

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE REPOSTERÍA FINA
EN EL VALLE DE LOS CHILLOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

MARÍA JOSÉ ZAMBRANO GODOY

DIRECTOR: ING. MARÍA BELÉN SANDOVAL

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE
MARKETING**

QUITO, MAYO 2016

DIRECTOR:

Ing. María Belén Sandoval

INFORMANTES:

Mgtr. Mayra Beltrán

Ing. Leonardo Ávila

DEDICATORIA

Dedico el esfuerzo de mi vida estudiantil a mis padres y hermanos, por ser mí apoyo incondicional e inculcarme responsabilidad y perseverancia.

A mis tías y a mami Fanny, por brindarme su amor y cariño sincero.

María José

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios porque junto a él he logrado culminar una etapa más en mi vida.

A mi hermana y a mi madre por ser mis confidentes y mejores amigas.

A mis maestros por compartir sus conocimientos, en especial a la Ing. María Belén Sandoval por ser una guía para la culminación del presente trabajo.

A Kevin, por ser mi soporte y siempre estar presente.

María José

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL MERCADO, 2

- 1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL, 2
 - 1.1.1 Análisis PEST, 4**
 - 1.1.1.1 Ambiente Internacional, 11
 - 1.1.1.2 Ambiente Nacional, 12
 - 1.1.1.3 Ambiente Industrial, 12
 - 1.1.1.4 Características Específicas del sector del Valle de los Chillos, 15
- 1.2 ANÁLISIS EXTERNO, 18
 - 1.2.1 Proveedores, 18**
 - 1.2.2 Clientes, 20**
 - 1.2.3 Competidores, 21**
- 1.3 ANÁLISIS COMPETITIVO, 25
 - 1.3.1 Rivalidad entre empresas competidoras, 25**
 - 1.3.2 Ingreso potencial de nuevos competidores, 26**
 - 1.3.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos, 27**
 - 1.3.4 Capacidad de negociación de los proveedores, 27**
 - 1.3.5 Capacidad de negociación de los consumidores, 28**
- 1.4 ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES, 28
 - 1.4.1 Modelo Investigativo de Competitividad y Posicionamiento, 29**
 - 1.4.1.1 Metodología Investigativa, 29
 - 1.4.1.2 Investigación de Competitividad, 32

2 PLAN ESTRATÉGICO – PROPUESTA ESTRATÉGICA, 34

- 2.1 NOMBRE DE LA EMPRESA, 34
- 2.2 IMAGEN CORPORATIVA, 35
- 2.3 PLAN ESTRATÉGICO, 36
 - 2.3.1 Misión, 36**
 - 2.3.2 Visión, 37**
 - 2.3.3 Valores, 38**
 - 2.3.4 Objetivo General, 39**
 - 2.3.5 Objetivos Estratégicos, 39**
- 2.4 MARCO ANALÍTICO PARA FORMULAR ESTRATEGIAS, 39
 - 2.4.1 Etapa 1: Etapa de entrada, 40**
 - 2.4.1.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI), 41
 - 2.4.1.2 Matriz del perfil competitivo (MPC), 43
 - 2.4.1.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE), 45
 - 2.4.2 Etapa 2: Etapa de Conciliación, 47**
 - 2.4.2.1 Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA), 48

- 2.4.2.2 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de Acciones (SPACE), 52
- 2.4.2.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG), 54
- 2.4.2.4 Matriz Interna - Externa (IE), 56
- 2.4.2.5 Matriz de la Gran Estrategia, 57
- 2.4.3 Etapa 3: Etapa de la decisión, 59**
 - 2.4.3.1 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), 59
- 2.5 CADENA DE VALOR, 63
 - 2.5.1 Actividades Primarias, 64**
 - 2.5.1.1 Logística de Entrada, 64
 - 2.5.1.2 Operaciones, 64
 - 2.5.1.3 Logística Externa, 65
 - 2.5.1.4 Marketing y Ventas, 65
 - 2.5.1.5 Servicios Post – Ventas, 66
 - 2.5.2 Actividades de Soporte – Apoyo, 66**
 - 2.5.3 Análisis de Ciclo de Vida de los Productos, 66**
- 3 PROCESO DE MICROSEGMENTACIÓN DE MERCADOS Y ESTRATEGIAS DE COBERTURA, 69**
 - 3.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS, 69
 - 3.1.1 Identificación de variables de segmentación, 69**
 - 3.2 PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DEL ESTUDIO EXPLORATORIO, 70
 - 3.3 PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DEL ESTUDIO DESCRIPTIVO, 72
 - 3.4 SELECCIÓN DEL SEGMENTO META, 75
 - 3.5 OBJETIVOS, 76
 - 3.6 ESTRATEGIAS, 76
 - 3.6.1 Estrategias Competitivas Genéricas, 76**
 - 3.6.2 Crecimiento Intensivo, 78**
 - 3.6.3 Crecimiento Integrado, 79**
 - 3.6.4 Crecimiento por Diversificación, 80**
 - 3.7 PLAN DE ACCIÓN, 81
 - 3.8 MARKETING MIX ENFOCADO A LA RETENCIÓN DE CLIENTES, 85
 - 3.8.1 Personas, 85**
 - 3.8.2 Producto, 85**
 - 3.8.3 Place (Lugar), 86**
 - 3.8.4 Precio, 87**
 - 3.8.5 Promoción, 88**
 - 3.8.6 Procesos, 89**
 - 3.8.7 Physical evidence (Evidencia Física), 89**
- 4 ANÁLISIS FINANCIERO Y ESTUDIO DE FACTIBILIDAD, 91**
 - 4.1 ESTUDIO FINANCIERO, 91
 - 4.1.1 Presupuesto de Ventas, 92**
 - 4.1.1.1 Política de Precio, 92
 - 4.1.2 Análisis de Gastos, 93**
 - 4.1.2.1 Gasto de Ventas, 95
 - 4.1.3 Flujo de Caja, 96**
 - 4.1.4 Estructuración de Balances de Resultados, 97**

4.1.5 Estructuración del Balance General, 97

4.1.6 Índices Financieros, 99

4.1.6.1 Razones de Liquidez, 99

4.1.6.2 Razones de Actividad, 101

4.1.6.3 Razones de Endeudamiento, 102

4.1.6.4 Razones de Rentabilidad, 104

4.1.7 Punto de Equilibrio, 107

4.1.8 Valor Actual Neto, 107

4.1.9 Tasa Interna de Retorno, 108

4.1.10 Período de Recuperación de la Inversión, 109

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 110

5.1 CONCLUSIONES, 110

5.2 RECOMENDACIONES, 111

REFERENCIAS, 113

GLOSARIO DE TÉRMINOS, 116

ANEXOS, 119

Anexo 1: Modelo de la Encuesta, 120

Anexo 2: Proyección de ventas en Dólares, 124

Anexo 3: Proyección de ingresos y egresos de activo Fijo, 125

Anexo 4: Proyección de nómina a cinco años, 129

Anexo 5: Datos de Proyección, 132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales pastelerías dentro de la industria por más de 15 años, 3
Tabla 2: Subpartidas arancelarias, 8
Tabla 3: Nivel de instrucción del Valle de los Chillos, 9
Tabla 4: Número de hogares con acceso a TIC's, 10
Tabla 5: Índices mensuales de volumen físico de la producción industrial, 14
Tabla 6: Crecimiento poblacional Censo 2010, 15
Tabla 7: Delitos contra domicilios por administración 2009, 2010, 2011 (Enero - Julio en el D.M.Q.), 17
Tabla 8: Delitos contra las personas por administración en el D.M.Q. (Enero - Julio 2011), 17
Tabla 9: Proveedores según el CIU 4, 19
Tabla 10: Campo de batalla producto/mercado (pastel), 22
Tabla 11: Campo de batalla producto/mercado (galletas), 22
Tabla 12: Población de los Chillos, 30
Tabla 13: Muestra con proporciones, 31
Tabla 14: Competencia en cuanto a pasteles dentro del Valle de los Chillos, 32
Tabla 15: Competencia en cuanto a galletas dentro del Valle de los Chillos, 32
Tabla 16: Dimensiones de la imagen corporativa, 36
Tabla 17: Matriz de Factores Internos, 42
Tabla 18: Matriz del perfil competitivo (MPC), 44
Tabla 19: Matriz de Factores Externos, 46
Tabla 20: Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), 49
Tabla 21: Matriz de la posición estratégica y la evaluación de acciones (SPACE), 53
Tabla 22: Matriz Boston Consulting Group, 55
Tabla 23: Matriz Interna – Externa, 57
Tabla 24: Matriz de la gran estrategia, 58
Tabla 25: Matriz de planeación estratégica cuantitativa, 61
Tabla 26: Cadena de Valor, 63
Tabla 27: Ciclo de Vida de los Productos, 68
Tabla 28: Variables de segmentación, 70
Tabla 29: Matriz de perfil de segmentos, 72
Tabla 30: Plan de acción 1, 82
Tabla 31: Plan de acción 2, 83
Tabla 32: Plan de acción 3, 84
Tabla 33: Proyección de Ventas en unidades, 92
Tabla 34: Resumen de la proyección de ventas en \$, 93
Tabla 35: Capital de trabajo, 93
Tabla 36: Inversión, 94
Tabla 37: Gastos Pre operativos, 94
Tabla 38: Nómina de Amaretto, 95
Tabla 39: Flujo de Caja, 96
Tabla 40: Estado de Resultados, 97
Tabla 41: Balance General, 98
Tabla 42: Razón Corriente, 100
Tabla 43: Prueba Ácida, 100
Tabla 44: Capital de Trabajo, 101

Tabla 45: Financiamiento del Activo con Pasivos, 103
Tabla 46: Financiamiento del Activo con Patrimonio, 103
Tabla 47: Palanca Financiera, 104
Tabla 48: Rendimiento sobre el activo total, 105
Tabla 49: Rendimiento sobre el Patrimonio, 105
Tabla 50: Margen de utilidad sobre ventas, 106
Tabla 51: Margen de utilidad neta sobre ventas, 106
Tabla 52: Punto de Equilibrio, 107
Tabla 53: Valor Actual Neto, 107
Tabla 54: Tasa Interna de Retorno, 108
Tabla 55: Costos y PVP, 108

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter, 25
Figura 2: Etapas para formular estrategias, 40
Figura 3: Matriz Space, 54
Figura 4: Proceso que utiliza Amaretto, 89

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollar un plan estratégico de marketing para la comercialización de productos de repostería fina en el Valle de los Chillos, consiste en recopilar información de la situación actual de la empresa y de los gustos, preferencias u opiniones de la población frente a pasteles, galletas decoradas y bocaditos de sal o dulce.

Es fundamental indicar que dentro de la planificación estratégica se concluye que gracias a los factores internos y externos, la empresa se encuentra en una posición estratégica en donde se sugiere diseñar y aplicar estrategias de crecimiento y edificación.

Dentro del estudio de mercado aplicado en el Valle de los Chillos, se define que “Amaretto Pastelería Gourmet” es una empresa que actualmente está expuesta a dos segmentos de mercado: las personas que compran productos de repostería a la competencia y las que consumen pero no compran. Por tal razón se sugiere emplear tres planes de acción en donde se logrará penetrar al mercado con mayor publicidad por internet, estimular a los clientes e incrementar las ventas.

Finalmente se analiza la parte financiera en donde se proyecta la situación de la empresa para cinco años.

INTRODUCCIÓN

Amaretto Pastelería Gourmet es una empresa que nace por el deseo de querer introducir al mercado productos de repostería fina, cuidando cada uno de los detalles y sabores para satisfacer la necesidad de productos “ricos y bonitos” a las personas que viven en el Valle de los Chillos.

El presente trabajo de investigación se enfoca en analizar soluciones para el problema actual de la empresa, que son las bajas ventas por no contar con un plan estratégico de marketing, es importante indicar que se debe analizar el entorno en donde se comercializa, ya que es un factor clave para obtener información relevante que facilite datos para el desarrollo de esta investigación.

Actualmente, la manera de promocionar los productos es por medio de dos mecanismos. El primero, el marketing “boca-boca” que es una herramienta que propaga las exitosas experiencias de los clientes y la segunda, gracias a las fotos de los productos en la red social Facebook, provocando con esto producir solamente bajo pedido.

1 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL MERCADO

1.1 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU revisión 4), la fabricación de repostería fina pertenece a la sección C107 ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS, en donde se encuentra todo lo relacionado con la elaboración artesanal de pasteles, galletas y bocaditos que son los productos del tema de investigación.

Actualmente, este sector industrial ha ido creciendo en el mercado ecuatoriano como en el extranjero, debido a que la sociedad demanda cada vez más productos que satisfacen su paladar y que por lo general son manufacturados ya que al ser elaborados de esta manera se obtiene mayor minuciosidad en el producto final.

Es necesario mencionar que en nuestro país no existe una sola cadena de pastelerías que abarquen todo el mercado de Quito y sus Valles solo con productos de repostería, ya que varios se enfocan en tener una amplia gama de productos tanto complementarios como suplementarios a la pastelería. Un ejemplo claro es Hansel & Gretel que ofrece pastelería fina, galletería conjuntamente con cafetería gourmet y panadería, pero este servicio está concentrado únicamente para los habitantes del norte de Quito y el Valle de Cumbayá.

Gracias a una investigación de campo, se enlista en la tabla número uno a las principales pastelerías que se encuentran dentro de esta industria por más de 15 años, con sus respectivas sucursales dentro del cantón Quito.

Tabla 1: Principales pastelerías dentro de la industria por más de 15 años

Pastelería	Sucursal	Quito Norte	Quito Sur	Valle de los Chillos	Valle de Cumbayá
Panadería y Pastelería La Unión (1988)	Sí	X	X		
Heladería Fontana (1991)	Sí	X	X	X	X
Hansel & Gretel (1993)	Sí	X	X		X
Sweets (1995)	Sí	X	X		
Sweet & Coffe (1997)	Sí	X		X	X
Tortas y Tartas (1997)		X			

Como se puede observar las marcas que se dedican a este tipo de industrias se han enfocado en cubrir el sector norte de Quito, es fundamental indicar que todas han iniciado como un pequeño negocio familiar que poco a poco ha ido creciendo y ahora son marcas reconocidas que se encuentran presentes con varias sucursales dentro de la ciudad.

Realizando un análisis de las marcas con mayor tiempo en el mercado se puede concluir que solo la “Heladería Fontana” y “Sweet & Coffe” son marcas que se encuentran cubriendo las necesidades de este tipo de industria dentro del Valle de los Chillos. Es importante indicar que las empresas mencionadas no se dedican por completo a la realización de galletas, bocaditos y pasteles que son los productos del caso de estudio, sino que los complementan ofreciendo una gama extensa de productos como helados, cafés, sánduches, etc.

Cabe mencionar que actualmente existen algunas pastelerías que han incursionado en esta industria hace pocos años, como es el caso de “Cyril Boutique”, que desde el mes de Julio del 2011 ofrece chocolatería, pastelería, heladería y panadería francesa. (Cyril, 2015)

Otro caso es “Nané Diseño de Pasteles” una empresa familiar que nace en el 2009 solo ofertando diseñar cualquier tipo de pastel que sus clientes requieran.

1.1.1 Análisis PEST

Conocer los factores del entorno que de una u otra manera afectan a la industria es de gran importancia para poder plantear estrategias de marketing, sin embargo es necesario mencionar que no todos los factores que a continuación se señalan pueden ser controlados pero aun así deben ser tomados en cuenta para poder tomar decisiones acertadas.

Las siglas del análisis PEST hacen alusión a la identificación de factores políticos, económicos, socio-culturales y tecnológicos al que se está expuesto dentro de un mercado.

- **Factores Políticos**

“Los factores tanto políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones”. (David, 2008, pág. 90). Estos factores abarcan todo lo que es tasas de impuestos, leyes, patentes, etc.

Es importante mencionar que para la decoración final de algunos productos es fundamental utilizar ingredientes específicos que no se comercializan en Ecuador, por tal razón se debe analizar la importación de los mismos.

El pleno del Comité de Comercio Exterior (COMEX) considera en la Resolución No. 005-2015 que en la Constitución de la República del Ecuador, artículo 304 numerales 1 y 3 estipula que la política comercial tendrá entre sus objetivos desarrollar fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo, fortalecer el aparato productivo y la producción nacional.

Con esto se puede deducir que no existirán limitaciones por parte del gobierno para poder ingresar materia prima al país, ya que el estado apoya y fomenta a la producción ecuatoriana.

El gobierno ecuatoriano a través del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) ha establecido varios regímenes de importación pero el que comete directamente al estudio es el que trata sobre la Importación para el Consumo del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión:

Art. 147.- Importación para el consumo.- Es el régimen aduanero por el cual las mercancías importadas desde el extranjero o desde una Zona Especial de Desarrollo Económico pueden circular libremente en el territorio aduanero, con el fin de permanecer en él de manera definitiva, luego del pago de los derechos e impuestos a la importación, recargos y sanciones, cuando hubiere lugar a ellos, y del cumplimiento de las formalidades y obligaciones aduaneras. (Cancillería del Ecuador, 2015)

- **Factores Económicos**

Los factores económicos son un conjunto de variables que pueden incidir directamente en el desarrollo de estrategias. Por ejemplo si se necesita un crédito bancario para incrementar el capital de trabajo y las tasas de interés son muy altas, muchas veces la gente se desanima y no accede al crédito por tener costos muy elevados. (David, 2008)

Para el estudio de estos factores se realizó un análisis de las variables económicas claves que de una u otra manera están inmiscuidos con la investigación.

Uno de estos es la moneda, Ecuador se maneja dentro de una economía en donde circula el dólar americano, como moneda oficial desde el año 2000. La decisión de cambio del sucre al dólar la realizó el entonces presidente Jamil Mahuad, en pro de beneficios esenciales para el país en aquel año.

Otra variable económica son las salvaguardias que es el presidente Rafael Correa decidió implementar desde el mes de marzo del 2015, con una duración de 15 meses.

Las salvaguardias son aranceles que se debe pagar por ingresar mercadería a territorio ecuatoriano.

Finalmente es importante mencionar una variable que surgió durante esta investigación; la devaluación de la moneda de países vecinos, que el mes

de Diciembre el peso colombiano se devaluó a 2.909,6 pesos y sol peruano a 3,30 soles.

Rafael Correa en un twitter publicado el 9 de marzo del 2015 dice: “una depreciación de la moneda encarece importaciones y abarata exportaciones” por lo que el valor final de algunos productos importados se incrementó, todo esto con el fin de proteger la producción nacional.

Es fundamental indicar que el país está pasando por mucha incertidumbre en ámbitos económicos porque gracias a la aplicación de salvaguardias, el sector productivo se encuentra afectado por varios factores como: la falta de inversión extranjera, decaída drástica del precio de petróleo y sobretodo la falta de liquidez para el pago de la balanza de pagos.

Para la presente investigación, los productos que necesitan ser importados no deben regirse a la ley mencionada con anterioridad, porque el COMEX resolvió excluir de esta medida a las mercancías clasificadas en las “subpartidas arancelarias”.

Los productos que necesitan ser importados son polvos como el “CMC” que sirve para endurecer el fondant, el cacao en polvo, azúcar con aromatizante y sobre todo colorantes o marcadores de tinta comestible para decoraciones finales. Estos productos por ser materia prima de una producción nacional y al tener su correspondiente subpartida, son exentos del pago de salvaguardias.

Tabla 2: Subpartidas arancelarias

DESCRIPCIÓN	SUBPARTIDA
Azúcares con adición de aromatizante o colorante	1702.90.30.00
Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante	1805.00.00.00
Polvos para la preparación de budines, cremas, helados, postres, gelatinas y similares	2106.90.10.00

Fuente: Anexo 1 de la Resolución No. 005-2015 del Pleno del COMEX.

- **Factores Socio – Culturales**

Según los datos del Censo Nacional de Población y Vivienda 2010, el Distrito Metropolitano de Quito está conformado por 1'088.811 hombres y 1'150.380 mujeres de los cuales 81.402 y 85.410 respectivamente pertenecen al Valle de los Chillos.

Por otro lado, dentro de los factores socio - culturales se pueden mencionar los niveles de educación por parroquia, en donde en Alangasí y Conocoto existen personas con mayor educación de estudios superior y postgrados, mientras que en La Merced, Píntag y Amaguaña poseen mayor porcentaje de analfabetismo.

Tabla 3: Nivel de instrucción del Valle de los Chillos

Nivel de instrucción más alto al que asiste o asistió	ALANGASÍ	AMAGUAÑA	CONOCOTO	LA MERCED	PINTAG	GUANGOPOLO
Ninguno	2%	5%	2%	6%	6%	4%
Centro de Alfabetización /(EBA)	0%	1%	0%	1%	1%	1%
Preescolar	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Primario	23%	31%	24%	35%	40%	32%
Secundario	21%	27%	22%	22%	23%	21%
Educación Básica	9%	12%	6%	12%	13%	13%
Bachillerato - Educación Media	9%	8%	10%	7%	6%	11%
Ciclo Postbachillerato	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Superior	27%	13%	29%	12%	8%	13%
Postgrado	4%	1%	3%	1%	0%	1%
Se ignora	2%	2%	2%	2%	2%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010, INEC.

- **Factor Tecnológico**

La tecnología es un factor externo que avanza con gran rapidez, aportando a la mejor comunicación e interacción de las personas. El internet es la mejor creación del hombre porque acorta distancias y mantiene informado al instante.

Actualmente las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC's) han revolucionado rápidamente, facilitando y mejorando las prácticas tecnológicas del día a día de todas las personas. A continuación en la tabla número 4 se puede observar el número de hogares por parroquia, que tienen acceso a las TIC's.

Tabla 4: Número de hogares con acceso a TIC's

Parroquia	Computadora	Internet	Teléfono celular	Teléfono convencional	Televisión por cable
Alangasi	3.604	2.317	5.815	4.171	1.660
Amaguaña	2.982	1.146	6.587	4.015	826
Conocoto	13.333	7.985	20.409	15.466	6.016
Guangopolo	211	86	583	381	34
La Merced	614	192	1.669	1.011	171
Pintag	909	225	3.379	1.596	182
TOTAL	21.653	11.951	38.442	26.640	8.889
Total DMQ	322.918	178.860	564.274	398.262	160.916

Fuente: Censo de población y vivienda 2010, INEC.

1.1.1.1 Ambiente Internacional

El ambiente internacional es una parte fundamental del análisis de cualquier investigación, ya que abre las puertas a datos reales de otros países, y sobre todo a culturas diferentes a la nuestra.

Es interesante mencionar que la repostería y pastelería están relacionados con la aparición del azúcar. En Europa inicia la producción de este hidrato de carbono a partir del siglo IV antes de Cristo y por medio de conquistas de Alejandro Magno llegó la caña de azúcar a Asia y al norte de África. Cabe mencionar que es en este proceso donde los químicos egipcios perfeccionan la producción del azúcar y la refinan, obteniendo como resultado lo que ahora conocemos como azúcar. (Grupo Azucarero, 2015)

El desarrollo y la comercialización de la repostería fina se han difundido a nivel mundial, al existir cadenas y sucursales donde ofrecen estos productos.

En Francia, se inició un gran cambio a la tradicional repostería, ya que gracias a Gaston Lenôtre se descubrió que algunos ingredientes se podían reemplazar al momento de producir un pastel como la margarina por mantequilla.

Pierre Hermé junto con Lenôtre forman en París una de las más grandes pastelerías a nivel mundial llamada Boutique Hermé, es un ícono para todo

pastelero y ejemplo de nuevo estilo de pastelería. Actualmente ofrecen a sus clientes exclusividad y variedad en todos sus productos.

1.1.1.2 Ambiente Nacional

En Ecuador la pastelería ha sido en muchos casos el inicio emprendedor de familias que han deseado iniciar con un negocio propio y poniendo en práctica los conocimientos y recetas de sus ancestros.

La pastelería muchas veces es asociada a la panadería, generalmente las tiendas panaderas del país poseen vitrinas con algunos postres, pasteles o galletas; con el fin de incrementar sus ingresos ofreciendo variedad en sus productos.

1.1.1.3 Ambiente Industrial

La industria pastelera ha evolucionado con el pasar del tiempo, es palpable como antes las pastelerías ofrecían a sus clientes una simple torta redonda con crema y actualmente la industria promueve mayor creatividad en la elaboración y en el diseño final de los pasteles.

Según la información publicada por el INEC en el año 2007 la actividad económica perteneciente a la elaboración de productos alimenticios y bebidas, posee 414 establecimientos de producción industrial, con un personal ocupado de 86.065 y una producción total de \$ 7'948.928.854.

Los volúmenes físicos de la producción industrial reflejan el incremento o decremento de los mismos mensualmente a nivel nacional, la siguiente tabla es en base a la clasificación del CIU 3, en donde la elaboración de otros productos alimenticios es la actividad económica a la que se pertenece.

Tomando como referencia al mes de Agosto del 2014 para ser comparado con el mismo mes del año 2015, se puede ver en la tabla 1 que existe un decremento del volumen en un 10,17%.

Tabla 5: Índices mensuales de volumen físico de la producción industrial

ÍNDICES MENSUALES DE VOLUMEN FÍSICO DE LA PRODUCCIÓN INDUSTRIAL,														
SEGÚN ACTIVIDADES ECONÓMICAS (IVI-CIU3)														
BASE: BASE IVI JULIO-DICIEMBRE 2003														
SECCIONES, DIVISIONES Y GRUPOS CIU3	ACTIVIDADES ECONÓMICA	AÑO 2014					AÑO 2015							
		AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN*	JUL*	AGO*
D15	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS	193,0526	190,856	203,8209	192,3534	216,0058	168,1096	158,3991	167,8723	157,4162	168,2658	165,3185	184,5268	181,7578
D151	PRODUCCIÓN, ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE CARNE, PESCADO, FRUTAS, LEGUMBRES, HORTALIZAS, ACEITES Y GRASAS	175,888	165,4221	173,7395	162,7267	166,7283	157,5596	150,2722	161,3101	156,7631	162,3789	158,9681	176,6364	165,6544
D152	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	283,6769	257,2841	278,807	258,0138	375,3257	290,7291	229,1934	298,0149	283,155	301,4463	316,9014	330,7325	278,4425
D153	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA, ALMIDONES Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDÓN Y PIENSOS PREPARADOS	166,5858	168,643	179,9622	164,3036	174,4122	177,1798	175,9228	187,3171	181,4486	181,8961	180,535	188,0775	182,8937
D154	ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS	150,1194	156,3685	161,6438	156,1415	151,968	79,6412	70,3735	69,5507	68,2496	73,5968	75,7986	114,5534	134,8419
D155	ELABORACIÓN DE BEBIDAS	264,6446	276,126	306,4596	289,6319	373,3922	263,392	255,1176	262,099	228,9634	257,2026	246,966	251,4002	251,6816

Fuente: Ecuador en Cifras.

1.1.1.4 Características Específicas del sector del Valle de los Chillos

El Valle de los Chillos es la ciudad dormitorio más poblada del Distrito Metropolitano de Quito. Según una caracterización general realizada en el año 2011 por parte de trabajadores de la Administración Zonal Los Chillos, se determinó que esta zona tiene una superficie de 66.938 hectáreas con una población de 166.812 habitantes, información extraída del Censo de población y vivienda – 2010.

La actividad agrícola, la cercanía de colinas y montañas y la existencia de fuentes de aguas termales, han privilegiado a esta parroquia como zona de producción, de comercio y recreación.

Se encuentra ubicado en el sector sur oriental de la ciudad y se caracteriza principalmente por poseer gran crecimiento poblacional en los últimos años. Es identificado por gozar de un clima cálido y de varios lugares de esparcimiento familiar.

Tabla 6: Crecimiento poblacional Censo 2010

PARROQUIA	CENSO 2001	CENSO 2010	PORCENTAJE DE INCREMENTO
ALANGASI	17.322	24.251	40%
AMAGUAÑA	23.584	31.106	32%
CONOCOTO	53.137	82.072	54%
GUANGOPOLO	2.284	3.059	34%
LA MERCED	6.132	8.394	37%
PINTAG	14.487	17.930	24%
TOTAL	116.946	166.812	43%

Fuente: Instituto de Estadísticas y Censos INEC. Censo de Población y Vivienda 2010.

El Valle de los Chillos en el Distrito Metropolitano de Quito constituye:

- Un gran ejemplo de superación y levantamiento económico ya que cada vez se palpa el incremento de los negocios dirigidos a todo tipo de edad y necesidad.
- Las parroquias rurales que conforman el Valle de los Chillos son: Alangasí, Guangopolo, Amaguaña, La Merced, Conocoto y Pintag.
- Lugar con gran tradición y cultura por parte de cada una de las parroquias que lo confirman.
- Un beneficio para los comerciantes de este sector es que el cantón Rumiñahui se encuentra a solo minutos de cada parroquia del Valle de los Chillos.
- Sociedad con menor porcentaje de delitos contra domicilios y personas:

Tabla 7: Delitos contra domicilios por administración 2009, 2010, 2011 (Enero - Julio en el D.M.Q.)

ADMINISTRACIÓN	FRECUENCIAS			PORCENTAJES		
	ENE - JULIO	ENE - JULIO	ENE - JULIO	ENE - JULIO	ENE - JULIO	ENE - JULIO
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Calderón	119	120	83	8%	10%	6%
Centro	143	159	193	9%	13%	13%
Eloy Alfaro	238	183	230	15%	15%	16%
La Delicia	231	201	237	15%	16%	16%
Los Chillos	112	64	54	7%	5%	4%
Norte	464	361	409	30%	29%	28%
Quitumbe	98	111	183	6%	9%	12%
Tumbaco	114	37	57	7%	3%	4%
Sin dato	29	11	25	2%	1%	2%
Total	1548	1247	1471	100%	100%	100%

Fuente: Fiscalía

Tabla 8: Delitos contra las personas por administración en el D.M.Q. (Enero - Julio 2011)

ADMINISTRACIÓN	FRECUENCIAS			PORCENTAJES		
	ENE - JULIO	ENE - JULIO	ENE - JULIO	ENE - JULIO	ENE - JULIO	ENE - JULIO
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Calderón	76	151	162	2%	3%	3%
Centro	545	485	711	12%	11%	11%
Eloy Alfaro	561	519	896	13%	11%	14%
La Delicia	402	539	662	9%	12%	10%
Los Chillos	111	115	129	3%	3%	2%
Norte	2280	2342	3216	52%	52%	50%
Quitumbe	120	234	378	3%	5%	6%
Tumbaco	100	93	117	2%	2%	2%
Sin dato	214	46	119	5%	1%	2%
Total	4409	4524	6390	100%	100%	100%

Fuente: Fiscalía

Es importante indicar que un factor que mantiene en alerta a los moradores de los Chillos es el volcán Cotopaxi, por ser una amenaza natural a la cual se está expuesto constantemente.

1.2 ANÁLISIS EXTERNO

Saber las principales características que conforman el ambiente y el mercado de la repostería fina, es de suma importancia para poder diseñar estrategias para la comercialización adecuada de los productos en lugares estratégicos.

Para la realización de este análisis se tomará como base el modelo de Philip Kotler, que se fundamenta en la identificación y el desarrollo de los proveedores, clientes y competidores que rodean a la empresa. Este estudio servirá de apoyo esencial al momento de identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

1.2.1 Proveedores

“Los proveedores son todas aquellas empresas y personas físicas que suministran los recursos necesarios para que la compañía produzca bienes y servicios” (Kotler, y otros, 2000, pág. 68)

El poder contar con proveedores responsables tendrá como consecuencia mejorar la entrega de valor para los clientes, ya que no habrá retrasos en la entrega final del producto.

Todo el material tanto para la preparación, decoración y entrega de los productos se los adquiere de acuerdo al pedido que realicen los clientes, asegurando con esto mayor calidad por trabajar con insumos frescos.

A continuación, se presenta una tabla de los principales proveedores y su categorización dentro de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU revisión 4):

Tabla 9: Proveedores según el CIIU 4

PROVEEDOR	CLASIFICACIÓN A 4 DÍGITOS	DESCRIPCIÓN
Mónica Canchignia (local comercial)	A0125	CULTIVO DE OTROS FRUTOS Y NUECES DE ÁRBOLES Y ARBUSTOS
Señora Carmen Ruiz (mercado)	A0122	CULTIVO DE FRUTAS TROPICALES Y SUBTROPICALES
Señora Lola Codutti	C2220	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO
Pasteurizadora Quito S.A.	C1050	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS
Levapan del Ecuador S.A.	C1072	ELABORACIÓN DE AZÚCAR
Supermaxi	G4719	OTRAS ACTIVIDADES DE VENTA AL POR MENOR EN COMERCIOS NO ESPECIALIZADOS

Fuente: CIIU 4 e investigación realizada

Es importante indicar que la empresa no cuenta con políticas de compra para con los proveedores, pero en el mes de Diciembre del 2015, hubo un problema con el proveedor de empaques porque los realiza manualmente y no había en stock los diseños solicitados, motivo por el cual se decidió abastecerse con antelación de los modelos de empaques que más se venden.

Es fundamental tomar en cuenta que ésta fue una decisión muy arriesgada porque existía la posibilidad de quedarse con este insumo en inventario. Por tal razón se sugiere trabajar bajo políticas estratégicas que ayudarán a la empresa a manejarse de mejor manera.

1.2.2 Clientes

Los clientes son la pieza clave de toda organización, es por eso que se investigó a Kotler en su libro *Introducción al Marketing*, en donde clasifica a los clientes en los siguientes mercados:

- Mercados de Consumidores
- Mercados Industriales
- Mercados de Reventa
- Mercados Institucionales
- Mercados Gubernamentales
- Mercados Internacionales

En base a esta clasificación se puede decir que actualmente la empresa está dirigida al mercado de consumidores que son todos aquellos “individuos y hogares que compran bienes y servicios para consumo personal” (Kotler, y otros, 2000, pág. 69)

Es importante mencionar que el perfil del consumidor actual son los “clientes modernos” que prefieren contactarse directamente vía internet para realizar sus pedidos, buscando siempre productos que acompañen momentos especiales.

La característica principal de esta clase de clientes son las personas mayores a 20 años con capacidad económica activa.

1.2.3 Competidores

El verdadero significado de los competidores se enfoca en aplicar el concepto de mercado de competencia que consiste no solo en analizar a las empresas que producen el mismo producto, sino también a otros productos que satisfacen la misma necesidad de los clientes; con esto se logrará saber cuáles son los competidores reales y potenciales. (Kotler P. , 1996)

Para saber con claridad quienes son los competidores actuales se aplicó una encuesta aleatoria a los moradores del sector del Valle de los Chillos, que se detalla en los puntos subsiguientes.

A continuación se podrá observar una tabla del campo de batalla producto/mercado de cada producto.

Tabla 10: Campo de batalla producto/mercado (pastel)

Producto: Pastel

		Segmentación de Clientes						
Atributo		Edad 20-24	Edad 25-29	Edad 30-34	Edad 35-39	Edad 40-44	Edad 45-49	Edad 50-54
Segmentación del Producto	Sabor	Fontana	Supermaxi	Los Alpes	Fontana	Supermaxi	Fontana	Panadería Ambato
	Variedad	Fontana	Bakerey	Pastería Fría	Fontana	Supermaxi	Fontana	Los Alpes
	Tamaño	Fontana	Bakerey	Pastería Fría	Los Alpes	Fontana	Panadería Ambato	Los Alpes
	Decoración	Pastería Fría	Dolce Piacere	Fontana	Dolce Piacere	Supermaxi	Los Alpes	Fontana
	Presentación	Fontana	Supermaxi	Los Alpes	Dolce Piacere	Panadería Ambato	Los Alpes	Los Alpes

Tabla 11: Campo de batalla producto/mercado (galletas)

Producto: Galletas

		Segmentación de Clientes						
Atributo		Edad 20-24	Edad 25-29	Edad 30-34	Edad 35-39	Edad 40-44	Edad 45-49	Edad 50-54
Segmentación del Producto	Sabor	Panadería del barrio	Panadería del barrio	Panadería del barrio	Panadería Ambato	Panadería Ambato	Panadería del barrio	Panadería del barrio
	Variedad	Tienda	Supermaxi	Panadería del barrio	Supermaxi	La Unión	Panadería Ambato	Panadería del barrio
	Tamaño	Tienda	Supermaxi	Supermaxi	Supermaxi	La Unión	Panadería Ambato	Panadería Ambato
	Decoración	Supermaxi	Supermaxi	La Unión	Panadería del barrio	Panadería del barrio	La Unión	Panadería Ambato
	Presentación	Supermaxi	Panadería Ambato	Supermaxi	Panadería Ambato	Panadería Ambato	Panadería del barrio	Supermaxi

La mayoría de encuestados no respondieron la pregunta en cuanto a los atributos de los bocaditos, por ende no se obtuvo una respuesta que pueda ser tabulada. Este hecho ocurrió debido a que las personas comentaron que bocaditos para ellos son los snacks que los adquieren en cualquier tienda o supermercado. Otras personas dijeron que los bocaditos lo consumen en fechas especiales donde se contrata directamente con el catering.

En cuanto a los pasteles se identificó como competencia a:

- Heladería Fontana
- Los Alpes Gelateria & Pasticceria
- Pastelería Fría
- Supermaxi
- Dolce Piacere
- Panadería Ambato
- Bakerey

Mientras que al momento de hablar de galletas se encontró con:

- Panadería del barrio
- Supermaxi
- Tienda
- Panadería Ambato
- La Unión

Es fundamental indicar que gracias a la investigación de mercado en cuanto a la competencia también salieron a la luz competidores que trabajan únicamente por medio del internet.

- Cakes by Andrea González
- Jisty Pasteles & Diseño
- Cake Art
- Magdalena´s cup cakes & cakes

Existen más empresas que trabajan de esta manera pero los que han logrado hacerse conocidos en el Valle de los Chillos son los mencionados anteriormente.

Gracias a este análisis se puede concluir que en el mercado existen dos tipos de competencia:

- La Competencia Directa.- Que es la “tradicional”, cuenta con uno o varios locales comerciales en donde venden sus productos tras una vitrina.
- La Competencia Indirecta.- Que es la “moderna”, que solo se contactan con sus clientes vía internet, específicamente por redes sociales que se encuentran en boga.

1.3 ANÁLISIS COMPETITIVO

Las cinco fuerzas de Michael Porter se las utiliza para poder realizar cualquier análisis competitivo, el cuál siempre permite desarrollar estrategias en beneficio para la organización.

A continuación se observa el gráfico de las cinco fuerzas de Michael Porter:

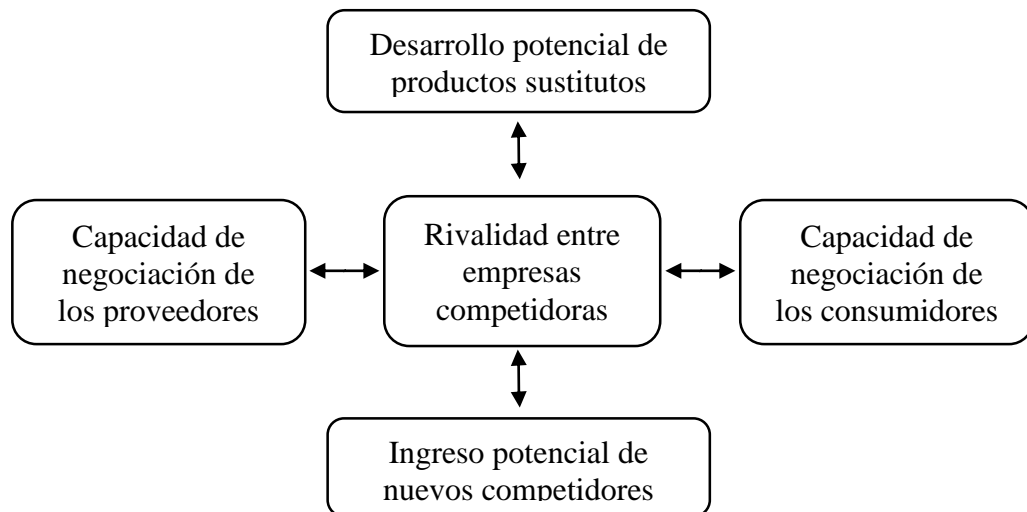


Figura 1: Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, página número 100.

1.3.1 Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre las empresas competidoras es una de las fuerzas más relevantes porque cualquier estrategia que se diseñe, será factible siempre y cuando se muestre una ventaja competitiva con el resto de competidores que se encuentran dentro del mercado (David, 2008).

Al existir empresas que ofrecen la misma línea de productos de manera tradicional y moderna, la competencia aumenta, e inicia una lucha para ver quien fideliza a los clientes satisfaciendo sus necesidades.

Una de las opciones es tener productos de calidad a precios económicos, siendo esto un gran reto porque se debe trabajar en la reducción de costos al máximo.

Es importante indicar que la mayoría de competidores tradicionales deben pagar un arriendo mensual, el cual influye directamente en el precio que se debe establecer para cada producto.

Actualmente la empresa de análisis se maneja con la ventaja de atención personalizada las 24 horas para una negociación directa con el cliente.

1.3.2 Ingreso potencial de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores tradicionales, es un tema que depende mucho de la capacidad económica y el poder de decisión que se tenga para comprar o rentar un local comercial.

Mientras que el ingreso de nuevos competidores modernos, es una fuerza a la cual se está expuesto constantemente, ya que es muy sencillo acceder a redes sociales y publicar vía internet.

La clave para mantenerse en el mercado a pesar del ingreso potencial de nuevos competidores, es el ofertar productos gourmet, con mezclas y diseños que satisfagan paladares exigentes.

Es importante indicar que la barrera principal para los competidores que quieren ingresar al mercado, es el no poseer los conocimientos fundamentales que se requieren en la repostería y sobretodo no estar en constante capacitación.

1.3.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Los productos de esta investigación son de repostería fina, es decir que se pone énfasis en la decoración final de los mismos, los pasteles por ejemplo pueden ser sustituidos por los productos que se encuentran tras una vitrina de cualquier pastelería.

Las galletas horneadas y los bocaditos también tienen como producto sustituto a todos los snacks que se encuentran en el mercado.

1.3.4 Capacidad de negociación de los proveedores

(David, 2008) afirma que:

La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto. (pág. 103)

Los proveedores que pertenecen a este concepto son los que se dedican al cultivo de frutas tropicales y subtropicales, porque se los puede adquirir en cualquier puesto de venta de los mercados de la ciudad.

Es importante indicar que una materia prima es fundamental en el proceso de producción y no tiene sustitutos si no se quiere perder la calidad de los productos.

Es por esto que solo cuando ya se tenga un nivel de producción constante se podrá negociar con los proveedores para obtener resultados óptimos.

1.3.5 Capacidad de negociación de los consumidores

Los consumidores en este tipo de industrias tienen un gran poder de negociación, ya que en ellos está elegir productos sustitutos o marcas competidoras según su beneficio.

Aquí es importante mencionar que se puede adelantar a la capacidad de negociación de los clientes siempre y cuando se estudie bien al mercado para ofertar características que se cubran las necesidades y expectativas de los consumidores.

1.4 ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES

Para lograr identificar las oportunidades que el mercado puede brindar, es fundamental realizar un estudio a profundidad sobre el mismo, obteniendo así información que ayude a tomar decisiones acertadas.

1.4.1 Modelo Investigativo de Competitividad y Posicionamiento

Con el fin de conseguir mayor información, es necesario desarrollar un proceso investigativo que arroje datos sobre los gustos y preferencias de las personas que se encuentran dentro del mercado objetivo de la investigación frente a la repostería fina.

Esta indagación se la realiza por medio de encuestas, el correcto análisis de los resultados ayudarán a diagnosticar el factor diferencial con el que se cuenta actualmente y sobretodo la estrategia adecuada para la comercialización de los productos.

1.4.1.1 Metodología Investigativa

Para lograr los objetivos de una buena investigación, se empleará algunos métodos de estudio. En primer lugar se aplicará el Método de Observación, porque es necesario percibir ciertos rasgos existentes en el mercado para poder constatar cuál es la competencia tradicional y moderna, así como los gustos y preferencias de los clientes de repostería fina.

En segundo lugar se aplicará el Método Deductivo, porque aquí se considera que la conclusión de la investigación tiene como base a las premisas que surgen al inicio de la misma. Por eso se inicia con la observación general para poder obtener verdades particulares contenidas en la situación general de la investigación.

Finalmente se aplicará el Método Sintético porque para desarrollar un plan estratégico de marketing, es necesario llevar los datos simples encontrados a un análisis complejo y más desarrollado para poder tener un buen sustento en la investigación.

Para poder saber el número de personas a ser encuestadas se tomó en cuenta la población total de todas las parroquias que conforman el Valle de los Chillos.

Tabla 12: Población de los Chillos

LOS CHILLOS	
PARROQUIA	PEA
Conocoto	39.957
Alangasí	11.707
Amaguaña	14.158
Guangopolo	1.347
La Merced	3.888
Pintag	7.711
Población Total	78.768

Fuente: Instituto de Estadísticas y Censos INEC. Censo de Población y Vivienda 2010.

Para poder determinar la muestra de la población se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{n'}{1+n'/N}$$

$$\text{Donde } n' = \frac{s^2}{\sigma^2}$$

Simbología:

N = Población económicamente activa del Valle de los Chillos

Se = Error estándar

$$se^2 = \sigma^2$$

σ^2 = Varianza de la población

Tabla 13: Muestra con proporciones

MUESTRA CON PROPORCIONES	
Variable	Valor
Población	78768
Intervalo de confianza	95%
Z	1,9600
Probabilidad a favor	50%
Probabilidad en contra	50%
Error de estimación %	5%
Tamaño de muestra	383

Por lo tanto, la encuesta será aplicada a 383 habitantes de las parroquias que conforman el Valle de los Chillos pero que se encuentren en un rango de edad desde 20 años hasta los 54 y que su capacidad económica sea activa.

El modelo de la encuesta aplicada se expone en el Anexo 1.

1.4.1.2 Investigación de Competitividad

Tabla 14: Competencia en cuanto a pasteles dentro del Valle de los Chillos

Producto: Pastel		Competencia						
		Fontana	Supermaxi	Los Alpes	Bakerey	Pastería Fría	Dolce Piacere	Panadería Ambato
Atributo	Sabor	3	2	1	0	0	0	1
	Variedad	3	1	1	1	1	0	0
	Tamaño	2	0	2	1	1	0	1
	Decoración	2	1	1	0	1	2	0
	Presentación	1	1	3	0	0	1	1
Suma		11	5	8	2	3	3	3

Tabla 15: Competencia en cuanto a galletas dentro del Valle de los Chillos

Producto: Galletas		Competencia				
		Tienda	Panadería del barrio	Supermaxi	Panadería Ambato	La Unión
Atributo	Sabor	0	5	0	2	0
	Variedad	1	2	2	1	1
	Tamaño	1	0	3	2	1
	Decoración	0	2	2	1	2
	Presentación	0	1	3	3	0
Suma		2	10	10	9	4

Como se puede ver en el cuadro número 4 y 5 se expone la cantidad de segmentos que ocupa la competencia según algunos atributos del producto.

Pudiendo concluir que "Heladería Fontana" es el principal competidor en cuanto a pasteles, mientras "Supermaxi" junto con la típica panadería del barrio son competencia cuando se trata de galletas.

2 PLAN ESTRATÉGICO – PROPUESTA ESTRATÉGICA

2.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

El que la empresa tenga un buen nombre ayuda al éxito de sus productos, es por esto que las cualidades que debe tener son: nacer de alguna cualidad del producto, fácil de pronunciar o recordar, ser distintivo, extensible (que permita expandirse a otras categorías), fácil de traducir el nombre a otros idiomas y finalmente que se pueda registrar para protegerlo legalmente. (Kotler & Armstrong, 2008)

Tomando en cuenta lo mencionado con anterioridad se expone que el nombre de la empresa que se está investigando es “Amaretto Pastelería Gourmet”.

Se eligió este nombre por ser amigable con el consumidor final.

“El amaretto o apricot es un licor en el que se combinan el dulzor de los huesos de albaricoque con el amargor de las almendras, los cuales están acompañados por alcohol puro, azúcar caramelizada y esencia de diecisiete plantas y frutas aromáticas entre las que destaca de forma especial la vainilla, aunque tiene también melocotón (durazno) y cereza. Su graduación alcohólica suele rondar los 25 grados y no supera en ningún caso los 30” (Restaurantes de México, 2016).

Se decidió que la primera palabra del nombre de la empresa sea “Amaretto” porque es el toque secreto de cada una de las recetas.



Para que el consumidor sepa qué clase de productos se comercializa, consta la palabra “Pastelería”, permitiendo con esto el poder expandirse a más líneas de productos y finalmente “Gourmet” porque es dirigido a las personas que les gustan el buen trato y la buena comida.

2.2 IMAGEN CORPORATIVA

Se puede definir: “La imagen corporativa de una empresa nos permite diferenciar a primera vista la identidad de una empresa” (Chávez, 2016)

Es por esto que se debe poner mucha atención en las dimensiones que debe cumplir la imagen corporativa, ya que esta será la carta de presentación de la empresa y la manera visual de reconocimiento de la misma.

Tabla 16: Dimensiones de la imagen corporativa

Nombre o identidad verbal:	Amaretto Pastelería Gourmet
Logotipo:	
Simbología gráfica:	
Identidad cromática:	Tonos pasteles, en donde predomina el color rosado, beige y café.
Identidad cultural (elemento que define un estilo):	Gourmet
Escenarios de la identidad:	Parte posterior de cada producto, mandil y gorra de empleados.
Indicadores objetivos de la identidad:	n/a

2.3 PLAN ESTRATÉGICO

“Es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado” (Porter M. , 2016)

2.3.1 Misión

“La declaración de la misión es más que una manifestación de ciertos detalles específicos; es una declaración de actitudes y puntos de vista” (David, 2008, pág. 64)

Para poder plantear una misión es importante cumplir con varios componentes esenciales como es tomar en cuenta a los clientes, los productos y servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, la filosofía, el concepto que tiene la empresa de sí misma, la preocupación por su imagen pública y la preocupación por los empleados. (David, 2008)

Las empresas tienen siempre un propósito a alcanzar, el cual por varios factores no controlados como el pasar del tiempo se van desviando del camino que le lleva hacia la meta; por lo cual, el padre de la administración moderna, Drucker, dice que es primordial cada cierto tiempo preguntarse “¿Cuál es nuestro negocio? Que equivale a ¿Cuál es la misión de la empresa?”.

“Amaretto se caracteriza por ser una empresa que elabora productos de repostería fina garantizando calidad en cada uno de ellos y la satisfacción en la compra y consumo de sus clientes”

2.3.2 Visión

La visión es parte de la administración estratégica en donde se permite a la alta directiva pensar a futuro. La idea con una visión es tener planteado hacia donde se desea llegar con la empresa. Por lo que para el caso de estudio se plantea la siguiente:

“Llegar al año 2018 siendo una pastelería gourmet estable, atendiendo a sus clientes bajo preceptos de calidad y servicio personalizado, utilizando todos los canales de distribución posibles”

2.3.3 Valores

Los valores empresariales son elementos que representan a la cultura organizacional que se maneja en cada organización, depende de los objetivos y estrategias con las que trabajen.

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud (Jiménez, 2016)

Los valores son pilares fundamentales que rigen el éxito de cualquier compañía, por lo que los valores de Amaretto son:

- Autocrítica
- Perseverancia
- Disciplina
- Aprendizaje
- Responsabilidad

2.3.4 Objetivo General

Toda empresa se crea con el fin de cumplir un objetivo para el bienestar y sostenibilidad de la misma.

“Los objetivos generales corresponden a las finalidades genéricas de un proyecto o entidad. No señalan resultados concretos ni directamente medibles por medio de indicadores pero sí que expresan el propósito central del proyecto. Tienen que ser coherentes con la misión de la entidad” (Mejora de la Gestión de Entidades No Lucrativas, 2016).

“Obtener una proporción del Valle de los Chillos que permita a la empresa ser rentable y competitiva”

2.3.5 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se generan con el propósito de sostener al objetivo general. A continuación se enlistan los encontrados para esta investigación.

- Maximizar los ingresos de la organización en los primeros cinco años.
- Diferenciar al producto minimizando los costos sin sacrificar la calidad.
- Incrementar la cartera de clientes a través de estrategias de fidelización.

2.4 MARCO ANALÍTICO PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

Para la buena formulación de estrategias es necesario clasificar las matrices a realizar por etapas, las cuales ayudarán a una correcta investigación y análisis.

Fred, R. David en el capítulo 6 de su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, dice que la primera etapa cubre todo lo que es las entradas de información para la siguiente etapa que es la de conciliación, en donde se desarrolla información a profundidad la parte externa e interna de la organización y finalmente la última etapa es la decisión porque el análisis y la intuición dan un soporte para poder tomar decisiones en cuanto a las estrategias.

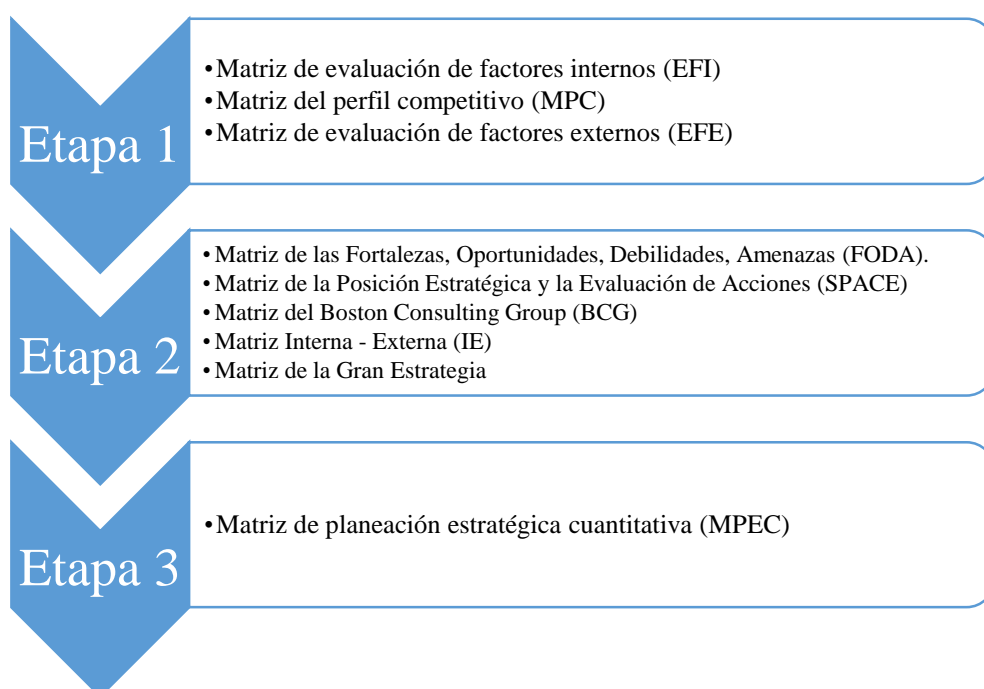


Figura 2: Etapas para formular estrategias

Fuente: (David, 2008)

2.4.1 Etapa 1: Etapa de entrada

La etapa de entrada resume la información básica que se necesita para formular estrategias, dentro de esta etapa se encuentra la matriz de evaluación de factores internos (EFI), la matriz de evaluación de factores externos (EFE) y la matriz de perfil competitivo (MPC). (David, 2008)

2.4.1.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Esta matriz es utilizada para resumir una auditoría interna de cualquier organización, es de suma importancia cuando se desea implementar estrategias en beneficio de la misma empresa.

Para realizar esta matriz es necesario enlistar los factores internos, mencionando primero las fortalezas y luego las debilidades.

A cada factor se asigna una ponderación que va de 0,0 (factor irrelevante) y 1,0 (factor importante) dependiendo siempre de la influencia que tiene ese factor con el desempeño organizacional. La suma total de las ponderaciones debe ser igual a 1,0. (David, 2008)

Posterior a esto se debe dar una calificación que va de 1 a 4: debilidad importante (1), debilidad menor (2), fortaleza menor (3), fortaleza importante (4). (David, 2008)

Finalmente se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación para obtener un puntaje ponderado.

Tabla 17: Matriz de Factores Internos

Factores Internos Clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
FORTALEZAS			
Sistema de seguimiento de satisfacción a los clientes.	0,06	4	0,24
Atención personalizada al cliente.	0,06	4	0,24
Herramientas que reducen el tiempo de elaboración de productos.	0,04	3	0,12
Constante capacitación enfocada a la repostería fina.	0,08	4	0,32
Imagen consolidada ante los clientes que adquieren los productos.	0,07	4	0,28
Diseños exclusivos de los productos.	0,02	3	0,06
Activo fijo importado que ayuda a brindar mejor calidad en los productos.	0,03	3	0,09
Poseer liquidez para incremento de capital si se lo requiere.	0,06	4	0,24
Esmero y delicadeza en los detalles de cada producto.	0,06	4	0,24
Cumplimiento en tiempos de entrega de los pedidos.	0,08	4	0,32
Capital propio para llevar a cabo estrategias.	0,1	4	0,4
Ubicación en un lugar libre de riesgos del volcán Cotopaxi.	0,07	4	0,28
DEBILIDADES			
Insuficiente espacio para las herramientas del taller de decoración.	0,03	1	0,03
Ejecución de procedimientos empíricos.	0,06	1	0,06
Sistema contable básico.	0,07	1	0,07
Falta de estructura organizacional.	0,04	1	0,04
Carencia de políticas de negociación con proveedores.	0,05	2	0,1
Publicidad enfocada solo a redes sociales sin una página web de respaldo.	0,02	2	0,04
Total	1		3,17

Como se observa en la tabla anterior el puntaje ponderado total de la organización es 3,13 lo que significa que se tiene una posición interna fuerte.

La empresa está preparada para afrontar cualquier necesidad económica, puesto que cuenta con liquidez en caso de requerirlo.

La constante capacitación en repostería fina es una gran fortaleza, porque es un factor que ayudará a mantenerse en el mercado, diferenciándose de la competencia.

Por otro lado es importante mencionar que la debilidad más grande es que el sistema contable no se encuentra definido.

2.4.1.2 Matriz del perfil competitivo (MPC)

En esta matriz se identifica a los principales competidores, evaluando sus factores internos y externos, otorgando una calificación de 4 si es una fortaleza principal, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad principal. (David, 2008)

En el capítulo uno de esta investigación se identificó a competidores directos e indirectos, pero para evaluar esta matriz se decidió tomar en cuenta a los tres primeros competidores que se manejan de la misma manera que “Amaretto Pastelería Gourmet”.

Tabla 18: Matriz del perfil competitivo (MPC)

Factores Críticos de Éxito	Ponderación	CAKES BY ANDREA GONZÁLEZ		CAKE ART		JISTY PASTELES & DISEÑO	
		Clasificación	Puntuación Ponderada	Clasificación	Puntuación Ponderada	Clasificación	Puntuación Ponderada
Calidad del producto	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8
Presentación final	0,18	2	0,36	3	0,54	4	0,72
Servicio al cliente	0,18	3	0,54	3	0,54	3	0,54
Precio competitivo	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Mantenimiento de Facebook	0,14	4	0,56	4	0,56	1	0,14
Políticas de pedido	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14
Políticas de pago	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Total	1		2,99		3,37		3,18

Como se observa en la tabla anterior la calidad del producto es el factor crítico más importante por tener una ponderación de 0,20.

Se puede concluir que las tres empresas están actualizadas en precios ya que tienen una calificación de 4 puntos que significa que es la principal fortaleza.

Por otro lado es importante indicar que la empresa que se muestra más débil es “Cakes by Andrea González” por tener una puntuación ponderada total de 2,99; mientras que la más fuerte es “Cake Art” con una valor de 3,37.

2.4.1.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Esta matriz resume todos los factores externos de la organización, ya sean sociales, políticos, económicos, tecnológicos, etc.

Para poder aplicar esta matriz es necesario enlistar factores donde consten las oportunidades y amenazas de la organización y su industria.

A continuación, se establece una ponderación de importancia para cada factor, entre 0,0 que significa que no es importante para el éxito dentro de la industria y 1,0 muy importante. La suma de esta ponderación debe ser igual a 1.

Posterior a esto se debe asignar una calificación a cada factor externo dependiendo de cómo responden las estrategias que se tienen en la actualidad frente a ese factor.

La calificación es de la siguiente manera: 4 si la respuesta es superior, 3 - mayor al promedio, 2 si es el promedio y 1 -deficiente. (David, 2008)

Finalmente se multiplica la ponderación dada a cada factor por su calificación para obtener una puntuación ponderada.

Tabla 19: Matriz de Factores Externos

Factores Externos Clave	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
OPORTUNIDADES			
Redes sociales como medio de difusión masiva de productos y promociones.	0,07	2	0,14
Incremento de proveedores nacionales.	0,1	4	0,4
Diversificación de la industria pastelera gourmet.	0,09	2	0,18
Apertura de crédito para emprendedores.	0,09	1	0,09
Facilidad de alianzas estratégicas con otros tipos de negocio del medio.	0,12	2	0,24
Costumbres de la población de festejar en cualquier ocasión.	0,08	4	0,32
Descuentos de los proveedores según el volumen de compra.	0,09	3	0,27
Crecimiento de una cultura tecnológica.	0,08	2	0,16
AMENAZAS			
Proyección del FMI de recesión económica por dos años para el Ecuador	0,09	1	0,09
Legislación para el consumo de azúcar y grasas.	0,05	1	0,05
Fácil acceso de competidores a la industria.	0,06	2	0,12
Activación de volcán Cotopaxi	0,08	1	0,08
Total	1		2,14

La puntuación ponderada total es de 2,14. Valor que significa que la empresa responde de una manera promedio a las oportunidades y amenazas externas que se le presentan.

Es fundamental indicar que dentro de las oportunidades externas se destaca la facilidad de alianzas estratégicas con otros tipos de negocio que se encuentran dentro del medio. Este factor junto a una buena negociación es clave para poder expandirse dentro del mercado.

Por otro lado es importante mencionar que la mayor amenaza que se encontró gracias a la ponderación, es la proyección del FMI de recesión económica por dos años para el Ecuador que se realizó en Abril 2016. Esto significa el decrecimiento de la economía, del producto interno bruto del país.

La activación del volcán Cotopaxi que es una fuerza natural que no puede ser controlada por el hombre.

2.4.2 Etapa 2: Etapa de Conciliación

Se enfoca en la generación de estrategias alternativas viables mediante la alineación de los principales factores externos e internos, para lo cual se utiliza la matriz FODA, matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE), matriz del Boston Consulting Group (BCG), matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia. (David, 2008)

2.4.2.1 Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)

(David, 2008) afirma que:

Esta matriz es una herramienta de suma importancia porque ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- FO – Fortalezas y oportunidades.- Se utiliza las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- DO – Debilidades y oportunidades.- El fin de esta estrategia es superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- FA - Fortalezas y amenazas.- Gracias a las fortalezas que posee la empresa se intenta evitar o reducir las amenazas externas.
- DA – Debilidades y amenazas.- Son maneras defensivas porque reduce las debilidades y evita las amenazas.

Tabla 20: Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
FACTORES INTERNOS	1.- Sistema de seguimiento de satisfacción a los clientes.	1.- Insuficiente espacio para las herramientas del taller de decoración.
	2.- Atención personalizada al cliente.	2.- Ejecución de procedimientos empíricos.
	3.- Herramientas que reducen el tiempo de elaboración de productos.	3.- Sistema contable básico.
	4.- Constante capacitación enfocada a la repostería fina.	4.- Falta de estructura organizacional.
	5.- Imagen consolidada ante los clientes que adquieren los productos.	5.- Carencia de políticas de negociación con proveedores.
	6.- Diseños exclusivos de los productos.	6.- Publicidad enfocada solo a redes sociales sin una página web de respaldo.
FACTORES EXTERNOS	7.- Activo fijo importado que ayuda a brindar mejor calidad en los productos.	
	8.- Poseer liquidez para incremento de capital si se lo requiere.	
	9.- Esmero y delicadeza en los detalles de cada producto.	
	10.- Cumplimiento en tiempos de entrega de los pedidos.	
	11.- Capital propio para llevar a cabo estrategias.	
	12.- Ubicación en un lugar libre de riesgos del volcán Cotopaxi.	

OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1.- Redes sociales como medio de difusión masiva de productos y promociones.	1. Crear una base de datos de clientes, correr encuestas de satisfacción y publicar los resultados. (F1,F2, O1)	1. Valerse del crédito que dan a emprendedores para ampliar el taller de decoración. (D1, O4)
2.- Incremento de proveedores nacionales.	2. Utilizar toda la maquinaria que actualmente se posee para que los procesos de producción sean optimizados, manteniendo su calidad y exclusividad dentro de la industria. (F3, F5, F6, F7, O3)	2. Iniciar con una página web básica para diferenciarse de competencia con un dominio propio en internet. (D6, O1, O8)
3.- Diversificación de la industria pastelera gourmet.	3. Manejo de redes sociales por un community manager. (O1, F2, F11)	3. Crear una estructura organizacional para definir la persona encargada de las negociaciones y alianzas estratégicas. (D4, O5)
4.- Apertura de crédito para emprendedores.	4. Publicitar los productos con diseños exclusivos vía redes sociales. (F6, O1, O3, O8)	4. Implementar políticas de negociación para todos los proveedores. (D5, O2)
5.- Facilidad de alianzas estratégicas con otros tipos de negocio del medio.	5. Utilizar la liquidez que se tiene para poder pautar en Facebook en temporadas altas. (F8, O1)	
6.- Costumbres de la población de festejar en cualquier ocasión.	6. Valerse de la buena reputación y de la actual cartera de clientes para poder hacer alianzas estratégicas con otros tipos de negocios. (F5, O5)	
7.- Descuentos de los proveedores según el volumen de compra.	7. Comprar a los proveedores que generen mayor estrategias de fidelización con sus clientes. (F11, O7)	
8.- Crecimiento de una cultura tecnológica.		

AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1.- Proyección del FMI de recesión económica por dos años para el Ecuador	1. Fidelizar a los clientes mediante descuentos o promociones por montos de compra. (F2, A3)	1. Llegar a acuerdos de compra y crédito con los proveedores para contrarrestar a la recesión económica. (A1, D5)
2.- Legislación para el consumo de azúcar y grasas.	2. Semanalmente brindar consejos para mantener una vida saludable dentro de la página de "Amaretto Pastelería Gourmet" diferenciándose de la competencia. (F1, F5, A3)	2. Establecer un manual de procedimientos. (A3, D2)
3.- Fácil acceso de competidores a la industria.	3. Al bajar la economía del país, se deberá enfocar en lanzar paquetes promocionales de los productos de la empresa. (F6, F9, A1)	
4.- Activación de volcán Cotopaxi	4. Mantenerse en el lugar actual de trabajo por ser un lugar libre de riesgos del volcán Cotopaxi. (F12, A4)	

2.4.2.2 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de Acciones (SPACE)

“Esta matriz tiene un esquema de cuatro cuadrantes que indican si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización.” (David, 2008)

Es importante indicar que para crear esta matriz se debe tomar en cuenta los ejes que la conforman, ya que cada uno representa la fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).

A continuación se asigna varias variables para cada eje, luego se da un valor entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) para FF y FI. Y entre -1 (el mejor) y -6 (el peor) para EA y VC. (David, 2008)

Se suma la cantidad dada a cada variable y se divide para el número total de variables. Se suma las dos puntuaciones del eje x y se traza el punto, lo mismo con el eje y. Finalmente se dibuja un vector direccional.

Tabla 21: Matriz de la posición estratégica y la evaluación de acciones (SPACE)

MATRIZ SPACE			
Factores Internos			
Fortaleza Financiera (FF)		Ventaja Competitiva (VC)	
Liquidez	5	Calidad del producto	-1
Capital de trabajo	5	Variedad de productos	-2
		Políticas de pedido	-3
		Lealtad de los clientes	-2
TOTAL	10	TOTAL	-8
Factores Externos			
Estabilidad Ambiental (EA)		Fortaleza Industrial (FI)	
Cambios tecnológicos	-4	Potencial de crecimiento	6
Demanda variable	-3	Utilización de todos los recursos	5
Presión de la competencia	-2	Potencial de ganancias	5
		Facilidad para ingresar al mercado	6
TOTAL	-9	TOTAL	22

Conclusión

	EA		FI
$(-9)/3=$		-3	$22/4=$ 5,5
	VC		FF
$(-8)/4=$		-2	$10/2=$ 5

Coordenadas del vector direccional

eje x:	(-2,+5,5)
eje y:	(-3,+5)

X	y
-2	-3
5,5	5

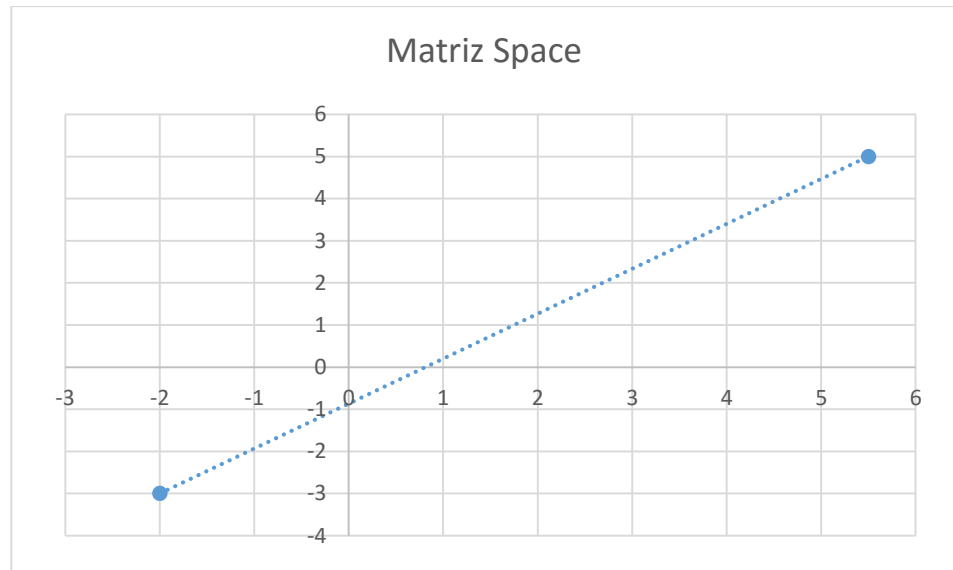


Figura 3: Matriz Space

Como se puede observar en la ilustración anterior la empresa tiene un perfil agresivo por estar en el cuadrante superior derecho, es decir que se encuentra en una buena posición para poder afrontar amenazas, aprovechar oportunidades y salir adelante frente a las debilidades.

Con esto se puede concluir que se sugiere aplicar estrategias de desarrollo de productos, integración hacia atrás, penetración y desarrollo de mercado.

2.4.2.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Dentro de esta matriz se encuentran los productos según la capacidad que tienen para generar flujos de efectivo.

(David, 2008) afirma que:

“En el primer cuadrante se coloca al producto “interrogante” es decir al que tiene baja posición relativa de participación en el mercado. En el segundo al “estrella” al que posee oportunidad a largo plazo en cuanto a crecimiento y rentabilidad.” (pág. 230)

Dentro del tercer cuadrante van las “vacas” es decir los productos que están bien posicionados en el mercado pero su industria es de bajo crecimiento. En último lugar van los “perros” que son los productos de baja posición en el mercado y que compiten dentro de una industria lenta. (David, 2008, pág. 231).

A continuación se mostrará la matriz BCG aplicada a la vida real de la empresa.

Tabla 22: Matriz Boston Consulting Group

		Posición de la participación relativa del mercado en la industria	
		ALTA	BAJA
Tasa de crecimiento de las ventas	ALTA	Cuadrante II	Cuadrante I
		Estrella	Interrogante
		Pasteles	Galletas decoradas
	BAJA	Cuadrante III	Cuadrante IV
		Vaca	Perro
		Bocaditos de dulce	Bocaditos de sal

La tabla anterior indica que en el primer cuadrante se encuentra las galletas decoradas, se sugiere aplicar estrategias de penetración de mercado para que puedan ocupar una mejor posición dentro de esta matriz, intentando con esto que llegue a ser un producto estrella dentro de la empresa.

Los pasteles actualmente se encuentran en el mejor lugar dentro de la empresa, son considerados productos estrella, por lo que es necesario que aplique estrategias de penetración del mercado para lograr más ventas de este producto.

Los bocaditos de dulce son denominados “vacas” porque tienen una buena posición dentro del mercado pero su industria crece lentamente, para esto es recomendable la estrategia de desarrollo de productos o la diversificación concéntrica para que puedan volver a ser las estrellas que fueron en algún momento.

Finalmente, se debe analizar la continuidad de los bocaditos de sal que actualmente son llamados “perros” porque tienen una baja posición en el mercado y compiten dentro de una industria que crece lentamente; se sugiere reducir la producción de este producto.

2.4.2.4 Matriz Interna - Externa (IE)

Esta matriz se denomina también matriz de cartera, se basa en las puntuaciones ponderadas EFI en el eje x y EFE en el eje y. Si el valor está entre 1,0 y 1,99 significa que su posición interna es débil, de 2,0 a 2,99 que es promedio y de 3,00 a 4,00 que es fuerte. (David, 2008, pág. 235).

Para poder sugerir una estrategia con esta matriz es importante ver en que cuadrante caen los puntajes EFI y EFE.

Tabla 23: Matriz Interna - Externa

		Puntuaciones ponderadas totales EFI		
		Fuerte 3,0 a 4,0	Promedio 2,0 a 2,99	Débil 1,0 a 1,99
Puntuaciones ponderadas totales EFE	Alta 3,0 a 4,0	I	II	III
	Media 2,0 a 2,99	IV	V	VI
	Baja 1,0 a 1,99	VII	VIII	IX
		EFE:	2,14	
		EFI:	3,17	

La tabla anterior indica que la posición de los valores está dentro del cuadrante I y VI. Es decir, la puntuación EFI muestra que la empresa es fuerte en cuanto a factores internos, mientras que 2,14 perteneciente a los factores externos indica que la empresa se encuentra medianamente preparada para afrontar a los factores externos. Por lo que es importante crear estrategias intensivas de crecimiento y edificación, para establecerse mejor en el mercado.

2.4.2.5 Matriz de la Gran Estrategia

“Se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado” (David, 2008)

Toda empresa puede ubicarse en cualquiera de los cuatro cuadrantes de esta matriz y según la posición que se encuentren deben aplicar diferentes estrategias para cumplir con sus objetivos.

(David, 2008) afirma que:

En el primer cuadrante debe estar la empresa que tiene o intenta un rápido crecimiento del mercado, en el segundo todas quienes tienen que evaluar su situación actual dentro del mercado, ya que pertenecen a una industria de crecimiento constante pero la empresa no está preparada para competir con eficacia. Las del tercer cuadrante son aquellas que compiten en una industria que crece lentamente y son débiles para competir.

Finalmente, en el cuadrante número cuatro están las empresas que saben competir pero su industria crece lentamente.

Tabla 24: Matriz de la gran estrategia

		Crecimiento rápido del mercado				
		Cuadrante II		Cuadrante I		
		Desarrollo del mercado		Desarrollo del mercado		
		Desarrollo del producto		Desarrollo del producto		
		Penetración del mercado		Penetración del mercado		
		Integración horizontal		Integración hacia atrás		
		Liquidación				
Posición competiti va débil		Cuadrante III		Cuadrante IV		Posición competiti va fuerte
		Diversificación relacionada		Diversificación relacionada		
		Diversificación no relacionada		Diversificación no relacionada		
		Liquidación				
		Crecimiento lento del mercado				

Amaretto se ubican en el primer cuadrante, lo que significa que se encuentra estratégicamente bien posicionado, por lo que utiliza estrategias intensivas, como el desarrollo del producto, desarrollo del mercado,

penetración del mercado y gracias a esta investigación se sugiere que se aplique una integración hacia atrás. Es decir que mantenga un control sobre sus proveedores.

2.4.3 Etapa 3: Etapa de la decisión

Dentro de esta etapa se debe elegir cuál de todas las alternativas viables que se analizó en la etapa de conciliación es la más adecuada para desarrollarla en la empresa.

2.4.3.1 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Esta matriz se enfoca en buscar cuál es la estrategia alternativa más atractiva para la empresa, para lo cual utiliza la información generada en las dos etapas anteriores.

Primero se debe enlistar los factores críticos que se establecieron en la primera etapa junto con sus ponderaciones luego, en la parte superior se colocan las estrategias encontradas en la segunda etapa y finalmente se le otorga una puntuación del grado de atractivo que tienen los factores críticos para cada estrategia.

A esta puntuación se la denomina PA y sus valores están entre 1 = no atractivo, 2 = poco atractiva, 3 = razonablemente atractiva y 4 = muy atractiva (David, 2008).

Se concluye esta matriz calculando la suma total del grado de atractivo (PTA), en donde se debe multiplicar la ponderación de cada factor con su PA. El valor total que sea mayor revela cuál es la estrategia más atractiva dentro del grupo de alternativas que se planteó con anterioridad.

Tabla 25: Matriz de planeación estratégica cuantitativa

Alternativas Estratégicas											
Factores Clave	Ponderación	Penetración del mercado		Desarrollo del mercado		Desarrollo del producto		Integración hacia atrás		Crecer y edificar	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Oportunidades											
Redes sociales como medio de difusión masiva de productos y promociones.	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	1	0,07	3	0,21
Incremento de proveedores nacionales.	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Diversificación de la industria pastelera gourmet.	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36	4	0,36	2	0,18
Apertura de crédito para emprendedores.	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36
Facilidad de alianzas estratégicas con otros tipos de negocio del medio.	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Costumbres de la población de festejar en cualquier ocasión.	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	2	0,16	4	0,32
Descuentos de los proveedores según el volumen de compra.	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36	3	0,27
Crecimiento de una cultura tecnológica.	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16	3	0,24	4	0,32
Amenazas											
Proyección del FMI de recesión económica por dos años para el Ecuador	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Legislación para el consumo de azúcar y grasas.	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05
Fácil acceso de competidores a la industria.	0,06	2	0,12	1	0,06	4	0,24	3	0,18	1	0,06
Activación de volcán Cotopaxi	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	1	0,08	3	0,24
Total	1										
Fortalezas											
Sistema de seguimiento de satisfacción a los clientes.	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	1	0,06	4	0,24

Factores Clave	Ponderación	Penetración del mercado		Desarrollo del mercado		Desarrollo del producto		Integración hacia atrás		Crecer y edificar	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Atención personalizada al cliente.	0,06	4	0,24	3	0,18	1	0,06	1	0,06	4	0,24
Herramientas que reducen el tiempo de elaboración de productos.	0,04	3	0,12	2	0,08	4	0,16	1	0,04	4	0,16
Constante capacitación enfocada a la repostería fina.	0,08	2	0,16	2	0,16	4	0,32	3	0,24	4	0,32
Imagen consolidada ante los clientes que adquieren los productos.	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Diseños exclusivos de los productos.	0,02	3	0,06	3	0,06	4	0,08	2	0,04	4	0,08
Activo fijo importado que ayuda a brindar mejor calidad en los productos.	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12	2	0,06	4	0,12
Poseer liquidez para incremento de capital si se lo requiere.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Esmero y delicadeza en los detalles de cada producto.	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	1	0,06	4	0,24
Cumplimiento en tiempos de entrega de los pedidos.	0,08	4	0,32	3	0,24	1	0,08	4	0,32	4	0,32
Capital propio para llevar a cabo estrategias.	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Ubicación en un lugar libre de riesgos del volcán Cotopaxi.	0,07	4	0,28	4	0,28	2	0,14	1	0,07	4	0,28
Debilidades											
Insuficiente espacio para las herramientas del taller de decoración.	0,03	1	0,03	1	0,03	3	0,09	1	0,03	4	0,12
Ejecución de procedimientos empíricos.	0,06	3	0,18	1	0,06	4	0,24	1	0,06	4	0,24
Sistema contable básico.	0,07	3	0,21	3	0,21	1	0,07	3	0,21	4	0,28
Falta de estructura organizacional.	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	4	0,16
Carencia de políticas de negociación con proveedores.	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Publicidad enfocada solo a redes sociales sin una página web de respaldo.	0,02	4	0,08	2	0,04	1	0,02	1	0,02	3	0,06
Suma total de las puntuaciones del grado de atractivo	1		6,66		5,66		5,66		4,92		6,77

La empresa actualmente se encuentra en una etapa fundamental, donde el llevar a cabo adecuadas estrategias tendrá como consecuencia el cumplimiento de los objetivos, la tabla anterior indica que la estrategia más atractiva para la empresa es la de crecer y edificar seguida de la penetración el mercado.

2.5 CADENA DE VALOR

Según Michael Porter todas las actividades que realiza una empresa se puede sintetizar en una cadena de valor que consiste integrar el margen de ganancia y las principales actividades de la empresa que generan valor. (Web y Empresas, 2016)

Tabla 26: Cadena de Valor

Actividades de Soporte	Infraestructura de la empresa					Margen
	Financiación, planificación de crecimiento					
	Gestión de recursos humanos					
	Reclutamiento, capacitación, remuneración					
	Desarrollo de tecnología					
	Diseño de productos, investigación de mercados					
	Compras					
Materia prima, maquinaria, publicidad						
	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicios post ventas	
	Recepción de pedidos	Transformación de MP en los productos solicitados	Entrega de pedidos: retiro de clientes o servicio a domicilio	Brochure físico y digital	Seguimiento de satisfacción de los clientes	
	Elaboración de cotización			Promoción		
	Inventario			Publicidad		
	Compra y almacenamiento de materia prima					
Actividades Primarias						

2.5.1 Actividades Primarias

Estas actividades están enfocadas en el proceso de creación física del producto, su venta – distribución y el servicio post venta que ofrece la empresa.

2.5.1.1 Logística de Entrada

Dentro de la primera actividad primaria de la cadena de valor se debe tomar en cuenta todos los materiales y recursos que se necesita para cumplir con los pedidos de los clientes.

En este caso se debe mencionar que existe un proceso para esta logística ya que primero se reciben los pedidos, se envía la cotización. Una vez aceptada la misma se procede a analizar el inventario para satisfacer ese pedido.

Finalmente, si falta algún material se lo compra y se almacena.

2.5.1.2 Operaciones

En esta etapa se recibe la materia prima de la primera actividad y se procede a transformarlo para obtener un producto terminado de buena calidad.

Aquí es importante saber optimizar los recursos y el tiempo de producción.

2.5.1.3 Logística Externa

Este proceso es en donde los productos ya se encuentran listos para salir del centro de la producción y ser distribuidos a consumidores finales o distribuidores (Web y Empresas, 2016)

Actualmente la empresa maneja esta logística directamente con el cliente, ya que se le comunica que su pedido se encuentra listo y puede acercarse a retirarlo en cualquier momento.

Cabe mencionar que a corto plazo se planifica implementar una tabla donde conste el valor extra por envío.

2.5.1.4 Marketing y Ventas

Después de haber definido el mercado donde se va a comercializar los productos es necesario fortalecer las ventas, por lo tanto, es importante analizar a futuro el comercio B2B.

En esta actividad es importante saber que satisfacer la necesidad del cliente y generar una conexión con el cliente a largo plazo hace referencia al marketing. Mientras que el enfoque al producto y el trabajo a corto plazo es parte de las ventas de toda empresa.

2.5.1.5 Servicios Post – Ventas

Esta actividad proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, logrando con esto aumentar el valor del producto. (Web y Empresas, 2016)

Después de cada entrega se realiza un monitoreo de satisfacción del cliente, sus comentarios y sugerencias importa mucho a la empresa para poder hacer un feedback.

2.5.2 Actividades de Soporte - Apoyo

“Según la cadena de valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí” (Web y Empresas, 2016)

Dentro de estas actividades se encuentran la infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología y las compras que se realicen para poder respaldar a las actividades primarias.

2.5.3 Análisis de Ciclo de Vida de los Productos

Todo producto que existe en el mercado cumple con un ciclo de vida, es decir con distintas fases que deben ser analizadas para generar estrategias, ya que cada etapa tiene un reto para poder vender al producto.

Las fases de este ciclo son las siguientes:

- **Introducción.-** Período lento de incremento de las ventas, por los gastos de lanzamiento del producto.
- **Crecimiento.-** Período de aceptación del producto en el mercado. Incremento de ventas considerable.
- **“Madurez.-** Periodo de disminución del crecimiento de las ventas, como consecuencia de que el producto ha alcanzado la aceptación de casi todos sus compradores potenciales. Las utilidades (beneficios) se estabilizan o disminuyen a causa de un aumento de la competencia.” (Kotler & Keller, 2012)
- **Declive.-** Se obtiene ventas bajas y se reduce la utilidad rápidamente.

Tabla 27: Ciclo de Vida de los Productos

	PRODUCTOS			
	Pasteles	Bocaditos de Sal	Bocaditos de Dulce	Galletas decoradas
Fase del Ciclo de Vida	Crecimiento	Introducción	Crecimiento	Introducción
Estrategias:				
Producto	Añadir nuevas características al producto y mejorar su estilo	Ofrecer un producto básico	Añadir nuevas características al producto y mejorar su estilo	Ofrecer un producto básico
Precio	Precio para penetrar al mercado	Precio alto para cubrir costos de introducción	Precio para penetrar al mercado	Precio alto para cubrir costos de introducción
Distribución	Crear distribución intensiva	Crear distribución selectiva	Crear distribución intensiva	Crear distribución selectiva
Publicidad	Modificar el destino de la publicidad hacia el incremento de preferencia por el producto	Crear conocimiento del producto en los primeros clientes	Modificar el destino de la publicidad hacia el incremento de preferencia por el producto	Crear conocimiento del producto en los primeros clientes

3 PROCESO DE MICROSEGMENTACIÓN DE MERCADOS Y ESTRATEGIAS DE COBERTURA

3.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

En esta fase es de suma importancia el poder segmentar al mercado objetivo, para lo cual se debe considerar que las variables de segmentación difieren para mercados de consumo (cuando los clientes son personas B2C) y para mercados organizacionales (cuando los clientes corresponden a organizaciones B2B).

En la presente investigación se ha decidido utilizar un análisis B2C, ya que el problema actual de la empresa se enfoca en no cubrir el mercado de consumo con sus productos. El análisis B2B corresponderá ser efectuado en la siguiente etapa de vida de la empresa.

3.1.1 Identificación de variables de segmentación

En el presente caso de estudio las variables que ayudan a la correcta segmentación de mercados de consumo son las siguientes:

Tabla 28: Variables de segmentación

Objetivos	Variables Demográficas	Género
		Edad
	Variables Socioeconómicas	Ocupación
		Ingresos
	Variables Geográficas	Sector de residencia

Estas variables ayudan a crear un análisis del segmento del mercado que se está encuestando, generando información socioeconómica de las personas del sector.

En este punto es fundamental identificar a la variable clave que ayuda a dividir al mercado, en este caso será en dos segmentos: el primero con las personas que adquieren directamente productos de repostería fina (pasteles, galletas, bocaditos de sal y dulce) y el segundo en las personas que consumen los productos, pero quien los adquiere es algún miembro de su familia.

3.2 PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DEL ESTUDIO EXPLORATORIO

El método de investigación que se decidió emplear en este tipo de estudio es la observación directa del mercado para indagar a fondo a la competencia que está posicionada en un local comercial, a sus clientes y sobretodo visualizar los productos que ofrecen.

El estudio exploratorio se procedió a realizarlo dentro de los sectores más comerciales del Valle de los Chillos, siendo estos: el triángulo en el sector de San Rafael, el centro de la parroquia de Conocoto, Pintag, Alangasí, Guangopolo, Amaguaña y La Merced.

La visita a estos lugares se planificó para el día viernes 12 y sábado 13 de febrero del 2016, en donde se pudo obtener la siguiente información:

- El sector del triángulo es más concurrido por clientes a partir de las 17:00 de la tarde.
- El golpe más fuerte de las ventas en todas las panaderías de los sectores visitados es a las 18:30 pm.
- En el sector del triángulo específicamente en: Pastelería Ambato, Heladería Fontana y Los Alpes Gelateria & Pasticceria ingresan clientela de clase social media-alta.
- Las ventas que se realizan no son solamente de la línea de pasteles o galletas, sino también de productos de panadería, cafetería y heladería.
- En las parroquias visitadas no existe una pastelería enfocada sólo a la venta de repostería fina, sólo de pastelería.
- La persona que está a cargo del contacto directo con el cliente de la Pastelería Ambato y Bakerey supieron manifestar que sólo ofrecen los pasteles que se encuentran en la vitrina, sin opción a personalización con fondant.
- Los moradores adultos del sector de Amaguaña, Alangasí, Pintag, La Merced y Guangopolo prefieren adquirir productos de la pequeña pastelería del barrio más cercana a su hogar.

- Sólo Heladería Fontana, Dolce Piacere y Los Alpes Gelateria & Pasticceria pueden realizar repostería fina con anticipación y si el cliente les indica una imagen de como requieren su pastel.

3.3 PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DEL ESTUDIO DESCRIPTIVO

En el Anexo 1 se puede observar un ejemplo de las variables transformadas en preguntas para obtener la encuesta personal que se utilizó, con la información obtenida se procede a realizar la matriz de perfil de segmentos.

En la Tabla 17 se presenta la matriz en donde se exhibe los resultados de la encuesta según el número de personas que respondieron a cada pregunta. Es importante indicar que la sección número ocho indica la razón de haber fraccionado al mercado en dos segmentos.

Tabla 29: Matriz de perfil de segmentos

Matriz de perfil de segmentos						
No.	Variable	Opciones de respuesta	Segmentos de mercado			
			Seg. 1		Seg. 2	
			Frec. Absoluta	Frec. Relativa	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
1	Sexo	Masculino	61	0,261803	105	0,704698
		Femenino	172	0,738197	44	0,295302
		Total	233	1	149	1
2	Edad	20-24	48	0,206009	23	0,154362
		25-29	28	0,120172	19	0,127517
		30-34	27	0,11588	22	0,147651
		35-39	25	0,107296	18	0,120805
		40-44	21	0,090129	15	0,100671
		45-49	23	0,098712	12	0,080537
		50-54	31	0,133047	22	0,147651

No.	Variable	Opciones de respuesta	Segmentos de mercado			
			Seg. 1		Seg. 2	
			Frec. Absoluta	Frec. Relativa	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
		55-59	30	0,128755	18	0,120805
		Total	233	1	149	1
3	Ocupación	Empleado público	51	0,218884	47	0,315436
		Empleado privado	59	0,253219	36	0,241611
		Estudiante	52	0,223176	31	0,208054
		Ama de casa	59	0,253219	28	0,187919
		Otro	12	0,051502	7	0,04698
		Total	233	1	149	1
4	Sector	Alangasí	22	0,094421	12	0,080537
		Amaguaña	43	0,184549	29	0,194631
		Conocoto	59	0,253219	46	0,308725
		Guangopolo	33	0,141631	16	0,107383
		La Merced	21	0,090129	14	0,09396
		Píntag	55	0,236052	32	0,214765
		Total	233	1	149	1
5	Ingresos	Menos de \$366	82	0,420601	43	0,288591
		\$366,01-\$700	98	0,351931	54	0,362416
		Más de \$700,01	53	0,227468	52	0,348993
		Total	233	1	149	1
6	Le gusta los pasteles, bocaditos o galletas	Sí	221	1	161	1
		No		0		0
		Total	221	1	161	1
7	Preferencia	Pasteles	58	0,248927	36	0,241611
		Bocaditos de sal	60	0,257511	45	0,302013
		Bocaditos de dulce	71	0,304721	41	0,275168
		Galletas decoradas	44	0,188841	27	0,181208
		Total	233	1	149	1
8	Comprador del producto de preferencia	Usted	233	1		0
		Algún miembro de su familia		0	149	1
		Total	233	1	149	1
9	Canal por el que se entera el cliente de los productos	Marca con Local comercial	137	0,587983		
		Páginas en Internet	96	0,412017		
		Total	233	1		
10		Siempre	68	0,49635		

No.	Variable	Opciones de respuesta	Segmentos de mercado			
			Seg. 1		Seg. 2	
			Frec. Absoluta	Frec. Relativa	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
	Frecuencia de compra en un local comercial	Frecuentemente	50	0,364964		
		Rara vez	19			
		Nunca	0	0		
		Total	137	0,861314		
11	¿Ha comprado repostería fina vía internet?	Sí	92	0,671533		
		No	45	0,328467		
		Total	137	1		
12	Frecuencia de compra por internet	Siempre	14	0,27451		
		Frecuentemente	27	0,529412		
		Rara vez	10	0,196078		
		Nunca	0	0		
		Total	51	1		
13	Calificación del producto adquirido vía internet	Excelente	14	0,27451		
		Bueno	18	0,352941		
		Regular	12	0,235294		
		Malo	7	0,137255		
		Total	51	1		
14	Volvería a comprar marcas que se promocionen solo por internet	Sí	41	0,803922		
		No	10	0,196078		
		Total	51	1		
15	Desembolso por productos de repostería fina	Menos de \$25	96	0,412017		
		\$25 - \$50	115	0,493562		
		Más de \$50	22	0,094421		
		Total	233	1		
16	Pago extra por envío	Sí	123	0,527897		
		No	110	0,472103		
		Total	233	1		
17	Forma de pago	Efectivo / Cheque	108	0,324324		
		Depósito / Transferencias	225	0,675676		
		Tarjeta de crédito		0		
		Total	333	1		
18	Preferencia de presentación	Empaque de acetato	98	0,420601	44	0,295302
		Empaque de cartón	135	0,579399	105	0,704698
		Total	233	1	149	1

No.	Variable	Opciones de respuesta	Segmentos de mercado			
			Seg. 1		Seg. 2	
			Frec. Absoluta	Frec. Relativa	Frec. Absoluta	Frec. Relativa
19	Importancia en cuanto al producto	Sabor	314	0,327424	211	0,221872
		Variedad	223	1,02765	239	1,422619
		Tamaño	108	0,112617	188	0,197687
		Decoración	125	0,130344	140	0,147213
		Presentación	189	0,19708	173	0,181914
		Total	959	1,795116	951	2,171305
20	Importancia en cuanto al servicio	Precio	217	0,344992	168	0,324952
		Tiempo de entrega	122	0,193959	102	0,197292
		Atención al cliente	290	0,461049	247	0,477756
		Total	629	1	517	1
21	Medio de contacto directo con el cliente	Facebook	136	0,291845	111	0,372483
		Instagram	83	0,178112	48	0,161074
		Whatsapp	124	0,266094	57	0,191275
		Twitter	46	0,098712	15	0,050336
		Correo electrónico	77	0,165236	67	0,224832
		Total	466	1	298	1
22	Deseo de personalizar productos de repostería	Sí	209	0,896996	94	0,630872
		No	24	0,103004	55	0,369128
		Total	233	1	149	1
23	Lugar de compra	Isla del San Luis	154	0,660944	91	0,610738
		Local en el triángulo	79	0,339056	58	0,389262
		Total	233	1	149	1

Fuente: Matriz de perfil de segmentos, Ing. Fernando Rosas, Derechos Reservados 2015.

3.4 SELECCIÓN DEL SEGMENTO META

Como se puede observar en la matriz de perfil de segmentos el mercado está fraccionado en dos partes: las personas que compran productos de repostería fina y las que no lo hacen. Por tal motivo las primeras están agrupadas en el segmento uno con un total de 233 personas y las segundas con 149.

La meta es poder llegar como mínimo a las 233 personas que adquieren los pasteles, bocaditos o galletas.

3.5 OBJETIVOS

- Captar como mínimo al 50% de las personas que pertenecen al primer segmento, dentro del primer año de operación.
- Atraer al segundo segmento y fidelizar a los actuales clientes hasta el segundo año de operación.

3.6 ESTRATEGIAS

Kotler (2012) afirma que: “La estrategia es el plan de juego para llegar al cumplimiento de metas” (pág. 32).

A continuación, se detalla las estrategias de acuerdo al enfoque de Michael Porter y Philip Kotler y que servirán de base para definir las estrategias para este proyecto.

3.6.1 Estrategias Competitivas Genéricas

Existen tres estrategias genéricas propuestas por Michael Porter que sirven para “lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales” (Porter M. E., 2002, pág. 51)

- Liderazgo global en costos.- Esta estrategia, no es más que una búsqueda constante de reducción de costos en comparación a la competencia, pero sin sacrificar la calidad ni el servicio.

Actualmente, la empresa no maneja liderazgo en costos por ser nueva en el mercado y no adquirir en gran volumen algunos insumos, porque los productos son elaborados con materia prima fresca y al trabajar bajo pedido se corre el riesgo de quedarse con algún material.

- Diferenciación.- “La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único”. (Porter M. E., 2002, pág. 54)

Si los consumidores aprecian el factor característico del producto desarrollarán una barrera con la competencia, gracias a la buena imagen de la empresa. En este caso el rasgo distintivo es el sabor, la presentación final del producto y sobretodo el trato con el cliente.

En la tabla número diecinueve de la matriz FODA, se expone una estrategia DO, de iniciar con una página web básica para diferenciarse de la competencia al obtener un dominio propio en internet. Al aplicar esta estrategia el cliente tendrá mayor respaldo de la empresa y más facilidad al momento de la decisión de compra.

- Enfoque o concentración.- Esta estrategia trata de unificar las dos anteriores y poner su atención en un segmento de clientes, es decir:

“procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular”
(Porter M. E., 2002, pág. 55)

Tomando en cuenta la definición anterior, en la actualidad “Amaretto Pastelería Gourmet” utiliza esta estrategia al enfocar sus ventas en el Valle de los Chillos.

Aquí es fundamental indicar que los resultados de la encuesta, expuestos en la matriz de perfil de segmentos, arrojaron que tanto las personas que compran como los que consumen los productos de repostería consideran de suma importancia el precio y la atención al cliente. Razón por la cual la empresa debe poner todo su empeño para cumplir con las expectativas de estos factores dentro del enfoque al mercado.

3.6.2 Crecimiento Intensivo

El crecimiento intensivo se enfoca en utilizar tres tipos de estrategias:

- Estrategia de penetración de mercado.- Si la empresa tiene la oportunidad de abarcar más el mercado con sus productos actuales.

En las matrices: Space, Boston Consulting Group y de la gran estrategia, que se desarrollaron dentro del segundo capítulo se concluyó que la empresa debe aplicar este tipo de crecimiento intensivo ya que el actual mercado objetivo no se encuentra saturado con los productos que ofrece Amaretto Pastelería Gourmet.

Es importante tomar en cuenta que ésta estrategia atraerá al segundo segmento objetivo, al cual le gusta el tipo de productos que Amaretto oferta, pero no los compran directamente.

- Estrategia de desarrollo del mercado.- La empresa “considera si puede encontrar o desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012, pág. 43)

Actualmente la empresa no se encuentra en la capacidad para afrontar una estrategia de esta magnitud, por eso se enfoca en primera instancia a cubrir el mercado del Valle los Chillos.

- Estrategia de desarrollo del producto.- Aquí se valora si la empresa está en condiciones de mejorar los productos o desarrollar nuevos para los clientes.

Se sugiere mejorar los productos denominados “perro” en la matriz BCG, correspondiente a los bocaditos de sal para obtener mayores ventas.

3.6.3 Crecimiento Integrado

Toda empresa puede incrementar sus ventas y por ende sus ganancias mediante:

- Integración hacia adelante.- Control sobre los distribuidores.
- Integración hacia atrás.- Control sobre los proveedores.
- Integración horizontal.- Control sobre competidores.

La empresa en la actualidad, no se encuentra lista para implementar estrategias de integración, pero con la ejecución de otras estrategias se espera que a mediano plazo llegue a obtener una integración hacia atrás.

3.6.4 Crecimiento por Diversificación

Dentro de este tipo de diversificación se encuentran tres tipos generales:

- Diversificación concéntrica.- “consiste en agregar productos nuevos, pero relacionados” (Sanely, 2016)

Esta estrategia funciona cuando se compite dentro de una industria que crece muy despacio.

Este tipo de estrategia no es recomendable, porque todos los productos que hoy en día tiene la empresa se encuentran en etapa de introducción y crecimiento. Ver tabla número 25 donde se desarrolla el ciclo de vida de los productos.

- Diversificación horizontal.- “Esta estrategia se basa en incorporar nuevos productos que no están relacionados con nuestra actividad principal, pero enfocados en nuestros clientes actuales” (Katherine, 2016)

Esta estrategia se recomienda utilizar luego del primer año de operación, cuando se haya captado más clientela y la empresa se encuentre estable para incorporar nuevos productos.

- Diversificación conglomerada.- “Esta estrategia se basa en agregar productos o servicios que no tienen ninguna relación con el producto fundamental de la empresa, por lo cual esta estrategia se enfoca en posibles nuevos clientes” (Katherine, 2016)

Este tipo de estrategia será de mucha ayuda cuando la empresa ya posea un local comercial, por el momento se deberá poner todo el empeño para comercializar de manera eficiente los productos actuales.

3.7 PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción contiene una lista de actividades a realizar para cumplir los objetivos estratégicos que se plantearon en el punto 3.5 del presente trabajo de investigación.

Estas actividades incluyen recursos físicos, humanos y suministros que se encuentran presupuestados en el análisis financiero.

Tabla 30: Plan de acción 1
AMARETTO PASTELERÍA GOURMET

PROYECTO No. 1	DENOMINACIÓN: Penetrar al mercado con mayor publicidad por internet
OBJETIVO DEL PROYECTO: Que el público objetivo conozca sobre la existencia de Amaretto Pastelería Gourmet y los productos que ofrece	
JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE: Este plan de acción pretende ocupar el capital propio de la empresa para llegar a futuros clientes del Valle de los Chillos	
POBLACIÓN DESTINATARIA: Valle de los Chillos	
DURACIÓN DEL PROYECTO: Trimestral	
RESPONSABLE: Propietaria	
OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO: Captar como mínimo al 50% de las personas que pertenecen al primer segmento, dentro del primer año de operación.	
ESTRATEGIA (S) RELACIONADA (S): Estrategia Competitiva Genérica - Enfoque o concentración	

ACTIVIDAD O PLANTEAMIENTO	Responsable	Duración	RECURSOS REQUERIDOS			
			R. Físico	R. Humano	Suministros	Otros
Contratar a un diseñador web para crear un sitio en internet de la empresa con dominio propio	María José	1 día		x		
Definir parámetros de un sitio web vendedor junto con el diseñador	María José	8 día		x	Suministros de oficina	
Pautar campañas publicitarias en redes sociales para llegar al público de una manera rápida y específica	María José	Periódicamente		x	Computadora	
Aperturar cuentas en más redes sociales	María José	1 día		x	Computadora	
Actualizar los perfiles sociales con información concreta y relevante para el público objetivo	María José	Semanal		x	Computadora	
Generar engagement entre los seguidores y fomentar que compartan los contenidos de Amaretto, para obtener mayores seguidores	María José	Periódicamente	X	x	Cuaderno y esfero	

Tabla 31: Plan de acción 2
AMARETTO PASTELERÍA GOURMET

PROYECTO No. 2	DENOMINACIÓN: Penetrar el mercado estimulando a los clientes
OBJETIVO DEL PROYECTO: Mayor esfuerzo para la comercialización de los productos actuales	
JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE: Este plan de acción pretende una mejora en la comercialización de productos de repostería fina en el Valle de los Chillos, utilizando estrategias de producto (características - mix) y promoción de ventas	
POBLACION DESTINATARIA: Valle de los Chillos	
DURACIÓN DEL PROYECTO: Trimestral	
RESPONSABLE: Propietaria	
OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO: • Captar como mínimo al 50% de las personas que pertenecen al primer segmento, dentro del primer año de operación. • Atraer al segundo segmento y fidelizar a los actuales clientes hasta el segundo año de operación.	
ESTRATEGIA (S) RELACIONADA (S): Crecimiento intensivo - Penetración de mercado	

ACTIVIDAD O PLANTEAMIENTO	Responsable	Duración	RECURSOS REQUERIDOS			
			R. Físico	R. Humano	Suministros	Otros
Publicar el mix de productos de cada línea	María José	8 días		x	Computadora	
Iniciar concursos en redes sociales, para fomentar la promoción sin paga	María José	8 días		x	Computadora	
Obsequiar un producto promocional en la entrega de un producto comprado	María José	Mensualmente	x	x		
Desarrollar alianzas estrategias para brindar cupones de descuento	María José	Periódicamente		x	Computadora	
Crear paquetes promocionales de productos en temporadas bajas	María José	Periódicamente		x	Computadora	
Crear paquetes promocionales de productos en temporadas baja para clientes frecuentes	María José	Periódicamente		x		

Tabla 32: Plan de acción 3
AMARETTO PASTELERÍA GOURMET

PROYECTO No. 3	DENOMINACIÓN: Incremento de ventas
OBJETIVO DEL PROYECTO: Ingresar a una economía de escala	
JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE: Este plan de acción pretende que la empresa sea líder global en costos e incremente las ventas de los productos que tienen baja rotación	
POBLACIÓN DESTINATARIA: Valle de los Chillos	
DURACIÓN DEL PROYECTO: Mensual	
RESPONSABLE: Propietaria	
OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO: Captar como mínimo al 50% de las personas que pertenecen al primer segmento, dentro del primer año de operación.	
ESTRATEGIA (S) RELACIONADA (S): Crecimiento intensivo - Desarrollo del Producto	

ACTIVIDAD O PLANTEAMIENTO	Responsable	Duración	RECURSOS REQUERIDOS			
			R. Físico	R. Humano	Suministros	Otros
Diseñar esquemas eficaces y eficientes de compra para los clientes	María José	Mensualmente		x		
Adquisición de empaques específicos con diseño propio de la empresa.	María José	5 días		x	Suministros de oficina	
Diseñar indicadores de gestión de ventas y su respectiva revisión	María José	Periódicamente		x	Computadora	
Preparar producción para fechas especiales, creando con anticipación catálogos de los productos a ofertar	María José	Periódicamente		x	Computadora	

3.8 MARKETING MIX ENFOCADO A LA RETENCIÓN DE CLIENTES

Las empresas a diario palpan distintos cambios en los gustos y preferencias de sus clientes, lo que hace que cada vez se actualicen al ritmo de las exigencias del mercado; razón por la cual Boom y Bitner crean las “7 P”, que es un marketing mix entendido. Se lo aplica tanto al producto tangible como a brindar un buen servicio, obteniendo con esto la retención de los clientes.

3.8.1 Personas

Los clientes y consumidores de los productos de “Amaretto Pastelería Gourmet” son todos aquellos que poseen capacidad económica activa y un estilo de vida que les permite realizar compras de comida gourmet.

Es importante indicar que para retener a los clientes la empresa debe desarrollar relaciones con los mismos, basándose principalmente en el trato al cliente como una persona. (Ediciones Marketing y Publicidad, S. L., 2016)

La persona encargada del contacto directo con el cliente debe ser cordial y educada sea que se concrete o no la venta.

3.8.2 Producto

“El producto es cualquier bien que se ofrezca a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y podría satisfacer un deseo o una necesidad” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 224)

Los productos con los que se cuenta en la actualidad está dividido en cuatro líneas de producción: pasteles, galletas decoradas, bocaditos de sal y bocaditos de dulce.

Todos estos son elaborados de manera artesanal, se utiliza azúcar impalpable micropulverizada, huevos frescos, mantequilla (no margarina) y la mejor materia prima de marcas reconocidas en el mercado.

Se elaboran sólo bajo pedido, ofreciendo con esto calidad, sabor y sobretodo productos frescos.

“Es tan importante que los productos evolucionen al mismo ritmo que las necesidades del cliente” (Ediciones Marketing y Publicidad, S. L., 2016)

3.8.3 Place (Lugar)

“Un buen producto ofrecido en un buen contexto tiene más posibilidades de conectar con el cliente” (Ediciones Marketing y Publicidad, S. L., 2016)

El lugar no sólo se enfoca a la tradicional panadería física, sino a la presencia de la empresa y de sus productos en el internet.

Amaretto Pastelería Gourmet actualmente utiliza las redes sociales como el lugar para presentación y publicidad de los productos entregados.

3.8.4 Precio

Kotler afirma que: “El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el bien o servicio” (pág. 290)

Según Kotler en su libro de Marketing afirma que existen varias formas de fijar precios en una organización:

- Fijación de precios basada en el valor para el cliente.- Se establece el precio basándose en las percepciones del cliente.
- Fijación de precios basada en el costo.- Trata de fijar el precio dependiendo del costo de producción, distribución y venta del producto.
- Fijación de precios por buen valor.- Ofrecer calidad y buen servicio a un precio justo.
- Fijación de precios por valor agregado.- “Ofrecer características y servicios de valor agregado para diferenciar las ofertas de una compañía, y cobrar precios más elevados” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 293)

La empresa de estudio fijó sus precios basándose en el costo, ya que para empezar la comercialización calculó sus costos de acuerdo a cada producto y según eso se estableció un porcentaje de ganancia para poder tener una lista de precios.

3.8.5 Promoción

Para poder retener a los clientes es fundamental que la empresa genere promociones de sus productos, de esta manera se podrá obtener un incremento de ventas y los clientes se sentirán atraídos a realizar compras de los productos de Amaretto.

(Kotler & Armstrong, 2012) afirman que: “La publicidad es cualquier forma pagada de representación y promoción no personales acerca de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado” (pág. 436)

Para esto es importante que la empresa aplique la estrategia FO encontrada en la matriz FODA de utilizar la liquidez que se tiene para poder pautar en Facebook en temporadas altas.

A continuación se muestra algunas promociones que se pueden aplicar:

- Si el cliente adquiere los pedazos de torta para su evento “Amaretto” le presta una torta ficticia para las fotografías.
- Si se compra toda la mesa dulce (pastel y bocaditos) en temporadas bajas, el cliente recibe doce bocaditos de dulce gratis.
- Si la compra pasa de \$500 se deja a domicilio sin costo, más un arreglo de la mesa del evento.

3.8.6 Procesos

Ésta P, abarca los procedimientos para la elaboración del producto, la venta y el servicio post – venta (Booms, B.H.; Bitner, M. J., 2016)

A continuación se muestra una ilustración del proceso que utiliza Amaretto en la actualidad:

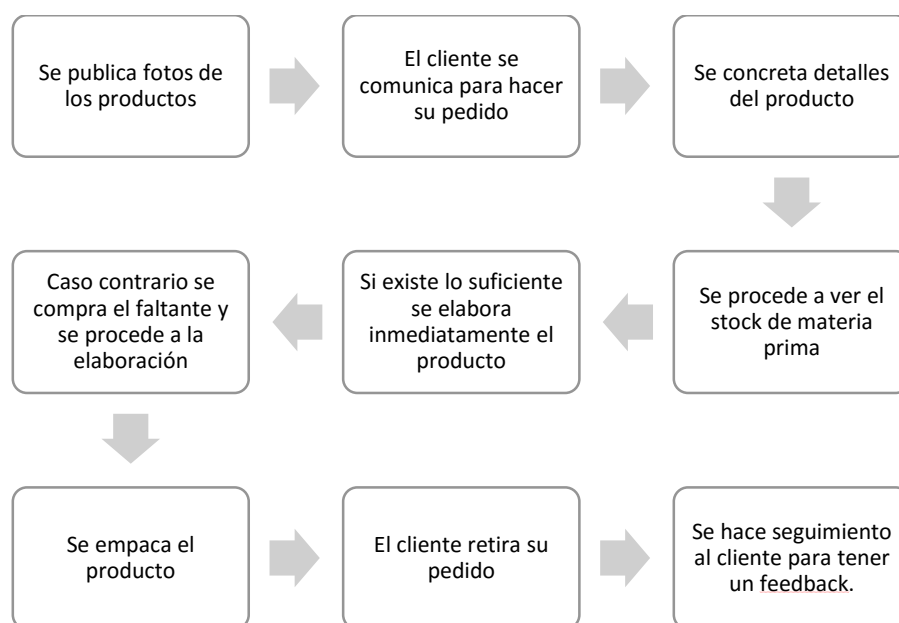


Figura 4: Proceso que utiliza Amaretto

3.8.7 Physical evidence (Evidencia Física)

Esta última “P” hace referencia al lugar físico donde el producto está disponible para los clientes (Booms, B.H.; Bitner, M. J., 2016)

Actualmente la empresa no cuenta con un lugar para poner tras una vitrina sus productos, ya que solo trabaja bajo pedido. Pero es necesario mencionar que

cuando se ponga en práctica esta “p” el lugar físico debe tener un buen estilo y diseño que vaya acorde al estándar de los productos.

No se debe olvidar que siempre un cliente este satisfecho será la mejor publicidad para la empresa.

4 ANÁLISIS FINANCIERO Y ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

4.1 ESTUDIO FINANCIERO

El análisis financiero es fundamental para poder entender el estado actual de la empresa y si la aplicación de las estrategias definidas en el capítulo anterior ayudará a obtener una mayor rentabilidad, para lo cual es necesario partir de un “plan maestro”.

(Hornngren C. T., 2002) afirma que:

“El **presupuesto maestro** es una expresión amplia de los planes operativos y financieros de la administración para un período futuro (por lo general un año) que se resume en un grupo de estados financieros presupuestados. Abarca la repercusión de las decisiones tanto operativas como de financiamiento. Las decisiones *operativas* se concentran en el uso de los recursos escasos. Las decisiones *financieras* se concentran en la manera de obtener los fondos para adquirir dichos recursos” (pág. 180)

Es importante recalcar que el siguiente análisis financiero se lo realizó en base a las estrategias sugeridas en el capítulo tres.

Los datos para las proyecciones se pueden observar en el anexo cinco.

4.1.1 Presupuesto de Ventas

Tomando en cuenta las ventas históricas de la empresa se presupuesta para cinco años las siguientes ventas de las cuatro líneas de productos:

- Pasteles
- Galletas
- Bocaditos de sal
- Bocaditos de dulce.

Tabla 33: Proyección de Ventas en unidades

Proyección de Ventas					
Producto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PASTEL	700,00	910,00	1.183,00	1.537,90	1.999,27
GALLETAS	3.000,00	3.900,00	5.070,00	6.591,00	8.568,30
B/DULCE	3.500,00	4.550,00	5.915,00	7.689,50	9.996,35
B/SAL	3.500,00	4.550,00	5.915,00	7.689,50	9.996,35
TOTAL	10.700,00	13.910,00	18.083,00	23.507,90	30.560,27

En la tabla anterior se puede observar un incremento del 30% en la producción a partir del segundo año. Esto es gracias al ingreso de un ayudante de cocina a la nómina de la empresa.

4.1.1.1 Política de Precio

Las ventas para Amaretto Pastelería Gourmet se proyectaron basándose en los precios actuales con los que trabaja, pero es importante mencionar que

se planea un incremento en el precio de acuerdo a la inflación anual del país.

La proyección para cada producto se la puede ver en el anexo dos.

Tabla 34: Resumen de la proyección de ventas en \$

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
\$ 25.850,00	\$ 33.605,00	\$ 43.686,50	\$ 56.792,45	\$ 73.830,19

4.1.2 Análisis de Gastos

Para poder realizar este análisis es importante definir la palabra gasto.

Según las NIIF'S los gastos aparecen “cuando ha surgido un decremento en los beneficios económicos futuros, relacionado con un decremento en los activos o incremento en los pasivos, y pueden valorarse con fiabilidad”

Amaretto Pastelería Gourmet necesita invertir en un diseñador web, el valor destinado para cumplir con esa estrategia es de \$300. Dinero que será obtenido gracias al capital de trabajo propio de la empresa.

Tabla 35: Capital de trabajo

Capital de trabajo	
Caja	\$ 500,00
Bancos	\$ 5.500,00
Total	\$ 6.000,00

A continuación se presenta un resumen de la inversión que plantea para la empresa.

Tabla 36: Inversión

	Total
Activo fijo	\$ 3.341,00
Capital de trabajo	\$ 6.000,00
Gastos Pre operativos	\$ 700,00
Total	\$ 10.041,00

El activo fijo está conformado del total de maquinaria, equipo de cómputo y de muebles - enseres que posee la empresa en el año cero. El total de los activos fijos que serán adquiridos en el transcurso de cinco años se puede observar en el anexo 3.

Los gastos pre operativos están conformados de los legales y de constitución que tendrá que incurrir la empresa ya que en la actualidad no se encuentra constituida legalmente.

Tabla 37: Gastos Pre operativos

	Total
Gastos legales	\$ 200,00
Gastos de constitución	\$ 500,00
Total	\$ 700,00

4.1.2.1 Gasto de Ventas

Dentro del gasto de ventas está incluido el valor que la empresa debe pagar con respecto al salario a sus empleados y los beneficios sociales correspondientes de cada uno.

A continuación se presenta una tabla con los gastos de ventas proyectados a cinco años.

Tabla 38: Nómina de Amaretto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina	\$ 4.392,00	\$ 9.083,76	\$ 9.840,00	\$ 10.320,00	\$ 10.320,00
Beneficios Sociales	\$ 1.265,63	\$ 1.634,57	\$ 1.764,51	\$ 1.836,00	\$ 1.860,00
Promoción	\$ 150,00	\$ 172,50	\$ 198,38	\$ 228,13	\$ 228,13
Publicidad	\$ 150,00	\$ 172,50	\$ 198,38	\$ 228,13	\$ 228,13
TOTAL	\$ 5.957,63	\$ 11.063,33	\$ 12.001,26	\$ 12.612,27	\$ 12.636,26

En la tabla anterior se observa que en el año 2 existe un incremento drástico del gasto, esto se debe a q proyecta el ingreso de una persona más a la nómina. En el anexo 4 se puede observar el análisis a profundidad de la nómina y de los beneficios sociales.

El total de gasto correspondiente a las ventas para cinco años es de \$ 54.270,75.

Es importante mencionar que para la proyección de la promoción y publicidad está destinado un aumento del 15% para cada año. Este valor

se ocupará para los tres planes de acción que se plantea en el capítulo anterior.

4.1.3 Flujo de Caja

La elaboración del Flujo de Caja, sirve para programar las necesidades de efectivo a corto plazo de la empresa.

Tabla 39: Flujo de Caja

	1	2	3	4	5
Utilidad	6.992,26	5.917,55	12.397,47	21.021,45	33.191,17
Depreciaciones	673,19	528,33	64,43	80,43	124,23
Subtotal operacional	7.665,45	6.445,88	12.461,90	21.101,88	33.315,40
Variación Inventarios	-	-	-	-	-
Variación Proveedores	137,89	41,37	53,78	69,91	90,88
Total Operacional	7.803,34	6.487,25	12.515,68	21.171,79	33.406,28
Variación Activos fijos	(358,00)	(2.950,30)	355,70	(804,30)	(1.242,30)
Variación Gastos Operativos	(700,00)	-	-	-	-
Total Inversión	(1.058,00)	(2.950,30)	355,70	(804,30)	(1.242,30)
Préstamos socios	-	-	-	-	-
Capital	-	-	-	-	-
Utilidad Retenida	-	-	-	-	-
Total Financiamiento	-	-	-	-	-
Flujo de Caja	6.745,34	3.536,95	12.871,38	20.367,49	32.163,98
Saldo inicial de caja	5.500,00	12.245,34	15.782,29	28.653,66	49.021,16
Saldo final de caja	12.245,34	15.782,29	28.653,66	49.021,16	81.185,14
Saldo real de caja	785,74	1.153,64	1.303,71	1.490,46	1.693,29
Diferencia	11.459,60	14.628,64	27.349,95	47.530,70	79.491,85

4.1.4 Estructuración de Balances de Resultados

El estado de resultado presupuestado contiene un resumen de las operaciones de la empresa. Es un instrumento que sirve de control para saber el valor de la utilidad neta anual, también consta los valores a pagar correspondiente a impuestos.

A continuación se presenta el estado de resultados para Amaretto Pastelería Gourmet proyectado a cinco años.

Tabla 40: Estado de Resultados

Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 25.850,00	\$ 33.605,00	\$ 43.686,50	\$ 56.792,45	\$ 73.830,19
Costo de Ventas	\$ 6.205,12	\$ 8.066,65	\$ 10.486,65	\$ 13.632,64	\$ 17.722,43
Margen de Contribución	\$ 19.644,88	\$ 25.538,35	\$ 33.199,85	\$ 43.159,81	\$ 56.107,75
Gastos de Ventas	\$ 5.957,63	\$ 11.063,33	\$ 12.001,26	\$ 12.612,27	\$ 12.636,26
Gastos Administrativos	\$ 6.695,00	\$ 8.557,47	\$ 8.801,12	\$ 9.526,09	\$ 10.280,32
Utilidad del ejercicio	\$ 6.992,26	\$ 5.917,55	\$ 12.397,47	\$ 21.021,45	\$ 33.191,17
15% trabajadores	\$ 1.048,84	\$ 887,63	\$ 1.859,62	\$ 3.153,22	\$ 4.978,68
22% Imp. Renta	\$ 1.538,30	\$ 1.301,86	\$ 2.727,44	\$ 4.624,72	\$ 7.302,06
Utilidad Neta	\$ 4.405,12	\$ 3.728,06	\$ 7.810,41	\$ 13.243,52	\$ 20.910,44

4.1.5 Estructuración del Balance General

El balance general de toda empresa contiene un resumen de activos tanto corrientes como fijos, pasivos y patrimonio.

A continuación se presenta el Balance General para Amaretto Pastelería Gourmet proyectado a cinco años.

Tabla 41: Balance General

	0	1	2	3	4	5
Activo						
Bancos	5.500,00	785,74	1.153,64	1.303,71	1.490,46	1.693,29
Inversiones temporales		11.459,60	14.628,64	27.349,95	47.530,70	79.491,85
Cuentas por cobrar		-	-	-	-	-
Inventarios		-	-	-	-	-
Total Activo Corriente	5.500,00	12.245,34	15.782,29	28.653,66	49.021,16	81.185,14
Equipos de computación	1.300,00	1.300,00	2.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
Muebles y enseres	216,00	429,00	574,30	763,60	937,90	1.130,20
Maquinaria	1.825,00	1.970,00	3.775,00	4.230,00	4.860,00	5.910,00
Dep. acum. Equipos de computación.		433,29	766,59	766,59	766,59	766,59
Dep. acum. Muebles y enseres		42,90	57,43	76,36	93,79	113,02
Dep. acum. Maquinaria		197,00	377,50	423,00	486,00	591,00
Total Activo Fijo	3.341,00	3.025,81	5.447,78	5.027,65	5.751,52	6.869,59
Gastos Preoperativos		700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Total Activo Diferido	-	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Total Activo	8.841,00	15.971,15	21.930,07	34.381,31	55.472,68	88.754,73
Pasivo						
Proveedores		137,89	179,26	233,04	302,95	393,83
Total Pasivo Corriente	-	137,89	179,26	233,04	302,95	393,83
Total Pasivo Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
Total Pasivo	-	137,89	179,26	233,04	302,95	393,83
Patrimonio						
Capital	8.841,00	8.841,00	8.841,00	8.841,00	8.841,00	8.841,00
Utilidad retenida	-	-	6.992,26	12.909,81	25.307,28	46.328,73
Utilidad del ejercicio	-	6.992,26	5.917,55	12.397,47	21.021,45	33.191,17
Total Patrimonio	8.841,00	15.833,26	21.750,81	34.148,28	55.169,73	88.360,90
Total Pasivo+ Patrimonio	8.841,00	15.971,15	21.930,07	34.381,31	55.472,68	88.754,73

4.1.6 Índices Financieros

Para poder evaluar cualquier proyecto es importante analizar la información financiera obtenida en los estados financieros y en el flujo de caja, en base a índices o razones financieras.

(Córdova Padilla, 2014) afirma que:

“Las razones financieras sirven para cuantificar objetivos, planificar, explicar relaciones y comportamientos, comparar situaciones, adoptar decisiones, ayudar al diagnóstico, aplicar medidas y controlar la gestión” (pág. 249)

4.1.6.1 Razones de Liquidez

Estas razones evalúan la capacidad que tiene la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo (Córdova Padilla, 2014) es decir que tan eficientes son al momento de generar dinero en efectivo.

- Razón Corriente.- Mide si la empresa puede sustentar sus obligaciones a corto plazo, con la siguiente fórmula.

$$\frac{\textit{Activos corrientes}}{\textit{Pasivos corrientes}}$$

Para el caso de Amaretto Pastelería Gourmet se proyecta la siguiente razón corriente para cinco años.

Tabla 42: Razón Corriente

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos corrientes	12.245,34	15.782,29	28.653,66	49.021,16	81.185,14
Pasivos corrientes	137,89	179,26	233,04	302,95	393,83
Total	88,80	88,04	122,96	161,81	206,14

Como se puede ver en la tabla anterior la empresa con el pasar de los años tiene un incremento de liquidez, esto se debe por el impacto de tener más ventas.

- Prueba Ácida.- Al igual que la razón corriente, sirve para analizar si se puede cubrir con las obligaciones corrientes pero tomando en cuenta los activos más líquidos.

A continuación se presenta la prueba ácida de la empresa de estudio.

Tabla 43: Prueba Ácida

Prueba ácida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(Activo corriente - Inventario) / Pasivo Corriente	88,80	88,04	122,96	161,81	206,14

Amaretto posee liquidez y está en la capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo.

- Capital de Trabajo.- El capital de trabajo es una relación entre los activos corrientes y los pasivos corrientes, es el valor que le queda a la empresa después de haber pagado sus deudas inmediatas.

Tabla 44: Capital de Trabajo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos corrientes - Pasivo corriente	12.107,45	15.603,03	28.420,63	48.718,21	80.791,31

Gracias a la tabla anterior se puede mencionar que Amaretto en los cinco años posee capacidad para afrontar las necesidades diarias que se pueden presentar en el día a día del negocio.

4.1.6.2 Razones de Actividad

Enseñan la efectividad con la que se utilizan los recursos de la empresa (Córdova Padilla, 2014)

- Rotación de cuentas por cobrar y período promedio de cobro.- Miden la rapidez con que se efectivizan las cuentas por cobrar, obteniendo liquidez.

Amaretto Pastelería Gourmet presenta cero en este indicador ya que todas sus ventas son al contado.

- Rotación de inventarios – Período Promedio de Rotación de Inventarios.- Muestra el número de veces que el inventario rota o permanece en stock durante un año.

Las fórmulas son las siguientes:

Rotación de Inventario:

$$\frac{\textit{Costo de Ventas}}{\textit{Inventario Promedio}}$$

Período promedio de Inversión:

$$\frac{360}{\textit{Rotación de Inventarios}}$$

Es importante mencionar que la empresa presenta cero en este indicador debido a que no maneja inventarios de sus productos. Elabora los productos con materia prima fresca.

4.1.6.3 Razones de Endeudamiento

Miden el grado en que la empresa está financiada mediante deudas externas (Córdova Padilla, 2014)

- **Financiamiento del Activo con Pasivos.-** Mide la porción de activos financiados gracias a la deuda.

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$\frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Activo Total}}$$

El financiamiento de activos con pasivos para Amaretto Pastelería Gourmet es la siguiente:

Tabla 45: Financiamiento del Activo con Pasivos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivo total / Activo total	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00

Como se puede observar hasta el cuarto año existe el 1% de financiamiento del activo con pasivos de la empresa, pero para el año cinco ya no existe este financiamiento gracias al incremento de ventas de contado y a que se termina de pagar el activo fijo de la empresa.

- **Financiamiento del Activo con Patrimonio.-** Es la estructura que existe dentro de la estructura de capital entre los recursos proporcionados por los accionistas o dueños del capital y el activo total.

Fórmula a utilizar:

$$\frac{\textit{Patrimonio}}{\textit{Activo Total}}$$

Tabla 46: Financiamiento del Activo con Patrimonio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Patrimonio / Activo total	0,99	0,99	0,99	0,99	1,00

Este indicador se muestra constante porque el capital que posee la empresa es constante, en el quinto año varía porque la utilidad del ejercicio es mayor.

Es importante mencionar que la empresa no se financia con algún ente financiero, sino con el capital propio de trabajo que posee.

- Palanca Financiera.- Este indicador enseña la proporción que el pasivo representa con relación al capital líquido.

Tabla 47: Palanca Financiera

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivo total / Patrimonio	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00

Se observa en este indicador que el porcentaje de palanca financiera es bajo debido a que no existen deudas a largo plazo.

4.1.6.4 Razones de Rentabilidad

Miden la eficiencia de la administración a través de los rendimientos generados por ventas y sobre la inversión (Córdova Padilla, 2014)

- Rendimiento sobre el Activo Total.- Representa la efectividad de la administración al producir utilidades sobre activos disponibles.

Tabla 48: Rendimiento sobre el activo total

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta / total de activos	0,28	0,17	0,23	0,24	0,24

En la tabla anterior se puede concluir que por cada dólar que Amaretto Pastelería Gourmet posee en activos, obtiene un rendimiento de \$0,28 en el primer año.

- Rendimiento sobre el Patrimonio.- Mide la rentabilidad de los fondos aportados por los inversionistas.

Amaretto presenta el siguiente rendimiento sobre el patrimonio.

Tabla 49: Rendimiento sobre el Patrimonio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta/ Total patrimonio	28%	17%	23%	24%	24%

Con los resultados de la tabla anterior se puede concluir que por cada dólar invertido se alcanza una utilidad neta de \$0,28 en el primer año.

- Margen de Utilidad sobre ventas.- Este indicador muestra la utilidad obtenida por cada dólar de ventas.

Tabla 50: Margen de utilidad sobre ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del ej./ Ventas	27%	18%	28%	37%	45%

La utilidad que tiene Amaretto por cada dólar de ventas es del 27% en el primer año, en el segundo año decae el valor por el incremento de gasto de ventas pero luego se estabiliza por tener un incremento de ventas del 30% anual.

- Margen de Utilidad Neta sobre ventas.- Este indicador muestra el porcentaje de cada dólar de ventas que se tiene luego de restar los gastos e impuestos (15% para trabajadores y el 22% de impuesto a la renta).

Tabla 51: Margen de utilidad neta sobre ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad del ej./ Ventas	17%	11%	18%	23%	28%

El escenario para Amaretto en este indicador, es alentador ya que al quinto año recibe el \$28 de sus ventas como utilidad neta.

4.1.7 Punto de Equilibrio

Es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el que las ventas cubren los costos y no se gana ni se pierde.

Tabla 52: Punto de Equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos / [1-Costos Variables / Ventas Totales]	6.507,19	8.374,67	10.801,41	13.954,84	17.722,43

Como se puede ver en la tabla anterior la empresa en el año uno, debe realizar mínimo \$ 6.507,19 en ventas para no ganar ni perder, con este valor se cubre costos y gastos en general.

4.1.8 Valor Actual Neto

El Van significa traer a presente los valores del flujo de caja originados por una inversión. En el caso de estudio para este cálculo, se utilizó la utilidad neta de cada año.

Tabla 53: Valor Actual Neto

Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(10.041,00)	4.405,12	3.728,06	7.810,41	13.243,52	20.910,44

VAN \$ 32.746,06

Como se puede observar el resultado del Van para Amaretto es positivo lo que significa que la empresa es viable.

4.1.9 Tasa Interna de Retorno

Este indicador muestra la rentabilidad que tiene el proyecto, si el resultado es negativo, no es recomendable invertir, mientras que si es positivo y alto será mayor atractivo para los inversionistas.

Tabla 54: Tasa Interna de Retorno

Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(10.041,00)	4.405,12	3.728,06	7.810,41	13.243,52	20.910,44

VAN	\$ 32.746,06
TIR	60,49%

Como se puede observar en la tabla anterior el Tir para Amaretto es del 60,49%, lo que significa que la empresa es rentable y se puede invertir en ella. Este valor es mayor al 50% ya que para el cálculo del van se utilizó la utilidad neta que se obtendría en cada año aplicando las estrategias que se propone. Cabe mencionar que este valor se consigue porque el precio final al consumidor en el caso de los pasteles es tres veces más al costo. En la tabla que a continuación se presenta, constan los costos por unidad de cada producto.

Tabla 55: Costos y PVP

	PASTEL	GALLETAS	B/DULCE	B/SAL
COSTO	\$ 6,23	\$ 0,20	\$ 0,12	\$ 0,24
PVP	\$ 25,00	\$ 1,50	\$ 0,50	\$ 0,60
UTILIDAD	\$ 18,77	\$ 1,30	\$ 0,38	\$ 0,36

4.1.10 Período de Recuperación de la Inversión

Amaretto Pastelería Gourmet realizó una inversión total de \$10.041,00, que incluye el activo fijo del año cero, el capital de trabajo y los gastos pre operativos.

Gracias al cálculo de la tasa interna de retorno, se puede concluir que la empresa es rentable y que la inversión total será recuperada a los dos años tres meses.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- A pesar de que la organización se encontraba como un negocio en marcha al inicio del estudio no contaba con un plan estratégico, lo que dificultaba saber hacia dónde estaba encaminada. Una vez recolectada la información necesaria se procedió a desarrollar un plan inicial en el que se contempla el objetivo del presente trabajo.
- “Amaretto Pastelería Gourmet” no cuenta con un sistema contable establecido para el control de ingresos y egresos de la misma.
- Gracias al análisis realizado en la planificación estratégica se puede concluir que actualmente los factores internos de la empresa son lo suficiente fuertes como para poder desarrollar estrategias de crecimiento y edificación.
- Actualmente no existen buenos pronósticos para la economía ecuatoriana pero esto no es una barrera para que Amaretto continúe en el mercado, ya que gracias a la cultura familiar y a la accesibilidad a festividades de la población del Valle de los Chillos, se planea realizar paquetes promocionales de los productos, de esta manera el consumidor podrá adquirirlos a un precio más económico.

- La empresa se maneja bajo procedimientos empíricos.
- Amaretto posee liquidez para afrontar sus obligaciones con proveedores, empleados y estado.
- En base a las proyecciones del análisis financiero se puede concluir que la empresa es rentable.

5.2 RECOMENDACIONES

- Algunas empresas ingresan al mercado con costos bajos pero la propuesta es estar siempre alerta a las estrategias que ocupa la competencia para poder aprender y aplicarlas mejorando en algún punto en donde el beneficiario sea tanto el consumidor como el productor.
- Se recomienda reducir el número para optimizar el tiempo de pedido. Actualmente la empresa se está manejando con un plazo de 5 días de anticipación para los pedidos pequeños y 15 días para eventos especiales, se recomienda que mientras la capacidad de producción lo permita, reducir el número de días sería lo más óptimo.
- Se recomienda que en todas las entregas de los productos se aplique la metodología Just In Time.

- Establecer un stock de mínimos y máximos de inventario para materia prima que no tiene fecha de vencimiento.
- Desarrollar un manual de procedimientos para la producción.
- Analizar la posibilidad de vender los productos en un local comercial en donde sea zona libre de riesgo por el volcán Cotopaxi.
- Buscar la posibilidad de ser líderes en costos en los bocaditos y galletas decoradas con alianzas estratégicas.
- Decorar la isla con estilo moderno, creando buen ambiente para los clientes generando experiencias en cada compra.

REFERENCIAS

1. Agudo Sanchíz, A. (2012). *Estudios Sociológicos*. México: El Colegio de México.
2. Booms, B.H.; Bitner, M. J. (6 de Abril de 2016). *7P's Boom and Bitner*. Obtenido de Marketing Mixx: <http://marketingmixx.com/marketing-basics/274-7ps-boom-and-bitner.html>
3. Cancillería del Ecuador. (Octubre de 2015). *Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversión*. Obtenido de Régimenes de Importación: <http://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/codigo-organico-produccion-comercio-inversiones.pdf>
4. Chávez, N. (16 de Marzo de 2016). *Imagen Coporativa*. Obtenido de http://www.agifreu.com/docencia/imagen_corporativa.pdf
5. Club Planeta. (Marzo de 2015). *Estrategias de Crecimiento*. Obtenido de http://www.trabajo.com.mx/estrategias_de_crecimiento.htm
6. Córdova Padilla, M. (2014). *Análisis Financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
7. Cyril. (Diciembre de 2015). *Cyril Prudhomme*. Obtenido de <http://www.cyril-boutique.com/cyril.html>
8. David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11ra. ed.). México: Pearson Educación.
9. Definiciones ABC. (5 de Marzo de 2015). *Definición de Repostería*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/reposteria.php#ixzz3TX0HoYEk>
10. Economía WS. (2015). *La Liquidez*. Obtenido de <http://www.economia.ws/liquidez.php>
11. Ediciones Marketing y Publicidad, S. L. (12 de Abril de 2016). *Las 7 P del marketing de retención de clientes*. Obtenido de Marketing Directo: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/las-7-p-del-marketing-de-retencion-de-clientes/>
12. El Mundo. (Abril de 2015). *Flujo de Caja*. Obtenido de <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/palabras/v.aspx>

13. El Taller de la Repostería. (Diciembre de 2014). *Tipos de masa de repostería*. Obtenido de <http://eltallerdelareposteria.blogspot.com/2013/08/tipos-de-masa-de-reposteria.html>
14. Enciclopedia Financiera. (2015). *Tasa Interna de Retorno*. Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm>
15. Grupo Azucarero. (10 de Agosto de 2015). *Quiénes somos?* Obtenido de Azcuba: <http://www.azcuba.cu/?p=3937>
16. Horngren, C. T. (2002). *Contabilidad de Costos. Un enfoque gerencial*. México: Pearson Educación.
17. Horngren, C., Datar, S., & Forest, G. (2007). *Contabilidad de Costos: Un enfoque gerencial*. México: Pearson.
18. Huanaco, I. (2015). *Análisis Financiero*. Obtenido de <http://www.bbv.com.bo/archivos/gesfin3.pdf>
19. Jiménez, J. C. (Febrero de 2016). *El Valor de los Valores en las organizaciones*. Obtenido de <http://elvalordelosvalores.com/definicion-de-los-valores/>
20. Katherine. (3 de Abril de 2016). *Estrategias de Diversificación*. Obtenido de <http://estrategiasdediversificacion.blogspot.com/>
21. Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control* (8va. ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
22. Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson educación.
23. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14ta. ed.). México: Pearson educación.
24. Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14ta. ed.). México: Pearson Educación.
25. Kotler, P., Amstrong, G., Saunders, J., Wong, V., Miquel, S., Bigné, J. E., & Cámara, D. (2000). *Introducción al Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
26. Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (6 de Diciembre de 2013). *Marketing*. México: Abril Vega Orozco. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/gisellecollado/2011/12/06/planificacion-estrategica-analisis-de-porter/>

27. Manager Consulting. (Abril de 2015). *El crecimiento*. Obtenido de Managerconsulting.net: <http://www.managerconsulting.net/content/2-el-crecimiento-0>
28. Mejora de la Gestión de Entidades No Lucrativas. (Febrero de 2016). *¿Qué son los objetivos generales, específicos y operativos de un proyecto?* Obtenido de http://gestio.suport.org/index.php?option=com_content&view=article&id=105%3Aque-es-el-pla-estrategic&catid=34%3Apmf-activitats&Itemid=44&lang=es
29. Porter, M. (16 de Marzo de 2016). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/gisellecollado/2011/12/06/planificacion-estrategica-analisis-de-porter/>
30. Porter, M. E. (2002). *Competitive Strategy*. México: Compañía Editorial Continental.
31. Restaurantes de México. (15 de Marzo de 2016). *Restaurantes de México*. Obtenido de http://www.restaurantesdemexico.com.mx/389/Vinos_y_Bebidas_Amaretto__Un_Dulce_Licor_De_Almendras.html
32. Sanely. (2 de Abril de 2016). *Estrategias de divesificación*. Obtenido de Creando mí negocio: <http://creandominegocio.blogspot.com/2011/05/estrategias-de-divesificacion.html?view=magazine>
33. Thompson, A. A. (s.f.). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
34. Web y Empresas. (17 de Marzo de 2016). *La cadena de valor de Michael Porter*. Obtenido de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
35. Zeus, & Skiffington. (22 de Abril de 2016). *Herramientas de coaching*. Obtenido de <http://www.jesusarcas.com/01d6f794210bf430b/01d6f7948008cd701/01d6f7948008e3207/>

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ANÁLISIS FINANCIERO: Recopilación de datos de los estados financieros para saber la situación de un negocio y sacar conclusiones y recomendaciones.

COSTO: Cantidad de dinero que debe pagarse para adquirir bienes y servicios. Es el recurso sacrificado para alcanzar un objetivo específico. (Horngren, Datar, & Forest, 2007)

DIVERSIFICACIÓN: Es una estrategia de crecimiento que involucra el aprovechamiento de la experiencia que se tiene con los productos y mercados actuales. Esta estrategia busca crear nuevos productos y venderlos a nuevos clientes. Es recomendada cuando las actividades que se están haciendo no tienen ningún éxito, cuando se está anticipando cambios que afectarán muy negativamente la situación actual, o cuando ya se cubre otras posibilidades de crecimiento. (Club Planeta, 2015)

FEEDBACK: Es cualquier comunicación que facilita información a otra persona acerca de nuestra percepción de los mismos y de cómo incide en nosotros su conducta. (Zeus & Skiffington, 2016)

FLUJOS DE CAJA: Los flujos de caja son las variaciones de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado para una empresa. Es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. (El Mundo, 2015)

FODA: Correlación directa de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es una síntesis de las funciones ideales de una evaluación. (Agudo Sanchíz, 2012)

LIQUIDEZ: Es un concepto económico que mide que tan rápido un activo puede ser convertido en dinero en efectivo, sin que el mismo sufra una pérdida en su valor real. (Economía WS, 2015)

PENETRACIÓN DE MERCADOS: Se enfoca en crecer en mercado actual con los mismos productos que se tienen hasta la actualidad.

RAZONES DE ACTIVIDAD: Miden la eficiencia con que una organización hace uso de sus recursos. Mientras mejores sean estos índices se estará haciendo un uso más eficiente de los recursos utilizados. (Huanaco, 2015)

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO: Miden la proporción de financiamiento hecho por terceros con respecto a los dueños de la empresa. Muestran la capacidad de la empresa de responder de sus obligaciones con los acreedores. (Huanaco, 2015)

RAZONES DE LIQUIDEZ: Miden la capacidad de una empresa de convertir sus activos en caja o de obtener caja para satisfacer su pasivo circulante Es decir miden la solvencia de una empresa en el corto plazo. (Huanaco, 2015)

RAZONES DE RENTABILIDAD: Permiten analizar la rentabilidad de la empresa en el contexto de las inversiones que realiza para contexto de las inversiones que realiza para obtenerlas o del nivel de ventas que posee. (Huanaco, 2015)

TIR: Tasa interna de retorno, es la tasa de interés a la que el valor actual neto de los costos (los flujos de caja negativos) de la inversión es igual al valor presente neto de los beneficios (flujos positivos de efectivo) de la inversión. (Enciclopedia Financiera, 2015)

VAN: Valor Actual Neto, es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. (El Mundo, 2015)

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de la Encuesta

ENCUESTA

La presente encuesta tiene por objetivo proponer un plan estratégico de marketing para la comercialización de productos de repostería fina en el Valle de los Chillos.

¿Qué edad tiene?

Género:

Masculino Femenino

¿Cuál es su ocupación?

Empleado publico

Empleado privado

Estudiante

Ama de casa

Otro _____

¿En qué parroquia del Valle de los Chillos es su residencia?

Conocoto Guangopolo Amaguaña Pintag

Alangansí La Merced

1. ¿Cuál es su ingreso mensual promedio?

Menos de \$500,00

\$500,01 - \$1.000,00

Más de \$1.000,01

2. ¿Le gustan los pasteles, galletas y/o bocaditos?

Sí

No

***Nota:** Si su respuesta es sí continúe con la pregunta 3, caso contrario ha finalizado con la encuesta.

3. Señale las siguientes opciones según su preferencia:

	Me gusta mucho	Me gusta poco	No me gusta ni me disgusta	Me disgusta poco	Me disgusta mucho
Pasteles					
Bocaditos de sal					
Bocaditos de dulce					
Galletas horneadas					

4. Normalmente, ¿Quién adquiere productos de repostería como los mencionados en la pregunta anterior?

Usted

Algún miembro de su familia

***Nota:** Si su respuesta anterior fue “algún miembro de su familia”, sáltese a la pregunta 16, caso contrario siga con la siguiente pregunta.

5. ¿Mediante qué canal de distribución se entera o adquiere los productos mencionados en la pregunta anterior?

Marca con Local comercial

Páginas en Internet

***Nota:** Si su respuesta es la primera opción, favor continuar con la pregunta número 6. Si su respuesta es la segunda opción, favor sáltese a la pregunta número 9.

6. Mencione 3 locales comerciales en donde ha comprado algún producto de repostería fina:

7. En los espacios en blanco poner el proveedor que cumple con sus expectativas en cuanto:

		PRODUCTO		
		PASTELES	BOCADITOS	GALLETAS HORNEADAS
ATRIBUTO	Sabor			
	Variedad			
	Tamaño			
	Decoración			
	Presentación			

8. ¿Con qué frecuencia ha comprado repostería fina en estos locales?

Siempre Rara vez

Frecuentemente Nunca

9. ¿Ha comprado productos de repostería vía internet? De ser positiva su respuesta, favor mencione el nombre de la página:

Sí _____

No

***Nota:** Si su respuesta es negativa, sáltese a la pregunta número 13

10. ¿Con qué frecuencia ha comprado repostería fina contactándose por medio de internet?

Siempre Rara vez

Frecuentemente Nunca

11. ¿Cómo calificaría al producto comprado por este canal?

Excelente Regular

Bueno Malo

12. ¿Volvería a comprar a marcas que solo se promocionan vía internet?

Sí

No

13. ¿Cuánto ha gastado en productos de repostería fina?

Menos de \$25

\$25 - \$50

Más de \$50

14. ¿Estaría dispuesto a pagar un valor extra por el costo de envío?

Sí

No

15. Señale la forma de pago que prefiere para este tipo de productos:

Efectivo/ Cheque

Deposito / Transferencias

Tarjeta de crédito

16. ¿En qué presentación prefiere recibir su producto?

Cajitas de acetato o cartón personalizadas según la ocasión

Cajitas de acetato o cartón

17. Para usted, ¿qué factor es más importante en cuanto al producto?, tomando en cuenta la siguiente escala:

1	Sin importancia
2	Casi sin importancia
3	Sin opinión alguna
4	Poco importante
5	Muy importante

	1	2	3	4	5
Sabor					
Variedad					
Tamaño					
Decoración					
Presentación					

18. Para usted, ¿qué factor es más importante en cuanto al servicio?, tomando en cuenta la escala anterior:

	1	2	3	4	5
Precio					
Tiempo de entrega					
Atención al cliente					

19. ¿Cuál de los siguientes medios son accesibles para usted al momento de recibir información sobre productos de repostería fina y sus promociones? *Escoger 2 opciones.

Facebook Twitter

Instagram Correo electrónico

Whatsapp

20. Como servicio adicional, ¿Le gustaría personalizar los productos de repostería según su deseo o necesidad?

Sí

No

21. ¿Qué lugar es más accesible para usted al momento de comprar productos de repostería fina?

Isla del Centro Comercial San Luis Shopping

Local comercial - sector triángulo

¡Muchas gracias por su colaboración

Anexo 2: Proyección de ventas en Dólares

Proyección de ventas en \$					
Producto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PASTEL	\$ 17.500,00	\$ 22.750,00	\$ 29.575,00	\$ 38.447,50	\$ 49.981,75
GALLETAS	\$ 4.500,00	\$ 5.850,00	\$ 7.605,00	\$ 9.886,50	\$ 12.852,45
B/DULCE	\$ 1.750,00	\$ 2.275,00	\$ 2.957,50	\$ 3.844,75	\$ 4.998,18
B/SAL	\$ 2.100,00	\$ 2.730,00	\$ 3.549,00	\$ 4.613,70	\$ 5.997,81
TOTAL	\$ 25.850,00	\$ 33.605,00	\$ 43.686,50	\$ 56.792,45	\$ 73.830,19

Anexo 3: Proyección de ingresos y egresos de activo Fijo

MAQUINARIA					TOTAL
	Descripción	Cantidad	Precio	Total	
AÑO 0	Batidora comercial	1	550	550	1825
	Refrigerador	1	800	800	
	Horno	1	375	375	
	Gramera digital	1	20	20	
	Licuadaora	1	45	45	
	Batidora casera	1	35	35	
AÑO 1	Batidora comercial	0	550	0	145
	Microondas	1	80	80	
	Refrigerador	0	800	0	
	Horno	0	375	0	
	Gramera digital	1	20	20	
	Licuadaora	1	45	45	
	Batidora casera	0	35	0	
AÑO 2	Batidora comercial	1	550	550	1805
	Refrigerador	1	800	800	
	Horno	1	375	375	
	Gramera digital	0	20	0	
	Licuadaora	1	45	45	
	Batidora casera	1	35	35	
AÑO 3	Batidora comercial	0	550	0	455
	Refrigerador	0	800	0	
	Horno	1	375	375	
	Gramera digital	0	20	0	
	Licuadaora	1	45	45	
	Batidora casera	1	35	35	
AÑO 4	Batidora comercial	1	550	550	630
	Refrigerador	0	800	0	
	Horno	0	375	0	
	Gramera digital	0	20	0	
	Licuadaora	1	45	45	
	Batidora casera	1	35	35	
AÑO 5	Batidora comercial	1	550	550	1050
	Refrigerador	0	800	0	
	Horno	1	375	375	
	Gramera digital	1	20	20	
	Licuadaora	0	45	0	
	Batidora casera	3	35	105	

MUEBLES Y ENSERES					TOTAL
	Descripción	Cantidad	Precio	Total	
AÑO 0	Moldes	12	5	60	216
	Rodillo Wilton	1	10	10	
	Rodillo casero	2	6	12	
	Molde para tazas	1	8	8	
	Paquete de cortadores de niña	1	3	3	
	Rueda para grabado de detalles	2	6	12	
	Espátula y brush de silicón	1	7	7	
	Alisador de fondant	2	6	12	
	Brush	7	1	7	
	Set de cortadores redondos	1	4	4	
	Set de cortadores corazón	1	5	5	
	Set de cortadores estrella	1	3,5	3,5	
	Set de cortadores rombo	1	3,5	3,5	
	Set de cortadores letras	1	3,5	3,5	
	Set de cortadores números	1	3,5	3,5	
	Marcadores punta fina	1	9	9	
	Marcadores punta extra fina	1	9	9	
	Ollas y sartenes	8	3	24	
Boquillas y mangas	1	20	20		
AÑO 1	Mesa para decoraciones	1	70	70	213
	Utecillos Set	1	30	30	
	Bandejas set 9 u.	1	20	20	
	Dispensadores a presión	4	0,5	2	
	Latas	5	3	15	
	Mangas	5	2,7	13,5	
	Moldes cortadores (60 u)	0	20	0	
	Espatulas	5	1	5	
	Moldes	5	1,5	7,5	
	Escritorio	1	50	50	
AÑO 2	Mesa para decoraciones	0	150	0	145,3
	Utecillos Set	1	30	30	
	Bandejas set 9 u.	0	20	0	
	Dispensadores a presión	0	0,5	0	
	Latas	5	3	15	
	Mangas	5	2,7	13,5	
	Cornetes (24 Un)	1	25,3	25,3	
	Moldes cortadores (60 u)	2	20	40	
	Espatulas	5	1	5	
	Moldes	5	1,5	7,5	
	Marcadores punta extra fina	1	9	9	

MUEBLES Y ENSERES					TOTAL
	Descripción	Cantidad	Precio	Total	
AÑO 3	Mesa para decoraciones	0	150	0	189,3
	Utecillos Set	1	30	30	
	Bandejas set 9 u.	2	5	10	
	Dispensadores a presión	1	20	20	
	Latas	4	0,5	2	
	Mangas	5	3	15	
	Cornetes (24 Un)	5	2,7	13,5	
	Moldes cortadores (60 u)	1	25,3	25,3	
	Espatulas	2	20	40	
	Moldes	2	1	2	
	Marcadores punta extra fina	5	1,5	7,5	
	Ollas y sartenes	8	3	24	
AÑO 4	Mesa para decoraciones	0	150	0	174,3
	Utecillos Set	1	30	30	
	Bandejas set 9 u.	2	5	10	
	Dispensadores a presión	1	20	20	
	Latas	4	0,5	2	
	Mangas	7	3	21	
	Cornetes (24 Un)	5	2,7	13,5	
	Moldes cortadores (60 u)	1	25,3	25,3	
	Espatulas	2	20	40	
	Moldes	5	1	5	
	Marcadores punta extra fina	5	1,5	7,5	
	Ollas y sartenes	0	3	0	
AÑO 5	Mesa para decoraciones	0	150	0	192,3
	Utecillos Set	1	30	30	
	Bandejas set 9 u.	2	5	10	
	Dispensadores a presión	1	20	20	
	Latas	4	0,5	2	
	Mangas	5	3	15	
	Cornetes (24 Un)	5	2,7	13,5	
	Moldes cortadores (60 u)	1	25,3	25,3	
	Espatulas	2	20	40	
	Moldes	5	1	5	
	Marcadores punta extra fina	5	1,5	7,5	
	Ollas y sartenes	8	3	24	

EQUIPO DE COMPUTO					TOTAL
	Descripción	Cantidad	Precio	Total	
AÑO 0	Computador	1	1000	1000	1300
	Impresora	1	300	300	
AÑO 1	Computador	0	1000	0	0
	Impresora	0	300	0	
AÑO 2	Computador	1	1000	1000	1000
	Impresora	0	300	0	
AÑO 3	Computador	0	1000	0	0
	Impresora	0	300	0	
AÑO 4	Computador	0	1000	0	0
	Impresora	0	300	0	
AÑO 5	Computador	0	1000	0	0
	Impresora	0	300	0	

Anexo 4: Proyección de nómina a cinco años

Salario mínimo \$ 366,00

AÑO 1

N° TRABAJADORES		1		BENEFICIOS SOCIALES					
CARGOS	NOMBRES	SALARIO	13°	14°	Fondos de Reserva	12,15%	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL	
Gerente General	Ma. Jose Zambrano	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 366,00		\$ 583,20	\$ 1.349,20	\$ 1.749,20	
Supervisora de Producción	Gloria Godoy	\$ 366,00	\$ 366,00	\$ 366,00		\$ 533,63	\$ 1.265,63	\$ 1.631,63	
Total Mensual		\$ 366,00	\$ 766,00	\$ 732,00	\$ -	\$ 1.116,83	\$ 1.265,63	\$ 3.380,83	
Total Salario Anual		\$ 4.392,00							

Salario mínimo \$ 376,98

AÑO 2

N° TRABAJADORES		2		BENEFICIOS SOCIALES					
CARGOS	NOMBRES	SALARIO	13°	14°	Fondos de Reserva	12,15%	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL	
Gerente General	Ma. Jose Zambrano	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 376,98	\$ 37,49	\$ 54,68	\$ 919,14	\$ 1.369,14	
Supervisora de Producción	Gloria Godoy	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 376,98	\$ 31,65	\$ 46,17	\$ 834,80	\$ 1.214,80	
Ayudante de cocina		\$ 376,98	\$ 376,98	\$ 376,98		\$ 45,80	\$ 799,76	\$ 1.176,74	
Total Mensual		\$ 756,98	\$ 1.206,98	\$ 1.130,94	\$ 69,14	\$ 146,65	\$ 1.634,57	\$ 3.760,69	
Total Salario Anual		\$ 9.083,76							

Salario mínimo \$ 388,29

AÑO 3

N° TRABAJADORES		BENEFICIOS SOCIALES						
CARGOS	NOMBRES	SALARIO	13°	14°	Fondos de Reserva	12,15%	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL
Gerente General	Ma. Jose Zambrano	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 388,29	\$ 41,65	\$ 60,75	\$ 990,69	\$ 1.490,69
Supervisora de Producción	Gloria Godoy	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 388,29	\$ 34,99	\$ 51,03	\$ 894,31	\$ 1.314,31
Ayudante de cocina		\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 388,29	\$ 33,32	\$ 48,60	\$ 870,21	\$ 1.270,21
Total Mensual		\$ 820,00	\$ 1.320,00	\$ 1.164,87	\$ 109,96	\$ 160,38	\$ 1.764,51	\$ 4.075,20
Total Salario Anual		\$ 9.840,00						

Salario mínimo \$ 399,94

AÑO 4

N° TRABAJADORES		BENEFICIOS SOCIALES						
CARGOS	NOMBRES	SALARIO	13°	14°	Fondos de Reserva	12,15%	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL
Gerente General	Ma. Jose Zambrano	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 399,94	\$ 45,82	\$ 66,83	\$ 1.062,58	\$ 1.612,58
Supervisora de Producción	Gloria Godoy	\$ 440,00	\$ 440,00	\$ 399,94	\$ 36,65	\$ 53,46	\$ 930,05	\$ 1.370,05
Ayudante de cocina		\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 399,94	\$ 34,99	\$ 51,03	\$ 905,95	\$ 1.325,95
Total Mensual		\$ 860,00	\$ 1.410,00	\$ 1.199,81	\$ 117,45	\$ 171,32	\$ 1.836,00	\$ 4.308,58
Total Salario Anual		10320						

Salario mínimo \$ 411,94

AÑO 5

N° TRABAJADORES			BENEFICIOS SOCIALES					
0								
CARGOS	NOMBRES	SALARIO	13°	14°	Fondos de Reserva	12,15%	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL
Gerente General	Ma. Jose Zambrano	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 411,94	\$ 49,98	\$ 72,90	\$ 1.134,82	\$ 1.734,82
Supervisora de Producción	Gloria Godoy	\$ 440,00	\$ 440,00	\$ 411,94	\$ 36,65	\$ 53,46	\$ 942,05	\$ 1.382,05
Ayudante de cocina		\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 411,94	\$ 34,99	\$ 51,03	\$ 917,95	\$ 1.337,95
Total Mensual		\$ 860,00	\$ 1.460,00	\$ 1.235,81	\$ 121,62	\$ 177,39	\$ 1.860,00	\$ 4.454,82
Total Salario Anual		10320						

Anexo 5: Datos de Proyección

	1	2	3	4	5
Inflación	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
% aumento nómina	1	2	0	2	3
Días de cuentas por cobrar	0	0	0	0	0
Días de caja	15	15	15	15	15
Días de cuentas por pagar	8	8	8	8	8
Días de inventarios	0	0	0	0	0
Compras	6.205,12	8.066,65	10.486,65	13.632,64	17.722,43