

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema:

El panorama empresarial esta cambiando rápidamente, la competencia es cada vez más global, la tecnología se desarrolla a gran velocidad y la fuerza laboral está sufriendo un profundo vuelco. Estas presiones están creando gerentes deseosos de nuevos enfoques, por lo que se recomienda a los gerentes pensar en términos radicales, reacondicionando de una vez y en profundidad las operaciones.

Dulcería y Cafetería la Palma fue adquirida por la familia Costa en el año de 1908 logrando en el transcurso de los años posesionarse como la Dulcería más tradicional y reconocida en Guayaquil.

Actualmente la tradición no lo es todo, los clientes ya no se conforman con lo que uno ofrece, ya que hoy en día tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades; además la competencia se incrementa y perfecciona cada día más. Con respecto a esto, Dulcería y Cafetería la Palma no ha logrado reaccionar oportunamente ante el cambiante mercado en el que hoy le toca desenvolverse.

Es por esto que la Reingeniería a la Dulcería y Cafetería la Palma surge como una alternativa dirigida a dar respuestas a las exigencias sociales y tecnológicas, descartando y rehusando la sabiduría y el conocimiento tradicional de las

industrias en búsqueda de la excelencia; lo que muy bien podría denominarse superioridad competitiva.

Aplicar la Reingeniería a la Dulcería y Cafetería la Palma implica un cambio radical en todas las áreas de la empresa, tanto en los sistemas de información y en los de evaluación y recompensa dirigidas al personal, como en la estructura organizativa y sus cargos. Esto permitirá crear una visión compartida de la administración dada la claridad de sus objetivos en la fuerza laboral y la pronta consecución de los mismos, lo que les permitirá ser responsables y proactivos frente a su trabajo, apoyándose en equipos que permitan ejecutar acciones inmediatas y controles más eficientes que cambian la supervisión por la autorregulación.

La dirección debe tener una firme determinación para alcanzar el objetivo disponiendo de los recursos necesarios y designando responsabilidades apropiadas.

Reingeniería no significa cambiar lo que es, lo que esta, sino crear lo que no es, lo que no esta. Es enfrentar el reto de llegada a ser una organización diferente, no una organización mejorada.

Justificación del tema:

Dada la situación actual de la Dulcería y Cafetería la Palma en donde no se encuentran establecidos correctamente procesos, funciones, responsabilidades ni se cuenta con sistemas automatizados para el control de inventarios, facturación y contabilidad, es importante buscar un cambio radical en la forma en que se ha manejado la empresa para lograr mejoras dramáticas en medidas de rendimiento que son críticas tales como costos, calidad, servicio y rapidez para optimizar la productividad de la organización.

Teniendo en cuenta todos los antecedentes mencionados, podemos concluir que el aplicar una reingeniería a la Dulcería y Cafetería la Palma es la mejor alternativa para aumentar su capacidad de competir en el mercado y así lograr convertirse en la Dulcería y Cafetería número uno en Guayaquil.

Objetivo General:

Realizar una Reingeniería Administrativa, Financiera, Operativa y Comercial a la Dulcería y Cafetería la Palma para mejorar los resultados en todas las áreas de la compañía.

Objetivos Específicos:

1. Racionalizar los procesos, eliminando las operaciones que no generen valor agregado al servicio ofrecido.

2. Mejorar la calidad del producto y del servicio.
3. Implementar un sistema automatizado para los procesos de facturación, inventario y contabilidad.
4. Aumentar los ingresos creando a la vez herramientas para medir los mismos.
5. Establecer estrategias comerciales.
6. Mejorar la orientación hacia los clientes basándose en:
 - Definir responsabilidades funcionales
 - Distribución de cargas de trabajo
 - Reducción de tiempo y papeleo
7. Establecer un programa de incentivos para el personal

CAPITULO I

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1.- Antecedentes

Desde el inicio de su funcionamiento, esto es a partir de 1898, sus propietarios han aportado durante más de una centuria, con el desarrollo y progreso del país y en especial con nuestra ciudad, formando parte de su historia; al generar fuentes de empleo a personas de toda condición social, siendo el sustento de familias, que se benefician directa e indirectamente de esta actividad.

La marca La Palma se dedica a la producción y venta de dulces, panadería, pastelería, y servicio de cafetería, contribuyendo en la alimentación de una gran población que, por la comodidad y facilidad del servicio, utilizan esta variable; que en todo caso contribuye de alguna manera con el desenvolvimiento moderno del país y que los identifica como una empresa tradicional en esta rama en Guayaquil.

Para una mejor comprensión del lector se detalla el vínculo comercial que existe entre las empresas que se relacionan con la marca La Palma:

- DULCERÍA Y CAFETERÍA LA PALMA, ubicada en Escobedo # 1308 y Vélez, que ofrece servicio de cafetería, dulcería, y heladería; en la cual se planteará el proyecto de reingeniería.
- INDUSTRIA DULCERA CÍA. LTDA., se encuentra ubicada en las calles Boyacá # 1309 y Vélez. Esta se dedica a la producción y elaboración de diferentes variedades de:
 - Panes
 - Helados
 - Bocaditos
 - Dulces
 - Tortas
 - Pastas

Cabe indicar que esta es la que provee todos los productos elaborados tanto a Dulcapalma como a La Dulcería y Cafetería La Palma, así como a otras panaderías o pastelerías de la ciudad.

- INDUSTRIA DULCAPALMA CÍA. LTDA., dedicada a la actividad comercial de cafetería, y dulcería, teniendo varios puntos de venta instalados en:
 - Urdesa
 - Durán
 - Portete

Las empresas INDUSTRIA DULCERA CÍA. LTDA., e INDUSTRIA DULCAPALMA CÍA. LTDA., tienen como representante legal al Señor JOSÉ RAMÓN COSTA COSTA, y LA DULCERÍA Y CAFETERÍA LA PALMA tiene

como representante legal a la Señora ANGELINA COSTA FOLGUERA, estas empresas se encuentran ubicadas en las direcciones arriba indicadas.

La Dulcería y Cafetería La Palma cuenta con un área de 137,75 m². Sus instalaciones están divididas en secciones convenientemente distribuidas para: almacenamiento de cilindros de gas de uso doméstico, almacenamiento de materia prima y productos elaborados, sistema de sedimentadores, trampas de grasas y aceites; mesones de preparación de productos, oficinas, espacios adecuados para atención y servicio al cliente, áreas para recoger desperdicios y posterior desalojo, etc.

1.2.- Área Administrativa

La Dulcería y Cafetería La Palma en la actualidad tienen como Presidente al Ing. Químico Jaime Costa Costa y como Gerente General al Sr. José Ramón Costa Costa.

La Dulcería y Cafetería La Palma tiene como principal proveedor a la Industria Dulcera, la cual es otra razón social, pero bajo la misma Junta Directiva, ya que estas son empresas familiares.

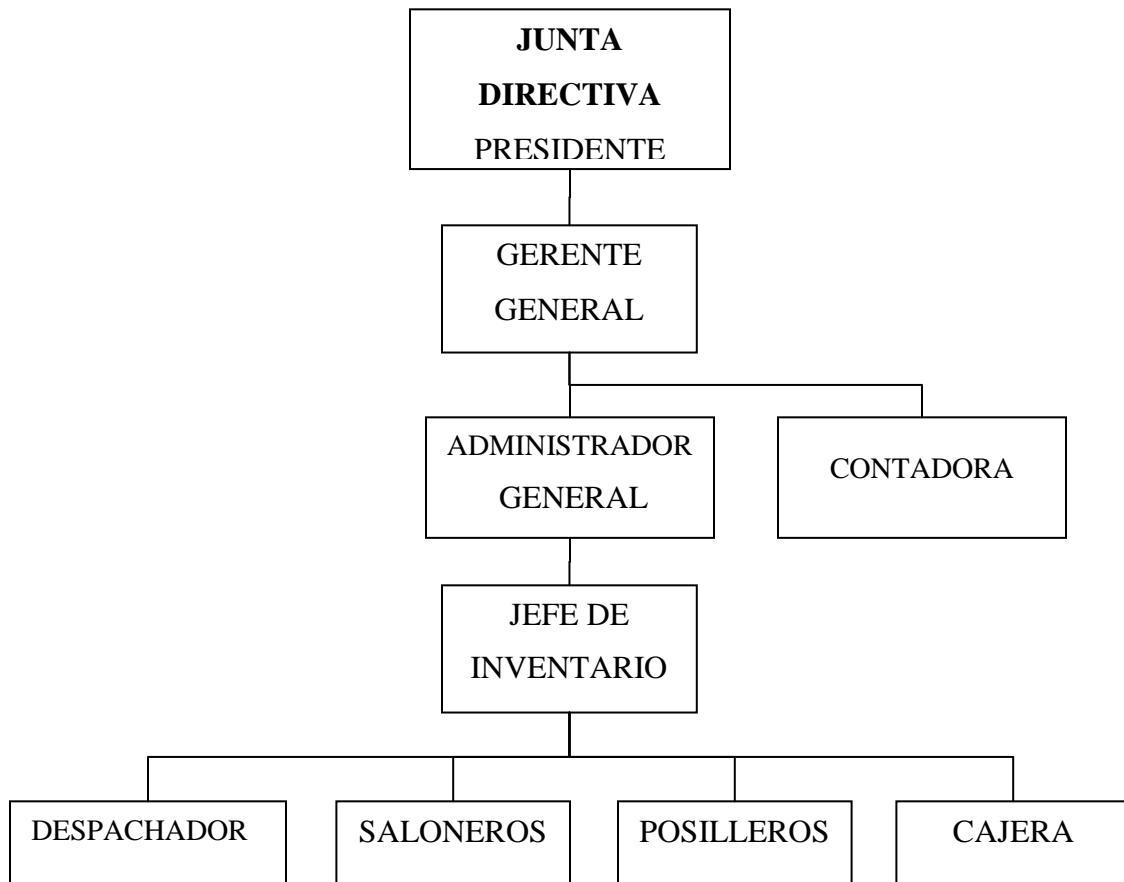
También cuentan con una contadora encargada de la contabilidad de la empresa y un Administrador, el cual se encarga de manera general del control de todas las áreas de la dulcería y tiene a su cargo a una persona responsable del control de los inventarios.

Además existe un supervisor encargado de controlar la cantidad de materia prima y productos terminados que entran a la dulcería y a su vez que salen, por medio de la venta.

Adicionalmente cuentan en la Dulcería y Cafetería La Palma con una cajera, cinco meseros, cuatro posilleros, y dos trabajadores que pertenecen al área del mostrador.

La descripción de cada uno de los puestos se detallará más adelante en la sección: Especificación de funciones.

1.2.1.-Organigrama



1.2.2.- Especificación de funciones

Aunque La Dulcería y Cafetería La Palma no tiene la especificación de funciones que deben realizar cada uno de sus empleados, nosotros dentro de nuestra investigación hemos resumido las siguientes funciones por cargos.

Junta Directiva:

Integrada por los herederos de la familia Costa Costa, los cuales se reúnen una vez al mes, para discutir los temas referentes al manejo de:

- Industria Dulcera Cía. Ltda.,
- Dulcapalma Cía. Ltda. y
- Dulcería y Cafetería La Palma.

La junta directiva es la encargada de dar las directrices respecto al rumbo que toma la empresa, tomando en cuenta la situación del mercado, todo esto regido bajo los informes y balances que se presentan por parte de las tres compañías.

Presidente:

Es el responsable junto con el Gerente General de encaminar a la compañía realizando todas las gestiones necesarias para lograr los objetivos y metas planteadas en las reuniones de la junta directiva.

Este se encarga del análisis de los estados financieros, balances, de precios y demás factores que influyan en la operación de la compañía.

Gerente General:

Su función se centra en impulsar actividades que promocionen a la dulcería, vigilar de manera general junto al administrador el desempeño diario del personal, fundamentalmente en el área de servicio al cliente, intentando así poder tener una visión más amplia para identificar las necesidades de la empresa en esta área. Además se encarga de evaluar constantemente las necesidades de mejoras y remodelación de todas las áreas del local, siguiendo los estándares y normas que exigen este tipo de negocios y a su vez poder brindar una imagen funcional, moderna y siempre con el toque característico de La Palma.

Administrador General:

Se encarga de manera general del control del correcto funcionamiento de todas las áreas de la dulcería, realizando continuamente el control del personal, coordinación de turnos y horarios de trabajo y control de inventarios con el soporte del jefe de inventarios. Adicionalmente es el responsable de las compras, buscando un oportuno abastecimiento de los materiales, equipos y materias primas necesarias para la operación de la empresa, teniendo un contacto fluido con los proveedores y llegando a acuerdos comerciales que permitan obtener materiales e insumos de calidad, a un precio adecuado y en el momento adecuado.

Contadora:

Es la responsable de todos los aspectos contables y tributarios de la empresa, desde la elaboración de roles, pagos de impuestos, retenciones, y de la autorización de vales de caja o anticipos que son descontados por ella a fin de mes al personal. También tiene a su cargo la planificación de las necesidades de efectivo de manera semanal para la contabilización y pago de todas las compras y gastos incurridos.

Eventualmente también tiene contacto con los proveedores, cotizando y realizando pedidos cuando el administrador no se encuentre por sus otras funciones.

Jefe de Inventario:

Lleva un control continuo de todo el movimiento de producto terminado y materia prima que ingresa a la Dulcería por medio de compras y egresos por ventas, pedidos o baja de los mismos. Elabora reportes diarios de nivel de inventario que son presentados al administrador con el fin de identificar posibles fugas y solucionarlas.

Cajera:

Responsable del cobro oportuno y exacto de los consumos diarios de la clientela, tanto en el salón como en el mostrador. A su vez se encarga de

gestionar los pagos de anticipos y vales de caja, siempre que estos vengan autorizados por la contadora.

Ella es la única responsable de realizar el cierre y cuadro de caja al final del día evitando sobrantes o faltantes y justificar todos los ingresos y egresos contabilizados.

Posilleros:

Realiza la elaboración de todos los alimentos que se elaboran al momento que el cliente realiza el pedido como jugos, batidos, huevos en todas sus variantes, sandwiches, etc.

Además se encargan de mantener limpios todos los utensilios de cocina, vajilla para la atención del cliente y su propia área de trabajo.

Saloneros:

Son la imagen de la empresa ante el cliente, por lo que su responsabilidad esta en ofrecerles una atención y un servicio oportuno y amable que colme sus expectativas. Además se encargan de tomar la orden, despacharla correctamente y realizar el cobro de la misma para contabilizarla en caja.

Deberán mantener siempre limpia y ordenada el área del salón, tanto las mesas, como sillas.

Despachadores:

Su labor radica detrás del mostrador atendiendo oportunamente cualquier inquietud de los potenciales compradores y despachando los pedidos para llevar de dulces, panes y tortas e indicarle a la cajera los productos comprados para el cobro de los mismos.

Adicionalmente es responsable de mantener limpia su área de trabajo y de manera organizada los productos en perchas y mostrador buscando que estos sean lo más visibles y atrayentes para el cliente.

1.2.3.- Problemas en el área Administrativa y Organizacional

De acuerdo al análisis realizado dentro de nuestra investigación de los procesos de trabajo en la Dulcería y Cafetería La Palma, hemos podido determinar que algunas de las principales falencias son:

- La empresa no posee una misión, visión, objetivos ni metas claramente establecidas ni a corto ni a largo plazo.
- De igual forma se encontró una desorganización en las diferentes áreas de trabajo, ya que no se controla el tránsito de personal entre las mismas, ni existe un reglamento por escrito de las políticas y procedimientos de la empresa.
- Otro grave problema detectado, es que no se cuenta con formatos predefinidos para los reportes de ventas, inventarios, análisis de precios,

costos, gastos, etc. que faciliten la labor de análisis y control de las operaciones de la empresa y esencialmente no se lleva un archivo ordenado de los mismos como recurso estadístico.

- Dentro del ámbito organizacional, nos pudimos percatar que no existe ningún tipo de motivación ni planificación de entrenamiento y capacitación, ya sea del personal operativo o administrativo.
- Finalmente se debe mencionar que actualmente los sistemas informáticos con que cuenta la empresa no son los adecuados ni se adaptan a las necesidades de la empresa para llevar un registro confiable de todas las transacciones realizadas, sean estas ventas, inventario, gastos, etc.

1.3.- Recursos de operación

Los recursos son los medios o elementos disponibles para la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Existen diferentes tipos de recursos, entre ellos, todos los tipos de mano de obra, materiales, terrenos, maquinarias, edificios, materiales semielaborados, etc.

Para un mejor entendimiento, hemos clasificado los recursos existentes en La Dulcería y Cafetería La Palma en dos categorías:

1. Recursos de mano de obra o humanos
2. Recursos de capital o no humanos

Los recursos de **mano de obra** consisten en la fuerza laboral o la capacidad de esfuerzo humano utilizada para la producción de bienes y servicios sumados a estos el personal administrativo.

En la Dulcería y Cafetería La Palma los recursos de mano de obra son:

Cuadro No. 1 Recursos de mano de obra Dulcería y Cafetería La Palma	
Área Administrativa:	
Administrador	1
Contadora	1
Jefe de inventario	1
Total Área Administrativa	3
Área Operativa:	
Supervisor	1
Saloneros	5
Posilleros	4
Despachadores	3
Cajera	1
Total Área Operativa	14
Total Mano de Obra 17	

Fuente: Información tomada por los autores

El término **capital** puede ser confuso, aquí se lo usa para incluir todos los recursos no humanos que pueden contribuir a la colocación de los bienes en las manos del consumidor final. Hay que tener cuidado en no confundir el capital con el dinero. En la Dulcería y Cafetería La Palma los recursos de capital son:

Cuadro No. 2		
Recursos de Capital		
Dulcería y Cafetería La Palma		
EQUIPOS	UTILITARIOS	MATERIALES
Área de Cocina:	Área de Cocina:	Área de Cocina:
Hornillas 6	Tachos de Basura 3	Aceite Naranjas
Coladores de café 3	Espátula 4	Azúcar Melones
Congeladores 2	Cucharones 4	Esencias Piñas
Extractor de jugo 2	Ollas 6	Hielo Papayas
Lavaderos con 1 llave 2	Tazas 100	Huevos Moras
Licuadoras 2	Vasos 100	Jamón Limones
Tanques de gas 2	Platos 100	Sal
Retenedor de hielo 1	Cucharas 100	Leche
Sanduchera 1		Mantequilla
Tostador 1		Quesos
Área de Servicio:	Área de Servicio:	Área de Servicio:
Sillas 50	Charoles 100	Mandiles 5
Mesas 19	Franela de Limpieza 5	Plumas 5
Ventilador 1	Tacho de Basura 2	Libreta de Pedido 5
Letrero Publicitario 1		
Área de Despacho:	Área de Despacho:	Área de Despacho:
Mesa de despacho 1	Franela de Limpieza 2	Caja de Grapas 4
Vitrina de bocaditos 1	Grapadora 2	Fundas 200
Mostrador de tortas 1	Bandejas 10	Resmas de Papel 1
Mostrador de cake 1	Pinzas 2	Cartones para tortas 100
Mostrador de dulces 1		
Percha de Panes 1		
Caja 1		

Fuente: Información tomada por los autores

Adicionalmente poseen como activo fijo un vehículo del año 70 y que en la actualidad se encuentra totalmente depreciado.

1.3.1.- Capacidad

La capacidad de la Dulcería y Cafetería La Palma esta medida básicamente por la capacidad diaria de elaboración de cada producto y la de atención al cliente dado por el espacio físico existente y el número de personal existente con el respectivo número de mesas que puede atender a la vez. Todo esto se explica claramente en los cuadros a continuación.

Cuadro No. 3 Capacidad diaria por tipo de producto Dulcería y Cafetería La Palma	
DETALLE	Capacidad Promedio
JUGOS	249 vasos
LECHES Y TINTOS	125 tazas
HUEVOS	96 unidades
QUESO / JAMON	109 porciones
HELADO	136 porciones
PAN	1070 unidades
PASTAS	14 unidades
BISCOCHUELO	17 unidades
TORTAS	30 unidades
DULCES	2802 unidades

Fuente: Información tomada por los autores

Cuadro No. 4 Capacidad de atención Dulcería y Cafetería La Palma		
Tipo de servicio	Capacidad del local	Capacidad por mesero o despachador
Para servirse	50 personas	4 mesas
Para llevar	10 personas	1 cliente

Fuente: Información tomada por los autores

1.3.2.- Medición de tiempos de servicio

La medición de tiempos realizada dentro de nuestro proyecto en La Dulcería y Cafetería La Palma se realizó con el objetivo de evaluar la atención que se estaba brindando al cliente en cuanto a la rapidez de la misma. Esto nos permite identificar demoras en el servicio, tiempos improductivos e inclusive evaluar la necesidad de más personal para atender el flujo de clientes o reorganizar la forma en que atiende el personal de servicio el total de mesas existentes.

Para cumplir con este objetivo, decidimos realizar dos mediciones de tiempo de servicio una en las mesas y otra en el mostrador, en un horario pico de atención, en donde la Dulcería se encuentra con un flujo alto de llegada de clientes y que obliga a la Dulcería a trabajar con su máxima capacidad, en cuanto a recursos humanos, materiales y ocupación total del espacio físico destinado a la atención al cliente.

Basados en la experiencia del personal y dueños de la Dulcería, así como en nuestro criterio personal luego de lo observado en varias visitas, decidimos realizar la medición un día sábado entre las 8:00am y 12:00am.

Para esta labor decidimos dividir en varias secciones el servicio dado al cliente desde que entra a la Dulcería hasta que cancela y se marcha. Cada sección es un punto en donde se da un servicio al cliente o se realiza una acción:

- Hora de llegada del cliente
- Limpieza de mesa
- Toma de pedido
- Despacho de pedido
- Solicitud de factura
- Cancelación de Factura
- Salida del cliente

Como el objetivo es medir el tiempo de servicio actual, elaboramos un formato en el cual, durante todo el período anteriormente mencionado, anotamos las horas en que se realizaba cada acción. (Ver Anexos No. 1 y 2). Cabe mencionar que además de realizar la medición al total de las mesas existentes en el local (19 mesas, 50 sillas), así como el número de personas que se sentaban en una mesa, también se detalló la orden solicitada por el cliente al mesero siguiendo los siguientes parámetros:

1= Desayuno

2= Dulces y panes

3= Cafetería

Todos estos datos obtenidos nos permiten analizar el servicio de La Dulcería desde la perspectiva del tiempo y poder tomar medidas correctivas, si es que ameritan, para eliminar demoras que actualmente aumentan el tiempo de permanencia del cliente en el local, lo que significa mala utilización de los recursos y la consecuente insatisfacción del cliente.

En el Anexos No. 3 y 4 podemos ver los datos obtenidos de las mediciones realizadas; sus respectivos análisis y las conclusiones y recomendaciones de los mismos se realizarán dentro de la reingeniería operativa que planteamos (Ver capítulo 2.3.3. Tiempos estándares)

1.3.3.-Eliminación de sobrantes

Actualmente todo lo que se refiere a desperdicios, sobrantes y producto dado de baja o que no se haya movido al final del día se desecha en fundas de basura de manera diaria para que sean recogidas por el carro recolector de basura respectivo en el turno de la noche.

A continuación se detalla respecto al producto terminado que no se logra vender, el tiempo óptimo considerado por La Palma para mantenerlo en percha:

Cuadro No. 5 Tiempo máximo en percha por producto Dulcería y Cafetería La Palma	
Tipo de Producto	Tiempo máximo por producto
Tortas	3 días
Resto de dulces	2 días
Pastas	2 días
Cakes	2 días
Panes	1 día
Dulces con crema	1 día

Bocaditos de Sal	1 día
------------------	-------

Fuente: Información tomada por los autores

Cabe indicar que los tiempos detallados establecen hasta cuando un producto reúne todas las condiciones adecuadas para ser vendido al consumidor final manteniendo la imagen y calidad de La Palma, pero no significa necesariamente que el mismo no este apto para el consumo. A pesar de esto, luego del periodo establecido, este producto es desechado en su totalidad junto con los demás desperdicios.

1.3.4.-Problemas operacionales de la empresa

- No tener claramente definidas, establecidas y organizadas las funciones y responsabilidades de todo el personal de la empresa, tanto del personal administrativo como del personal operativo. Esto causa que ciertas labores, especialmente en el área operativa y de servicio (saloneros, despachadores, caja) no se realicen de manera constante y continua ya que el personal no tiene el compromiso de entender que cierta labor es

responsabilidad de ellos, lo que se refleja en un mal servicio ante el cliente y su correspondiente insatisfacción. Este problema es palpable por ejemplo, en la organización de los saloneros en la atención de las mesas; actualmente se reparten la atención de las mismas por sectores, llegando al punto de que un salonerero puede estar desocupado y no ayudar a otro que no se abastece para atender su sector asignado.

1.4.- Estructura Financiera

Para complementar el análisis de la situación actual de la Dulcería y Cafetería La Palma, mostramos en la siguiente sección su estructura financiera, como es el detalle del capital de trabajo, costos y gastos, ventas, flujo de caja, estados financieros, etc. Esto nos dará una visión de la empresa desde el punto de vista económico y financiero, identificando sus problemas y así tener una pauta de hacia donde enfocar el proyecto de reingeniería en este campo.

1.4.1.- Capital de trabajo

La Dulcería y Cafetería La Palma es una empresa constituida con un capital suscrito y pagado de S/.3'000.000 lo que con el proceso de dolarización representan \$120. Dado que el mínimo requerido por la ley bajo este esquema

monetario es de \$800, se hizo necesario realizar un aumento de capital equivalente a \$680.

1.4.2.- Costos y Gastos

Se define como costo un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico. El principal costo en el que incurre la Dulcería y Cafetería La Palma es la compra de producto elaborado (dulces, tortas, bocaditos) y materia prima para la preparación de otros productos que vende la Dulcería.

Los gastos fijos y variables en los que incurre son agua, luz, teléfono del edificio, sueldos del personal administrativo, depreciaciones, gasolina, papelería, limpieza, mantenimiento, etc.

Para un detalle más amplio, en el Anexo No. 5 presentamos un cuadro que muestra el costo de venta y en el Anexo No. 6 otro donde se detalla cuales son los gastos, ambos correspondientes a los últimos cinco años.

Al analizar el cuadro mostrado, podemos percatarnos el alto costo de venta que ha venido manejando la Dulcería y Cafetería La Palma en el transcurso de los últimos años. Se puede ver que del año 2000 al 2003 el costo de venta respecto al nivel de ventas ha aumentado de un 59% hasta un valor máximo de 71% en el 2002, es decir en otras palabras, con el paso del tiempo se ha ido mermando el margen de contribución de la empresa.

Dentro de nuestras investigaciones realizadas durante el proceso de levantamiento de información para la elaboración de este proyecto, pudimos detectar que este alto costo de venta se debe a lo caro que está comprando la Dulcería el producto a su proveedor con respecto al precio que lo vende al público. Es conocido que una de las características por las que es reconocida la Dulcería y Cafetería La Palma es sus precios bajos, pero que no están soportados en un manejo adecuado del nivel de costo del producto. Esto causa que, al momento, la Dulcería y Cafetería La Palma esté haciendo un sacrificio demasiado grande para mantener precios bajos que en el tiempo no los va a poder soportar si no realiza una revisión de costos.

En cuanto a los gastos reportados por la Dulcería y Cafetería La Palma podemos comentar que existen rubros que son un poco elevados, como ciertos materiales (plásticos, cartulinas, etc.), lo cual demuestra una mala utilización y desperdicio de los mismos.

1.4.3.- Flujo de caja

Lamentablemente, La Dulcería y Cafetería La Palma no maneja un flujo de caja, esto es debido a que no se ha establecido este tipo de reporte por parte de la gerencia ni una persona responsable de su elaboración como parte de sus funciones.

En la actualidad, todo requerimiento de efectivo se lo canaliza a través de vales de caja autorizados por la contadora, los cuales se efectivizan en la caja registradora, con el dinero recaudado por las ventas diarias.

1.4.4.- Punto de equilibrio

Debido a que, la Dulcería y Cafetería La Palma mantiene cierta desorganización en cuanto a la asignación de funciones y sumado a la falta de un adecuado registro de producción/ventas, no se puede establecer de manera clara y precisa cual seria la cantidad y el precio óptimo para ofrecer y satisfacer a la demanda.

1.4.5.- Ventas

En la empresa no existe actualmente un sistema automatizado para el registro de las ventas, puesto que diariamente una persona se encarga de revisar y registrar manualmente las ventas que se realizaron en caja. Este proceso se lo realiza al día siguiente con los valores con que cerró y cuadró caja y con la ayuda de las notas de venta que imprime la caja registradora.

Como ya se
en la sección
Canales de

Ventas por tipo de producto Dulcería y Cafetería La Palma			
DETALLE	VALOR EN DÓLARES		
	Feb-03	Jun-03	Sep-03
JUGOS	\$ 3.388,00	\$ 3.363,55	\$ 3.039,00
LECHE	1.308,75	1.691,72	1.416,95
HUEVOS	1.194,00	1.417,64	1.153,00
QUESO / JAMÓN	924,00	1.143,90	874,65
HELADO	1.973,25	2.403,48	2.153,05
PAN	2.981,60	3.074,50	3.208,00
PASTAS	1.078,00	1.248,85	965,65
BISCOCHUELO	1.149,60	1.484,22	1.304,75
TORTAS	3.498,00	3.754,05	3.031,91
DULCES	8.688,80	3.374,52	10.089,50
TOTAL VENTAS	\$ 26.184,00	\$ 22.956,43	\$ 27.236,46

explicó
de

Fuente: Información tomada por los autores

Comercialización, las ventas en la Dulcería y Cafetería La Palma se realizan de dos formas, ya sea para consumir en el local, atendidos por los salones o hacer pedidos para llevar que son atendidos por los despachadores en el mostrador. A continuación detallamos las ventas realizadas por la Dulcería y Cafetería La Palma en diferentes meses del año 2003, según información tomada según los registros manuales arriba mencionados:

1.4.6.- Estados Financieros

Los estados financieros son importantes en una empresa porque muestran en un momento determinado la situación financiera de la misma. En los mismos se especifican los montos en las cuentas más importantes a la fecha de corte, lo que se transforma en una herramienta muy importante para el análisis financiero de la empresa, por intermedio de los índices financieros.

Dentro de la información que pudimos recopilar se encuentran los tres más importantes estados financieros, correspondiente al corte de los últimos cuatro años (2000-2003):

- **Balance de comprobación**

En el Anexo No.7 resume todas las transacciones registradas en las cuentas de la Dulcería y Cafetería La Palma. Esta nos muestra la situación financiera de la misma en el periodo del 2000 al 2003.

- **Estado de Pérdidas y Ganancias**

En el Anexo No.8 se muestra un reporte de todos los ingresos y gastos que pertenecen a un periodo específico, en este caso del año 2000 al año 2003.

- **Balance General**

El Anexo No. 9 es el resumen de todas las transacciones registradas en las cuentas de la Dulcería y Cafetería La Palma. Esta nos muestra la situación financiera de la misma en el periodo de 1998 al 2003

1.4.6.1.- Análisis de los estados financieros

Para realizar un análisis de los estados financieros nos basaremos en las índices o razones financieras, como liquidez, rotación de activos, y rentabilidad. (Anexo No. 10)

- **Razones de Liquidez:**

Las razones de circulante muestra cuantas veces o hasta que punto puedo cubrir los pasivos a corto plazo con los activos circulantes. (de rápida conversión a efectivo)

Este índice para los últimos tres años (2001 – 2003) fluctúa entre 1.049 y 1.059 lo que demuestra que la Dulcería y Cafetería La Palma básicamente no ha tenido problemas para cubrir sus cuentas o pasivos a corto plazo, es decir de fecha de vencimiento menor a un año. Adicionalmente podemos decir que el índice ha mantenido una constante durante este periodo, que refleja una estabilidad en este aspecto, a pesar de un leve decrecimiento (-0.1%) presentado entre el año 2002 y 2003.

Ahora, al realizar la prueba de ácido que resta de los activos circulantes los inventarios y hace un análisis más estricto de la liquidez de la empresa, nos demuestra que la empresa con sus activos más líquidos (cuenta caja) puede llegar a cubrir prácticamente sus obligaciones a corto plazo, ya que el índice fluctúa entre el 2001 y el 2003 entre el 0.983 y 0.986.

Esto por un lado es un buen síntoma ya que a corto plazo no debe de preocuparse por necesidades de liquidez y demuestra a su vez que maneja un nivel bajo de inventario (del 2001 al 2003 ha bajado a representar del 9.82% de los activos circulantes al 7.06%), pero a su vez puede ser un punto a mejorar ya que también indica que se está manteniendo en efectivo montos innecesarios e improductivos y que se puede aprovecharlos de mejor manera realizando inversiones a corto plazo que generen una rentabilidad atractiva.

Este análisis se corrobora con la razón de efectivo que indica que proporción representa el efectivo y equivalentes sobre los activos totales de la empresa. Podemos concluir que en el período 2001 a 2003 este índice ha crecido anualmente en promedio un 22% hasta ubicarse en el 0.72 a fines del 2003. Es decir que por cada dólar en activos, 0.72 centavos es dinero en efectivo que mantiene la Dulcería en cuenta caja,

valor demasiado alto si tenemos en cuenta las pocas necesidades de efectivo a corto plazo.

- **Razones de Rotación de Activos:**

Una vez analizada la liquidez del negocio, entramos a analizar la rotación de activos de la Dulcería y Cafetería La Palma principalmente los que respectan a inventarios.

La rotación de inventarios nos muestra la productividad con que se venderá el inventario. Una disminución en la rotación de inventario puede sugerir que tienen mercadería que se desplaza con lentitud o una mala coordinación en las funciones de compra y venta.

En el caso de la Dulcería y Cafetería la Palma podemos ver una rotación de inventario de 5.57 para el 2001 y un crecimiento del mismo a 15.83 para el 2002. Esto se podría interpretar como una mejoría en el periodo del 2001 al 2002 dado que se esta renovando el inventario con más agilidad.

Una forma mas practica de interpretar este índice es calculando las ventas diarias en inventario (365 días/ rotación de inventario). Para la Dulcería y Cafetería La Palma este índice fluctúa de 65,57 días en el 2001, 23.06 en el 2002 y 26.93 días en el 2003. Tal como mencionamos anteriormente entre el 2001 y el 2002 hay una mejoría sustancial en este

índice, mientras que para el 2003 se da una reducción del 16,8% en el mismo. Es decir, aumentaron los días que permanece el producto como parte del inventario, antes de poder ser vendido. A pesar que el tiempo que maneja la dulcería es menor a un mes (26.93 días) lo que lo hace un tiempo razonable, igual es importante controlar esta variable, ya que por el tipo de producto que maneja la empresa no es recomendable que se mantenga en inventario mas de ese periodo y que año tras año vaya aumentando los días de permanencia.

Otros índices ha analizar dentro de la rotación de activos son “Rotación de activos Fijos y Rotación de total de activos”. El primero de los índices tiene una fluctuación entre 64,16 y 68,66 para el 2002 y el 2003 respectivamente, mientras que el de Rotación total de activos varia de 22,18 a 19,68 en el mismo periodo. Un análisis a simple vista de ambos índices nos diría que la Dulcería y Cafetería La Palma se maneja con un buen nivel de productividad, ya que cada dólar de activo genera ventas por los valores arriba mencionados. Pero estos tan buenos resultados tienen una mejor explicación al momento de ver en el balance general la completa perdida de valor en libros de los activos como máquinas y muebles y enseres, es decir de estar registrados en sucres pasaron a estar valorizados en dólares con tipo de cambio en el cual el sucre estaba completamente devaluado.

Lo que si podemos percibir claramente es la gran diferencia entre uno y otro en un mismo año, que nos demuestra en definitiva el alto nivel de activos circulantes (básicamente caja) con el que se maneja la empresa.

- **Razón de Apalancamiento:**

La razón de deuda nos muestra que tanto podemos cubrir el total de deuda, sea a largo o corto plazo con el total de activos con que dispone la empresa. En el caso de la Dulcería y Cafetería La Palma esta razón nos da un análisis similar al realizado con la prueba de ácido y la razón de circulante: La empresa puede cubrir sin problemas las deudas que mantiene con terceros.

Decíamos que da resultados similares porque la empresa no mantiene a la fecha deudas a largo plazo y el mayor componente de activos de la dulcería es un activo circulante. (Caja) Lo que si puede resultar preocupante es el incremento año tras año de este índice en un porcentaje promedio del 22.5% y si ese ritmo de crecimiento se mantiene, en dos o tres años más la empresa no tendría el suficiente respaldo en activos para cubrir sus pasivos.

Esto puede sonar contradictorio con las recomendaciones hechas al analizar los índices de liquidez, pero esto se debe a que el crecimiento del monto de la deuda (48%) es mayor que el registrado por los activos (23%) o el de las ventas (7%), tomando como referencia el periodo 2002 – 2003.

- **Razones de Rentabilidad:**

Finalmente para completar el análisis financiero a la Dulcería y Cafetería La Palma, valoramos a la misma en base a razones de rentabilidad.

El margen de utilidad bruta nos muestra que cantidad gana la empresa como utilidad bruta por cada dólar generado en venta. En el 2001 el margen era 0.53 para luego decrecer en el 2002 un 46% (0.29) y tener un leve crecimiento a fines del 2003 al cerrar en 0.31. El decrecimiento del 46% entre el 2001 y el 2002 se debe básicamente al aumento de bienes vendidos que fue mucho mayor (278%) versus el incremento de ventas (155%), explicado por la inestabilidad económica del país en ese periodo.

En cambio para el 2003 existió un crecimiento del 8.8% respecto al 2002, que restado de la inflación anual del 6.1% se tendría un crecimiento real del 2.7% respecto del año anterior.

El margen de utilidades netas es un índice parecido al anterior pero calcula el margen en base a la utilidad neta, es decir, restando todos los gastos generales, administrativos, depreciación, intereses e impuestos que existen.

Al revisar los resultados que arroja este índice, podemos ver que la utilidad neta percibida por la empresa es mínima: 0.015 por cada dólar de venta en el 2002 y 0.011 en el 2003.

Si tomamos el año 2003 para analizar el por que de esta situación, podemos concluir que básicamente se debe a dos factores: El alto costo de venta que representa el 68% de las ventas y los altos gastos que representan el 30%. Por ejemplo, si redujéramos el costo de venta al 50% podríamos obtener una utilidad neta del 30% y a esto buscar reducir los gastos generales que del 2002 al 2003 se incrementaron en un 18.90%.

Finalmente mencionamos el rendimiento sobre activo que es el margen de utilidad neta expresado como una proporción del total de los activos. En este caso para el 2001 registra un valor de 0.42, para el 2002 un 0.33 y para el 2003 un 0.22. Como se puede ver ha existido una tendencia a decrecer que se explica por el mayor crecimiento porcentual de los costos de ventas y gastos con respectos del nivel de crecimientos de las ventas. Tan clara es la situación que si bien es cierto que la utilidad neta aumentó un 5.06% del 2001 al 2002 en el periodo 2002- 2003 se presentó un decrecimiento de la misma en un 21.35%.

1.4.7.- Problemas financieros de la empresa

Uno de los mayores problemas que pudimos detectar en La Dulcería y Cafetería La Palma fue la falta de un control correcto, constante y exacto en el área

financiera. Esto se debe principalmente a que no manejan un programa confiable y acorde a sus necesidades para llevar este tipo de información, por lo básico del mismo. Sumando a esta falencia, las personas que manejan dicho programa no tienen la correcta capacitación para su manejo, por lo que los datos almacenados no están completos ni actualizados.

Es por esto que los estados financieros encontrados durante nuestra investigación y en los que nos basamos para el análisis de la situación actual de la Dulcería, son reportes elaborados manualmente, que no son archivados de manera organizada y en los cuales no manejaban un formato estándar. Adicionalmente detectamos que no elaboran flujos de caja, ni puntos de equilibrio. La falta de flujo de caja causa que no lleven un adecuado control del movimiento de efectivo de la empresa y que no puedan establecer la verdadera necesidad de dinero, lo que se corrobora con lo expuesto en la sección anterior, en donde los índices de liquidez nos demostraron esta situación.

1.5.- Mercado

La Dulcería y Cafetería La Palma, como empresa con más de un siglo de existencia, es una de las empresas pioneras dentro del mercado de venta de productos alimenticios del país que todavía se mantiene en funcionamiento.

En la actualidad su mercado objetivo es la ciudad de Guayaquil, básicamente el sector del centro de la ciudad, en donde funciona su local comercial (Dir:

Escobedo # 1308 y Vélez). Su sector de influencia es bastante grande por el gran movimiento comercial del mismo, lo que hace que sea constantemente visitado por personas, que viven en el sector, trabajan en empresas establecidas en las cercanías de la Dulcería, pasan por el sector por los diferentes locales comerciales ubicados en la zona o simplemente por la fidelidad que cientos de familias tienen para con los tradicionales productos de La Dulcería y Cafetería La Palma.

1.5.1.-Producto

Es todo aquella que se ofrece en un mercado con el objeto de satisfacer una necesidad o un anhelo.

Los productos ofrecidos por la Dulcería y Cafetería La Palma corresponden a una gran variedad de panes, dulces, pastas, bocaditos, helados, tortas, etc. que buscan satisfacer el exigente paladar de su clientela a través del tradicional sabor que identifica a la marca La Palma. A continuación, en la sección, Descripción del producto, se da un mayor detalle de los productos que comercializa en la actualidad la Dulcería y Cafetería La Palma.

1.5.1.1.-Descripción del producto

PANES:

Baguette:

Famosa barra francesa de entre 60 a 70 centímetros de longitud y 7 u 8 cortes.

Se caracteriza por ser de cubierta crocante y suave interior.

Briollos:

Rico pan de masa suave con un ligero sabor dulce, con un tamaño de aproximadamente cuatro pulgadas, ideal para el café de la merienda.

Cachos:

Pan de sal producido a partir de una masa de hojaldre y fermentada, lo que le da su particular textura y sabor. Es uno de los productos preferidos por nuestra exigente clientela.

Cara sucia:

Delicioso pan de masa suave, de sabor muy dulce, de forma redonda con un decorado característico, el cual es una pasta de azúcar y huevo que te recuerda un tres en raya.

De coco:

Original pan de dulce, suave, con una riquísima crema en medio, bañado con miel y espolvoreado con coco rallado. Después de probarlo no sabrás si comes un pan o un dulce.

Empanadas:

Elaboradas a partir de una exquisita masa suaves de sal, rellenas de queso, cebolla y mantequilla. Su tamaño grande, de seis pulgadas aproximadamente, las hace ideales para la lonchera de los niños o para la hora del té.

Enrollado:

Masa crocante, con un color doradito que provoca acompañarlo de un cafecito. Original por su forma de rollito.

Mixto:

Única variedad de sal y dulce, su característica principal, ya que es dulce y suave en el medio y salado y crocante en su exterior. Este pan de forma redonda no podrá faltar en tu alacena.

De molde:

Es uno de los panes que esta experimentando mayor incremento en su consumo, debido a las ventajas que le otorga el ser un pan de corteza fina, miga blanda, uniforme y de larga duración. Su forma le permite hacer sándwiches y emparedados, todo ello unido a las beneficiosas ventajas de la fibra.

De dulce:

Suave pan de masa redonda, con azúcar en su capa superior, lo que lo hace irresistible a todos los amantes del dulce.

De sal:

Pan de masa dura, el cual podrás encontrar en forma de palanqueta o de pequeñas masitas, dependiendo del gusto y la necesidad del cliente..

De Pascua:

Este pan dulce es para la mayoría de los ecuatorianos todo un símbolo de la navidad y fin de año. Su contenido y aspecto resultan muy atractivos, pues esta elaborado a base de pasas, frutas confitadas, nueces, esencias y decorado con azúcar.

Rosca de Reyes:

Es el dulce característico en el día de reyes y simboliza el fin de las fiestas navideñas. La base de la rosca de reyes es similar al briollo pero con más cantidad de huevo, agua, ron y esencias.

DULCES:**Alfajores:**

Dos deliciosas galletas rellenas de manjar de leche en el centro y bañadas con azúcar impalpable. Su tamaño y sabor las hacen ideales para compartir en fiestas infantiles, bautizos, primeras comuniones y porque no en la hora del te.

Borrachos:

Deliciosos conitos de masa dulce, bañados en un delicioso jarabe de miel, receta legendaria tradicional de las familias españolas.

Brazo Gitano:

No es ni torta, ni pastel, es una fina capa de cake enrollado, con relleno de manjar y espolvoreado de azúcar impalpable. Sabroso a la hora de la merienda o para acompañar un buen café caliente; ideal como postre de una pequeña cena o como torta de cumpleaños de alguien especial....una receta que cumple a cabalidad con tres principios de la cocina actual: bueno, bonito y barato.

Caracol:

Exquisita masa de hojaldre enrollada, rellena de rica crema pastelera, y espolvoreada con una fina capa de azúcar impalpable. Este dulce se deshace en tu boca y no querrás compartirlo con nadie.

Orejas:

Delicioso dulce, delicado y caramelizado, elaborado a partir de una masa de hojaldre cuya forma da lugar a su característico nombre.

Relámpagos:

Sabrosas bolitas de masa de pan rellenas en su interior con crema pastelera, y todo esto bañado con el más rico y fino caramelo, que le da el toque perfecto para ser brindado en cualquier importante compromiso.

Canasta de frutilla:

Rica masa de tartaletas en forma de pequeñas canastitas, con un relleno de crema pastelera, decorada con una frutilla fresca en el centro y bañada con poco de mermelada de frutilla.

Aplanchados:

Exquisito cuadradito de pasta de hojaldre, con una rica cubierta horneada de clara de huevo batido a punto de nieve (suspiro) y un relleno único de crema pastelera.

Bolitas de chocolate:

Delicada masa de chocolate, cubierta de rico chocolate derretido ideal para la hora del té o para brindar en las fiestas infantiles. Son irresistibles y apetecidas por todos los amantes del chocolate y te las podrás comer de un solo bocado.

Bolitas de Coco:

Exquisitas bolitas de manjar rellenas y colmadas de coco seco rallado... tan delicada, que de seguro se desharán en tu boca.

Budín:

Rica mezcla de sabores, de masa de pan cocinado y molido. A su vez tiene un rico decorado de caramelo en su exterior que lo hace tentador hasta ante el paladar más exigente.

De Higo:

El preferido de los más golosos al momento de elegir, por ser una deliciosa masa de cake rellena, cubierta y bañada por una salsa y mermelada de higo y como toque especial, un fresco y provocativo higo en su centro.

Flan chino:

A este original dulce, con base de un batido suave y con una cobertura elaborada de leche y huevo caramelizado, no podrás jamás decir que no.

Negritos:

Pequeños trocitos de cake húmedo bañados con una deliciosa cubierta de chocolate crocante y nueces, los cuales quedan perfectos para las loncheras de los niños ya que proporcionan los nutrientes, grasas, carbohidratos y azúcares necesarios para el crecimiento.

Cake:

Suave masa dulce decorada con azúcar impalpable, la cual es horneada en moldes de papel lo que le da un sabor y toque especial. Ideal para decorarlo al gusto y preferencia del cliente y lo puede encontrar en el tamaño que se adapte mejor a tus necesidades: chico, mediano o grande.

PASTAS:**Biscochuelo:**

Postre delicado, suave, ligero y esponjoso, listo para quienes prefieren no empalagarse, puesto que no es tan dulce. También sirve de base para la elaboración del famoso dulce de tres leches por su textura y forma cuadrada o para ser decorado al gusto del cliente.

Bizcotelas:

Las más crujientes y exquisitas, por lo que son las preferidas de todos. Por su delicioso sabor y porque son 100% naturales, se pueden consumir solas, acompañadas de un fabuloso helado o en la preparación de ricos postres.

Lenguas de gato:

Deliciosas planchitas de masa de cake, tan suave y delicado como una galleta, no podrás resistir las ganas de llevarte un kilo de ellas y comértelas tu solo.

BOCADITOS DE SAL:**Chorizos:**

Sabrosa salchicha de res envuelta en pequeños pedazos de pasta de hojaldre, con un color doradito que provoca comérselo de un bocado. Ideal para reuniones y compromisos.

Estrellas de carne:

Elaboradas a partir de una masa semisuave, lo que las diferencia de los pastelitos de carne, junto con rica carne molida sazonada con cebolla picada, pimienta y ajo.

Pastelito de carne:

La mágica y crujiente pasta de hojaldre es la base de este dorado pastelito con un rico relleno de un refrito de carne, el cual es el perfecto acompañante para el café o el te de las tardes con visitas.

Helados:

Siempre serán una buena alternativa a la hora de elegir un postre, especialmente cuando se tiene un gran número de invitados con gustos diferentes. Pocos se negarán a rematar una cena con esta suave delicia. Hechos a base de crema con diferentes sabores como: chocolate, vainilla, leche, mora, frutilla, coco, ron pasas.

Tortas:

La más rica y tradicional torta guayaquileña que puedas encontrar, decorada con frutas, colores y gel. Su esponjosidad y sabor las hacen características de La Palma y las preferidas de nuestra exigente clientela. La puedes encontrar en tres diferentes tamaños: grandes, medianas y pequeñas, e inclusive solicitarlas bajo pedido para tus eventos especiales como matrimonios, cumpleaños, etc.

Cuadro No. 7
Precios Actuales
Dulcería y Cafetería La Palma

1.5.1.2.- Análisis del precio

En nuestra sociedad actual, regida bajo la dolarización luego de la profunda crisis económica que nos afectó a finales de la década de los noventa, el factor precio se convirtió en un factor fundamental a la hora de decidir la compra de un bien o servicio. El manejar niveles de precios que no se ajustaban a la capacidad de compra del mercado hizo que muchas empresas vieran reducir ostensiblemente su mercado, perder clientela y posibilidades de expansión.

Para la Dulcería y Cafetería La Palma esto no fue la excepción, por lo que se hizo necesario manejar niveles de precios bajos, sobretodo teniendo en cuenta el nivel socioeconómico del segmento de mercado que tradicionalmente ha atendido y la creciente competencia existente.

A continuación se detalla la lista de precios actual de todos los productos que comercializa la Dulcería y Cafetería La Palma:

JUGOS	PRECIO	HUEVOS	PRECIO	PORCIÓN	PRECIO
Naranja	\$ 0,45	Solos	\$ 0,20	De queso	\$ 0,35
Piña	\$ 0,45	A la copa	\$ 0,40	De jamón	\$ 0,40
Melón	\$ 0,45	Con jamón	\$ 0,65	De mantequilla	\$ 0,20
Papaya	\$ 0,45	Con queso	\$ 0,50	De mermelada	\$ 0,20
Sorbetes	\$ 0,45	Mixto	\$ 0,70	De fruta	\$ 0,30

CAFÉ	PRECIO	BOCADITOS	PRECIO	PASTAS	PRECIO
Leche	\$ 0,45	Brazo gitano	\$ 1,30	Kilo biscocho	\$ 3,00
Te	\$ 0,30	De dulce	\$ 0,12	Kilo lenguas de gato	\$ 3,00
Tinto	\$ 0,30	De sal	\$ 0,12	Kilo de bizcotelas	\$ 3,00

TORTAS	PRECIO	SANDUCHES	PRECIO	PANES	PRECIO
Pequeño	\$ 3,85	Queso	\$ 0,45	Cachitos	\$ 0,06
Mediano	\$ 5,40	Jamón	\$ 0,50	Sal	\$ 0,06
Grande	\$ 7,70	Mixto	\$ 0,65	Dulce	\$ 0,10

CAKE	PRECIO	HELADOS	PRECIO		PRECIO
Pequeño	\$ 0,79	Melba	\$ 0,65	Canela	\$ 0,10
Mediano	\$ 0,90	Milk Shake	\$ 0,60	Bollos	\$ 0,06
Grande	\$ 1,10	Cono	\$ 0,60	Enrollado	\$ 0,06
Biscocho	\$ 1,30	Copa	\$ 0,40	Empanadas	\$ 0,15
		Medio litro	\$ 0,68	Rosquitas	\$ 0,01

Fuente: Información tomada por los autores

Litro	\$ 1,35
-------	---------

1.5.1.3.- Canales y estrategias de comercialización

Los canales de distribución y las estrategias de comercialización son los medios que soportan la labor de dar a conocer el bien o servicio en el mercado y lo ponen a disposición del cliente en el lugar indicado y en el momento oportuno. Dependiendo del tipo de producto y del mercado en el que se está, se debe escoger y desarrollar los canales más idóneos y las estrategias más efectivas que logren cumplir con sus objetivos a cabalidad.

La Dulcería y Cafetería La Palma trabaja en este aspecto de manera sencilla, dado que al ser esta un punto de venta para el consumidor final, no hay traslado del producto a otros puntos más que en el propio local. El cliente final puede adquirir el producto de tres formas básicas:

- En el mostrador del local, atendido por los despachadores, que toman su orden para llevar,
- A través de los saloneros, que toman su orden o pedido para servirse en el local de la Dulcería, y
- También existe la posibilidad de realizar pedidos al por mayor, que son acordados con la presidencia y administración de la Dulcería en cuanto a cantidad, precio y tiempo de entrega.

En cuanto a estrategias de comercialización, en la actualidad en la Dulcería y Cafetería La Palma no existen planteadas estrategias innovadoras que llamen la atención al cliente como combos, promociones, ofertas, descuentos, etc.

1.5.2.- Clientes

La Dulcería y Cafetería La Palma actualmente considera como clientes a hombres y mujeres desde los 18 años hasta 90 años, de todos los estratos sociales, los cuales por tradición o simplemente por la fidelidad que cientos de familias tienen para con los tradicionales productos de La Dulcería y Cafetería La Palma.

Adicionalmente consideran que su principal clientela se ubica básicamente en el sector del centro de la ciudad, ya sea que estos vivan en el sector, trabajen en empresas establecidas en las cercanías de la Dulcería, pasan por el sector por los diferentes locales comerciales ubicados en la zona

1.5.3.- Competencia

Para la Dulcería y Cafetería La Palma están entre sus principales competidores las siguientes empresas:

- California
- Pastelo
- La Española
- La Nacional
- El Trigal
- El Saloncito

Cada una de las empresas mencionadas compiten con la Dulcería y Cafetería La Palma en determinado tipo de producto.

California y Pastelo: Con la elaboración de bocaditos y más aún la primera con la ubicación cercana que tiene con la Dulcería y Cafetería La Palma.

La Española y el Saloncito: Con la elaboración de tortas y pedidos para fiestas o reuniones.

La Nacional y el Trigal: Por la imagen tradicional en la elaboración de panes.

Dentro de los seis locales mencionados su principal competidor es La California, tanto por su ubicación tan cercana (a menos de una cuadra), como por su moderna infraestructura y similares productos.

1.5.4.- Proveedores

Son las compañías o personas que proporcionan los recursos que necesita la empresa para producir sus bienes y servicios.

La empresa debe estar al tanto de la disponibilidad o escasez de suministros, la demora en las entregas, las huelgas laborales y otras circunstancias que pueden

costar ventas al corto plazo y afectar la disposición de los clientes a la larga. Además se tiene que vigilar las tendencias de los precios de sus principales insumos. El aumento de costos en los suministros puede requerir incrementos de precios que afectarían el volumen de ventas de la empresa.

Todo esto ha hecho que hoy en día los proveedores sean considerados una pieza fundamental en el desarrollo de un negocio.

En el caso específico de la Dulcería y Cafetería La Palma, pudimos constatar que se tiene un registro sencillo de los proveedores más recurrentes en el cual se detalla el nombre del mismo y el teléfono de contacto. Al chequear el registro se puede constatar que no se tiene en lista más de dos proveedores para una necesidad específica y en ciertos casos solo uno, lo que nos da una idea que el proceso de la selección de proveedores no se realiza de manera estandarizada y siguiendo políticas establecidas en la empresa, sino simplemente a criterio de la persona responsable de esta labor.

El análisis de precios a los insumos, materiales y demás que se adquiere a los proveedores se realiza al momento de que se tiene la necesidad y no se lleva una historia o estadística de los mismos como para poder hacer un análisis más detenido y profundo.

Para una revisión más al detalle de lo descrito en esta sección, se incluye el Anexo No. 11 que corresponde al listado de proveedores que maneja la Dulcería y Cafetería La Palma en la actualidad.

1.5.5.- Análisis FODA

El análisis FODA abarca una serie de estudios basados en la información existente sobre el entorno competitivo donde se desempeña la empresa cuyo objetivo es formular una estrategia empresarial.

Se evalúa el ambiente interno de la empresa que comprende sus “fortalezas y debilidades” que incluye los recursos humanos, técnicos, financieros, etc.

Se analiza el contexto de la empresa, con sus posibilidades de desarrollo de mercado (producto/servicios) y las alternativas que ofrecen mayores perspectivas de crecimiento rentable constituyen la “oportunidades” y por otra parte se evalúan las “amenazas” que representan un obstáculo para su crecimiento.

Fortalezas

- Estar posicionada como una empresa tradicional en la ciudad.
- La experiencia que han adquirido a lo largo de estos años.
- Ubicación apropiada.
- Bajos precios en sus productos.

Oportunidades

- El mercado de este tipo de establecimientos está en crecimiento, más aún con la regeneración urbana.

- Poder ampliar la variedad de productos dependiendo de las necesidades del mercado.
- Venta de franquicias.
- Incremento de ventas por aumento de turismo en la ciudad.

Debilidades

- Falta de capital de trabajo.
- Recursos humanos sin capacitación y totalmente desmotivados.
- Tiempo de atención al cliente muy largo.
- Infraestructura del local antigua.
- Mala distribución de las mesas
- Poco control de los proveedores

Amenazas

- Competencia modernizada.
- Aparición de productos sustitutos.
- Introducción de productos importados.
- Alza en los precios de materias primas.

1.5.6.- Problemas de mercado

De acuerdo al análisis realizado dentro de nuestra investigación a los diferentes componentes del mercado, hemos podido determinar, los siguientes problemas dentro de La Dulcería y Cafetería La Palma:

- No tienen debidamente identificada y segmentada su clientela ni su competencia, lo que no les permite establecer estrategias comerciales efectivas como para satisfacer todas las necesidades que el cliente tiene, y de mejor manera que sus competidores.
- No tienen un proceso definido y eficiente para la calificación y control de los proveedores, lo que los hace vulnerables a problemas o cambios que se puedan tener con estos.

CAPITULO II

PROPUESTA DE REINGENIERÍA

2.1.-Definición formal de Reingeniería

Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos en los negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de rendimiento que son críticas y contemporáneas, tales como costos, calidad, servicios y rapidez, optimizar los flujos de los trabajos y la productividad de una organización.

Se trata de un enfoque para planear y controlar el cambio. Es un proceso total de readecuación de las organizaciones en las nuevas y exigentes condiciones en un entorno cada vez más difícil de controlar.

La Reingeniería se fundamenta en las tres C's:

Cliente: es la razón de ser del servicio, es a quien buscamos satisfacer, y por lo tanto hay que pensar como él desea ser atendido.

Competencia: las organizaciones deben ser cada vez más competitivas, para así poder sobrevivir en un entorno cambiante y exigente en aras de tener y preservar su segmento de mercado.

Cambio: busca que las empresas sean más efectiva.

Eficiencia + eficacia = efectividad.

Finalmente la Reingeniería responde a la evolución de las tendencias en el ambiente de los negocios donde fallan programas de mejora incremental más tradicionales.

En muchos casos, sólo la reingeniería promete un cambio suficientemente rápido y radical para mantenerse a tono con el cambiante ambiente de los negocios.

2.1.1.- Fuerzas que impulsan a la reingeniería

Teniendo en cuenta la situación económica actual del país y el mercado cada vez más exigente y cambiante en el que nos desenvolvemos, es importante el realizar un análisis de todos los procesos que se desarrollan en la empresa para poder evaluar si estamos siguiendo el camino correcto.

Este análisis es fundamental realizarlo sobretodo en empresas familiares y tradicionales como Dulcería y Cafetería la Palma, que probablemente no tienen establecidas políticas y procedimientos de manera formal, lo que ocasiona que muchos de los procesos que se realizan sean repetitivos, no generen valor agregado y fundamentalmente no estén enfocados hacia el cliente.

Son todas estas consideraciones lo que nos obliga e impulsa a desarrollar un proceso de reingeniería.

Este proceso de reingeniería nos permitirá enfrentar el mercado como una organización que siempre busca la optimización en el uso de sus recursos, beneficiando siempre al cliente (Ver Anexo No.12).

2.1.2.- Reingeniería Administrativa

Una vez determinada el promedio de tiempo de atención por cliente gracias a los tiempos estándares y establecidos los volúmenes de producción y ventas pronosticadas, se pueden definir los departamentos y el recurso humano necesario para abastecer dicho volumen de operación.

Además, con fines de obtener una mayor eficiencia en el desempeño de las operaciones, se definirán las funciones de cada uno de los empleados, la mejor manera de crear un compromiso hacia la empresa y mantenerlos siempre motivados.

2.1.3- Reingeniería Operativa

Se realizarán un análisis de la capacidad de atención que se tiene y como esta puede mejorar. Estableceremos tiempos estándares para conocer cuanto tiempo toma atender a un cliente ya sea en la mesa como en el mostrador, estipularemos controles de calidad y de impacto ambiental, además de implementar políticas de higiene y seguridad, todo esto con el fin de proveer un servicio de mayor calidad.

2.1.4.- Reingeniería Comercial

A través de la reingeniería comercial se intenta establecer estrategias, herramientas y políticas basadas en un análisis global del mercado y todos sus componentes, que nos permita de manera económicamente factible poner a disposición del mercado todos nuestros productos y servicios oportunamente.

A su vez, la reingeniería comercial planteada para la Dulcería y Cafetería La Palma busca posicionarla como la dulcería y cafetería más tradicional de Guayaquil afianzando la fidelidad de nuestros clientes actuales y atraer cada vez más a las nuevas generaciones.

2.1.5.-Reingeniería Financiera

Se realizarán el estado de pérdidas y ganancias, tablas de amortización y depreciación y el flujo de caja para determinar la rentabilidad del negocio mediante el método del VAN y de la TIR. Como herramienta complementaria se estima el costo de capital del negocio, tomando como referencia empresas dedicadas a este servicio o servicios relacionados, además de la estimación de la estructura de capital óptima.

2.2.-Reingeniería Administrativa

La Dulcería y Cafetería La Palma es mucho más que un producto o servicio. Por eso es necesario contar con un análisis, que obligue a pensar, investigar y

trabajar en forma estratégica sobre el negocio y no actuar solamente sobre la base de la intuición.

Con esto se busca planear y organizar el trabajo de los miembros de la institución y de utilizar todos los recursos disponibles para alcanzar objetivos institucionales establecidos.

El análisis institucional debe ser flexible y tiene que desarrollar una misión, una perspectiva amplia de la empresa, a través de la visión y de sus objetivos y que es lo que debe hacerse para alcanzarlos. Además facilita la interpretación de distintas circunstancias donde se van a desarrollar las actividades de la empresa y busca crear un compromiso en el personal para alcanzar de la manera más efectiva los objetivos establecidos por la empresa.

2.2.1.-Misión de la empresa

Satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes con la elaboración de una amplia variedad de productos alimenticios de alta calidad, todo esto brindado en un acogedor y tradicional ambiente, con un excelente servicio y los mejores precios del mercado.

2.2.2.- Visión de la empresa

Llegar hacer la dulcería y cafetería líder en el mercado, posicionándonos firmemente en la mente del consumidor como una empresa tradicional, satisfaciendo continuamente sus gustos y preferencias, basándonos en la

innovación continua de nuestros productos, logrando así mejorar la calidad de vida de nuestros empleados y el desarrollo de la sociedad en general.

2.2.3.- Objetivos Generales

- Buscar permanentemente la satisfacción de nuestros clientes, a través de un producto de calidad brindado con el mejor servicio, optimizando además nuestros procesos para así mejorar los resultados en todas las áreas de la compañía.

2.2.4.- Objetivos Específicos

- Introducir productos nuevos al mercado para satisfacer las necesidades cambiantes del consumidor.
- Mejorar el nivel de servicio en general aumentando así los índices de productividad, eficiencia y utilización de nuestros recursos.
- Abrir nuevos puntos de ventas en lugares estratégicos, para ampliar nuestro mercado y zonificarlo eficientemente.
- Lograr un posicionamiento en el mercado que nos ubique como líderes en el servicio de cafetería y dulcería.
- Implementar un sistema automatizado para los procesos de facturación, inventario y contabilidad que nos lleve a mejorar de manera continua nuestros procesos.

- Establecer estrategias comerciales innovadoras para lograr un aumento en la demanda de todos nuestros productos.
- Aumentar las ventas un 15% el año próximo.

2.2.5.- Análisis Organizacional

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral. La reingeniería debe entrar a funcionar si el negocio se basa en el nivel de desempeño. El proceso de reingeniería puede incluso depender más del desempeño de cada quien, si se diseña para lograr un proceso de negocios mas eficiente que el anterior.

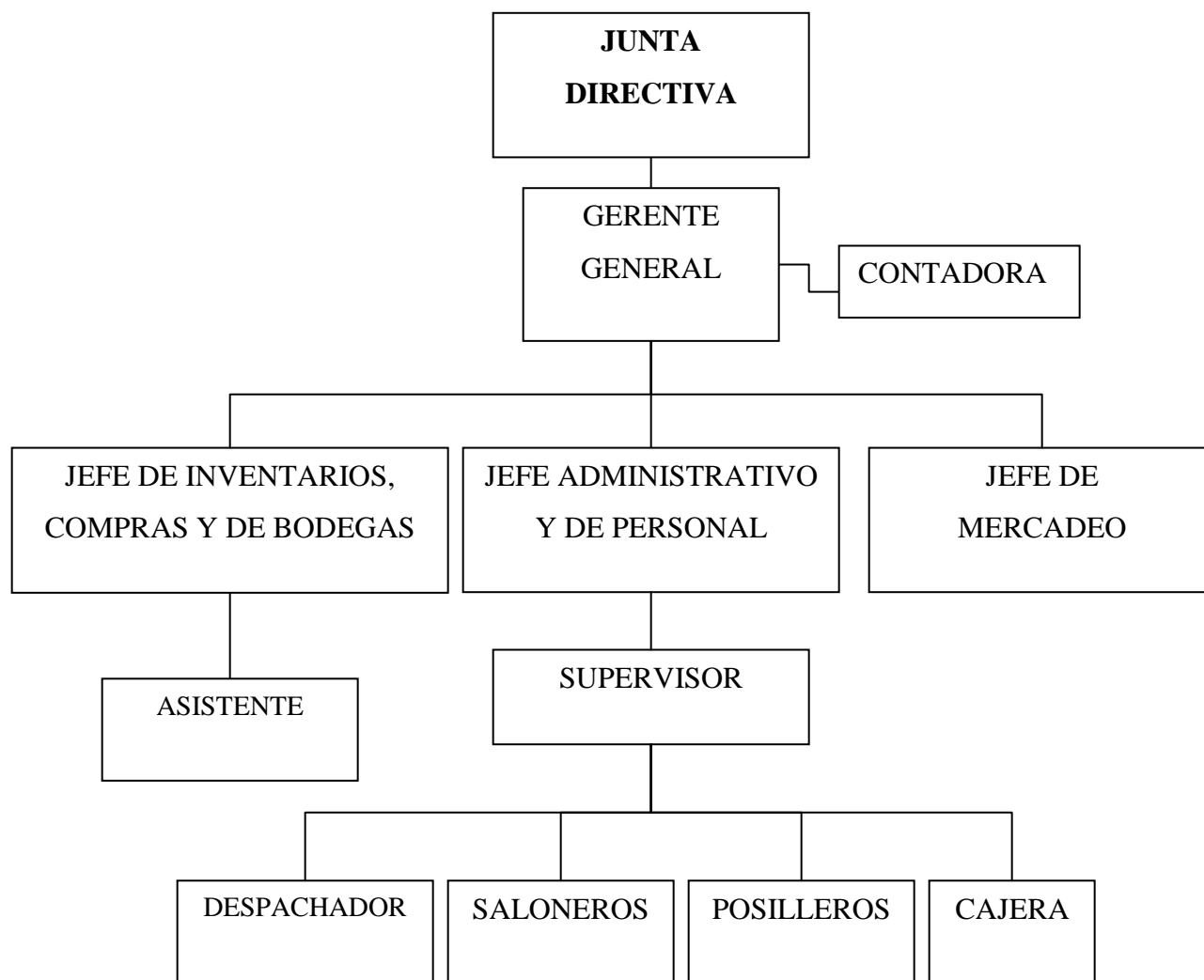
Para nuestro proyecto de reingeniería a la Dulcería y Cafetería La Palma hemos propuesto una mejora en el desempeño del personal que trabaja en la empresa a través de mediciones de tiempo, reorganización de procesos, etc., pero dado que también proponemos la ampliación del local comercial actual definitivamente se necesitará aumentar el personal que actualmente labora en la empresa.

A continuación detallamos el personal requerido para el correcto funcionamiento de La Palma con su respectivo sueldo, y en las secciones 2.2.5.1 y 2.2.5.2 definimos el organigrama y la especificación de funciones respectivamente.

Cuadro No. 8 Cuadro de Sueldos Expresado en Dólares Dulcería y Cafetería La Palma		
CARGO	CANTIDAD	SUELDO
Gerente	1	1,400 USD
Jefe de Inventarios	1	350 USD
Jefe de Administración	1	350 USD
Jefe de Mercadeo	1	350 USD
Contadora	1	300 USD
Supervisor	1	200 USD
Asistente de inventario	1	200 USD
Cajera	2	150 USD
Saloneros	8	120 USD
Despachadores	2	120 USD
Cocineros	5	140 USD
Chofer	1	130 USD
Guardián	1	150 USD

Fuente: Información tomada por los autores

2.2.5.1.- Organigrama con la reingeniería



2.2.5.2.- Especificaciones de funciones

Junta Directiva:

Integrada por los herederos de la familia Costa Costa, los cuales se reúnen cuatro veces al mes, para discutir los temas referentes al manejo de:

- Industria Dulcera Cía. Ltda.,
- Dulcapalma Cía. Ltda. y
- Dulcería y Cafetería La Palma.

La junta directiva es la encargada de dar las directrices respectos al rumbo que toma la empresa, tomando en cuenta la situación del mercado, todo esto regido bajo los informes y balances que se presentan por parte de las tres compañías.

Gerente General:

Controlar y coordinar los registros de las operaciones de la compañía, analizar e informar a la junta directiva, oportunamente, la situación financiera, los resultados y el cumplimiento de los objetivos, para de esta manera, tomar las decisiones o medidas correctivas.

Dentro de sus funciones principales está:

- Revisar y controlar el movimiento de los recursos financieros de la empresa a través de la evaluación de los estados financieros y la emisión de informes trimestrales sobre la empresa en conjunto.
- Planificar la disponibilidad de efectivo para asegurar el cumplimiento de las obligaciones.

- Proteger a la empresa contra pérdidas por fraudes, errores deliberados o por omisión, y controlar los bienes de uso por medio de inventarios físicos permanentes u otros procedimientos de control.
- Coordina la elaboración del presupuesto anual de la empresa y su actualización y control.
- Llevar y vigilar un archivo de escrituras, estatutos, asuntos tributarios de la empresa y todos los aspectos confidenciales del personal.
- Evaluar el desempeño del personal a su cargo y recomendar ascensos y cursos de capacitación para el personal de su área.

Contadora:

Preparar estados financieros de la compañía, de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptada, normas contables emitidas por la Superintendencia de Compañías y Ley de Régimen Tributario Interno, para que la Junta Directiva tome adecuadamente sus decisiones. Se reporta al Gerente General.

Dentro de sus funciones principales está:

- Mantener actualizado el sistema contable y estricto control sobre las cuentas auxiliares y analizar continuamente su saldo.
- Sugerir planes para el mejoramiento de los sistemas, normas y procedimientos contables.

- Proporcionar toda la información de la situación financiera, resultados y flujos de fondos al Gerente General.
- Atender las obligaciones periódicas de carácter fiscal y social que tiene la empresa.
- Emitir los cheques que se solicitan y de acuerdo al vencimiento de los proveedores, verificando que la documentación de soporte reúna los requisitos establecidos por la compañía.
- Llevar un registro de los préstamos concedidos al personal, así como sus correspondientes abonos y saldos.

Jefe de inventarios, compras y de bodega:

Proveer de materiales, herramientas, insumos y demás artículos al área de comercialización de la compañía en las mejores condiciones de calidad, precio y oportunidad. Se reporta al Gerente.

Entre sus funciones esta:

- Responsable del seguimiento de compras.
- Enterarse e informar al administrador sobre materiales disponibles en el mercado cuya utilización puede resultar conveniente para la empresa.
- Revisar y poner visto bueno en las facturas de los proveedores sobre las mejores condiciones pactadas en cuanto a cantidades solicitadas, precios y condiciones de pago.
- Custodiar físicamente los blocks de solicitudes de compra no emitidas

- Notificar inmediatamente en caso de no poder obtener el material solicitado, informando de posibles productos sustitutos disponibles.
- Contar con una base de datos actualizada de potenciales proveedores para solicitar cotizaciones y obtener los productos más convenientes para la empresa.

Jefe Administrativo y de Personal:

En lo que se refiere al lo administrativo su rol es apoyar a todas las áreas de la compañía proporcionando los recursos materiales y servicios que se requieran; en cuanto a su selección, abastecimiento, control y custodia. Todo esto teniendo como base la optimización de los recursos, es decir, considerando siempre la mejor combinación entre costo, tiempo y calidad.

A su vez, dentro de lo que se refiere al personal su responsabilidad es contratar, capacitar, evaluar, y controlar a todo el personal, para que realice correctamente sus funciones, en un ambiente estable, adecuado y siempre dentro de las normas de la empresa.

Se reporta con el Gerente, supervisa y dirige al Supervisor, y empleados en general.

Entre sus principales funciones está:

- Proporcionar a la Gerencia los informes que requiera para la evaluación y análisis de las operaciones.

- Velar porque los bienes y operaciones de la empresa estén debidamente cubierto por pólizas de seguro y que cuenten con un adecuado mantenimiento.
- Cumplir con todas las normas y procedimientos establecidos por la empresa con relación a su cargo, vigilar y exigir igual cumplimiento por parte de todo el personal bajo su responsabilidad.
- Evaluar el desempeño del personal a su cargo y recomendar ascensos y cursos de capacitación para el personal de su área.
- Velar por el bienestar de los trabajadores, incluye que reciban sus remuneraciones legales y voluntarias de la empresa en forma justa y oportuna.

Jefe de Mercadeo:

- Realizará de manera continua estudios de mercado en los que se dé a conocer el nivel de satisfacción y requerimientos del cliente, a la vez de identificar claramente a la competencia y todo lo que esta ofrezca. Impulsará nuevas estrategias de comercialización que logre acercar el producto mucho más al cliente.
- Además realizará las promociones pertinentes para impulsar y aumentar las ventas de acuerdo a los resultados de los estudios de mercados realizados o factores externos que puedan afectar a la Dulcería y Cafetería La Palma. Se reporta directamente al Gerente General.

Asistente del jefe de inventario, compras y bodegas:

- Mantiene el control de materia prima al momento de llegada, controlando su fecha de elaboración, peso y en general que cumpla con los requisitos correspondientes.
- Supervisa diariamente los productos terminados que se mantiene en la Dulcería, con el fin de detectar faltantes o problemas en el manejo y bodegaje de los mismos, Todo esto se lo reporta al Jefe de Inventario, compras y bodegas para, de manera conjunta planificar e implementar acciones correctivas.

Supervisor administrativo y de personal:

- Estará continuamente realizando los siguientes puntos:
- Dar a conocer las necesidades laborales de los trabajadores a su superior.
- Controlar los ingresos y salidas del personal, así como la asistencia y atrasos.
- Supervisa el correcto desempeño de los empleados dentro de la jornada laboral.
- Solucionar posibles problemas ya sea entre empleados o con el cliente.
- Velar por la correcta utilización de los uniformes por parte del personal
- Vigilar el cumplimiento de las políticas internas de la compañía.

Cajera:

Registro y control de ingresos y egresos de efectivo y presentar diariamente saldos actualizados del disponible existente en caja con el respectivo soporte de facturación. Se reporta a la Contadora

Entre sus funciones esta:

- Procesar oportunamente las operaciones, recaudaciones o ingresos a caja diario y efectuar el cierre y cuadro de caja.
- Custodiar la caja y responder por cualquier tipo de faltante o sobrante que se presente al final del día o movimientos que no tengan el soporte respectivo.
- Cumplir con todas las normas y procedimientos establecidos por la empresa con relación a su cargo.

Posilleros:

Realiza la elaboración de todos los alimentos que se elaboran al momento que el cliente realiza el pedido como jugos, batidos, huevos en todas sus variantes, sandwiches, etc.

Además se encargan de mantener limpios todos los utensilios de cocina, vajilla para la atención del cliente y su propia área de trabajo.

Saloneros:

Son la imagen de la empresa ante el cliente, por lo que su responsabilidad esta en ofrecerles una atención y un servicio oportuno y amable que colme sus expectativas. Además se encargan de tomar la orden, despacharla correctamente y realizar el cobro de la misma para contabilizarla en caja.

Deberán mantener siempre limpia y ordenada el área del salón, tanto las mesas, como sillas.

Despachadores:

Su labor radica detrás del mostrador atendiendo oportunamente cualquier inquietud de los potenciales compradores y despachando los pedidos para llevar de dulces, panes y tortas e indicarle a la cajera los productos comprados para el cobro de los mismos.

Adicionalmente es responsable de mantener limpia su área de trabajo y de manera organizada los productos en perchas y mostrador buscando que estos sean lo más visibles y atrayentes para el cliente.

2.2.5.3.- Políticas de selección del personal

La selección del personal está encaminada a obtener el mejor Recurso Humano que ofrece el mercado laboral, por ello el proceso de reclutamiento se preocupará por atraer y contratar a individuos cuyas características personales e intelectuales sean las profesionales con un gran potencial de crecimiento.

Para realizar una selección adecuada del personal requerido, se han establecido perfiles profesionales para cada una de nuestras áreas, en las que se toman en cuenta, el nivel de instrucción requerido, años de experiencia, conocimientos básicos y una breve identificación de las responsabilidades del cargo.

Los responsables de la selección del personal serán el área de Recursos Humanos conjuntamente con el jefe del área solicitante, quienes tendrán la responsabilidad de realizar las entrevistas y evaluaciones respectivas para cada una de las áreas.

Nuestras fuentes de reclutamiento son:

- Recomendaciones de otros empleados.
- Contratos con empresas tercerizadoras.
- Anuncios publicitarios.
- Base de datos interna.

Con el fin de realizar una selección formal y objetiva, los posibles aspirantes a las distintas posiciones deberán pasar por un proceso que consta de las siguientes fases:

- Presensación de hoja de vida actualizada (con la documentación requerida).
- Entrevista preliminar con el personal de Recursos Humanos y con el jefe del área a la que aplique.
- Evaluaciones grupales.
- Evaluaciones de potencial, personalidad y técnicas.

2.2.5.4.-Entrenamiento

Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos que le ayudaran a acoplarse fácilmente dentro de la organización.

Por lo regular, el entrenamiento transmite tres tipos de información:

- Información general sobre la rutina diaria de trabajo,
- Un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella,

- Una presentación detallada, quizás un folleto, de sus políticas, reglas de trabajo y presentaciones del personal.

Todos los empleados sienten ansiedad cuando entran a una empresa. Les preocupa la eficiencia que tendrán en el trabajo; se sienten inadecuados en comparación con otros de mayor experiencia y no saben si se llevarán bien con los compañeros de trabajo. Por estas razones, el proceso de entrenamiento tiene por objeto reducir la ansiedad de los empleados de nuevo ingreso. Se ofrece información sobre el ambiente de trabajo y los supervisores, se presentan a los compañeros de trabajo y se les alientan a que hagan preguntas.

Cuando las expectativas del nuevo empleado y las expectativas de la empresa se confrontan unas con otras el entrenamiento desempeña un papel decisivo en la carrera del individuo dentro de la empresa. Si no son compatibles, sobrevendrá la insatisfacción, y como cabe suponer, las tasas de rotación del personal casi siempre son máximas entre los empleados nuevos.

2.2.5.5.- Evaluación de desempeño

El deseo de la Dulcería y Cafetería la Palma es el crecimiento profesional y personal de sus empleados, por ello se contará con un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias, el cual tiene como finalidad principal, darle una retroalimentación positiva que permita mejorar su perfil profesional y además justificar la acción salarial recomendada por el superior.

Es además una herramienta utilizada para realizar los planes de capacitación de promoción externa.

Este proceso es realizado por el Jefe de Administrativo y de Personal, en colaboración directa con los jefes de área y de la persona evaluada.

Esta evaluación se la realizará cada año en el transcurso del mes de Julio, puesto que ya habrá finalizado el primer semestre del año.

Para realizarla se deberá llenar un formulario, posteriormente se realizará una entrevista entre el evaluado y el Jefe de Administrativo y de Personal, para la revisión de los resultados obtenidos y para establecer planes de mejoramiento.(Ver Anexo No.13).

2.2.5.6.- Políticas de motivación para el personal

El nivel de motivación esta relacionado con el ambiente general de relaciones humanas. Una pobreza en las relaciones humanas y una baja motivación dan por resultado un ambiente negativo de trabajo que hará remota la consecución

de cualquier objetivo. La motivación es quizás uno de los elementos más críticos en una organización.

Algunas de las principales acciones a tomar en cuanto a las políticas de motivación serán:

- Capacitación,
- Círculos de Calidad,
- Eventos sociales: Cumpleaños del mes, aniversario de la empresa, fiestas de navidad y fin de año, empleado del mes, etc.
- Bonos, obsequios y premios (en fechas y ocasiones especiales)

2.2.5.6.1.-Capacitación

La capacitación es una de nuestras principales preocupaciones, ya que la razón de ser de la Dulcería y Cafetería la Palma es el servicio al cliente, por esto, se debe preparar a los empleados para mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo, como para desarrollar nuevas habilidades para trabajos futuros y así poder afrontar los cambios y las demandas del mercado.

La capacitación constituye además de un beneficio, un requisito indispensable en la evaluación anual que se realiza al personal.

Todos los miembros están obligados a cumplir con cierto número de horas, las cuales varían entre cinco y diez, dependiendo del área a la que pertenezcan.

La capacitación será dentro o fuera de la empresa; en este último caso, el empleado favorecido está obligado a permanecer dentro de la empresa un año después de realizado el curso, en caso de que desee desvincularse de la empresa antes de transcurrido este tiempo, deberá cancelar el valor del curso o este será descontado de su liquidación, esto varía según el tipo de curso y el costo del mismo. Por ejemplo:

- Seminarios de atención al cliente o relaciones personales.
- Talleres de cocina, cafetería, etc.
- Cursos de computación
- Cursos de contabilidad
- Talleres para el uso y mantenimiento de maquinarias o equipos.

2.2.5.6.2.- Círculos de calidad.-

Las actividades de los círculos de control de calidad son diseñadas para elevar la motivación de una manera gradual como resultado natural de dichas actividades. Los círculos de control de la calidad no son el resultado de un nivel alto de motivación, pero la motivación se eleva como producto final de la actuación de los círculos. Esta relación de causa-efecto se aplica también al control de la producción, al control de costos, etc.

El círculo de control de calidad es una actividad de grupo, por medio de la cual, los miembros tratan sobre los problemas diarios en la empresa. Pero ellos no tratan con el problema como personales, es decir, no personalizan el problema sino que través de reuniones, interacciones en el grupo analizando el problema, los miembros aprenden a conocerse mejor unos a otros y crear condiciones de armonía, especialmente en el lugar de trabajo.

Las reuniones de estos círculos de control se efectúan en un horario posterior al de la jornada de trabajo.

Los objetivos de estos círculos de control son:

- Mejorar la calidad,
- Reducir los costos,
- Disminuir tiempos,
- Motivar al auto desarrollo del personal,
- Mejorar el liderazgo y las habilidades de los inspectores y supervisores ,
- Conocer las necesidades del personal,
- Controlar la contaminación,
- Ahorrar energía.

2.3.-Reingeniería Operativa

Dado que el proceso de reingeniería plantea la optimización de los flujos de trabajo y la productividad de una organización, es necesario realizar de manera inicial ciertas definiciones que soporten este proyecto.

2.3.1.- Definición de procesos de producción

Los procesos en un negocio están definidos como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos para crear un producto o servicio.

El objetivo de cualquier proceso es satisfacer con éxito a los clientes y sus necesidades. Para lograrlo, es preciso obtener una retroalimentación constante de los rendimientos, los cuales tienen que ser continuos y mayores que los de la competencia.

La reingeniería de procesos propone formular un plan de acción con el fin de lograr un crecimiento sano y sostenido.

2.3.2.- Análisis y recomendaciones de la capacidad

Es necesario para todas las empresas analizar y estudiar el sistema de capacidad que pueden implementar, con el fin de poder abarcar la mayor cantidad de demanda, optimizar las utilidades para la empresa y con el tiempo contemplar la posibilidad de expandirse.

Todo esto para poder aumentar su mercado y brindar un mejor servicio de calidad y satisfacción de necesidades a la mayor parte de la población consumidora del producto.

La capacidad del sistema de producción define los límites competitivos de la empresa. Establece la tasa de respuesta de la empresa a un mercado, su estructura de costos, la composición de su personal, y la estrategia general de inventarios.

Si la capacidad no es adecuada la compañía puede:

- Perder clientes,
- Tener un servicio lento o
- Permitir que entre la competencia al mercado.

Si la capacidad es excesiva, es probable que la compañía tenga que:

- Reducir precios para estimular la demanda,
- Subutilizar su personal,
- Llevar un exceso de inventario o
- Buscar productos adicionales menos rentables para seguir en actividad.

En el caso de la Dulcería y Cafetería La Palma la capacidad esta dada por tres factores:

- El número de mesas o sillas con que cuenta el local en la actualidad para atender a la clientela,
- La cantidad de meseros con que cuenta la empresa para atender a la gente que se encuentra dentro del local
- El volumen de producto que mantiene la Dulcería en un día determinado para atender los pedidos del cliente.

Los tres factores arriba mencionados afectan de manera directa el servicio que se le brinda al cliente por lo que, el fallar en uno de ellos significa insatisfacción para el cliente o ineficiencia en la utilización de los recursos para la empresa.

En lo que respecta a capacidad (Ver Anexo No. 14), nos hemos podido percatar que durante las horas pico predomina de manera general la falta de suficientes lugares para servirse, por lo que es común ver en este horario gente parada esperando a que se desocupe un lugar para sentarse y ser atendido. Teniendo en cuenta que la hora pico de trabajo para la Dulcería y Cafetería La Palma es casi media jornada de trabajo a diario (sea entre semana o fines de semana), dentro de nuestra propuesta de reingeniería planteamos básicamente aumentar el espacio físico del local, lo que solucionaría el problema de falta de capacidad e incomodidad que actualmente se tiene, y a su vez que la ampliación nos de la oportunidad de relanzar nuestra a imagen como un sitio amplio, limpio, cómodo y organizado que atraiga una mayor clientela. Con esto buscamos poder

proyectar sobre bases firmes un aumento significativo en ventas que justifique la inversión propuesta.

Es así que se remodelará el área actual en la planta baja y se aprovechará el área del primer piso que se encuentra en la actualidad desocupada para ampliar el área de atención al público (Ver Anexo No.15).

Todo esto nos obliga a evaluar los otros dos factores arriba mencionados, dado que en el caso de los meseros, por ejemplo, se debe establecer cuántas mesas pueden llegar a atender al mismo tiempo y de manera eficiente (se toma como estándar que el máximo es cuatro mesas) y a su vez también se debe estimar la cantidad de producto adicional que se requiere adquirir a los proveedores para atender la demanda adicional que implicará el aumento del local.

En el caso de los meseros y demás personal que está involucrado en el proceso de producción y atención del cliente, en la sección de Reingeniería Administrativa se ha hecho las consideraciones respectivas de la necesidad de personal para el funcionamiento correcto de la empresa.

Respecto al producto adicional en la sección 2.5.2.1. se aborda con mayor profundidad este tema, ya que hacemos un análisis del costo que implica nuestra propuesta y las alternativas que planteamos para aprovechar este aumento de volumen en la compra de producto terminado y materia prima.

A continuación presentamos un cuadro en el que detallamos el aumento de capacidad y las implicaciones que esta trae.

2.3.3.- Tiempos estándares

Con los tiempos estándares intentamos determinar un nivel aceptable en el cual debamos realizar los procesos internos de la Dulcería y con los cuáles se ve afectado el tiempo de servicio al cliente.

Tal como mencionamos en el Capítulo 1, en donde medimos los tiempos actuales de servicio, se busca determinar demoras y corregirlas para así ser más eficientes, ya que por los resultados obtenidos de la investigación del mercado, la demora excesiva en la atención es uno de los puntos que de manera mayoritaria los clientes piden mejorar en la Dulcería y Cafetería La Palma.

Dentro de las conclusiones a las que llegamos, una vez tabulados y analizados las mediciones de tiempo realizadas (Ver Anexo No. 16) podemos detallar lo siguiente:

Un cliente promedio permanece en la actualidad 48 minutos en la Dulcería La Palma, desde su llegada a la misma hasta que cancela y se retira del local. De este tiempo de permanencia, la mayoría transcurre en una demora entre el momento que el mesero toma el pedido del cliente y hasta cuando es despachado, que en promedio actualmente es de 17 minutos. A través de la medición de tiempo realizada, nos hemos podido percatar que esta es la mayor demora que se presenta y que más incomoda al cliente, ya que se han llegado a extremos que el cliente ha tenido que esperar por la atención debida hasta 49

minutos. Estos tiempos demuestran una mala coordinación en la asignación de mesas entre los meseros que atienden, además de que existe desorganización entre las funciones a realizar por cada empleado, ya que el mesero generalmente se encarga, además de su trabajo, de preparar la orden para determinada mesa que está atendiendo, tiempo que está perdiendo para atender sus mesas asignadas.

Como propuesta de reingeniería planteamos como medida básica y que nos ayudará a bajar los tiempos, un establecimiento claro de las funciones por puesto, ya planteado con anterioridad en la sección de Reingeniería Administrativa.

Lo que hay que corregir inicialmente es que los meseros ocupen su tiempo en su labor de manera específica y no se metan en otras áreas donde ya hay gente que tiene funciones asignadas que cumplir.

Es una estrategia sencilla, pero efectiva, ya que consideramos que el número actual de meseros se pueden abastecer con normalidad para atender el número de mesas existentes, es decir cuatro mesas por mesero.

Adicionalmente reestructuraremos el sistema con que actualmente se reparten la atención de mesas entre meseros.

Como ya explicamos en el capítulo 1, la repartición se la hace por secciones de manera completamente improductiva, supuestamente con el objetivo que todos tengan el mismo flujo de trabajo. Este sistema proponemos cambiarlo,

buscando que el mesero que este desocupado y que este atendiendo una cantidad de mesa por debajo de las establecidas como factible (cuatro mesas), se encargue de mesas que no estén siendo atendidas. A esto se le adicionará la utilización de un formato de pedido pre-elaborado para tomar la orden del cliente, que agilite la atención, sea claro tanto para el mesero, como para el cocinero y la cajera quien realizará el cobro con el soporte de dicho documento. (Ver Anexo No. 17).

Adicionalmente el formato contará con el número de mesa y el nombre del mesero que la atiende, que nos ayudará a poner en marcha programas de incentivos para los meseros que más mesas atiendan, diaria o semanalmente, para así crear un compromiso de servicio y trabajo en el empleado y evitar que con este sistema, ciertos meseros intenten aprovecharse de otros.

Otro análisis relacionado con la medición de tiempos, es el tiempo de espera del cliente hasta poder entrar al sistema, es decir, poder encontrar un lugar donde sentarse y esperar la atención. Este punto ya se mencionó en la sección de Capacidad en donde se planteó la recurrencia de este problema y la solución planteada dentro del proyecto de reingeniería.

Con estas propuestas estamos seguros en lograr una mejora real y rápida en la atención que brinda la Dulcería y Cafetería La Palma y a su vez poder mantenerla y mejorarla continuamente a base de mediciones periódicas, siguiendo los mismos parámetros utilizados durante nuestro proyecto.

2.3.4.- Control de calidad

La meta de la Dulcería y Cafetería La Palma es garantizar la calidad de sus productos o servicios, por lo que debe trabajar primero con su propia gente para lograr la calidad interna, es decir, la máxima eficiencia y efectividad de todas las actividades o procesos internos. La calidad externa de un producto o servicio tal como es suministrado a un cliente se deriva de la calidad interna que opera entre los empleados que laboran en la empresa.

La mejora de calidad busca el mejoramiento incremental del desempeño del proceso.

La calidad externa se la puede definir mejor en función del servicio. Un servicio puede ser definido como un servicio de calidad si logra dos metas:

- Efectividad: Si satisface tanto las necesidades y deseos indicados como los implícitos del cliente. Ser efectivo también requiere un conocimiento cabal de todas las necesidades en termino de prioridad y satisfaciendo cada necesidad en forma adecuada.
- Eficiencia: Si ha sido proporcionado con los mínimos recursos y costos internos. Ser eficiente exige un conocimiento detallado del proceso de prestación a fin de lograr el mejor desempeño.
- Dentro de nuestro proyecto de reingeniería se plantean las siguientes propuestas:

- Con el objetivo de asegurar la calidad en los productos y servicios ofrecidos por la Dulcería y Cafetería La Palma, se ha buscado garantizar un estricto control de toda la materia prima y producto terminado que sea comprado y elaborado por la empresa. Para esto el asistente de inventario, compras y bodega se encargará de supervisar que toda la mercadería cumpla con los requisitos solicitados al proveedor y a su vez sea almacenada de manera adecuada.
- En cuanto a los procesos de elaboración de los productos y atención al cliente, se planteó la elaboración de manuales de procedimientos, los cuales ayudarán a estandarizar los procesos de la compañía. Esto es de gran utilidad para el control de la calidad, ya que se ha establecido con anterioridad cuales son los parámetros de producción y atención al cliente, y el supervisor de calidad tiene estos como base para hacer cumplirlos.
- A su vez el asegurar la calidad depende de que la mano de obra con que contamos este capacitada para elaborar sus labores y entienda el por qué de los cambios propuestos, por lo que los planes de capacitación y entrenamiento al personal ayudan a cumplir con los requisitos de calidad.
- El que todas las maquinarias, utensilios de cocina y de servicio se encuentren en buen estado, es importante también para mantener una buena calidad en La Dulcería y Cafetería La Palma, por lo que se

recomienda la debida limpieza y mantenimiento de los mismos, así como su respectiva reposición luego de su vida útil.

2.3.5.- Políticas de higiene y seguridad en la producción

La higiene del trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

La higiene del trabajo esta relacionada con el diagnostico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su trabajo¹.

El trabajo de las personas está profundamente influido por las condiciones ambientales de trabajo, esto se entiende como las circunstancias físicas que cobijan al empleado mientras desempeña un cargo.

Los tres ítems más importantes de las condiciones ambientales de trabajo son: iluminación, condiciones atmosféricas, ruido, etc.

La seguridad es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de practicas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo. Cada jefe es

responsable de los asuntos de seguridad de su área, aunque existe un área de seguridad para asesorar a todos los jefes con relación a este asunto.

La seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad:

- Prevención de accidentes
- Prevención de robos
- Prevención de incendios

A continuación se presentan las políticas de higiene y seguridad que deberán seguirse:

En cuanto al local:

- En el área de venta, los productos elaborados estarán situados en anaqueles, estanterías o vitrinas, contruidos con materiales adecuados para no producirles ninguna alteración o contaminación para que así este siempre colocado a una distancia tal que este fuera del alcance del público.
- El suelo del área de cocina será liso, duro, y resistente al roce, impermeable, incombustible y de fácil limpieza y podrá ser continuo o de piezas perfectamente unidas, no admitiéndose como pavimento definitivo la chapa de cemento.
- Las paredes del área de cocina deberán revestirse de azulejos o materiales lavables hasta una altura mínima de 2 metros; el resto de las

paredes y los techos se revestirán de esmalte o pintura plástica de especial resistencia a los lavados y al calor.

- Tanto las paredes como los techos y pavimentos se mantendrán en perfecto estado de conservación y limpieza.
- En el área de cocina deberá existir agua potable desde los puntos químicos, físicos y microbiológicos, el suministro deberá ser directo, con desagües también directos.
- En cuartos separados y de acceso indirecto se dispondrán los servicios sanitarios, integrados como mínimo por lavabo, ducha, ambos con agua fría y caliente y por retretes y urinarios inodoros en el número proporcional al censo de trabajadores del establecimiento y que fijen las autoridades sanitarias. Además en el área de cocina que es donde se manipula los productos, se dispondrá de lavamanos de funcionamiento no manual, con jabón líquido y toallas de un solo uso o generadores de aire caliente.
- Existirá una separación entre el área de cocina, el área de venta y el área de servicio al cliente, de manera que el público no pueda acceder al área de cocina.
- La venta de productos sin envasar se efectuará por el personal especificado para esto, para que no se produzcan alteraciones en el producto, por ejemplo en el pan, por olores y sabores extraños.

- El piso del área de venta deberá ser de baldosa, mosaico hidráulico o material análogo. Los muros y techos serna impermeables, lisos y de fácil limpieza.
- Existirá un cuarto de aseo donde se guardaran los utensilios de limpieza.
- Deberá existir baños debidamente adecuados para los clientes, provistos de ventilación artificial lavabo con agua fría y caliente, por retretes y urinarios inodoros en el numero proporcional al promedio de clientes del establecimiento y que fijen las autoridades sanitarias. Además deberán estar provistos de jabón líquido y toallas de un solo uso o generadores de aire caliente.
- Los recipientes o cestos para los productos no deberán tener nunca contacto con el suelo ni estar sobre los mostradores.

En cuanto al producto:

- Se prohíbe la venta de panes y dulces que tenga más de 24 horas de elaboración.
- No se puede vender jamás un producto con aspecto, textura u olor desagradable.
- Los productos sin envases deberán permanecer en mostradores independientes sean estos, anaqueles, estanterías o vitrinas construidas

con materiales adecuados para no producir alguna alteración o contaminación.

- El producto deberá estar colocado siempre a una distancia que este fuera del alcance del público.
- Los productos elaborados deberán colocarse en cestas de material adecuado o vitrinas, cámaras frigoríficas o cubetas, dependiendo del tipo de producto.
- Los productos que son para llevar deberán ir empaquetados correctamente, para que se conserve la calidad del mismo y en empaques rotulados con el logotipo e información de la empresa.

En cuanto al personal:

- Deberán poseer un carnet de identificación individual el cual indicará el área a la que corresponde, cocina, venta o servicio al cliente.
- Todo el personal estará obligado a poner en conocimiento a sus superiores al momento de sufrir alguna dolencia, padecimiento o enfermedad que sea portador de gérmenes. Estos determinarán si es que el empleado estará en capacidad de laborar.
- No manipular sustancias tóxicas, contaminantes y en general, ajenas a la composición normal del producto.

- Igualmente, en aquellos casos que exista lesión cutánea el área afectada deberá estar cubierta con un vendaje impermeable.
- Está prohibido que el personal del área de cocina realice simultáneamente la venta y el cobro del producto.
- No se podrá comer, fumar, mascar chicle o tabaco, como tampoco estornudar o toser en el área de cocina o almacenamiento de los productos, ni de venta, ni servicio al cliente.
- Se deberá utilizar prendas de trabajo que reúnan las condiciones de limpieza reglamentarias y que sean adecuadas para la labor que desempeña cada empleado.
- Todo el personal estará obligado a llevar el cabello correctamente recogido, con un gorro y red para el personal de cocina.
- El personal de cocina, el cual manipulará los productos, deberá estar siempre con las manos pulcras y limpias.
- El personal de venta deberá manipular los productos con pinzas, tenazas o guantes.
- La cajera no deberá nunca tener contacto con el producto.
- Todo el personal deberá mantener la higiene en su aseo personal y utilizar en estado de limpieza adecuado la indumentaria y los utensilios propios de la actividad que desempeña y de uso exclusivo para su trabajo.

- Es indispensable lavarse las manos con agua caliente y jabón o detergente adecuado, tantas veces como requiera las condiciones de trabajo, y siempre después de reincorporarse a su puesto después de una ausencia o haber realizado actividades ajenas a sus funciones específicas.

Todos los puntos detallados anteriormente deberán estar expuestos en un cartel a la vista del personal de la empresa y el no conocimiento del mismo, no exime al empleado de responsabilidad o culpa.

2.3.6.- Control de impacto ambiental

Es importante tomar en cuenta ciertas medidas que ayudarán a controlar y prevenir el impacto ambiental, estas son:

Medidas Preventivas

Deberán tomarse en consideración todas las medidas preventivas necesarias y suficientes, para evitar que un evento se produzca y genere impactos ambientales negativos, siendo estas las siguientes:

- Debe mantenerse un control y mantenimiento de equipos de producción, con la finalidad de evitar que los niveles de ruido sean progresivos, considerando siempre la posibilidad de disminuirlos.

- El área de reservorios de distribución de gas de uso doméstico, debe tener implementada medidas de seguridad y contingencia contra flagelo, como: extintores y tomas de agua.
- La empresa debe tener demarcadas las vías de evacuación rápida, para el caso que se presenten eventos que atenten contra la integridad del personal que conforma la empresa.

Medidas de Mitigación

Las medidas de Mitigación de Impactos Ambientales negativos, son las siguientes:

- Las áreas de tránsito interno, por la naturaleza del trabajo deben permanecer expeditas, limpias y secas; de ser posible señalizadas para evitar accidentes por resbalones o caídas.
- El área de almacenamiento y distribución de gas de uso doméstico para las cocinas, cocinetas, etc., deben ser revisadas periódicamente para evitar fugas o derrames por posible mal manejo y operación, así como en las tuberías internas de distribución.
- En la recolección de los desperdicios, una vez efectuada esta acción, las fundas plásticas utilizadas para tales fines, deben ser cerradas y depositadas en los tanques destinados para estos fines hasta la llegada del carro recolector de basura, y su disposición final.

Medidas de Seguimiento.

- El control y vigilancia del cumplimiento de las Medidas de Mitigación de Impactos Ambientales y Plan de Manejo Ambiental, estarán a cargo de la Gerencia.
- Los niveles de ruido se determinarán semestralmente, para seguridad de los trabajadores y de los alrededores.

Medidas de Contingencia

- Con la posibilidad, aunque mínima, de que un evento suceda o no, la empresa debe estar preparada; así el personal que vaya a laborar en mantenimiento de equipos y máquinas existentes, estará preparado para evitar estos sucesos y en caso de producirse, tomar las medidas correctivas necesarias a fin de minimizar los impactos, y evitar que esto se repitiese.
- Así como se recomienda un plan de educación ambiental, periódicamente se actualizarán los conocimientos del personal de producción y control de

calidad, en lo referente a seguridad industrial, con la finalidad de minimizar los riesgos existentes en la operación de este tipo de empresa

- La empresa deberá contar con personal calificado y capacitado, para actuar en caso de cualquier hecho fortuito que se presentare, como: accidentes en tránsito, accidentes de trabajo, desórdenes civiles, sabotajes, inundaciones, cortocircuitos, incendios, temblores y/o terremotos, incidentes ambientales.
- La empresa deberá tener delineadas y remarcadas zonas de seguridad, concentración de personal y evacuación en caso de cualquier contingencia.

2.4.-Reingeniería Comercial

Un mercado consta de las personas que compran o que podrían comprar un producto. Conforme la cantidad de personas de una sociedad aumenta, la cantidad de comerciantes y de mercados también aumenta.

Es por esto que es necesario identificar el mercado meta al cual debemos enfocar todos nuestros esfuerzos empresariales. Para lograrlo, realizaremos una investigación actualizada de mercado, con el apoyo de herramientas como encuestas y otros datos secundarios como estadísticas, lo que nos dará un enfoque claro de quienes son nuestros segmentos clientes, proveedores, competencia, etc.

Con esta información estableceremos con precisión y claridad dentro de la reingeniería comercial que planteamos a la Dulcería y Cafetería La Palma, las herramientas comerciales a utilizar, estrategias de marketing, políticas de ventas, estrategias de atención al cliente, etc.

2.4.1.- Investigación Actualizada del mercado

La investigación de mercado es el instrumento que posibilita a la empresa a conocer el mercado donde va a ofrecer sus productos y servicios, acercarse al mismo para comprenderlo y luego desarrollar su estrategia para satisfacerlo.

La investigación de mercado permite aproximarnos a la determinación de la demanda esperada y conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos de la misma.

Es necesario definir quienes van a ser los posibles clientes, tratando de averiguar con el mayor detalle posible sobre sus ingresos, sexo, edad, educación, etc.

Esta misma información es valiosa para determinar por ejemplo:

- Si los clientes potenciales son personas mayores de edad, entre 20 y 40 años con determinado poder adquisitivo.
- ¿Qué tipo de publicidad es necesario realizar?
- ¿Qué política de precios usar?

- ¿Qué tan buena es la ubicación del negocio? , etc.

Todo esto permite mejorar los productos y hacerlos mas atractivos para los potenciales clientes.

En cuanto a la perspectiva del negocio, basándose en la investigación de mercado, existen datos que indican que habrá suficientes clientes como para que el negocio genere ganancias. Esto no quiere decir que el estudio de mercado garantice el éxito de un negocio porque los mismos son favorables. La viabilidad de un negocio depende de muchos otros factores. No obstante el resultado del estudio de mercado puede orientar las iniciativas que se tengan para ver si vale la pena seguir o no con las mismas.

La investigación permite saber:

- En que mercado va a actuar la empresa.
- Que parte de ese mercado tiene posibilidades de atender.
- Quienes son los competidores.
- Quienes y en que cantidades van a comprar el producto.
- A que precio y si existe probabilidad de crecimiento de la demanda o por el contrario es un sector que tiende a desaparecer.

2.4.1.1.- Objetivos de la investigación

Algunos de los principales y más importantes propósitos de la elaboración de este estudio son:

- Determinar de una manera confiable la demanda que pueda tener nuestro producto, así como las ventas del mismo durante los cinco próximos años de producción.
- Mejorar la calidad del producto y del servicio.
- Establecer estrategias comerciales.

2.4.1.2.- Encuestas

La generación de información primaria requiere de la elaboración de encuestas o formas que faciliten recopilar la información.

La encuesta es un método efectivo para evaluar tanto el servicio como las expectativas del cliente y este debe formar parte de una continua medición de la satisfacción del cliente.

Para nuestro estudio a la Dulcería y Cafetería La Palma, decidimos realizar dos formatos de encuestas que nos proporcione la información que este a la par con los objetivos establecidos en la investigación de mercado:

- La una dirigida al público en general escogido de manera aleatoria. Esta fue realizada en las calles, específicamente en el sector aledaño a la Dulcería y Cafetería La Palma y el objetivo de la misma es saber el posicionamiento de la Dulcería La Palma en la mente del consumidor con

respecto a su competencia, así como poder identificar sus competidores directos y evaluar las ventajas y desventajas que existen entre cada uno. También averiguamos la frecuencia y horario preferido de asistencia a una dulcería y/o cafetería. Ver en el Anexo No. 18.

- El segundo formato de encuesta se lo realizó a los clientes dentro de la Dulcería y Cafetería La Palma, en el cual se buscaba determinar aspectos más específicos sobre la Dulcería como por ejemplo variedad, precio, ambiente, atención y preferencias. Ver en el Anexo No. 19

Para calcular cual es el número de encuestas necesarias realizar para tener en las respuestas obtenidas representatividad del segmento de mercado al que nos enfocamos, nos apoyamos en cálculos estadísticos.

Se establece de manera inicial que el segmento de mercado responde a una distribución normal, y escogemos una cota para el error de estimación (B) que es el máximo nivel de error que estamos dispuestos a aceptar. Definimos a su vez el coeficiente de confianza relacionado $(1 - \alpha)$. Para nuestro caso establecimos tener una cota para el error de estimación de 13% y un coeficiente de confianza de los datos obtenidos del 95%

A continuación detallamos la fórmula utilizada para el cálculo y el procedimiento realizado.

$$Z_{\alpha/2} \sigma_{\theta} = B$$

Donde,

$Z_{\alpha/2}$ = es el valor crítico Z en una distribución normal para un nivel dado de α

σ_{θ} = desviación estandar

B = cota para el error de estimación

Para poder calcular el tamaño de la muestra, reemplazamos en la fórmula detallada arriba la σ_{θ} quedando la fórmula de la siguiente forma:

$$Z_{\alpha/2} \sqrt{pq/n} = B$$

Como el dato que nos interesa conocer y que no tenemos es n (tamaño de la muestra) despejamos la fórmula quedando,

$$n = pq (Z_{\alpha/2}/B)^2$$

Cabe indicar que p y q (probabilidades) tomamos que sean 0.5 cada una, con lo que nos da el valor más alto de n posible.

Reemplazando los datos que tenemos (p y q=0.5; $Z_{\alpha/2}$ =1.96; B=13%) en la fórmula nos da como resultado que 50 personas sería una muestra representativa del mercado, con lo que realizaremos este número de encuestas

de manera aleatoria y en los dos formatos que tenemos (Encuesta a los clientes y Encuesta en la calle).

2.4.1.3.- Segmentación del mercado y selección de la muestra

El mercado total esta dividido en submercados o segmentos cuyos consumidores tienen necesidades más o menos homogéneas.

Los segmentos de mercado y sus atributos pueden ser:

- Demográficos
- Económicos
- Culturales y psicológicos
- Ubicación de domicilio o trabajo

Es importante tener claramente identificado y definido nuestro mercado, conociendo su tamaño, complejidad y los gustos, preferencias y necesidades de las personas que lo componen. Todo esto nos ayuda a tener una segmentación correcta del mismo que nos da una idea clara hacia donde debemos enfocar nuestros esfuerzos como empresa, con el único fin de adaptarnos a los requerimientos actuales de nuestros clientes y anticiparnos a sus requerimientos futuros.

El cliente es la razón de ser de un negocio. Cualquiera sea el producto o servicio que se ofrece, es imprescindible conocer al cliente. Es el que compra y hace que la empresa se desarrolle o no. Por eso es necesario conocerlos.

Hay distintas maneras de acercarse al cliente para conocerlo:

- Encuestas periódicas
- Investigación de mercado
- Conversar con los empleados que están en contacto con el cliente.
- Atender personalmente los reclamos y las quejas.

De esa manera se puede tener un panorama cercano a la realidad, pero es necesario conocer con detenimiento este aspecto.

Conocer a fondo al cliente implica dedicación, tiempo y trabajar con el personal en estrategias y soluciones; tratando de anticiparse a los problemas.

Teniendo en cuenta todos los puntos anteriormente tratados, se puede establecer que básicamente el segmento de mercado al que vamos a abordar con nuestra investigación comprende a clientes actuales y gente elegida de manera aleatoria que circulaba por el sector del centro de Guayaquil, cercano a la Dulcería, mayores de 18 años, de ambos sexos y variado nivel socioeconómico.

Es importante para nosotros también poder cuantificar de manera confiable cuantas personas integran el segmento de mercado en el que se encuentra ubicado la Dulcería y Cafetería La Palma, ya que nos ayuda a conocer el potencial de crecimiento que podemos tener y así proyectar las ventas y hacer las recomendaciones de capacidad respectivas.

Para cuantificar el mercado específico de la Dulcería y Cafetería La Palma, debemos comenzar a segmentar el total de la población tomando variables que identifiquen y sean representativas de los potenciales consumidores a los que se enfoca la empresa. Para nuestro análisis tomamos tres: grupo de edades, factor socioeconómico y sector de la ciudad.

A continuación mostramos los datos estadísticos utilizados para esta labor:

Cuadro No.9 Población de Guayaquil Años 2000 – 2003 Dulcería y Cafetería La Palma	
Año	Población de Guayaquil
2000	2.070.000
2001	2.121.750
2002	2.174.794
2003	2.229.164

*Aproximación realizada en base a la tasa de crecimiento poblacional (2,5%)

Fuente: Estadísticas de MARKOP

Podemos apreciar que actualmente el total de la población de la ciudad de Guayaquil se estima en más de dos millones de personas, pero no todo este grupo representa el mercado meta para la Dulcería. Teniendo en cuenta el factor edad comenzamos a segmentar la población.

Cuadro No.10			
Porcentajes del Mercado Meta con respecto a la Población Total del Ecuador Dulcería y Cafetería La Palma			
Año	Población Total Ecuador	18 – 60 Años	%
2001	12,174,626	6,927,362	56.90%
2002	12,411,232	7,074,402	57.00%
2003	12,646,094	7,220,920	57.10%

Fuente: Estadísticas MARKOP

Elaborado por las autoras

Basándonos en los datos obtenidos en las encuestas podemos definir que el consumidor tipo de la Dulcería y Cafetería La Palma está dentro de un rango de edad de 18 años a 60 años. Según las estadísticas obtenidas en el Ecuador este rango de edad representa aproximadamente el 57% del total de la población. Con esto, el segmento de mercado de la Dulcería y Cafetería La Palma se reduciría a un poco más de un millón de personas (1,270,623 personas).

Cuadro No.11	
Segmentación Desagregada por Nivel Socio-Económico en Guayaquil	
Proyecciones basadas en el año 1997	
Dulcería y Cafetería La Palma	
Estrato Social	Guayaquil
Alto	3,7%
Medio – Alto	5,2%
Medio – Medio	18,4%
Medio – Bajo	15,5%
Bajo	40,1%
Muy Bajo	17,1%
Total	100,00%

Fuente: Criterios de Segmentación del Mercado Nielsen
Proyecciones INEC 1997

Como también hemos identificado que básicamente el gran porcentaje los clientes de la Palma no es de nivel socioeconómico alto, nos enfocamos en el segmento correspondiente a los niveles medio medio, medio bajo y bajo. Esto nos daría como resultado un segmento de mercado de 940,261 personas.

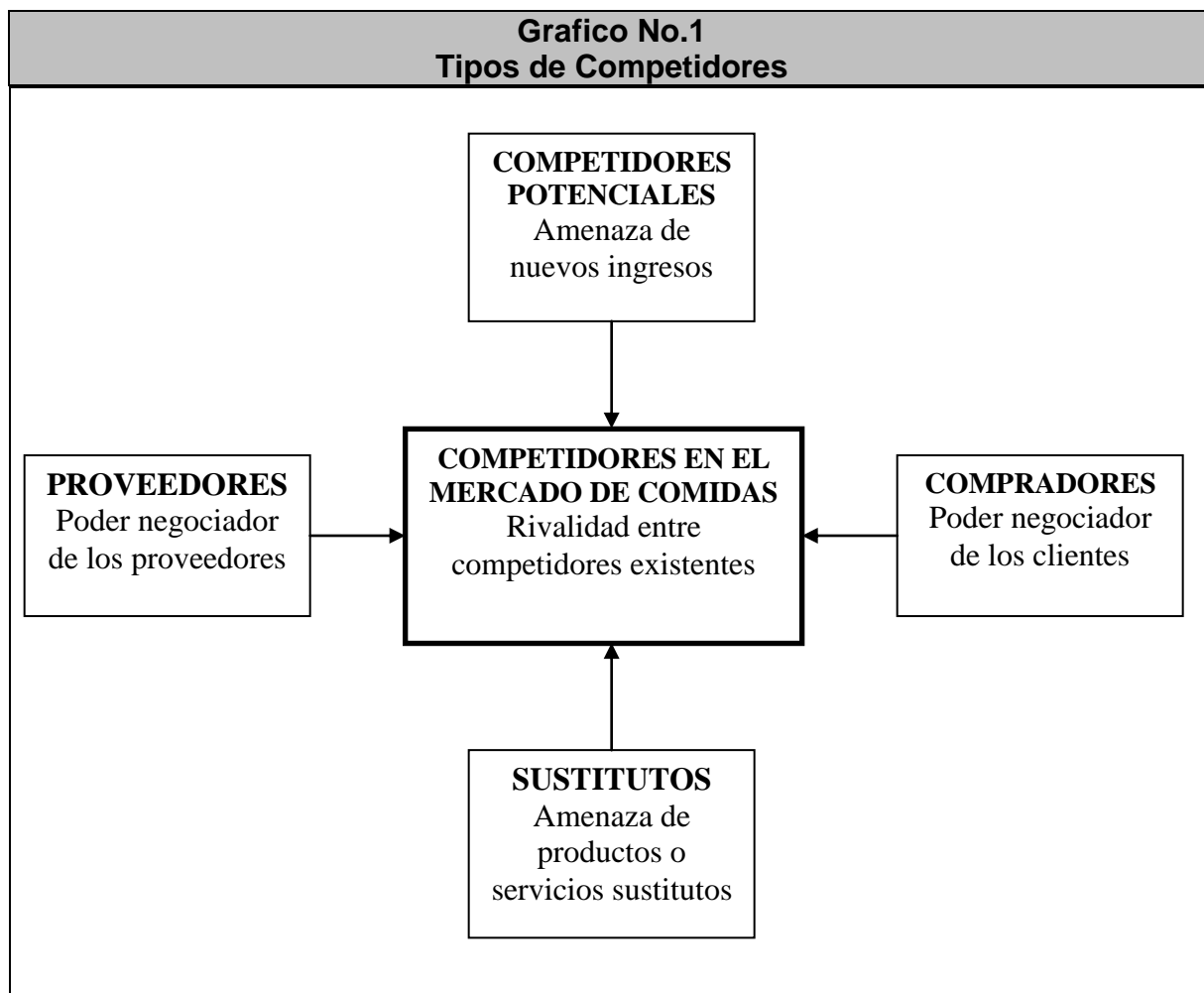
2.4.1.4.- Estudio de la competencia

Toda empresa enfrenta una serie de competidores. Para tener éxito, es necesario satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como lo hacen sus competidores.

Es imprescindible conocer quienes van a competir con el negocio. Las empresas deben adaptarse no solo a las necesidades de los clientes, sino también a las estrategias de otras empresas que atienden a los mismos sectores.

No existe una estrategia competitiva que funcione para todas las empresas. Cada empresa debe considerar su tamaño y su posición en el mercado en relación con sus competidores.

Según Michael Porter, en cualquier sector, las empresas de distintas naturaleza y tamaño enfrentan los siguientes tipos de competidores:



- **Competidores en el mercado de comidas:**

Son los que venden productos y servicios similares a los de la empresa.

Según los resultados de la investigación de mercado para la Dulcería y Cafetería La Palma estos serían: California, Saloncito y La Española.

Con respecto a nuestro principal competidor California, podemos destacar que este busca reestructurarse, mejorando la calidad del servicio y su

ambiente. California se convierte en nuestro principal competidor ya que su local se encuentra muy cerca al nuestro, y con su llamativo edificio modernizado y similares productos, podría alcanzar la atención de nuestros posibles clientes.

- **Competidores potenciales (amenaza de nuevos ingresos):**

Las empresas potencialmente competidoras pueden detectarse según tengan ciertas ventajas o facilidades competitivas, para entrar en el mercado.

- **Sustitutos:**

Se entiende por productos sustitutos aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente. Para el caso de la Dulcería y Cafetería La Palma podemos considerar como principal competidor en el campo de productos sustitutos a la Dulcería Bombom's, la cual tiene un diferente tipo de productos así como estilo de dulces y bocaditos a los de la Dulcería y Cafetería La Palma. También manejan un diferente nivel de precios y un concepto diferente en cuanto a la atención al cliente.

- **Compradores:**

Los clientes o compradores mantienen un determinado poder de negociación frente a los fabricantes, pudiendo influir en decisiones de precios, funciones del producto, condiciones de pago, etc.

- **Proveedores:**

El poder de los proveedores ante las empresas - clientes radica en el hecho de que puede resultarles posible aumentar los precios de sus productos, reducir la calidad, limitar la cantidad vendida, etc.

2.4.1.5.- Resultado de la investigación del mercado

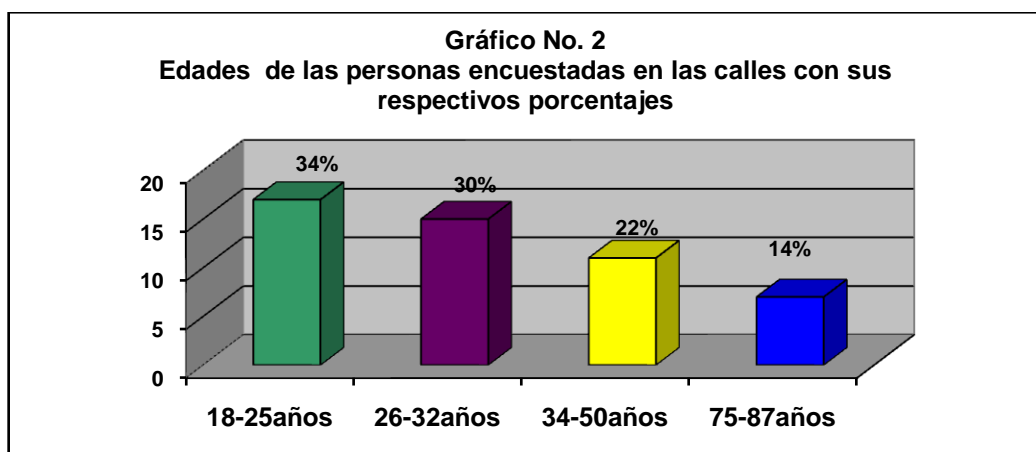
Antes de analizar los resultados obtenidos en las preguntas, debemos tener claramente definido el segmento del mercado que se ha encuestado. (ver sección 2.4.1.3)

Se seleccionó de manera aleatoria, según se lo explicó en la sección 2.4.1.2., cincuenta personas para ser consultadas en cada una de las encuestas realizadas, una en las calles y la otra en el interior del local.

A continuación mostramos las preguntas y las respectivas respuestas obtenidas de la encuesta realizada en las calles. En total la encuesta contiene ocho preguntas de diferente índole, con las cuáles buscamos identificar el mercado en que se encuentra la Dulcería y Cafetería La Palma, sus principales

competidores, las características que identifican a cada uno siendo estas virtudes o defectos, horarios de asistencia, etc.

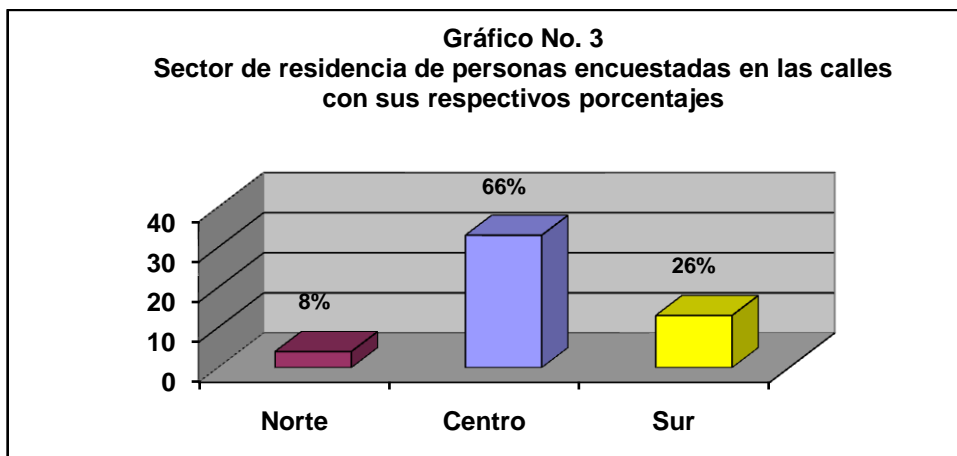
Inicialmente como información adicional detallamos los rangos de edades de las personas encuestadas, sexo, y factor socioeconómico en base al lugar de residencia.



Fuente: Información tomada por los autores

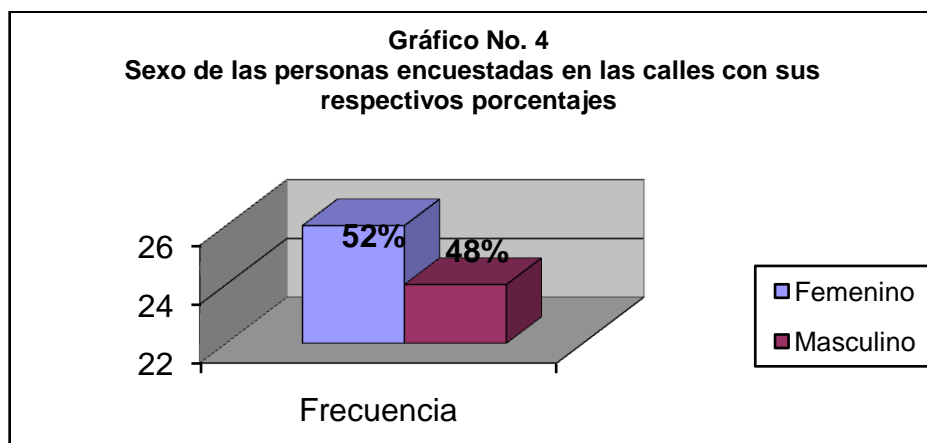
En el gráfico adjunto se puede apreciar que las personas encuestadas están repartidas de forma pareja entre los cuatro intervalos de edades, siendo sin embargo el primero, que corresponde de 18 a 25 años, el mayor con un 34% de las personas encuestadas, seguido con un 30% el intervalo de 26 a 32 años. Cabe indicar que las personas encuestadas fueron elegidas de forma aleatoria en la calle, solo teniendo como restricción, que sean mayores de edad. Es por

esto que la edad de las personas encuestadas fluctúa entre 18 años, como lo más joven y 87 años, como la persona de más edad consultada.



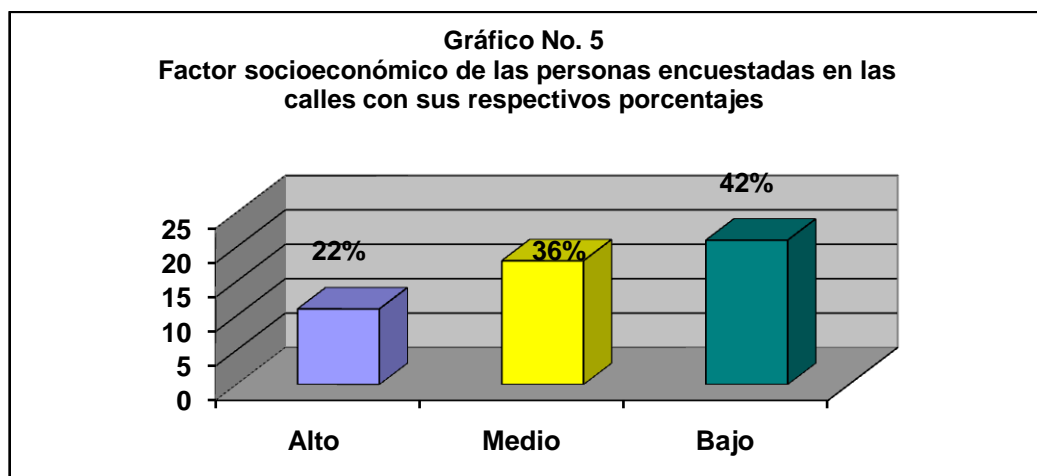
Fuente: Información tomada por los autores

Como podemos apreciar la mayoría de la gente consultada en la calle corresponde al sector centro de la ciudad con un 66%. Esto es explicable ya que esta encuesta fue realizada en sectores aledaños a la Dulcería y Cafetería La Palma, siendo un sector comercial con basta concurrencia de personas.



Fuente: Información tomada por los autores

Para este factor, el sexo de la persona, no existió ninguna restricción o preferencia, ya que nos era indiferente que la persona encuestada sea hombre o mujer e inclusive se buscaba que al ser aleatorio exista una paridad entre las mismas. El tener una repartición de 52% - 48% nos da un buen signo que las respuestas no van a estar sesgadas por el factor sexo.



Fuente: Información tomada por los autores

Una de los datos que solicitábamos en la encuesta, era el factor socioeconómico, información que nos puede dar una idea de cómo puede llegar a variar la percepción de una persona en determinado concepto u opinión consultada. Esto a su vez es importante, porque nos ayuda a identificar a cuál o a cuáles segmentos (por factor socioeconómico) nos debemos enfocar debido a que tenemos una buena imagen en general ante ellos, o si nos podemos abrir a

otro segmento de mercado al que actualmente no consideraba la Dulcería, pero que según los resultados de la encuesta muestran un interesante potencial.

Como se puede apreciar en el gráfico, el 42% de las personas encuestadas corresponden a nivel bajo, 36% a nivel medio y 22% a nivel socioeconómico alto.

A continuación de los datos de identificación de la persona encuestada, detallamos una a una las preguntas que constaban en el formato de encuesta, con su respectivo gráfico de resultados y un pequeño comentario de los mismos. (Ver Anexos No. 16 y 17 donde se adjuntan el formato de la encuesta y la tabulación para un mejor detalle de los resultados obtenidos)

1. Al mencionar “Dulcerías y Cafeterías” cuáles son las tres primeras que se le vienen a la mente.

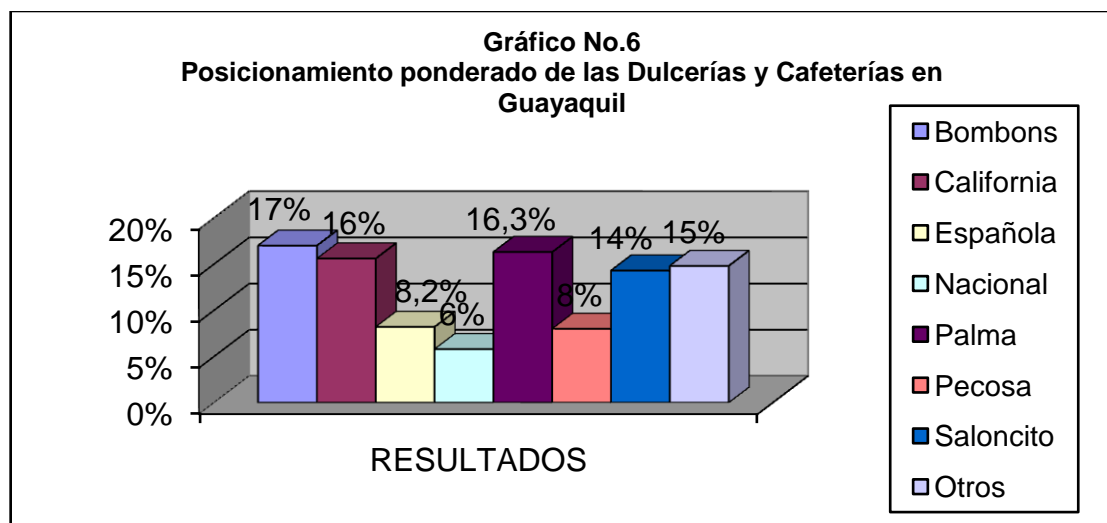
El objetivo de esta pregunta es identificar dentro del mercado de dulces y servicio de cafetería cuáles son con las que más se identifica la gente y que se le vienen a la mente de manera inmediata, por lo cual no colocamos opciones de respuesta, sino que quedó a criterio del encuestado.

Con las respuestas obtenidas nos podemos dar una idea clara, contra quién nos enfrentamos en el mercado, como competencia directa, es decir que vendan productos y den un servicio igual al nuestro, o como competencia indirecta, que serían locales que ofrezcan productos alternativos a los de la

Dulcería, pero que igual la gente los identifica dentro de la categoría “dulcería y cafetería”

Esta pregunta la analizaremos de dos maneras diferentes:

- Se pueden ponderar las preguntas dando un resultado global o
- Mostrar los resultados por el lugar que ocupan en la mente



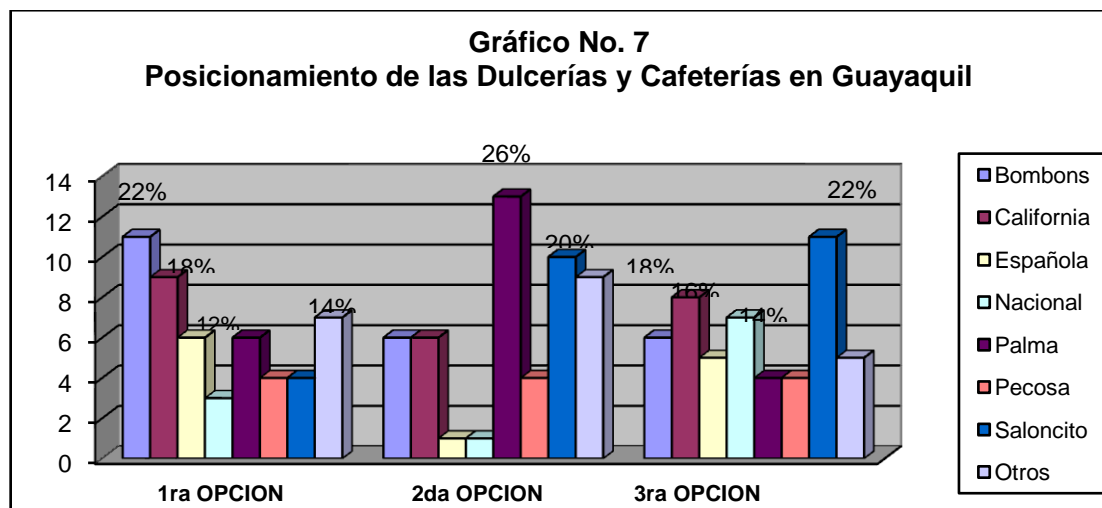
Fuente: Información tomada por los autores

Para realizar el análisis que se muestra en el gráfico arriba adjunto “Posicionamiento ponderado de las dulcerías y cafeterías de Gye” cada una de las respuestas obtenidas se les dio una valoración por orden de preferencia. Es así que,

- Primera opción como respuesta la valoramos con 0.50 de importancia de 1
- Segunda opción como respuesta la valoramos con 0.35 de importancia de 1,
- Tercera opción como respuesta la valoramos con 0.15 de importancia de 1

Se puede apreciar que dentro de la mente de la gente La Dulcería Bombons se encuentra como primera opción con un 17% lo que lo ubica como líder ante las demás empresas mencionadas por la gente, pero seguido muy de cerca por la Dulcería y Cafetería La Palma con un 16.3% y la California con un 16%.

Esto nos da una idea de que en la actualidad existe una pelea muy marcada entre las tres dulcerías para captar de manera mayoritaria la preferencia de la gente, y a su vez que ninguna de las tres ha logrado hasta la fecha posicionarse de manera firme y segura en la mente del consumidor.



Fuente: Información tomada por los autores

Para ser más explícito en el análisis del gráfico anterior, a continuación lo mostramos indicando el orden que ocupó cada dulcería y/o cafetería mencionada en cada una de las opciones.

Se puede apreciar que dentro de la primera opción la Dulcería Bombons se ubica en primer lugar con un 22%, seguido de la California con un 18% y tercero Otros, como Punto Caliente, La selecta, etc., con un 14%, pero que de manera individual cada una de las mencionadas no tendrían un porcentaje relevante. En el caso de la Dulcería y Cafetería La Palma esta mantiene un porcentaje del 12% como primera opción, situándose fuera de los tres primeros lugares.

En el rango de segunda opción a la hora de nombrar una dulcería y/o pastelería tenemos que Dulcería y Cafetería La Palma se ubica primera con un 26%, segundo a Saloncito con el 20% y otros como, Punto Caliente, Selecta, Suspiros y miel, etc., con el 18%. Para Dulcería y Cafetería La Palma este resultado se lo puede considerar una oportunidad para crecer, ya que si bien es cierto no se encuentra en primer lugar como primera opción para el consumidor, si está considerada como primera al nombrar una segunda opción en caso de no poder ser atendido por la primera.

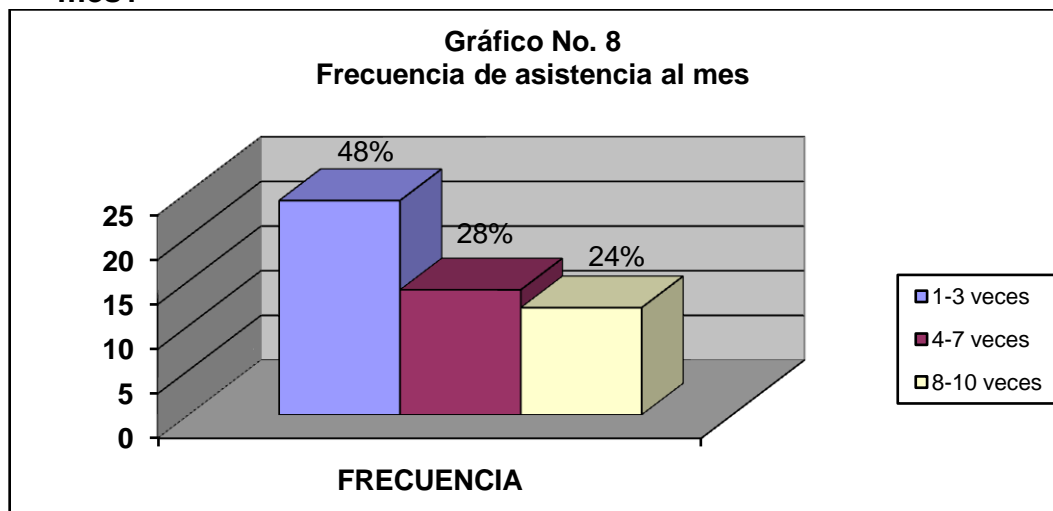
Finalmente en la tercera opción Saloncito se ubica con mayor porcentaje frente a las demás con un 22%, seguido por California con el 16% y la Nacional con el 14%.

Haciendo un resumen de ambos gráficos, podemos decir que los resultados obtenidos pueden ser considerados positivos para La Dulcería y Cafetería La Palma, ya que a pesar de no ser líder en el mercado esta posicionada como una segunda alternativa muy cercana entre las dulcerías y/o cafeterías de la ciudad,

lo que consideramos una oportunidad a explotar, sobre todo considerando que el puesto ganado hasta la fecha se lo ha obtenido sin realizar una gran inversión en publicidad y modernización de imagen como otros competidores. Esto es un indicio que la Dulcería y Cafetería La Palma tiene su reconocimiento ganado principalmente por los años que tiene en el mercado y su tradición que ha perdurado al paso de nuevas generaciones.

Algo a tener en cuenta a su vez, es la escasa diferencia entre los porcentajes de cada una de las empresas mencionadas, que nos dice que cualquiera está en la posibilidad de crecer y ganar mercado frente a sus competidores, por lo que la innovación constante y seguir atentamente las necesidades del mercado se torna fundamental.

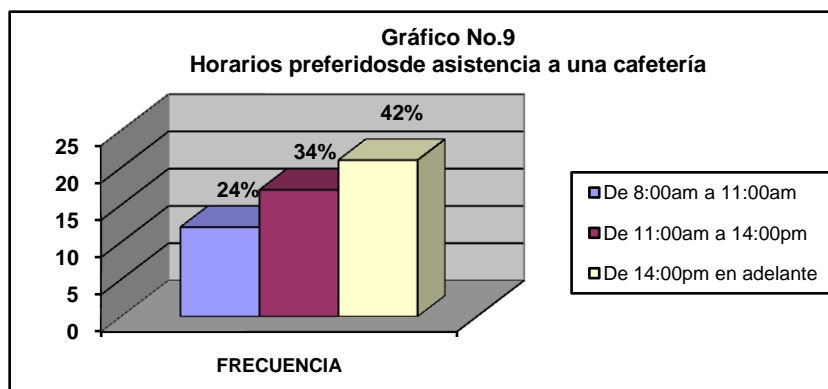
2. ¿Con qué frecuencia asiste usted a una dulcería y/o cafetería al mes?



Fuente: Información tomada por los autores

Para esta pregunta, a pesar de que la respuesta del encuestado era abierta, al momento de la tabulación se decidió ubicarla en tres rangos por lo poco disperso de las respuestas obtenidas. Como se puede apreciar el 48% de las personas contestaron que asisten a una dulcería y/o cafetería de 1 a 3 veces al mes, es decir casi la mitad de los encuestados. De ahí, el 28% de las personas respondieron que asisten de 4 a 7 veces y el 24% de 8 a 10 veces al mes. El sumar los dos primeros rangos nos indica que casi las tres cuartas partes de la gente asisten por lo menos más de una vez hasta 7 veces a una dulcería y/o cafetería, lo que nos muestra un interesante potencial del mercado en el que estamos, porque existe concurrencia repetida a este tipo de negocio. Este resultado lo pudimos constatar en la Dulcería y Cafetería La Palma durante nuestras visitas realizadas, en donde sobretodo los fines de semana la gente tiene como visita obligada el local para pasar un momento familiar agradable.

3. ¿Cuál es su horario preferido al momento de ir a una dulcería y/o cafetería?

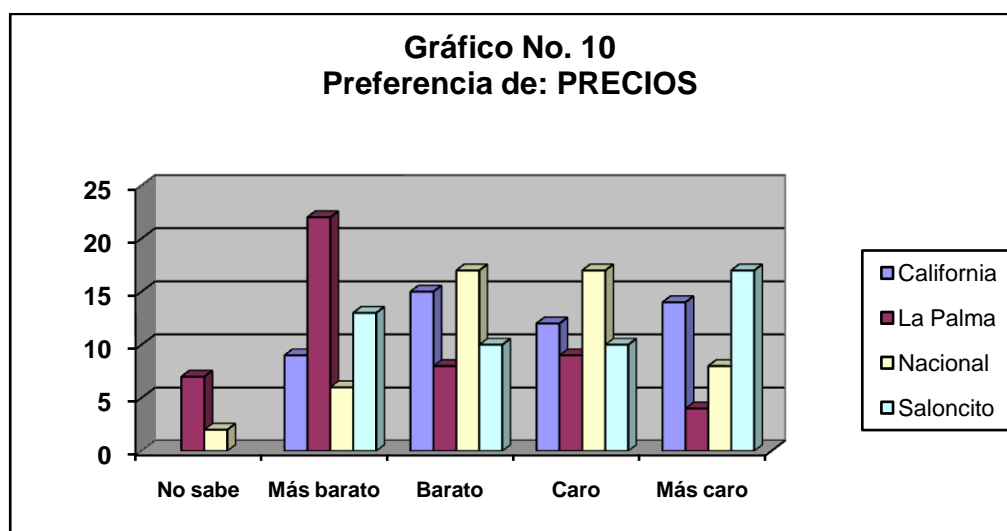


Fuente: Información tomada por los autores

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta pregunta, podemos decir que existe una preferencia en la gente por visitar lugares como dulcerías y/o cafeterías durante el horario de la tarde, aunque no es una mayoría absoluta ya que un 34% de los encuestados contestaron como su horario preferido entre las 11 y 14pm.

Este resultado se lo entiende, teniendo en cuenta sobretodo que a la gente entre semana por cuestiones de trabajo se le hace complicado ir a este tipo de establecimientos, por lo que la alternativa es en la tarde después de la jornada laboral o a mediodía durante la hora de almuerzo.

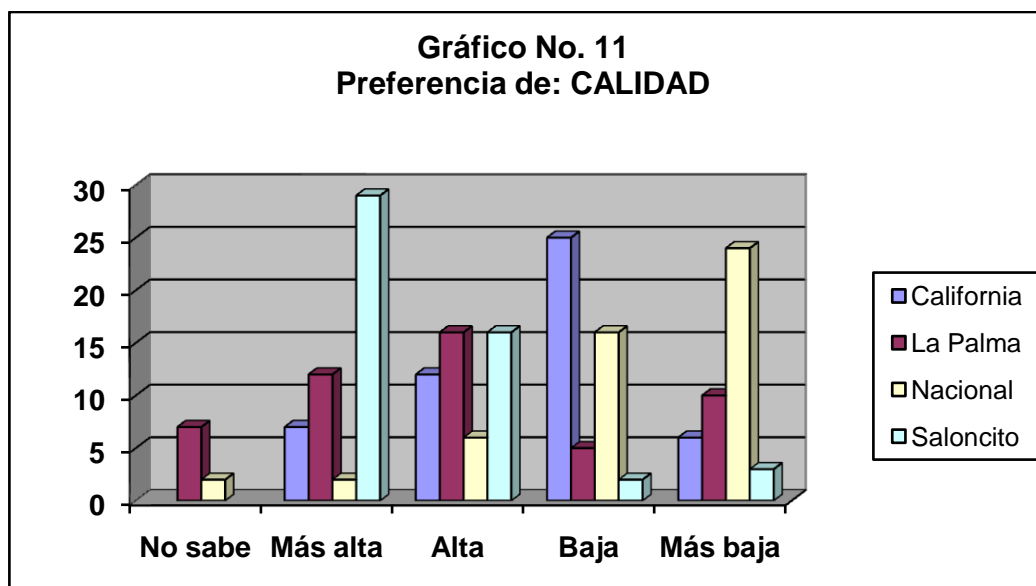
4. Siendo 1 el más alto y 4 el más bajo establezca un orden de preferencia en cuanto a dulcerías y/o cafeterías, en los tres siguientes aspectos. (precios, calidad, atención)



Fuente: Información tomada por los autores

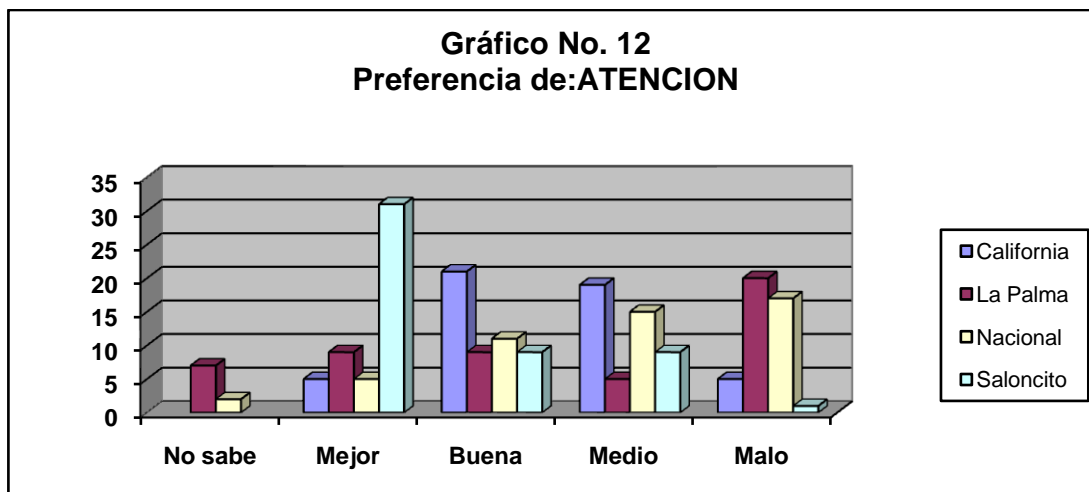
En cuanto al factor precio es claro que La Dulcería y Cafetería La Palma es considerada y reconocida por sus precios bajos respecto a las otras dulcerías y/o cafeterías mencionadas. Este factor es para la Dulcería y Cafetería La Palma una fortaleza que otros competidores no la tienen y que están posicionadas entre las primeras y a su vez una razón por la que la mayoría de personas que frecuentan La Palma provienen de un factor socioeconómico medio y bajo.

Esta percepción de la gente es importante poder reforzarla y sacarle un mayor provecho ante el mercado y combinarla correctamente con una mejora de la imagen y atención brindada.



Fuente: Información tomada por los autores

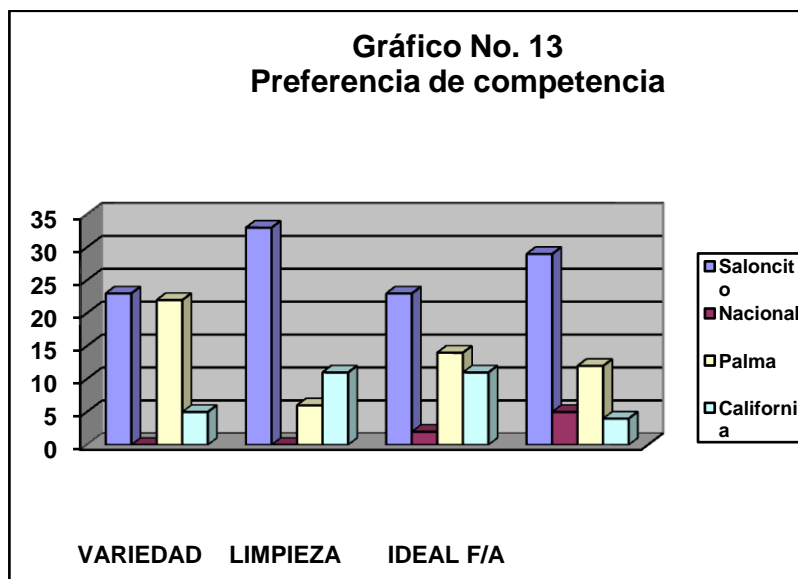
En cuanto a calidad, podemos decir que nuestros productos son considerados de una buena calidad, tomando en cuenta las respuestas dadas en “más alta” y “alta”, pero Saloncito si es ampliamente superior en este aspecto, aunque no hay que olvidar que también estos son considerados productos con un mayor precio que los de la Palma. Respecto a las otras dos marcas consultadas, podemos decir que California en cuanto a calidad se encuentra en un rango medio, quizá un escalón bajo de la Palma, sin querer decir que son considerados malos. En cuanto a la Nacional, a pesar que tienen precios bajos, indudablemente su calidad es muy inferior a la del resto, lo que explica el porque no se encuentra mejor posicionada.



Fuente: Información tomada por los autores

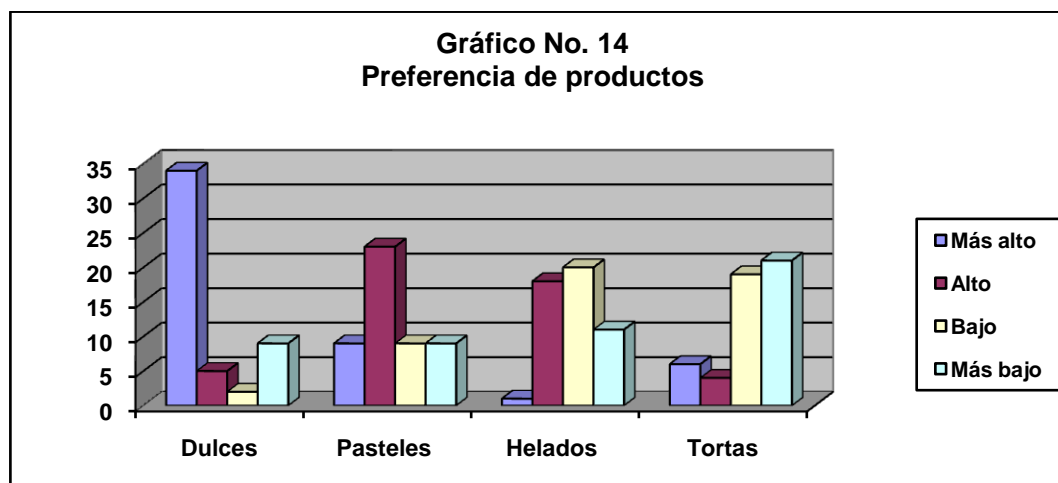
Atención es un factor que indudablemente la Dulcería y Cafetería La Palma debe trabajar. Los resultados indican claramente esta situación: Saloncito es vista muy superior al evaluarla por la atención que brinda al cliente, quienes la califican de la “mejor”, California también tiene un buen margen como “buena” y “media”, y lamentablemente la Palma la identifican como una Dulcería con una mala atención al cliente. Definitivamente creemos que se debe mejorar en este aspecto, ya que el descuidarlo, puede causar que en un futuro la empresa vaya perdiendo la preferencia y posicionamiento que lleva ganado durante los años que ha estado presente en el mercado de Guayaquil.

5. Siendo las alternativas de dulcerías y/o cafeterías 1.-Saloncito, 2.- La Nacional, 3.-La Palma y 4.-California complete las siguientes oraciones:



Es claro que Saloncito basa su estrategia para atraer clientes en aspectos que son visibles para ellos al momento de entrar al local y ser atendido, más que en precios bajos. Dentro de los cuatro aspectos mencionados en esta pregunta (variedad, limpieza, ideal para la familia y rapidez) Saloncito es considerado el mejor y por amplio margen frente a los demás. Solo en cuanto a variedad existe prácticamente una igualdad de opinión con los productos de la Dulcería y Cafetería La Palma.

6. Siendo 1 el más alto y 4 el más bajo establezca un orden de preferencia para las siguientes opciones que encuentra usted en una dulcería:



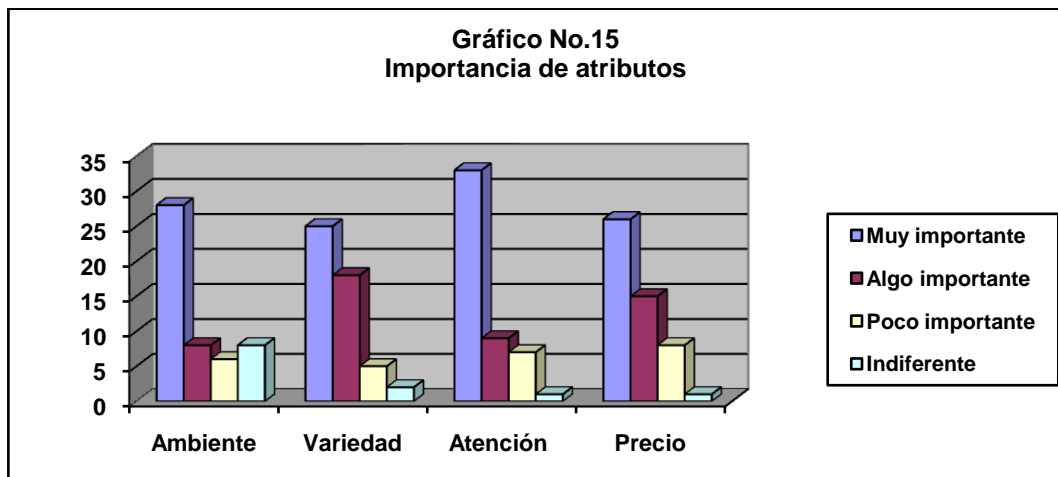
Para esta pregunta establecimos cuatro categorías de productos que típicamente se encuentran en una dulcería y/o cafetería: dulces, pasteles, helados y tortas. El objetivo de la pregunta era determinar el orden de

preferencia de dichos productos según la opinión del público en general, calificándolos como más alto al de mayor preferencia y más bajo al de menor preferencia.

Definitivamente los dulces y los pasteles son para la gente los productos con mayor aceptación al momento de pensar en una dulcería y/o cafetería. El 68% de las personas encuestadas (34 personas) ubicaron a los dulces como primera opción de compra entre las cuatro alternativas de elección. Esto es un amplio margen versus las tres alternativas restantes que fueron mencionadas como de más alta preferencia. En la siguiente categoría, alta preferencia, los pasteles fue la mayor nombrada con el 46%, también con una buena diferencia con los otros productos.

Estos resultados confirman lo que los datos de ventas de la Dulcería y Cafetería La Palma nos muestran: los dulces es el producto que más salida tiene, siendo el que más contribuye de manera mensual a las ventas de la empresa.

7. ¿Qué tan importante es para usted los siguientes atributos en una dulcería y/o cafetería?



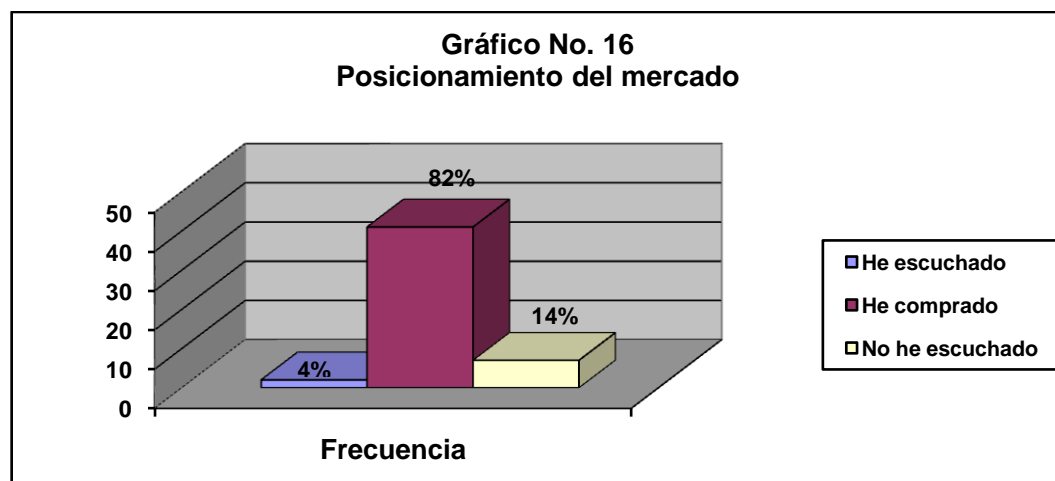
El objetivo de esta pregunta era conocer que tanta importancia le da la gente a ciertos atributos que son parte del servicio o atención que se encuentran, no sólo en dulcerías y/o cafeterías, sino en general en cualquier tipo de locales comerciales de atención al público. Para esto escogimos cuatro atributos que engloben todo lo que puede percibir una persona al momento de entrar a un local comercial y ser atendido. Estos son: ambiente (referente al aspecto del local comercial), variedad (referente al producto ofrecido al cliente), atención (referente a la calidad de servicio brindado al cliente) y precio (referente al costo o valor a pagar por el producto y/o servicio recibido por el cliente).

Las respuestas recibidas por las personas encuestadas nos reafirman la creencia que manteníamos que estos atributos son vitales para la aceptación

y éxito de un negocio, dado que en estos se basa un cliente potencial a la hora de hacer una elección.

En el gráfico adjunto podemos apreciar que los cuatro atributos consultados tienen una alta importancia para la gente con más del 50% de las respuestas recibidas en la categoría muy importante.

8. ¿Ha comprado o escuchado de la Dulcería y Cafetería La Palma?



Fuente: Información tomada por los autores

Con esta pregunta intentamos determinar el conocimiento del público en la Dulcería y Cafetería La Palma, consultando si la ha escuchado o no y si ha comprado alguna vez en el local.

La respuesta mayoritaria de la gente a esta pregunta fue que sí han comprado en la Dulcería y Cafetería La Palma con un 82%, lo que es una buena señal para la Dulcería, la cual tiene ya su posicionamiento en el mercado de Guayaquil y tiene su identificación dentro de las tradicionales de la Ciudad.

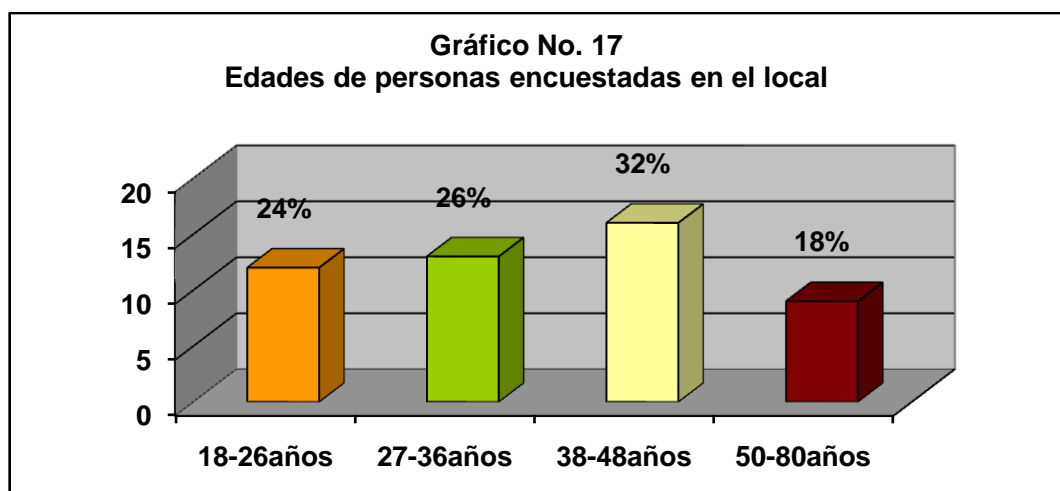
A su vez esto nos da una idea de cómo tenemos que enfocar nuestra estrategia de comercialización y publicidad, teniendo en cuenta ya el conocimiento de nuestro producto y la aceptación del mismo en el mercado.

Como indicamos al inicio de esta sección, las conclusiones sacadas de la encuesta anterior corresponde a gente elegida aleatoriamente en las calles con el objetivo de conocer mejor el mercado en el que estamos compitiendo, cómo estamos ubicados en el mismo e identificar sus necesidades.

En cambio, la siguiente encuesta corresponde a la realizada a los clientes de La Dulcería y Cafetería La Palma dentro del local. Con esta encuesta buscamos determinar la percepción que tienen los clientes actuales respecto a la Dulcería en variados aspectos como producto, precios, calidad, atención, limpieza, ubicación del local, regularidad de compra, monto promedio de compra, etc.

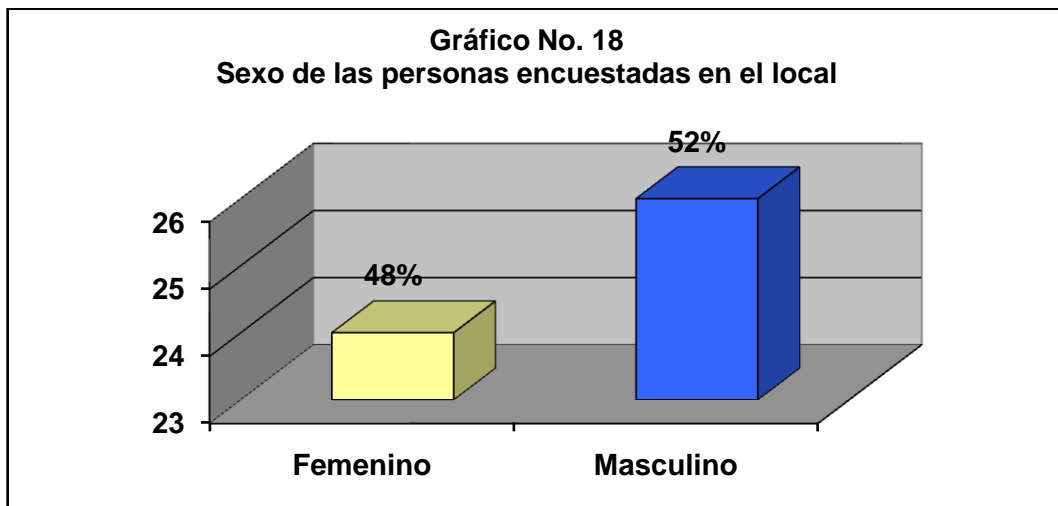
Al igual que en la encuesta anterior se detalla al inicio de la misma los rangos de edades de las personas encuestadas, sexo y factor socioeconómico.

Rango de edades de los clientes encuestadas:



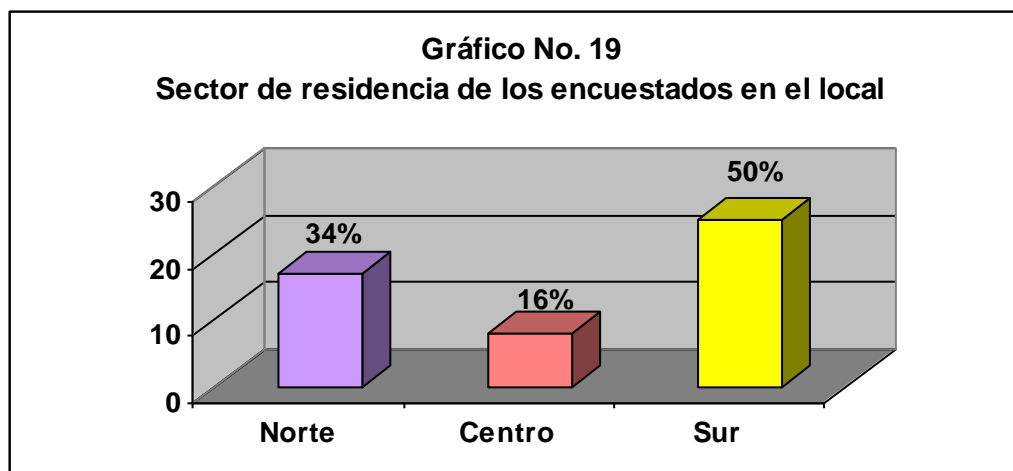
Fuente: Información tomada por los autores

Sexo de los clientes encuestados:



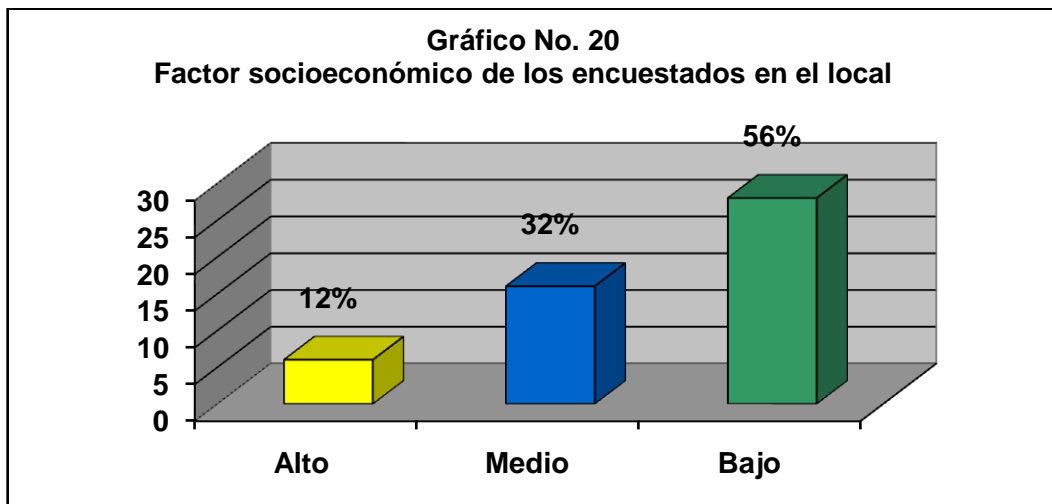
Fuente: Información tomada por los autores

Sector de residencia de los clientes encuestados:



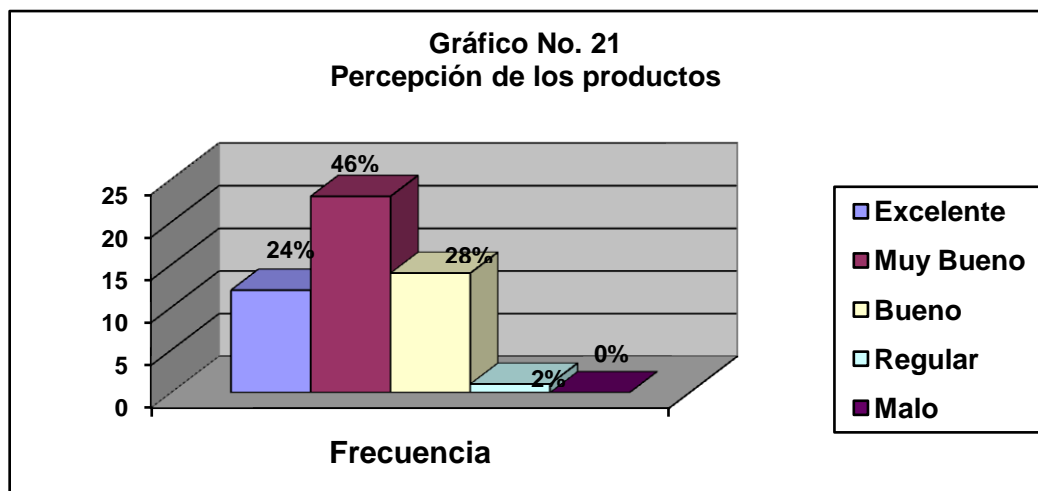
Fuente: Información tomada por los autores

Factor socioeconómico de los clientes encuestados:



Fuente: Información tomada por los autores

1. ¿Qué percepción tiene usted respecto los productos ofrecidos por la Dulcería y Cafetería La Palma?



Fuente: Información tomada por los autores

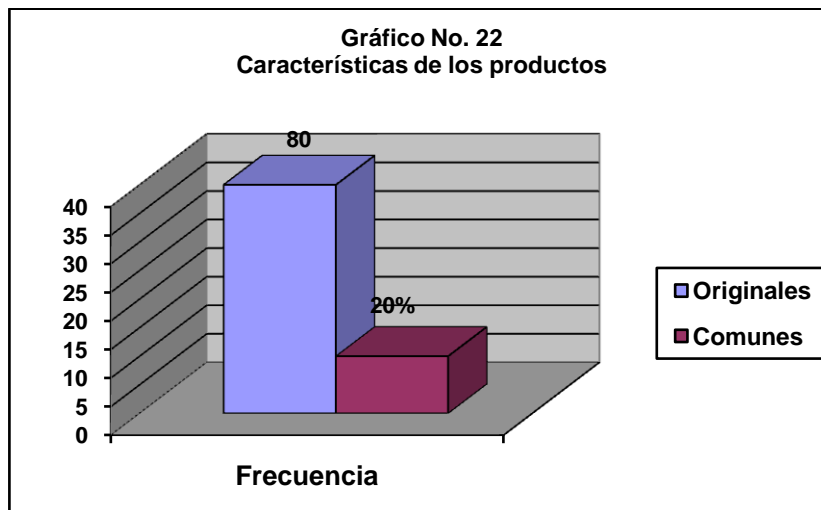
Con esta pregunta buscamos conocer la percepción de la clientela de la Dulcería y Cafetería La Palma en cuanto a sus productos. La pregunta realizada es bastante general, intentamos que el encuestado evalúe el producto de manera

general, no por cada uno de los tipos de productos ni en base a una característica específica del mismo, como calidad, sabor, frescura, etc.

Como podemos apreciar, prácticamente el total de las respuestas se encuentran repartidas entre los rangos excelente, muy bueno y bueno. Más al detalle, podemos decir que el 46% de los encuestados (23 personas) consideran los productos de la Dulcería y Cafetería La Palma como muy buenos, a si mismo el 28% de la gente consultada (14 personas) los considera buenos y un 24% (12 personas) tiene una percepción excelente de los mismos. Cabe indicar que solo un 2% (1 persona) respondió que los productos de La Dulcería y Cafetería La Palma son regulares y nadie los calificó como malos.

Esto es un resultado positivo para la Dulcería y Cafetería La Palma que ha encontrado que su clientela de manera mayoritaria se encuentra satisfecha con los productos que compra y consume en el local.

2. Cree Ud. que los productos de la Palma son: Originales o comunes.

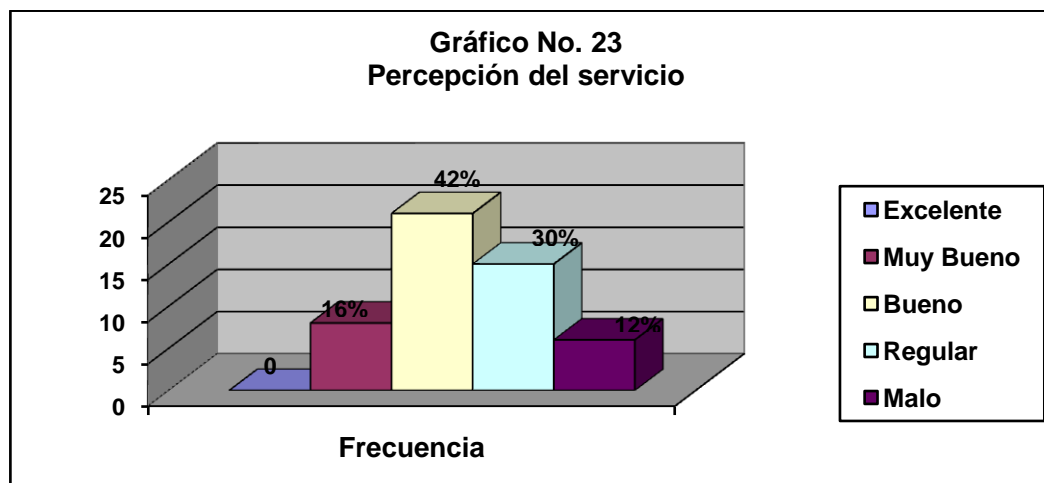


Fuente: Información tomada por los autores

Siguiendo con la evaluación de los productos de la Dulcería y Cafetería La Palma, consideramos importante conocer si el cliente los encuentra originales o no. Esto nos puede dar una idea de que tan fieles pueden llegar a ser los clientes de La Palma, ya que en el caso que los considere comunes, significa que existen en el mercado opciones similares en cuanto a presentación, calidad, sabor, etc. y que en determinado momento al cliente le es indiferente comprarlos en La Palma o en otro local que los ofrezca.

Como podemos apreciar, la mayoría de las personas encuestadas, el 80% que equivale a 40 personas, considera los productos de la Dulcería y Cafetería La Palma como originales y el restante 20% (10 personas) solo los tiene como comunes.

3. ¿Qué percepción tiene usted respecto al servicio ofrecido por la Dulcería y Cafetería La Palma?



Fuente: Información tomada por los autores

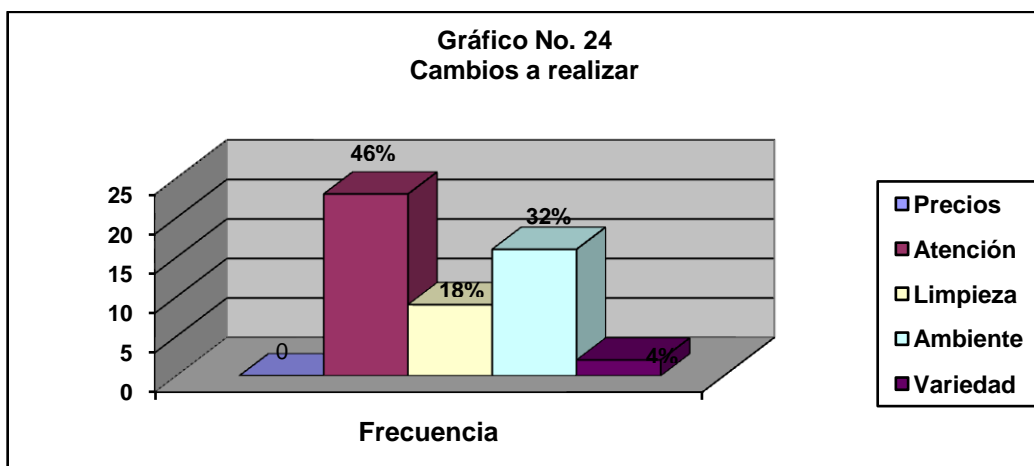
Con esta pregunta buscábamos conocer la opinión de la gente respecto al servicio brindado por la Dulcería y Cafetería La Palma, dentro de la categoría excelente, muy buena, buena, regular y mala.

Los resultados obtenidos indican que la mayoría de la gente con el 42% considera el servicio de La Palma como bueno, seguido con el 30% las respuestas dadas como regular, el 16% (8 personas) como muy bueno, el 12% (6 personas) como malo y nadie lo calificó excelente.

Aunque los resultados podrían parecer positivos muestran la inconformidad de los clientes hacia el servicio que ofrece La Palma. Al referirnos a servicio

hablamos de tiempo de atención, amabilidad, agilidad, correcto envío del pedido, etc.

4. ¿Qué cambio, considera usted el más importante que deberían realizarse en la Dulcería y Cafetería La Palma?



Fuente: Información tomada por los autores

El objetivo de esta pregunta al momento de elaborar la encuesta, era conocer la opinión de los clientes de la Dulcería y Cafetería la Palma respecto a cinco aspectos importantes como precio, atención, limpieza, ambiente y variedad, y a su vez establecer en cuales le gustaría al cliente que la Palma mejore.

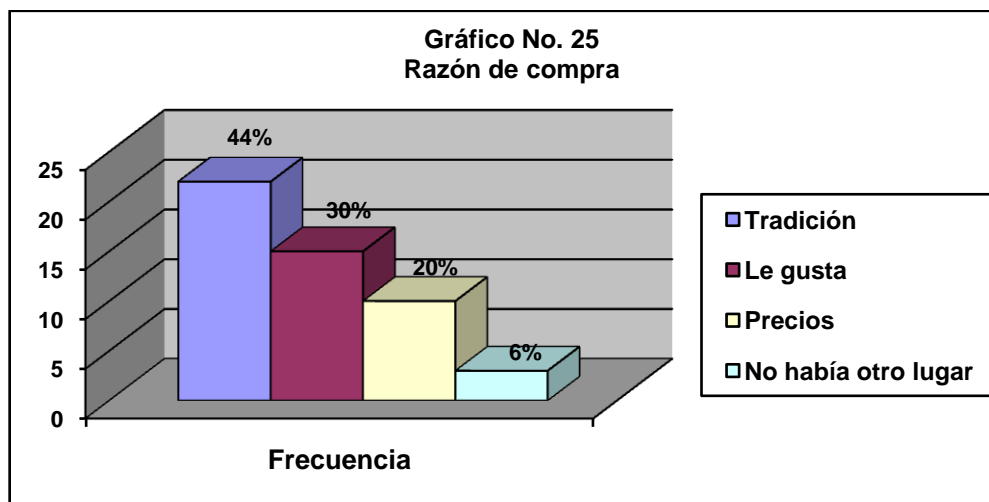
Según el 46% de los clientes encuestados lo más importante que la Palma debe cambiar es su atención, lo cual ratifica los resultados obtenidos en la pregunta anterior.

Otro aspecto importante que los clientes cambiarían es el ambiente, opción que tiene un 32% de las respuestas obtenidas. El ambiente abarca comodidad en las mesas, que sea fresco, iluminado, relajante, acogedor, etc.

En cuanto al precio podemos apreciar que los clientes se sienten conformes con el mismo, puesto que nadie respondió que lo cambiaría.

Teniendo en cuenta estos resultados plantearemos estos cambios al momento de elaborar la reingeniería.

5. Por que razón usted compra en la Dulcería y Cafetería La Palma?



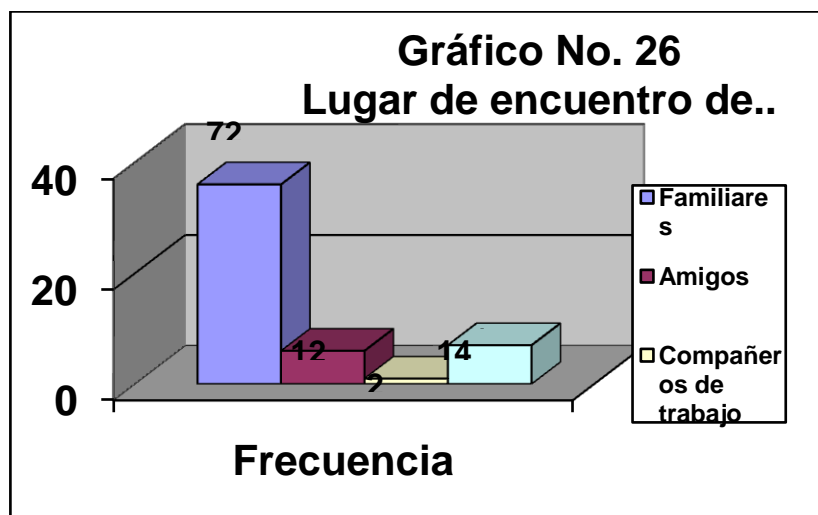
Fuente: Información tomada por los autores

La finalidad de esta pregunta era conocer que impulsa a los clientes a comprar en la Dulcería y Cafetería La Palma.

Esta pregunta arrojó que la principal razón de compra para los clientes es la tradición con un 44% de las respuestas obtenidas. Esto se debe a los años que tiene la Palma al servicio de la comunidad y de cómo de generación en generación se ha adquirido la costumbre de desayunar o pasar un buen momento en La Palma.

Por otro lado el 30% va a la Palma por que le gusta el sabor y la calidad de sus productos. Y como no podía quedar atrás un 20% de los encuestados respondió que compran por los precios los cuales son los más bajos del mercado.

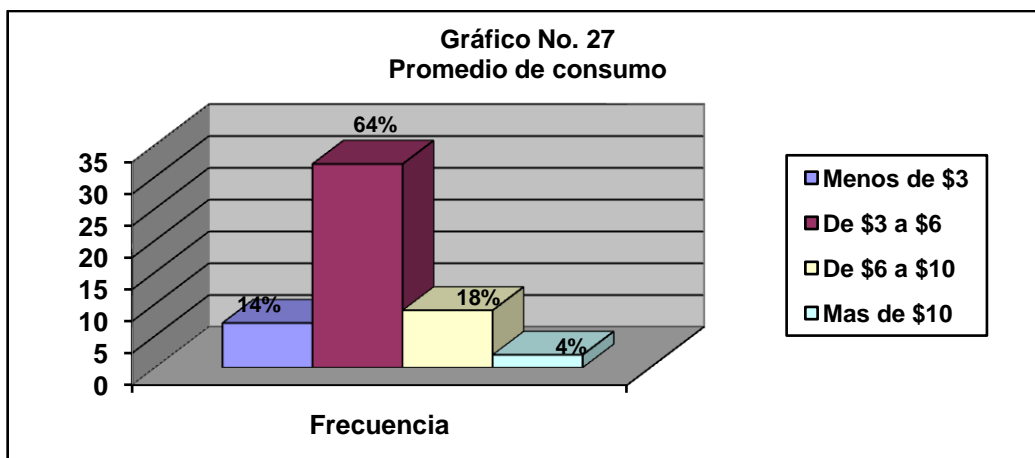
6. Cuando usted viene a la Dulcería y Cafetería La Palma viene con:



Con esta pregunta queríamos definir cual es nuestro segmento de mercado meta y así, con la reingeniería poder crear un ambiente apropiado para nuestros clientes.

El 72 % de los encuestados respondió que visitaba la Palma con sus familiares, con esto nos queda claro cuales son las necesidades de los clientes, como por ejemplo las mesas amplias, menú infantil, etc. El 14% y 12% prefería ir solos o con sus amigos respectivamente, y solamente un 2% de los clientes encuestados acostumbra ir a La Palma con sus compañeros de trabajo.

7. ¿Cuál sería el promedio de gastos que usted tienen cuando viene a la Dulcería y Cafetería La Palma?



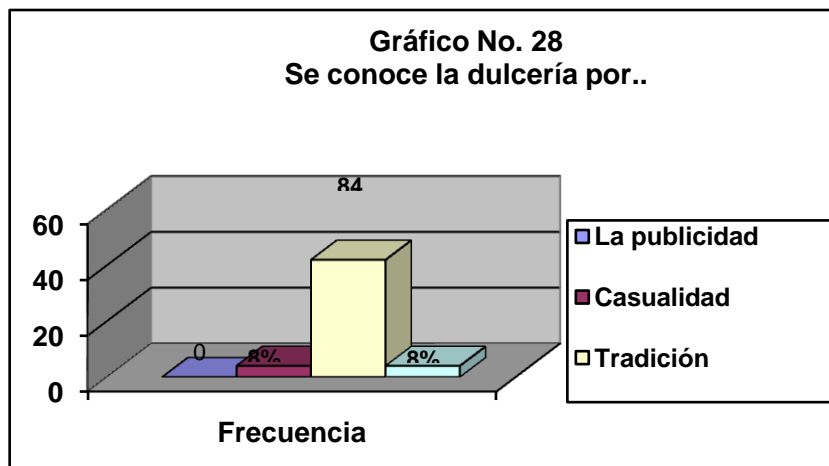
Fuente: Información tomada por los autores

Esta pregunta se elaboró para conocer cual es el promedio de gastos que un cliente tiene establecido en su visita a la Palma. Esta información es importante conocerla al momento de realizar proyecciones de ventas o de

compras de materia prima, ya que tenemos identificado por medio de la investigación de mercado nuestro cliente tipo y su consumo promedio.

Los resultados de la pregunta demuestran que la mayoría de gente, equivalente al 64% de las personas encuestadas, se ubica dentro del rango de \$3.00 a \$6.00 de gastos en cada una de sus visitas a la Palma.

8. Usted conoce de la Dulcería y Cafetería La Palma por:



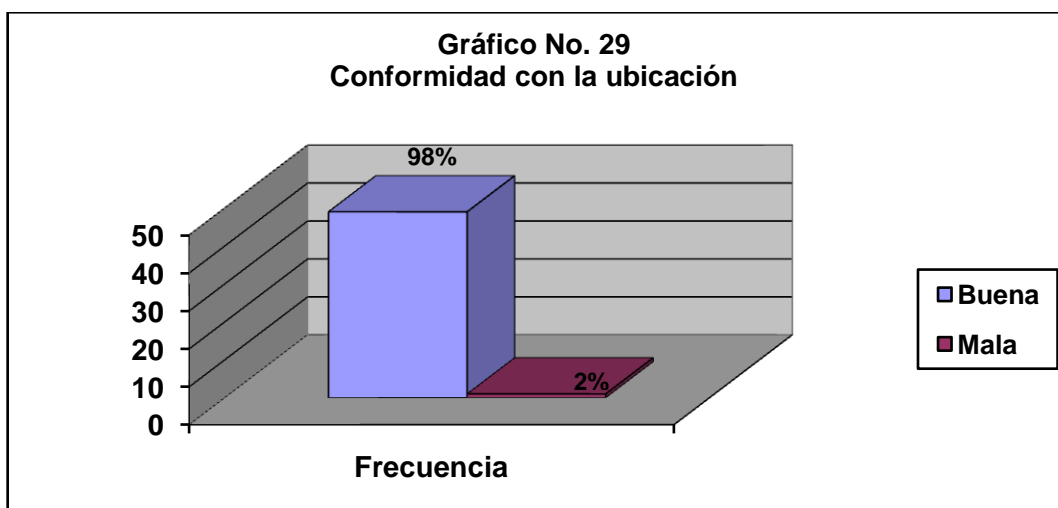
Fuente: Información tomada por los autores

Esta pregunta la realizamos con la finalidad de conocer de donde proviene el posicionamiento que La Dulcería y Cafetería La Palma posee en la actualidad.

Los resultados obtenidos nos demostraron que la Palma es una empresa conocida gracias a que se ha convertido en una tradición familiar transmitida de generación en generación. Esto nos lo demuestra el 84% de las personas encuestadas en el local.

Por otro lado esta claro que se tiene que trabajar mucho en cuanto a la publicidad, puesto que ninguno de nuestros encuestados había oído nunca un comercial de la dulcería en la radio ni en la televisión, ni siquiera en medios escritos.

9.- La ubicación de la Dulcería y Cafetería La Palma es para usted:

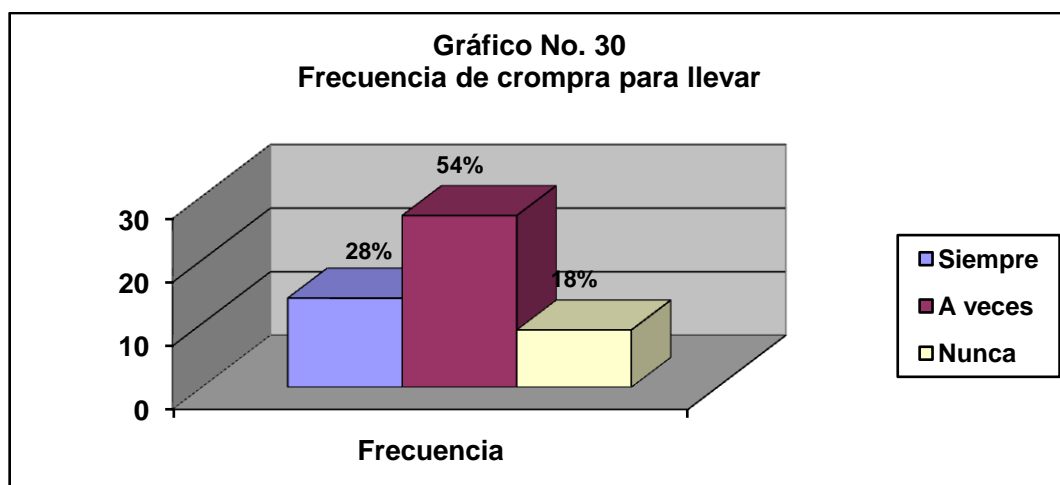


Fuente: Información tomada por los autores

La finalidad de esta pregunta era conocer el nivel de comodidad de los clientes en cuanto a la ubicación del local, situados en el centro de la ciudad. Los resultados muestran que la ubicación de la Dulcería y Cafetería La Palma satisface casi en su totalidad a su clientela, y eso se refleja en el 98% de las personas encuestadas que respondieron que si les parecía buena la ubicación. Cabe indicar que el 2% de los encuestados respondieron que no

era buena la ubicación básicamente por cuestión del parqueo, lo cual dificulta a la hora de llegada.

9. Compra usted para llevar:



Fuente: Información tomada por los autores

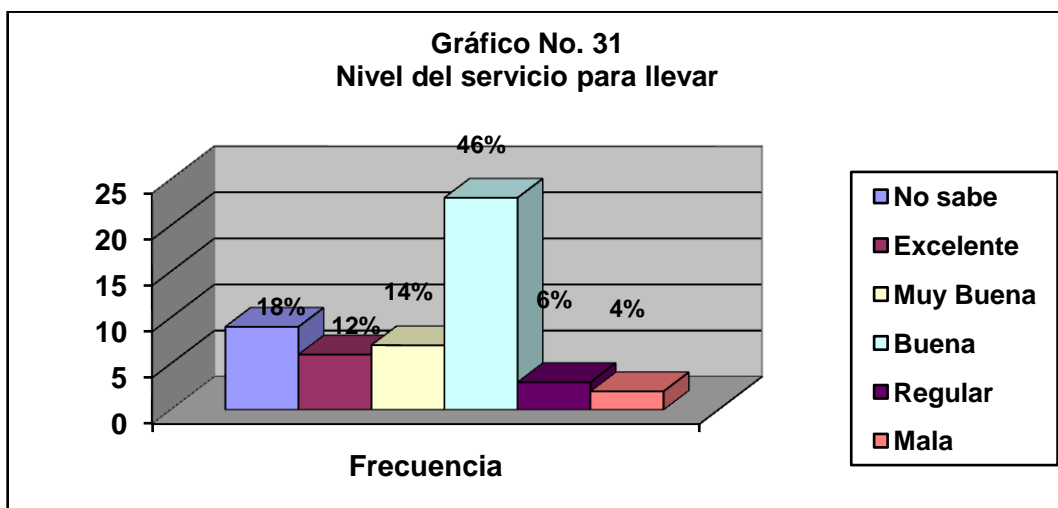
Era importante conocer que porcentaje de nuestros clientes además de consumir nuestros productos, realizaban pedidos para llevar.

Los resultados no fueron tan favorables en cuanto se refiere a las ventas del mostrador, ya que sólo el 28% de los encuestados respondieron que siempre compran productos para llevar aparte de los que consumen dentro del local.

El 54% la mayoría de los encuestados respondieron que a veces y un 18% respondieron que nunca.

Un dato importante de mencionar es que la encuesta fue realizada solo a las personas que se encontraban dentro del local pero que eran atendidas en las mesas, mas no a las personas que compraban en le mostrador.

10. La atención del servicio para llevar es para usted



Fuente: Información tomada por los autores

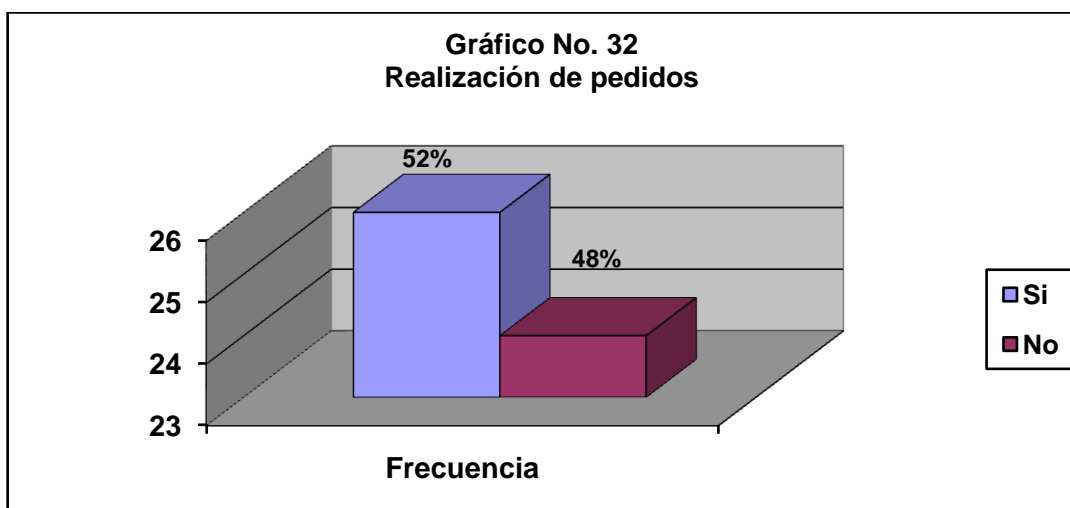
Era fundamental conocer dentro de las personas encuestadas que realizaban pedidos para llevar, que opinión tenían con respecto a la atención que se les brindaba.

Los resultados muestran cierto tipo de conformidad respecto a la atención en el mostrador ya que el 46% de los clientes encuestados la catalogaron de buena, y

apenas un 12% de excelente que compite con el 10% que la catalogaron regular/mala.

En el gráfico se muestra un 18% que respondió que no sabe, estos son aquellos clientes que en la pregunta anterior respondió que nunca había comprado para llevar.

11. ¿Sabía usted que puede realizar pedidos con anticipación, para algún evento o compromiso?



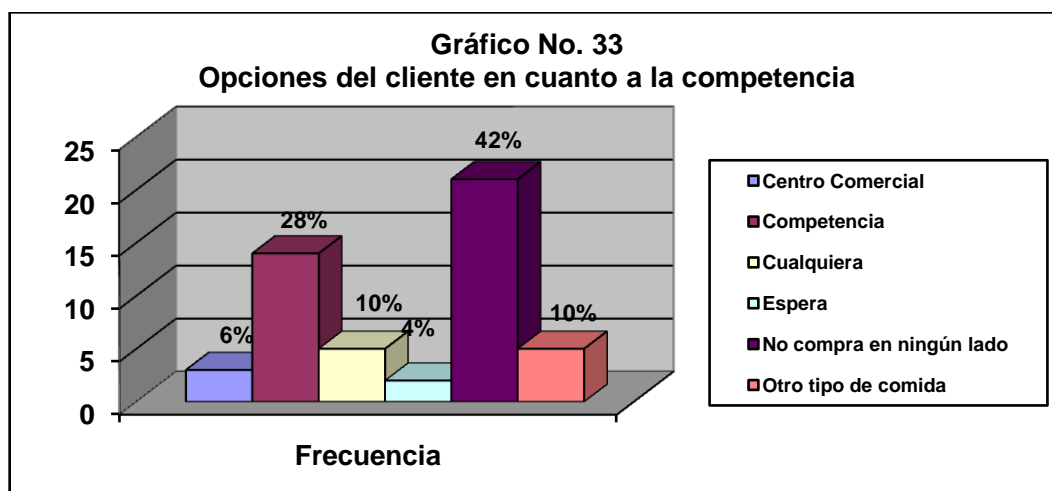
Fuente: Información tomada por los autores

La Dulcería y Cafetería La Palma realiza pedidos grandes ya sea para cualquier compromiso o evento. Es por esto que era necesario conocer que porcentaje de los encuestados conocían este servicio.

El resultado nos muestra que falta mayor información referente a este servicio puesto que las respuestas salieron un poco parejas.

El 52% de las personas encuestadas respondieron que si o sea 26 clientes y el 48% respondieron que no o sea 24 clientes.

12. Si usted no puede ser atendido en la Dulcería y Cafetería La Palma, ¿Cuál sería su otra opción?



Fuente: Información tomada por los autores

El objetivo de esta pregunta era conocer cual sería la opción que en la que primero piensan nuestros clientes si por algún motivo no pueden ser atendidos en nuestro local.

Los resultados obtenidos nos muestran claramente la fidelidad que los clientes tienen hacia La Palma. Eso lo demuestra el 42% de los encuestados que respondió que no compra en ningún lugar, esto significa que no buscan en otro lugar lo que La Palma les puede brindar.

El 28%, respondió que su opción sería la competencia, pero básicamente se justificaban por lo cerca que tienen a estos establecimiento, mas aclaraban que no les brindan los mismos tipos de productos.

Un 20% respondió que su opción sería mariscos, hot dogs, hamburguesas, o cualquier otro tipo de comida.

Un factor importante que no se puede dejar de mencionar es que esta pregunta se la realizo abierta para que los clientes encuestados no se limiten a las opciones que nosotros les demos, sino mas bien tengan plena libertad en su respuesta.

2.4.2.- Estrategias comerciales

Para lograr satisfacer a los consumidores, la Dulcería y Cafetería La Palma está obligada a llevar su producto hacia el consumidor a través de promociones en el canal de distribución para llegar fácilmente a quien va a comprarlo. Se debe:

- Mejorar el empaque de los productos para llevar para hacerlo más atractivo.
- Además de exhibir mejor el producto.
- Realizar combos con precios especiales.
- Realizar degustaciones de productos nuevos o muestras de los ya existentes.

Para lograr satisfacer a los consumidores la empresa esta obligada a producir con un nivel adecuado de calidad, a un precio razonable, en las cantidades

justas y con cierta oportunidad, requisitos que en su conjunto tienden a mantener su posición y participación en el mercado, en resumen a ser competitivos.

De los cuatro factores señalados, el de mayor importancia es considerado el de la calidad, puesto que la tendencia moderna es transformar a un mercado de precios en un mercado de calidades, lo cual significa que a nivel nacional e internacional, las exigencias de los consumidores está orientada al consumo de bienes y servicios que permanentemente mejoran su calidad para lograr una mayor satisfacción de los clientes.

2.4.2.1.- Estrategias de Marketing

Cuando se consideran las decisiones de marketing y la manera como estas pueden afectar la demanda de los productos de la Dulcería y Cafetería La Palma, vienen a la memoria acciones tales como cambio de precios, modificación de campañas de publicidad o establecimiento de promociones especiales. . A continuación damos cuatro estrategias alternativas que serian favorables para la Dulcería y Cafetería la Palma.

2.4.2.1.1.- Estrategias para atraer a los no usuarios

Para incrementar el número de usuarios, la Dulcería y Cafetería La Palma debe aumentar la disposición o la capacidad de compra del producto.

- La disposición de compra se puede estimular mediante uno de los tres enfoques:
 1. Demostrar los beneficios con los que ya cuenta el producto.
 2. Desarrollar nuevos productos con beneficios que sean más atractivos para ciertos segmentos.
 3. Demostrar o promover nuevos beneficios de los productos existentes

- La capacidad de compra puede mejorarse con la oferta de precios bajos o de crédito en el caso de los pedidos hechos por las empresas, o brindando una mayor disponibilidad.

2.4.2.1.2.- Estrategias para aumentar la tasa de compra entre los usuarios

Nuestra estrategia de marketing puede dirigirse también hacia el aumento de la disposición de compra con más frecuencia o en mayor volumen, utilizando uno de los siguientes enfoques.

- Ampliación del uso.- Los compradores pueden incrementar el uso si pueden ampliarse la variedad de usos o de ocasiones de uso. por ejemplo para matrimonios o eventos especiales.

- Aumento de los niveles de consumo del producto.- Menores precios o una mejor percepción pueden llevar a volúmenes promedio más altos y posiblemente a un consumo más rápido de productos.
- Estimular el reemplazo.- El rediseño de productos puede considerarse como una estrategia de demanda selectiva. La cual nos puede ayudar a captar clientes de los consumidores.

2.4.2.1.3.- Estrategias para expandir el mercado servido

El mercado servido es la porción del mercado relevante que La Dulcería y Cafetería La Palma escoge para servir y que refleja el alcance de su producto y sus ofertas de distribución. Para esto son importantes los siguientes puntos:

- Ampliar la distribución.- La Dulcería y Cafetería La Palma podría desplazarse hacia nuevos canales de distribución para servir a todas las partes de un mercado. Abriendo más sucursales o implementando el servicio a domicilio.
- La extensión de la línea del producto.- La Dulcería y Cafetería La Palma puede expandir la línea de los productos que ofrece dentro de un mercado, a través de programas de desarrollo de nuevos productos. Se podrá elegir entre dos rutas principales para servir a nuevos clientes. Estas son:

1. Extensión vertical de la línea de producto.- Esto implica agregar un nuevo producto en un punto, claramente diferenciado en el precio.
2. Extensión horizontal de la línea del producto.- Esta se presenta cuando se agrega un nuevo producto con diferentes características, más o menos en el mismo nivel de precios.

2.4.2.1.4.- Estrategias para captar clientes de los competidores.-

Cuando los compradores eligen dentro de un determinado mercado servido, quienes consideren el proceso de elección como algo no rutinario compararan las alternativas en términos de los diversos atributos. Debido a que las decisiones finales se basan, principalmente, en estas percepciones, las estrategias de adquisición de los clientes se basará, fundamentalmente, en la manera como los productos se posicionan en el mercado. Es decir, la posición de un producto representa la manera como se percibe en relación con la competencia. Para esto se tienen dos opciones básicas:

- Posicionamiento de confrontación directa.- Consiste en ofrecer básicamente los mismos beneficios que la competencias, intentando superarla de alguna manera, haciendo un esfuerzo superior de marketing.

- Posicionamiento diferenciado.- Implica distinguirse mediante la oferta de atributos distintos o atendiendo a un tipo de cliente específico.
- Brand Equity.- es el valor agregado que le da el conocimiento acerca de una marca al producto ofrecido adicional y por encima de sus cualidades funcionales básicas.

2.4.2.2.- Estudio del comportamiento del cliente

Las características del comprador influyen en la forma en que éste percibe los estímulos y reacciona a ellos. Además, el proceso de decisión del comprador afecta a su comportamiento. Por esto es importante conocer estas características las cuales pueden ser:

- Culturales
- Personales
- Sociales
- Psicológicas

Estos influyen de manera determinante en las compras de los consumidores. Ni la empresa, ni nosotros podemos controlar la mayor parte de estos factores, aunque si debemos tomarlos en cuenta.

En base a las investigaciones desarrolladas durante la elaboración de nuestra tesis, podemos definir al cliente de la Dulcería y Cafetería La Palma como de un nivel socioeconómico medio y medio – bajo, principalmente del sector centro y sur de la ciudad, con un variado rango de edades de 38 a 48 años, los cuales van principalmente con sus familiares los fines de semana. Adicionalmente,

tenemos las personas de 27 a 37 años, los cuales los podemos definir como ejecutivos o gente que labora en la cercanía del local y que regularmente asisten entre semana durante las mañanas en el horario de 7:30 a 9:00am a desayunar. Dentro del rango de 50 a 80 años definimos a clientes tradicionales de la Dulcería y Cafetería La Palma, para los cuales ya es una costumbre reunirse todas las tardes entre amigos para conversar.

Podemos destacar además que algunos de los factores que atraen a nuestros clientes son los deliciosos bocaditos y dulces que la Dulcería y Cafetería La Palma, los cuales se han mantenido en su forma original a través del paso del tiempo, lo cual la convierte en un lugar tradicional de la ciudad.

2.4.2.3.- Estrategias para mejorar el servicio al cliente

En las encuestas realizadas a los clientes de la Dulcería y Cafetería La Palma se demostró claramente que estos se encontraban inconformes con el servicio y atención que la dulcería brinda, por esto debemos conocer cuales son todas sus necesidades y que es la que ellos buscan o prefieren.

- Se deberá implementar un buzón de sugerencias o reclamos.
- Como se lo mencionó anteriormente capacitar a los empleados, en este caso en particular a los meseros para que atiendan correctamente a los clientes.
- El saludo, la paciencia al momento de coger el pedido, la forma en que el mesero indica todas las opciones de compra, la rapidez y eficacia son

importantes para que un cliente se sienta a gusto. Al finalizar su comida el mesero deberá de preguntar si todo estuvo bien y que le parecieron los productos y el servicio, todos estos comentarios deberán ser acogidos por el mesero de manera cordial y luego ser comunicados a su supervisor.

Los clientes que presentan reclamos han de ser tratados como amigos y con un máximo de cuidado, ya que los reclamos proporcionan una invaluable retroalimentación sobre la calidad del servicio.

2.4.2.4.- Las cuatro P's del mercado en esta área

Producto y servicio

- Vender los dulces o pastelitos en cantidades establecidas que podrían ser por docena o media docena y en presentaciones estándares la cual contará con una identificación que garantice la calidad de La Palma. Esto ayudará a agilizar el proceso de venta en el local.
- Ofrecer mayor variedad de productos que complementen los productos que actualmente se ofrecen para brindar una alternativa que satisfaga completamente las necesidades del cliente. Algunas de estas podría ser:
 - Diferentes variedades de café como: Capuchinos, etc.
 - Bebidas con chocolate, aguas aromáticas, etc.

Precio

Es necesario considerar varios factores antes de establecerlos:

Costos: Los precios deben cubrir los costos y permitir un margen de utilidad aceptable, es decir, tomar en cuenta la suma de los costos fijos y variables mas un margen de ganancia.

Precio de los competidores: El precio en relación a la competencia puede ser más alto o más bajo aun cuando se venda el mismo producto debido a una serie de factores. Puede ser que los costos sean mayores o menores que la competencia, porque los beneficios que se ofrecen a los clientes son distintos; los clientes pueden ser diferentes y estar disgustos a pagar un mayor o menor precio según su poder adquisitivo.

Percepción de los clientes: Existen productos que ha mayor precio generan mayores ventas, puesto que los clientes piensan que la calidad y los precios van de la mano. Muchas veces ocurre que para algunos productos o servicios el precio alto esta asociado con la calidad y se pueden aumentar los precios, mejorando la rentabilidad del negocio, pero sin defraudar al cliente.

Por ello es fundamental estudiar el sector de mercado al que se dirige el producto o servicio. Depende de quien sea el consumidor, tendrá una forma distinta de valorar las características y los beneficios del producto.

Todo esto muestra como una variable aparentemente controlable como el precio, se hace cada vez mas difícil de manejar por parte de las empresas, para transformarse en una herramienta poderosa de marketing. Por ello, aumenta la importancia estratégica del control y dominio de los costos, y la flexibilidad para obtener una rápida diferenciación de los productos. La variable precio se entiende no solo como una variable que fija un valor a algo, sino que también es una forma de crear una imagen de ese “algo”.

Plaza (Distribución)

El propósito fundamental de esta variable de marketing es poner el producto o servicio lo mas cerca posible del cliente para que este pueda comprarlo con rapidez y simplicidad. Tiene que ver con el lugar donde se va a ofrecer el producto (ubicación) y la forma de llegar al cliente (distribución).

a) Ubicación: De acuerdo a los análisis realizados en la reingeniería, se llega a la conclusión que la Dulcería y Cafetería La Palma posee una excelente ubicación para la venta de sus productos y servicios por estar dentro del sector comercial de la ciudad y beneficiándose además de las obras de regeneración urbana desarrolladas por el Municipio en el sector.

- **b) Los canales de distribución:** Esta es una de las variables del marketing en las que mas habría de trabajarse en la Dulcería y Cafetería

La Palma. Nosotros proponemos varias alternativas que sirvan para mejorar y ampliar los canales de distribución. Estas son:

- Implementar un servicio a domicilio ya sea para tortas o pedidos de panes dulces o bocaditos.
- Ofrecer los productos a otras cafeterías o pastelerías de la ciudad, así como también a bares de escuelas, colegios, universidades y porque no en empresas.

Promoción

Para lograr satisfacer a los consumidores, la Dulcería y Cafetería La Palma está obligada a empujar su producto hacia el consumidor a través de la promoción, estableciendo promociones en el canal de distribución para llegar fácilmente a quien va a comprarlo. Se debe mejorar el empaque de los productos para llevar para hacerlo más atractivo. Además de exhibir mejor el producto. Realizar combos con precios especiales y también realizar degustaciones de productos nuevos o muestras de los ya existentes.

2.5.- Reingeniería Financiera

2.5.1.- Análisis financiero

El análisis financiero actúa dentro de un estudio de preinversión como un sintetizador, concentrando de manera cuantitativa las principales conclusiones logradas durante el análisis de mercado y operacional de la empresa.

En este se realizará el estado de pérdidas y ganancias, tablas de amortización y depreciación, flujo de caja para determinar la rentabilidad del negocio mediante el método del VAN y la TIR.

Como herramienta complementaria se estima el costo del capital del negocio tomando como referencia empresas dedicadas a este servicio o servicios relacionados, además de la estimación de la estructura de capital

Las proyecciones de flujo de efectivo que se realizaran nos ayudaran a tener una visión mas completa de lo que será la rentabilidad del negocio en 10 años.

2.5.2.- Análisis de la estructura del costo

Como detallamos en el capítulo 1.4.2 el principal costo en el que incurre la Dulcería y Cafetería La Palma es el costo de venta que casi en su totalidad corresponde al costo del producto terminado vendido, entiéndase dulces, panes, tortas, pasteles, etc., que compra a su proveedor para ponerlos a la venta.

El alto nivel de costo y su tendencia a incrementarse año a año es un serio problema al cual se enfrenta actualmente la Dulcería y Cafetería La Palma, por lo que en la siguiente sección estudiaremos la alternativa más viable para lograr reducirlo a un nivel manejable y poder mantenerlo a lo largo del tiempo.

2.5.2.1.- Costos

Dado que se encuentra claramente identificado en donde radica el problema de los altos costos que maneja en la actualidad la Dulcería y Cafetería La Palma, y que merman cada vez más el margen de contribución de la empresa, junto con la administración de la empresa evaluamos inicialmente dos opciones básicas para corregir el problema que enfrentan en la actualidad:

- Aumentar el nivel de precios al público que maneja la Dulcería y Cafetería La Palma en un porcentaje que logre aumentar el margen de contribución a niveles entre 50% y 55% o,
- Buscar llegar a un acuerdo de precios con el proveedor actual del producto terminado que signifique una reducción del costo de venta entre un 15% y 20%

Seguir la primera opción significaría un aumento significativo de precios de venta al público para el año 2004 y una revisión continua en los años subsiguientes, para poder mantener un margen de contribución constante a lo largo del tiempo. Dentro de nuestro proyecto de reingeniería, no contemplamos esta opción como muy real y factible, ya que no estamos atacando el problema de manera directa, sino que lo trasladamos a que sea costado por el cliente. Esta situación por ende va a causar seguramente una reducción en la clientela de la Dulcería y Cafetería La Palma, puesto que como se pudo comprobar en los resultados de las encuestas realizadas, el bajo nivel de precios es uno de los puntos positivos

que encuentra la gente en la Dulcería y también es considerada por nosotros como una de sus fortalezas en comparación con sus competidores.

En cambio, con la segunda opción planteada, intentamos llegar a niveles de costos más razonables que la empresa pueda aguantar. Esta opción puede parecer más complicada para ponerla en ejecución, ya que se necesita identificar a los principales proveedores y hacerles una propuesta que les resulte atractiva y económicamente conveniente. Pero, tal como indicamos anteriormente, una de las bases para hacer factible la reingeniería es atacar los altos costos, por lo que tomando en cuenta el significativo aumento en el volumen de venta y por ende en la compra de producto terminado y materia prima, consideramos posible y realista llegar a un acuerdo de precios con los proveedores.

Para esto con ayuda del listado de proveedores que mantiene la Dulcería y Cafetería La Palma (ver Anexo No. 11) y revisión de facturas de compras pasadas, identificamos cuáles son los principales proveedores que suministran a la Dulcería producto o materia prima que afecta directamente al costo de venta. La selección fue realizada de acuerdo al monto de compra que les han realizado y que tanto influye este monto en el costo de venta. Podemos decir que básicamente existen a la fecha 3 grandes proveedores para la Dulcería y Cafetería La Palma:

- Industria Dulcera que es la empresa que suministra a la Dulcería y Cafetería La Palma como producto terminado la gran parte de todo el volumen que comercializa la Dulcería, esto es dulces, panes, pasteles, tortas, y helados
- Gladis Cisneros o Luis Bonilla, como personas naturales, se encargan de suministrar leche y queso a la Dulcería. Ambos son los proveedores a los que la Dulcería les ha comprado con regularidad hasta fines del 2003, ya que anteriormente se mantenía contacto con otros.
- Juan Auquilla o Guillermo Jiménez O. quienes son las personas que suministran frutas a la Dulcería, y es indiferente para la empresa a quién le compran ya que ambos trabajan bajo las mismas condiciones.

Según el cuadro adjunto podemos apreciar cuánto representa la compra de cada uno de estos tres proveedores en el cálculo del costo de venta para la Dulcería y Cafetería La Palma:

Cuadro No. 12 Proveedores Dulcería y Cafetería La Palma			
PROVEEDOR	SUMINISTRA	COMPRA PROMEDIO MENSUAL	PARTICIPACIÓN
Industria Dulcera	Dulces, bocaditos, pan, etc	9.316,63	77,83%
Juan Auquilla Banshuy / Jiménez Olvera Guillermo	Frutas	1.070,08	8,94%
Gladys Elena Cisneros Munizaga / Luis Bonilla	Leche Queso	1.199,76	10,02%
Casanova	Huevos	225,84	1,89%
Otros		158,79	1,33%
	TOTAL	11.971,09	100,00%

Fuente: Información tomada por los autores

El desglose de la conformación del costo de venta por proveedores, nos dio una idea clara de que la Industria Dulcería es nuestro más fuerte proveedor, influyendo en el costo con sus productos en el 77.83%. Cabe indicar que esto representaría entre el 75% y 80% del monto de las ventas de la Dulcería y Cafetería La Palma, por lo que podríamos decir que del cumplimiento de este proveedor depende básicamente el funcionamiento de la Dulcería y Cafetería La Palma como negocio.

Teniendo identificado ya los principales proveedores de la Dulcería y Cafetería La Palma y puesto que tenemos también cuantificado el segmento de mercado de la Dulcería, podemos realizar con mayor precisión las proyecciones de ventas para los años futuros y por ende el aumento en la necesidad de producto y materia prima requerida para abastecer el incremento de ventas pronosticado.

La propuesta a realizar a los proveedores, especialmente a Industria Dulcera, es bajar el precio de los productos que se les adquiere en un 20% con el compromiso de garantizarles la compra de producto a ellos por cuatro años y en el volumen que estimamos se maneje en los años subsiguientes. (Ver Anexo No. 20)

2.5.2.2.- Ventas proyectadas

Para obtener este valor tendríamos que preguntarnos ¿Cuánto se puede ganar con una expansión o diversificación del mercado?

Para obtener una proyección razonable, se puede seguir algunos procedimientos básicos:

- Se puede realizar un estudio de la ubicación del negocio, analizando información sobre el tráfico de personas que transitan por ese lugar, población de la zona y otros elementos importantes que hacen en una investigación de mercado.

- Obtener información sobre las ventas de la competencia o negocios similares en otras zonas.
- Tomar en cuenta la experiencia de la empresa y ver el comportamiento y rendimiento en el pasado.
- Se puede informar a través de publicaciones especializadas, censos económicos, cámaras empresariales, etc. para verificar el comportamiento del sector en el cual la empresa va a desarrollar su actividad.

No existen fórmulas específicas para llegar a la proyección de ventas, son técnicas de estimación aplicando criterios razonables para su medición. Este criterio no debe de basarse tampoco en extremos optimistas o pesimistas.

Esta proyección de ventas sirve de base para el cálculo de la rentabilidad del negocio, tomando en cuenta los costos de los productos o servicios.

En el caso específico de la Dulcería y Cafetería La Palma la proyección de ventas decidimos realizarla para un período de siete años, bajo el supuesto que los planteamientos hechos en nuestra propuesta de reingeniería fueron aplicados y puestos en marcha.

Es así que para estimar montos de ventas para años futuros, decidimos calcular una tasa de crecimiento de las mismas que se ajuste de la mejor forma a las fluctuaciones de las ventas ocurridas años pasados. Para esto consideramos que la forma más exacta de calcularla era a través de una regresión de las

ventas pasadas. Estadísticamente, el objetivo de una regresión, es explicar el comportamiento de una variable dependiente, que en este caso serían las ventas, por el comportamiento de una o más variables independientes. Para nuestro estudio decidimos tener dos variables independientes que expliquen las ventas y para esto probamos una serie de índices, tasas y valores vinculados con la actividad económica y comercial del país, que combinados den la correlación más alta con las ventas.

Partiendo de este razonamiento escogimos el índice de inflación y el índice de precios al consumidor para correr la regresión, tomando como base de cálculo los resultados de los años 2002 y 2003, ya que en estos años los datos se pueden considerar más confiables por la mediana estabilidad que presentó el país luego de la incertidumbre financiera y la posterior implantación del proceso de dolarización en el año 2000.

Adicionalmente como nuestra propuesta de reingeniería para la Dulcería y Cafetería La Palma tiene como objetivo una mejora dramática de los procesos de la empresa y por ende un incremento significativo de los resultados económicos de la empresa, consideramos que se debe estimar también el crecimiento de las ventas una vez puesta en marcha la reingeniería propuesta. Este crecimiento de ventas sería aplicable solo en el primer año de funcionamiento con reingeniería, porque luego el crecimiento estará explicado por la tasa calculada con la regresión más el estimado de inflación anual.

La tasa de crecimiento de ventas por efecto de la reingeniería se ha establecido en base:

- Mejora en los procesos, a través de reorganización de los mismos, y establecimiento claro de funciones lo que causa una reducción de tiempos de servicios y eliminación de tiempo improductivo del personal en general.
- Aumento de la capacidad de la Dulcería, a través de la remodelación del área de servicio actual y acondicionamiento de área de servicio adicional en el segundo piso con la ampliación planteada. Cabe indicar que este aumento fue propuesto una vez determinado el potencial del mercado que atiende la Dulcería y la factibilidad económica del mismo.
- Nuevas estrategias de comercialización que redunden en un aumento en las ventas.

En el Anexo No. 21 presentamos los datos tomados para realizar la regresión y los resultados obtenidos a partir de la misma, es decir la ecuación que explica las ventas a partir de las variables independientes seleccionadas, y también las pruebas estadísticas que confirman su correcta aplicación.

A su vez, en el Anexo No. 22 se detalla cómo se calcula el crecimiento explicado basado en los puntos explicados anteriormente. Este crecimiento va a ser el punto de partida para la recuperación económica de la Dulcería y Cafetería La Palma y que en un futuro se transformará en un crecimiento sostenible para la empresa.

2.5.2.3.- Puntos de equilibrio proyectados

El análisis del punto de equilibrio es un cálculo crítico para el mantenimiento de un negocio, estudia las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios. Esto implica la determinación del volumen de ventas necesario para que la empresa *no gane ni pierda*.

Por encima de ese volumen de ventas el negocio proporciona utilidades por debajo se producen pérdidas.

La fórmula es muy sencilla:

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo Variable}} = \text{Cantidades}$$

Aplicando esta fórmula a la Dulcería y Cafetería La Palma obtenemos los siguientes resultados:

Cuadro No. 13 Punto de equilibrio proyectado Cafetería y Dulcería La Palma				
Año	Costo Fijo	Precio de venta	Costo Variable	Punto de equilibrio
2004	111.060	0,34	0,16	628.167
2005	115.866	0,34	0,16	655.351
2006	120.297	0,34	0,16	680.413
2007	124.905	0,34	0,16	706.476
2008	129.696	0,34	0,16	733.575
2009	130.020	0,34	0,16	735.407
2010	135.203	0,34	0,16	764.723

Fuente: Elaborado por los autores.

Si comparamos estos resultados con las estimaciones de ventas que proyectamos con la reingeniería (ver Anexo No. 23) podemos ver que en cada uno de los años proyectamos las unidades vendidas sobrepasan fácilmente el punto de equilibrio.

2.5.2.4.- Costo de capital

El costo de capital se lo puede definir como la mínima ganancia que un inversionista estaría dispuesto a recibir por invertir en un determinado tipo de negocio.

En nuestro proyecto de reingeniería es necesario conocer este valor para el análisis financiero de la propuesta, ya que con el costo de capital descontamos los flujos de efectivo del proyecto para obtener el Valor Actual Neto (VAN) y decidir si se acepta o no el proyecto.

Para la estimación del costo de capital utilizaremos el modelo CAPM y con la ayuda de un análisis de regresión con el método de mínimos cuadrados basados en datos de tres empresas vinculadas a la misma rama comercial que la Dulcería y Cafetería La Palma.

Básicamente con el análisis de regresión obtenemos la ecuación que estime de la manera más exacta los rendimientos esperados del portafolio formado, dado el rendimiento del mercado R_m , el rendimiento libre de riesgo R_f y β que es el

riesgo sistemático del portafolio, dato que nos sirve para el cálculo del rendimiento esperado del portafolio con el modelo CAPM.

Dado que en el país no se mantiene una base de datos financieros de las empresas del mercado, tomamos los precios por acción de tres empresas del exterior:

- Pandera Bakery
- Café Dumone
- Starbucks

Con los precios por acción de cada empresa podemos estimar el rendimiento o retorno de las mismas de la siguiente forma:

$$\text{Retorno Acción} = \frac{\text{Valor Final} - \text{Valor Inicial}}{\text{Valor Inicial}}$$

Adicionalmente para el análisis de regresión necesitamos conocer el rendimiento del mercado R_m y el rendimiento libre de riesgo R_f . Para obtener el rendimiento de mercado utilizamos el índice S&P 500 que aglomera las 500 empresas más relevantes de la industria de Estados Unidos.

Para el cálculo de la tasa libre de riesgo tomamos como referencia los T-bills a 90 días del gobierno de Estados Unidos. Es necesario a su vez el cálculo de R_i

que es el retorno esperado del portafolio, y se calcula para cada empresa ponderando los retornos históricos por el porcentaje de participación o peso de cada una de las acciones en el portafolio.

$$R_i = (A_1R_1 + A_2R_2 + A_3R_3 + \dots + A_iR_i)$$

Cada porcentaje de participación se lo mide con la capitalización del mercado de cada empresa dividido para la sumatoria de las capitalizaciones.

Una vez obtenidos todos estos datos podemos realizar la regresión lineal sugerida, teniendo como premisa que la ecuación resultante sería:

$$R_i - R_f = \beta (R_m - R_f)$$

Donde la variable dependiente Y es $(R_i - R_f)$, la variable independiente X es $(R_m - R_f)$ y la pendiente de la ecuación lineal es β .

A partir de la regresión realizada obtuvimos los siguientes resultados:

COEFICIENTES

Variable X = β 0,690055106

Intercep. Eje Y = α -0,012819282

Dado que en el modelo CAPM, α tiende a ser cero la ecuación de CAPM para calcular el rendimiento esperado del portafolio conformado quedaría de la siguiente forma:

$$R_i = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Reemplazando los valores obtenidos donde,

$$\beta = 0,690055106$$

$$R_f = 0,005528901 \text{ (Retorno Promedio Histórico de la Serie, Anexo 24)}$$

$$R_m = 0,002579843 \text{ (Retorno Promedio Histórico de la Serie, Anexo 24)}$$

Tenemos que el rendimiento esperado del portafolio R_i es igual a 0.42%, el cual está expresado como una tasa nominal mensual (Los datos para la regresión estaban dados en meses). Para efectos del cálculo del costo de capital nos sirve la la tasa efectiva anual del portafolio, que en este caso sería 5.16% (ver cálculo en Anexo No. 24)

Finalmente, y dado que el rendimiento obtenido (5.16%) corresponde a un portafolio conformado por empresas del exterior, no podemos considerarlo como un costo de capital para una inversión en nuestro país. Es por esto que a este resultado debemos sumarle un diferencial entre el riesgo país nuestro y el de Estados Unidos (tasa libre de riesgo R_f), siendo este el 7.11%

Siendo así el costo de capital para la Dulcería y Cafetería La Palma 5s 12.28%, que como indicamos al inicio es lo mínimo que un inversionista estaría dispuesto a ganar en este negocio, por lo que esta será la tasa que usaremos para el cálculo del VAN.

Todos los cálculos y valores obtenidos en esta sección se los puede revisar en los Anexos No. 24 y 25)

2.5.2.5.- Estados de pérdidas y ganancias proyectados

Luego de haber realizado la estimación de ventas y el análisis de los costos se debe confeccionar una planilla donde quede reflejado el resultado de la

empresa. La proyección de las ganancias o pérdidas se preparar en forma anual. Es importante acompañar la proyección con información adicional para explicar como se llegó a las cifras y el proceso que se utilizó. (Ver Anexo No. 26)

2.5.2.6.- Flujos de caja proyectado

Una vez realizado el Estado de Pérdidas y Ganancias se procedió a elaborar el Estado de Flujo de Caja, el cual toma en consideración todas las entradas y salidas de efectivo tanto operacionales como no operacionales y la depreciación ya que contablemente, no representa una salida de efectivo.

El flujo de caja nos permite medir la rentabilidad del proyecto, para la cual se requiere de la información básica de los estudios de mercado, y organizacionales, así como los de parámetros básicos utilizados para las proyecciones.

El flujo de caja incluye los ingresos operacionales e ingresos no operacionales, además de los egresos operacionales y no operacionales, entre otros rubros de La Dulcería y Cafetería La Palma.

Los flujos obtenidos al final de cada año son:

Cuadro No. 14 Flujo de Efectivo Proyectado para los próximos 5 años Expresado en Dólares Dulcería y Cafetería La Palma	
Período	Flujo de Efectivo General
2004	143 USD
2005	11,942 USD
2006	15,175 USD
2007	18,660 USD
2008	22,410 USD
2009	42,454 USD
2010	47,868 USD

Tomando en consideración estos flujos y, haciendo uso del costo de capital, se procedió a calcular el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) de este proyecto teniendo los siguientes resultados (Ver Anexo No. 27):

$$\text{VAN} = 27,082 \text{ USD}$$

$$\text{TIR} = 21.13\%$$

Con lo cual podemos decir que se acepta el proyecto dado que el $\text{VAN} > 0$.

2.5.2.7.- VAN, TIR ESCENARIOS

Finalmente para terminar el análisis financiero de la reingeniería que planteamos para La Dulcería y Cafetería La Palma, consideramos importante evaluar diferentes escenarios bajo los cuales podría darse el proyecto propuesto. Cabe indicar que los resultados en los que nos hemos basado para exponer nuestro proyecto, están considerados bajo un escenario normal y factible, por lo cual para realizar un análisis de sensibilidad del proyecto adicionamos un escenario pesimista y otro optimista. La calificación de pesimista, normal y optimista, los definimos según los incrementos de ventas que proyectamos tener con la puesta en marcha de la reingeniería. (Ver Anexo No. 28)

Para un mejor entendimiento, a continuación detallamos un cuadro con los resultados obtenidos:

Cuadro No. 15			
Escenarios			
Dulcería Y Cafetería La Palma			
	ESCENARIOS		
	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
Cr. En ventas	17%	23%	30%
VAN	4,587.00	27,082.00	53,327.00
TIR	13.82%	21.13%	29.35%

2.5.3.-Financiamiento de la Reingeniería

Dado que nuestro proyecto de reingeniería implica una fuerte inversión de capital, sobre todo en el tema de ampliación y remodelación del local, así como

en nuevo equipamiento, sistemas informáticos, capacitaciones, personal, etc., planteamos realizar un préstamo con una determinada institución financiera del país para poder solventar los gastos en que se incurren para la puesta en marcha del proyecto.

A continuación detallamos cuales serían las condiciones que se pactarían y la forma de pago:

Monto del préstamo	\$60,000.00
Tiempo de pago	60 meses
Tasa de interés	15.32%
Pagos mensuales	1,437.51

Bajo estas condiciones nos garantizamos cubrir la deuda con normalidad durante los siguientes 5 años no afectando dichos pagos los flujos de caja futuros y por ende el VAN y la TIR.

En el anexo No. 29 presentamos la tabla de amortización respectiva que avala la información presentada.

CAPITULO III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Basándose en el desarrollo de los capítulos anteriores se pueden establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones.

CONCLUSIONES:

- Si bien es cierto que la aplicación de la reingeniería aumenta algunos costos, obtendremos un aumento mayor y significativo en los beneficios con su aplicación, ya que al ser desarrollada bajo diferentes escenarios, se logra tener resultados positivos en variables financieras de decisión como el TIR o VAN.
- Gracias al trabajo de reingeniería se logró identificar y clasificar mejor la competencia actual que tiene la Dulcería y Cafetería La Palma, así como estimar de mejor forma el mercado potencial de la empresa. Se pudo establecer que la Dulcería y Cafetería La Palma actualmente esta en desventaja vs. la competencia en aspectos tecnológicos, imagen, publicidad y atención al cliente, a pesar que tiene mejores precios y mayor variedad de productos.

- Se pudo observar que no existe la debida valoración del personal que labora en la Dulcería y Cafetería La Palma en cuanto a sus opiniones y / o sugerencias, siendo así este uno de los mayores puntos que desmotivan al mismo y causan la falta de compromiso del personal con su trabajo.

RECOMENDACIONES:

- La Dulcería y Cafetería La Palma deberá aprovechar el análisis intenso que se ha realizado en cada área de su empresa, con el fin de mejorar los procesos operativos, la calidad, reducir costos que permitan obtener mayores ingresos por la eficiencia, excelencia y rapidez de sus servicios.
- Es importante que la empresa promueva su imagen para ser fácilmente reconocidos en el mercado de venta de alimentos y bebidas. El primer paso a seguir dentro de esta reingeniería debe ser el Posicionamiento de la empresa, basado en una diferenciación pronunciada como la cafetería más tradicional en Guayaquil así como en términos de atención al cliente, calidad de servicio y precio que genere un valor agregado al consumidor.
- Es necesario establecer, como en toda reingeniería, controles continuos que aseguren la consecución de los objetivos planteados, y a su vez tener la

retroalimentación necesaria para poder tomar medidas correctivas oportunas si es que los resultados esperados no se cumplen.