

Universidad Latina – Campus Heredia

Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela de Administración de Negocios

Licenciatura en Administración de Negocios

Énfasis en Mercadeo

**Trabajo Final de Graduación
Modalidad Tesis**

Tema:

Estrategia de posicionamiento para el *pan artesanal* producido y comercializado por la empresa PANARTE, ubicada en Barrio Dent, distrito San Pedro, cantón Montes de Oca, provincia San José, durante el II cuatrimestre del 2018

Autora: Vanessa Fernández Valverde

Agosto 2018

TRIBUNAL EXAMINADOR



MBA Lizeth Fernández Salazar
Tutor



MGCI. Roberto Hunter Torrealba
Lector



MAP. Marjorie Young Hernández
Representante de Rectoría

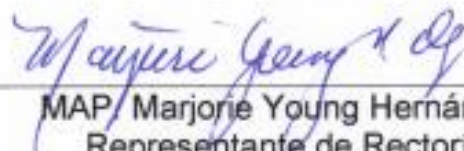
CONSEJO ASESOR



MBA Lizeth Fernández Salazar
Tutor



MGCI. Roberto Hunter Torrealba
Lector



MAP/ Marjorie Young Hernández
Representante de Rectoría

UNIVERSIDAD LATINA SEDE REGIONAL SAN JOSÉ

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR

DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 20 de Agosto de 2018

Sres.

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado Estrategia de Posicionamiento para el *pan artesanal* producido y comercializado por la empresa PANARTE, ubicada en Barrio Dent, distrito San Pedro, cantón Montes de Oca, provincia San José, durante el II cuatrimestre del 2018, elaborado por la estudiante Vanessa Fernández Valverde con cédula de identidad número 1-0996-0135, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios, con énfasis en Mercadeo.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su defensa oral ante el Consejo Asesor.

Suscribe cordialmente,



MBA. Lizeth Fernández Salazar

Cédula: 1-0635-0658

UNIVERSIDAD LATINA SEDE REGIONAL SAN JOSÉ

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR

DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 20 de Agosto de 2018

Sres.

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

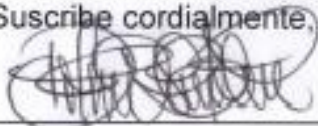
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado: Estrategia de Posicionamiento para el *pan artesanal* producido y comercializado por la empresa PANARTE, ubicada en Barrio Dent, distrito San Pedro, cantón Montes de Oca, provincia San José, durante el II cuatrimestre del 2018, elaborado por la estudiante Vanessa Fernández Valverde con cédula de identidad número 1-0996-0135, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios, con énfasis en Mercadeo.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su defensa oral ante el Consejo Asesor.

Suscribe cordialmente,



MGCI. Roberto Hunter Torrealba

Cédula: 1-55800599504

UNIVERSIDAD LATINA SEDE REGIONAL SAN JOSÉ
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, 16 de Agosto de 2018

Sres.

Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación

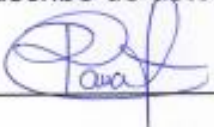
SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación, denominado Estrategia de Posicionamiento para el *pan artesanal* producido y comercializado por la empresa PANARTE, ubicada en Barrio Dent, distrito San Pedro, cantón Montes de Oca, provincia San José, durante el II cuatrimestre del 2018, elaborado por la estudiante Vanessa Fernández Valverde con cédula de identidad número 1-0996-0135 grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios, con énfasis en Mercadeo.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe de ustedes cordialmente,



Licda. Edith Raissa Pizarro Alfaro

Carné 35554

Colegio de Licenciados y Profesores en Artes y Letras



DECLARACIÓN JURADA

La suscrita, Vanessa Fernández Valverde con cédula de identidad número 1-0996-0135, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el autor del presente trabajo final de graduación, modalidad proyecto; para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del suscrito.

Heredia, 20 de Agosto, 2018

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Vanessa', is written over a horizontal line.

Vanessa Fernández Valverde

1-0996-0135

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DEL RESPONSABILIDAD

La suscrita Vanessa Fernández Valverde con cédula de identidad número 1-0996-0135, exonerado de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, 20 de Agosto del 2018



Vanessa Fernández Valverde

1-0996-0135

DEDICATORIA

A Dios por regalarme el don de la Vida, porque lo que soy y tengo se lo debo a su gracia y amor desmedidos. Lo mejor que me ha pasado es conocerlo y encontrarme con Él y de esta forma cambiar mi vida. Por llenarme de ese gozo que solo el Señor puede dar. Jesús en ti confío!

A mi esposo Marco Camacho Soto, por ser mi motivante y la razón de iniciar este proceso de estudio y de esta forma lograr este objetivo académico y personal. Porque siempre ha confiado y creído en mí, en mis capacidades y que puedo lograr cada cosa que me proponga, además por hacerme saber que no era tarde para lograr este deseo que existía en mí corazón. Por ser esa ayuda idónea y mi apoyo incondicional a tiempo y destiempo. Por ser mi ejemplo de disciplina, entrega y amor...TE AMO.

A mis Padres y Hermanas por cada palabra positiva y de ánimo para continuar este proceso.

A mis cuatro abuelitos que sé que compartirían aquí en la tierra esta alegría y satisfacción conmigo.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme la fuerza y confianza a seguir, por llenarme de esa paz que sobrepasa el entendimiento en momentos de tribulación y tristeza. Por cuidar de mí siempre y permitirme lograr este objetivo.

A mi esposo, por vivir conmigo todo este proceso de 7 años, por su paciencia, escucharme siempre, por compartir mis alegrías, mis tristezas, por estar cada vez que lo necesité, por ayudarme siempre y trasnochar conmigo. Este proceso fue más sencillo a su lado. No terminaría de agradecerle, este logro es de ambos.

A mi cuñado Luis Camacho Soto, por su tiempo y ayuda en este Trabajo Final de Graduación, por compartir su valioso conocimiento y permitirme aportar a su negocio. Admiro mucho su talento y pasión en lo que hace.

A mi querida tutora Lizeth Fernández Salazar, por la paciencia, por ser mi guía, compartir sus conocimientos con tanta entrega y dedicación, por transmitir siempre que las cosas se deben de realizar con entrega, esfuerzo, dedicación y que el objetivo debe ser alcanzar y dar lo mejor. Gracias por ser además luz y que debemos tener confianza absoluta en Dios, quien va siempre delante de cada acción que emprendamos.

A mis queridos amigos Carlos y Madeline que me han motivado y sé que comparten la felicidad de este logro.

A los compañeros de servicio de matrimonios y mujeres en victoria que han estado pendiente de este Trabajo Final de Graduación y me han tenido en sus oraciones.

“Sé valiente y ten ánimo, no tiembles; tú Dios está contigo adonde quiera que tú vayas”. Josué 1:9

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como objetivo general la “Estrategia de posicionamiento para el *pan artesanal* producido y comercializado por la empresa PANARTE, ubicada en Barrio Dent, distrito San Pedro, cantón Montes de Oca, provincia San José, durante el II cuatrimestre del 2018”, con el fin de dar a conocer el producto y de esta manera aumentar las ventas de la empresa.

Con el fin de alcanzar este objetivo, se plantean cuatro objetivos específicos. El primero busca determinar los elementos de Microentorno y de Macroentorno que condicionan a la estrategia de posicionamiento para el *pan artesanal* producido y comercializado por la empresa PANARTE.

El segundo objetivo consiste en establecer las ventajas competitivas que debe explotar el *pan artesanal* producido y comercializado por la empresa PANARTE en su estrategia de posicionamiento.

El tercer objetivo pretende estudiar los elementos del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas que condicionan la estrategia de posicionamiento para el *pan artesanal* producido y comercializado por la empresa PANARTE.

Finalmente, el cuarto objetivo desarrolla una investigación que permita conocer el nivel de posicionamiento alcanzado por el *pan artesanal* producido y comercializado por la empresa PANARTE de forma que sea la base para la definición de una estrategia más acertada.

Este Trabajo Final de Graduación está compuesto de seis capítulos. El primer capítulo describe el estado actual de la investigación, el planteamiento del problema, la justificación del estudio a realizar, el objetivo general y los específicos. Además, las limitaciones para el desarrollo del presente trabajo.

El segundo capítulo se expone el contexto organizacional referente a la empresa PANARTE, la visión, la misión, organigrama y los productos ofrecidos con sus respectivas características. Además, se presentan algunos conceptos teóricos, así como los enfoques y detalles a utilizar en la investigación.

El tercer capítulo describe con detalle la metodología utilizada para alcanzar los objetivos del presente Trabajo Final de Graduación. Se determina el tipo de enfoque, el alcance de la investigación, las características de los participantes y fuentes de información. Adicionalmente, se detallan las técnicas e instrumentos a utilizar para la recolección de datos, los cuales son: la Guía para la Entrevista a Experto y un Cuestionario Estructurado dirigido a los clientes.

En el cuarto capítulo se analizan e interpretan los resultados obtenidos posterior a la aplicación de los instrumentos de medición. Con esta información se logran alcanzar los objetivos planteados inicialmente en este trabajo.

En el quinto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones basadas en el análisis de los datos obtenidos en la investigación de campo.

Finalmente, el presente Trabajo Final de Graduación concluye con el capítulo seis en el cual se expone la propuesta del plan estratégico que permita implementar la estrategia de posicionamiento más adecuada para el pan artesanal producido y comercializado por la empresa PANARTE por ejecutarse durante el año 2019, con base en la información recopilada durante la investigación.

Contenido

TABLA DE CUADROS	xviii
TABLA DE FIGURAS	xx
TABLA DE IMÁGENES	xxi
TABLA DE GRÁFICOS	xxiii
CAPÍTULO I PROBLEMA Y PROPÓSITO.....	1
1.1 Estado actual de la investigación	2
1.2 Planteamiento del problema.....	9
1.3 Justificación	10
1.4 Preguntas de Investigación	11
1.5 Objetivos.....	11
1.5.1 Objetivo general	12
1.5.2 Objetivos específicos	12
1.5.3 Objetivo propositivo.....	13
1.6 Limitaciones	13
CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	15
2.1 Contexto organizacional.....	16
2.1.1 Antecedentes de la empresa	16
2.1.2 Misión	17
2.1.3 Visión.....	17
2.1.4 Organigrama de la empresa	18
2.1.5 Proceso de producción del pan artesanal de PANARTE.....	20
2.1.6 Productos ofrecidos por la empresa	22
2.1.7 Características del Pan Artesanal ofrecido por la empresa	27
2.1.8 Mezcla de mercadeo aplicada para la venta del <i>pan artesanal</i>	28
2.1.9 Mercado meta.....	30
2.1.10 Análisis FODA de la empresa PANARTE.....	31

2.2 Marco Teórico	34
2.2.1 Historia del Pan	34
2.2.2 Pan artesanal	38
2.2.3 Industria de la Panificación en Costa Rica	41
2.2.4 Administración	42
2.2.5 Microentorno.....	45
2.2.6 Macroentorno	47
2.2.7 Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas	49
2.2.8 Mercadeo.....	55
2.2.9 Mezcla de Mercadeo	55
2.2.10 Ventaja Competitiva	57
2.2.11 Posicionamiento	58
2.2.12 Cliente.....	59
2.2.13 Investigación.....	60
2.2.14 Enfoques de Investigación	60
2.2.15 Alcances de investigación	62
2.2.16 Población.....	64
2.2.17 Muestra.....	65
2.2.18 Muestreo probabilístico	66
2.2.19 Muestreo no probabilístico	67
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	70
3.1 Enfoque metodológico y el método seleccionado.....	71
3.2 Descripción del contexto en donde se lleva a cabo el estudio	72
3.3 Características de los participantes y las fuentes de información.....	73
3.4 Técnicas e instrumentos para la elaboración de los datos	74
3.4.1 Técnica: Entrevista Abierta	74
3.4.2 Técnica: Encuesta.....	75

3.5 Definición, operacionalización e instrumentación de las variables	75
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE DATOS	78
4.1 Análisis de resultados: Entrevista Abierta a Experto	79
4.1.1 Variables Microentorno que condicionan estrategia de posicionamiento	81
4.1.2 Variables de Macroentorno que condicionan estrategia de posicionamiento.....	83
4.1.3 Recabando información para desarrollar Modelo Cinco Fuerzas	84
4.1.3.1 Rivalidad Actual.....	85
4.1.3.2 Productos Sustitutos	90
4.1.3.3 Caracterizando las demás variables del Modelo.....	93
4.1.4 Identificando las Ventajas Competitivas de la empresa.....	98
4.1.5 Resumen de los principales resultados luego de la Entrevista a Experto	99
4.2 Análisis de resultados: Cuestionario estructurado a clientes	102
4.2.1 Tipo de producto adquirido por los clientes de PANARTE.....	108
4.2.2 Percepción de los clientes sobre PANARTE	110
4.2.3 Percepción sobre lo artesanal del producto de PANARTE	119
4.2.4 Percepción sobre lo que el pan de PANARTE es personalizado al gusto del cliente ..	123
4.2.5 Percepción sobre precio de los productos de PANARTE	126
4.2.6 Percepción sobre la diferenciación del producto de PANARTE	130
4.2.7 Percepción sobre la innovación del producto de PANARTE	132
4.2.8 Opinión sobre la Frase promocional que debería usar PANARTE	137
CAPÍTULO V RESULTADOS: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	140
5.1 Conclusiones	141
5.1.1 Conclusiones sobre los elementos de Microentorno y Macroentorno.	141
5.1.2 Conclusiones sobre las ventajas competitivas.....	144
5.1.3 Conclusiones sobre los elementos del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas....	145
5.1.4 Conclusiones sobre la estrategia de posicionamiento	150
5.2 Recomendaciones	153

5.2.1 Recomendaciones sobre los elementos de Microentorno y Macroentorno.....	153
5.2.2 Recomendaciones sobre las ventajas competitivas.....	155
5.2.3 Recomendaciones sobre los elementos del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas	155
5.2.4 Recomendaciones sobre la estrategia de posicionamiento.....	155
CAPÍTULO VI PROPUESTA	157
6.1 Objetivo general de la propuesta.....	158
6.2 Objetivo Específicos.....	159
6.3 Primer objetivo específico	159
6.3.1 Estrategia N°1: Desarrollar la identidad del producto <i>pan artesanal</i> fabricado y distribuido por la empresa PANARTE	160
6.3.2 Estrategia N°2: Diseñar los elementos básicos para la comunicación de la propuesta de valor	169
6.4 Segundo objetivo específico	178
6.4.1 Estrategia N°1: Desarrollar una pequeña campaña de correo directo	178
6.4.2 Estrategia N°2: Desarrollar una pequeña campaña de telemercadeo.....	183
6.5 Tercer objetivo específico	186
6.5.1 Estrategia N°1: Desarrollar plan de publicidad en Facebook.....	186
6.5.2 Estrategia N°2: Desarrollar plan de publicidad en Instagram	194
6.6 Cronograma y Presupuesto	200
BIBLIOGRAFÍA	204
ANEXOS.....	210
Anexo #1 Guía para la realización de una Entrevista a Experto.....	211
Anexo #2 Cuestionario Estructurado dirigido al cliente	217
Anexo #3 Mecanismo de seguimiento y control de envío de correos.....	219
Anexo #4 Guion para primera llamada de posicionamiento del <i>pan artesanal</i>	221

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1: Composición de costos de los productos vendidos por PANARTE	29
Cuadro 2: Cuadro de Variables	75
Cuadro 3: Variables de Microentorno que condicionan la estrategia de posicionamiento del <i>pan artesanal</i>	81
Cuadro 4: Variables de Macroentorno que condicionan la estrategia de posicionamiento del <i>pan artesanal</i>	83
Cuadro 5: Barreras de Ingreso del sector donde compiten el <i>pan artesanal</i>	94
Cuadro 6: Ventajas Competitivas de la empresa PANARTE	98
Cuadro 7: Resumen de principales resultados luego de entrevista a Experto	99
Cuadro 8: Distribución de clientes entrevistados	103
Cuadro 9: Distribución de clientes entrevistados en la primera llamada	104
Cuadro 10: Distribución de clientes entrevistados en la segunda llamada	105
Cuadro 11: Distribución de clientes entrevistados en la tercera llamada	106
Cuadro 12: Tipo de <i>pan artesanal</i> comprado por los clientes a PANARTE	108
Cuadro 13: Conocimiento de los clientes del nombre de la empresa PANARTE	111
Cuadro 14: Definición de frase de presentación de los clientes sobre empresa PANARTE	112
Cuadro 15: Definición de significado de la palabra PANARTE	114
Cuadro 16: Definición del color que describe a PANARTE	115
Cuadro 17: Definición frase corta para describir producto comprado a PANARTE	117
Cuadro 18: Valoración del producto respecto a su proceso artesanal	119
Cuadro 19: Por qué considera que es cierto que los productos son artesanales	121
Cuadro 20: Valoración del producto respecto a la personalización de acuerdo con los gustos del cliente	123
Cuadro 21: Por qué considera que es <i>relativamente cierto</i> que los productos son personalizados	124
Cuadro 22: Por qué considera que no es cierto que los productos son personalizados	125
Cuadro 23: Valoración del producto de la empresa respecto al precio más bajo que la competencia	126
Cuadro 24: Por qué considera que es <i>relativamente cierto</i> que los precios son más bajos que la competencia	128
Cuadro 25: Por qué considera que <i>no es cierto</i> que los precios son más bajos que la competencia	129
Cuadro 26: Valoración de la diferenciación del producto de PANARTE	130
Cuadro 27: Por qué considera que es cierto que el producto de PANARTE es diferente a la competencia	131
Cuadro 28: Valoración de la innovación del producto de PANARTE	132
Cuadro 29: Por qué considera que es cierto que el producto de PANARTE es innovador	134

Cuadro 30: Por qué considera que es relativamente cierto que el producto de PANARTE es innovador	135
Cuadro 31: Frase promocional para uso publicitario	137
Cuadro 32: Significado de la frase promocional Inspiración hecha pan	138
Cuadro 33: Cronograma y presupuesto de propuesta	201

TABLA DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Empresa PANARTE	18
---	----

TABLA DE IMÁGENES

Imagen 1: Fachada del Restaurante Manqala donde se ubica PANARTE	4
Imagen 2: Espacio físico ocupado por PANARTE dentro del Restaurante Manqala	5
Imagen 3: Propietario de PANARTE	6
Imagen 4: Horno industrial utilizado por PANARTE	21
Imagen 5: Ejemplo de Pan Babka vendido por PANARTE	23
Imagen 6: Ejemplo de Rollos de canela vendido por PANARTE	23
Imagen 7: Ejemplo de Pan Multigrano vendido por PANARTE	24
Imagen 8: Ejemplo de Pan Suave de Centeno vendido por PANARTE	25
Imagen 9: Ejemplo de Pan Ciabatta vendido por PANARTE	25
Imagen 10: Ejemplo de Pan de Tomate y Albahaca vendido por PANARTE	26
Imagen 11: Propuesta de eslogan para el <i>pan artesanal</i> de PANARTE	161
Imagen 12: Propuesta de logo para el <i>pan artesanal</i> de PANARTE	162
Imagen 13: Uso de tipografía para el <i>pan artesanal</i> de PANARTE	163
Imagen 14: Uso de ícono para el <i>pan artesanal</i> de PANARTE	164
Imagen 15: Propuesta de paleta de colores para el <i>pan artesanal</i> de PANARTE	165
Imagen 16: Propuesta de etiqueta para el <i>pan artesanal</i> de PANARTE	167
Imagen 17: Propuesta de empaque para el <i>pan artesanal</i> de PANARTE	168
Imagen 18: Propuesta de perfil de WhatsApp para el <i>pan artesanal</i> de PANARTE	170
Imagen 19: Propuesta de contenido de WhatsApp para el <i>pan artesanal</i> de PANARTE	172
Imagen 20: Desarrollo de sitio de Facebook para el <i>pan artesanal</i> de PANARTE	173
Imagen 21: Diseño de contenido de Facebook para el <i>pan artesanal</i> de PANARTE ...	175
Imagen 22: Desarrollo de perfil de Instagram para el <i>pan artesanal</i> de PANARTE	176
Imagen 23: Diseño de contenido de perfil de Instagram para el <i>pan artesanal</i> de PANARTE	177
Imagen 24: Montaje de base de datos de clientes de la empresa PANARTE	179
Imagen 25: Diseño de primer correo electrónico de presentación	180
Imagen 26: Diseño de mecanismo de seguimiento y control de envío de correo electrónico .	181
Imagen 27: Diseño de contenidos para la campaña de correo directo	182
Imagen 28: Diseño de guion para la primera llamada de presentación	184
Imagen 29: Diseño de mecanismo de seguimiento y control de llamadas de telemarketing ...	185

Imagen 30:Compra de promoción para publicidad en Facebook.....	187
Imagen 31:Promoción de publicación en Facebook para posicionamiento.....	188
Imagen 32:Resultados de reacciones de clientes sobre publicación de Facebook.....	190
Imagen 33:Resultados de información demográfica por publicación de Facebook.....	191
Imagen 34: Estadísticas de comportamiento de la página de Facebook de PANARTE	192
Imagen 35:Diseño de mecanismo de seguimiento de campañas en Facebook	194
Imagen 36:Compra de promoción para publicidad en Instagram	196
Imagen 37:Promoción de publicación en Instagram para posicionamiento	196
Imagen 38:Replicación de promoción de publicación de Instagram en Facebook.....	197
Imagen 39:Estadísticas de publicación de Instagram según género	198
Imagen 40:Estadísticas de interacción de la página de Instagram de PANARTE.....	199
Imagen 41:Rango de edades en la publicación de Instagram de PANARTE.....	199

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico #1: Distribución de clientes entrevistados.....	104
Gráfico #2: Distribución de clientes entrevistados en la primera llamada	105
Gráfico #3: Distribución de clientes entrevistados en la segunda llamada.....	106
Gráfico #4: Distribución de clientes entrevistados en la tercera llamada	107
Gráfico #5: Tipos de pan artesanal comprado por los clientes a PANARTE.....	109
Gráfico #6: Conocimiento de los clientes del nombre de la empresa PANARTE.....	111
Gráfico #7: Definición de frase de presentación de los clientes sobre empresa PANARTE	113
Gráfico #8: Definición de significado de la palabra PANARTE	114
Gráfico #9: Definición del color que describe a PANARTE	116
Gráfico #10:Definición frase corta para describir producto comprado a PANARTE.....	118
Gráfico #11: Valoración del producto respecto a su proceso artesanal	120
Gráfico #12: Por qué considera que es cierto que los productos son artesanales.....	122
Gráfico #13:Valoración del producto respecto a la personalización de acuerdo con los gustos del cliente.....	123
Gráfico #14:Por qué considera que es relativamente cierto que los productos son personalizados	125
Gráfico #15:Por qué considera que no es cierto que los productos son personalizados	126
Gráfico #16:Valoración del producto de la empresa respecto al precio más bajo que la competencia	127
Gráfico #17:Por qué considera que es relativamente cierto que los precios son más bajos que la competencia	128
Gráfico #18:Por qué considera que no es cierto que los precios son más bajos que la competencia.....	129

CAPÍTULO I PROBLEMA Y PROPÓSITO

1.1 Estado actual de la investigación

El presente Trabajo Final de Graduación busca plantear la estrategia de posicionamiento que le permita a la empresa PANARTE incrementar los niveles de venta de su *pan artesanal*. La empresa tiene especial interés en aprovechar las tendencias actuales de consumo y los beneficios que tiene el pan en la dieta del ser humano.

El pan es un alimento barato y asequible a gran parte de la población mundial. La industria panadera ocupa el segundo lugar de importancia dentro de la industria alimentaria mundial.

Las tendencias modernas del pan van por diversas vías. La mejora en la producción del pan y la posibilidad de incorporar un pequeño horno a ciertos establecimientos hace que se pueda elaborar pan en bares y restaurantes, sacando de la panadería tradicional la producción panificadora...en los años 1990 aparecen en Europa panaderías artesanales que van captando clientela enamorada por el *sabor clásico* del pan. (Delgado & Castro, 2014, p.11-12)

PANARTE nace en el primer trimestre del año 2015, en Desamparados, provincia de San José, donde Luis Mauricio Camacho Soto, quien posee atracción por la gastronomía, decide unirse a su hermano Carlos Rogelio Camacho Soto, para impulsar esta empresa.

PANARTE se dedica a la producción de *pan artesanal* utilizando materia prima natural y fresca, fabricando tipos como el ciabatta, el pan de tomate y albahaca, el que

está hecho a base de cerveza y queso, entre otros. De esta forma, sus propietarios buscan sacar partido de las tendencias de consumo a nivel mundial.

Marina Valerio, escribiendo para Noticias Efe Salud, establece que:

Ya no tenemos tiempo para acudir a la panadería a recoger dos barras tiernas recién sacadas del horno. Los hábitos cambian y el mercado se adapta a la demanda de los consumidores... (el pan artesanal) “no perjudica a la salud. Es un tema de calidad, no de seguridad ni de valor nutritivo”, así lo afirma Abel Mariné, catedrático emérito en Nutrición y Bromatología de la Universidad de Barcelona.

La diferencia está en el gusto: el pan prefabricado no tiene nada que ver con el delicioso pan artesanal, elaborado en un horno tras un largo proceso de fermentación. Este último no necesita aditivos y su textura aguanta mucho más antes de resecarse. (Valerio, 2013, párra.4)

Cabe destacar que, en su afán por crecer, PANARTE se traslada en noviembre del 2017 cerca de la zona gastronómica que se viene desarrollando en Barrio Dent, provincia de San José, pensando en que en esa área ya existen negocios que ofrecen productos similares y esto les facilitaría un mayor contacto con consumidores que muestran interés por ellos.

En la actualidad la empresa se ubica dentro de las instalaciones del restaurante Manqala, co-propiedad del señor Carlos Camacho hermano del dueño de PANARTE. De seguido se presenta una imagen que muestra la fachada del restaurante donde se encuentra ubicada la empresa bajo análisis.

Imagen 1: Fachada del Restaurante Manqala donde se ubica PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Archivos de la empresa Panarte. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Entre los beneficios de la unión de las dos empresas se puede mencionar que el restaurante se asegura que el pan que se ofrece en sus platos sea elaborado con ingredientes frescos y la reducción de tiempo en la entrega de este producto.

Además, Manqala aprovecha el horno, utensilios y el conocimiento del propietario de PANARTE para elaborar otros componentes de los platillos, como son el pan para hamburguesa y la pasta para pizza, también de elaboración artesanal.

Por su parte, el beneficio de esta alianza para PANARTE es la reducción de costos ya que no debe pagar arrendamiento por las instalaciones, que son prestadas por Manqala, así como los servicios públicos.

PANARTE mantiene el horno y demás instrumentos de elaboración del *pan artesanal*, dentro de la zona de cocina de Manqala.

A continuación, se presentan dos imágenes donde se muestra el espacio físico ocupado por PANARTE dentro del Restaurante Manqala y al propietario de la empresa.

Imagen 2: Espacio físico ocupado por PANARTE dentro del Restaurante Manqala
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Archivos de la empresa Panarte. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Imagen 3: Propietario de PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Archivos de la empresa Panarte. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

El cambio en los hábitos de consumo del costarricense es señalado por Fernando Chaves, escribiendo para La Nación, cuando indica que los “panes artesanales, tradiciones europeas y el regreso a los ingredientes naturales florecen en panaderías que se ganan el espacio en la mesa costarricense, con calidad y diferenciación”. (Chaves, 2014, párra.1)

En este mismo artículo se menciona a varias empresas que ya están aprovechando esta nueva tendencia de consumo. Así se lo indica el propietario de Panes Artesanales Amaranto al periodista Fernando Chaves “la gente quiere cosas más sanas, un buen trato y lo pagan”. (Chaves, 2014, párra. 6)

Además, en el artículo se menciona a la Panadería Artesanal Jacó, con cinco años en el mercado. Su propietaria, Alice Veillon indica que la principal razón del crecimiento de la calidad del pan artesanal en Costa Rica se debe a que muchos extranjeros han decidido radicarse en el país.

Por otro lado, la Revista *Apetito* (2016) comenta que:

Con el fin de retomar los orígenes del pan e iniciar un viaje gastronómico por diversos países, Auto Mercado, nuevamente complace el paladar de sus clientes con exquisitas y originales recetas de panes que solo podrá encontrar en las panaderías de los 18 supermercados en el país.

Recetas artesanales, tradicionales de cada país, masas madre, levaduras naturales y una elaboración rudimentaria y artesanal, son la base para presentar los nuevos “Panes del Mundo”, una nueva e innovadora forma de viajar por los diferentes países a través de la gastronomía del pan.

Actualmente, la familia de “Panes del Mundo” se conforma de 10 presentaciones diferentes, de los cuales el 40% tienen alto contenido de fibra, lo que los convierte en una excelente fuente alimenticia:

- Alemania: con semillas de calabaza, con avellanas y alemán negro.
- Francia: parisién con semillas de girasol, parisién bola campaña y parisién original.
- Costa Rica: casero artesanal

- Estados Unidos: ajo rostizado y vegetales
- Italia: siciliano
- Egipto: flat con chocolate y arándanos, flat chile chipotle. (Revista *Apetito*, 2016, párra. 2-4)

Los consumidores están comprando el pan artesanal, no solo por la calidad sino también por razones de salud, tal es el caso de las personas que son intolerantes al gluten, o aquellas que tienen problemas digestivos para quienes es vital tener otras opciones de productos.

Sobre este tema escribió el consejo redactor del periódico CR Hoy en el artículo denominado “La Toscana, pan con sabor artesanal” (2012) donde se comenta que doña Gabriela Quintana, propietaria de Panadería La Toscana, fue diagnosticada con esclerosis múltiple dejándola sin posibilidad de consumir productos con gluten:

Fue en ese momento cuando surgió la idea de hacer pan artesanal diferente y llamativo para el paladar, 100% natural (por no decir orgánico); un pan sin remordimiento y especial para personas con diferentes enfermedades. Así nació La Toscana, una panadería artesanal ubicada en San Rafael de Escazú. (Consejo Editorial, 2014, párra.2)

Es claro que existe una oportunidad de mercado para los dueños de PANARTE razón por la que buscan a la postulante para que a través del desarrollo de su Trabajo Final de Graduación les ayude a articular la estrategia de posicionamiento más adecuada para su *pan artesanal*.

1.2 Planteamiento del problema

Es preciso entender que “toda investigación tiene origen en un problema que puede ser de carácter vital o intelectual. El admitir una dificultad u obstáculo que se desconoce puede motivar el interés para conocer sobre ello: ese es justo el principio de la investigación”. (Echavarría, 2006, p. 156)

Los especialistas en metodología para el desarrollo de una investigación indican que “el planteamiento del problema es el centro, el corazón de la investigación: dicta o define los métodos”. (Hernández, 2014, p. 34)

Adicionalmente, Kerlinger & Lee (2002) plantean los criterios para desarrollar el problema:

- a) El problema debe expresar una relación entre dos o más variables.
- b) El problema debe ser enunciado de manera clara y sin ambigüedades en forma de pregunta.
- c) El problema y su enunciado impliquen la posibilidad de ser sometidos a una prueba empírica. (p. 23)

Se presenta de seguido el problema que busca resolver el presente Trabajo Final de Graduación.

¿Cuál debería ser la estrategia de posicionamiento para el *pan artesanal* producido y comercializado por la empresa PANARTE, ubicada en Barrio Dent, distrito San Pedro, cantón Montes de Oca, provincia San José, durante el II cuatrimestre del 2018?

1.3 Justificación

La empresa PANARTE elabora pan cien por ciento artesanal, con ingredientes únicos, precios competitivos y un servicio al cliente personalizado, pero nunca ha desarrollado un planteamiento mercadológico que plasme estas ventajas competitivas en una estrategia de posicionamiento adecuada.

Recientemente trasladan su fábrica a Barrio Dent, específicamente 150 metros norte del Centro Cultural Costarricense Norteamericano, pensando en atraer a un segmento de clientes que visitan la zona interesados en productos similares al *pan artesanal* de PANARTE.

Buscando sacar provecho de su nueva ubicación, contactan a la postulante para que les ayude en esta tarea ya que al ser una empresa familiar carece de recursos económicos y de estudios de mercado que faciliten el conocimiento sobre la forma de posicionarse estratégicamente.

1.4 Preguntas de Investigación

¿Qué elementos del Micro y Macroentorno condicionan la estrategia de posicionamiento para el *pan artesanal* producido y comercializado por la empresa PANARTE?

¿Cuáles son las ventajas competitivas que debe explotar el *pan artesanal* producido y comercializado por la empresa PANARTE en su estrategia de posicionamiento?

¿Qué elementos del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas condicionan la estrategia de posicionamiento para el *pan artesanal* producido y comercializado por la empresa PANARTE?

¿Cuál es el nivel de posicionamiento alcanzado por el *pan artesanal* en un grupo de clientes de la empresa PANARTE de forma que sea la base para la definición de una estrategia más acertada?

1.5 Objetivos

Se entiende que “los objetivos establecen el sentido, dirección o curso que seguirá la investigación. En resumen, los objetivos plantean lo que se quiere estudiar”. (Baas, Barceló & Herrera, 2012, p. 53). A continuación, los objetivos que se plantean para el presente Trabajo Final de Graduación.

1.5.1 Objetivo general

Desarrollar una investigación que permita establecer la estrategia de posicionamiento para el *pan artesanal* producido y comercializado por la empresa PANARTE, ubicada en distrito San Pedro, cantón Montes de Oca, provincia San José, durante el II cuatrimestre del 2018.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Determinar los elementos de Micro y Macroentorno que condicionan la estrategia de posicionamiento para el *pan artesanal* producido y comercializado por la empresa PANARTE.
2. Establecer las ventajas competitivas que debe explotar el *pan artesanal* producido y comercializado por la empresa PANARTE en su estrategia de posicionamiento.
3. Estudiar los elementos del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas que condicionan la estrategia de posicionamiento para el *pan artesanal* producido y comercializado por la empresa PANARTE.
4. Desarrollar una investigación que permita conocer el nivel de posicionamiento alcanzado por el *pan artesanal* producido y comercializado por PANARTE en un grupo de clientes de la empresa de forma que sea la base para la propuesta a realizar.

1.5.3 Objetivo propositivo

Proponer un Plan Estratégico que permita implementar la estrategia de posicionamiento más adecuada para el *pan artesanal* producido y comercializado por la empresa PANARTE por ejecutarse durante el año 2019.

1.6 Limitaciones

Una limitante que se presenta para este trabajo es el corto tiempo que se tiene para la realización del mismo y a esto se debe agregar que la postulante tiene sus obligaciones como trabajadora y ama de casa.

Otra limitante es que la información sobre el grupo de clientes a investigar se encuentra dispersa en diferentes medios electrónicos, por lo que la empresa debe hacer un esfuerzo para proporcionarle estos datos a la postulante.

Como otra limitación se debe mencionar es que los gastos para el desarrollo del trabajo de campo corren por cuenta de la postulante ya que PANARTE no tiene recursos para invertir en investigación de mercados.

Todo lo anterior corresponde al primer capítulo del Trabajo Final de Graduación, donde se presenta el problema por resolver, así como los objetivos que se desarrollan para dar una solución a ese problema.

A continuación, la postulante presenta el capítulo dos, donde brinda detalles del contexto organizacional de la empresa, así como la fundamentación teórica utilizada para la elaboración del Trabajo Final de Graduación.

CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

De seguido se presenta el segundo apartado del presente Trabajo Final de Graduación donde se expone el contexto de la empresa y el marco teórico de referencia.

2.1 Contexto organizacional

2.1.1 Antecedentes de la empresa

El gusto por la gastronomía siempre estuvo presente en la vida del empresario Luis Mauricio Camacho Soto, sin embargo, no es hasta que su situación laboral cambia que se presenta una oportunidad de aprender de manera profesional el arte culinario.

Realizando cursos de gastronomía, don Luis Mauricio descubre que una de sus pasiones es la elaboración de productos a base de masa madre, principalmente el pan.

Durante el año 2012 logra una especialización en panadería por lo que, con esfuerzos, un año más tarde compra un horno industrial que le permite fabricar sus primeros productos.

Los compradores iniciales son los integrantes de su familia quienes lo motivan a expandir sus ventas buscando nuevos consumidores y efectivamente gracias a su esfuerzo, la calidad de sus productos y sus ideas innovadoras en cuanto a sabores y diseños logra hacer crecer su cartera de clientes.

De esta manera rápidamente se empieza a ganar nombre entre los consumidores, por lo que decide montar su primer menú de panes y buscar un nombre para la empresa por desarrollar.

Al ver que tiene una pasión por el *pan artesanal*, surge la idea de nombrar la empresa como PANARTE haciendo alusión a la facultad de poder expresar sentimientos e ideas a través del pan. De seguido se presenta la misión y visión que la empresa tiene establecidas.

2.1.2 Misión

Somos una empresa que elabora productos de panadería con el estilo del sabor artesanal, buscando así complacer las necesidades y gustos de nuestros clientes.

2.1.3 Visión

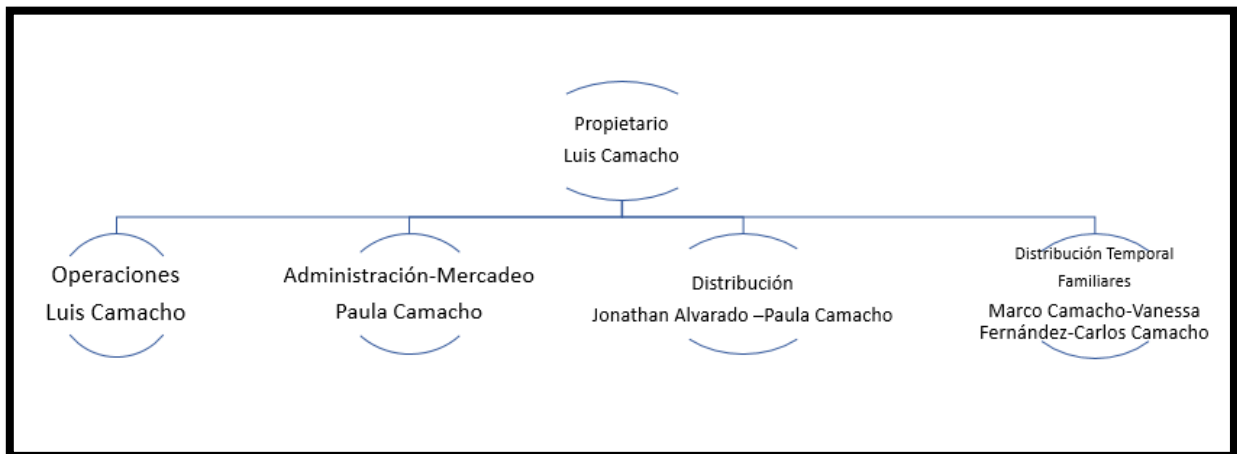
Situarnos en el mercado como una marca que elabora productos de panadería con un sabor exquisito y alto valor nutricional, mediante procesos artesanales y con los mejores ingredientes, garantizando así un producto de calidad, variedad y personalización para nuestros clientes.

A continuación, se presenta el organigrama del negocio. Asimismo, se describen las funciones de cada uno de los colaboradores.

2.1.4 Organigrama de la empresa

PANARTE es una empresa familiar que cuenta con la participación de tres personas quienes se distribuyen las funciones operacionales, administrativas, de distribución y de mercadeo.

Figura 1: Organigrama Empresa PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

A continuación, se especifican las funciones del personal de PANARTE.

Funciones del personal

Operaciones: lo referente a los procesos operativos de la empresa PANARTE son supervisados y liderados por don Luis Camacho Soto. El detalle de esos pasos luego de exponer las demás funciones del personal.

Administración y Mercadeo: estas funciones son desempeñadas por Paula Camacho y Jonathan Alvarado, quienes son familiares que trabajan ad-honorem. Dentro de estas funciones se destacan:

1. **Compra de insumos:** al ser un producto artesanal, todos los insumos que se compran para la fabricación de dicho producto requieren una revisión detallada de los materiales y de los proveedores donde se van a adquirir.

2. **Control financiero:** esto se refiere al manejo de las cuentas bancarias, caja chica y flujo de caja, ya que la empresa puede recibir pagos mediante transferencia, así como efectivo.

3. **Mercadeo:** promoción de los productos Dicho proceso se ejecuta mediante redes sociales, tanto Facebook como WhatsApp. Como parte de esta función se realiza también el estudio de mercado para la fijación de los precios de cada producto.

4. **Distribución:** la distribución de los productos se realiza de modo express, ya que todas las ventas son contra pedido, no cuentan con puntos de ventas definidos.

5. **Diseño:** esto implica diseñar los nuevos productos en vías de alcanzar más mercado.

2.1.5 Proceso de producción del pan artesanal de PANARTE

El proceso de producción del pan artesanal de PANARTE se describe en los siguientes pasos:

1. **Preparación de materiales:** para cada tipo de producto confeccionado se ejecuta una preparación diferente, debido a los distintos ingredientes, presentaciones, consistencias y sabores, para obtener el producto pre-horneado.

2. **Horneado:** proceso de cocimiento del producto para obtener el pan en sus diferentes presentaciones. Este proceso es ejecutado en horno industrial eléctrico de alta disponibilidad, con capacidad para 4 Kg, marca MR Royal.

De seguido se presenta una fotografía que muestra el horno industrial que utiliza la empresa en su proceso productivo.

Imagen 4: Horno industrial utilizado por PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



*Fuente: Archivos de la empresa Panarte.
Trabajo Final de Graduación para optar por el
grado académico de Licenciatura en
Administración de Negocios con Énfasis en
Mercadeo de la Universidad Latina de Costa
Rica. II Cuatrimestre, 2018.*

3. **Presentación:** algunos de los productos requieren insumos adicionales para darle el acabo final.

4. **Empaquetado:** al ser un producto totalmente artesanal, también se busca que sea identificado con el medio ambiente por lo que la presentación de la entrega es indispensable, por lo tanto, su empaquetado lleva su proceso.

De seguido se enumeran los productos que vende en la actualidad la empresa PANARTE.

2.1.6 Productos ofrecidos por la empresa

PANARTE cuenta con un catálogo de productos variado, buscando que los consumidores puedan adquirirlos de acuerdo con sus gustos y preferencias. Todos los panes de PANARTE tienen como ingrediente base la masa madre. De seguido una descripción de cada tipo de pan vendido por la empresa:

Babka: nombre ruso que significa “abuela”. Se trata de una trenza de pan dulce rellena de una mezcla de crema batida con chocolate caliente, y almendras o maní. Este es un pan enriquecido con huevo y leche, de características similares a la Brioche.

La Brioche es un pan suave con alto contenido de mantequilla (láctea). Contiene huevo y leche. Es dulce, pero existe variación con menos azúcar. Es originario de Francia.

Imagen 5: Ejemplo de Pan Babka vendido por PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2017
San José, Costa Rica



Fuente: Archivos de la empresa Panarte. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Rollos de canela: Pan tipo brioche de masa madre relleno con canela y conserva casera de manzana con una cobertura de glaseado de limón.

Imagen 6: Ejemplo de Rollos de canela vendido por PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Archivos de la empresa Panarte. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Multigrano: llamado también Struan, palabra de origen gaélico que significa confluencia de riachuelos o corrientes, se refiere a la mezcla de productos de la cosecha. Por eso no existe una receta oficial de este pan. Se pueden utilizar diferentes harinas: integral de trigo, centeno, cebada en grano, usada en producción de cerveza y diferentes semillas, por ejemplo, girasol, chía. Igualmente, este pan se elabora de masa madre, con tiempo prolongado de fermentación.

Imagen 7: Ejemplo de Pan Multigrano vendido por PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Archivos de la empresa Panarte. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Suave de centeno: este es un tipo de pan elaborado con harinas de trigo y centeno. El color oscuro en la espiral se debe a la adición de cacao amargo. Se trata de un pan salado, suave, ideal para emparedados. Puede contener amaranto o polenta.

Imagen 8: Ejemplo de Pan Suave de Centeno vendido por PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Archivos de la empresa Panarte. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Ciabatta: este es un pan blanco italiano con aceite de oliva y topping de parmesano, su corteza está cubierta de harina. PANARTE vende una presentación pequeña tipo pannini.

Imagen 9: Ejemplo de Pan Ciabatta vendido por PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Archivos de la empresa Panarte. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Tomate y albahaca: este pan es del tipo conocido como “cuadrado” y es hecho con tomates y albahaca fresca. Este es uno de los panes más apetecidos por los clientes debido a su sabor por la perfecta combinación entre sus ingredientes. Ideal para ser acompañado con queso maduro y vino tinto.

Imagen 10: Ejemplo de Pan de Tomate y Albahaca vendido por PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Archivos de la empresa Panarte. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

A continuación, se describen las características del *pan artesanal* ofrecido por la empresa PANARTE.

2.1.7 Características del Pan Artesanal ofrecido por la empresa

El *pan artesanal* de PANARTE tiene una corteza diferente para cada estilo de pan.

Los panes que contienen huevo y más azúcar tienen corteza suave, su color puede variar y va desde el color naranja claro hasta el dorado oscuro dependiendo de cuánto ha estado expuesto al calor y al proceso de horneado.

La miga es tersa, suave, no muy densa y no suelen tener alvéolos o agujeros irregulares ni pronunciados. La fermentación con masa madre aporta acidez, de ahí que el nivel de este es proporcional a la cantidad de masa madre.

Existen diferentes técnicas para regular dicha característica dependiendo de lo que se desee o del tipo de pan. Hay panes que por su estilo deben quedar con sabor ácido pronunciado.

El *pan artesanal* de PANARTE es una experiencia de exquisitez y frescura. Para todos los tipos de panes, un indicador del proceso de larga fermentación es que el sabor se mantenga por largo tiempo.

Detalladas las características del *pan artesanal* de PANARTE, se procederá de manera puntual a indicar la mezcla de mercadeo aplicada en la actualidad para su venta.

2.1.8 Mezcla de mercadeo aplicada para la venta del *pan artesanal*

Hay que considerar que PANARTE hoy en día, no cuenta con un plan de mercadeo para la venta de su *pan artesanal*. Sin embargo, cabe destacar que su propietario busca dar a conocer sus panes ofreciendo un producto de calidad, brindando personalización de acuerdo con los gustos y preferencias de sus consumidores.

Estrategias de producto

Para producir el pan se utiliza de materia prima básica harina, sal, agua, masa madre, además según el tipo de pan se pueden agregar otros ingredientes como lo son queso, tomate, albahaca, vino, cerveza, aceitunas, coco, dátiles, especias, semillas como almendras, maní, ajonjolí.

El dueño decidió nombrar PANARTE a la empresa porque la elaboración del pan es todo un arte por fuera y por dentro, una creación que permite expresar sensaciones y emociones.

Actualmente PANARTE utiliza dos tipos de empaques de diferentes tamaños, una bolsa de papel color café o una bolsa plástica transparente, asegurando la protección de los productos y además una vida útil adecuada.

Estrategia de precios

Según el propietario de PANARTE, lo que establece la diferencia de precios entre un producto u otro son los ingredientes y la complejidad para prepararlo. La empresa ha establecido precios competitivos que a la vez permite obtener retorno de inversión adecuado y generar ganancias. Como parte del precio de cada producto se incluye el cuadro con detalles al respecto.

Cuadro 1: Composición de costos de los productos vendidos por PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica

Costos	Porcentaje
Costos Fijos	20%
Costos Variables:	25%
<i>Harina, canela, chocolate, semillas varias, frutas, etc.</i>	
<i>Transporte</i>	
<i>Mano de obra</i>	
Margen de utilidad	42%
Impuesto de venta	13%
Precio	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Actualmente PANARTE no posee políticas de descuento o de crédito.

Estrategias de plaza

En este momento, PANARTE ocupa un espacio pequeño para la confección de los productos comercializados dentro del Restaurante Manqala, ubicado en Barrio Dent y desde allí sus panes son distribuidos de manera personal por parte del propietario y sus colaboradores quienes coordinan la entrega del producto con los clientes, los cuales se ubican por los alrededores de Barrio Dent y San Pedro.

Estrategias de comunicación de mercadeo

El medio de comunicación con los consumidores es a través de redes sociales como lo es el WhatsApp y perfil en Facebook de PANARTE.

Debido a la satisfacción que experimentan sus clientes, éstos han generado publicidad de boca en boca para dar a conocer el *pan artesanal* de PANARTE y así han ganado su confianza y aceptación en el mercado.

2.1.9 Mercado meta

El mercado meta de PANARTE, en la actualidad, está compuesto por un grupo pequeño de clientes, hombres y mujeres, en su mayoría mayores de 25 años, residentes en los cantones de Montes de Oca, San José y Goicoechea que compran el *pan artesanal* de PANARTE para consumo personal o venta en sus propios negocios.

2.1.10 Análisis FODA de la empresa PANARTE

A continuación, se presenta el análisis FODA de la empresa PANARTE con el propósito de entender el potencial y desafíos que la empresa presenta.

Fortalezas

La empresa PANARTE tiene como principal fortaleza el conocimiento en el área de panadería, gracias a los estudios profesionales realizados por el dueño.

Otra fortaleza es la innovación de recetas, la empresa busca satisfacer el gusto de los consumidores, de esta manera se descubren nuevos sabores para el *pan artesanal* y se amplían las opciones para los clientes.

Una fortaleza es la personalización de pedidos, debido a que ofrecen la elaboración de productos, según los gustos o necesidades de los clientes, por ejemplo, la producción de panes especiales para la época navideña.

Debilidades

La mayor debilidad de PANARTE, es su escasa capacidad financiera, que le limita la inversión en infraestructura, capital humano, mercadeo y experimentación en recetas. Esta debilidad le complica la gestión a la empresa debido a una importante alza en los

precios de los insumos, principalmente la harina, que aumentó un 7%, según lo informado por Marvin Barquero para La Nación, en entrevista a Rafael Carrillo de la empresa Molinos de Costa Rica S.A, quién indica que “el alza se debe a un fuerte incremento en los precios internacionales del trigo”. (Barquero, 2018, párra. 2)

Otra debilidad es que no cuentan con un punto de venta propio. Actualmente la producción se elabora en las instalaciones del restaurante Manqala, que presta un espacio de cocina para la producción del *pan artesanal*.

Una debilidad es la falta de mantenimiento a las plataformas digitales de Facebook e Instagram que son utilizadas con alta frecuencia el día de hoy.

Otra debilidad es la falta de experiencia en administración, lo que genera mayor esfuerzo de tiempo y recursos.

Oportunidades

La necesidad del pan es la oportunidad más importante, debido a que es parte de la canasta básica de la mayoría de las personas.

Una oportunidad importante del *pan artesanal* producido por PANARTE es su bajo costo de producción, ya que la materia prima no es de importe elevado, la elaboración del producto es realizada por el propietario de la empresa lo cual reduce los gastos.

Otra oportunidad es que el producto se fabrica sin aditivos ni preservantes. Hoy en día existe una inclinación en consumir alimentos más saludables, las personas se preocupan por llevar una vida sana, siendo esto un punto importante para aprovechar satisfacer estas demandas.

El incremento en el uso de las redes sociales y medios digitales entre el grupo meta del *pan artesanal* producido por PANARTE genera una oportunidad para poder difundir, con un bajo costo, las ventajas de este producto.

Amenazas

La estimulación que se está dando para que pequeños productores desarrollen sus emprendimientos podría convertirse en una amenaza en la zona donde el *pan artesanal* producido por PANARTE trata de capturar las compras de su mercado meta.

La posibilidad de que ingresen compañías con más músculo financiero, nacionales o internacionales, fabricando o importando *pan artesanal* es una amenaza latente.

Otra amenaza es el estado fiscal del país, ya que, con el cambio de gobierno se ha expuesto el crecimiento del déficit y la posibilidad de nuevos impuestos a pagar, asunto que afectaría las finanzas de PANARTE y las del consumidor meta.

Una vez concluido el contexto organizacional bajo el cual se desarrolla la empresa PANARTE, se presenta el Marco Teórico del presente Trabajo Final de Graduación.

2.2 Marco Teórico

De seguido se presentan los conceptos que sustentan la investigación que debe hacer la postulante para resolver los objetivos específicos propuestos en este Trabajo Final de Graduación.

El presente Marco Teórico expone los conceptos desde los más generales hasta los más específicos. Se inicia con la historia de cómo surge el pan en la dieta de la humanidad, siguiendo con la definición de *pan artesanal* para concluir esta parte con la historia del desarrollo de este producto en Costa Rica.

Posterior a ese grupo de conceptos se presentan los relacionados con la Administración de Negocios y los concernientes a la investigación por ejecutarse en el presente Trabajo Final de Graduación.

2.2.1 Historia del Pan

Desde la aparición del ser humano sobre la tierra, una de las primordiales necesidades que enfrentó fue satisfacer su hambre, por lo que utilizaba diferentes medios para conseguirlo, como la recolección de frutas y verduras, así como la caza.

El principal problema de la recolección y la caza era que los pobladores se desplazaban para encontrar la comida, siendo esto cansado y agotador, razón por la cual

las tribus deciden establecerse en un sitio determinado para cultivar la tierra y criar animales para su consumo.

Debido a la resistencia al paso del tiempo del trigo y a que en dichos asentamientos debían programar sus cosechas para sobrellevar las distintas estaciones climáticas, deciden utilizar los granos, como indica Ramírez (2017) “así, al parecer, nacieron las tres grandes culturas cerealistas empíricas...En el Asia Central el arroz, en Mesopotamia el trigo y en Mesoamérica el maíz. Los tres constituyeron la base de la alimentación de tres continentes”. (p. 26)

Pasaron años para que el ser humano diera un tratamiento diferente a los granos y conseguir el pan. Se empezó a utilizarlas espigas trituradas y a pesar de que les gustaba su sabor y sus cuerpos lo asimilaban bien, era difícil de comer por su consistencia, no logrando satisfacer su necesidad de alimentación.

No es hasta cuando se le agrega agua a la mezcla de granos triturados, y se le aplica calor que los pobladores obtienen los primeros descubrimientos de masa.

Sin lugar a duda, los procesos de elaboración de los cereales o granos fueron trasladados de generación en generación, cuando los padres enseñaban el oficio a sus hijos para que aprendieran a valerse por sí mismo y es así como crece la importancia de este alimento en la vida del ser humano.

En muchas culturas se hace referencia a la importancia del pan en la vida, inclusive le dan características milagrosas, creadoras, llenas de divinidad, espirituales y

purificadoras, tanto es así como, para el cristianismo, el pan es el pilar de su fe, “el pan se convertiría en cuerpo, alma y divinidad del Cristo (...) el mejor alimento no solo para el cuerpo sino, quizá más, para el espíritu; el kiddúsh del sabbad”. (Ramírez, 2017, p. 29)

La producción del pan a través del tiempo ha sufrido cambios, dependiendo de los ingredientes, la cultura y la necesidad del consumidor.

Para la época del imperio egipcio se encuentran escritos que hacen referencias a los tratamientos de los cereales, como lo almacenaban e inclusive lo utilizaban para pagar por las labores diarias realizadas y también como instrumento de control de ánimo cuando se incitaban manifestaciones y revueltas por el pueblo o plebe.

Los romanos, tomaron muchas de las tradiciones de los egipcios, entre ellas el consumo del pan, optando entre sus políticas de gobierno por el control de los materiales de fabricación del pan como medio de someter al pueblo, “las panaderías pertenecían de facto al Estado que era quien aseguraba la harina a los panaderos y al pueblo; esto para el Emperador era un seguro de paz social”. (Ramírez, 2017, p. 36)

En la Edad Media, se dan los primeros grupos organizados de trabajadores en diferentes especialidades como escritores, escultores y personas que requirieran de algún conocimiento para ejecutar alguna labor. Esto da cabida, a que si alguna persona quería practicar alguna profesión tenía que someterse a estudios y exámenes para acreditarse el grado de trabajador, “el aprendizaje de cualquier oficio requería un cierto número de años y los estudios se dividían entre aprendices, compañeros y maestros”. (Ramírez, 2017, p. 39)

El ser humano, siempre ha buscado la forma de facilitar sus labores cotidianas, desde que, como se mencionó con anterioridad paso de nómada a sedentario, haciéndose agricultor, ganadero y recolector, y no se escapa también la necesidad de facilitar las labores de fabricación de alimentos, es por eso que con la venida de la Revolución Industrial, para finales del siglo XVII y mediados del siglo XVIII, se da el impulso de la fabricación de maquinaria para agilizar el proceso de manufactura del pan, implícitamente también ayudando al crecimiento de la producción en serie de los productos.

Sin embargo, los procesos de manufactura del pan, no se ven impactados hasta mediados del siglo XIX con el desarrollo de modernos hornos, utensilios para el amasado del producto, el uso de ingredientes que aceleren la obtención del proceso final como por ejemplo la levadura y los diferentes tipos de materiales que se pueden encontrar.

Y es aquí cuando el proceso artesanal del pan se ve impactado, porque se empieza a sustituir la calidad por la cantidad, surgiendo nuevos tipos de panes donde el proceso de fermentación se ve acelerado, según Ramírez (2017) “gracias a un nuevo sistema para leudar más convenientemente la masa, se inventó la tan nombrada “baguette” (fina barra, de corteza crujiente y molla esponjosa, muy delicada), fiel representante del pan francés”. (p. 40)

Adicionalmente, la fabricación de harina fina en cantidades industriales lleva a los productores a utilizar aditivos en los ingredientes para lograr consistencias que ya no se obtienen en estos procesos industrializados y a garantizar que el producto adquirido por el consumidor, no se pierda al no consumirlo en un tiempo adecuado añadiendo preservantes, antioxidantes y enzimas, “que suelen tener un nombre común, *mejoradores para pan*”. (Delgado & Castro, 2014, p.12)

Este cambio en la fabricación de los panes impacta directamente a la dieta del consumidor, trayendo consigo problemas, estomacales, obesidad y algunos problemas en la piel. Según Delgado & Castro (2014) “el consumo de pan diario por persona ha descendido un 70% desde 1880 hasta 1977”. (p. 12)

Estas enfermedades, que han acentuado la necesidad de las personas de cuidarse en sus hábitos alimenticios, de buscar productos de mejor calidad y de propiedades nutricionales más balanceadas, han dado fuerza a la disminución del consumo del pan tradicional o industrial. A pesar de este impacto el sector de panadería “ocupa el segundo lugar de importancia de la industria alimentaria.” (Delgado & Castro, 2014, p.12)

Se puede decir que “actualmente su consumo industrializado no ha impedido que aún queden muchos que busquen conservar la tradición de un pan hecho a mano, respetuoso de los tiempos de fermentación e ingredientes naturales”. (Alfaro, 2017, párra. 1)

2.2.2 Pan artesanal

Según datos de Delgado & Castro (2017) “en los años 1990 aparecen en Europa panaderías artesanales que van captando clientela enamorada por el *sabor clásico* del pan”. (p.13)

Para que un pan sea considerado como artesanal se debe garantizar que:

No debe utilizar químicos o ingredientes artificiales, ya que muchas veces las recetas caseras o las propias panaderías, añaden colorantes o conservadores que causan daños a la salud, contrario a lo que se busca con el artesanal y que llega a opacar el sabor de un verdadero pan. (Alfaro, 2017, párra. 2)

También se dice que “el pan de masa madre tiene levadura natural, el tiempo de fermentación es más largo, entre sus beneficios destaca que no es tan pesado al estómago, no tiene preservantes ni químicos, tampoco se le agrega azúcar”. (González, 2018, párra. 5)

Qué es la “masa madre”

La masa madre es “la masa resultante de mezclar trigo molido con agua pura. Estos ingredientes, con una temperatura adecuada, capturan las bacterias que se encuentran en el aire y, en unión con las levaduras del cereal, crean el cultivo”. (Delgado & Sánchez, 2012, p. 75)

El *pan artesanal* no solamente se puede hacer de forma manual si no que, como menciona Muñoz (2014):

También debe ir de la mano con nuevas tendencias que le permitan llegar a más personas. Una de las prácticas es la de combinar técnicas artesanales con el buen uso de la tecnología. Esto significa poder producir grandes volúmenes, pero con la calidad del pan hecho a mano. (párra. 10)

En lo que respecta a los ingredientes “los panaderos están desarrollando panes con otro tipo de harinas diferentes a las de trigo. Ya han incursionado con los panes de centeno, quinua y linaza”. (Muñoz, 2014, párra. 11)

Se pueden enumerar siete diferencias entre el *pan artesanal* y el industrial, según Zauzich (2015). Estas son:

1. El pan industrial se vende en supermercados como pan fresco de larga duración y el pan artesanal se vende en panaderías donde es elaborado por panaderos especializados.
2. El pan industrial se elabora en grandes cantidades y el pan artesanal se elabora en pequeñas cantidades adaptadas al cliente, con una menor producción y mayor cuidado en los procesos.
3. El pan artesanal se elabora cada día y el industrial se recuece en hornos de aire forzado. Hay mala cocción por falta de profesionalidad y por una necesidad de generalización del producto, el pan pierde su “carácter individual”.
4. La conservación del pan industrial es muy limitada, se seca o se degrada en poco tiempo. El pan artesanal se conserva de manera natural de 3 a 5 días.

5. En el pan industrial las recetas y los procesos están adaptados a las líneas automáticas y se diferencian de los procesos artesanales tanto en los ingredientes como en el proceso de amasado (tiempos, tipos, formas, reposos, etc.): disminución del tiempo de fermentación y reposo.

6. En el pan industrial se usan emulgentes potentes e indigestos, conservantes, extractos de sabor artificiales (potenciadores del sabor).

7. El pan artesanal es digerible, sano y saludable. El pan industrial es elaborado mediante un proceso sin pre-fermentaciones adecuadas. (párra. 4-10)

2.2.3 Industria de la Panificación en Costa Rica

Es importante analizar los datos de cómo se encuentra el sector panadero en Costa Rica, en donde se puede citar que:

Las exportaciones del Sector de Panificación en Costa Rica durante el año 2005 fueron de 25 millones de Euros. El 70% de los productos que se exportaron fueron galletas dulces y saladas (...) el destino de estas exportaciones fueron el 75% a Centroamérica, Panamá 7% y Puerto Rico 5%.” (Delgado & Castro, 2014, p. 16)

En el caso de las importaciones se puede mencionar que “en el 2005 fueron de 18 millones de Euros de productos de galletas dulces y saladas, y mezclas para la preparación de productos de panadería”. (Delgado & Castro, 2014, p. 16)

La constitución de la industria panadera en Costa Rica se caracteriza por

Micro y pequeñas empresas. En su mayoría informales (...) En el mercado nacional han proliferado las franquicias y se vende pan en el súper mercado, lo cual es muy conveniente para la persona consumidora, puesto que le permite hacer todas sus compras en un mismo lugar. Con el avance de las masas congeladas, la venta de pan se hace aún más atractiva, ya que se vende producto recién horneado durante todo el día. (Delgado & Castro, 2014, p.16)

Conociendo los conceptos relacionados con la industria de la panificación en Costa Rica, es posible pasar ahora a la definición de los principios básicos de administración y sus funciones, los cuales son importantes para sustentar las recomendaciones que hace la postulante en su propuesta.

2.2.4 Administración

El concepto de administración es muy amplio, pero en lo que respecta a las organizaciones se puede explicar que ésta “ayuda a definir los procesos productivos más eficientes, así como a incorporar e integrar al elemento humano, sus talentos y capacidades”. (Hernández & Palafox, 2012, p. 6)

Además, si se observa desde el punto de vista de las empresas, la administración “tiene como objetivo incrementar la eficiencia de todas las organizaciones sociales”. (Hernández & Palafox, 2012, p. 6)

Por otro lado, si se enmarca como una disciplina se puede decir que la administración se encarga de coordinar los “elementos internos de la empresa y/o de los organismos sociales hacia determinado fin o propósito en el entorno, el cual no puede ser administrado puesto que las variables externas dependen de factores económicos, sociales, tecnológicos, etc., que no es factible controlar”. (Hernández & Palafox, 2012, p. 10)

Desde la perspectiva de todos los autores citados anteriormente, a PANARTE le ayudará administrar adecuadamente las variables externas a su entorno y aquellas de su entorno inmediato para lograr un mejor nivel de posicionamiento de su *pan artesanal*.

Funciones de la Administración

Para Hernández & Palafox (2012) es necesario el estudio de las funciones de la administración para comprender todo el ancho espectro de la definición. De seguido se enumeran las funciones de la administración

Identificar propósitos y objetivos de los organismos sociales: Todas las organizaciones sociales persiguen propósitos de actuación en el entorno; ello se conoce como misión organizacional. Además de su misión en el entorno,

las empresas persiguen objetivos económicos para retribuir a los inversionistas por los riesgos, crecer en el mercado, obtener tecnología de vanguardia y retribuir a su personal, después de pagar los impuestos correspondientes.

Elaborar la estrategia de operación en el entorno: Al actuar en el entorno, los organismos sociales (OS) requieren establecer una estrategia de acción para atender a sus usuarios. En el caso de las empresas, sus estrategias les sirven para competir con sus rivales locales y globales.

Establecer procedimientos internos de trabajo: Los organismos sociales requieren de las técnicas de administración para establecer sistemas eficientes en todas sus áreas que permitan medir su productividad y la calidad de sus productos y servicios.

Integrar equipos de trabajo de alto rendimiento: las organizaciones, al dividir el trabajo por áreas y grupos de trabajo, requieren de coordinadores, directivos o gerentes que mediante técnicas de liderazgo mejoren los estilos de dirección o gestión.

Crear una cultura organizacional: como ya se mencionó, cada grupo humano organizado se rige por procedimientos, objetivos, propósitos y estrategias; también requiere de sistemas de comunicación humana, que incluyen valores tanto morales como económicos o de cualquier otro tipo para alcanzar sus propósitos. Sin cultura y cohesión organizacional no se pueden alcanzar los objetivos.

Implantar técnicas de control de los sistemas de producción de todas las áreas, con sistemas de medición de resultados: las organizaciones requieren planificar la acción colectiva, determinar los niveles de eficiencia y contar con elementos de medición de los resultados con el fin de cumplir sus objetivos.

Conformar diversas estructuras organizacionales en términos de división de funciones, autoridad, jerarquías y responsabilidad de las mismas. La administración como disciplina estudia las estructuras organizacionales de las empresas medianas o de mayor tamaño siendo las fundamentales las siguientes: Finanzas (contraloría-tesorería), Producción u operaciones, Mercadotecnia, comercialización o ventas y Recursos humanos o personal. (p. 11-12)

Las funciones de la administración hacen que las empresas estén al tanto de las variables de su micro y macroentorno ya que éstos podrían limitar los niveles de venta de sus productos. Tal es el caso de PANARTE, empresa que requiere analizar cuáles de los elementos que componen ambos entornos pueden estar limitando el posicionamiento de su *pan artesanal*. De seguido las definiciones del caso.

2.2.5 Microentorno

Kotler & Armstrong (2012) establecen que el microentorno “consiste en los participantes cercanos a la compañía, que afectan su capacidad para servir a sus

clientes: la misma compañía, los proveedores, los intermediarios de mercadeo, los mercados de clientes, los competidores y los públicos”. (p. 66)

Chiavenato (2009) indica que:

El entorno específico, el segmento del entorno más próximo e inmediato de cada organización, también llamado el entorno de tarea o microentorno, es el contexto de las operaciones de la organización, del cual obtiene sus entradas y en el cual deposita sus salidas. (p. 34-35)

Los elementos del microentorno son enumerados por Chiavenato (2009):

Proveedores (entradas): proporcionan a la organización todo tipo de recursos para trabajar: recursos materiales (por medio de abastecedores de materias primas, que forman el mercado de proveedores), recursos financieros (por medio de proveedores que forman el mercado de capitales), recursos tecnológicos (por medio de proveedores de tecnologías), etc.

Clientes, usuarios o consumidores: son los destinatarios (salidas). En términos modernos, los clientes condicionan el éxito de la organización, pues definen la calidad y la idoneidad de los productos o servicios que la organización ofrece al mercado.

Competidores: una organización no está sola ni existe en el vacío, sino que disputa con otras los mismos recursos (entradas) y a los mismos consumidores o usuarios (salidas). Es una competencia constante por insumos y clientes.

Órganos reguladores: una organización está sujeta a la acción de varias organizaciones que tratan de regular o fiscalizar sus actividades. (p. 35)

Otros factores que influyen en la gestión de ventas de cualquier producto pueden encontrarse en el de Macroentorno.

2.2.6 Macroentorno

Kotler & Armstrong (2012) indican que el macroentorno “incluye las fuerzas sociales más grandes que influyen en el microentorno, es decir, las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales”. (p. 66)

Chiavenato (2009) define macroentorno como “el contexto mayor dentro del cual se ubican las organizaciones”. (p. 34)

El macroentorno está compuesto por varios factores y son descritos por Chiavenato (2009) de la siguiente forma:

Económicos: constituyen la estructura que determina el crecimiento o la contracción económica y condicionan el comportamiento de las organizaciones. La inflación, la balanza de pagos y la distribución del ingreso son aspectos económicos que influyen en las organizaciones.

Tecnológicos: la tecnología, principalmente la informática, tiene una profunda influencia en las organizaciones y en su comportamiento. Las organizaciones deben adaptarse a las innovaciones tecnológicas que provienen del entorno general a fin de seguir siendo competitivas.

Culturales: la cultura de un pueblo penetra en las organizaciones por medio de las expectativas y maneras de pensar, actuar y sentir de sus participantes y clientes.

Legales: se derivan de la legislación vigente, que afecta directa o indirectamente a las organizaciones al ayudarlas o imponerles restricciones o límites a sus operaciones.

Políticos: se derivan de los valores y de las decisiones políticas tomadas en los ámbitos federal, estatal y municipal.

Demográficos: se relacionan con la tasa de crecimiento, la población, la raza, la religión, la distribución geográfica y la distribución por sexo y edad, y determinan las características del mercado actual y futuro de las organizaciones. (p. 34)

Los factores del micro y macroentorno son enmarcados por el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas del autor Michael Porter, mismo que la postulante desarrollará para el *pan artesanal* de forma que se logre un diagnóstico más profundo de las variables que pueden estar limitando sus ventas y que por lo tanto condicionarán su estrategia de posicionamiento.

2.2.7 Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas

Se debe tener claro que “el modelo de las cinco fuerzas constituye el punto de partida para cualquier organización que trate de evaluar o formular una estrategia”. (Magretta, 2014, p. 35)

Según indica Magretta (2014)

El modelo se centra en la competencia que enfrentamos y nos da una base para medir tal desempeño superior. Explica los precios promedio de la industria y sus costos, es decir, la rentabilidad promedio que usted se propone rebasar. Antes de entender su propio desempeño (actual y potencial), es preciso penetrar en la economía fundamental de la industria. (p. 36)

Se considera que el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas del autor Michael Porter es aplicable a toda empresa porque comprende todas las relaciones de interacción para llevar a cabo toda transacción que se considere como comercio.

El modelo de las cinco fuerzas se aplica a todas las industrias debido a que abarca las relaciones fundamentales de cualquier tipo de intercambio comercial: entre compradores y vendedores, entre vendedores y proveedores, entre vendedores rivales, entre oferta y demanda. Reflexione un poco. Esto incluye todas las bases. Las cinco fuerzas son universales y básicas. (Magretta, 2014, p. 48)

A continuación, se definen cada una de las cinco fuerzas del modelo de Michael Porter.

Primera Fuerza: rivalidad y competencia del mercado

Esta fuerza implica que “cuando la rivalidad entre los competidores actuales es intensa, la rentabilidad será baja. La competencia entre empresas destruirá el valor que crean, pues lo pasan a los compradores con precios más bajos o lo agotan en costos más altos con tal de competir”. (Magretta, 2014, p. 46)

La rivalidad puede tener varias formas como “competencia de precios, publicidad, introducción de productos nuevos, mejor servicio a los clientes”. (Magretta, 2014, p. 46)

Esta rivalidad suele medirse por el nivel de la intensidad con la que se aplica o se manifiesta, y según Magretta (2017) logra llegar a su nivel máximo cuando se presentan los siguientes casos:

- Si la industria está compuesta por muchos competidores o si estos tienen casi el mismo tamaño y poder. A menudo el líder de la industria posee la capacidad de hacer cumplir las prácticas útiles para toda ella.
- Cuando un crecimiento lento provoca luchas por la participación en el mercado.
- Si las altas barreras contra la salida impiden a las compañías abandonar la industria. Esto sucede por ejemplo cuando se ha invertido en activos especializados imposibles de vender. El exceso de capacidad suele deteriorar la rentabilidad de una industria.
- Cuando los rivales están muy comprometidos con la industria, es decir, cuando el desempeño financiero no es su meta prioritaria. Por ejemplo, una empresa estatal podría ser impulsada por razones de orgullo nacional o para crear empleo; o la compañía tal vez piense que su imagen requiere una línea completa de productos. (p. 46-47)

Segunda Fuerza: productos sustitutos

Se define como sustitutos a los “productos o servicios que cubren la misma necesidad básica solo que en forma distinta— ponen un límite a la rentabilidad de la industria”. (Magretta, 2014, p. 42)

Es importante mencionar que “los sustitutos no son un rival directo, a menudo provienen de lugares imprevistos. Eso dificulta anticiparlos o por lo menos verlos una vez aparecidos. La amenaza de la sustitución resulta intrincada cuando se produce de repente”. (Magretta, 2014, p. 43)

Tercera Fuerza: posibilidad de ingreso de nuevos competidores

Esta fuerza llama la atención a las empresas sobre la posibilidad de que nuevos competidores ingresen al mercado. Esto implica que las empresas deben conocer cómo andan las barreras de ingreso al sector de forma que sepan si esa posibilidad es alta o baja.

Las barreras contra el ingreso protegen una industria en contra de participantes que aportarían una capacidad nueva y tratarían de obtener una participación en el mercado. La amenaza de ingreso aminora la rentabilidad en dos formas: impone un tope a los precios (porque los precios más altos de la industria harán más atractivo el mercado a otros participantes) y, al mismo tiempo, quienes ya están insertos en ese sector tienen que gastar más para satisfacer a sus clientes. Eso desalienta a posibles rivales al imponer más obstáculos que habrán de superar para competir. (Magretta, 2014, p. 44)

Cuarta Fuerza: poder de negociación con los proveedores

Magretta (2014) menciona que “los proveedores poderosos cobrarán precios más altos o insistirán en condiciones más favorables, disminuyendo con ello la rentabilidad de la industria”. (p. 40)

En lo que respecta al poder de los proveedores, Magretta (2014) menciona que son poderosos porque:

- Son grandes y están concentrados en una industria fragmentada.
- La industria necesita los proveedores más que estos a ella. En algunos casos no habrá proveedores alternos, por lo menos a corto plazo.
- El costo del cambio favorece a los proveedores.
- La diferenciación favorece a los proveedores. Cuando los compradores perciben poca diferenciación en los productos de una industria, tienen el poder de enfrentar a un proveedor contra otro.
- Los proveedores pueden amenazar de manera convincente con una integración vertical para producir el mismo bien de la industria. (p. 41-42)

Quinta Fuerza: poder de negociación con los compradores

El autor da a entender que los compradores poderosos obligan a rebajar los precios o exigen más valor en el producto, con lo cual se apropian de una parte mayor del valor". (Magretta, 2014, p. 39)

En su libro Magretta (2014) afirma:

Dentro de una industria puede haber segmentos de compradores con mayor o menor poder negociador y con mayor o menor sensibilidad a los precios. Los compradores tienden más a utilizar su fuerza negociadora, cuando son sensibles al precio. Tanto los clientes industriales como los consumidores tienden a ser más sensibles cuando lo que adquieren:

- No está diferenciado,
- Cuesta más que otros gastos o ingresos,
- No afecta su desempeño personal. (p. 40-41)

El panorama que se encuentra la empresa cuando aplica el Modelo de las Cinco Fuerzas debe ser resuelto por un plan definido desde el área de Mercadeo, razón por la cual se presentan de seguido los conceptos más importantes sobre el tema.

2.2.8 Mercadeo

El mercadeo es el “proceso mediante el cual las compañías atraen a los clientes, establecen relaciones sólidas con ellos y crean valor para los consumidores con la finalidad de obtener, a cambio, valor de estos”. (Kotler & Armstrong, 2017, p. 5)

El Mercadeo ayuda a que una empresa logre sus metas u objetivos, desarrollando productos o servicios para comercializarlos, por lo cual convierte al mercadeo en un proceso necesario dentro de una organización.

Para PANARTE el mercadeo es importante ya que le ayuda a captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

Cuando una empresa desea vender un producto, el Mercadeo traza una mezcla de cuatro variables. De seguido las definiciones del caso.

2.2.9 Mezcla de Mercadeo

Se entiende como mezcla de mercadeo a los “factores controlables del gerente de mercadeo: producto, precio, promoción y punto de venta, que es posible emplear para resolver un problema de mercadeo”. (Kerin, Hartley & Rudelius, 2009, p. 13)

Estos factores los describen Stanton, Etzel & Walker (2007) como:

Producto: se requieren estrategias para decidir qué productos hay que introducir, para administrar los productos existentes en el tiempo y para desechar los productos que son variables. También hay que tomar decisiones estratégicas en lo relativo al manejo de marca, el empaque y otras características del producto, con las garantías.

Precio: poner el precio base para un producto es una decisión de mercadeo. Otras estrategias necesarias corresponden al cambio de precios, a los términos de la venta y a los posibles descuentos. Una decisión especialmente difícil es la de elegir el precio de un nuevo producto.

Distribución (conocido como Plaza o Punto de Venta): las estrategias de distribución se relacionan con el canal por los cuales se transfiere la propiedad de los productos del productor al cliente y, en muchos casos, los medios por los que los bienes se mueven de donde se producen al lugar donde los compra el usuario final. Además, se debe seleccionar a los intermediarios, como mayoristas y detallistas, y designarle a cada uno sus roles.

Promoción: se necesitan estrategias para combinar los métodos individuales, como la publicidad, las ventas personales y la promoción de ventas en una campaña de comunicaciones integrada. Además, hay que ajustar las estrategias de presupuestos de promoción, mensajes y medios a medida que un producto rebasa sus primeras etapas de vida. (p. 16)

Según los autores Kerin, Hartley & Rudelius (2009) los factores de la mezcla de mercadeo “deben combinarse para obtener un programa de mercadeo coherente”. (p. 47)

Para PANARTE es de vital importancia que la mezcla de mercadeo diseñada para vender su *pan artesanal* incluya las ventajas que tiene este producto por encima del de sus competidores. A continuación, las definiciones.

2.2.10 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva contempla “los elementos tangibles e intangibles que distinguen a una empresa de otras y que determinan la selección de sus productos y servicios por los consumidores”. (Hernández & Palafox, 2012, p.378)

Además, se entiende como la “superioridad sobre los competidores que se logra al ofrecer a los clientes mayor valor”. (Kotler & Armstrong, 2012, p. 528)

Los autores sugieren definir las ventajas competitivas de la empresa y compararlas con las de los competidores para lograr un fortalecimiento constante a través de actividades concretas, desarrollo de nuevos productos y valores agregados, y así garantizar un mejor posicionamiento en el mercado.

El presente Trabajo Final de Graduación busca identificar apropiadamente las Ventajas Competitivas que tiene el *pan artesanal* que fabrica PANARTE para explotarlo

adecuadamente a través de una mezcla de mercadeo idónea que logre un nivel de posicionamiento adecuado. A continuación, se definen todos los conceptos mencionados.

2.2.11 Posicionamiento

El presente Trabajo Final de Graduación se propone desarrollar una investigación que permita conocer el nivel de posicionamiento alcanzado en un grupo de clientes de la empresa PANARTE que compran su *pan artesanal* de forma que partiendo de éste se desarrolle una adecuada estrategia de posicionamiento.

El posicionamiento de un artículo es el lugar que este ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los competidores. Los mercadólogos buscan desarrollar posiciones únicas de mercado para sus productos. Si se percibe que cierta mercancía es exactamente igual a las demás en el mercado, los consumidores no tendrían razones para comprarla.

El posicionamiento significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores. Los mercadólogos planean posiciones que distingan a sus productos de las marcas competidoras y que les den la mayor ventaja estratégica en sus mercados meta. (Kotler & Armstrong, 2012, p. 49)

Una estrategia de posicionamiento adecuada hará que cuando un cliente desee comer el mejor *pan artesanal* piense en PANARTE, pero ¿cuál es la definición que el presente trabajo aplica sobre el cliente? De seguido la seleccionada.

2.2.12 Cliente

Los clientes se “definen como cualquier persona o grupo con los que el mercadólogo tiene una relación de intercambio actual o potencial”. (Stanton, Etzel & Walker, 2007, p. 5)

Además, se menciona que “un cliente compra un producto porque le brinda satisfacción”. (Stanton, Etzel & Walker, 2007, p. 20). Por su parte Thompson (2009) afirma:

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (párra. 7)

La postulante requiere investigar varios aspectos en el grupo de clientes que compran en la actualidad el *pan artesanal* que fabrica PANARTE de forma que sus opiniones sean tomadas en cuenta para el desarrollo de su propuesta. Seguidamente, se presentan las definiciones relacionadas con el proceso de investigación.

2.2.13 Investigación

Investigación es “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 4)

Se detalla a continuación, los diferentes tipos de enfoques que puede tener una investigación.

2.2.14 Enfoques de Investigación

Se conoce al enfoque de la investigación como un proceso sistemático, disciplinado, controlado, el cual se encuentra directamente relacionado a los métodos de investigación. Estos métodos son: enfoque cuantitativo, enfoque cualitativo y enfoque mixto.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014), “los enfoques cuantitativos, cualitativo y mixto constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos”. (p. 2)

2.2.14.1 Enfoque cuantitativo

La investigación de enfoque cuantitativa “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 4)

2.2.14.2 Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 7)

2.2.14.3 Enfoque mixto

El enfoque mixto de la investigación “implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculaciones de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema”. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 532)

Una vez definidos los enfoques de la investigación, se procede con los tipos de alcance.

2.2.15 Alcances de investigación

Los alcances de la investigación resultan de la revisión de la literatura y de la perspectiva del estudio. Además, Hernández, Fernández & Baptista mencionan que existen cuatro tipos de alcance: exploratorio, descriptivo, correlaciones y explicativo y ellos dependen de los objetivos del investigador para combinar los elementos en el estudio.

A continuación, se explican los diferentes tipos de alcances.

2.2.15.1 Alcance exploratorio

La investigación con alcance exploratorio generalmente va antes de las demás investigaciones. Hernández, Fernández & Baptista, (2014) mencionan que:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p. 91)

2.2.15.2 Alcance descriptivo

Con regularidad, la meta del investigador consiste en especificar situaciones o sucesos. Hernández, Fernández & Baptista, (2014) indican que:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas. (p. 92)

2.2.15.3 Alcance correlacional

Los estudios con alcance correlacional asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población. Hernández, Fernández & Baptista, (2014) indican que:

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones solo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables.

Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de estas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (p. 93)

2.2.15.4 Alcance explicativo

La intención de este tipo de alcance es fijar las razones de los sucesos que se estudian. Hernández, Fernández & Baptista, (2014) afirman que:

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (p. 95)

Para alcanzar un proceso de investigación exitoso es importante definir algunos conceptos estadísticos, entre ellos el término población.

2.2.16 Población

Se define como población a “todos los miembros de un grupo”. (Cruz, Olivares & González, 2014, p. 107)

Es importante mencionar que “suele ser costoso y requiere gran inversión de tiempo evaluar a toda la población de interés ya que se debe tener identificada a la población y a sus miembros para conformar una muestra y generalizar los resultados a toda la población”. (Cruz, Olivares & González, 2014, p. 107). Por eso se requiere saber qué es una muestra.

2.2.17 Muestra

El concepto de muestra se define como “un subconjunto de los miembros de una población”. (Cruz, Olivares & González, 2014, p. 107)

Adicionalmente Hernández, Fernández & Batista (2014) indican que:

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población (...) los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población. El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa. (Hernández, Fernández & Batista, 2014, p. 173)

Las muestras pueden ser probabilísticas o no probabilísticas, éstas, a su vez se subdividen en varios grupos. De seguido las definiciones del caso.

2.2.18 Muestreo probabilístico

Para Somer & Somer (2001) citado por Cruz, Olivares & González (2014):

El muestreo probabilístico también es conocido como representativo y/o aleatorio, y consiste en que todos los individuos de la población que se estudia tienen la misma probabilidad de ser seleccionados, por lo que se debe tener acceso a todos los miembros involucrados, es decir, saber cuántos individuos hay y cómo entablar contacto con ellos. (p. 108)

2.2.18.1 Diferentes tipos de muestreos probabilísticos

Muestreo aleatorio simple: al respecto Coolican (2005) citado por Cruz, Olivares & González (2014) menciona que “cada caso en la población meta tiene las mismas probabilidades de selección”. (p. 109)

Muestreo aleatorio sistemático: sobre este tema Coolican (2005) citado por Cruz, Olivares & González (2014) indica:

Se selecciona cada n ésimo caso de la población, donde n es cualquier número. Antes de empezar la selección cada caso debe tener las mismas probabilidades de estar en la muestra. Para hacer que en esos métodos se utilice el muestreo con igualdad de probabilidades debe elegirse el punto de partida en forma aleatoria. (p. 109)

Muestreo estratificado: los autores Somer & Somer (2001) citado por Cruz, Olivares & González (2014), definen:

Una muestra estratificada es una variación de la muestra aleatoria: en lugar de seleccionar todos los casos al azar, se establecen criterios para asegurarse de que ciertos grupos estén representados en la misma proporción que sus números en la población". (p. 109)

2.2.19 Muestreo no probabilístico

Somer & Somer (2001) citado por Cruz, Olivares & González (2014) caracterizan las muestras no probabilísticas de la siguiente manera:

Las muestras no probabilísticas no representan con exactitud a la población. Sin embargo, resultan satisfactorias, y hasta deseables, para ciertos propósitos de investigación. Con mayor frecuencia obedecen a la imposibilidad de que los investigadores obtengan muestras representativas. (p. 108)

2.2.19.1 Diferentes tipos de muestreos no probabilísticos

Muestreo accidental o por conveniencia: Neuman (2000) citado por Cruz, Olivares & González (2014) lo define como “el muestreo azaroso produce muestras altamente no representativas y no es recomendado”. (p. 108).

Muestreo por cuotas: Neuman (2000) citado por Cruz, Olivares & González, (2014) lo indica como “el muestreo por cuotas representa una mejora sobre el muestreo accidental, pues el investigador identifica las categorías relevantes de personas, ya sea por género o grupos de edad, y después decide cuántos buscar para cada categoría”. (p. 108)

Muestreo propositivo o intencional: para Neuman (2000) citado por Cruz, Olivares & González (2014) este muestreo se explica como “un tipo aceptable de muestreo, debido a que usa el juicio de un experto en la selección de los casos o con propósito específico en mente”. (p. 108)

Muestreo bola de nieve: Neuman (2000) citado por Cruz, Olivares & González (2014) menciona que es “un método para identificar casos en una red”. (p. 109)

Muestreo de caso anormal o de caso extremo: este tipo de muestreo “se utiliza cuando el investigador busca casos que difieran del patrón dominante o de las características predominantes de otros casos”. (Cruz, Olivares & González, 2014, p. 109)

Muestreo secuencial: Cruz, Olivares & González (2014) mencionan que “es similar al muestreo propositivo, pero con la variante de que el investigador continúa reuniendo casos hasta que la información o la diversidad de casos llegan a tal grado que el punto de saturación es alcanzado”. (p. 109)

Muestreo teórico: es conceptualizado como “el interés del crecimiento teórico, guía la selección de los casos de la muestra; es ahí donde el investigador selecciona los casos basados en la contribución teórica que puedan hacer”. (Cruz, Olivares & González, 2014, p. 109)

Luego de presentar el contexto de la organización bajo análisis y de la definición de conceptos teóricos importantes sobre los que descansa el presente Trabajo Final de Graduación se presenta, de seguido, el tercer capítulo correspondiente al marco metodológico.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

Una vez presentado el marco teórico, el siguiente paso es explicar el proceso metodológico que se sigue para lograr la información requerida por los objetivos propuestos en el presente Trabajo Final de Graduación.

3.1 Enfoque metodológico y el método seleccionado

La investigación se desarrolla en dos fases, ambas utilizando diferentes enfoques.

La primera fase la investigación tiene un enfoque cualitativo: se entrevista a una o varias personas, colaboradores de la empresa PANARTE, con la idea de recolectar la información para cumplir con los primeros tres objetivos del presente Trabajo Final de Graduación.

En esta fase se utiliza la técnica de recolección de información llamada *Entrevista Abierta*, y el instrumento utilizado es la *Guía para la realización de una Entrevista Abierta*.

Con los resultados de este instrumento se busca determinar los elementos de micro y de macroentorno que condicionan la estrategia de posicionamiento, identificar las principales ventajas competitivas que presenta PANARTE, así como recabar la información que le permite a la postulante desarrollar el Modelo de las Cinco Fuerzas competitivas de Michael Porter.

La segunda fase de esta investigación tendrá un enfoque cuantitativo aplicando la técnica para recolección de datos denominada *Encuesta* y el instrumento, *Cuestionario*

Estructurado a un grupo de clientes que compran el pan artesanal de PANARTE. Esta fase tiene como propósito recabar información para lograr el cuarto objetivo planteado por el presente Trabajo Final de Graduación, que busca identificar el nivel de posicionamiento del producto y valorar asuntos importantes a considerar en la propuesta.

Adicionalmente se puede mencionar que el alcance de la investigación es descriptivo porque “procura entregar una visión en conjunto, profundizan en una de las variables que intervienen en el problema de investigación e identifican sus rasgos característicos.” (Bass, Barceló & Herrera, 2012, p. 46)

3.2 Descripción del contexto en donde se lleva a cabo el estudio

Esta investigación se ubicará geográficamente, en el distrito de San Pedro, cantón Montes de Oca de la provincia de San José.

Durante la primera fase se aplica la Guía para la realización de una Entrevista Abierta a una o varias personas que por su conocimiento y posición en la empresa pueden brindar toda la información que requiere el instrumento.

La información obtenida permite establecer los elementos del entorno de la empresa que condicionan la estrategia de posicionamiento del *pan artesanal* fabricado por PANARTE, así como las ventajas competitivas que tiene el mismo para poder validarlas por el cliente de la empresa durante la aplicación del cuestionario.

Este Cuestionario Estructurado consta de una serie de preguntas a una población de 30 clientes consumidores del *pan artesanal* de PANARTE. El método de contacto será vía telefónica y se procesarán las respuestas obtenidas, así como observaciones realizadas por los entrevistados.

3.3 Características de los participantes y las fuentes de información

Características de los participantes

El cuestionario se le aplicará a un grupo de 30 clientes, hombres y mujeres, en su mayoría mayores de 30 años, residentes en los cantones de Montes de Oca, Curridabat, Goicochea y Desamparados que compran el *pan artesanal* de PANARTE para consumo personal o venta en sus propios negocios.

Características de las fuentes de información

Las fuentes de información son “todo lo que proporciona material, ya sea técnico, empírico o histórico, referido a un objeto de estudio determinado.” (Baas, Barceló & Herrera, 2012, p. 50). Dichas fuentes se dividen en primarias y secundarias.

El presente Trabajo Final de Graduación tiene como fuentes primarias de información a la(s) persona(s) entrevistada(s) con la Guía para la Entrevista Abierta. Además, la información suministrada por los clientes a través del Cuestionario Estructurado.

Las fuentes secundarias son libros de texto, documentos de instituciones encontrados en la web, artículos de periódicos en línea y artículos de empresas que brindan referencias, datos y reseñas sobre la investigación.

3.4 Técnicas e instrumentos para la elaboración de los datos

A continuación, se describe los instrumentos y técnicas que se van a implementar durante el Trabajo de Campo desarrollado por el presente Trabajo Final de Graduación.

3.4.1 Técnica: Entrevista Abierta

Instrumento: Guía para la realización de una Entrevista Abierta

Se aplica el instrumento Guía para la realización de una Entrevista Abierta, que consiste en diferentes secciones a través de las cuales se busca delimitar los elementos de microentorno, macroentorno, lograr la información necesaria para aplicar el modelo de las Cinco Fuerzas de Competitividad de Michael Porter y finalmente establecer las ventajas competitivas que tiene la empresa de forma que toda esta información sustente la propuesta a realizar.

3.4.2 Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario Estructurado

Para entender cuál es el nivel de posicionamiento alcanzado por el pan artesanal vendido por la empresa PANARTE, es indispensable conocer cómo lo perciben los clientes, por lo que, se realiza la técnica de recolección de datos denominada *Encuesta*, que consiste en la aplicación de un instrumento llamado *Cuestionario Estructurado*, donde se busca definir el nivel de posicionamiento en que se encuentra la empresa en la mente de sus clientes.

3.5 Definición, operacionalización e instrumentación de las variables

A continuación, se detalla el cuadro de definiciones, variables e instrumentación por ser aplicados en el presente Trabajo Final de Graduación

Cuadro 2: Cuadro de Variables
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica

Objetivo	Variable	Definición conceptual de variable	Indicadores	Definición Instrumental
<i>Determinar los elementos de Micro y Macroentorno que condicionan la estrategia de posicionamiento para el pan artesanal producido y comercializado por la empresa PANARTE.</i>	Microentorno Macroentorno	El entorno específico, el segmento del entorno más próximo e inmediato de cada organización, también llamado el entorno de tarea o microentorno, es el contexto de las operaciones de la organización, del cual obtiene sus entradas y en el cual deposita sus salidas.	1. La Empresa misma 2. Clientes 3. Competencia 4. Proveedores 5. Órganos reguladores	Guía para la realización de una Entrevista Abierta

		El entorno general o macroentorno es el contexto mayor dentro del cual se ubican las organizaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerzas Económicas 2. Fuerzas Tecnológicas 3. Factores Sociales 4. Culturales 5. Legales 6. Políticas 	
<i>Establecer las ventajas competitivas que debe explotar el pan artesanal producido y comercializado por la empresa PANARTE en su estrategia de posicionamiento.</i>	Ventaja Competitiva	Superioridad sobre los competidores que se logra al ofrecer a los clientes mayor valor.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación Ventaja #1 2. Identificación Ventaja #2 1. Identificación Ventaja #3 	Guía para la realización de una Entrevista Abierta
<i>Estudiar los elementos del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas que condicionan la estrategia de posicionamiento para el pan artesanal producido y comercializado por la empresa PANARTE.</i>	Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas	Las cinco fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rivalidad y competencia del mercado 2. Productos sustitutos 3. Posibilidad de ingreso de nuevos competidores 4. Poder de negociación con los proveedores 5. Poder de negociación con los compradores 	Guía para la realización de una Entrevista Abierta
<i>Desarrollar una investigación que permita conocer el</i>	Posicionamiento	El posicionamiento significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los	<ol style="list-style-type: none"> 1. Frase con la cual describe el producto 	Cuestionario Estructurado

nivel de posicionamiento alcanzado por el pan artesanal producido y comercializado por PANARTE en un grupo de clientes de la empresa de forma que sea la base para la propuesta a realizar.		consumidores meta, en relación con los productos competidores. Los mercadólogos planean posiciones que distingan a sus productos de las marcas competidoras y que les den la mayor ventaja estratégica en sus mercados meta. (Kotler & Armstrong, 2012, p. 49)	2. Valoración de cada Ventaja Competitiva del producto 3. Valoración de frases promocionales	dirigido a clientes meta
--	--	--	---	--------------------------

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Hasta aquí el tercer capítulo del presente Trabajo Final de Graduación, de seguido se desarrolla el apartado número cuatro, el cual analiza los resultados de la información recolectada durante el trabajo de campo.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE DATOS

A continuación, se exponen los resultados luego de realizado el trabajo de campo con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en el presente Trabajo Final de Graduación.

En la investigación se aplican dos instrumentos de recolección de datos, primero el de corte cualitativo como lo es la Entrevista Abierta al Experto la cual busca cumplir con los tres primeros objetivos y luego el Cuestionario Estructurado que en este caso es el instrumento aplicado en la fase cuantitativa de la investigación y con el cual se recolectan los datos que permite cumplir con el cuarto objetivo específico del presente trabajo.

Los resultados se presentan en el mismo orden en que se aplicaron los instrumentos.

4.1 Análisis de resultados: Entrevista Abierta a Experto

Mediante la aplicación del primer instrumento llamado Entrevista Abierta a Experto, incluida en el anexo #1, se busca recopilar la información que permite cumplir los primeros tres objetivos del presente Trabajo Final de Graduación, que demandan lo siguiente:

Determinar los elementos de Microentorno y de Macroentorno que condicionan a la estrategia de posicionamiento para el pan artesanal producido y comercializado por la empresa PANARTE.

Establecer las ventajas competitivas que debe explotar el pan artesanal producido y comercializado por la empresa PANARTE en su estrategia de posicionamiento.

Estudiar los elementos del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas que condicionan la estrategia de posicionamiento para el pan artesanal producido y comercializado por la empresa PANARTE.

La persona experta entrevistada es el dueño de la compañía, el cual es elegido debido a que es el encargado de los procesos operativos.

La información se presenta en el orden expuesto en la Guía para la realización de una Entrevista Abierta al Experto y que consta de tres partes.

Persona entrevistada: Luis Camacho Soto

Institución y cargo: Fundador y colaborador de PANARTE.

Fecha de la entrevista: 26 de mayo del año 2018.

De seguido se presentan los resultados de aplicar la Entrevista al Experto.

4.1.1 Variables Microentorno que condicionan estrategia de posicionamiento

Esta primera parte de la Guía recolecta la información suministrada por el experto sobre las variables del Microentorno que condicionan la estrategia de posicionamiento que se propone desarrollar para el *pan artesanal* producido por PANARTE.

De seguido un cuadro resumen con los resultados obtenidos luego de realizar las preguntas al experto entrevistado.

Cuadro 3: Variables de Microentorno que condicionan la estrategia de posicionamiento del *pan artesanal*
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica

Factores de Microentorno	SÍ	No	¿Por qué razón?
¿Considera usted que los PROVEEDORES a los que tiene acceso PANARTE PARA FABRICAR el <i>PAN ARTESANAL</i> podrían condicionar su ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO?		X	“Porque la materia prima básica es de fácil acceso y no se depende de un solo proveedor. Existen proveedores a lo largo de todo el territorio nacional.”
¿Considera usted que EL PRODUCTO COMO TAL podrían condicionar su ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del <i>PAN ARTESANAL</i> fabricado por PANARTE ?	X		“Depende mucho de la calidad del producto, del tamaño, del color, de la presentación, de las características nutricionales o nutritivas del producto y eso es parte de lo que se ofrece, que sea un producto de mayor calidad, que es más saludable, que se puede guardar por más tiempo y que no contiene preservantes, etc. que son características que pueden llamar la atención del público al que está dirigido.”
¿Considera usted que los CLIENTES FINALES podrían condicionar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del <i>PAN ARTESANAL</i> fabricado por PANARTE ?	X		“El asunto es saber dirigir el producto hacia la población correcta, porque hay grupos a los que tal vez no les interese o tal vez no tengan los medios económicos para poder adquirir el producto y no les parezca atractivo. No es un producto comercial para todo público.”
¿Considera usted que las HABILIDADES GERENCIALES de los líderes de PANARTE podrían condicionar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del <i>PAN ARTESANAL</i> ?	X		“Son fundamentales las habilidades para el éxito o el fracaso de la empresa, puede que sea una buena idea, pero si no se desarrolla bien, claramente, tomando en

			cuenta todos los factores que puedan afectar, no podría ser llevado a cabo de alguna manera.
¿Considera usted que las HABILIDADES DEL RESTO DE LOS COLABORADORES de PANARTE afecta o no el nivel de ventas de <i>PAN ARTESANAL</i> ?	X		“Todo depende de las actitudes de los colaboradores, y no necesariamente los colaboradores son permanentes, pueden variar, los que prevalecen en la organización como tal, si pueden influir, pero no son un factor de peso.”
¿Considera usted que la COMPETENCIA de PANARTE puede afectar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del <i>PAN ARTESANAL</i> ?	X		“Por ejemplo, cuando yo inicié hacer panes de masa madre, había en el mercado pocas personas haciendo este proceso, tal vez panaderías antiguas como la Panadería Barrio Luján, que tenían panes de cierta calidad. Pero en realidad yo traté de iniciar este proyecto por un asunto personal relacionado con la calidad del pan que se hace a nivel comercial. Ahora usted va cualquier feria orgánica o verde y encuentra panaderos artesanales con diferentes calidades, pero con la misma idea de mercadeo y ofrecimientos, porque es un producto no tan fácil de colocar.”
¿Considera usted que la ORGANIZACIÓN INTERNA de PANARTE puede afectar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del <i>PAN ARTESANAL</i> ?	X		“Tal vez por un asunto de objetivos claros y la dirección que se debe de tomar y que el tamaño de la organización sea la correcta para la cantidad de producto que se pretende llegar a vender, el tamaño de la organización influye. También que esa organización sea eficiente y tenga objetivos claros, que sepa el rumbo correcto que debe llevar. El tamaño de la organización debe de cambiar conforme crezca la empresa.”
¿Considera usted que los RECURSOS FINANCIEROS de PANARTE puede afectar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del <i>PAN ARTESANAL</i> ?	X		“Esto porque ayuda más a la logística, a la distribución del producto, a la publicidad, pago de servicios públicos, reposición de equipo, compra de materia prima, etc. Hay que invertir bastante”.
¿Qué otro elemento del MICROENTORNO de PANARTE cree usted conveniente mencionar porque puede afectar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del <i>PAN ARTESANAL</i> ?			“El aumento de los precios de los insumos y también el aumento de los combustibles visto como un gasto administrativo, porque esto afecta si estos varían mucho.”

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

4.1.2 Variables de Macroentorno que condicionan estrategia de posicionamiento

En esta segunda parte se obtiene la información suministrada por el experto en relación con los elementos del Macroentorno que condicionan la estrategia de posicionamiento por desarrollar para el *pan artesanal* producido por PANARTE.

A continuación, el cuadro resumen con los resultados obtenidos luego de realizar las preguntas al experto entrevistado.

Cuadro 4: Variables de Macroentorno que condicionan la estrategia de posicionamiento del *pan artesanal*
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica

Factores de Macroentorno	Sí	No	¿Por qué razón?
¿Considera usted que los FACTORES DEMOGRÁFICOS , tales como la edad del cliente final, el tamaño de los hogares, el ingreso de las personas, etc. podrían condicionar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del <i>PAN ARTESANAL</i> ?	X		“Depende bastante del tamaño de los hogares puede condicionarlo. El ingreso de las personas por supuesto porque estos productos tienden a tener un valor un tanto mayor que los productos más comerciales. En lo que respecta a la edad no es un factor determinante pero los mayores consumidores son los adultos jóvenes entre 25 y 35 años.”
¿Considera usted que los FACTORES SOCIOCULTURALES tales como cambios en las actitudes de las personas, cambios a nivel de intereses hacia los productos podrían condicionar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del <i>PAN ARTESANAL</i> ?	X		“La sociedad se divide en grupos de distintas edades, que se comportan socialmente diferente, por lo que en cierta medida ha influenciado positivamente este tipo de negocio, porque hay más información a la mano que las personas pueden acceder y conocer más acerca de los beneficios de nuestros productos y cambiar sus gustos y preferencias por nuestros productos. Además, se puede ir educando a la población para que estén más interesados en la línea y la idea del producto. Por otro lado, las costumbres de nuestro país llevan a las personas a adquirir pan para su consumo diario.”
¿Considera usted que los FACTORES ECONÓMICOS tales como el nivel de desempleo, variaciones en la inflación o de las tasas de	X		“Por muchas razones, primero porque afectan directamente la producción como tal, y pueden afectar el margen de ganancia o de utilidad que se pueda tener y, por otro lado, afecta el nivel de ventas que se pueda tener, porque si las cosas empeoran a nivel

interés podrían condicionar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del PAN ARTESANAL?			económico en el país la gente compra menos y gasta menos, empiezan a comprar cosas más baratas, aunque sean de menor calidad para satisfacer las necesidades básicas.”
¿Considera usted que los CAMBIOS TECNOLÓGICOS podrían condicionar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del PAN ARTESANAL?	X		“Deben ser utilizados como una herramienta para lograr un posicionamiento, en el entendido de que entre más personas escuchen acerca de y tengan la información necesaria para poder adquirir el producto, el lugar en donde se puede comprar, si tienen servicio a domicilio, los tiempos de producción, etc.”
¿Considera usted que los PERMISOS Y REGULACIONES podrían condicionar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del PAN ARTESANAL?		X	“No influye en el posicionamiento porque sí se cumple con las regulaciones de ley que todos los competidores tienen que seguir, ya depende de usted posicionar el producto. No posee muchas trabas para el producto.”
¿Qué otro elemento del MACROENTORNO cree usted conveniente mencionar porque puede afectar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del PAN ARTESANAL?	X		“Tal vez algún cambio en las regulaciones del medio ambiente y el interés de la empresa a ser bandera azul para tratar de no utilizar plásticos en los empaques y también conseguir ese tipo de certificaciones y permisos requiere su trabajo. También la situación política del país, si se vive en un ambiente de inseguridad o de temor en la economía o en la política por parte de la población, la gente tiene miedo de comprar o miedo de invertir”.

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

4.1.3 Recabando información para desarrollar Modelo Cinco Fuerzas

En la tercera parte de esta Guía la postulante recaba la información necesaria para lograr desarrollar el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter gracias a la información suministrada por el experto entrevistado.

4.1.3.1 Rivalidad Actual

En esta parte de la entrevista se inicia la recolección de datos para aplicar el modelo desarrollado por el autor Michael Porter denominado Cinco Fuerzas Competitivas. El primer paso que recomienda el autor es dejar claro el SECTOR para el cual se hace el análisis.

Para el presente caso se establece que el Sector está conformado por empresas productoras y distribuidoras de PAN ARTESANAL ubicadas en los cantones Montes de Oca, San José y Goicoechea.

Tomando como base el sector antes definido se entenderá como UN COMPETIDOR DIRECTO aquellas empresas productoras y distribuidoras de PAN ARTESANAL que venden sus productos bajo la misma Mezcla de Mercadeo, en cuanto al tipo de producto, con un precio igual, con un canal de distribución similar al que aplica PANARTE y con similares técnicas de comunicación para con el cliente y que estén ubicadas en los cantones Montes de Oca, San José y Goicoechea.

Una vez clarificado esto **¿podría usted indicarme CUÁL ES EL PRINCIPAL COMPETIDOR DIRECTO, que tiene la empresa PANARTE?**

“No se tiene”

En este punto el experto ha definido que PANARTE no tiene un competidor directo en el sector debido a que no se encuentra en el mercado una empresa que venda sus productos bajo la misma mezcla de mercadeo.

Dado lo anterior se continua con el análisis de la competencia INDIRECTA que tiene la empresa PANARTE. Se entiende como COMPETIDOR INDIRECTO aquellas empresas productoras y distribuidoras de PAN ARTESANAL que venden sus productos **CON ALGUNA VARIACIÓN EN LA MEZCLA DE MERCADEO**, por ejemplo, variaciones en el producto, en el precio o en el canal de distribución, o aplicando diferentes estrategias de comunicación para con el cliente y que estén ubicadas en los cantones Montes de Oca, San José y Goicoechea.

Partiendo de la anterior definición **¿podría usted indicarme CUÁL ES EL PRINCIPAL COMPETIDOR INDIRECTO que tiene la empresa PANARTE?**

“Artemesia ubicada en Sabanilla de Montes de Oca”

¿Por qué razones considera usted que este es el principal COMPETIDOR INDIRECTO?

“Por el tipo de producto que ellos venden, ellos venden panes artesanales y algunos casos hacen panes con las mismas características que nosotros, que son hechos a partir de masa madre, y con cierto tipo de ingredientes en las mezclas, un pan más saludable, es un negocio similar.”

Artemesia a diferencia de nosotros posee local, y no ofrecen servicio a domicilio”.

¿Cuáles son las principales FORTALEZAS que tiene este COMPETIDOR INDIRECTO?

“Me parece que ellos están bien ubicados, el local es muy acorde con la idea de negocio, la calidad del producto es buena y los precios son similares.”

¿Cuáles son las principales DEBILIDADES que tiene este COMPETIDOR INDIRECTO?

“Se han quedado solamente con la idea de negocio en el local y no han procurado abrirse un poco más, la cantidad de panes es un poco limitada. La repostería es sumamente cara. Otra debilidad clara es el no brindar servicio a domicilio, ya que hoy en día por el ritmo de vida de las personas, es un valor agregado contar con este servicio.”

Ahora, ¿Podría usted indicarme, en orden de importancia, ¿CUÁL es un SEGUNDO COMPETIDOR INDIRECTO que tiene la empresa PANARTE?

“Ese sería Automercado, principalmente el de Los Yoses”

¿Por qué razones considera usted que este es el SEGUNDO COMPETIDOR INDIRECTO?

“Poseen una línea de pan artesanal que contiene productos similares a los nuestros”

¿Cuáles son las principales FORTALEZAS que tiene el SEGUNDO COMPETIDOR INDIRECTO?

“En realidad, la fortaleza principal es el mercadeo que poseen, muchas personas los conoce y tienen buen concepto de sus productos. Otra fortaleza es la capacidad de producción y poder económico que ayuda a que tengan un menor precio que el nuestro.

Por otro lado, cuentan con gran cantidad de puntos de venta, donde pueden vender el pan.”

¿Cuáles son las principales DEBILIDADES que tiene el SEGUNDO COMPETIDOR INDIRECTO?

“La calidad de sus productos es inferior al nuestro, no son totalmente artesanales en el fondo debido al tipo de materiales que utilizan en su elaboración. Otra debilidad es que no ofrecen variedad de panes artesanales, y tampoco brindan la personalización de productos.”

Ahora, ¿Podría usted indicarme, en orden de importancia, ¿CUÁL es un TERCER COMPETIDOR INDIRECTO que tiene la empresa PANARTE?

“En este caso es la Panadería y Pastelería Muñoz & Nanne, ubicados en San Pedro, que tienen una panadería artesanal y de buena calidad”

¿Por qué razones considera usted que este es el TERCER COMPETIDOR INDIRECTO?

“Tienen productos semejantes y están ubicados cerca de PANARTE.”

¿Cuáles son las principales FORTALEZAS que tiene el TERCER COMPETIDOR INDIRECTO?

“La ubicación y que la gente los conoce, es un supermercado, que cuenta con una panadería en el que elaboran pan de muy buena calidad, entonces las personas después de hacer sus compras pueden llevar el pan”.

¿Cuáles son las principales DEBILIDADES que tiene el TERCER COMPETIDOR INDIRECTO?

“La calidad no llega a la de nosotros, además en el fondo no son panes artesanales del todo”.

Finalizada la recuperación de datos al respecto de la primera fuerza competitiva del modelo se prosigue con la segunda de estas.

4.1.3.2 Productos Sustitutos

Una vez aplicadas las preguntas en relación con la primera fuerza del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter se procede con las preguntas que le permiten a la postulante desarrollar la segunda fuerza que tiene que ver con establecimiento de los productos sustitutos que restan participación de mercado a los competidores directos e indirectos.

Podría indicarme ¿cuáles considera usted que son PRODUCTOS SUSTITUTOS del PAN ARTESANAL que vende la empresa PANARTE?

“En caso de que no se pueda comprar un pan artesanal ya sea por su precio o por gusto del consumidor, se puede sustituir primeramente por pan tradicional comercial. Otras opciones pueden ser las tortillas o galletas.”

Le pido por favor que me describa el PRIMER PRODUCTO SUSTITUTO del PAN ARTESANAL que vende la empresa PANARTE.

“Sería el pan tradicional comercial, que puede ser el baguette, las populares piñas de pan o el pan cuadrado. Estos panes son elaborados con técnica automatizadas que requieren ingredientes que aceleren el proceso de crecimiento y fermentación.”

¿Por qué razones considera usted que ese es un producto sustituto del PAN ARTESANAL de la empresa PANARTE?

“Es por lo que generalmente las personas tienden a cambiarlo, porque son de fácil acceso y de menor precio. Otra razón que se puede considerar es que no a todas las personas les gusta el sabor del pan artesanal, por su acidez.”

Describame por favor el SEGUNDO PRODUCTO SUSTITUTO del PAN ARTESANAL que vende la empresa PANARTE.

“Podría mencionarse a las tortillas, las cuales son de forma circular y aplanadas, hechas de maíz o de trigo.”

¿Por qué razones considera usted que ese es un producto sustituto de los productos que vende la empresa PANARTE?

“Las personas que no pueden consumir gluten las tortillas de maíz son el principal sustituto de los panes, al menos en Costa Rica funciona así y ahora hay tortillas de pejibaye o garbanzo. La razón es porque tienden a cubrir las necesidades de harinas o carbohidratos del organismo, por eso las tortillas son una buena opción”.

Le pido por favor que me describa el TERCER PRODUCTO SUSTITUTO del PAN ARTESANAL que vende la empresa PANARTE.

“Son las galletas, que es un producto horneado hecho de harina, huevo, sal o azúcar entre otros ingredientes. Tienen muchas formas ya sean cuadradas o redondas, dulces o saladas, y con consistencia dura o suave.”

¿Por qué razones considera usted que ese es un producto sustituto del PAN ARTESANAL que vende la empresa PANARTE?

“Las personas sustituyen el pan artesanal por galletas, por el precio, por la diversidad de sabores, tipos y porque las puede encontrar en cualquier establecimiento.”

Concluida la recuperación de datos sobre la segunda fuerza competitiva del modelo, se continua con las tres restantes.

4.1.3.3 Caracterizando las demás variables del Modelo

Finalizadas las preguntas que permiten desarrollar la segunda fuerza del Modelo de Michael Porter denominada productos sustitutos, se continúa con la entrevista que pretende caracterizar las restantes fuerzas del Modelo.

En esta parte de la entrevista la postulante determina si el sector en el que está compitiendo la empresa PANARTE posee altas o bajas barreras para ingresar, además de identificar el poder que pueden tener los proveedores a la hora de negociar y para finalizar establece el poder de negociación que tienen los clientes con respecto a los productos que comercializa PANARTE.

De seguido, se presenta un cuadro donde se identifica lo que contestó el experto luego de preguntarle por cada una de las barreras de ingreso. Esto permite establecer si la *posibilidad de ingreso de nuevos competidores*, como la tercera fuerza del modelo, es alta o baja en el sector bajo análisis.

Cuadro 5: Barreras de Ingreso del sector donde compiten el *pan artesanal*

Periodo: II Cuatrimestre 2018

San José, Costa Rica

Barreras del ingreso al sector	Sí	No	¿Por qué razón lo considera así?
¿La barrera producción a nivel de ECONOMÍA DE ESCALA afecta el ingreso de nuevos competidores al sector?	X		“Se tiene que competir contra compañías que tienen costos bajos porque tienen producciones muy elevadas, entonces cuando se inicia una empresa su cartera de clientes y de producción es baja, entonces, sus costos son más elevados, esto hace que cueste que ingrese al mercado en el sector.”
¿La barrera denominada DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO afecta el ingreso de nuevos competidores al sector?	X		“Los productos ya posicionados han logrado crear una idea en la mente de las personas y si se tiene un producto nuevo que es diferente de lo que está establecido, es más difícil convencer a las personas de que su producto es mejor o de porque deben comprarlo.”
¿La barrera denominada INVERSIÓN DE CAPITAL afecta el ingreso de nuevos competidores al sector?	X		“Si, es muy obvia. La inversión inicial para un negocio es bastante elevada y sin capital no se puede realizar un emprendimiento. Los que tengan el capital son los que en realidad pueden competir.”
¿La barrera denominada DESVENTAJA EN COSTOS INDEPENDIENTEMENTE DE LA ESCALA afecta el ingreso de nuevos competidores al sector?	X		“El principal problema es que la gente espera que los precios que se ofrecen sean iguales a los que ofrece una transnacional por ejemplo y eso no es posible.”
¿La barrera denominada ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN afecta el ingreso de nuevos competidores al sector?	X		“Dependiendo la cantidad de productos que usted venda así será su red de distribución, pero debe de tener puntos de venta establecidos o tener una cartera de clientes y de acuerdo con esto tener una flotilla de vehículos para distribución. Esto es una inversión de bastante peso.”
¿La barrera denominada POLÍTICA GUBERNAMENTAL afecta el ingreso de nuevos competidores al sector?	X		“En el sector alimenticio la traba ha sido la burocracia. Sin embargo, en esta administración se estuvo hablando del Plan Fiscal y una simplificación de requisitos, trámites y permisos.”

Fuente: *Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.*

Conforme con lo expresado por el experto, el sector donde compite la empresa PANARTE tiene *altas barreras de ingreso*.

A continuación, se busca identificar el poder de negociación que poseen los Proveedores.

¿Considera usted que en este sector los Proveedores son escasos?

“No, hay muchos proveedores.”

¿Por qué sucede eso?

“Porque el producto es de gran demanda, no solo el producto artesanal como tal sino el pan es parte de la canasta básica y los insumos para panadería son de fácil acceso.”

¿Tienen estos proveedores un gran poder a la hora de negociar con las empresas del sector?

“No tienen gran poder.”

¿Por qué?

“Porque hay muchos proveedores entonces si uno vende a un precio muy elevado, se busca otra opción.”

A continuación, se recopila la información que permite establecer si los clientes tienen poder de negociación en el sector donde compete la empresa PANARTE.

¿Podría usted definir cada uno de principales segmentos de mercado a quienes ustedes le han vendido el PAN ARTESANAL utilizando las variables sexo, edad, ingreso, lugar de trabajo o residencia y su estilo de vida y gustos particulares?

“El género no es relevante, no hay una mayor inclinación de compra entre hombres y mujeres, además, con respecto a la edad, hay una tendencia de los adultos jóvenes a interesarse por estos productos, que son hombres y mujeres entre los 25 a 35 años. El ingreso ha sido un tema interesante, porque en realidad el nicho de mercado que se ha buscado es de clase media alta, que son personas que se preocupan por asuntos relacionados con salud y nutrición, y además poseen el poder adquisitivo.

El estilo de vida son personas que se interesan más por llevar una vida saludable, consumir alimentos de mejor calidad y que pueden acceder a ellos, hay una diferenciación en los grupos de consumidores la cual tiene una tendencia ya que su mayoría son personas con algún tipo de estudio universitario.”

¿Considera usted que estos clientes tienen poder de negociación cuando compran el PAN ARTESANAL?

“Sí”

¿Por qué?

“Depende del cliente, ya que algunos solicitan panes para consumo individual entonces se utiliza el precio establecido y si son clientes frecuentes, en algunas ocasiones se realiza un descuento, si compran más de un pan, se realiza una especie de combo.

Están otros clientes, que son empresas o restaurantes que han comprado los productos y por adquirir mayor cantidad tienen un precio diferenciado. En estos casos nos favorece que los costos de producción se reducen.”

Una vez concluidas las preguntas para desarrollar el Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, se procede a establecer las ventajas competitivas de la empresa PANARTE como parte de la sección final de la entrevista.

4.1.4 Identificando las Ventajas Competitivas de la empresa

En esta cuarta parte de la Guía para la Entrevista al Experto se busca determinar las Ventajas Competitivas que tiene la empresa PANARTE, expuestas a continuación según criterio del experto entrevistado.

Cuadro 6: Ventajas Competitivas de la empresa PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica

Ventaja Competitiva	Descripción
Primera Ventaja Competitiva: “CALIDAD”	“Es la relación de lo que se obtiene por el precio del producto, en ella influye mucho el tipo de insumos que se utilizan en los panes, por ejemplo, no se utiliza azúcar blanca si no azúcar morena, miel, harinas integrales, harinas de buena calidad, buenos ingredientes, buen peso por el precio que está pagando, además no contienen preservantes. Por las mismas características de los panes el tiempo de caducidad es mayor, el sabor y valor nutricional es parte de la calidad ofrecida.”
Segunda Ventaja Competitiva: “VARIEDAD”	“Amplia variedad de productos que van desde pan integral, repostería, panadería dulce, panadería salada. Hay donde escoger.”
Tercera Ventaja Competitiva: “PERSONALIZACIÓN”	“La posibilidad de personalizar algunos de los panes por ejemplo el Panettone que contiene nueces, semillas de girasol y frutos secos en algunas ocasiones las personas nos dicen son alérgicos a estos ingredientes, que si lo pueden hacer sin mantequilla porque son intolerantes a la lactosa o que no le gustan las pasas y se los cambien por arándanos. Se personalizan los panes con las características que el cliente desea según sea su necesidad.”

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Según lo indicado por el experto, se señala que las Ventajas Competitivas que tiene la empresa PANARTE en el sector donde compete, son: la calidad en los productos -se utilizan insumos de alta calidad, sabor y valor nutricional-, la variedad que consiste en amplias opciones al consumidor y la personalización de panes para satisfacer los gustos y preferencias de los clientes.

Hasta este punto el desarrollo de los resultados, luego de la aplicación de la Entrevista al Experto. A continuación, se presenta un cuadro con los principales hallazgos obtenidos en este instrumento.

4.1.5 Resumen de los principales resultados luego de la Entrevista a Experto

A continuación, se presenta un cuadro resumen con los principales resultados de la aplicación de la Guía para la Entrevista al Experto.

Cuadro 7: Resumen de principales resultados luego de entrevista a Experto
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica

Resumen de principales resultados luego de la Entrevista a Experto	
<i>Variables de Microentorno que condicionan la estrategia de posicionamiento del pan artesanal</i>	<p>Según el experto las variables del Microentorno que condicionan la estrategia de posicionamiento son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El producto 2. El cliente final 3. Habilidades gerenciales 4. La competencia 5. Organización interna 6. Recursos financieros 7. Aumento del precio de los insumos

	<p>A continuación, las variables de microentorno que no condicionan la estrategia de posicionamiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los proveedores 2. Habilidades de los colaboradores
<p>Variables de Macroentorno que condicionan la estrategia de posicionamiento del pan artesanal</p>	<p>El experto indica que los elementos del Macroentorno que condicionan la estrategia de posicionamiento son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Factores demográficos 2. Factores socioculturales 3. Factores económicos 4. Cambios tecnológicos 5. Situación política actual <p>A continuación, las variables del Macroentorno que no condicionan la estrategia de posicionamiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los permisos y regulaciones
<p>Información para el desarrollo del Modelo Cinco Fuerzas de Competitividad</p>	
<p>Sobre la Competencia Directa</p>	<p>El experto menciona que no existe competencia directa en el sector al que pertenece PANARTE.</p>
<p>Sobre la Competencia Indirecta</p>	<p>El experto indica que existen tres competidores indirectos de la empresa PANARTE, las cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Artesia • Automercado • Panadería y Pastelería Muñoz & Nanne
<p>Sobre los Productos Sustitutos</p>	<p>El experto dice que los clientes pueden decidir buscar los siguientes productos sustitutos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pan tradicional comercial • Tortillas • Galletas

Sobre las Barreras de Ingreso	El experto señala que las Barreras de Ingreso al sector del pan artesanal ubicadas en los cantones de Montes de Oca, San José y Goicoechea son <i>altas</i> .
Sobre el Poder de Negociación de los Proveedores	El experto aclara que los proveedores no tienen gran poder de negociación.
Sobre el Mercado Meta	El experto menciona que el segmento de mercado se compone por: <ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres entre los 25 y 35 años de edad que habitan o laboran en los cantones de Montes de Oca, San José y Goicoechea, en su mayoría profesionales con estudios universitarios y capacidad adquisitiva media alta. • Empresas o restaurantes ubicados en los cantones de Montes de Oca, San José y Goicoechea.
Sobre el Poder de Negociación de los Clientes	El experto indica que el primer segmento de mercado los clientes tienen un bajo poder de negociación debido a que compran por unidades. Sin embargo, en clientes frecuentes se realizan descuentos especiales. Por otro lado, al segundo segmento de mercado los clientes tienen un alto poder de negociación debido a que estos compran por volumen.
Sobre las Ventajas Competitivas	El experto señala que la empresa PANARTE cuenta con las siguientes Ventajas Competitivas: <ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Variedad de productos • Personalización de productos

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Hasta acá el análisis de la información obtenida luego de la realización de la entrevista al experto. De seguido con el desarrollo de los datos obtenidos tras la aplicación del Cuestionario Estructurado dirigido a los clientes de PANARTE.

4.2 Análisis de resultados: Cuestionario estructurado a clientes

A continuación, se presentan los resultados luego de aplicar el segundo instrumento de recolección de datos: el cuestionario estructurado a clientes.

La aplicación de este instrumento busca cumplir con el cuarto objetivo del presente Trabajo Final de Graduación:

Desarrollar una investigación que permita conocer el nivel de posicionamiento alcanzado por el pan artesanal producido y comercializado por PANARTE en un grupo de clientes de la empresa de forma que sea la base para la propuesta a realizar.

El cuestionario se aplica vía telefónica, del 12 al 18 de junio del 2018. Se contó con una población compuesta por 30 personas, clientes tomados de la base de datos de PANARTE, que han comprado algún producto de la empresa en el último año, tal como se indicó en el Capítulo III de este Trabajo Final de Graduación.

Debido al tamaño de esta población, se decide entrevistar al total de la población, por lo tanto, no se desarrolla la selección de una muestra, sino un censo.

Se efectuaron hasta tres llamadas por persona para lograr aplicar el cuestionario, donde se determina el comportamiento de los clientes según las llamadas.

Al efectuar la primera ronda de llamadas, se encuentra que un número telefónico es incorrecto y no fue posible contactar al cliente. Además, otro cliente se encontraba hospitalizado por lo que no se le pudo efectuar el cuestionario. De esta manera, el número de encuestados se reduce a 28 clientes.

Más adelante se presentan varios cuadros donde se le explica al lector los contactos logrados luego de los tres intentos que se debían realizar razón por la cual la sumatoria en los cuadros presenta ese número y no 30, como se indica en la metodología.

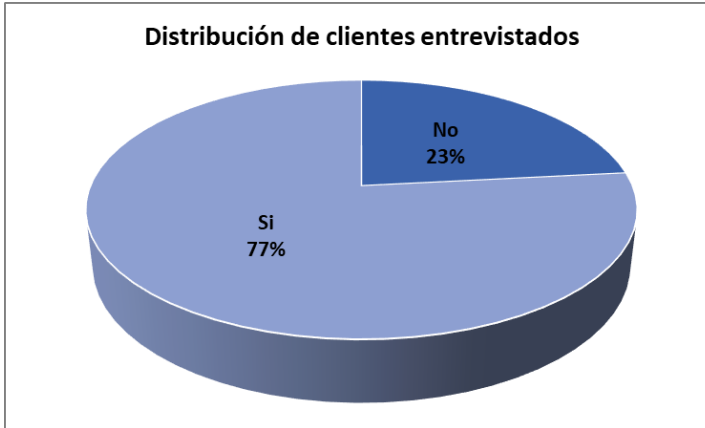
A continuación, el cuadro donde se detalla la cantidad de personas que se lograron entrevistar luego de las 3 rondas de llamadas.

Cuadro 8: Distribución de clientes entrevistados
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica

Entrevistado	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Sí</i>	23	77%
<i>No</i>	7	23%
<i>Total</i>	30	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #1: Distribución de clientes entrevistados
 Periodo: II Cuatrimestre, 2018
 San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

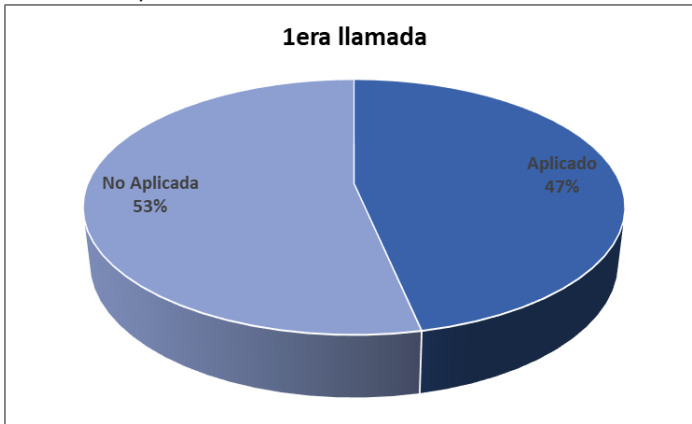
De seguido, se presenta el cuadro con la distribución de clientes entrevistados en la primera llamada.

Cuadro 9: Distribución de clientes entrevistados en la primera llamada
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica

Entrevistado	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
No	16	53%
Sí	14	47%
Total	30	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #2: Distribución de clientes entrevistados en la primera llamada
 Periodo: II Cuatrimestre, 2018
 San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

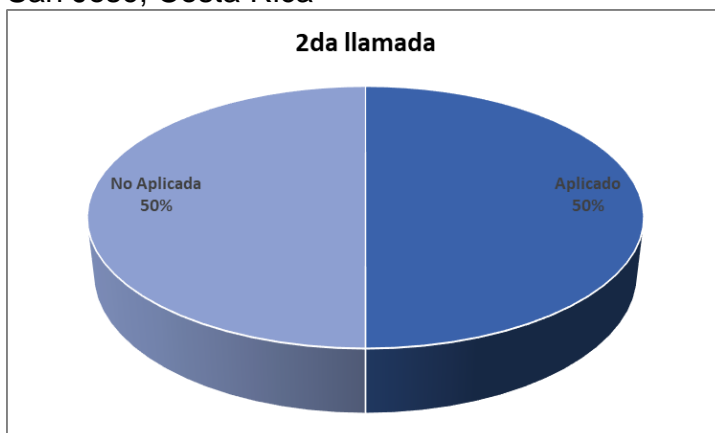
A continuación, se presenta el cuadro con la distribución de clientes entrevistados en la segunda llamada.

Cuadro 10: Distribución de clientes entrevistados en la segunda llamada
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica

Entrevistado	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	7	50%
No	7	50%
Total	14	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #3: Distribución de clientes entrevistados en la segunda llamada
 Periodo: II Cuatrimestre, 2018
 San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

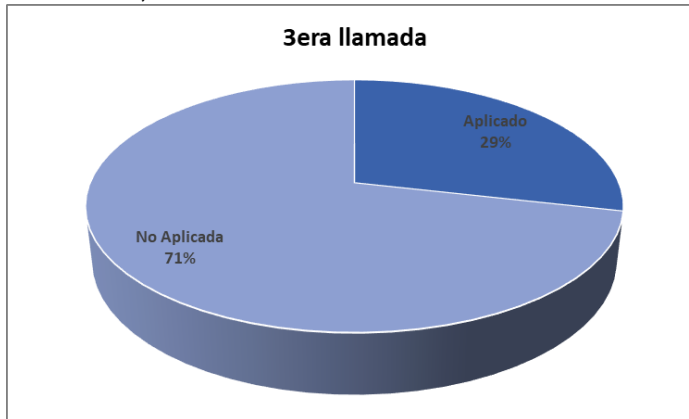
De seguido, se detalla el cuadro con la distribución de clientes entrevistados en la tercera llamada.

Cuadro 11: Distribución de clientes entrevistados en la tercera llamada
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica

Entrevistado	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
No	5	71%
Sí	2	29%
Total	7	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #4: Distribución de clientes entrevistados en la tercera llamada
Periodo: II Cuatrimestre, 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Se puede determinar en esta tercera llamada que 5 clientes no contestaron, por lo tanto, la sumatoria de los entrevistados en los cuadros siguientes es de 23 y no de 30, como se indicó en el marco metodológico.

De los datos anteriores se puede concluir que el total final de clientes entrevistados es de 23 personas, de los cuales la mayor cantidad fue entrevistada en la primera llamada con un 47% del total de la población.

El instrumento está compuesto por 13 preguntas, donde la primera es de filtro, para cumplir el propósito de entrevistar clientes que hayan comprado productos de PANARTE en el último año. A esta pregunta el 100% de los entrevistados respondieron que habían hecho una compra en ese período razón por la cual no se considera necesario un cuadro que muestre esto.

De seguido, las demás preguntas que contiene el cuestionario.

4.2.1 Tipo de producto adquirido por los clientes de PANARTE

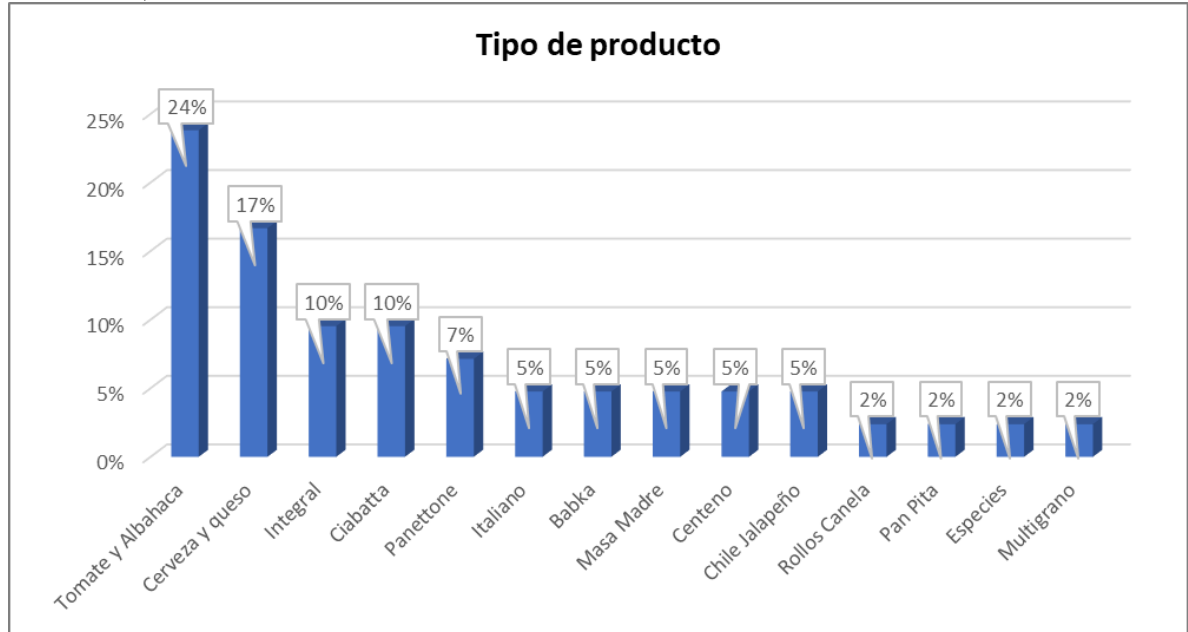
A continuación, se detallan los hallazgos al consultarle a las personas cuál producto compró a PANARTE en el último año.

Cuadro 12: Tipo de *pan artesanal* comprado por los clientes a PANARTE
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica

Tipo de pan	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Pan Tomate y Albahaca</i>	10	24%
<i>Pan Cerveza y Queso</i>	7	17%
<i>Pan Integral</i>	4	10%
<i>Pan Ciabatta</i>	4	10%
<i>Panettone</i>	3	7%
<i>Pan Italiano</i>	2	5%
<i>Pan Babka</i>	2	5%
<i>Pan de Masa Madre</i>	2	5%
<i>Pan de Centeno</i>	2	5%
<i>Pan Chile Jalapeño</i>	2	5%
<i>Rollos de canela</i>	1	2%
<i>Pan Pita</i>	1	2%
<i>Pan de Especies</i>	1	2%
<i>Pan Multigrano</i>	1	2%
Total	42	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #5: Tipos de *pan artesanal* comprado por los clientes a PANARTE
 Periodo: II Cuatrimestre, 2018
 San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

En relación con el tipo de *pan artesanal* comprado por los clientes a PANARTE en el último año, se puede concluir que los preferidos son los siguientes:

1. Tomate y Albahaca (24%)
2. Cerveza y Queso (17%)
3. Integral y Ciabata (cada uno con un 10% de respuestas)
4. Panetone (7%)

Una vez determinadas las preferencias de los clientes en lo que respecta a los productos de PANARTE, se procede con las preguntas para determinar la percepción de las personas sobre la empresa.

4.2.2 Percepción de los clientes sobre PANARTE

En la siguiente sección del cuestionario se evalúan aspectos sobre la empresa y el pan que vende PANARTE. Se consultó:

- Si tenían conocimiento sobre el nombre de la empresa a la que le compró el pan
- Frase con la que presentarían la empresa a otra persona
- El significado que le dan al nombre PANARTE
- El color con el que identifican a la empresa y...
- La frase con la que presentarían el pan artesanal que vende PANARTE

La información recolectada en esta parte del trabajo de campo es vital para la propuesta que la postulante desarrolla en el capítulo seis.

Conocimiento del nombre de la empresa

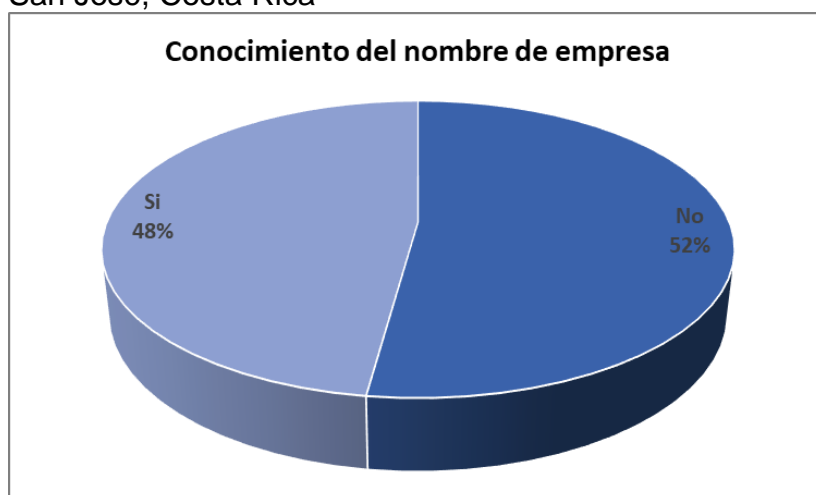
Se le pregunta a los entrevistados si conocían el nombre de la empresa cuando compraron el pan artesanal. De seguido los resultados.

Cuadro 13: Conocimiento de los clientes del nombre de la empresa PANARTE
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
No	12	52%
Sí	11	48%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #6: Conocimiento de los clientes del nombre de la empresa PANARTE
 Periodo: II Cuatrimestre, 2018
 San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

De los datos anteriores, se concluye que un 52% de los entrevistados no tenía conocimiento del nombre de la empresa al momento de comprar el pan artesanal.

Definición de frase para presentar la empresa PANARTE

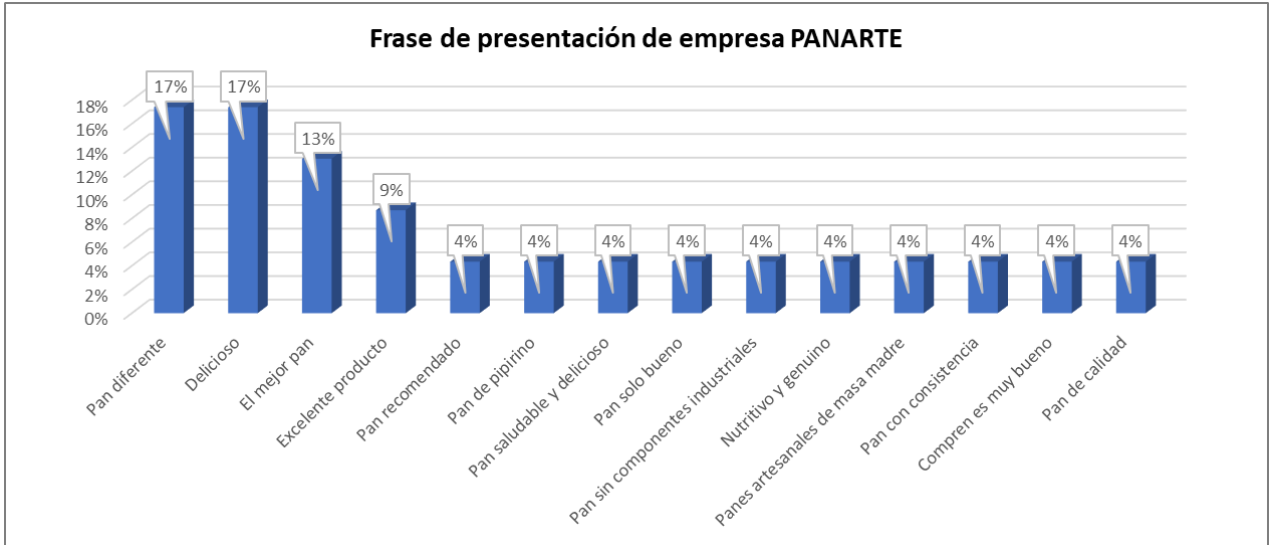
De seguido se presenta el cuadro donde se muestra las frases con las que los entrevistados presentarían a la empresa PANARTE a otra persona.

Cuadro 14: Definición de frase de presentación de los clientes sobre empresa PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Pan diferente</i>	4	17%
<i>Delicioso</i>	4	17%
<i>El mejor pan</i>	3	13%
<i>Excelente producto</i>	2	9%
<i>Pan recomendado</i>	1	4%
<i>Pan de Pipurino</i>	1	4%
<i>Pan saludable y delicioso</i>	1	4%
<i>Pan solo bueno</i>	1	4%
<i>Pan sin componentes industriales</i>	1	4%
<i>Nutritivo y genuino</i>	1	4%
<i>Panes artesanales de masa madre</i>	1	4%
<i>Pan con consistencia</i>	1	4%
<i>Compren es muy bueno</i>	1	4%
<i>Pan de calidad</i>	1	4%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #7: Definición de frase de presentación de los clientes sobre empresa PANARTE
 Periodo: II Cuatrimestre, 2018
 San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

A partir del cuadro y gráfico anteriores se puede priorizar las frases que usarían los entrevistados para presentar a la PANARTE a otras personas:

1. Pan diferente, delicioso (17% ambas frases)
2. El mejor pan (13%)
3. Excelente producto (9%)

Definición de significado de la palabra PANARTE

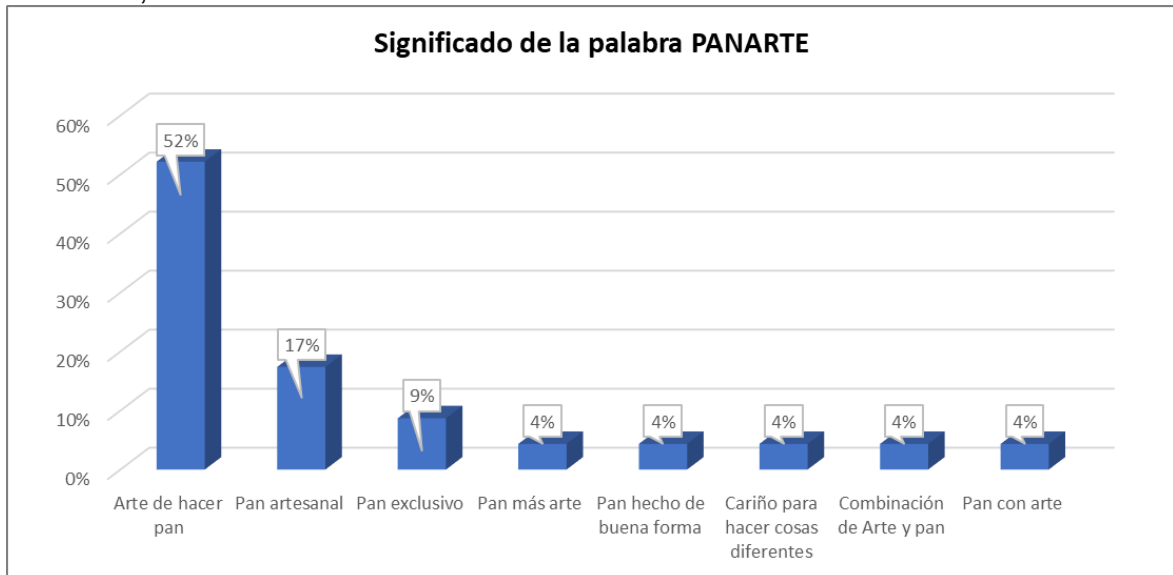
El significado de la palabra PANARTE para las personas encuestadas se detalla de seguido en el siguiente cuadro y gráfico.

Cuadro 15: Definición de significado de la palabra PANARTE
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Arte de hacer pan	12	52%
Pan artesanal	4	17%
Pan exclusivo	2	9%
Pan más arte	1	4%
Pan hecho de buena forma	1	4%
Cariño para hacer cosas diferentes	1	4%
Combinación de arte y pan	1	4%
Pan con arte	1	4%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #8: Definición de significado de la palabra PANARTE
 Periodo: II Cuatrimestre, 2018
 San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

De los datos anteriores se puede hacer la siguiente priorización de los significados de la palabra PANARTE, según los entrevistados:

1. Arte de hacer pan (52%)
2. Pan artesanal (17%)
3. Pan exclusivo (9%)

Definición del color que describe a PANARTE

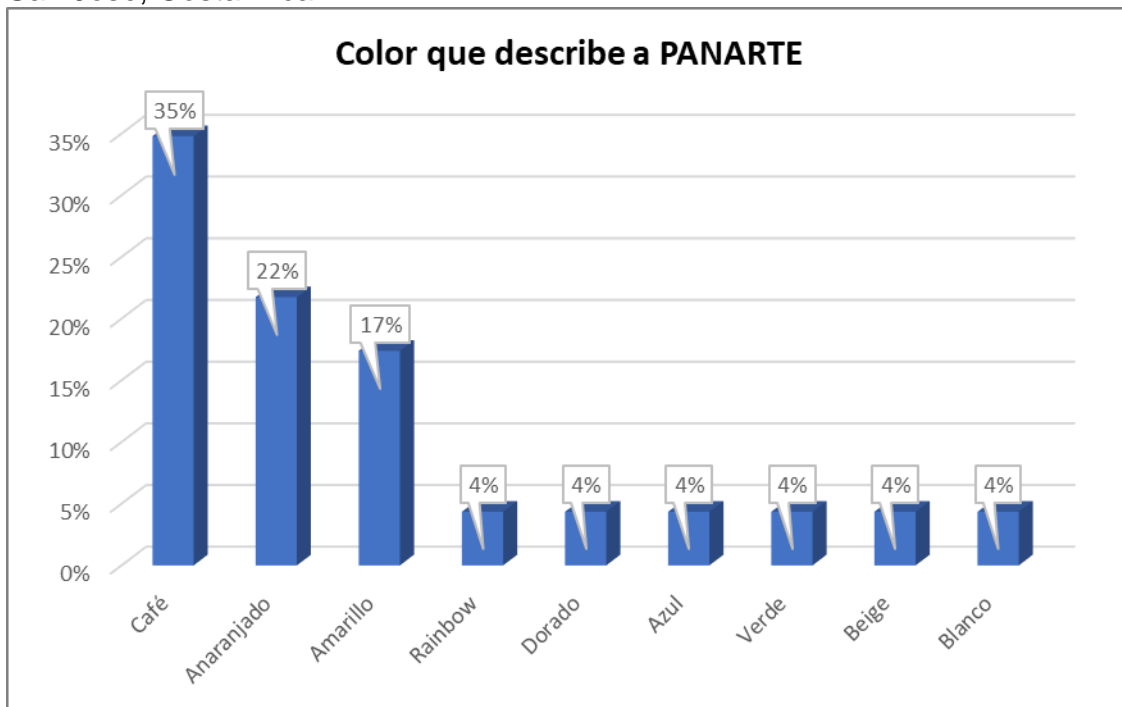
Se solicita al entrevistado que indique el color con que identifica a PANARTE. Se procede a presentar los resultados.

Cuadro 16: Definición del color que describe a PANARTE
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Café</i>	8	35%
<i>Anaranjado</i>	5	22%
<i>Amarillo</i>	4	17%
<i>Rainbow</i>	1	4%
<i>Dorado</i>	1	4%
<i>Azul</i>	1	4%
<i>Verde</i>	1	4%
<i>Beige</i>	1	4%
<i>Blanco</i>	1	4%
<i>Total</i>	23	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #9: Definición del color que describe a PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre, 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

De los datos anteriores se puede hacer la siguiente priorización de los colores con los que se identifica a PANARTE según los encuestados:

1. Café (35%)
2. Anaranjado (22%)
3. Amarillo (17%)

Definición frase corta para describir producto comprado a PANARTE

Se les solicita a los entrevistados que indiquen una frase corta para describir el producto comprado a PANARTE. Al respecto se obtienen los siguientes resultados.

Cuadro 17: Definición frase corta para describir producto comprado a PANARTE

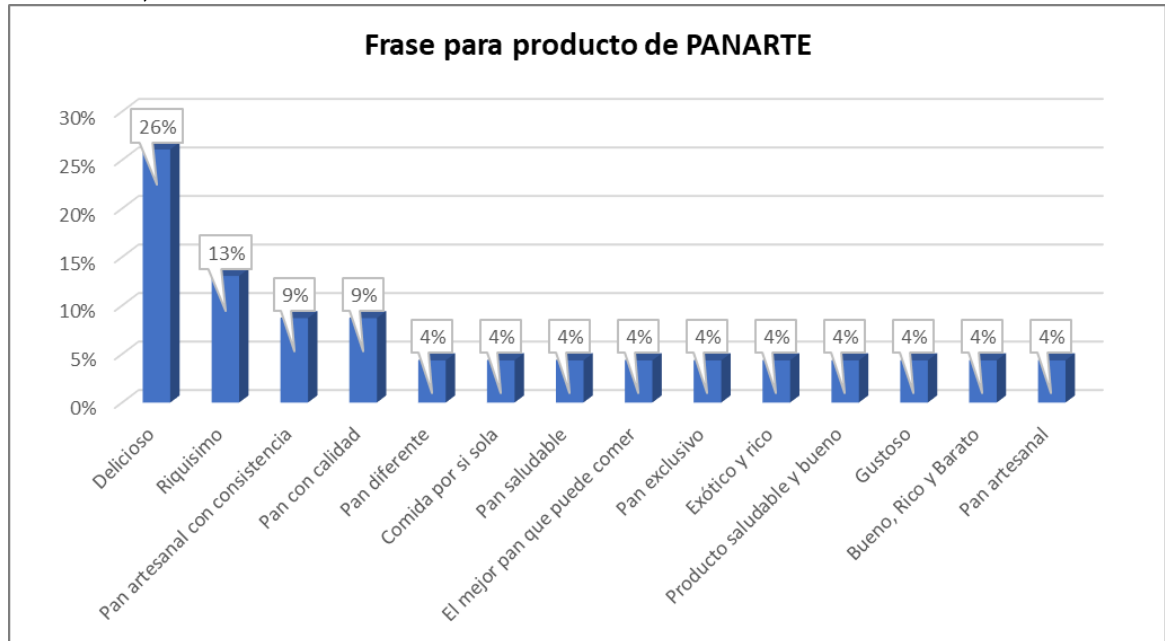
Periodo: II Cuatrimestre 2018

San José, Costa Rica

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Delicioso</i>	6	26%
<i>Riquísimo</i>	3	13%
<i>Pan artesanal con consistencia</i>	2	9%
<i>Pan con calidad</i>	2	9%
<i>Pan diferente</i>	1	4%
<i>Comida por si sola</i>	1	4%
<i>Pan saludable</i>	1	4%
<i>El mejor pan que puede comer</i>	1	4%
<i>Pan exclusivo</i>	1	4%
<i>Exótico y rico</i>	1	4%
<i>Producto saludable y bueno</i>	1	4%
<i>Gustoso</i>	1	4%
<i>Bueno, rico y barato</i>	1	4%
<i>Pan artesanal</i>	1	4%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #10: Definición frase corta para describir producto comprado a PANARTE
 Periodo: II Cuatrimestre, 2018
 San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

De los datos anteriores se puede hacer la siguiente priorización de las frases cortas con que los encuestados describen el producto de PANARTE:

1. Pan delicioso (26%)
2. Pan riquísimo (13%)
3. Pan artesanal con consistencia/ Pan con calidad (9% ambas frases)

Una vez que se averiguaron aspectos sobre la percepción de los clientes entrevistados sobre la empresa PANARTE y su pan artesanal, el cuestionario busca

confirmar las ventajas competitivas que sus propietarios creen tener. Se le pide a los entrevistados que indiquen si es cierto o no...

1. Que PANARTE vende productos artesanales
2. Que PANARTE personaliza sus productos de acuerdo con el gusto del cliente
3. Que PANARTE tiene precios más bajos que su competencia
4. Que PANARTE ofrece un producto diferente a su competencia
5. Que PANARTE vende productos innovadores

De seguido los resultados.

4.2.3 Percepción sobre lo artesanal del producto de PANARTE

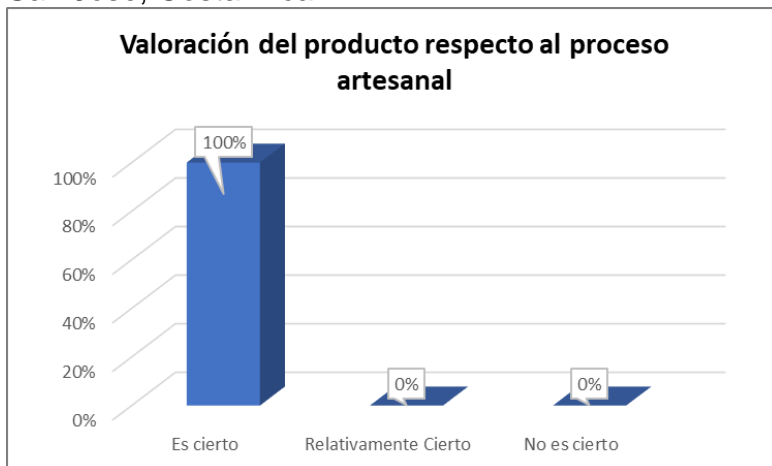
Se le pregunta a los encuestados si ellos creen que PANARTE vende un producto artesanal y ellos indican lo siguiente:

Cuadro 18: Valoración del producto respecto a su proceso artesanal
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Es cierto</i>	23	100%
<i>Relativamente cierto</i>	0	0%
<i>No es cierto</i>	0	0%
<i>Total</i>	23	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #11: Valoración del producto respecto a su proceso artesanal
Periodo: II Cuatrimestre, 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa

Como se logra apreciar en el cuadro y gráfico anteriores, el proceso artesanal recibe un 100% respuesta como cierto de parte de las personas encuestadas.

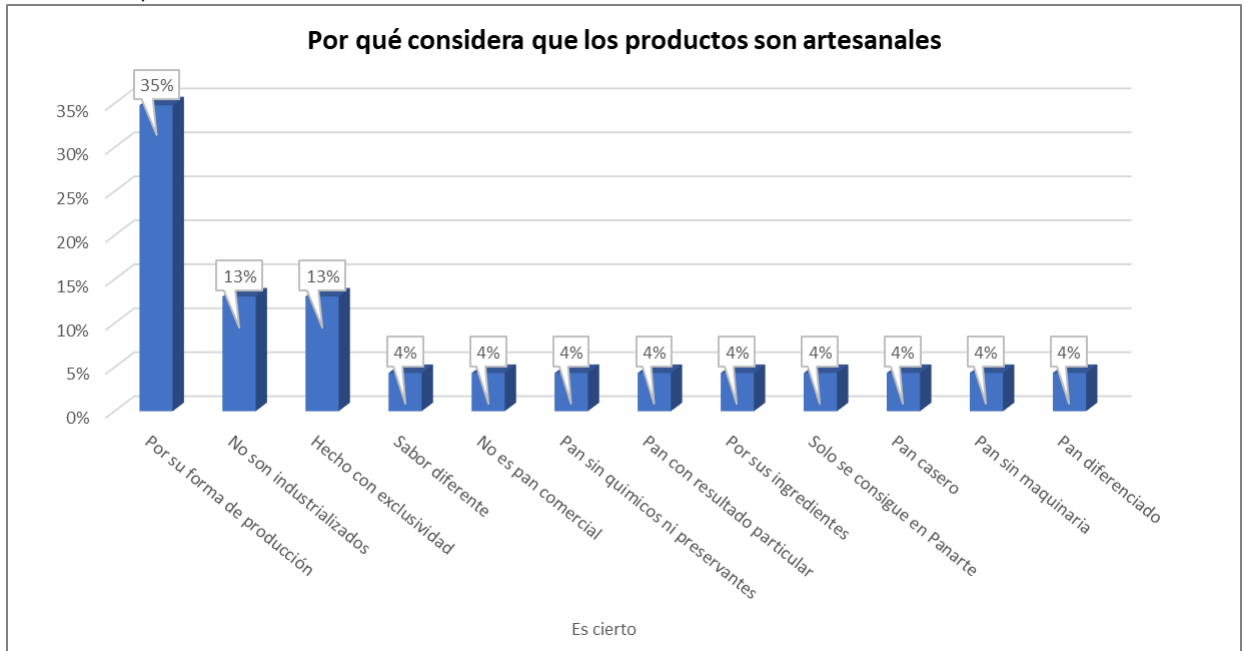
A continuación, las razones por las cuales los encuestados consideran que es cierto que el producto de PANARTE es artesanal.

Cuadro 19: Por qué considera que es cierto que los productos son artesanales
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Por su forma de producción</i>	8	35%
<i>No son industrializados</i>	3	13%
<i>Hecho con exclusividad</i>	3	13%
<i>Sabor diferente</i>	1	4%
<i>No es pan comercial</i>	1	4%
<i>Pan sin químicos ni preservantes</i>	1	4%
<i>Pan con resultado particular</i>	1	4%
<i>Por sus ingredientes</i>	1	4%
<i>Solo se consigue en PANARTE</i>	1	4%
<i>Pan casero</i>	1	4%
<i>Pan sin maquinaria</i>	1	4%
<i>Pan diferenciado</i>	1	4%
<i>Total</i>	23	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #12: Por qué considera que es cierto que los productos son artesanales
 Periodo: II Cuatrimestre, 2018
 San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

A partir de la información anterior se pueden priorizar las razones que dieron los entrevistados para considerar en un 100% que el pan que vende PANARTE es en efecto artesanal:

1. Por su forma de producción (35%)
2. Hecho con exclusividad/No son industrializados (13% cada respuesta)

4.2.4 Percepción sobre lo que el pan de PANARTE es personalizado al gusto del cliente

Continuando con la entrevista, se le consulta al entrevistado si considera que el pan artesanal de PANARTE se personaliza al gusto del cliente. Al respecto se obtiene lo siguiente.

Cuadro 20: Valoración del producto respecto a la personalización de acuerdo con los gustos del cliente
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Es cierto</i>	20	87%
<i>Relativamente cierto</i>	2	9%
<i>No es cierto</i>	1	4%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #13: Valoración del producto respecto a la personalización de acuerdo con los gustos del cliente
Periodo: II Cuatrimestre, 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Luego de consultar a los entrevistados sobre la opinión que tienen de que el pan artesanal que vende PANARTE se personaliza de acuerdo con los gustos de los clientes, se concluye que el 87% de los entrevistados lo considera cierto, mientras que el 9% lo considera “relativamente cierto” y un 4% dice que “no es cierto”.

Inmediatamente después, se le pide a los entrevistados que den las razones para opinar de esa forma y de seguido los dos cuadros con sus respuestas.

Razones para considerar *relativamente cierto* que el pan artesanal de PANARTE se personaliza.

Cuadro 21: Por qué considera que es *relativamente cierto* que los productos son personalizados
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Depende de los materiales</i>	1	50%
<i>No ha todos se les queda bien</i>	1	50%
Total	2	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #14: Por qué considera que es relativamente cierto que los productos son personalizados
 Periodo: II Cuatrimestre, 2018
 San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Razones para considerar *que no es cierto* que el pan artesanal de PANARTE se personaliza.

Cuadro 22: Por qué considera que no es cierto que los productos son personalizados
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Los productos son inventos de PANARTE</i>	1	100%
Total	1	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #15: Por qué considera que no es cierto que los productos son personalizados
 Periodo: II Cuatrimestre, 2018
 San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

4.2.5 Percepción sobre precio de los productos de PANARTE

Se le pregunta a los encuestados si ellos creen que los productos de PANARTE tienen un precio más bajo que su competencia y ellos indican lo siguiente:

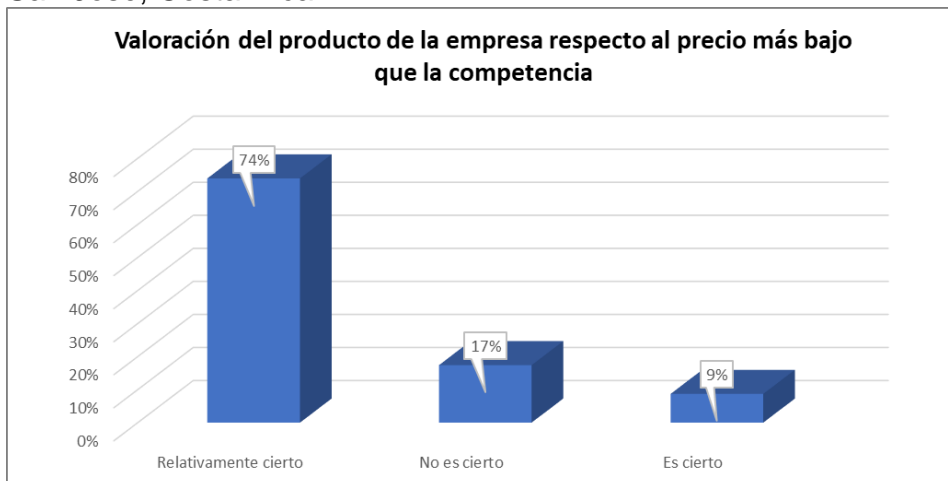
Cuadro 23: Valoración del producto de la empresa respecto al precio más bajo que la competencia

Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Relativamente cierto	17	74%
No es cierto	4	17%
Es cierto	2	9%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #16: Valoración del producto de la empresa respecto al precio más bajo que la competencia
Periodo: II Cuatrimestre, 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Aquí se observa claramente que el 74% de los encuestados indica que es relativamente cierto y el 17% indica que no es cierto que el precio del pan artesanal de PANARTE sea más bajo que la competencia. De seguido las razones que justifican estos porcentajes obtenidos.

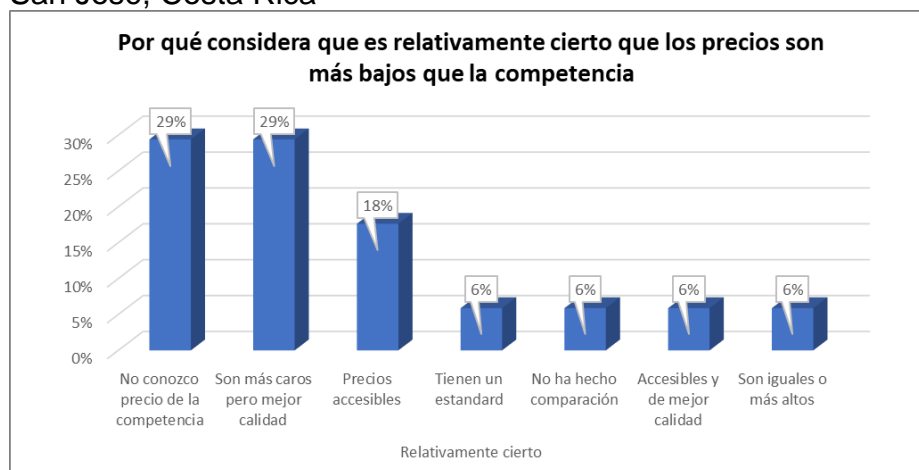
Razones para considerar *que es relativamente cierto* que los productos de PANARTE tienen precio más bajo que su competencia.

Cuadro 24: Por qué considera que es *relativamente cierto* que los precios son más bajos que la competencia
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Son más caros, pero de mejor calidad</i>	5	29%
<i>No conozco precio de la competencia</i>	5	29%
<i>Precios accesibles</i>	3	18%
<i>Tienen un estándar</i>	1	6%
<i>No ha hecho comparación</i>	1	6%
<i>Accesibles y de mejor calidad</i>	1	6%
<i>Son iguales o más altos</i>	1	6%
Total	17	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #17: Por qué considera que es *relativamente cierto* que los precios son más bajos que la competencia
 Periodo: II Cuatrimestre, 2018
 San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

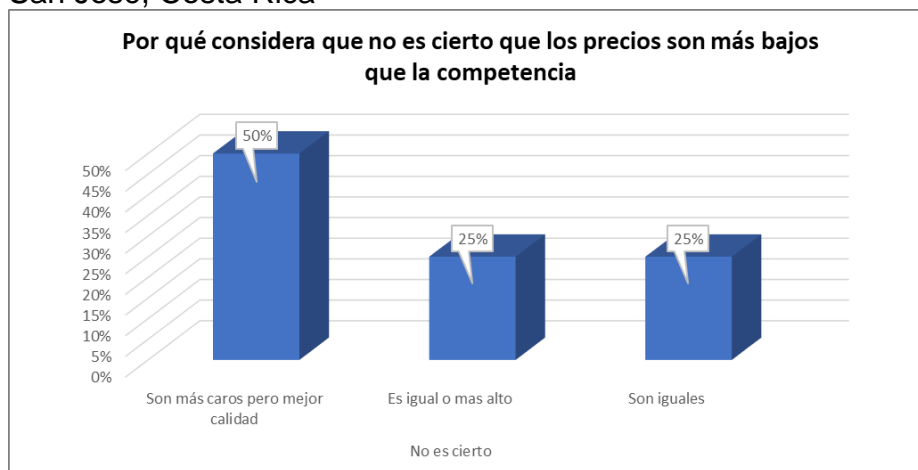
Razones para considerar *que no es cierto* que los productos de PANARTE tienen precio más bajo que su competencia.

Cuadro 25: Por qué considera que *no es cierto* que los precios son más bajos que la competencia
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Son más caros, pero de mayor calidad</i>	2	50%
<i>Es igual o más alto</i>	1	25%
<i>Son iguales</i>	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #18: Por qué considera que *no es cierto* que los precios son más bajos que la competencia
 Periodo: II Cuatrimestre, 2018
 San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

4.2.6 Percepción sobre la diferenciación del producto de PANARTE

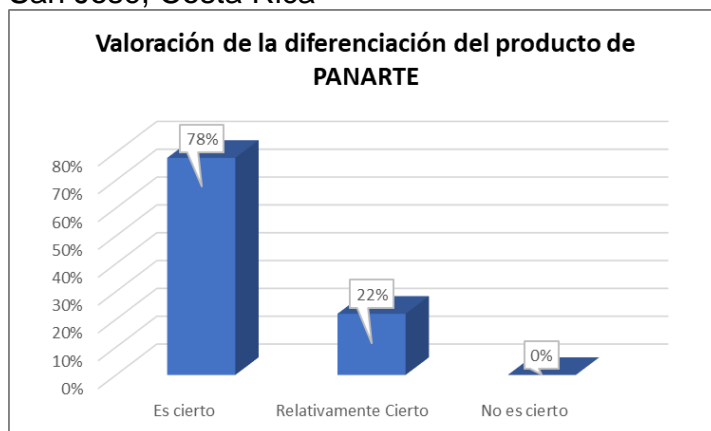
A continuación, el análisis de la diferenciación de productos que ofrece PANARTE según el criterio de los entrevistados.

Cuadro 26: Valoración de la diferenciación del producto de PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Es cierto</i>	18	78%
<i>Relativamente cierto</i>	5	22%
<i>No es cierto</i>	0	0%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #19: Valoración de la diferenciación del producto de PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre, 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Se observa que el 78% de los encuestados concuerda con que es cierto que el *pan artesanal* de PANARTE es diferente. De seguido, el cuadro que detalla las razones que dieron para asegurarlo.

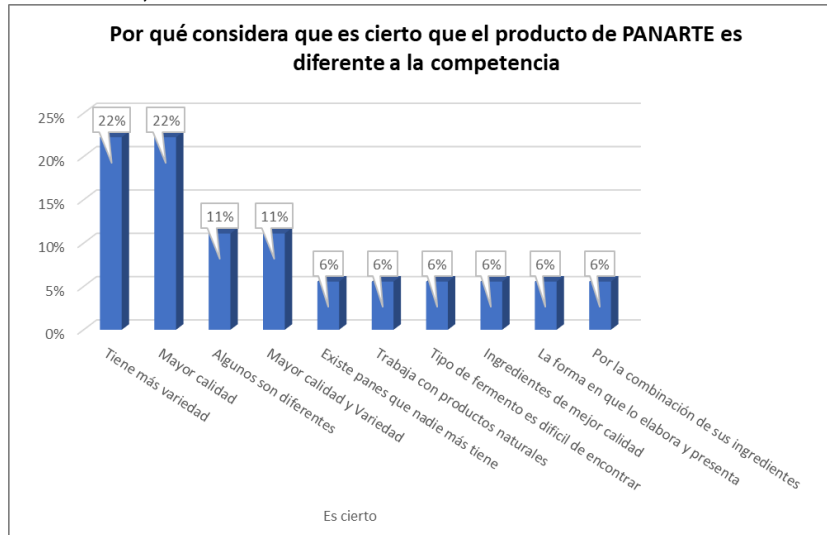
Razones para considerar *que es cierto* que el producto de PANARTE es diferente a la competencia.

Cuadro 27: Por qué considera que es cierto que el producto de PANARTE es diferente a la competencia
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Tiene más variedad</i>	4	22%
<i>Mayor calidad</i>	4	22%
<i>Algunos son diferentes</i>	2	11%
<i>Mayor calidad y variedad</i>	2	11%
<i>Existe panes que nadie más tiene</i>	1	6%
<i>Trabaja con productos naturales</i>	1	6%
<i>Tipo de fermento es difícil de encontrar</i>	1	6%
<i>Ingredientes de mejor calidad</i>	1	6%
<i>La forma en que lo elabora y presenta</i>	1	6%
<i>Por la combinación de sus ingredientes</i>	1	6%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #20: Por qué considera que es cierto que el producto de PANARTE es diferente a la competencia
 Periodo: II Cuatrimestre, 2018
 San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

4.2.7 Percepción sobre la innovación del producto de PANARTE

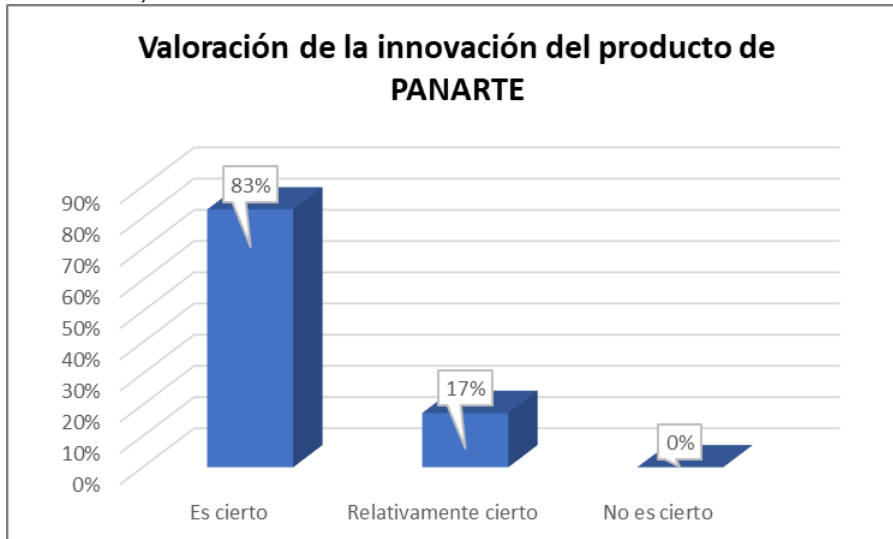
Continuando con la entrevista, se le consulta al entrevistado si considera que el pan artesanal de PANARTE es innovador en el mercado. Al respecto se obtiene lo siguiente:

Cuadro 28: Valoración de la innovación del producto de PANARTE
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Es cierto	19	83%
Relativamente cierto	4	17%
No es cierto	0	0%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #21: Valoración de la innovación del producto de PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre, 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

La percepción sobre la innovación del producto de la empresa PANARTE corresponde a un 83% de cierto, por lo que se puede concluir que este es un aspecto importante a la hora de introducir el producto al mercado.

A continuación, se le pide a los encuestados que den las razones para opinar y de seguido los cuadros con sus respuestas.

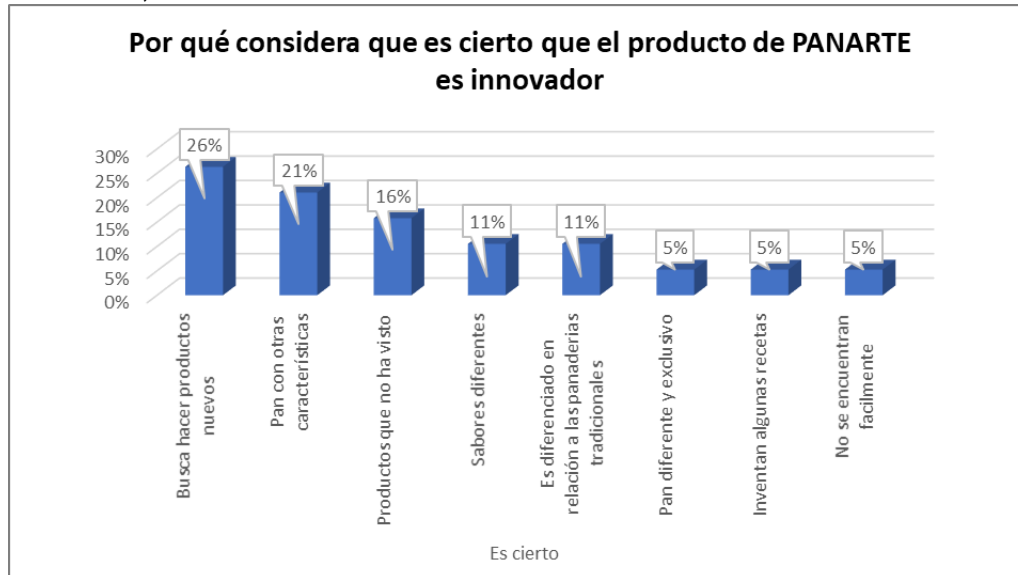
Razones para considerar *que es cierto* que el producto de PANARTE es innovador en el mercado.

Cuadro 29: Por qué considera que es cierto que el producto de PANARTE es innovador
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Busca hacer productos nuevos</i>	5	26%
<i>Es diferenciado en relación con las panaderías tradicionales</i>	2	11%
<i>Inventan algunas recetas</i>	1	5%
<i>No se encuentran fácilmente</i>	1	5%
<i>Pan con otras características</i>	4	21%
<i>Pan diferente y exclusivo</i>	1	5%
<i>Productos que no ha visto</i>	3	16%
<i>Sabores diferentes</i>	2	11%
Total	19	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #22: Por qué considera que es cierto que el producto de PANARTE es innovador
 Periodo: II Cuatrimestre, 2018
 San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

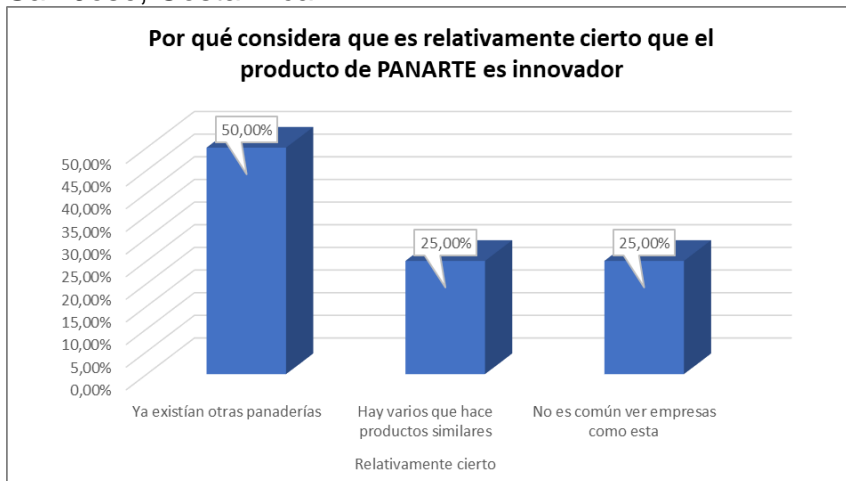
Razones para considerar que es relativamente cierto que el producto de PANARTE innovador en el mercado.

Cuadro 30: Por qué considera que es relativamente cierto que el producto de PANARTE es innovador
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Ya existían otras panaderías</i>	2	50%
<i>Hay varios que hacen productos similares</i>	1	25%
<i>No es común ver empresas como éstas</i>	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #23: Por qué considera que es relativamente cierto que el producto de PANARTE es innovador
Periodo: II Cuatrimestre, 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa

Hasta aquí el detalle las razones para la toma de decisión de los clientes en relación con las características del producto vendido por PANARTE.

En el último apartado del cuestionario se busca conocer lo que los clientes entrevistados opinan sobre algunas frases promocionales que se han diseñado para que la empresa PANARTE las utilice como publicidad para que usted nos dé su opinión... se procede a realizar un análisis respecto a la frase promocional que PANARTE debe utilizar.

4.2.8 Opinión sobre la Frase promocional que debería usar PANARTE

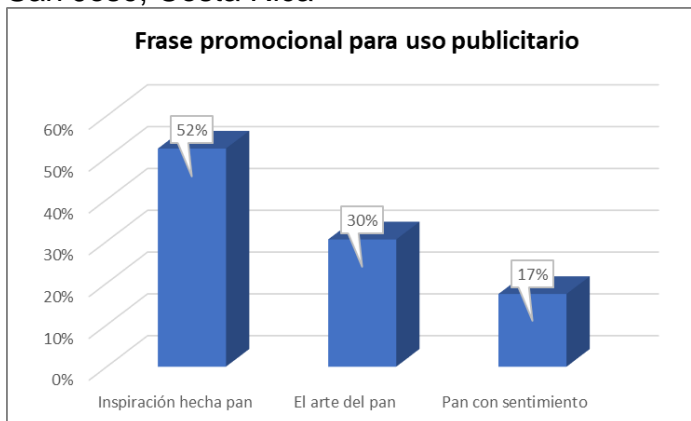
Seguidamente se le consulta a los encuestados sobre cuál debe ser la frase por utilizar para uso publicitario. A continuación, los resultados.

Cuadro 31: Frase promocional para uso publicitario
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Inspiración hecho pan</i>	12	52%
<i>El arte del pan</i>	7	30%
<i>Pan con sentimiento</i>	4	18%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #24: Frase promocional para uso publicitario
 Periodo: II Cuatrimestre, 2018
 San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Del cuadro y gráfico anteriores, se determina que el 52% de los entrevistados indicaron que la frase promocional debe ser *Inspiración hecha pan*.

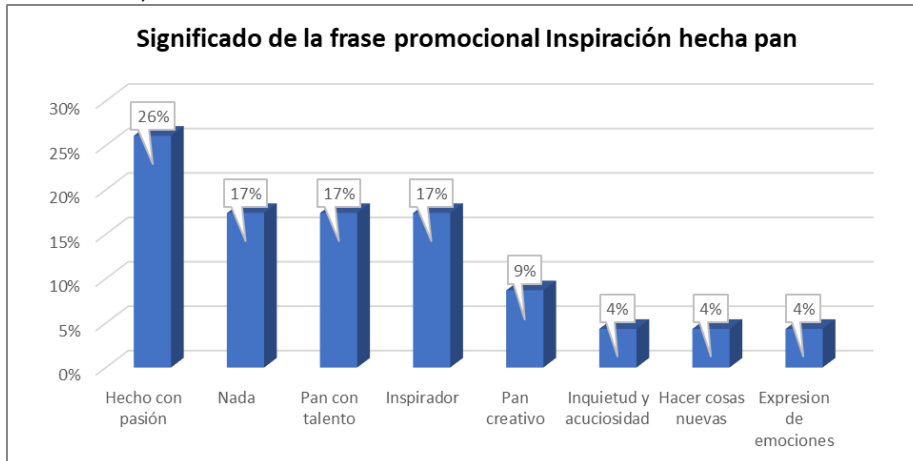
De seguido se les consulta a los entrevistados que les dice la frase promocional escogida. A continuación, los resultados.

Cuadro 32: Significado de la frase promocional *Inspiración hecha pan*
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<i>Hecho con pasión</i>	6	26%
<i>Nada</i>	4	17%
<i>Pan con talento</i>	4	17%
<i>Inspirador</i>	4	17%
<i>Pan creativo</i>	2	9%
<i>Inquietud y acuciosidad</i>	1	4%
<i>Hacer cosas nuevas</i>	1	4%
<i>Expresión de emociones</i>	1	4%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Gráfico #25: Significado de la frase promocional Inspiración hecha pan
Periodo: II Cuatrimestre, 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

De los datos anteriores se puede hacer la siguiente priorización del significado frase promocional *Inspiración hecha pan* con que se identifica a PANARTE según los encuestados:

1. Hecho con pasión (26%)
2. Inspirador/Pan con talento/Nada (17% cada frase)
3. Pan creativo (9%)

Hasta aquí la presentación del análisis de los resultados de la aplicación del cuestionario estructurado dirigido a clientes de PANARTE.

En el siguiente capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones por parte de la postulante.

CAPÍTULO V RESULTADOS: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo del presente Trabajo Final de Graduación, se procede a brindar las conclusiones y recomendaciones, luego del análisis de la información recolectada a través de los instrumentos de investigación aplicados.

Las conclusiones y las recomendaciones se presentan según el orden de los objetivos específicos definidos.

5.1 Conclusiones

5.1.1 Conclusiones sobre los elementos de Microentorno y Macroentorno.

Se indica en el primer objetivo: *Determinar los elementos de Microentorno y de Macroentorno que condicionan a la estrategia de posicionamiento para el pan artesanal producido y comercializado por la empresa PANARTE.*

Con el fin de cumplir el objetivo mencionado anteriormente, se aplica un instrumento de investigación denominado Guía para la entrevista a Experto. El propósito de las dos primeras partes de este instrumento es determinar cuáles son los factores del microentorno y macroentorno que condicionan la estrategia de posicionamiento de *pan artesanal*, para ser utilizados de base para la definición de una estrategia más acertada para PANARTE.

Finalizada la primera parte de la entrevista a experto se pueden concluir los siguientes elementos para el microentorno.

Elementos de microentorno que condicionan la estrategia de posicionamiento

Los elementos son los siguientes:

El producto: La calidad del *pan artesanal*, así como sus características, tamaño, color, olor, sabor, peso e ingredientes nutricionales son importantes para lograr un buen posicionamiento de la empresa.

El cliente final: El producto debe dirigirse a grupos de consumidores que tengan el poder adquisitivo, busquen una opción más saludable y además posean gustos específicos por la gastronomía artesanal, ya que no es un producto comercial para todo público.

Habilidades gerenciales: Fundamentales para desarrollar bien la idea de negocio.

La competencia: En la actualidad el auge por lo artesanal ha generado el crecimiento de la competencia para el producto.

Organización interna: El tamaño de la empresa y la distribución de funciones debe ser el correcto para poder lograr los objetivos.

Recursos Financieros: Se debe contar con capital para inversión y publicidad.

Aumento de precio de insumos: Se ha dado un incremento de precio de los insumos básico como la harina en los últimos años.

A continuación, se detallan las conclusiones obtenidas de la aplicación de la segunda parte del instrumento Guía para la Entrevista a Experto, con respecto a los elementos de macroentorno.

Elementos de macroentorno que condicionan la estrategia de posicionamiento

Los elementos son los siguientes:

Demográficos: Es importante el ingreso de las personas y como está compuesto cada núcleo familiar ya que los productos tienen un valor más alto a los panes comerciales.

Socioculturales: Las costumbres del país genera que exista siempre el consumo del producto.

Económicos: Afectan la producción, el nivel de ventas y por ende las utilidades.

Cambios tecnológicos: La tecnología es una herramienta esencial para lograr un posicionamiento adecuado de los productos vendidos por la empresa, por lo que es indispensable mantenerse actualizado con los avances tecnológicos.

Situación política del país: En la actualidad se vive en un ambiente de inseguridad por la situación política y económica, que afecta las ventas y la posibilidad de inversión.

Hasta aquí las conclusiones respecto al primer objetivo del presente Trabajo Final de Graduación. De seguido las conclusiones para el segundo objetivo.

5.1.2 Conclusiones sobre las ventajas competitivas

El segundo objetivo indica: *Establecer las ventajas competitivas que debe explotar el pan artesanal producido y comercializado por la empresa PANARTE en su estrategia de posicionamiento.*

En este apartado, se obtienen resultados en relación con las ventajas competitivas más relevantes que la empresa PANARTE ofrece a la hora de posicionar sus productos.

Las ventajas competitivas de PANARTE son:

Calidad: La calidad que se obtiene por este producto es mayor debido al tipo de ingredientes, valor nutricional, peso y sabor.

Variedad: PANARTE ofrece una amplia variedad de productos como el pan integral, tomate y albahaca, babka, ciabatta, cerveza y queso entre otros.

Personalización: Ofrece la posibilidad de personalizar los productos a gusto del cliente, agregando o cambiando ingredientes, en relación con el tamaño o a la necesidad del cliente.

Hasta este punto el desarrollo de las conclusiones para el segundo objetivo. A continuación, se detallan las conclusiones para el tercer objetivo del presente Trabajo Final de Graduación.

5.1.3 Conclusiones sobre los elementos del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas

El tercer objetivo señala: *Estudiar los elementos del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas que condicionan la estrategia de posicionamiento para el pan artesanal producido y comercializado por la empresa PANARTE.*

Para alcanzar este objetivo se aplica la tercera parte del instrumento Guía para Entrevista a abierta a experto. El propósito de esta parte de la herramienta es determinar de los elementos del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter influyen en el posicionamiento del *pan artesanal* de la empresa.

De acuerdo con la información recabada se puede concluir lo siguiente:

Rivalidad

PANARTE no cuenta con un competidor directo, ya que en el sector no existe una empresa con la misma Mezcla de Mercadeo, es decir, no se encuentra una empresa que comercialice a domicilio el *pan artesanal* en la zona de Montes de Oca, San José y Goicoechea.

Respecto a la competencia indirecta, PANARTE presenta tres competidores que se describen a continuación:

Artemesia, ubicada en Sabanilla de Montes de Oca, vende *pan artesanal* con similares presentaciones. Posee local de acuerdo con la idea del negocio, pero no cuenta con servicio a domicilio. Los precios son similares a PANARTE.

El segundo competidor indirecto es Automercado, principalmente la sucursal ubicada en barrio Los Yoses en San Pedro de Montes de Oca, presenta una línea de *pan artesanal*, aunque con una limitada variedad de productos. No brindan personalización de productos.

El tercer competidor es la Panadería y Pastelería Muñoz & Nanne, ubicados en San Pedro de Montes de Oca, que producen un pan de buena calidad.

Productos sustitutos

De la aplicación del instrumento entrevista al experto, se logra determinar que los productos sustitutos para el *pan artesanal* producido por PANARTE son el pan tradicional comercial, las tortillas y las galletas.

Barreras de ingreso del sector donde compite el *pan artesanal*

Respecto a la información suministrada por el experto, las barreras que poseen los competidores para ingresar al sector del *pan artesanal* son altas.

Sin embargo, aunque el experto considera que las barreras son altas se puede decir que es un asunto de percepción. Como lo menciona el autor de Marketing4food (2016) “Porter clasificaba los mercados de base al tipo de barreras que podemos encontrar en ellos (...) Bajas barreras de entrada y salida: comercio minorista”. (párra. 4)

Según menciona Rojas (2014)

Existe una baja barrera de entrada, al no existir identificación fuerte de marca en los panes gourmet, donde este segmento se encuentra en un nicho especializado, del cual existe poco conocimiento del consumidor promedio, pero que es un mercado que va creciendo y que poco a poco va tomando fuerza. (...) Existen bajas barreras de entrada por capital de inversión, dado

que los recursos necesarios para colocar una panadería son accesibles para pequeños empresarios. (p. 18-19)

Por otro lado, Roe (2018) menciona que

Las barreras de entrada a la industria son bajas. Las economías de escala son beneficiosas, pero no son requeridas para el éxito de la industria. Como resultado los pequeños negocios pueden ingresar con un monto pequeño de capital. Los dos determinantes principales del éxito de las nuevas compañías es la habilidad del líder para conseguir los suficientes canales de distribución para cubrir los costos operativos y para construir el reconocimiento y lealtad a la marca. Los canales de distribución suelen incluir a tiendas minoristas, como los supermercados y tiendas de comestibles, y pueden ser más fáciles de conseguir si la panadería tiene una marca establecida o los recursos de mercadeo pueden crear una. (párra. 3)

Luego de realizar este análisis con otros autores tratando de corregir la percepción del experto, se pueden decir que las barreras del sector de panadería artesanal son medianamente altas.

Poder de negociación con los proveedores

Según el experto, debido a la cantidad de proveedores existentes, estos no poseen poder de negociación.

Poder de negociación de los clientes

El experto indica que posee dos segmentos de mercado, hombres y mujeres entre los 25 y 35 años los cuales tienen un bajo poder de negociación, y empresas que poseen un alto poder de negociación.

Sin embargo, desde el punto de vista de las características del producto, los consumidores tienen un alto poder de negociación ya que el que compra un *pan artesanal* espera que realmente su sabor sea diferente y artesanal, de no ser de esta manera, no lo vuelve a comprar.

Según Rojas (2014), se tiene un “alto poder de los compradores, dado que estos tienen la decisión de compra, la cual muchas veces prioriza la instancia de compra más que la calidad y variedad del producto”. (p. 20)

Además, Ruiz (2009) menciona:

En términos generales podemos decir que el poder de negociación de los consumidores es alto debido a la cantidad de opciones que existen entre las diferentes opciones, como ubicación, precio, calidad, mobiliario, exclusividad, servicios adicionales (como entrega a domicilio) productos adicionales (como repostería o comida) tradición, etc. Hoy en día las panaderías y puntos de venta conocen la tendencia por lo natural y saludable y apuntan a que en un futuro no muy lejano exista mayor conciencia entre los consumidores y esta ideología tendrá mayores frutos para los productores de pan. (p. 59)

Luego de realizar un análisis con autores tratando de corregir el punto de vista del experto, se pueden decir que el poder de negociación de los consumidores para el sector de panadería artesanal es medianamente alto.

A continuación, se presentan las conclusiones para el cuarto objetivo del presente Trabajo Final de Graduación.

5.1.4 Conclusiones sobre la estrategia de posicionamiento

El cuarto y último objetivo señala: *Desarrollar una investigación que permita conocer el nivel de posicionamiento alcanzado por el pan artesanal producido y comercializado por la empresa Panarte de forma que sea la base para la definición de una estrategia más acertada.*

Para cumplir este objetivo se aplica el segundo instrumento de investigación denominado Cuestionario estructurado dirigido a clientes. El propósito de este instrumento es conocer cómo se encuentra posicionado en el mercado el *pan artesanal* producido por PANARTE de manera que pueda ser tomado en cuenta para el desarrollo de una base para una estrategia de posicionamiento.

De esta manera, se obtienen resultados en relación con los tipos de producto que más vende PANARTE como lo son el pan de Tomate y Albahaca y el pan de Cerveza y Queso, ambas recetas originales de la empresa.

En lo que respecta a la percepción de los clientes sobre PANARTE se puede concluir que el 52% de los entrevistados no conocen el nombre de la empresa.

Además, los clientes expresan que las frases que utilizarían para presentar la empresa a otras personas serían Delicioso (17%) y Pan diferente (17%).

Se determina con la aplicación del cuestionario, que el 52% de los clientes la palabra PANARTE significa *El Arte de hacer pan*.

El color preferido por el grupo de entrevistados para describir a PANARTE es el Café, de segundo Anaranjado y tercero Amarillo.

Las frases con las que mayormente describen el producto vendido por PANARTE son Delicioso y Riquísimo.

Respecto a las características propias del producto vendido por PANARTE, se utiliza la escala de cierto, relativamente cierto o no es cierto para determinar su nivel de posicionamiento.

De esta manera, se concluye que el 100% clientes consideran que es cierto que PANARTE utiliza un proceso artesanal para la fabricación de sus productos, donde el 35% piensa que se debe a la forma de producción del *pan artesanal*.

Al grupo de entrevistados se les consultó sobre la personalización de los productos vendidos por la empresa obteniendo resultados que indican que es cierto. La mayoría de los clientes menciona que les personalizaron pedidos sobre el sabor, consistencia o ingredientes.

La mayor parte de los entrevistados confirma que es relativamente cierto que los precios son más bajos que la competencia. Esto lo consideran así porque no han comprobado el precio de la competencia o porque piensan que el precio es alto pero el producto es de mejor calidad.

Adicionalmente, el 78% de los encuestados señala que los productos de PANARTE son diferentes a la competencia, brindando diversas razones dentro de los que destacan que son productos de mayor calidad y variedad con un 33% del total.

En relación con la consulta sobre si es cierto que los productos de PANARTE son innovadores, el 83% de los entrevistados indica positivamente porque buscan hacer nuevos productos con diferentes características que su competencia.

Por último, se presentan las conclusiones respecto a la frase promocional presentada a los clientes.

En la última parte del cuestionario estructurado se le presenta a los clientes tres frases promocionales para que identifique cuál de ellas les parece más adecuada para la empresa.

Se les mencionan las frases *El arte de pan*, con un 30% de aceptación, *Pan con sentimiento* con 18% y con un 52% del total *Inspiración hecha pan*.

Hasta este punto se detallan las conclusiones del presente Trabajo Final de Graduación, de seguido se procede a realizar las recomendaciones según el orden de los objetivos establecidos.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Recomendaciones sobre los elementos de Microentorno y Macroentorno.

El primer objetivo detalla: *Determinar los elementos de Microentorno y de Macroentorno que condicionan a la estrategia de posicionamiento para el pan artesanal producido y comercializado por la empresa PANARTE.*

Luego de analizar los elementos de micro y macroentorno se recomienda lo siguiente:

Desarrollo de habilidades gerenciales: Se sugiere realizar capacitaciones para desarrollar habilidades gerenciales.

Desarrollo estrategia de material de empaque: Otra recomendación es el desarrollo del empaque, amigable con el ambiente y de diversos tamaños según el tipo de pan. Además de una etiqueta para los productos, donde contenga el logo del negocio, indicando el número de contacto de la empresa y dirección electrónica de redes sociales.

Creación estrategias de mercadeo directo: Establecer estrategias de mercadeo directo para crear fidelidad de la marca por medio de mensajería de texto en WhatsApp por lo que se recomienda adquirir el servicio de una línea celular con internet para uso exclusivo de esta herramienta.

Se recomienda desarrollar sitio Web de PANARTE para posicionar el producto.

De la misma manera, se sugiere crear el perfil de Instagram para realizar publicaciones de los productos de la empresa.

Por otro lado, se recomienda realizar marketing en redes sociales brindando el mantenimiento y diseño de contenido del perfil de Facebook e Instagram, con material útil para los clientes como sugerencias de acompañamiento del *pan artesanal*, recetas de cocina, beneficios de consumir estos productos y consejos nutricionales.

5.2.2 Recomendaciones sobre las ventajas competitivas

Confección de material de mercadeo impreso: Diseño y elaboración de folleto para promover los productos de PANARTE.

Desarrollo de Merchandising en el punto de venta: Mediante degustaciones o actividades especiales para brindar información de los productos y posicionar la marca.

5.2.3 Recomendaciones sobre los elementos del Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas

Creación de estrategias de promoción: Se recomienda realizar estrategias de promoción de ventas, desarrollando promociones por temporadas, por ejemplo, la época navideña.

Otra recomendación es realizar paquetes promocionales con descuentos por la compra de varios productos.

5.2.4 Recomendaciones sobre la estrategia de posicionamiento

Creación de identidad corporativa: Se recomienda crear la identidad corporativa para PANARTE mediante la creación del logo y frase promocional con la idea de identificar la empresa, utilizando los colores café, anaranjado y amarillo, que fueron los sugeridos por los clientes.

Crear estrategias de publicidad: Se recomienda adquirir paquetes de pautas publicitarias en Facebook e Instagram, en épocas de temporada como Navidad y fin de año de acuerdo con el presupuesto de la empresa, como parte de la estrategia de publicidad.

Adicionalmente, se sugiere diseñar y confeccionar material informativo de los productos, contactos y redes sociales de PANARTE.

Creación de punto de venta: Crear un punto de venta agradable dentro de las instalaciones del restaurante Manqala, donde se expone el producto de una forma diferente y atractiva.

Hasta acá las conclusiones y recomendaciones del presente Trabajo Final de Graduación.

A continuación, el desarrollo del capítulo VI donde la postulante expone la propuesta para la empresa PANARTE.

CAPÍTULO VI PROPUESTA

Finalizado el capítulo V de Conclusiones y Recomendaciones, se procede a desarrollar un plan estratégico para el posicionamiento del *pan artesanal* de PANARTE.

La presente propuesta establece estrategias y tácticas basadas en algunas de las recomendaciones obtenidas por lo que se plantea un objetivo general y tres objetivos específicos.

El plan busca desarrollar los objetivos específicos con elementos de comunicación, mercadeo directo y publicidad, donde se proponen diferentes estrategias que finalizan en actividades para alcanzar el objetivo principal.

La postulante presenta un presupuesto total y un cronograma de las actividades por ejecutar en cada uno de los objetivos planteados.

Para llevar a cabo la presente propuesta, el propietario cuenta con un capital de ochocientos mil colones.

6.1 Objetivo general de la propuesta

Proponer un Plan Estratégico que permita implementar la estrategia de posicionamiento más adecuada para el pan artesanal producido y comercializado por la empresa PANARTE por ejecutarse durante el año 2019.

6.2 Objetivo Específicos

1. Establecer la propuesta de valor más adecuada para el posicionamiento del *pan artesanal* fabricado y distribuido por la empresa PANARTE para ejecutarse durante el año 2019.
2. Elaborar un programa de Mercadeo Directo para el adecuado posicionamiento del *pan artesanal* fabricado y distribuido por la empresa PANARTE para ejecutarse durante el año 2019.
3. Elaborar un programa de Publicidad para el adecuado posicionamiento del *pan artesanal* fabricado y distribuido por la empresa PANARTE para ejecutarse durante el año 2019.

A continuación, se desarrolla cada uno de los objetivos específicos, así como las estrategias y tácticas para lograrlos.

6.3 Primer objetivo específico

Establecer la propuesta de valor más adecuada para el posicionamiento del *pan artesanal* fabricado y distribuido por la empresa PANARTE para ejecutarse durante el año 2019.

6.3.1 Estrategia N°1: Desarrollar la identidad del producto *pan artesanal* fabricado y distribuido por la empresa PANARTE

Crear una identidad del producto que permita promover las ventajas competitivas del *pan artesanal* producido por PANARTE.

Táctica N°1: Creación del eslogan

Para la creación del eslogan, a los clientes se les consultó sobre como describirían el producto y el significado de la palabra PANARTE, así como cuál sería la frase publicitaria que podría utilizar la empresa.

De los resultados obtenidos en la encuesta, se le presentan al propietario varias opciones de eslogan, llegando a la conclusión en conjunto que para el *pan artesanal* producido por PANARTE se utilice el siguiente:

“Inspiración hecha pan”

El eslogan anterior busca mostrar a los clientes que el *pan artesanal* que fabrica y distribuye la empresa PANARTE es elaborado exclusivamente para cada persona, a base de gran talento, dando origen a ideas que brindan calidad y variedad.

Para este eslogan se utiliza la tipología *The brooklyn Smooth* que transmite firmeza y compromiso que son una combinación exacta de lo que es el producto.

Imagen 11: Propuesta de eslogan para el *pan artesanal* de PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica

— Inspiración hecha pan —

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

A continuación, se presenta la propuesta para el logo del producto elaborado por PANARTE.

Táctica N°2: Diseño de logo

El diseño del logo del producto de la empresa PANARTE es fundamental para buscar el posicionamiento deseado. Este debe tener identidad, obtener presencia en el mercado, llegar a sus clientes potenciales y lograr fidelidad con la imagen, esto mediante una presentación única, visible y memorable.

Al igual que las características anteriores se buscan colores que le den apariencia y personalidad a la marca. Estos, a su vez, deben ser congruentes a la idea de la empresa. Luego de la investigación, los consumidores asocian al *pan artesanal* producido por PANARTE con tonos café y anaranjado.

Debido a las características mencionadas anteriormente se recomienda la utilización del logo del tipo denominado *Imagotipo*. Se eligió esta propuesta ya que suma la capacidad expresiva de ambos elementos, ícono y tipografía.

Para la imagen figurativa del *pan artesanal* de PANARTE, se desarrolla un trazo en color café que simboliza un bollo de pan y en su parte superior se encuentran dos hojas de la espiga de trigo que simbolizan lo natural. Se busca una imagen simple y directa para la facilidad de memorización.

Con respecto a la tipografía, se utiliza el eslogan con las características indicadas en la táctica anterior. Además, para el nombre de la empresa se utiliza la tipografía *Star Light* que transmite creatividad.

Seguidamente, se muestra el logo que se propone para el *pan artesanal* fabricado y distribuido por la empresa.

Imagen 12: Propuesta de logo para el *pan artesanal* de PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Usos del logo del *pan artesanal* producido por PANARTE

El logo se puede utilizar de varias maneras dependiendo de los fondos y las imágenes que se utilicen para la publicidad.

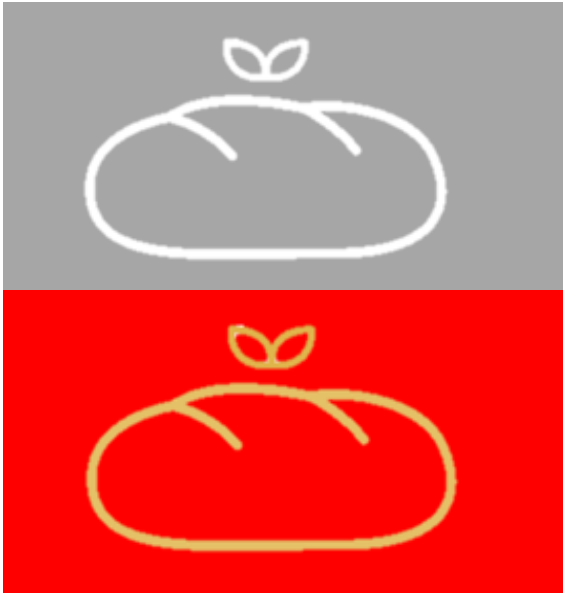
De esta manera se presentan imágenes con diferentes propuestas para utilización del ícono y tipografía según su entorno para lograr armonía en la publicidad.

Imagen 13: Uso de tipografía para el *pan artesanal* de PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Imagen 14: Uso de ícono para el *pan artesanal* de PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Paleta del logo del *pan artesanal* producido por PANARTE

La paleta seleccionada para el diseño del nuevo logo para promocionar el *pan artesanal* de PANARTE, se justifica en lo mencionado por los clientes a la hora de ser entrevistados.

Se busca a través de la psicología del color que los consumidores reaccionen, como lo indica Cruz (2015) “funciona a través de los eventos que vivimos día tras día y a la educación que nos imparten desde muy pequeños”. (párra 4)










Café: se asocia con la experiencia, lo acogedor y rústico. Como indica Cruz (2015) “Expresa también confortabilidad, humildad y equilibrio”. (párra. 23)

Naranja: este color como menciona Cruz (2015) “expresa dinamismo, juventud, alegría y diversión. Se utiliza generalmente en productos dirigidos a personas con actitud alegre”. (párra. 20)

Rojo: según Allen (2018) el rojo “atrae rápidamente la atención, evoca emociones fuertes e incrementa el apetito; también se asocia con la pasión, la intensidad y el amor”. (párra. 6)

De seguido se presenta la paleta de colores que se propone para el logo del *pan artesanal* de la empresa PANARTE.

Imagen 15: Propuesta de paleta de colores para el *pan artesanal* de PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica

Pantone	CMYK	RGB
 Pantone 1495 C	 C= 0, M= 53, Y= 91, K= 0	 R= 242, G= 141, B= 34
 Pantone 1395 C	 C= 29, M= 60, Y= 99, K=25	 R= 156, G= 96, B= 24
 Pantone 185 C	 C= 0, M= 99, Y= 82, K= 0	 R= 156, G= 96, B= 24

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

A continuación, se presenta la propuesta de diseño de la etiqueta del producto.

Táctica N°3: Diseño de etiqueta para producto

Según la investigación realizada por la postulante se evidencia que el *pan artesanal* distribuido por PANARTE no cuenta con una etiqueta que lo represente y que ayude a transmitir la marca.

De esta manera, se propone diseñar una etiqueta para los productos comercializados por la empresa.

La finalidad de la etiqueta es posicionar el producto en el mercado y brindar información útil al cliente que le permita identificar el *pan artesanal* de PANARTE por su nombre, diseño y marca.

Esta etiqueta será del tipo adhesiva, para ser utilizada a su vez como cierre del empaque. Se deben utilizar los colores previamente establecidos.

La forma de la etiqueta se propone que sea de forma circular con fondo blanco, con el logo y eslogan propuestos para resaltar su diseño. Debe contar con un pequeño borde de color igual al de las letras utilizadas en el logo.

A continuación, se muestra la propuesta de etiqueta para el *pan artesanal* fabricado y distribuido por PANARTE.

Imagen 16: Propuesta de etiqueta para el *pan artesanal* de PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Táctica N°4: Diseñar el empaque para producto

Del análisis realizado por la postulante, se determina que el producto de PANARTE no tiene un empaque definido, debido a que utiliza bolsas de papel Kraft o plásticas, todas de un mismo tamaño, según disponibilidad del proveedor.

El empaque debe ser congruente con la idea de negocio y aportar protagonismo a la hora de buscar posicionamiento. Por este motivo, para el producto de PANARTE se propone la utilización de bolsas de papel Kraft biodegradable. Debe presentarse en varios

tamaños, para ser utilizados de acuerdo con el tipo de *pan artesanal* que el cliente adquiriera.

Por lo tanto, se proponen dos tamaños de acuerdo a la presentación del *pan artesanal* con las siguientes medidas grande 16 libras, 19.2 cm largo, 11.3 cm ancho y 40cm alto, y la mediana de 5 libras, 13 cm largo, 8.1 cm ancho y 28.1 cm alto.

Para la bolsa grande se propone la impresión del imagotipo y para las medianas tres imágenes del isologo.

De seguido, se exponen las propuestas de empaque para el producto de la empresa PANARTE.

Imagen 17: Propuesta de empaque para el *pan artesanal* de PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

6.3.2 Estrategia N°2: Diseñar los elementos básicos para la comunicación de la propuesta de valor

Se desarrollan los medios a utilizar por PANARTE para lograr el posicionamiento de *pan artesanal* de la forma adecuada.

Táctica N°1: Creación del perfil de WhatsApp

WhatsApp es la plataforma de mensajería instantánea más utilizada a nivel mundial en la actualidad, lo que la hace una herramienta de gran poder para el mercadeo. Debido a esto la postulante observa que una propuesta de valor es la creación de un perfil para la empresa PANARTE, para ejecutar estrategias de mercadeo directo con los clientes actuales.

Para esto, se propone la adquisición de un servicio celular prepago, para ser utilizado en un dispositivo celular smartphone para instalar la aplicación.

Para una mejor atención y desempeño de esta aplicación se propone el uso de la opción Web WhatsApp en el computador de la empresa que posee conexión a internet.

Dicha herramienta debe personalizarse con el nombre de la empresa y colocar el imogotipo diseñado en su perfil y la información de la empresa.

A continuación, se muestra un ejemplo de la propuesta del diseño del perfil de WhatsApp para buscar el posicionamiento del *pan artesanal* de PANARTE.

Imagen 18: Propuesta de perfil de WhatsApp para el *pan artesanal* de PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Táctica N°2: Diseño de contenidos para el perfil de WhatsApp

Para la utilización de la plataforma de WhatsApp, se recomienda realizar imágenes de los diferentes tipos de pan que produce y comercializa la empresa, de esta forma se obtiene una conversación cercana con el cliente, creando confianza.

De la misma manera, se propone realizar guiones de mensajes de texto con la información principal de los productos que se comercializan, además de acompañamientos para el pan.

Sobre los mensajes de texto, se sugiere que la frecuencia sea de una vez al mes, con el fin de no saturar a los clientes, de la misma forma se recomienda que el máximo de caracteres sea de 100, con el fin de no cansar al lector.

Todo lo anterior debe seguir la estrategia relacionada al uso de los colores recomendados y aprobados por el propietario de PANARTE, igualmente se debe tener presencia de la marca por medio del logo en las publicaciones que se realicen.

A continuación, se detalla una imagen que presenta un ejemplo de la propuesta del diseño a utilizar en el perfil de mensajería de WhatsApp para la empresa PANARTE.

Imagen 19: Propuesta de contenido de WhatsApp para el *pan artesanal* de PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Táctica N°3 Desarrollo de sitio de Facebook

Se propone la creación de la página en Facebook para la empresa PANARTE. A partir de esta se busca generar posicionamiento aprovechando el efecto viral que se produce cuando se realiza una adecuada publicación.

Además, se pretende fortalecer las relaciones con los actuales y futuros clientes a través de interacciones en el muro o bien por mensaje privado, atendiendo alguna queja o crítica lo cual es una oportunidad para aprender y mejorar.

Por último, se desea aprovechar las herramientas que brinda Facebook, para localizar usuarios que siguen la página de PANARTE, así como conocer los gustos y preferencias de los consumidores, mejorar en el servicio y ganar confianza.

A continuación, una imagen que ilustra la propuesta para el perfil de Facebook de PANARTE.

Imagen 20: Desarrollo de sitio de Facebook para el *pan artesanal* de PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Táctica N°4 Diseño de contenidos para sitio de Facebook

Para la utilización de la plataforma de Facebook, se recomienda publicar fotografías de los diferentes tipos de pan que produce y comercializa la empresa.

De la misma manera, se propone publicar recetas de comidas donde se involucre el pan artesanal y beneficios nutricionales.

Todo lo anterior debe seguir la estrategia relacionada al uso de los colores recomendados y aprobados por el propietario de PANARTE, igualmente se debe tener presencia de la marca por medio del logo en las publicaciones que se realicen.

A continuación, se detalla una imagen que presenta un ejemplo de la propuesta del diseño a utilizar en el perfil de Facebook para la empresa PANARTE.

Imagen 21: Diseño de contenido de Facebook para el *pan artesanal* de PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Táctica N°5 Desarrollo de página de Instagram

La postulante recomienda la creación de un perfil de Instagram, debido a que esta es la red social de mayor crecimiento en la actualidad por el contenido de videos y fotografías que permiten a los usuarios recibir más información en menos tiempo, por lo que a su vez es más fácil posicionarse en la mente del consumidor con una imagen llamativa.

Adicionalmente, se propone realizar la vinculación de la cuenta de Instagram con la de Facebook, para que los clientes puedan ser direccionados entre plataformas.

Seguidamente una imagen de la página principal de Instagram propuesta para el *pan artesanal* de PANARTE.

Imagen 22: Desarrollo de perfil de Instagram para el *pan artesanal* de PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Táctica N°6 Diseño de contenido para la página de Instagram

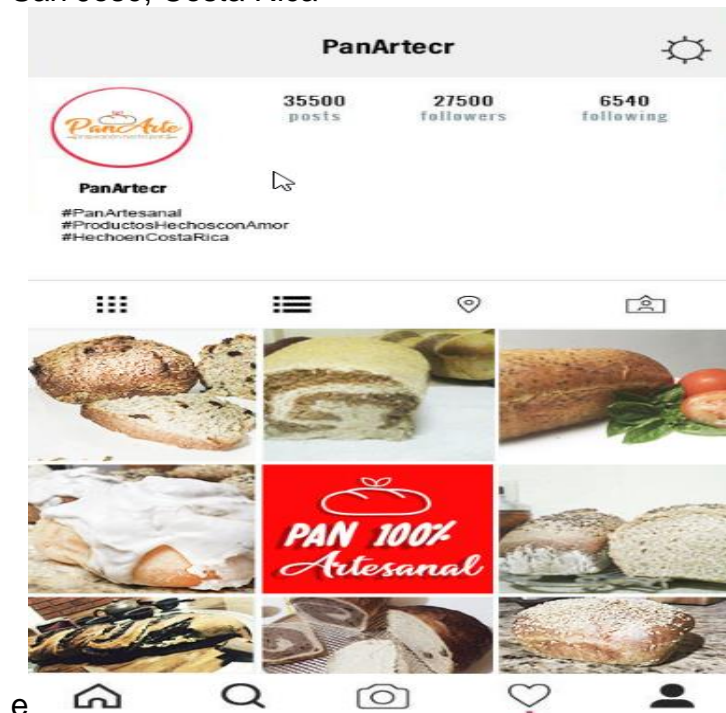
A través de la página de Instagram, la postulante propone posicionar el *pan artesanal* producido por PANARTE mediante imágenes y videos, que muestren la

variedad de productos que comercializan, la importancia de su consumo por el cuidado de la salud y la calidad con la que se elaboran.

Para esto, se deben utilizar el logo diseñado, la frase promocional escogida y los colores seleccionados de la marca PANARTE.

A continuación, una ilustración del contenido propuesto para posicionar el *pan artesanal* de PANARTE mediante el perfil de Instagram.

Imagen 23: Diseño de contenido de perfil de Instagram para el *pan artesanal* de PANARTE
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

6.4 Segundo objetivo específico

Elaborar un programa de Mercadeo Directo para el adecuado posicionamiento del *pan artesanal* fabricado y distribuido por la empresa PANARTE para ejecutarse durante el año 2019.

6.4.1 Estrategia N°1: Desarrollar una pequeña campaña de correo directo

Trabajar en el desarrollo de una pequeña campaña de correo directo para posicionar el *pan artesanal* producido y distribuido por la empresa PANARTE.

Táctica N°1 Montaje de base de datos de clientes existentes

La postulante propone la elaboración de una tabla de Excel, donde se tabula una base de datos con la información de los clientes. Dicha información debe contar con el nombre del cliente, número de teléfono, correo electrónico, edad, género y lugar de residencia para ser utilizado en la campaña de correo directo.

De seguido, una imagen de la base de datos propuesta por la postulante.

Imagen 24: Montaje de base de datos de clientes de la empresa PANARTE
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica

ID	Contacto	Nombre	correo	Fecha de cumpleaños	Edad	Género	Lugar de residencia
1	Johanna Barrantes	84051013				M	
2	Jafeth Barrantes	85544044		28-05		M	
3	Jafeth Barrantes	83344042				M	
4	Jacinto Chiriqui	84081013	panarte.ec@gmail.com	25-06	30	M	Guadalupe
5	Carolina Cordero	83344044				M	
6	Carolina Cordero	8520042				M	
7	Diego Cortés	8751009				M	
8	Diego Cortés	8520044				M	
9	Eduardo Cortés	8552101	eduardo@gmail.com	4-06	33	M	Santa Ana
10	Enzo Cortés	83344042				M	
11	Fabian Cortés	8842100				M	
12	Diego Cortés	8552101				F	
13	Ismael Mauricio	8782754				M	
14	Jonathan Chiriqui	8441104				M	
15	Joseph Mendi	8422100				M	Q
16	Kevin Solís	8334404				F	
17	Kevin Mendi	8427800				F	
18	Kevin Solís	8334404				F	
19	Leonardo Cabeza	8782752	leonardo@gmail.com	2-06	29	M	Santa Ana
20	Leonardo Cabeza	8447804				M	
21	María Camacho	8441147	maria.camacho@gmail.com	4-06	41	M	Dominicanos
22	María Camacho	8441174	maria.camacho@gmail.com	4-06	39	F	Woburn
23	María Camacho	8441174	maria.camacho@gmail.com	4-06	39	F	Woburn
24	María Camacho	8441174	maria.camacho@gmail.com	4-06	39	F	Woburn
25	María Camacho	8441174	maria.camacho@gmail.com	4-06	39	F	Woburn
26	María Camacho	8441174	maria.camacho@gmail.com	4-06	39	F	Woburn
27	María Camacho	8441174	maria.camacho@gmail.com	4-06	39	F	Woburn
28	María Camacho	8441174	maria.camacho@gmail.com	4-06	39	F	Woburn
29	María Camacho	8441174	maria.camacho@gmail.com	4-06	39	F	Woburn
30	María Camacho	8441174	maria.camacho@gmail.com	4-06	39	F	Woburn

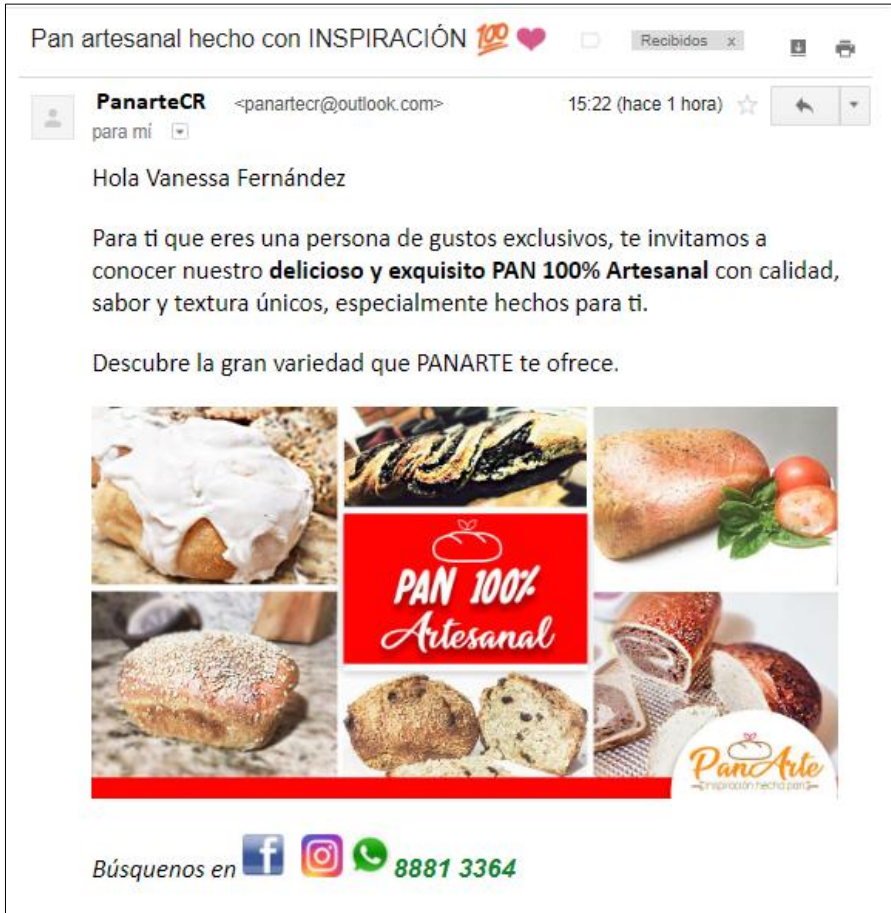
Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Táctica N°2 Diseño de primer correo de posicionamiento

Al ser la base datos pequeña, para el primer correo electrónico de presentación se propone personalizar el envío con el nombre del cliente para se sienta exclusivo y crear una conexión. Además, se debe utilizar imágenes que presenten la propuesta de valor de los productos comercializados por la empresa PANARTE.

De seguido, se detalla la propuesta de diseño de primer correo de presentación de productos de la empresa PANARTE.

Imagen 25: Diseño de primer correo electrónico de presentación
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Táctica N°3 Diseño de mecanismo de seguimiento y control de envío de correos

Una vez realizada la compra del *pan artesanal* se procede a solicitar información al consumidor de su correo electrónico para ingresarlo a la base de datos.

Se enviará un correo dos veces vez al mes, con información de los productos y promociones de temporada. Este mecanismo se realizará de forma manual y masivo.

Se adjunta imagen de propuesta de mecanismo de seguimiento y control de envío de correo electrónico, mismo que se adjunta en los anexos del presente Trabajo Final de Graduación.

Imagen 26: Diseño de mecanismo de seguimiento y control de envío de correo electrónico
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Mes	Dia	Enfoque	Objetivo	Tema	Descripción	Tipo			Especificaciones del Contenido	Enviado
						Enlace	Texto	Imagen		
Enero	15/1/2019	Producto	Posicionar	Salud Nutricional	Se brindará información sobre las ventajas del consumo de pan artesanal por su propiedades nutricionales, aprovechando la tendencia del cuidado de la salud en estas fechas	x	x	x	Fotografía de pan integral y multigrano	
	23/1/2019	Producto	Posicionar	Salud Nutricional	Se brindará información sobre las ventajas del consumo de pan artesanal por su propiedades nutricionales, aprovechando la tendencia del cuidado de la salud en estas fechas	x	x	x	Fotografía de pan integral y multigrano	
Febrero	5/2/2019	Publicidad	Ventas	Mes de Amor	Se buscará aumentar las ventas mediante la publicidad de los productos con ingredientes como chocolate y fresas relacionados a la época del mes de amor y la amistad	x	x	x	Fotografía de pan con un lazo rojo	
	12/2/2019	Publicidad	Ventas	Día del amor	Se buscará aumentar las ventas mediante la publicidad de los productos con ingredientes como chocolate y fresas relacionados a la época del mes de amor y la amistad	x	x	x	Fotografía de pan con un lazo rojo	
Marzo	5/3/2019	Publicidad	Ventas	Semana Santa	Se buscará aumentar las ventas mediante la publicidad de los productos con ingredientes como chiverre y pan casero relacionados a semana santa	x	x	x	Fotografía de pan casero y pan de chiverre	
	19/3/2019	Publicidad	Ventas	Semana Santa	Se buscará aumentar las ventas mediante la publicidad de los productos con ingredientes como chiverre y pan casero relacionados a semana santa	x	x	x	Fotografía de pan casero y pan de chiverre	

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Táctica N°4 Diseño de contenidos para la campaña de correo directo

Con el envío del correo electrónico se busca el posicionamiento del *pan artesanal*, la postulante propone se utilice el logo, frase publicitaria diseñada.

Se utilizarán imágenes de los productos, así como párrafos de texto que brinde información sobre las ventajas competitivas del *pan artesanal* producido por PANARTE, los puntos de contacto como dirección de correo electrónico, página de Facebook e Instagram y número de WhatsApp. Por otro lado, es importante respetar la mezcla de colores y tipografía diseñada para el posicionamiento del producto.

De seguido se muestra una ilustración con una propuesta de contenido para la campaña de correo directo.

Imagen 27: Diseño de contenidos para la campaña de correo directo
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: *Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.*

6.4.2 Estrategia N°2: Desarrollar una pequeña campaña de telemarketing

Elaborar una pequeña campaña de telemarketing para posicionar el *pan artesanal* fabricado y distribuido por PANARTE.

Táctica N°1 Ampliar la base de datos de clientes

Para ampliar la base de datos actual, la postulante propone realizar llamadas telefónicas a los clientes que se encuentran en la base de datos. Luego de presentarle los productos comercializados por PANARTE, se le solicitará al cliente proporcione un contacto de referencia, que tenga gusto por el pan. A cambio de esta información se le brindará un 15% de descuento en la próxima compra. Se propone realizar esta táctica dos veces al año.

Táctica N°2 Diseñar un guion para la primera llamada de presentación del *pan artesanal*

La postulante propone la creación de un guion para la primera llamada de presentación del *pan artesanal* comercializado por PANARTE, con la intención de que éste guíe la llamada y las probabilidades de que dicha comunicación fracase disminuyan.


Se toma en cuenta que la primera reacción que tienen los clientes potenciales es de rechazo, por lo que este guion cambiará sobre la marcha para realizar los ajustes necesarios para lograr una adecuada presentación del producto.

De la misma manera, este guion contiene información principal de los productos que se comercializan, así como de sus características.

El guion diseñado se adjunta en los anexos del presente Trabajo Final de Graduación.

De seguido, se muestra una imagen del guion creado para la primera llamada de posicionamiento del *pan artesanal* fabricado y distribuido por PANARTE.

Imagen 28: Diseño de guion para la primera llamada de presentación
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Hola Buen@s (Días/Tardes/Noches), mi nombre es _____ le llamo de la empresa PANARTE, ¿Tengo el gusto de hablar con (Nombre del cliente)?

¿Cómo está, un placer poder comunicarme con usted?

Sr. (a, ita) (nombre) _____ sabiendo la importancia de su tiempo le agradezco atender mi llamada y así mismo solicitarle 4 minutos para conversar, está de acuerdo?

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Táctica N°3 Diseñar mecanismo de seguimiento y control de las llamadas hechas a través de telemarketing

Una persona de la empresa se dispondrá tres veces al año a realizar llamadas a los clientes brindando información de los productos y promociones. Se procede llevar un control de las llamadas realizadas agregando una columna adicional de observaciones a la base de datos, donde se va a explicar el trabajo realizado.

Imagen 29: Diseño de mecanismo de seguimiento y control de llamadas de telemarketing
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



N°	Contactos	Numero	Correo	Fecha de cumpleaños	Edad	Género	Lugar de residencia	Observaciones
1	Alberto Boschini	85471053				M		
2	Allan Barquero	88594564		28-dic		M		
3	Allan Guzmán	83356428				M		
4	Andrés (Mancala)	64061533				M		
5	Carlos Camacho	83856044	ccamacho.art2@gmail.com	21-mar	52	M	Guadalupe	
6	Carlos Umaña	8830442				M		
7	Claudio Ureña	87533869				M		
8	Douglas Vega	88530044				M		
9	Eduardo Uribe	83812310	edouribe@gmail.com	2-mar	53	M	Santa Ana	
10	Eliécer Chacón	83260592			50	M		
11	Fabián Cubillos	88642160			50	M		
12	Glice Gallardo	60679053				F		
13	Hernán Mauricio	87057756				M		
14	Jonathan Alvarado	88813364				M		
15	Joseph Wood	84722108				M		
16	Kattia Solís	88366698			50	F		
17	Laura (esposa Giova)	88378890				F		
18	Leda Ortega	89216339				F		
19	Leonardo Cabezas	87050715	lsepou@gmail.com	2-ago	29	M	Santa Ana	
20	Luis (Tico Birra)	85870064				M		
21	Marc Camacho	83461747	m.v.camacho.s@gmail.com	4-mar	41	M	Desamparados	
22	Marc Mesen	84332719	mmesen1986@gmail.com	6-ene	32	M	Moravia	
23	Margoth Amores					F		
24	Méibol Salazar	88253329				F		
25	Melany Angulo	89870902				F		
26	Norma Varela	89391199				F		
27	Paula Camacho	88479071	paucamacho.01@gmail.com	1-jun	26	F	Granadilla	
28	Raimy Camacho	87758064			50	M		
29	Roy González	83181788			26	M		
30	Sonia Soto	83080467	soniasotomolina@hotmail.com	17-abr	76	F	Desamparados	

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

6.5 Tercer objetivo específico

Elaborar un programa de Publicidad para el adecuado posicionamiento del *pan artesanal* fabricado y distribuido por la empresa PANARTE para ejecutarse durante el año 2019.

6.5.1 Estrategia N°1: Desarrollar plan de publicidad en Facebook

Crear un plan de publicidad en Facebook para el posicionamiento del *pan artesanal* fabricado y distribuido por la empresa PANARTE.

Táctica N°1 Realizar la primera campaña de publicidad en Facebook

La postulante compra publicidad en la plataforma Facebook para posicionar el *pan artesanal* comercializado por la empresa PANARTE.

Para esta plataforma se tiene que el costo se presenta en función de la cantidad de personas que se requieran alcanzar por día y la cantidad de días de duración de la publicidad. De esta manera, \$5 para un rango de 1300 a 4900 personas al día, \$10 para un rango de 2500 a 8300 personas al día y subiendo según el presupuesto fijado, estos para dos días de duración. Para este apartado la postulante destina un costo \$5.

Adicionalmente, la publicidad puede segmentarse según el sector al que se quiere alcanzar.

De seguido se muestran las imágenes de la primera campaña en Facebook realizada para posicionar el *pan artesanal* comercializado por PANARTE.

Imagen 30: Compra de promoción para publicidad en Facebook
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica

The image shows a screenshot of the Facebook ad creation interface. On the left, the 'Crear publicación de página' (Create page post) window is open, showing the text of the ad: 'Exclusivo pan artesanal hecho con inspiración. Compruebe nuestra propuesta de calidad, variedad y personalización. ¡Porque preparar un buen pan es un arte! ¡Si aún no lo ha comprobado, contáctanos! #sabor #olor #peso #Inspiraciónhechapan #elmejorpanartesanal'. Below the text is a photo of 'PAN 100% Artesanal' bread. A 'Promociona esta publicación para mostrarla a más personas' (Promote this post to show it to more people) button is visible. A list of ad types is shown at the bottom, including 'Foto/video', 'Sentimiento/actividad', 'Estoy aquí', 'Escribir nota', 'Etiquetar producto', 'Agregar un hito', 'Anuncia tu negocio', 'Agregar indicaciones', 'Recibir mensajes', 'Recibir llamadas', 'Publicar una oferta de empleo', 'Crear un evento', 'Oferta/descuento', 'Encuesta', and 'Inicia una sesión de preguntas y...'. The 'Promocionar publicación' (Promote post) button is highlighted.

On the right, the 'PanArte, te damos la bienvenida de nuevo' (PanArte, we welcome you back) ad preview is shown. It is set to 'PÚBLICO' (Public) and targets 'Personas que eliges por medio de la segmentación' (People you choose by segmenting). The targeting criteria are: 'Lugar - Viviendo en: Costa Rica: San José San José Province' and 'Edad: 25 - 65+'. The interests listed are: 'Comida, Gastronomía, Restaurantes, Gourmet, Arte culinario, Chefs, Foodie, Food & Wine, Consumo local, Familia, Gourmet Foods, Repostería, Cocina, Panaderías o Cocinero'. The budget is set to '4,00 USD' and the duration is '1 día' (1 day). The estimated reach is '730 - 2.700 personas al día' (730 - 2,700 people per day) out of a total of 410,000. The ad is scheduled to run until '1/8/2018'. A summary at the bottom states: 'Gastarás un promedio de \$2,00 por día. Este anuncio estará en circulación durante 2 días, hasta el 1 de agosto de 2018.'

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Imagen 31: Promoción de publicación en Facebook para posicionamiento
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Táctica N°2 Presentar los resultados de la primera campaña en Facebook

Luego de realizar la primera campaña de publicidad en Facebook, se procede a la presentación de los resultados obtenidos.

Facebook brinda un resumen del comportamiento de la promoción de la publicación realizada por lo que se obtiene lo siguiente:

La publicación fue durante 48 horas, alcanzando a 2.373 personas de las cuales 60 tomaron alguna acción sobre la publicación. De estas 60 personas se tiene que 43 personas indicaron “Me gusta”, 3 “Me encanta”, 6 personas dejaron comentarios, 8 compartieron la publicación y dos se comunicaron vía Messenger de Facebook para obtener información adicional.

Adicionalmente se obtiene información sobre el número de clicks realizados a la publicación, con 122 ya sea para buscar más información en la página o para ver la publicación.

Cabe destacar que no se recibieron comentarios negativos a la publicación, como ocultar la publicación, indicar que “Ya no le gusta”, o que se haya reportada como SPAM.

A continuación, una imagen de resultados de reacciones a la publicación de Facebook.

Imagen 32: Resultados de reacciones de clientes sobre publicación de Facebook
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica



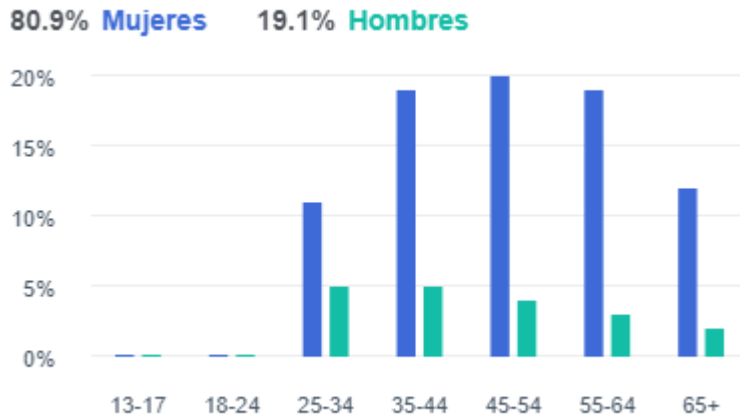
Fuente: Sitio Facebook PANARTE. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

En lo que respecta a la información demográfica de las personas a las que se alcanzó por medio de la publicación, Facebook indica que 80,9% fueron Mujeres y 19,1% de Hombres.

Adicionalmente, el rango de edad en mujeres que fue alcanzado en mayor porcentaje por la publicación fue de 45 a 54 años con un 20% y para los hombres los rangos de 25 a 34 años y 35 a 44 años, ambos con 5%. Porcentajes son del total de la muestra alcanzada.

De seguido, se detalla el resultado de la distribución demográfica alcanzada por la publicación en Facebook.

Imagen 33: Resultados de información demográfica por publicación de Facebook
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica

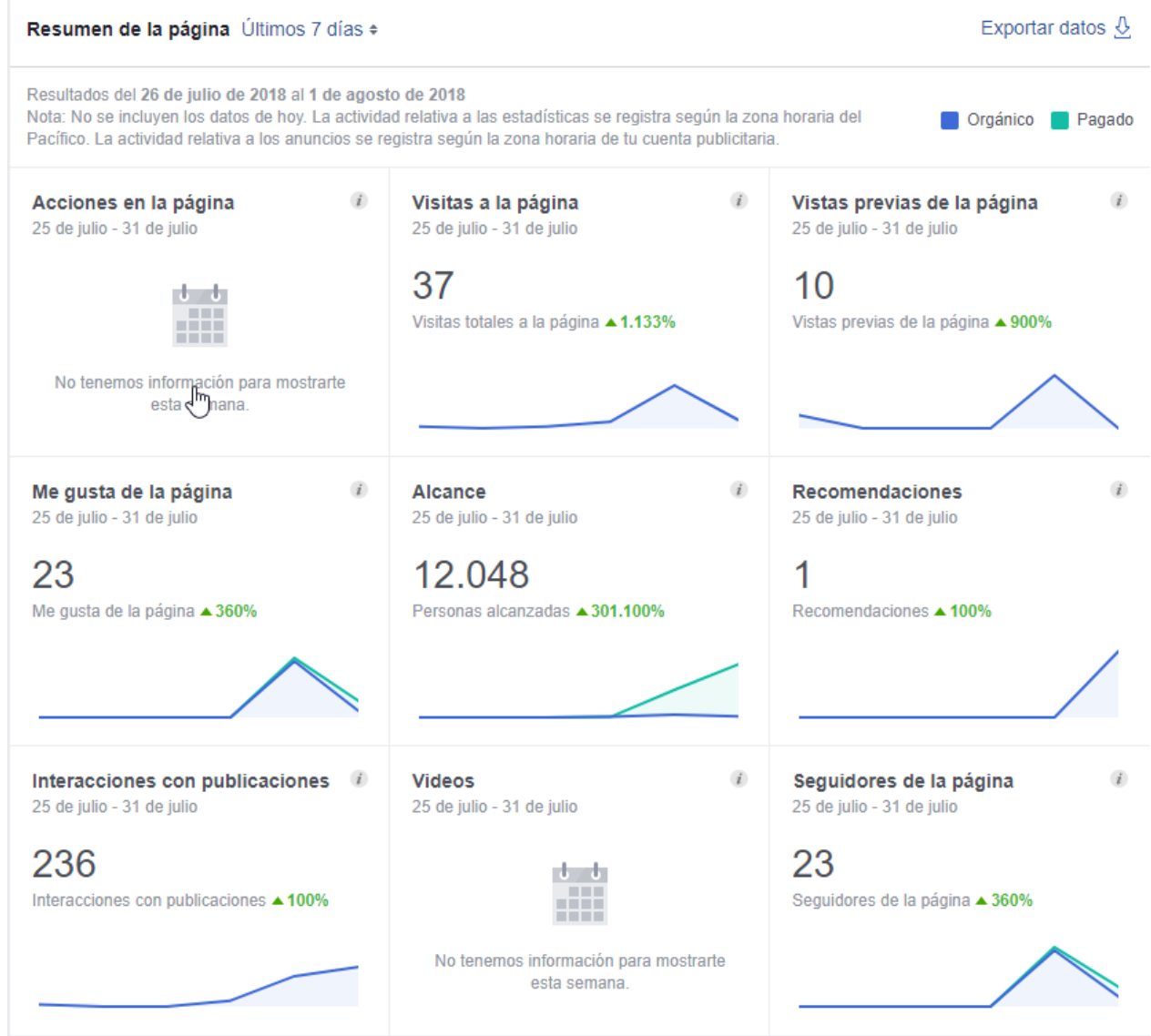


Fuente: Sitio Facebook PANARTE. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Además, tras la publicación se experimenta un cambio en el comportamiento de las visitas a la página del Facebook de PANARTE, siendo “Me gusta” y los Seguidores de la página los de mayor aumento con un incremento del 360% cada uno. Por otro lado, el alcance de personas aumentó en un 300% y se observa un incremento en las interacciones con la página.

A continuación, se muestra el detalle de las estadísticas del comportamiento de la página de Facebook de PANARTE del 26 de julio al 1 de agosto del 2018.

Imagen 34: Estadísticas de comportamiento de la página de Facebook de PANARTE
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica



Fuente: Sitio Facebook PANARTE. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Táctica N°3 Diseñar mecanismo de seguimiento a las campañas en Facebook

Para dar seguimiento a las campañas en Facebook para la publicidad, se propone la creación de un mecanismo llamado cronograma, donde se muestra las fechas de ejecución de las campañas, los objetivos, los temas y especificaciones de contenido que se utilizarán en cada una de ellas.

Adicionalmente, se proponen lapsos para cada campaña, así como el presupuesto que se destinará para cada mes en particular, esto definiéndolo según la temporada o tema especial.

El cronograma diseñado se elabora en la herramienta de hoja electrónica llamada EXCEL, y es para ser implementado a partir de enero del 2019. Se encuentra en el anexo del presenta Trabajo Final de Graduación.

A continuación, la imagen con el cronograma propuesto como mecanismo de seguimiento a las campañas en Facebook.

Imagen 35: Diseño de mecanismo de seguimiento de campañas en Facebook
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica



Mes	Dia	Enfoque	Objetivo	Tema	Descripción	Tipo			Especificaciones del Contenido	Periodo	Presupuesto	Enviado
						Enlace	Texto	Imagen				
Enero	15/1/2019	Producto	Posicionar	Salud Nutricional	Se brindará información sobre las ventajas del consumo de pan artesanal por su propiedades nutricionales, aprovechando la tendencia del cuidado de la salud en estas fechas	x		x	Fotografía de pan integral y multigrano	1 día	\$10	
	23/1/2019	Producto	Posicionar	Salud Nutricional	Se brindará información sobre las ventajas del consumo de pan artesanal por su propiedades nutricionales, aprovechando la tendencia del cuidado de la salud en estas fechas	x		x	Fotografía de pan integral y multigrano	1 día	\$10	
Febrero	5/2/2019	Publicidad	Ventas	Mes de Amor	Se buscará aumentar las ventas mediante la publicidad de los productos con ingredientes como chocolate y fresas relacionados a la época del mes de amor y la amistad	x	x	x	Fotografía de pan con un lazo rojo	1 día	\$10	
	12/2/2019	Publicidad	Ventas	Día del amor	Se buscará aumentar las ventas mediante la publicidad de los productos con ingredientes como chocolate y fresas relacionados a la época del mes de amor y la amistad	x	x	x	Fotografía de pan con un lazo rojo	2 días	\$10	
Marzo	5/3/2019	Publicidad	Ventas	Semana Santa	Se buscará aumentar las ventas mediante la publicidad de los productos con ingredientes como chiverre y pan casero relacionados a semana santa		x	x	Fotografía de pan casero y pan de chiverre	1 día	\$10	
	19/3/2019	Publicidad	Ventas	Semana Santa	Se buscará aumentar las ventas mediante la publicidad de los productos con ingredientes como chiverre y pan casero relacionados a semana santa		x	x	Fotografía de pan casero y pan de chiverre	2 días	\$10	

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

6.5.2 Estrategia N°2: Desarrollar plan de publicidad en Instagram

Desarrollar un plan de publicidad en Instagram para el posicionamiento del *pan artesanal* fabricado y distribuido por la empresa PANARTE.

Táctica N°1 Realizar la primera campaña de publicidad en Instagram

Para esta táctica, la postulante adquiere publicidad en la plataforma Instagram para posicionar el *pan artesanal* comercializado por la empresa PANARTE.

Los costos de Instagram se manejan por la cantidad de días que se requieren en promocionar la campaña y el monto a invertir por día. De esta manera, se procede a la compra de la promoción de la publicidad con un costo de \$2 por día por 2 días para un total de \$4.

Se procede a configurar la cuenta con Perfil de Instagram para empresas, que permite postear las promociones de las publicaciones en el perfil de Facebook al que se integró. Esto hace maximizar la utilización de ambas plataformas.

En esta plataforma la distribución de la promoción de la publicidad se puede realizar a todo el público o solamente a las personas que sigan al usuario de la empresa. Además, se puede segmentar por demografía, edades, género o gustos y preferencias.

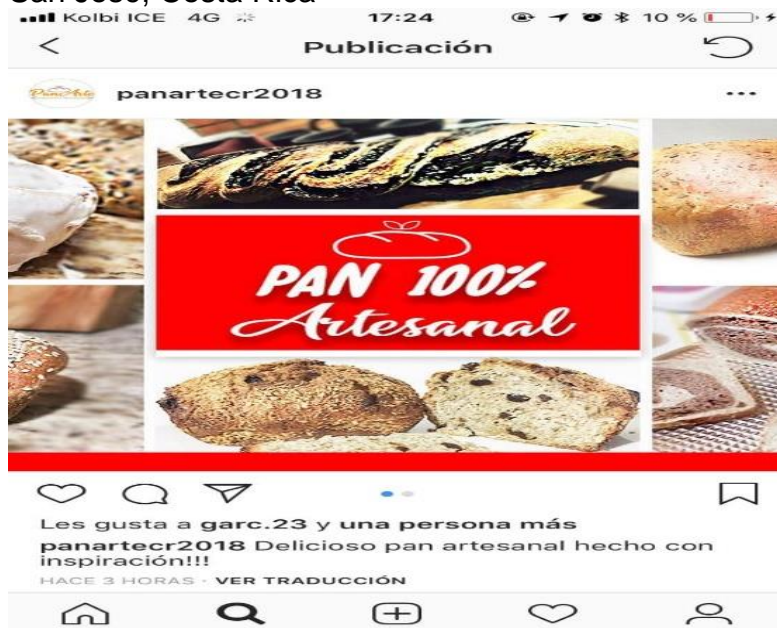
De seguido se muestran las imágenes de la primera campaña realizada en Instagram para posicionar el pan artesanal comercializado por PANARTE.

Imagen 36: Compra de promoción para publicidad en Instagram
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Imagen 37: Promoción de publicación en Instagram para posicionamiento
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Imagen 38:Replicación de promoción de publicación de Instagram en Facebook
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Táctica N°2 Presentar los resultados de la primera campaña en Instagram

Posterior a la realización la primera campaña de publicidad en Instagram se procede a la presentación de los resultados obtenidos.

Instagram brinda un resumen del comportamiento de la promoción de la publicación realizada por lo que se obtiene lo siguiente:

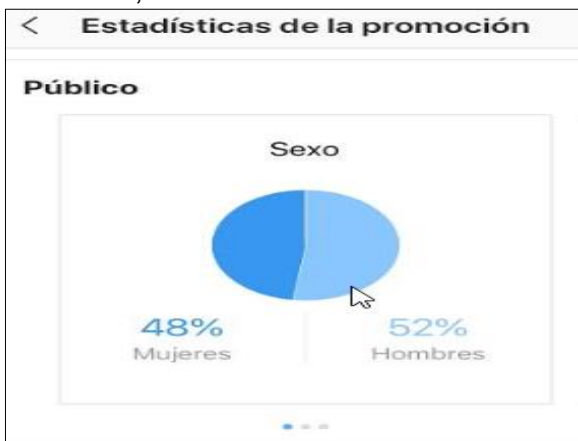
La publicación fue durante 72 horas, logrando que 12.374 personas vieran el post, donde el 100% no estaba siguiendo la página de Instagram de PANARTE ya que no existía. Adicionalmente se puede mencionar, que fueron 14.079 las veces que observaron la publicación.

Respecto a la información demográfica de las personas a las que se alcanzó por medio de la publicación, Instagram indica que 52% fueron Hombres y 48% fueron Mujeres.

Adicionalmente, el rango de edad de las personas que interactuaron con la publicidad se observa que el mayor porcentaje se encuentra entre 18 a 24 años con un 69%.

De seguido, las imágenes de los resultados obtenidos por la primera campaña de publicidad para el posicionamiento del *pan artesanal* fabricado y distribuido por PANARTE.

Imagen 39: Estadísticas de publicación de Instagram según género
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica



Fuente: Sitio Instagram PANARTE. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Imagen 40: Estadísticas de interacción de la página de Instagram de PANARTE
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica



Fuente: Sitio Instagram de PANARTE. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Imagen 41: Rango de edades en la publicación de Instagram de PANARTE
 Periodo: II Cuatrimestre 2018
 San José, Costa Rica



Fuente: Sitio Instagram de PANARTE. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Táctica N°3 Diseñar mecanismo de seguimiento a las campañas en Instagram

Debido a que se ligan las páginas de Facebook y de Instagram de PANARTE, la postulante propone que promociones de las publicaciones a realizar a través de la plataforma de Facebook, se replique en la red social de Instagram.

De este modo, se utiliza el mismo cronograma y presupuesto predestinado para la campaña de publicidad en Facebook.

Una vez finalizadas las estrategias para proponer un Plan Estratégico que permita implementar la estrategia de posicionamiento más adecuada para el pan artesanal producido y comercializado por la empresa PANARTE, se procede a mostrar el presupuesto, así como el cronograma de las actividades por realizar.

6.6 Cronograma y Presupuesto

A continuación, se muestra el presupuesto y cronograma para la implementación de las actividades de la estrategia de posicionamiento antes expuesto para el *pan artesanal* comercializado por PANARTE.

Para efectos de los cálculos se utiliza el tipo de cambio de ₡570,34 según el Banco Central de Costa Rica para el día 2 de agosto del 2018.

Finalmente indicar que se dispone de un capital de ₡800.000,00 para invertir en las actividades del plan de mercadeo propuesto para este Trabajo Final de Graduación.

Cuadro 33: Cronograma y presupuesto de propuesta
Periodo: II Cuatrimestre 2018
San José, Costa Rica

Objetivo	Estrategia	Táctica	Costo dólares	Costo colones	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
PRIMER OBJETIVO	Estrategia N°1: Desarrollar la identidad del producto pan artesanal fabricado y distribuido por la empresa PANARTE	Táctica N°1: Creación del eslogan	\$0	₡0													
		Táctica N°2: Diseño de logo	\$35	₡20.000													
		Táctica N°3: Diseño de etiqueta para producto	\$18	₡10.000													
		Táctica N°4: Diseñar el empaque para producto	\$18	₡10.000													
	Estrategia N°2: Diseñar los elementos básicos para la comunicación de la propuesta de valor	Táctica N°1: Creación del perfil de WhatsApp	\$281	₡160.000													
		Táctica N°2: Diseño de contenidos para el perfil de WhatsApp	\$210	₡120.000													
		Táctica N°3 Desarrollo de sitio de Facebook	\$0	₡0													
		Táctica N°4 Diseño de contenidos para sitio de Facebook	\$421	₡240.000													
		Táctica N°5 Desarrollo de página de Instagram	\$0	₡0													
		Táctica N°6 Diseño de contenido para la página de Instagram	\$0	₡0													
SEGUNDO OBJETIVO	Estrategia N°1: Desarrollar una pequeña campaña de correo directo	Táctica N°1 Montaje de base de datos de clientes existentes	\$0	₡0													
		Táctica N°2 Diseño de primer correo de posicionamiento	\$0	₡0													
		Táctica N°3 Diseño de mecanismo de seguimiento y control de envío de correos	\$0	₡0													
		Táctica N°4 Diseño de contenidos para la campaña de correo directo	\$0	₡0													

	Estrategia N°2: Desarrollar una pequeña campaña de telemarketing	Táctica N°1 Ampliar la base de datos de clientes	\$18	€10.000															
		Táctica N°2 Diseñar un guion para la primera llamada de presentación del pan artesanal	\$0	€0															
		Táctica N°3 Diseñar mecanismo de seguimiento y control de las llamadas hechas a través de telemarketing	\$88	€50.000															
TERCER OBJETIVO	Estrategia N°1: Desarrollar plan de publicidad en Facebook	Táctica N°1 Realizar la primera campaña de publicidad en Facebook	\$5	€2.852															
		Táctica N°2 Presentar los resultados de la primera campaña en Facebook	\$0	€0															
		Táctica N°3 Diseñar mecanismo de seguimiento a las campañas en Facebook	\$300	€171.102															
	Estrategia N°2: Desarrollar plan de publicidad en Instagram	Táctica N°1 Realizar la primera campaña de publicidad en Instagram	\$4	€2.281															
		Táctica N°2 Presentar los resultados de la primera campaña en Instagram	\$0	€0															
		Táctica N°3 Diseñar mecanismo de seguimiento a las campañas en Instagram	\$0	€0															
	Total			\$1.396	€796.235														

Fuente: Elaboración propia. Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. II Cuatrimestre, 2018.

Tal y como se observa, la inversión requerida para el desarrollo del plan de posicionamiento del *pan artesanal* fabricado y distribuido por PANARTE es de €796.235,00 que serán aplicadas en un año completo.

Se debe mencionar que el cronograma fue diseñado en relación con diversas temporadas comerciales del año como lo son Día del Amor y la Amistad, Semana Santa, Día del Padre, Día de la Madre y época navideña.

En este punto finaliza el presente Trabajo Final de Graduación denominado “Estrategia de posicionamiento para el pan artesanal producido y comercializado por la empresa PANARTE, ubicada en Barrio Dent, distrito San Pedro, cantón Montes de Oca, provincia San José, durante el II cuatrimestre del 2018”.

BIBLIOGRAFÍA

Alfaro, A. (2017). *¿Qué es el pan artesanal?* Obtenido de <https://gourmetdemexico.com.mx/comida-y-cultura/que-es-el-pan-artesanal/>

Allen, K. (2018) *Infografía; La psicología de los colores*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/269009>

Baas, M., Barceló, M. & Herrera, G. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación.

Barquero, J. (2005). *La migración internacional en Costa Rica: estado actual y consecuencias*. Universidad de Costa Rica. Obtenido de <http://ccp.ucr.ac.cr/bvp/ppt/CharlaMig2005.pdf>

Barquero, M. (2018). *Fuerte alza en harina de trigo afectará el precio del pan*. Periódico La Nación. Obtenido de <https://www.nacion.com/economia/negocios/fuerte-alza-en-harina-de-trigo-afectara-el-precio/JSQMUOGARNH5PLC75PUVMCKZ5M/story/>

Chaves, F. (2014). *Pan artesanal: ciencia y paciencia*. Periódico La Nación. Obtenido de <https://www.nacion.com/viva/cine/pan-artesanal-ciencia-y-paciencia/CK35R3GMZZDULENO5SB4OTLZSU/story/>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: MacGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.

- Consejo Redactor CR Hoy. (2012). *La Toscana, pan con sabor artesanal*. CRHoy.com. Costa Rica. Obtenido de <http://www.crhoy.com/archivo/la-toscana-pan-con-sabor-artesanal/entretenimiento/farandula/>
- Cruz, C., Olivares, S., & González, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Cruz, M., (2015). *El significado de los colores y la Psicología del color*. Obtenido de <https://www.publicidadpixel.com/significado-de-los-colores/>
- Delgado, F., Sánchez, A. (2012). *Elaboración de productos de panadería: panadería y bollería*. España: IC Editorial.
- Delgado, M., Castro, C. (2014). *Estudio Situacional del Proceso de Elaboración de Productos de Panificación*. Instituto Nacional de Aprendizaje. Obtenido de [http://www.ina.ac.cr/upe/estudios_necesidad_scfp/2014/7.NIA%20\(Estudio%20Situacional%20Panificacion\).pdf](http://www.ina.ac.cr/upe/estudios_necesidad_scfp/2014/7.NIA%20(Estudio%20Situacional%20Panificacion).pdf)
- Echavarría, R. (2006). *Investigación, un camino al conocimiento*. Costa Rica: EUNED
- González, M. (2018). *Emprendedores ticos lanzan nueva línea de pan artesana*. Periódico La Republica. Obtenido de <https://www.larepublica.net/noticia/emprendedores-ticos-lanzan-nueva-linea-de-pan-artesanal>
- Hernández, R., Baptista, P. & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Education.

Hernández, S., Palafox, G. (2012). *Administración. Teoría, proceso áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGraw-Hill Education.

Kerin, R., Hartley, S. & Rudelius, W. (2009). *Marketing*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.

Kerlinger, F., Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. Cuarta Edición. México: McGraw-Hill.

Kotler, P., Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.

Kotler, P., Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

Marketing4food. (2016). *Barrera de entrada*. Obtenido de <http://www.marketing4food.com/glosario/barrera-de-entrada/>

Muñoz, J. (2015). *Lo bueno del pan artesanal*. Obtenido de https://revistadiners.com.co/gastronomia/14763_lo-bueno-del-pan-artesanal/

Ramirez, T. (2017). *El Pan nuestro...y otros alimentos*. España: ExLibric.

Revista Apetito (2016). *Panes artesanales importados y nacionales*. *Revista Apetito*.
Obtenido de <http://www.apetitoenlinea.com/panes-artesanales-importados-nacionales/>

Riquelme, M. (2015). *Las Cinco Fuerzas de Porter-Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Roe, J. (2018). *Análisis de la industria panadera*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13067715/analisis-de-la-industria-panadera>

Rojas, I. (2014). *Panadería Gourmet: Buena miga. Parte: Estratégico y de mercados*.
Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117248/Rojas%20Hormazabal%20Isaac.pdf?sequence=2>

Ruiz, M. (2009). *Plan de mercadeo estratégico para la panadería Paso Pan*.
Obtenido de <http://publish-pdf.com/7a9af32be12c4c58b3eef0f79b6575ac/T0003364.pdf>

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Mercadeo*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.

Thompson, I. (2009). *Definición de cliente*. Obtenido de
<https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

Valero, M. (2013). *Pan artesanal, un placer para los sentidos*. Obtenido de
<http://www.efesalud.com/pan-artesanal-un-placer-para-los-sentidos/>

Zauzich, I. (2015). *7 diferencias entre Pan Industrial y Pan Artesanal*. Obtenido de
<http://morterodepiedra.com/diferencias-pan-artesanal-industrial/>

ANEXOS

Anexo #1 Guía para la realización de una Entrevista a Experto



Guía Para Entrevista a Experto

TÍTULO DE TFG: Estrategia de posicionamiento para el pan artesanal producido y comercializado por la empresa PANARTE, ubicada en Barrio Dent, distrito San Pedro, cantón Montes de Oca, provincia San José, durante el II cuatrimestre del 2018.

Persona Entrevistada: _____ Empresa: _____ Día: _____ Hora: _____
Entrevistador: _____

I. Indicaciones Generales:

- Solicitar una cita para entrevistar a una persona que se considere la conocedora en los temas que usted debe cubrir con esta guía.
- Podría requerir entrevistar a varias personas hasta lograr toda la información solicitada.
- **Pedir autorización** en forma previa, **para grabar la entrevista. ESTO ES REQUISITO FUNDAMENTAL para cumplir con los requerimientos del TFG.**
- Recordar probar el dispositivo con el que va a grabar. Si es el teléfono revisar que tenga suficiente batería.
- Llevar esta Guía impresa y en buen estado.

II. Introducción: Presentación y Agradecimiento. Explicación rápida del motivo de la entrevista.

Primera Parte de la Entrevista: DETERMINANDO LAS VARIABLES DEL MICROENTORNO QUE PUEDEN CONDICIONAR LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DEL PAN ARTESANAL FABRICADO POR PANARTE.

A continuación, le haremos algunas preguntas sobre los **FACTORES DE MICROENTORNO** de la empresa PANARTE que pueden condicionar ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DEL PAN ARTESANAL. **(USTED VA A LEER CADA ASPECTO Y MARCA EN EL CUADRO SI PARA EL ENTREVISTADO EL ASPECTO CONDICIONA O NO CONDICIONA. NO OLVIDAR PREGUNTAR POR LAS RAZONES PARA CADA RESPUESTA)**

FACTORES DE MICROENTORNO	SI	NO	¿Por qué razón?
¿Considera usted que los PROVEEDORES a los que tiene acceso PANARTE para fabricar el PAN ARTESANAL podrían condicionar su ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO?			
¿Considera usted que el PRODUCTO COMO TAL podrían condicionar su ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del PAN ARTESANAL fabricado por PANARTE ?			
¿Considera usted que los CLIENTES FINALES podrían condicionar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del PAN ARTESANAL fabricado por PANARTE ?			
¿Considera usted que las HABILIDADES GERENCIALES de los líderes de PANARTE podrían condicionar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del PAN ARTESANAL ?			
¿Considera usted que las HABILIDADES DEL RESTO DE LOS COLABORADORES de PANARTE afecta o no el nivel de ventas de PAN ARTESANAL ?			
¿Considera usted que la COMPETENCIA de PANARTE puede afectar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del PAN ARTESANAL ?			

¿Considera usted que la ORGANIZACIÓN INTERNA de PANARTE puede afectar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del <i>PAN ARTESANAL</i> ?			
¿Considera usted que los RECURSOS FINANCIEROS de PANARTE pueden afectar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del <i>PAN ARTESANAL</i> ?			
¿Qué otro elemento del MICROENTORNO DE PANARTE cree usted conveniente mencionar porque puede afectar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del <i>PAN ARTESANAL</i> ?			

Segunda Parte de la Entrevista: DETERMINANDO LAS VARIABLES DE MACROENTORNO QUE PUEDEN CONDICIONAR LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DEL *PAN ARTESANAL* FABRICADO POR PANARTE.

A continuación, le haremos algunas preguntas sobre los **FACTORES DE MACROENTORNO** de la empresa PANARTE que pueden condicionar ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DEL *PAN ARTESANAL*. **(USTED VA A LEER CADA ASPECTO Y MARCA EN EL CUADRO SI PARA EL ENTREVISTADO EL ASPECTO CONDICIONA O NO CONDICIONAE. NO OLVIDAR PREGUNTAR POR LAS RAZONES PARA CADA RESPUESTA)**

FACTORES DE MACROENTORNO	SI	NO	¿Por qué razón?
¿Considera usted que los FACTORES DEMOGRAFICOS , tales como la edad del cliente final, el tamaño de los hogares, el ingreso de las personas, etc. podrían condicionar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del <i>PAN ARTESANAL</i> ?			
¿Considera usted que los FACTORES SOCIOCULTURALES tales como cambios en las actitudes de las personas, cambios a nivel de intereses hacia los productos podrían condicionar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del <i>PAN ARTESANAL</i> ?			
¿Considera usted que los FACTORES ECONÓMICOS tales como el nivel de desempleo, variaciones en la inflación o de las tasas de interés podrían condicionar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del <i>PAN ARTESANAL</i> ?			
¿Considera usted que los CAMBIOS TECNOLÓGICOS podrían condicionar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del <i>PAN ARTESANAL</i> ?			
¿Considera usted que los PERMISOS Y REGULACIONES podrían condicionar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del <i>PAN ARTESANAL</i> ?			
¿Qué otro elemento del MACROENTORNO DE PANARTE cree usted conveniente mencionar porque puede afectar la ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO del <i>PAN ARTESANAL</i> ?			

Tercera Parte de la Entrevista: RECABANDO LA INFORMACION PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS APLICADO AL SECTOR DONDE SE DESEMPEÑA EL *PAN ARTESANAL* FABRICADO POR PANARTE.

3.1 RIVALIDAD ACTUAL:

En esta parte de la entrevista deseamos aplicar un modelo desarrollado por el autor Michael Porter denominado Cinco Fuerzas Competitivas. El primer paso que recomienda el autor es dejar claro el SECTOR para el cual se hace el análisis.

Para el caso que nos ocupa diremos que el Sector está conformado por empresas productoras y distribuidoras de *PAN ARTESANAL* ubicadas en los cantones Montes de Oca, San José y Goicoechea.

Tomando como base el sector antes definido iniciamos el análisis de la COMPETENCIA DIRECTA que tiene la empresa PANARTE.

Vamos a entender como UN COMPETIDOR DIRECTO aquellas empresas productoras y distribuidoras de PAN ARTESANAL que venden sus productos bajo la misma Mezcla de Mercadeo (en cuanto al tipo de producto, con un precio igual, con un canal de distribución similar al que aplica PANARTE y con similares técnicas de comunicación para con el cliente y QUE ESTÉN UBICADAS EN LOS CANTONES MONTES DE OCA, SAN JOSÉ Y GOICOECHEA.

Bajo esta definición...

1. ¿Podría usted indicarme CUÁL ES EL PRINCIPAL COMPETIDOR DIRECTO, que tiene la empresa PANARTE? **(SI LA PERSONA CONSIDERA QUE EXISTEN COMPETIDORES DIRECTOS HAGA LAS PREGUNTAS #2, 3, 4, 5, 6, 7, 8. SI CREE QUE NO EXISTEN COMPETIDORES DIRECTOS. PASE A PREGUNTA #9)**

2. ¿Cuáles son sus razones para pensar esto?

3. ¿Cuáles son las principales FORTALEZAS que tiene el PRINCIPAL COMPETIDOR DIRECTO?

4. ¿Cuáles son las principales DEBILIDADES que tiene el PRINCIPAL COMPETIDOR DIRECTO?

5. Ahora, ¿Podría usted indicarme, en orden de importancia, ¿CUÁL ES EL SEGUNDO COMPETIDOR DIRECTO que tiene la empresa PANARTE? (PODRÍA SER QUE NO EXISTA OTRO COMPETIDOR DIRECTO, SI ESTO ES ASÍ PASE A LA PREGUNTA # 9)

6. ¿Por qué razones considera usted que éste es el SEGUNDO COMPETIDOR DIRECTO importante?

7. ¿Cuáles son las principales FORTALEZAS que tiene el SEGUNDO COMPETIDOR DIRECTO?

8. ¿Cuáles son las principales DEBILIDADES que tiene el SEGUNDO COMPETIDOR DIRECTO?

Ahora vamos a hacer el análisis de la competencia INDIRECTA que tiene la empresa PANARTE

Se entiende como COMPETIDOR INDIRECTO aquellas empresas productoras y distribuidoras de PAN ARTESANAL que venden sus productos CON ALGUNA VARIACION EN LA MEZCLA DE MERCADEO, por ejemplo, variaciones en el producto, con alguna variación en el precio ó en el canal de distribución, o aplicando diferentes estrategias de comunicación para con el cliente y QUE ESTÉN UBICADAS EN LOS CANTONES MONTES DE OCA, SAN JOSÉ Y GOICOECHEA.

9. ¿Podría usted indicarme CUÁL ES EL PRINCIPAL COMPETIDOR INDIRECTO que tiene la empresa PANARTE?

10. ¿Por qué razones considera usted que éste es el principal COMPETIDOR INDIRECTO?
11. ¿Cuáles son las principales FORTALEZAS que tiene este COMPETIDOR INDIRECTO?
12. ¿Cuáles son las principales DEBILIDADES que tiene este COMPETIDOR INDIRECTO?
13. Ahora, ¿Podría usted indicarme, en orden de importancia, ¿CUÁL es un SEGUNDO COMPETIDOR INDIRECTO que tiene la empresa PANARTE?
14. ¿Por qué razones considera usted que éste es el SEGUNDO COMPETIDOR INDIRECTO?
15. ¿Cuáles son las principales FORTALEZAS que tiene el SEGUNDO COMPETIDOR INDIRECTO?
16. ¿Cuáles son las principales DEBILIDADES que tiene el SEGUNDO COMPETIDOR INDIRECTO?
17. Para terminar con esta parte de la entrevista ¿Podría usted indicarme CUÁL ES EL TERCER COMPETIDOR INDIRECTO que tiene la empresa PANARTE?
18. ¿Por qué razones considera usted que éste es el TERCER COMPETIDOR INDIRECTO importante?
19. ¿Cuáles son las principales FORTALEZAS que tiene este TERCER COMPETIDOR INDIRECTO?
20. ¿Cuáles son las principales DEBILIDADES que tiene este TERCER COMPETIDOR INDIRECTO?

3.2 PRODUCTOS SUSTITUTOS:

21. Podría indicarme ¿cuáles considera usted que son PRODUCTOS SUSTITUTOS del *PAN ARTESANAL* que vende la empresa PANARTE? (ES PROBABLE QUE ACÁ SURJAN MUCHOS PRODUCTOS SUSTITUTOS. POR FAVOR LOGRE UNA DESCRIPCIÓN PRECISA DE CADA UNO)
22. Le pido por favor que me describa el PRIMER PRODUCTO SUSTITUTO del *PAN ARTESANAL* que vende la empresa PANARTE.
23. ¿Por qué razones considera usted que ese es un producto sustituto del *PAN ARTESANAL* de la empresa PANARTE?
24. Describame por favor el SEGUNDO PRODUCTO SUSTITUTO del *PAN ARTESANAL* que vende la empresa PANARTE.
25. ¿Por qué razones considera usted que ese es un producto sustituto del *PAN ARTESANAL* que vende la empresa PANARTE?

26. Le pido por favor que me describa el TERCER PRODUCTO SUSTITUTO del PAN que vende la empresa PANARTE.

27. ¿Por qué razones considera usted que ese es un producto sustituto del PAN ARTESANAL que vende la empresa PANARTE?

3.3 DEMÁS VARIABLES DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.

De seguido debemos hacer el análisis de las Barreras de Ingreso que existen en el sector conformado por empresas productoras y distribuidoras de PAN ARTESANAL UBICADAS EN LOS CANTONES MONTES DE OCA, SAN JOSÉ Y GOICOECHEA.

Le voy a mencionar, una a una, las barreras de ingreso que existen para que usted me indique si es alta o baja en el sector antes mencionado:

(PROCEDA INDICANDO CADA BARRERA. USTED DEBE EXPLICARLE A SU ENTREVISTADO (A) QUÉ SIGNIFICA CADA UNA DE LAS BARRERAS PARA QUE ÉSTE PUEDA CONTESTARLE ADECUADAMENTE <http://www.webyempresas.com/las-seis-barreras-de-entrada-de-michael-porter/>)

BARRERAS DE INGRESO AL SECTOR	SI	NO	<i>¿Por qué razón?</i>
¿La barrera producción a nivel de ECONOMÍA DE ESCALA afecta el ingreso de nuevos competidores al sector?			
¿La barrera denominada DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO afecta el ingreso de nuevos competidores al sector?			
¿La barrera denominada INVERSIÓN DE CAPITAL afecta el ingreso de nuevos competidores al sector?			
¿La barrera denominada DESVENTAJA EN COSTOS INDEPENDIENTEMENTE DE LA ESCALA afecta el ingreso de nuevos competidores al sector?			
¿La barrera denominada ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN afecta el ingreso de nuevos competidores al sector?			
¿La barrera denominada POLÍTICA GUBERNAMENTAL afecta el ingreso de nuevos competidores al sector?			

28. ¿Considera usted que en este sector los Proveedores son escasos?

29. ¿Por qué sucede eso?

30. ¿Tienen estos proveedores un gran poder a la hora de negociar con las empresas del sector?

31. ¿Por qué?

32. ¿Podría usted definir cada uno de principales segmentos de mercado a quienes ustedes le han vendido el PAN ARTESANAL utilizando las variables sexo, edad, ingreso, lugar de trabajo o residencia y su estilo de vida y gustos particulares?

33. ¿Considera usted que estos clientes tienen poder de negociación cuando compran el *PAN ARTESANAL*?
¿Por qué?

3.4 VENTAJAS COMPETITIVAS.

34. Podría indicarme ¿cuáles considera usted que son las Ventajas Competitivas que posee la empresa PANARTE? (USE EL CUADRO DE ABAJO Y LOGRE UNA DESCRIPCIÓN PRECISA DE CADA UNA)

Primera Ventaja Competitiva:	Descripción de esta VC
Segunda Ventaja Competitiva:	Descripción de esta VC
Tercera Ventaja Competitiva:	Descripción de esta VC

Anexo #2 Cuestionario Estructurado dirigido al cliente



#Cuestionario _____

Cuestionario Estructurado dirigido clientes

Buenos tardes/noches. Le llamo de parte de la Empresa PANARTE. Quisiéramos hacer una evaluación del nivel de satisfacción suyo al respecto a *PAN ARTESANAL* que nos compró. ¿Podría contestarnos unas pocas preguntas para ayudarnos a mejorar el producto? Muchas gracias.

PREGUNTA DE FILTRO

1. ¿Compró un *PAN ARTESANAL* de PANARTE en el último año?

SÍ () NO () TERMINA Y AGRADEZCA

2. ¿Cuál producto nos compró? _____

3. Tenía conocimiento del nombre del empresa SÍ () NO ()

4. Si usted tuviera que presentarle a otra persona la empresa que le vendió el *PAN ARTESANAL* ¿con qué frase corta lo haría? _____

5. ¿Qué significa para usted la palabra "PANARTE"? _____

6. ¿Con qué color identifica usted a "PANARTE"? _____

7. Si usted tuviera que describirle a otra persona el producto que nos compró... ¿con qué frase corta lo haría?

8. Le vamos a mencionar una serie de características que según la Empresa PANARTE tienen los productos que vende. Le pedimos que usted nos indique si esto es CIERTO, RELATIVAMENTE CIERTO o NO CIERTO...

La Empresa PANARTE cree que sus productos son artesanales.

() Es cierto...¿Por qué considera eso? _____

() Es relativamente cierto.... ¿Por qué considera eso? _____

() No es cierto...¿Por qué considera eso? _____

(ANOTE ACÁ ALGÚN OTRO COMENTARIO DEL CLIENTE: _____

	_____)
La Empresa PANARTE cree que sus productos se personalizan de acuerdo con los gustos del cliente	<input type="checkbox"/> Es cierto...¿Por qué considera eso? _____ <input type="checkbox"/> Es relativamente cierto.... ¿Por qué considera eso? _____ <input type="checkbox"/> No es cierto...¿Por qué considera eso? _____ (ANOTE ACÁ ALGÚN OTRO COMENTARIO DEL CLIENTE: _____)
La Empresa PANARTE cree que sus productos tienen los precios más bajos que su competencia	<input type="checkbox"/> Es cierto...¿Por qué considera eso? _____ <input type="checkbox"/> Es relativamente cierto.... ¿Por qué considera eso? _____ <input type="checkbox"/> No es cierto...¿Por qué considera eso? _____ (ANOTE ACÁ ALGÚN OTRO COMENTARIO DEL CLIENTE: _____)
La Empresa PANARTE cree que ofrece un producto diferente a su competencia.	<input type="checkbox"/> Es cierto...¿Por qué considera eso? _____ <input type="checkbox"/> Es relativamente cierto.... ¿Por qué considera eso? _____ <input type="checkbox"/> No es cierto...¿Por qué considera eso? _____ (ANOTE ACÁ ALGÚN OTRO COMENTARIO DEL CLIENTE: _____)
La Empresa PANARTE cree que sus productos son innovadores en el mercado.	<input type="checkbox"/> Es cierto...¿Por qué considera eso? _____ <input type="checkbox"/> Es relativamente cierto.... ¿Por qué considera eso? _____ <input type="checkbox"/> No es cierto...¿Por qué considera eso? _____ (ANOTE ACÁ ALGÚN OTRO COMENTARIO DEL CLIENTE: _____)

9. De seguido le indicamos algunas frases promocionales que se han diseñado para que la empresa PANARTE las utilice como publicidad para que usted nos dé su opinión...

	¿Qué le dice a usted esa frase?	Cree usted que representa bien su experiencia con la empresa que le vendió ...(indique el nombre del producto que la persona compro)
FRASE #1: El arte del pan		
FRASE #2: Pan con sentimiento		
FRASE #3: Inspiración hecha pan		

Anexo #3 Mecanismo de seguimiento y control de envío de correos



Mes	Dia	Enfoque	Objetivo	Tema	Descripción	Tipo			Especificaciones del Contenido	Enviado
						Enlace	Texto	Imagen		
Enero	15/1/2019	Producto	Posicionar	Salud Nutricional	Se brindará información sobre las ventajas del consumo de pan artesanal por su propiedades nutricionales, aprovechando la tendencia del cuidado de la salud en estas fechas	x	x	x	Fotografía de pan integral y multigrano	
	23/1/2019	Producto	Posicionar	Salud Nutricional	Se brindará información sobre las ventajas del consumo de pan artesanal por su propiedades nutricionales, aprovechando la tendencia del cuidado de la salud en estas fechas	x	x	x	Fotografía de pan integral y multigrano	
Febrero	5/2/2019	Publicidad	Ventas	Mes de Amor	Se buscará aumentar las ventas mediante la publicidad de los productos con ingredientes como chocolate y fresas relacionados a la época del mes de amor y la amistad	x	x	x	Fotografía de pan con un lazo rojo	
	12/2/2019	Publicidad	Ventas	Día del amor	Se buscará aumentar las ventas mediante la publicidad de los productos con ingredientes como chocolate y fresas relacionados a la época del mes de amor y la amistad	x	x	x	Fotografía de pan con un lazo rojo	
Marzo	5/3/2019	Publicidad	Ventas	Semana Santa	Se buscará aumentar las ventas mediante la publicidad de los productos con ingredientes como chiverre y pan casero relacionados a semana santa	x	x	x	Fotografía de pan casero y pan de chiverre	
	19/3/2019	Publicidad	Ventas	Semana Santa	Se buscará aumentar las ventas mediante la publicidad de los productos con ingredientes como chiverre y pan casero relacionados a semana santa	x	x	x	Fotografía de pan casero y pan de chiverre	
Abril	2/4/2019	Propuesta de Valor	Fidelizar	Ingredientes	Se detallan calidad de producto mediante sus ingredientes y proceso de elaboración.	x	x	x	Fotografías con harina, huevos e implementos de panadería	
	16/4/2019	Propuesta de Valor	Fidelizar	Ingredientes	Se detallan calidad de producto mediante sus ingredientes y proceso de elaboración.	x	x	x	Fotografías con harina, huevos e implementos de panadería	
Mayo	7/5/2019	Producto	Posicionar	Características	Se detallan las características del producto como sabor, olor, color y consistencia.	x	x	x	Fotografía de clientes degustando los productos	
	21/5/2019	Producto	Posicionar	Características	Se detallan las características del producto como sabor, olor, color y consistencia.	x	x	x	Fotografía de clientes degustando los productos	
Junio	4/6/2019	Publicidad	Ventas	Día del padre	Se buscará aumentar las ventas mediante la publicidad de los productos con ingredientes como cerveza, queso y vino relacionados a las preferencias del género masculino	x	x	x	Imagen de felicitación de día del padre, con fotografía de papá con hijos	
	13/6/2019	Publicidad	Ventas	Día del padre	Se buscará aumentar las ventas mediante la publicidad de los productos con ingredientes como cerveza, queso y vino relacionados a las preferencias del género masculino	x	x	x	Imagen de felicitación de día del padre, con fotografía de papá con hijos	
Julio	3/7/2019	Propuesta de Valor	Fidelizar	Personalización	Se informa de la posibilidad de personalizar su pan de acuerdo a sus gustos y preferencia	x	x	x	Mensaje con eslogan y logotipo	
	15/7/2019	Propuesta de Valor	Fidelizar	Personalización	Se informa de la posibilidad de personalizar su pan de acuerdo a sus gustos y preferencia	x	x	x	Mensaje con eslogan y logotipo	
Agosto	1/8/2019	Publicidad	Ventas	Día de la madre	Se buscará aumentar las ventas mediante la publicidad de los productos con ingredientes como chocolate, dulce de leche, fresas e higos relacionados a las preferencias del género femenino	x	x	x	Imagen de felicitación de día del madre, con fotografía de mamá con hijos	
	13/8/2019	Publicidad	Ventas	Día de la madre	Se buscará aumentar las ventas mediante la publicidad de los productos con ingredientes como chocolate, dulce de leche, fresas e higos relacionados a las preferencias del género femenino	x	x	x	Imagen de felicitación de día del madre, con fotografía de mamá con hijos	

Septiembre	3/9/2019	Producto	Posicionar	Acompañamiento	Se detallan recetas o se brindan consejos de la utilización del pan artesanal como acompañamiento de la gastronomía en general	x	x	x	Fotografía de panes junto a platos variados y/o recomendación de recetas
	13/9/2019	Producto	Posicionar	Acompañamiento	Se detallan recetas o se brindan consejos de la utilización del pan artesanal como acompañamiento de la gastronomía en general	x	x	x	Fotografía de panes junto a platos variados y/o recomendación de recetas
Octubre	1/10/2019	Propuesta de Valor	Fidelizar	Variedad	Se describe la variedad de productos que se pueden encontrar	x	x	x	Fotografías de varios productos
	15/10/2019	Propuesta de Valor	Fidelizar	Variedad	Se describe la variedad de productos que se pueden encontrar	x	x	x	Fotografías de varios productos
Noviembre	5/11/2019	Producto	Posicionar	Características	Se detallan las características del producto como sabor, olor, color y consistencia.	x	x	x	Fotografía de clientes degustando los productos
	26/11/2019	Producto	Posicionar	Características	Se detallan las características del producto como sabor, olor, color y consistencia.	x	x	x	Fotografía de clientes degustando los productos
Diciembre	10/12/2019	Publicidad	Ventas	Navidad	Se buscará aumentar las ventas mediante la publicidad de los productos como el queque navideño y productos que contengan pasas, frutos secos y semillas relacionados a la época navideña	x	x	x	Imagen de celebración de la época y fotografía de queque navideño y par para la festividad
	26/12/2019	Publicidad	Ventas	Navidad	Se buscará aumentar las ventas mediante la publicidad de los productos como el queque navideño y productos que contengan pasas, frutos secos y semillas relacionados a la época navideña	x	x	x	Imagen de celebración de la época y fotografía de queque navideño y par para la festividad

Anexo #4 Guion para primera llamada de posicionamiento del *pan artesanal*



Hola Buen@s (Días/Tardes/Noches) mi nombre es _____ le llamo de la empresa PANARTE, ¿Tengo el gusto de hablar con (Nombre del cliente)?

¿Cómo está, un placer poder comunicarme con usted?

Sr. (a, ita) (nombre)_____ sabiendo la importancia de su tiempo le agradezco atender mi llamada y así mismo solicitarle 4 minutos para conversar, está de acuerdo?

El motivo de mi llamada es presentarle el *pan artesanal* que nuestra empresa PANARTE produce y comercializa, el cual posee un delicioso sabor y una calidad insuperable, ya que está creado con los mejores ingredientes y elaborado de manera artesanal en todo su proceso. Además de brindar personalización a sus productos.

Contamos con una gran variedad de productos como lo son (mencionar algunos):

Tomate y albahaca	Panettone	Integral
Cerveza y queso	Rollos de canela	Struan (Multigrano)
Babka (Trenza de chocolate)	Ciabatta	Pan de centeno y ajonjolí
Pan de pasas y coco	Pan dátiles, miel y ajonjolí	Pan masa madre
Pan de muerto (dulce con naranja)	Pan de chile jalapeño y queso	Pan de avena

Le agradecemos ser parte de nuestros clientes y esperamos haya quedado satisfecha con nuestros productos y servicios.

¿Le gustaría probar o realizar la compra de alguno en este momento?

(Nombre del cliente) Le agradecemos nuevamente su tiempo y lo invitamos a seguirnos en nuestras páginas de redes Sociales a nombre de PANARTE para que pueda adquirir información de nuestros productos.