

**“DESARROLLO DE PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA  
PASTELERÍA COOKIES&FRIENDS”**

Proyecto Integrador realizado por:

MIRANDA ALARCON CHRISTIAN ANDRE  
MUGUERZA AQUINO BRIGITTE CAROLINA

**Presentado a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Escuela Superior  
Politécnica del Litoral (ESPOL)**

**Previa a la obtención del Título de:**

INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Director de Proyecto:     Ing. José Omar Zurita

Septiembre 2017

## **ABSTRACT**

This document outlines the development of a marketing development plan for the Cookies & Friends bakery, its main headquarters located in the center of Guayaquil. Within this plan, the production of cookies based on chia and granola, two nutritious ingredients that have benefits such as: the prevention of anemia and cancer.

The formulation of this project consists of five sections, which were structured as follows:

First chapter: Realization of the problem, for this point, an internal study was developed in the company, where tools such as design thinking, insights, guiding principles, and impact matrix were used to present the idea with the greatest potential. Based on the study, the objectives of the project, justification and scope were raised.

Second chapter: We studied the situational analysis of the company, micro environment and macro environment.

Third chapter: It consists of the research methods used to prepare the plan, which were: exploratory and conclusive method. Within these methods a survey was conducted, in order to know the preferences of the consumers, current situation of the company and the acceptance of the new product in the market.

Fourth chapter: Based on the study carried out in the third section, the marketing mix plan was implemented, and marketing, promotion and publicity strategies were formulated, among other instruments to achieve the proposed objectives.

Fifth chapter: The financial analysis of the company was carried out through the elaboration of the estimate of demand, NPV, TIR, and projected cash flow to 5 years.

## **DEDICATORIA**

Este proyecto se lo dedico primeramente a Dios, quien es el que se encarga de sustentar y cumplir los deseos y anhelos de mi corazón, siempre está de una u otra manera apoyándome, y me cumplió una de mis primicias, Él es fiel y me permitió culminar esta etapa, también me bendijo a darme a mi hermosa familia, mis padres quienes me han ayudado y han estado presente en esta etapa, su apoyo fue fundamental para mí, mis amistades que me ayudaron en este ciclo universitario y a mi futura generación, este esfuerzo es por Ustedes.

**Brigitte Mugerza Aquino**

Este trabajo se lo dedico a mi familia, principalmente a Mi Padre Guillermo Jaime Miranda Torres que, aunque ya no esté presente hoy por hoy entre nosotros porque Dios lo quiso así, siempre estará presente en mi corazón, en el de mi familia y el de todas las personas que tuvieron el placer de conocerlo, ya que él fue mi Pilar Fundamental siempre. El proyecto también se lo dedico a mi Abuelita Georgina María Torres Campuzano que desde que inicio mi vida estudiantil ha estado conmigo en todo momento diciéndome que estudie mucho, que nunca deje mis estudios y que persevere con la bendición de Dios hasta el final. Inclusive hasta el día de hoy me aconseja y se siente muy orgulloso de mí. Esta etapa culminada es por ellos especialmente.

**Christian Miranda Alarcón**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi primer amor, Dios, quien siempre me ha brindado su ayuda, me escucha y como todo padre consiente a su princesa. No olvidare las veces que me repetí a mí mismo, TODO LO PUEDO EN CRISTO QUE ME FORTALECE (Filipenses 4:13).

A mis padres quienes me ayudaron en esta etapa de mi vida, mi padre José Muguerza quien con todo el amor madrugaba solo para llevarme a la Universidad, a mi hermosa madre Alina Aquino quien siempre me apoyo, y me decía que no me rinda, a los demás miembros de mi familia. Mis amistades que me ayudaron en este caminar, y a la persona que está actualmente conmigo, que desea lo mejor para mí, Miguel Rodríguez, Dios usándolo a él, como herramienta para seguir adelante. Con todos estaré eternamente agradecida.

**Brigitte Muguerza Aquino**

Principalmente le doy gracias a Dios porque haberme permitido seguir en pie de lucha día a día, manteniéndome con salud y guiándome en cada uno de mis pasos. Le agradezco a mi Padre por ser la persona que fue conmigo, por enseñarme muchas cosas que hoy por hoy me han servido de mucho. También agradezco a mi Abuelita, a mi Mama, a mis Tías que de alguna u otra manera a pesar de como son y con su genio que tienen han estado ahí incondicionales ayudándome, aconsejándome para que siga adelante y no desmaye ante las adversidades u obstáculos que se han presentado en el camino. También agradezco a mis hermanos que estuvieron conmigo, que me vieron culminar con éxito esta etapa y que ahora soy ejemplo a seguir para ellos. Gracias a todos.

**Christian Miranda Alarcón**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponden exclusivamente; y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.

---

MIRANDA ALARCON CHRISTIAN ANDRE

---

MUGUERZA AQUINO BRIGITTE CAROLINA

## **SIGLAS**

<b>BCE</b>	Banco Central del Ecuador
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>PYMES</b>	Pequeñas y Medianas Empresas
<b>UE</b>	Unión Europea
<b>IVA</b>	Impuesto al Valor Agregado
<b>POAM</b>	Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio
<b>PCI</b>	Perfil de Capacidad Interna
<b>FODA</b>	Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
<b>BCG</b>	Matriz de Crecimiento-Participación
<b>UEN</b>	Unidad Estratégica de Negocio

# ÍNDICE

RESUMEN .....	II
DEDICATORIA .....	III
AGRADECIMIENTOS .....	IV
DECLARACIÓN EXPRESA .....	V
SIGLAS.....	VI
TABLA DE CONTENIDO.....	VII
LISTADO DE FIGURAS .....	X
LISTADO DE TABLAS.....	XI
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.Antecedentes .....	2
1.2.Definición del problema .....	2
1.3.Objetivos del proyecto .....	4
1.3.1.Objetivo general.....	4
1.3.2.Objetivos específicos .....	4
1.4.Justificación .....	4
1.5.Alcance y delimitación del proyecto.....	5
CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL.....	6
2.1.Análisis de la situación .....	6
2.1.1Análisis del macro-entorno.....	6
2.2 Matriz POAM .....	13
2.3.Analisis del micro-entorno.....	15
2.4.Ciclo de vida del producto .....	16
2.5.Matriz BCG.....	17

2.6. Análisis de Posibilidades de Acción .....	18
2.7. Matriz PCI.....	18
2.8. Fuerzas de Porter.....	19
2.9. Matriz FODA. ....	21
2.10. Diagnostico de la empresa competitiva .....	22
2.11. Estrategia a seguir .....	22
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....</b>	<b>23</b>
3.1. Objetivos del diseño de la investigación.....	24
3.1.1. Objetivo general .....	24
3.1.2. Objetivos específicos.....	24
3.2. Método de recolección de datos.....	24
3.2.1. Investigacion exploratoria .....	26
3.2.2. Investigacion concluyente .....	27
3.3. Presentacion de la investigación .....	30
3.4. Poblacion y muestra .....	31
3.4.1 Población.....	31
3.4.2 Muestra .....	31
3.5. Encuestas y sus resultados .....	32
<b>CAPÍTULO IV: MERCADEO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>43</b>
4.1. Definición de la misión y visión del plan estratégico .....	43
4.2 Planteamiento estratégico de Cookies&friends .....	43
4.3 Objetivos del plan estratégico .....	43
4.3.1. Objetivos general .....	43
4.3.2 Objetivos específicos .....	43
4.4 Estrategia de segmentación del mercado .....	44

4.4.1 Macro segmentación .....	45
4.4.2 Micro segmentación.....	45
4.5 Segmentación del mercado meta .....	48
4.6 Proceso de diseño de muestra .....	48
4.7 Estrategia de posicionamiento .....	49
4.8 Análisis del proceso de compra .....	50
4.9 Definición de la estrategia global .....	50
4.10. Marketing Mix .....	53
4.10.1 Producto .....	53
4.10.2.Precio .....	57
4.10.3. Plaza.....	57
4.10.4 Promoción .....	58
<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>61</b>
5.1.Estimación de la demanda .....	62
5.2.Costos Fijos.....	62
5.3.Costo variable .....	63
5.4.Inversión Fija .....	64
5.5.TMAR.....	64
5.6.Capital de trabajo .....	65
5.7.Punto de equilibrio.....	66
5.7.Flujo de caja proyectado .....	67
5.8VAN y TIR .....	69
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>69</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS... ..</b>	<b>74</b>

## LISTADO DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> PIB del Ecuador.....	9
<b>Figura 2:</b> Inflación de los países de América del Sur.....	10
<b>Figura 3:</b> Índice del salario real.....	10
<b>Figura 4:</b> Incremento salarial de las empresas.....	11
<b>Figura 5:</b> Mix de los productos.....	16
<b>Figura 6:</b> Ciclo de vida del producto.....	16
<b>Figura 7:</b> Matriz BCG.....	17
<b>Figura 8:</b> Matriz FODA.....	21
<b>Figura 9:</b> Diseño de la investigación.....	23
<b>Figura 10:</b> Degustación de dulces.....	32
<b>Figura 11:</b> Atributos de pastelería.....	32
<b>Figura 12:</b> Atributos de pastelería.....	33
<b>Figura 13:</b> Consumo de dulces en pastelerías.....	34
<b>Figura 14:</b> Visita a Cookies&Friends.....	35
<b>Figura 15:</b> Consumo en Cookies&Friends.....	35
<b>Figura 16:</b> Nivel de aceptación de las galletas nutritivas.....	36
<b>Figura 17:</b> Degustación de la galleta.....	36
<b>Figura 18:</b> Opciones de ingredientes para la galleta.....	37
<b>Figura 19:</b> Presentación de las galletas.....	37
<b>Figura 20:</b> Disponibilidad de pago.....	38
<b>Figura 21:</b> Atributos en el consumo de la galleta.....	39
<b>Figura 22:</b> Decisión de compra.....	39
<b>Figura 23:</b> Servicios de Cookies&Friends.....	40
<b>Figura 24:</b> Medios de comunicación.....	40
<b>Figura 25:</b> Género de los encuestados.....	41
<b>Figura 26:</b> Rango de edad de los encuestados.....	41
<b>Figura 27:</b> Sector donde viven los encuestados.....	42
<b>Figura 28:</b> Estrategia de segmentación.....	44

<b>Figura 29:</b> Matriz de macro segmentación.....	<b>45</b>
<b>Figura 30:</b> Fases de la micro-segmentación... ..	<b>46</b>
<b>Figura 31:</b> Clasificación de segmentación.....	<b>46</b>
<b>Figura 32:</b> Ubicación geográfica de Guayaquil.....	<b>47</b>
<b>Figura 33:</b> Niveles socioeconómicos del Ecuador .....	<b>47</b>
<b>Figura 34:</b> Proceso de diseño de la muestra.....	<b>49</b>
<b>Figura 35:</b> Matriz de Roles y Motivos.....	<b>50</b>
<b>Figura 36:</b> Estrategias Globales.....	<b>51</b>
<b>Figura 37:</b> Significado del color.....	<b>52</b>
<b>Figura 38:</b> Empaque de Galletas Cookies&Friends... ..	<b>54</b>
<b>Figura 39:</b> Etiqueta de Galletas Cookies&Friends .....	<b>55</b>
<b>Figura 40:</b> Logotipo de la Compañía.....	<b>55</b>
<b>Figura 41:</b> Diseños de tortas.....	<b>56</b>
<b>Figura 42:</b> Promociones de Cookies&Friends.....	<b>58</b>
<b>Figura 43:</b> Ingresos y gastos de Cookies&Friends .....	<b>61</b>

## LISTADO DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Índices Financieros del Ecuador.....	<b>11</b>
<b>Tabla 2</b> Matriz POAM.....	<b>14</b>
<b>Tabla 3</b> Matriz Porter.....	<b>15</b>
<b>Tabla 4</b> Matriz PCI.....	<b>20</b>
<b>Tabla 5</b> Técnicas de Investigación.....	<b>24</b>
<b>Tabla 6</b> Diferencia de galletas normales y nutritivas.....	<b>26</b>
<b>Tabla 7</b> Ficha técnica de los participantes.....	<b>26</b>
<b>Tabla 8</b> Segmentación del mercado meta.....	<b>27</b>
<b>Tabla 9</b> Costo de elaboración del producto.....	<b>54</b>
<b>Tabla 10</b> Promoción del año.....	<b>59</b>
<b>Tabla 11</b> Publicidad mensual.....	<b>60</b>
<b>Tabla 12</b> Ingresos y gastos.....	<b>61</b>
<b>Tabla 13</b> Demanda proyectada.....	<b>62</b>
<b>Tabla 14</b> Costo fijos.....	<b>63</b>
<b>Tabla 15</b> Sueldos y salarios.....	<b>63</b>
<b>Tabla 16</b> Depreciación.....	<b>64</b>
<b>Tabla 17</b> Costos variables.....	<b>63</b>
<b>Tabla 18</b> Inversión fija.....	<b>64</b>
<b>Tabla 19</b> Tmar del proyecto.....	<b>64</b>
<b>Tabla 20</b> Capital del trabajo.....	<b>65</b>
<b>Tabla 21</b> Punto de equilibrio.....	<b>66</b>
<b>Tabla 22</b> Caja de flujo mensual.....	<b>67</b>
<b>Tabla 23</b> Caja de flujo proyecta 5 años.....	<b>68</b>

## **INTRODUCCIÓN**

Las empresas están en constante innovación debido a que el entorno cambia todos los días y por tanto debe adaptarse a los gustos e intereses de los consumidores, cada vez más exigentes, como una manera de sobrevivir. En ciertas ocasiones no permanecen en el mercado debido factores externos e internos como: la competencia, mala administración, falta de innovación, entre otros. Es necesario otorgar un valor agregado a los productos con el fin de posicionarlos en la mente de los consumidores puesto que, el mundo globalizado facilita un bien sustituto con los mismos beneficios y características.

Una de las herramientas que añaden un valor agregado al producto final es el plan de marketing estratégico, que cumple con la finalidad de mejorar los diferentes roles en el área de marketing con el objetivo de alcanzar la visión de la organización y las metas propuestas. Para realizarlo se escogió a Cookies&friends empresa que produce galletas y tortas de sal y dulce, que en el año 2016 tuvo un decrecimiento en sus ventas razón por la cual, se formularán estrategias nuevas de mercadotecnia para que en los siguientes años se reposicione y obtenga nuevos clientes.

# **1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1 Antecedentes**

La industria de los productos horneados utiliza la materia prima que existe en cada zona, región o ciudad, que ha crecido a pesar del alza del precio de los componentes principales que se usan para su elaboración: trigo y aceite. En el 2012 las exportaciones ascendieron a 276 mil toneladas, se incrementó en un 10,5% con respecto al año anterior es por esta razón, que el objetivo del ministerio de agricultura y del gobierno es producir 700 mil toneladas en el 2020 ya que se prevé que el consumo per cápita en el 2022 sea de 19 kg anuales en los países desarrollados y 11 kg anuales en los países menos desarrollados. (Pro Ecuador, 2016)

Otros ingredientes que se utilizan en la elaboración de productos horneados son: el chocolate y las galletas. En el Ecuador el consumo anual per cápita del primero se sitúa entre 300 y 800 gramos por persona al año (Revista Líderes Ecuador, 2016). A diferencia de Ecuador en Alemania las personas demandan 9 kilos de este producto al año, lo que revela que en nuestro país es necesario impulsar este ingrediente mientras que, el segundo elemento en Ecuador se incrementó al 7,2% y se estima que en los siguientes años 2017-2020 crezca al 13,5%.

## **1.2 Definición del problema**

En la ciudad de Guayaquil se realizó un estudio de mercado para identificar los problemas que tenía la empresa Cookies&friends. Lo primero que se hizo detalladamente fue identificar los factores internos y externos de la empresa.

Los factores internos son todos aquellos aspectos que forman parte de la gestión de la compañía Cookies&friends como por ejemplo:

- ✓ La gerente de la empresa
- ✓ Aspecto económico
- ✓ La cultura corporativa
- ✓ Aspecto laboral

Con respecto a los factores externos tenemos:

- ✓ Competencia
- ✓ Proveedores
- ✓ Clientes
- ✓ Restricciones legales y sociales.

Luego de saber con claridad todos estos aspectos lo que se hizo a continuación fue hablar con sus clientes para que nos den sus opiniones, comentarios o sugerencias acerca de la empresa.

Obtuvimos comentarios positivos, pero así mismos negativos de los clientes con respecto a la empresa. Uno de los comentarios que expresaron los clientes es que les gustaría que la empresa extendiera su línea de productos y que hagan galletas nutritivas, menos grasosas ya que con su sabor irresistible sería una buena demanda para los consumidores; también que sean menos dulces, ya que para algunos paladares dicen ser muy empalagosas y a su vez que sus productos sean innovadores, que mejoren su diseño y que los precios disminuyan.

Cookies&friends con el paso de los años ha tenido un notable crecimiento, que se ve reflejado en sus estados financieros, sin embargo la entrada de nuevas empresas pasteleras termino desplazándola como una de las líderes del mercado y como consecuencia, la velocidad de crecimiento disminuyó en el año 2016 por varios factores económicos como la recesión económica del país; sin embargo, este decrecimiento debió ser atendido por los ejecutivos de la empresa y replantear una estrategia de marketing que les ayude a seguir creciendo en sus ventas aun en situaciones económicas del país.

En este sentido, es importante que la marca se posicione en la mente de los consumidores, y que busquen nuevas alternativas para poder atraer a nuevos clientes. Para esto se realizará una estrategia de marketing que les permita realizar una mejora continua, ayudando a combatir las debilidades de la empresa y, sobre todo, aprovechar el prestigio de la empresa presente en el país y las oportunidades que se presenten en el mercado.

## **1.3 Objetivos del proyecto**

### **1.3.1 Objetivo general**

Desarrollar un plan de marketing estratégico para la empresa Cookies&friends, que le permita corregir sus debilidades logrando un incremento en las ventas que beneficiaría económicamente a la pastelería.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- ✓ Conocer las preferencias de los consumidores realizando un estudio de campo.
- ✓ Elaborar un plan de mejora que pueda restaurar los problemas de calidad de la empresa.
- ✓ Analizar la factibilidad financiera de este Proyecto.
- ✓ Extender la cartera de productos de dulce y de sal.
- ✓ Rediseñar la imagen de sus productos y posicionar en el mercado nuevos insumos nutritivos.
- ✓ Realizar publicidad a través de redes sociales que permita posicionar la marca, en la mente del consumidor final.

## **1.4 Justificación**

Cookies&friends tiene más de 30 años en el mercado lo cual es una de las primeras empresas de pastelería en el mercado Ecuatoriano, junto a Saloncito y California.

Sin embargo, la empresa ha tenido un decrecimiento en sus ventas el que se ve reflejado en el estado de resultado integral, como consecuencia la empresa no ha ido creciendo ni ha optado por extenderse. Por este motivo se ha optado por la elaboración de un plan de marketing que permita a la empresa reposicionarse en el mercado, debido a que la competencia ha ido tomando posicionamiento con la elaboración de productos innovadores, precios, sabores, entre más factores que son importante al momento de la elección de los consumidores

## **1.5 Alcance y delimitación del proyecto**

El proyecto se desarrollará en la ciudad de Guayaquil, en donde está ubicada la matriz de Cookies&friends

En este estudio se analizará las siguientes áreas de la empresa: Financiera y operativa, con el objetivo de detectar las posibles amenazas y debilidades que tenga la empresa, estudio que abarcará desde el año 2013 hasta el 2016.

Además, se realizará un estudio de mercado, donde se utilizarán herramientas como la evaluación económica y contable de la empresa junto a un análisis estratégico.

Al finalizar el estudio se le brindará beneficios a la empresa a través de los resultados de las fuerzas de Porter, análisis FODA, y otras herramientas que se apliquen con el fin de encontrar resultados que induzcan al crecimiento de las ventas de la pastelería en los siguientes años.

## 2. SECCIÓN II: ANÁLISIS SITUACIONAL (MICRO Y MACRO ENTORNO)

### 2.1 Análisis de la situación del macro entorno

El macro entorno viene dado por factores externos sociales que a su vez influyen en el micro entorno, de acuerdo a este análisis se conoce las oportunidades de la empresa, el macro entorno se divide en cinco partes, tales como:

- ✓ Demografía
- ✓ Condiciones Económicas
- ✓ Factores socioculturales
- ✓ Factores Políticos legales
- ✓ Factores Naturales

Estos cinco factores están interrelacionados entre sí. Lo que tienen en común todos es que se trata de fuerzas dinámicas; es decir, están sujetas a cambiar y además a hacerlo a un ritmo creciente. (Fundamentos de Mercadotecnia , 2009).

**Entorno demográfico:** Hace referencia a la población, dimensión y composición de familias, involucrando a todas las personas que conforman el mercado.

**Entorno económico:** Este factor es de gran importancia debido a que incide en la mayoría de las actividades de mercadotecnia e influye en las organizaciones. En el marketing este interviene en los factores económicos tales como; la etapa inicial del ciclo del negocio, inflación y la tasa de rendimiento.

**Entorno sociocultural:** Hace referencia a los diversos patrones de comportamiento humano o de cultura que se observan en las personas de las diferentes regiones. (Torreblanca, 2014)

**Entorno natural:** Se define como aquel impacto natural que podría afectar o beneficiar al medio ambiente a través de los procesos productivos y comerciales, y en qué medida este afectaría a la imagen de la empresa.

**Entorno político:** Rol que tiene el gobierno que puede afectar al desarrollo de la empresa.

- **Entorno político**

Los siete años del presidente Rafael Correa generaron un cambio en la administración del Estado, y en el entorno político del Ecuador. A partir del año 2007, se han podido observar las diferentes transformaciones en el poder estatal.

Una de estas transformaciones fue el aumento de los ministerios, el incremento de medios de comunicación que estuvieron bajo el control estatal, y los cambios en el ámbito legislativo. Estos y otros cambios más fueron observados en el mandato del gobierno de Alianza País, donde de forma paralela se registró una modificación en los escenarios político, administrativo, económico, social, laboral y legislativos que, de alguna manera, tuvo que con el incremento del precio del petróleo generando un incremento cuatro veces más que en las anteriores administraciones políticas.

A continuación se dará a conocer con exactitud las transformaciones de la administración pública del gobierno de Rafael Correa.

**Sabatina:** El 20 de enero del año 2007, el economista Rafael Correa, estrenó su programa “El presidente dialoga con el pueblo”; este dialogo lo transmitieron cincuenta y cuatro emisoras. El diálogo consistía en dar a conocer al pueblo las diferentes actividades realizadas durante esa semana. Ese fue el formato original que tenía una duración de una hora. Pero, el enlace se transformó semana a semana, llegando a la pantalla chica, durante tres horas y donde se observaba a diferentes funcionarios y personas simpatizantes del gobierno, que lo acompañaban en esta actividad

**Medios de comunicación:** Antes de 2007, el estado solo tenía dos medios de comunicación; Radio Nacional y la página web de la Presidencia de la república. Luego bajo la tutela de Alianza País, existieron aproximadamente 19 medios de comunicación entre estatales, públicos e incautados.

**Gabinete:** El 15 de enero de 2007, se firma el noveno Decreto ejecutivo, posesionando a diecisiete ministros. Desde entonces, el ministerio fue creciendo y este último se conformó por veintiún ministerios regulares, seis ministerios coordinadores y ocho secretarías. (elcomercio, 2017)

**Diputados:** La fuerza política y varias acciones que respaldaron la destitución de 57 legisladores le permitió sacar adelante la consulta para la Constituyente. En esa instancia se logró tener la mayoría de votación con 80 curules. En la Asamblea del 2009, Alianza País

fue el primer bloque con 59 legisladores. Y en las elecciones del 2013 alcanzó 100 de 137 escaños. (elcomercio, 2017)

**Opositores:** El gobierno asumió el poder con el respaldo de algunos movimientos sociales. La Conaie, Pachakutik y el MPD, fueron puntuales en este régimen y como resultado de una economía pragmática se realizó una brecha con los aliados naturales antes mencionados. Las personas encargadas del poder ejecutivo realizaron una demanda para sancionar los hechos violentos bajo las protestas de proyectos mineros y petroleros. Hoy en día, estos grupos sociales siguen en el radar de los políticos adversarios.

**Orientación del Vicepresidente:** La persona encargada de la gestión social en el gobierno de Rafael Correa fue el Sr. Lenin Moreno, quien trabajó a favor de las personas con diferentes discapacidades. La orientación del cargo social cambió con el retiro de Moreno y la llegada de Jorge Glas, donde este se encargó del proyecto del cambio de la Matriz Productiva.

Durante los años 2014-2016 debido a la caída mundial del precio del petróleo, el presidente tomo medidas en los diferentes factores económicos del país realizando las siguientes gestiones:

- ✓ Aumento de impuestos
- ✓ Implementación de políticas de austeridad
- ✓ Reducción de sueldo a políticos funcionarios
- ✓ Introducción de salvaguardias a productos del exterior

Este último punto produjo algunas protestas por parte de la ciudadanía. En este mismo año se tomaron dos medidas tributarias: la primera fue la negociación con la UE en el ámbito comercial, que aún no ha sido implementada debido a las medidas tributarias del gobierno; mientras que la segunda consistió en la disminución del gasto público y las divisas, por parte del FMI.

En el año 2015 la asamblea tomó nuevas medidas la cuales fueron:

- ✓ La eliminación del 40% del aporte del IESS
- ✓ La mensualización de los décimos
- ✓ Aprobación de las reformas de la ley de plusvalía
- ✓ Implementar el impuesto a la herencia

Por otro lado, el gobierno reestructuró la función ejecutiva, eliminando los subsidios y trayendo un acercamiento a las negociaciones con empresas privadas para incrementar la inversión externa.

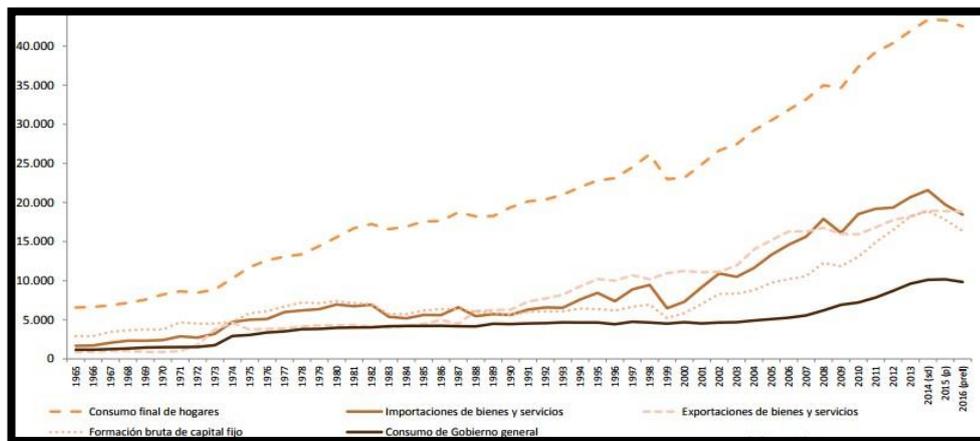
Un año después se aumentó los impuestos a las bebidas azucaradas y otros productos. Aparte con el evento telúrico ocurrido el 16 de Abril, se impusieron nuevas medidas económicas como el incremento del IVA del 12% al 14% por un año, contribución del 3% de las utilidades, 0,9% del cobro del patrimonio mayor a un millón de dólares y por último la contribución gradual de un mes de sueldo de los empleados públicos y privados cuyos ingresos excedieran a \$1000.

- **Entorno Económico**

El Banco Central del Ecuador a través del portal [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec) proporciona información macroeconómica y estadísticas de la evolución de los principales componentes del PIB de nuestro país, a través de diversos gráficos.

En la figura 1 se puede observar la evolución del PIB, que se compone de los siguientes factores: el consumo final de hogares, formación bruta de capital del trabajo, importaciones de bienes y servicios, consumo de gobierno y las exportaciones.

**Figura 1.** PIB del Ecuador

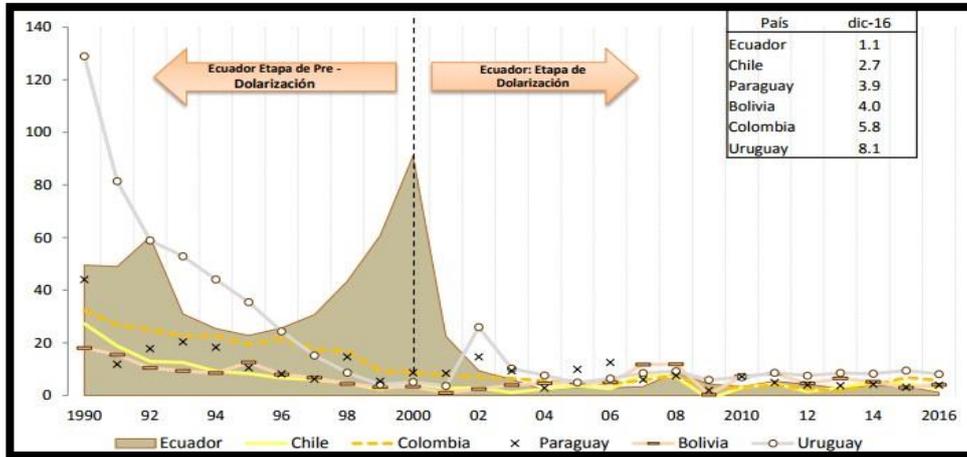


**Fuente:** Banco central del Ecuador (2016). PIB del Ecuador en los últimos años. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec>

En el año 2016, Ecuador registra una desaceleración de -1,5% a precios constante por lo que los componentes del PIB decrecieron en relación al año 2015, obteniendo una mayor contracción en la formación bruta de capital fijo.

Otro de los factores que influyen en la economía de un país es la inflación. En el siguiente gráfico se mostrará la inflación anual de ciertos países de América del Sur, junto a la variable mencionada.

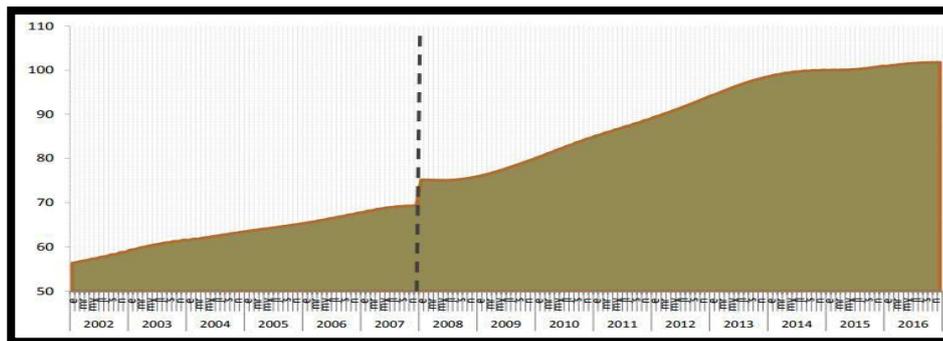
**Figura 2.** Inflación de los países de América del Sur.



**Fuente:** Banco central del Ecuador (2016). Inflación de los países latinoamericanos. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec>

La inflación anual de los países de América del Sur registra una disminución paulatina. En la tabla se observa que Ecuador tiene una inflación de 1,1 comparada con los otros países, seguido de Chile con un 2,7 de inflación.

**Figura 3.** Índice del salario real



**Fuente:** Banco central del Ecuador (2016). Índice del salario real Ecuador.  
**Recuperado de** <https://www.bce.fin.ec>

En la figura 3 observamos el índice del salario real, que en diciembre del 2015 se incrementó positivamente, lo que permitió la disminución de la inflación. A continuación, se muestra una tabla donde están otros indicadores económicos del Ecuador.

Tabla 1

*Índices Financieros del Ecuador*

Ingreso Per Cápita	\$59996,2
Tasa de empleo	41,20%
Tasa de desempleo	5,20%
Inflación anual	0,96%
Salario Básico Unificado	\$375
Canasta familiar básica	\$709,22

Fuente: Banco Central del Ecuador 2017

La firma de un convenio con la UE estableció que el 99,7% de los productos agrícolas y el 100% de bienes industriales ingresen al país con 0% de aranceles.

La situación del país impactó directamente al mercado salarial, trayendo en gran escala un debate cuyo tema es la mejora del rendimiento.

Se presentará un leve análisis sobre el comportamiento del mercado en los sectores: comercial, industrial y servicios.

**Figura 4.** Incremento salarial de las empresas

			TOTAL
<b>SECTOR</b>	Comercial	3,0%	<b>2,8%</b>
	Industrial	3,2%	
	Servicios	2,3%	
<b>TIPO DE EMPRESA</b>	Nacional	2,7%	
	Multinacional	2,9%	

**Fuente:** Deloitte (2016). Encuesta del incremento salarial promedio de empresas por sectores. Recuperado de <https://www.deloitte.com>

Como resultado se reflejó un aumento salarial de 2,8% en el año 2016, mientras que el 33% no obtuvo incrementos.

Ecuador debe defender el mercado existente y permitir nuevas oportunidades laborales a los ciudadanos. Aparte la finalización de la negociación del acuerdo con la Unión Europea es favorable comercialmente.

Adicionalmente podemos mencionar que el país se contrajo durante el 2016: 8% en los precios del petróleo y 24% en las importaciones.

### □ **Entorno Cultural**

El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros grupos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad.

Las personas crecen en una sociedad dada, que modela sus creencias y valores fundamentales, al mismo tiempo que proporciona una visión del mundo que define su relación con las demás y consigo misma. (Kotler, 2008)

Uno de los factores principales de la industria panificadora ecuatoriana es una combinación entre la habilidad y la escasa capacidad de producción de los panaderos artesanales y de los productos industriales.

La industria panificadora en Ecuador agrupa a las PYMES cuya producción se focaliza en: pan, pasteles, galletas y la industria de los fideos y pastas.

La demanda de trigo proveniente del exterior fluctúa entre 97 y 99%, mientras que lo correspondiente al producto nacional se sitúa entre el 1 al 6%, cuya importación la realizan las industrias Molinera y Ecuagran, quienes distribuyen a aquellas que no pueden hacerlo. (La competitividad de la industria panificadora ecuatoriana a finales del siglo XX, 2015)

### □ **Entorno Natural**

La actividad de la panificación y pastelería se ha beneficiado por la nueva tecnología que día a día se renueva, generando como consecuencia problemas que provocan un gran impacto ambiental ya que para la elaboración de los productos se usan hornos totalmente industriales donde el proceso que se realiza para llegar al producto final provoca cierta expulsión de gases atmosféricos.

Una de las herramientas que se están utilizando para disminuir el impacto ambiental es el consumo de electricidad por el funcionamiento de las máquinas para el proceso de productos horneados, es por esta situación que se ha optado por el ahorro eléctrico usando una máquina que no consuma mucho y de esta forma mejorará la rentabilidad de la empresa.

### • **Entorno Demográfico**

Ecuador tiene varios orígenes con muchos grupos étnicos ya que la población en su mayoría es mestizos. En cuanto a tradiciones gastronómicas varían dependiendo muchas veces de sus regiones, en la costa se consume más las legumbres y el pescado, mientras que

en la región Andina se consume otro tipo de productos tales como: trigo, arroz, maíz, y carne. Por otra parte la industria de los productos horneados ciertamente son una base fundamental del consumo diario de los ecuatorianos y su consumo per cápita en el 2012 fue de 37 kg al año. (ProEcuador, 2013).

## **2.2 Matriz POAM**

Como afirma Gómez: “La matriz es una metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto, un grupo estratégico puede determinar si un factor constituye una advertencia o un beneficio para la firma”

En la tabla 2, se ha analizado los impactos que se obtiene en la empresa en relación de los siguientes factores; cultural, económico, político, competencia y legal. En el factor cultural la calidad del producto es alta, esta es una oportunidad debido a que los clientes escogen la calidad del producto generando un impacto alto en la sociedad que hará que el cliente vuelva a comprar en ese lugar. A diferencia de la salud de las personas que decidimos poner bajo en amenaza e impacto medio por la razón de que algunos comensales disfrutaban del producto pero no cuidan su salud.

En el entorno económico la situación económica del país la vemos como una oportunidad porque al momento de ver los factores económicos observamos que la economía ha ido mejorando a pasar de los años, pero vemos como una amenaza la subida de los precios en la materia prima, optando que la empresa busque soluciones o productos sustitutos que satisfagan su demanda.

En lo político y legal tenemos las normas y leyes de sanidad del sector alimenticio lo cual lo calificamos como una oportunidad, al cumplir las leyes y normas no se tendría problema alguno en el futuro.

En el entorno competitivo analizamos como oportunidad los precios, imagen, y publicidad. Si la empresa tiene el control en estas variables no será un problema que existan empresas con la misma actividad social.

Tabla 2

*Matriz POAM*

CLASIFICACIÓN	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
<b>Cultural</b>									
Calidad del producto				x			x		
Salud de las personas			x					x	
<b>Económicos</b>									
Situación económica del país					x		x		
Subida de precios de la materia prima		x						x	
<b>Políticos</b>									
Leyes y Normas en el sector alimenticio					x			x	
<b>Competencia</b>									
Precios de la competencia directa					x				
Imagen de la empresa en el mercado					x				
Publicidad usados por la competencia					x				
<b>Legal</b>									
Cumplir con las normas de sanidad				x				x	

Elaborado por: Autores

## 2.3 Análisis del micro-entorno

- **Historia de la empresa**

Cookies&friends nace en la ciudad de Guayaquil, se constituyó mediante escritura Pública autorizada por el notario Vigésimo octavo del cantón Guayaquil, Ab. Eugenio Ramirez Bohorquez, el día 25 de septiembre de 1984, inscrita en el registro mercantil el registro mercantil el día 23 de noviembre de 1984 su matriz está ubicada en el centro de la Ciudad, y consta de tres sucursales. El objeto social de la empresa viene dado por el ART 1 Se dedicará a la elaboración y expendio de bocaditos tales como galletas pastas dulces y en general alimentos, de consumo humano.

Sus actuales administradores son Jacobson Connor Peder Jacob Presidente Administrativo y Jacobson Shannon Francesca es la Gerente General de la empresa.

- **Análisis Situacional**

En el estado de resultado integral de la empresa se observa que sus ventas fueron creciendo en todos los años, pero en el año 2016 se vio un decrecimiento debido a diferentes factores que afectaron al país.

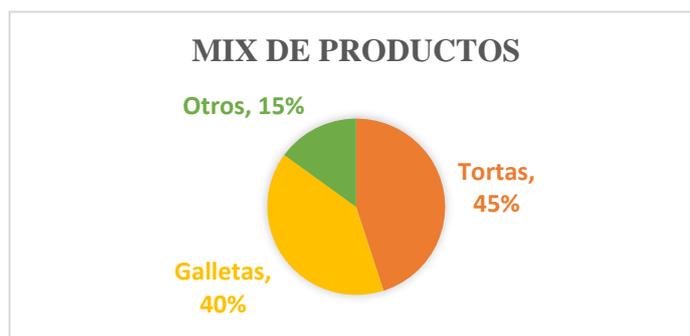
- **Áreas claves de la empresa**

Cookies&friends está conformada jurídicamente por dos accionistas ambos de nacionalidad ecuatoriana, Connor Jacobson Hoteles SA con un capital de \$7000 y Corpthor con un capital de \$ 14993. Los recursos claves de la empresa son los recursos humanos conformado por el departamento de contabilidad, financieros en la cual consta de los dos accionistas antes mencionados y el de producción que son las personas encargadas de la elaboración del material terminado.

- **Mix de Productos Cookies&friends**

La pastelería cumple con tres enfoques, el primero es la venta de tortas que representa el 45% mientras que las ventas de galletas muestran un 40% de participación del mercado, y como último se tiene un 15% que viene representado por otros productos.

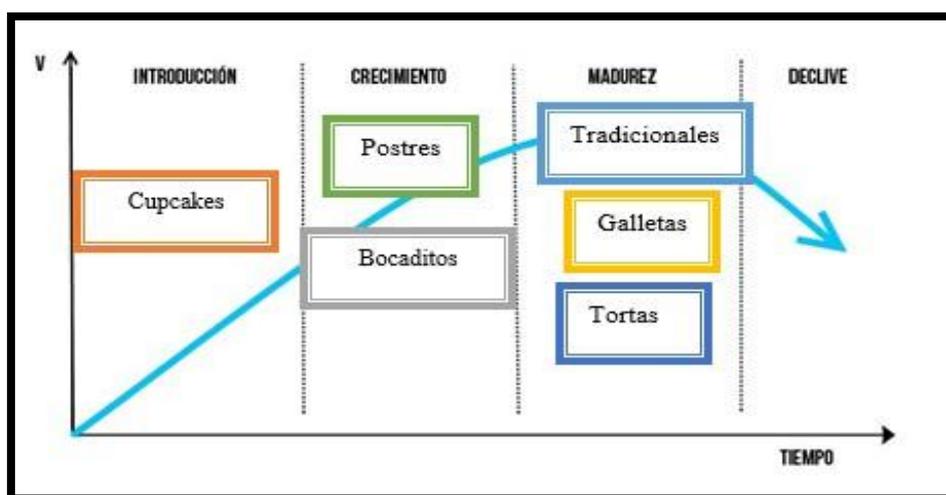
**Figura 5.** Mix de los productos



**Fuente:** Cookies&Friends  
**Elaborado por:** Autores

## 2.4 Ciclo de Vida del Producto

**Figura 6.** Ciclo de vida del producto



**Fuente:** Cookies&Friends  
**Elaborado por:** Autores

Podemos observar que los cupcakes están en la etapa de introducción, la empresa debe de saber los gustos de los consumidores para que obtenga una buena aceptación. Los postres y bocaditos están en etapa de crecimiento, debido a que la competencia ha lanzado nuevos productos en el mercado y es necesario que estos elementos se den a conocer más satisfaciendo a cada uno de las personas. Como último punto tenemos a las galletas y tortas que conforman parte de la etapa de madurez porque son productos que ya han estado posicionados en el mercado y son conocidos por los clientes.

## 2.5 Matriz BCG Crecimiento – Participación

**Figura 7. Matriz BCG**



**Fuente:** Cookies&friends Pastelería (2017)

**Elaborado por:** Autores

Matriz que se utiliza para estudiar la cartera de negocios de las empresas, consiste en la elaboración de un análisis estratégico del portafolio en base de la tasa de crecimiento y participación del mercado. El objetivo de la matriz es auxiliar en la toma de decisiones de las unidades estratégicas, y determinar en que area se puede invertir o desistir del negocio

- ✓ **Productos Interrogantes:** Consta de una limitada cuota de mercado y están en crecimiento, Se puede incurrir en pérdidas. Tiene potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en una estrella, que luego se convertiría en fuente de ingresos.

Los productos interrogantes de Cookies&friends son los postres y bocaditos que son aquellos que están creciendo y compiten con productos de otras pastelerías. Para que estos dos factores se conviertan en producto estrella se debe analizar el potencial que tiene cada uno de ellos para ver en cual se invierte más.

- ✓ **Productos Vaca:** Son las UEN con mayor rentabilidad y que debe de ser aprovechada en todo momento para generar dinero e invertir en los productos estrellas.

Las tortas y tradicionales forman parte de este grupo generando mayor flujo de caja, se debe aprovechar los recursos que tiene la empresa para poder desarrollar nuevos productos.

- ✓ **Productos Perro:** Los productos perro son aquellos que tienen baja participación en el mercado, los cupcakes forman parte de este. Cookies&friends debería de innovar su línea de producto y adaptarse a este cambio.
- ✓ **Productos Estrella:** Cookies&friends tiene como producto estrella las galletas la cual tiene una alta participación en el mercado en especial las de piscas de chocolate, su sabor es irresistible y agradable ante las personas. Este genera liquidez a la empresa junto a la torta de masa pecosa que se ha mantenido en el mercado durante años.

## **2.6 Análisis de Posibilidades de Acción (Atractividad-Competitividad)**

En cuanto al análisis competitivo se relacionó a Cookies&friends con sus competidores para poder identificar cuáles son sus debilidades y amenazas que afronta a su alrededor, y aprovechar las oportunidades y fortalezas para seguir mejorando en ellas.

A continuación se presenta la competencia de la pastelería; El saloncito, california, pasteles y compañía, dolupa, bombons entre otras pastelerías que son nuevas en el mercado ecuatoriano.

## **2.7 Matriz PCI**

Según Gómez (2010) dijo: El perfil de capacidad institucional es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo y que afectan su operación corporativa.

En la tabla 3 analizamos las fortalezas y debilidades de la empresa, en conjunto de los siguientes factores: directiva, competencia, financiero, talento humano y producción. En directiva tenemos la planeación de la organización que es una de las fortalezas que tiene la empresa, su esfuerzo se ve reflejado en los estados financieros.

La competencia tenemos dos ítems, la calidad y sabor. La calidad del producto es una fortaleza alta, mientras que el sabor tiene fortaleza media, esto se concluyó cuando los clientes pedían que agreguen más sabores a su línea de producto.

El ámbito financiero es una fortaleza porque esta empresa tiene dos accionistas que se han mantenido durante los 34 años de la empresa, y que cada vez apoyan a la empresa si esta tiene algún problema financiero.

En talento humano tenemos una debilidad en las capacitaciones, y esto puede traer como consecuencia una reducción en las tareas que desarrolla el personal.

Tabla 3  
Matriz PCI

Factores/Calificaciones	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
<b>Capacidad Directiva</b>									
Planeación y organización de la misma		x					x	X	
<b>Capacidad Competitiva</b>									
Calidad de producto	x							x	
Sabor de producto			x					x	
<b>Capacidad Financiera</b>									
Accionistas con capital	x							x	
<b>Capacidad de Producción</b>									
Unidades de productos			x					x	
<b>Capacidad de Talento Humano</b>									
Capacitaciones							x	x	

Elaborado por: Autores

## 2.8 Fuerzas de Porter

Este modelo consiste en una completa gestión y un completo análisis de la organización a través de un estudio de la industria, esto se hace con el fin de saber dónde se posiciona una empresa con respecto a otra. (Las 5 fuerzas de Porter , 2008).

Estas fuerzas son:

- ✓ **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Esta es una de las fuerzas más conocidas e importantes ya que permite saber si es tan factible o tan dificultoso entrar en un mercado nuevo y con características similares a la de su producto. Otra posibilidad sería que existan pocas barreras de entrada, es

decir donde haya pocas normas y sus inversiones sean bajas porque de lo contrario se vuelve difícil.

- ✓ **Poder de negociación de los proveedores:** Todas las empresas necesitan fuente de materia prima para poder elaborar su producto y es por esta razón que se necesita de un proveedor que imponga sus precios y su tiempo de trabajo.
- ✓ **Poder de negociación de los clientes:** Esto se da porque los clientes exigen satisfacción sobre las organizaciones para que sus precios no sean tan elevados y sean de excelente calidad.
- ✓ **Amenaza de ingresos por productos sustitutos:** Esto se manifiesta siempre y cuando las características y precio del producto no son los mismos en el mercado laboral.
- ✓ **Rivalidad entre los competidores:** Esto se presenta cuando las organizaciones luchan para establecer una posición alta en el mercado de la competencia, presentan métodos estratégicos de precios o de marketing para establecer su liderazgo.

Tabla 4  
*Fuerzas de porter*

Manifestación	Justificación	Nivel
Amenaza de nuevos entrantes	Para analizar esta fuerza debemos tener en cuenta todas barreras para poder entrar en el mercado. Una de las principales es la lealtad de los clientes hacia algunos productos que ya llevan años en el mercado, como galletas fitness de Nestlé, como las galletas o barras de granola de Quaker que son marcas bien posicionadas en las mentes de los consumidores por la calidad de sus productos y por la gama de experiencia que tienen estas organizaciones.	BAJO
Poder de negociación de los proveedores	En cuanto se refiere a proveedores no se tiene un alto nivel de negociación ya que se establecen muchas opciones con las que se negocian comúnmente como por ejemplo: Adolfo Murillo SL, Ricola, Interdulces, Kellogg's que son los encargados de facilitar la confitería y golosinas; y Molinos Quito, Prodemsia CIA LTDA, entre otras que son los encargados de facilitar la harina para la respectiva elaboración de los productos.	BAJO
Poder de negociación de los compradores	Esta fuerza es extremadamente alta ya que la empresa tendrá que negociar con toda la cadena de supermercados del país, no obstante se destaca la normativa vigente desde el año 2014 que dice que estos supermercados deben enviar a sus perchas más productos ecuatorianos, es decir destinar mínimo un 7% de sus compras a productos del país e ir aumentando su stock progresivamente.	ALTO
Rivalidad	Para determinar con exactitud esta fuerza se tomó en cuenta la gran cantidad de productos y competidores que existen en el mercado con marcas ya existentes, sin embargo la línea de producto que se enfocará en el proyecto tiene un impacto medio ya que no se encuentran muchas alternativas.	MEDIO
Productos Sustitutos	La industria pastelera tiene alta lealtad por parte de sus clientes, sin embargo en el mercado se pueden encontrar varias opciones para sustituir dichos productos, como por ejemplo dulces, tortas de Domremi, de El Saloncito, Bom Boms, entre otras que relativamente están a precios competitivos.	MEDIO

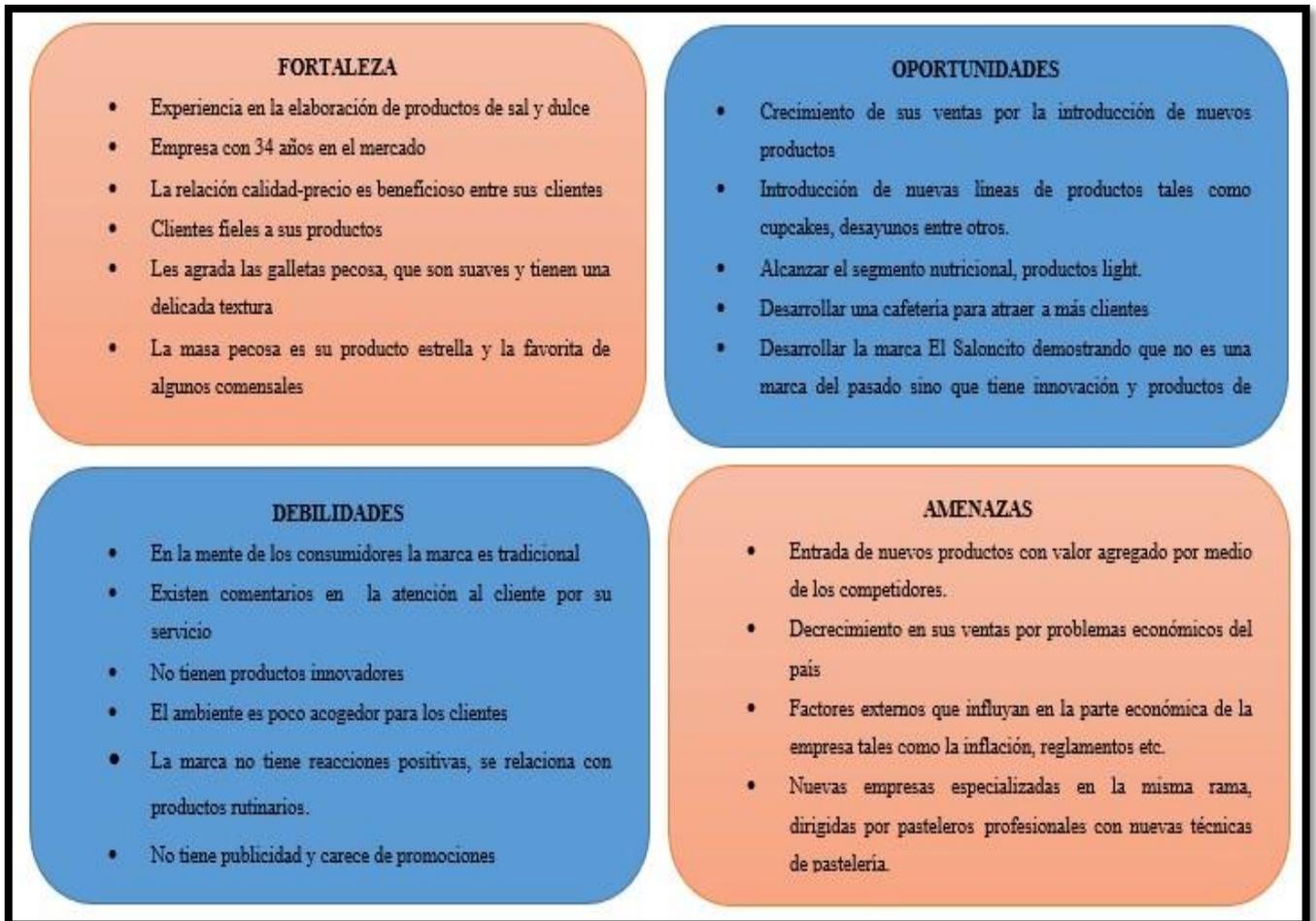
Fuente: (Las 5 fuerzas de Porter , 2008)

Elaborado por: Autores

## 2.9 Matriz FODA

El análisis FODA permitirá identificar puntos claves para establecer el plan de mercadeo de Cookies&friends.

Figura 8. Matriz FODA



Fuente: Cookies&friends Pastelería (2017)

Elaborado por: Autores

### Conclusiones del FODA

**Fortalezas > Debilidades:** Cookies&friends establecerá una estrategia para la introducción de productos nuevos, se implementará un plan de marketing para cambiar ciertos aspectos de la empresa y así saber aprovechar las fortalezas que tiene la pastelería.

**Fortalezas > Oportunidades:** La pastelería debe tener presente las oportunidades que tiene en el mercado sin descuidar sus productos tradicionales, enfocarse en mejorar sus técnicas para brindarles productos innovadores a los clientes.

**Amenaza > Oportunidades:** Se tomaría precaución con la inversión de nuevos negocios tomando en cuenta los factores económicos del país, si es conveniente o no poner una sucursal en otro lugar o implementar una nueva línea de producto

## **2.10 Diagnostico de la empresa competitiva**

Los estudios que se han realizado en el servicio que ofrece Cookies&friends, se observa que actualmente la empresa está presentando un problema en las ventas, este siendo reflejado en su estado financiero del año 2016. La opinión de los clientes fue esencial para ver las debilidades que enfrenta la empresa y porque ellos deciden buscar otros productos sustitutos en diferentes pastelerías.

## **2.11 Estrategia a seguir**

En este estudio se aplicara la estrategia de diferenciación basada en su producto, generándole atributos que permita diferenciarse de otras empresas que ofrecen la misma actividad económica, brindándoles un producto de calidad y con una imagen innovadora, en vista que los consumidores tienen un efecto positivo cuando se les brinda un producto que cumpla sus necesidades. Además buscaremos solución a estas preguntas ¿Que busca el cliente en mi producto? ¿Qué necesidad satisface nuestro producto? ¿Que ofrece la competencia a los clientes que no les pueda ofrecer Cookies&friends?

## CAPITULO III METODOLOGÍA

En base a los argumentos planteados en el capítulo 1, se realizó dos tipos de investigaciones: exploratoria y concluyente.

**Figura 9.** Diseño de la investigación



**Fuente:** Ángel Fernando Gómez (2006). Diseño y clasificación de la investigación.

**Recuperado de** <http://angelfernandogomez.blogspot.com/2006/03/diseo-de-investigacion-de-mercados.html>

Este diseño de investigación se desarrolló con el objetivo de conocer las percepciones, gustos, creencias y costumbres de los clientes de la empresa para comprender cómo se posiciona la marca en los diferentes segmentos de mercado. A su vez se debe encontrar las ventajas principales de los competidores para identificar las constantes oportunidades de mejora.

La siguiente investigación se realizó mediante las siguientes etapas:

- ✓ **Primera etapa:** se desarrolló una investigación exploratoria, la que se elaboró con la observación de los clientes y los competidores del sector para comprender la dinámica del negocio.
- ✓ **Segunda etapa:** como fuente de información secundaria se realizó un grupo focal, para conocer las necesidades del segmento medio alto y también para identificar el posicionamiento del producto en la mente de los consumidores.
- ✓ **Tercera etapa:** consistió en realizar entrevistas a expertos en repostería para identificar las oportunidades en dicho segmento.
- ✓ **Cuarta etapa:** se elaboró una investigación concluyente realizando encuestas.

### 3.1.1 Objetivo general

Analizar los criterios que influyen en la decisión de compra de los consumidores de gastronomía dulce, de tal manera que Cookies&friends logre un grado de aceptación en el mercado más alto y así atraer a nuevos clientes.

### 3.1.2 Objetivos específicos

- Conocer los hábitos de consumo de los compradores de galletas con la finalidad de conocer sus percepciones acerca del producto.
- Determinar la preferencia del segmento de mercado de acuerdo con los siguientes factores: presentación, diseño, empaque, sabores entre otros.
- Identificar la influencia que tienen los consumidores en la decisión de compra de galletas y pasteles para hacer uso de estos argumentos para el desarrollo de publicidad
- Identificar los puntos estratégicos de venta para que el consumidor pueda adquirir el producto
- Percibir la aceptación del nuevo producto con el fin de darle un valor agregado al mismo

### 3.2 Método de recolección de datos

Bautista (2012) señalo que: “La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información”

Tabla 5  
*Técnicas de Investigación*

<b>Técnicas de Investigación</b>	<b>Objetivo 1</b>	<b>Objetivo 2</b>	<b>Objetivo 3</b>	<b>Objetivo 4</b>	<b>Objetivo 5</b>	<b>Objetivo 6</b>
<b>Exploratorio</b>						
Entrevistas a expertos	x		x	x		X
Entrevistas a consumidores	x	x	x	x	x	X
Observación	x	x		x		
Focus Group	x	x	x			
Visitas fantasmas	x	x		x		
<b>Concluyente</b>						
Encuestas	x	x	x	x	x	x

Elaborado por: Autores

### 3.2.1 Investigación Exploratoria

- **Entrevista a Expertos**

Antes de iniciar con el proceso de las encuestas, se realizaron entrevistas a profesionales en el tema de nutrición y repostería, a continuación, se exhiben los puntos relevantes:

Entrevistada

**Nombre:** María Miranda Torres

**Edad:** 33 años

**Profesión:** Nutricionista Clínico y Pediatra

**Lugar de trabajo:** Hospital Francisco Icaza Bustamente

**Años de experiencia:** 15 años

La doctora María Miranda define a la gastronomía dulce como una carga de vitaminas, minerales y muchas veces fibras nutritivas que no solo mejoran la digestión, sino que eliminan residuos y funcionan como carbohidratos naturales.

Miranda explicó que los dulces son alimentos con un alto contenido de carbohidratos, principalmente por la miel o azúcar, y deben consumirse moderadamente para mantener un equilibrio alimentario y que producen calorías abundantes.

Como recomendación sugirió que no se debe ofrecer un postre abundante luego de una comida pesada, pero sí es aconsejable cuando la comida es liviana, para que los comensales queden satisfechos.

La profesional también manifestó que en nuestra cultura alimentaria siempre se ha pensado que lo ideal es hacer tres comidas al día distribuidas en desayuno, almuerzo, cena, y que entre comidas lo mejor es no probar nada. Investigaciones científicas han corroborado que comer cinco veces diarias influye positivamente en la prevención y el tratamiento de enfermedades como obesidad, enfermedades cardiovasculares o diabetes.

Asimismo, han relacionado el aumento de la frecuencia de consumo de alimentos con una disminución de la cantidad de grasa corporal, de la concentración en la sangre de colesterol total y colesterol LDL y de la intolerancia a la glucosa.

Existen razones por las cuales debes de alimentarte de esta manera; dijo la doctora al finalizar la entrevista.

Energía disponible todo el tiempo: Para que nuestro cuerpo, y sobre todo el cerebro, funcione óptimamente debemos proveerlo constantemente de energía. El cerebro

depende prioritariamente de la existencia de un aporte continuo de azúcar (glucosa); esta necesidad se debe a que carece de un sistema para almacenar combustible, razón por la cual debe tomar pequeñas cantidades de glucosa de la sangre para poder seguir funcionando.

Permite mantener un peso ideal: Una ausencia prolongada hace que el cuerpo interprete la falta de alimento como un periodo de escasez, reduciendo la actividad de los órganos y haciendo que éstos consuman energía del músculo, lo que tiene un efecto contraproducente de aumento de peso.

La doctora explica la diferencia entre las galletas dulces normales y las galletas nutritivas.

Tabla 6  
*Diferencia de galletas normales y nutritivas*

<b>Galletas dulces normales</b>	<b>Galletas nutritivas</b>
Utilizan sólo la materia prima para su elaboración	Utilizan la materia prima para frutos secos
Le prevé un alto contenido de carbohidratos	Le proporciona un equilibrio alimentario
Altos niveles de grasa causando enfermedades cardiovasculares	Producen menos calorías e influyen positivamente en el tratamiento de enfermedades

**Fuente:** Nutricionista Clínica y pediátrica María Miranda (2017)

**Elaborado por:** Autores

### **Entrevista a Consumidor**

Entrevistado

**Nombre:** Mónica González

**Edad:** 26 años

**Profesión:** Estudiante de la FCSH de la Espol

**Hobbies:** Modelaje, viajar.

Conversando con esta estudiante y con otros dentro de la universidad se pudo deducir que existe un malestar común entre todos, debido a que muchas veces no tienen tiempo para comer. Esto se debe a que algunos tienen clases seguidas y horarios complicados que no les permite ir a buscar y comprar algo adecuado. Por otra parte, muchos otros estudiantes que cuentan con el tiempo suficiente a veces no encuentran algo saludable que satisfaga su

necesidad de comer algo. Es por esta razón que ella por lo general degusta galletas saludables, que si bien es cierto no la satisface en su totalidad, la ayudan a sobrellevar la carga horaria de la universidad dijo la estudiante cuando identificó el problema. También comentó que le gustaría que la industria pastelera elaborara un producto que pueda ser consumido rápidamente, que no tenga un precio tan elevado y que sea nutritivo, es decir, que provea la energía necesaria para que las personas puedan continuar con sus actividades diarias. La opción que manifestó la señorita fue la de producir galletas nutritivas, que además de tener los beneficios ya mencionados, sean prácticas de llevar y guardar en cualquier lugar, y que además sean ricas.

Cabe resaltar que algunas de las personas que no tienen tiempo también buscan un producto saludable. Por ello, considera como positiva la posibilidad de elaborar un producto distinto, con diferentes ingredientes porque ha notado que entre los estudiantes existe la necesidad de consumir dicho producto, mencionó Mónica.

Así que el desafío en base a esta información será desarrollar una estrategia de diferenciación basado en la aceptación de los clientes, ésta consistirá en lanzar al mercado estas galletas nutritivas (avena, granola, nuez y pasa) posicionándolas en la mente de los consumidores para que sean de consumo masivo, placenteras al paladar, a un bajo precio, prácticas de llevar y guardar en cualquier sitio y provean la energía necesaria para que las personas puedan continuar con sus actividades.

### **3.2.2 Investigación Concluyente**

Esta investigación nos provee información que ayuda a evaluar a las acciones que se identifican en la problemática del estudio. Este diseño comprende metas y necesidades de información claramente expresas, cabe recalcar que existen dos enfoques: descriptiva y casual

En el siguiente trabajo se utilizara el enfoque descriptivo, donde se obtendrá la herramienta encuesta o cuestionario.

Éste último se difundirá por medios físicos, donde al final se generará una base de datos con los resultados de las 384 encuestas que servirán para el análisis cuantitativo del proyecto.

- **Observación**

Para empezar con la investigación de mercado se realizó una conversación informal con los clientes de la pastelería y el personal que labora en el local, con el objetivo de conocer el impacto que tiene la marca y saber que piensan de los competidores.

- ✓ En la matriz se dialogó con varios clientes con respecto de las siguientes variables: elección de compra, apreciación del modelo del producto, calidad, sabor, empaque, precios, servicio al cliente, con el fin de identificar las debilidades y amenazas que rodean a la pastelería.
- ✓ Algunos clientes prefieren realizar su compra en Cookies&friends porque les gusta el sabor que tienen sus galletas, en especial la tradicional que tiene piscas de chocolate, y hay de tamaño normal y grande. Al momento de preguntar si han probado en “La praliné” comentaron que no es de su agrado porque el producto tiene una textura dura, pero otros clientes eligen a otras pastelerías.
- ✓ Otros clientes eligen comprar el producto estrella de esta pastelería que es la torta con masa pecosa, este producto es muy tradicional y agradable para los clientes que les gusta los frutos secos.
- ✓ Con respecto a los precios algunos clientes dicen que son elevados, un producto que tiene masa de novia cuesta alrededor de \$7-\$8 la porción.
- ✓ La atención del cliente es fundamental, pero ciertos clientes mencionaron que las veces que han realizado un pedido este se demora, o las sugerencias que los trabajadores dan a veces no son las más adecuadas.
- ✓ Las siguientes pastelerías fueron nombradas como competencias por los clientes: Bombons, Praline, Biscuit by Name, Pasteles&Compañía, California, El Saloncito, y Dolupa. De todas las mencionadas anteriormente Pasteles&compañía elabora galletas parecidas a las de Cookies&friends.

- Grupo Focal

Tabla 7

*Ficha técnica de los participantes*

<b>Ficha Técnica</b>	
<b>Sexo</b>	Hombre-Mujer
<b>Edad</b>	18 - 29 años
<b>Clase Social</b>	Media - Alta
<b>Duración</b>	1 hora
<b>Ciudad</b>	Guayaquil
<b>Fecha</b>	8 Julio, 2017

**Elaborado por:** Autores

Se realizó un focus group con el objetivo de conocer las opiniones de las personas de acuerdo con su elección de pastelería. Al momento de realizar un evento con alguna temática en específica, los padres de familia optan por buscar en redes sociales un lugar donde elaboren tortas con el diseño que ellos sugieren, a un precio cómodo, y con un sabor agradable, aunque algunas personas no tienen la misma experiencia, por esta razón escogen pastelerías conocidas para no tener algún inconveniente. Los entrevistados buscan lo económico debido a la compra de otros materiales que se necesitan para la elaboración de una fiesta.

Para los bocaditos algunas personas deciden comprar en el saloncito que es una de las más reconocidas o en pastelerías colombianas donde el precio de este oscila desde \$0,50-\$2,00 por docena.

De las doce personas entrevistadas solo tres compraban en su pastelería, mientras que el resto de las personas optaban por probar en nuevos lugares, tales como: Dolce Incontro, DonRemi y Dolupa, reconocidas por su sabor agradable y precio elevado.

En servicio al cliente, el 80% de los entrevistados no han tenido problema con su pedido, mientras que el 20% manifestó que han recibido un trato no agradable por parte del personal de la pastelería.

Con respecto a la pastelería Cookies&friends, las personas mencionaron que las galletas son buenas, mientras que otras personas no opinaban lo mismo. Solo 7 de las 12 personas conocían que existen tres locales, y sugirieron que se debería optar por aumentar la variedad de sus productos.

Uno de los aspectos relevantes se dio al momento de enseñar el logo de pecosa, solo tres personas no reconocieron de donde era la carita feliz.

Como último punto se hablo acerca de las promociones y publicidad, la falta del segundo elemento hace que no todos conozcan los productos que venden ya que carece de una página web.

- **Visitas Fantasma**

Para establecer un plan de marketing de servicios para Cookies&friends era importante identificar los puntos débiles en cuanto al servicio, por lo que se realizaron visitas fantasmas a los diferentes locales. Las conclusiones fueron las siguientes:

- ✓ El personal no está consciente de la importancia del servicio al cliente. Hay falencias en el trato y no se tiene una capacitación adecuada respecto a los productos.
- ✓ Se debe mejorar la exhibición de sus productos.
- ✓ La apariencia del personal debe mejorar para que sea homogénea en todos los locales y se vea impecable.
- ✓ No tienen un catálogo que muestre a los clientes los diferentes productos que elabora la empresa.
- ✓ No existen promociones que motiven al cliente a regresar para su siguiente compra.

### **3.3 Fase cuantitativa**

#### **3.3.1 Presentación de la Investigación**

Esta etapa del proyecto consiste en diseñar e implementar una investigación que permita conocer las motivaciones y preferencias del grupo objetivo respecto a las pastelerías y dulcerías. Además, se busca establecer cuál es el posicionamiento de Cookies&friends comparado con sus principales competidores.

El análisis que se obtendrá de la realización del estudio será información clave para realizar el plan de mercadeo y reposicionamiento de la marca de Cookies&friends.

### 3.4 Población y Muestra

#### 3.4.1 Población

Se define a una población como el universo que enfatiza en un grupo de personas que pertenecen a un mismo lugar, y poseen características diversas en todos los aspectos tales como: socioeconómicos, políticos, religiosos, etc.

Para la elaboración de este proyecto se tomó como referencia a la población de Guayaquil, conformada por hombres y mujeres que se encuentran en un rango de edad desde los 15 hasta los 65 años de edad que representa un total de 1.537.498 personas, estudio basado por el INEC (2010).

El 69,2% de la población guayaquileña se encuentra económicamente activa, lo que nos proporciona un total de 1.063,949 personas. Por otra parte, el porcentaje que se ha considerado tomar en cuenta es el 83,3% de ese total, esto se debe al número de personas que se encuentran en estratos socioeconómicos B, C+ Y C-, lo que nos da un valor muestral de 359.614 ciudadanos.

#### 3.4.2 Muestra

Según Jeffrey L. Pope, autor del libro de Investigación de mercados, la muestra es una proporción de la proporción seleccionada para un estudio de investigación.

- **Tamaño de la Muestra**

Se ha considerado la información brindada por el INEC mediante su portal web, lo que permitió calcular de una manera sencilla el tamaño muestral, teniendo una población finita y conocida.

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{[(N-1)(e)^2] * [(\sigma)^2(Z)]}$$
$$n = \frac{359.614 * (1,96)^2 * (0,5)^2}{[(359.614 - 1)(0,05)^2][(1,96) * (0,5)^2]}$$

$$N=384$$

Variables:

**N:** Tamaño de la población.

**n :** Tamaño de la muestra.

**o :** Desviación estándar en caso de conocer el valor, se puede usar el 0,5

**e :** Error, este es el límite considerado aceptable de error que puede ser un valor entre el 1% y el 9%, generalmente queda a criterio del encuestador.

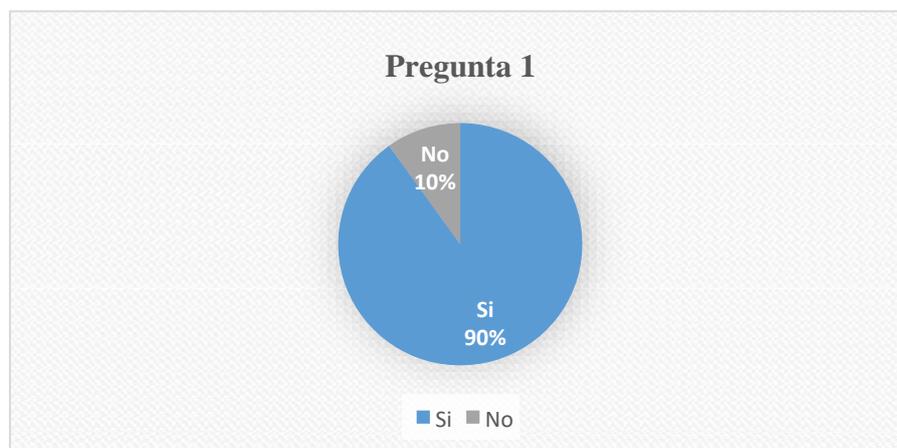
**Z :** Nivel de confianza, este es un valor que se obtiene a través del intervalo de confianza, en este caso se ha optado por utilizar el 95% lo que equivale a una constante de 196.

### 3.5 Encuestas y sus resultados

A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas a 384 personas.

1. ¿Le gustan los dulces?

**Figura 10.** Degustación de dulces

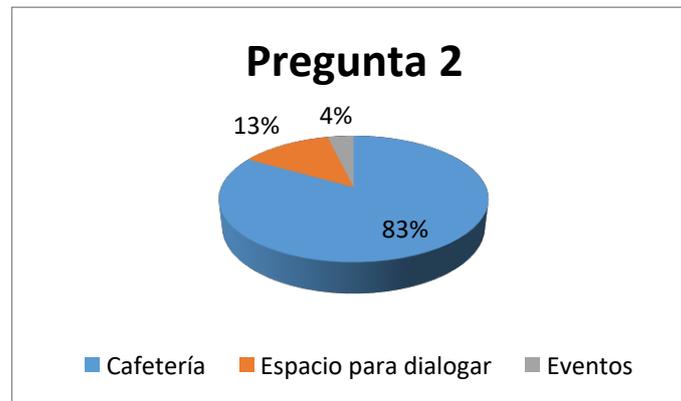


**Elaborado por:** Autores

La encuesta se realizó a 384 personas, como resultado de la primera pregunta se obtuvo que el 90% de los encuestados les gusta los productos dulces, mientras que el 10% no les agrada. En esta pregunta se agregó el siguiente comentario: Si su respuesta fue NO diríjase a la pregunta 18.

2. ¿Cuál atributo considera Usted que sería importante al ir a una pastelería? Marque solo 1

**Figura 11.** Atributos de pastelería

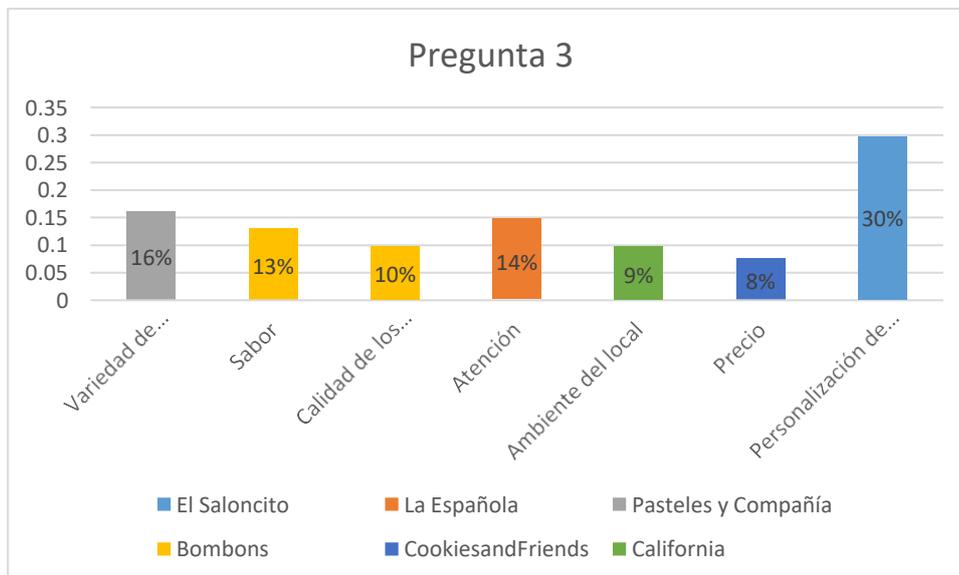


**Elaborado por:** Autores

En la pregunta dos se obtuvieron que de las 346 encuestados les gusta el dulce, 83% consideran que es importante ir a una pastelería si aquella tiene una cafetería debido al ambiente agradable que se tiene en el lugar. El espacio para dialogar ocupa segundo lugar con el 13% de las personas, mientras que 4% prefieren que existan eventos en una pastelería.

3. Con qué pastelería relaciona los siguientes atributos?(ESPONTÁNEO)

**Figura 12.** Atributos de pastelería



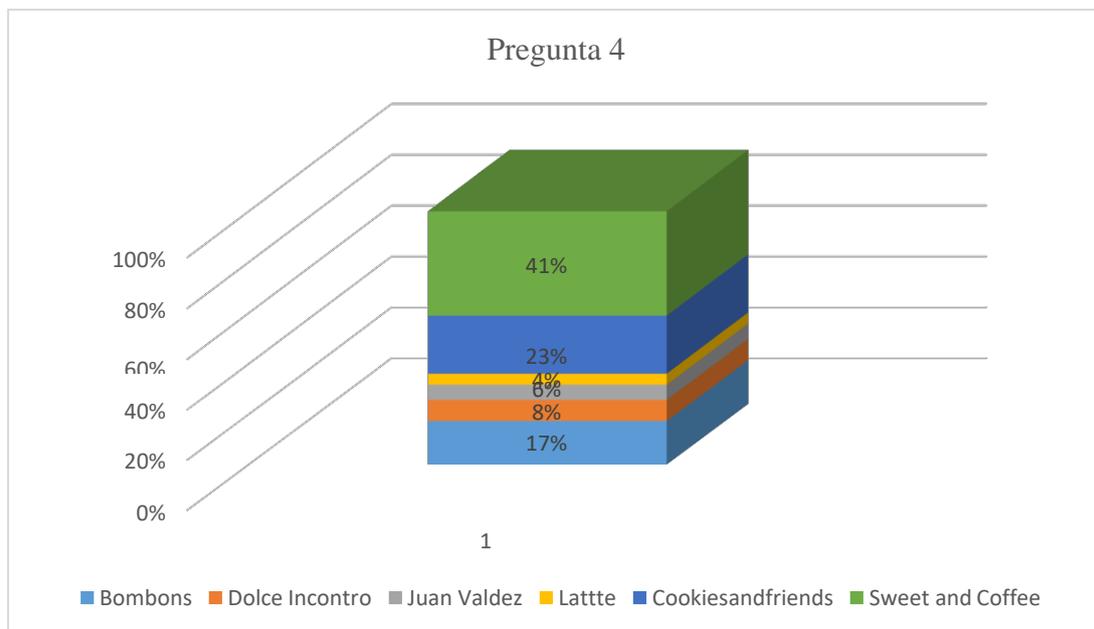
**Elaborado por:** Autores

En la figura 12 se muestran los resultados de la tercera pregunta. A cada pastelería se le dio un color en específico, y se calificó de acuerdo a 7 factores las cuales son: variedad de productos, sabor, calidad, atención al cliente, ambiente del local, precio y personalización del producto.

El saloncito se destaca por la personalización del producto, Pasteles y compañía con la variedad de productos, la española con la atención al cliente, Bombons es el preferido en cuanto a sabor y calidad de producto, California con el ambiente del local y Cookies & Friends por su precio. Estos resultados se dieron encuestando a 346 personas de 384.

4. Por lo general, ¿En cuál de los siguientes lugares usted consume dulces?

**Figura 13.** Consumo de dulces en pastelerías

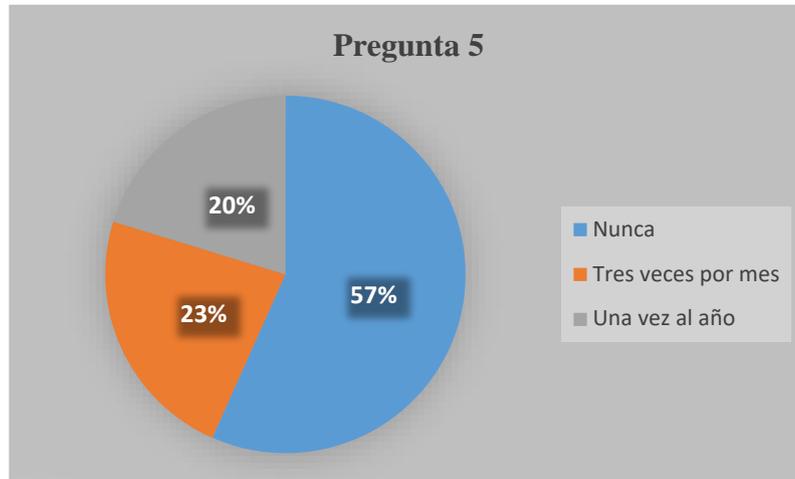


**Elaborado por:** Autores

En la figura 13 se observa que el 41% personas prefieren consumir dulces en Sweet and Coffee, mientras que el 23% de los encuestados consumen en Cookies&Friends, 17% eligen ir a Bombons y el restante opta por ir a otras pastelerías tales como Lattte, Juan Valdez y Dulce Incontro.

5. ¿Con que frecuencia visita usted Cookies&friends?

**Figura 14.** Visita a Cookies&friends

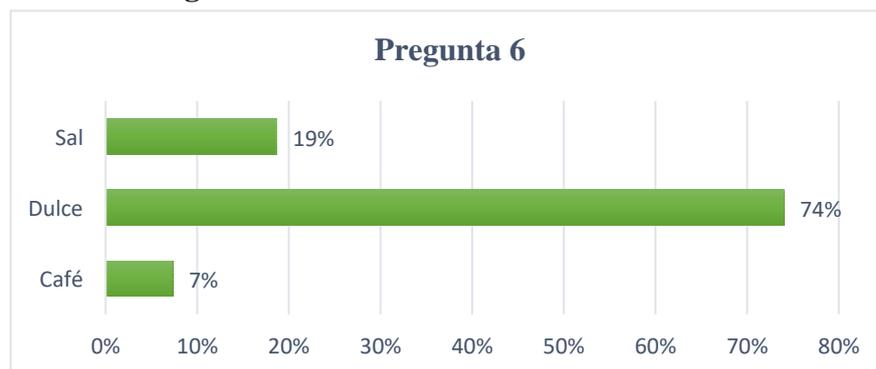


Elaborado por: Autores

En la pregunta 5, el 57% de los encuestados nunca ha ido a Cookies&friends y prefieren otras pastelerías, el 23% está representado por los clientes que prefieren comprar sus productos en este establecimiento, y el 20% restante ha ido por lo menos una vez al año.

6. De los productos que ofrece Cookies&friends, ¿Cuáles consume con mayor frecuencia?

**Figura 15.** Consumo en Cookies&friends



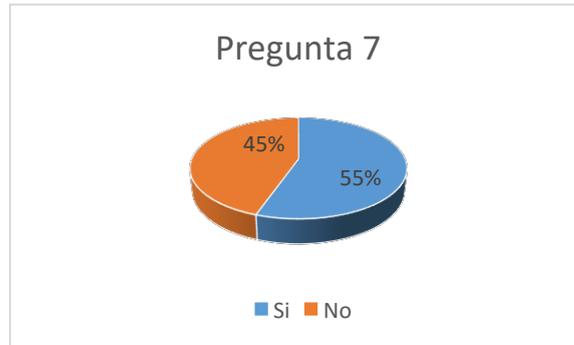
Elaborado por: Autores

En la pregunta 6 se dio paso a que conteste las personas que habían ido a Cookies&friends, por esta razón solo existen 150 personas que siguieron con la encuesta, de las cuales 74% prefieren los dulces, 19% productos de sal y 7% solo consumen café.

En este ítem se agregó un comentario: Si su respuesta fue DULCES continúe con la pregunta 7, caso contrario diríjase a la pregunta 18.

7. ¿Está de acuerdo que haya una nueva línea de galletas nutritivas en el menú de Cookies&friends

**Figura 16.** Nivel de aceptación de las galletas nutritivas

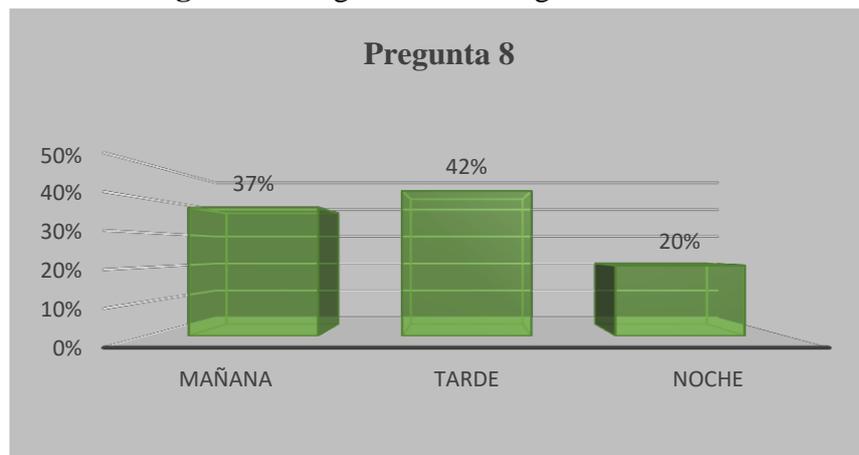


**Elaborado por:** Autores

La encuesta dio como resultado que el 55% de las personas están de acuerdo que exista una nueva línea de galletas nutritivas, mientras que el resto de los encuestados dijeron que no estaban de acuerdo. En caso de que la respuesta fuera No, se tenían que dirigir a la pregunta 18.

8. ¿En qué momento del día preferiría degustar de estas galletas?

**Figura 17.** Degustación de la galleta

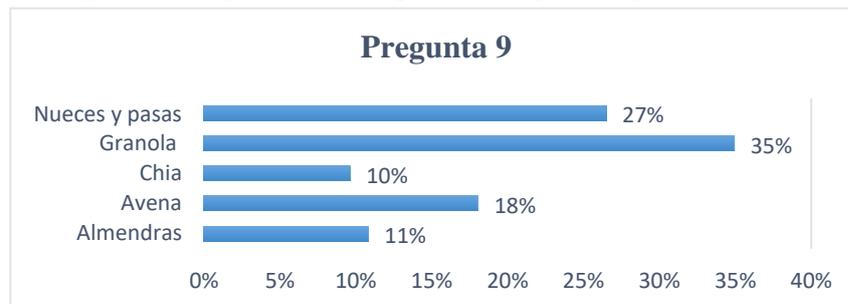


**Elaborado por:** Autores

El 42% de los clientes prefieren degustar las galletas en la tarde, el 37% eligen comer este producto en la mañana, como un complemento en el desayuno, y el 20% prefieren consumirlo en la noche.

9. ¿De qué ingrediente le gustaría que fuesen estas galletas?

**Figura 18.** Opciones de ingredientes para la galleta



**Elaborado por:** Autores

Los consumidores prefieren que las galletas sean de granola, 27% eligieron que sean de nueces y pasas, 18% personas optan que sean elaboradas a base de avena, 11% encuestados les gustaría que fuera de almendras, y como última opción se tiene que sean de chía.

10. La presentación de esta galleta será en cajas. ¿Cuántas unidades le gustaría que contenga la caja?

**Figura 19.** Presentación de las galletas

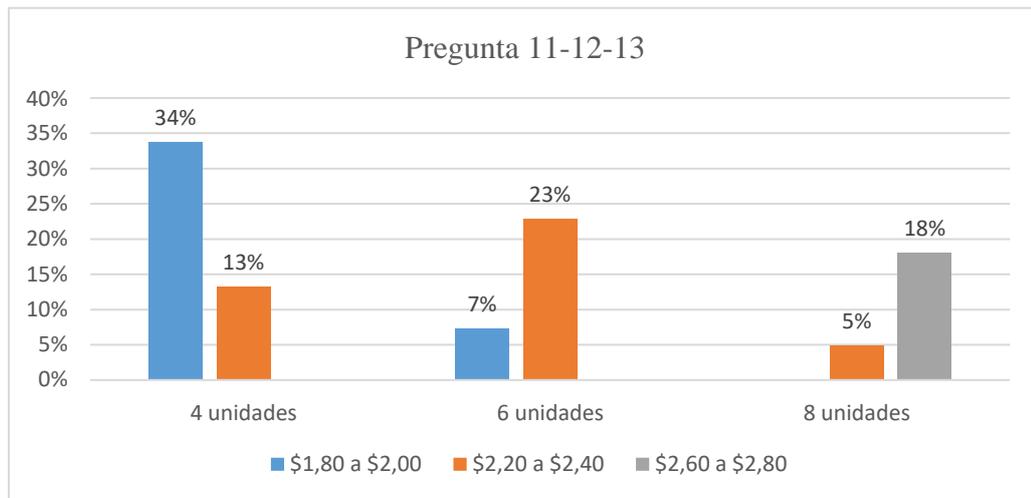


**Elaborado por:** Autores

Como resultado se obtiene que el 47% de los encuestados optan por obtener 4 galletas, el 30% prefiere 6 unidades y el 23% elige 8 unidades que estén en la caja. En esta pregunta se realizó un comentario, si su respuesta es de 4 unidades siga con la pregunta 11, si es de 6 siga con la pregunta 12, caso contrario siga con la pregunta 14.

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la caja de estas galletas?

**Figura 20.** Disponibilidad de pago



**Elaborado por:** Autores

En la pregunta 11-12-13 se dieron a conocer los posibles precios de las galletas por unidades.

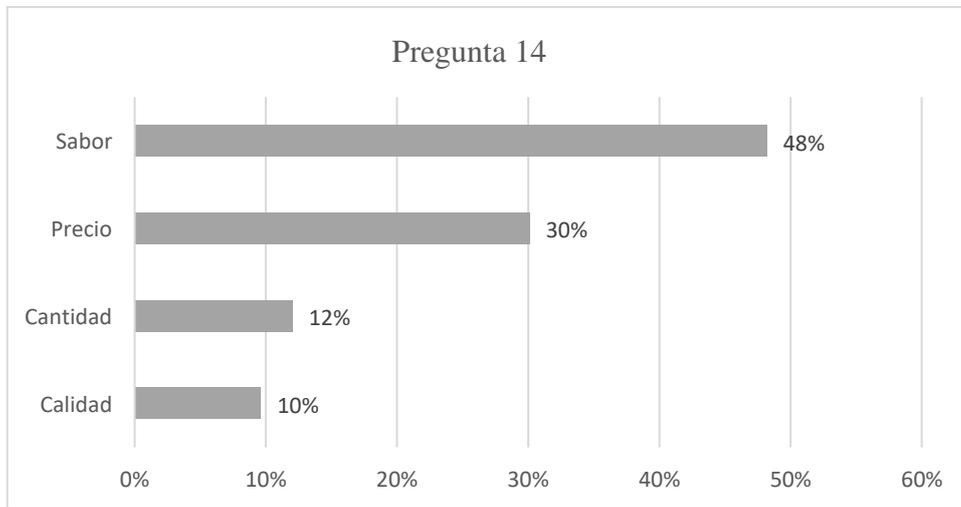
En las 4 unidades el 34% de las personas dijeron que pagarían de \$1,80 a \$2,00 mientras que el 13% prefieren pagar \$2,20 a \$2,40.

En las 6 unidades solo el 7% de los encuestados aceptaron el precio de \$1,80 a \$2,00 y 23% de ellos quieren comprar las galletas con el valor de \$2,20 a \$2,40.

Las 8 unidades vienen dada por el precio de \$2,60 a \$2,80 la cual 18% personas estaban de acuerdo con este precio.

14. Al consumir estas galletas, ¿Qué es lo que primero consideraría?

**Figura 21.** Atributos en el consumo de la galleta

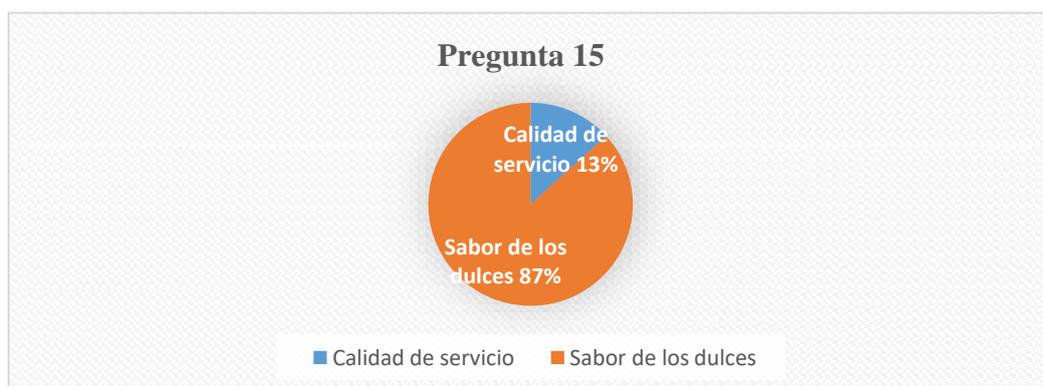


**Elaborado por:** Autores

En base a las preguntas realizadas anteriormente, 83 personas de 384 han visitado Cookies&friends, en la cual 48% de los encuestados decidieron consumir galletas por su sabor, 30% eligen el lugar por su precio, 12% prefieren ir por la cantidad y sólo 10% decidieron probarlas por su calidad.

15. ¿Por qué regresaría usted a la pastelería Cookies&friends?

**Figura 22.** Decisión de la compra

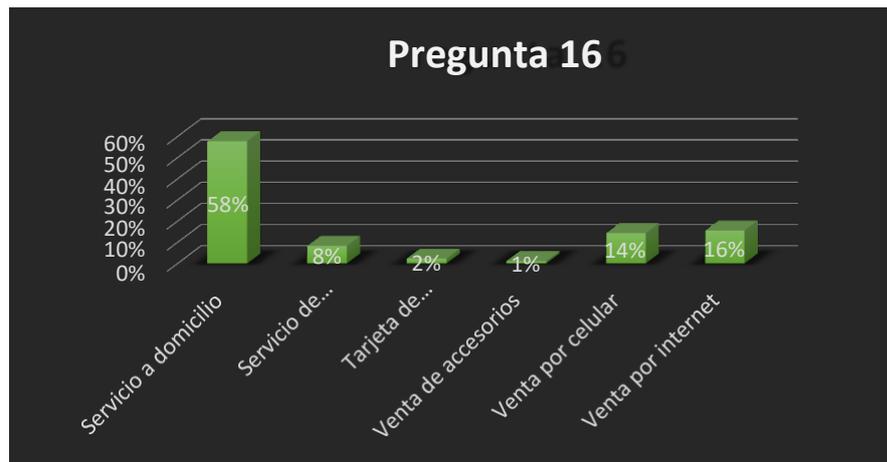


**Elaborado por:** Autores

Al final de este resultado podemos decir que tan sólo el 13% de las 83 personas regresarían al local por la calidad del servicio, mientras que el 87% lo haría exclusivamente por el sabor de sus dulces.

16. Si Cookies&friends ofreciera los siguientes servicios. ¿Cuál estaría dispuesto a probar?

**Figura 23.** Servicios de Cookies&friends



**Elaborado por:** Autores

Podemos concluir en esta pregunta que 7 personas de 83 decidieron servicios de organización, 2% tarjetas de descuento, sólo el 1% se decidió por venta de accesorios, 14% por ventas de celulares y el 16% de los encuestados les gustó las ventas por internet, mientras que el restante de la muestra estarían dispuestas a probar el servicio a domicilio.

17. ¿Qué medio de comunicación usted más frecuente o usa?

**Figura 24.** Medios de comunicación

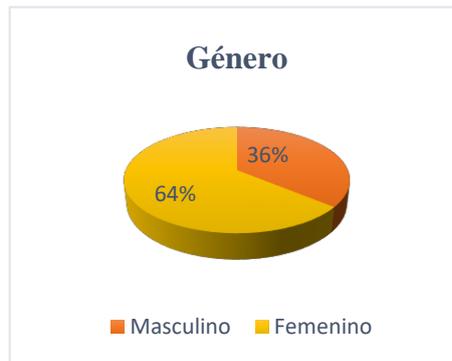


**Elaborado por:** Autores

De esta pregunta se obtuvo los siguientes resultados: 82% de las personas dijeron que usan más las redes sociales como medio de comunicación. El 8% de los encuestados prefieren la televisión, el 6% frecuentan las páginas webs, y tan sólo el 4% escuchan la radio.

18. Su género:

**Figura 25. Género de los encuestados**

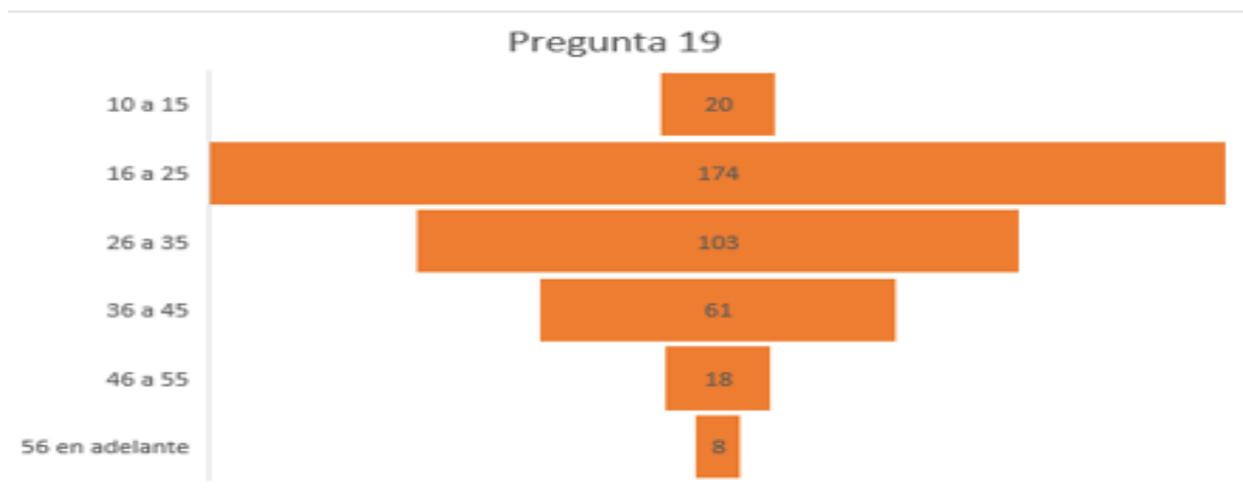


Elaborado por: Autores

A simple vista podemos concluir que por lo general a las mujeres son las que más le gustan los dulces representando el 64% de los encuestados.

19: Elija su rango de edad

**Figura 26. Rango de edad de los encuestados**

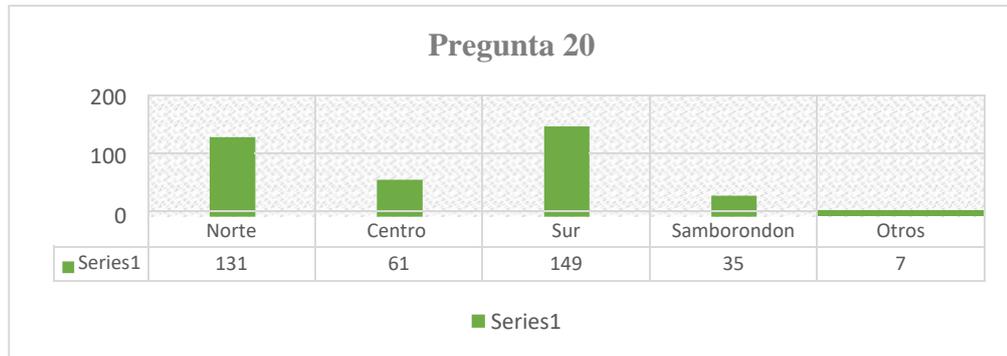


Elaborado por: Autores

Como resultado a esta pregunta demográfica se obtuvo que por lo general el rango de edad que más consumen dulces es de 16 a 25 con un total de 174 personas.

20. En qué sector de la ciudad vive:

**Figura 27.** Lugar de residencia



**Elaborado por:** Autores

En esta pregunta demográfica se concluye que existen más personas del Sur que frecuentan pastelerías o dulcerías con un total de 149 comensales, seguidos por el Norte con un total de 131 personas, Centro y Samborondon con un total de 61 y 35 respectivamente y 7 de los encuestados viven en otros lugares.

## **CAPÍTULO IV: MERCADEO ESTRATÉGICO**

### **4.1 Definición de la Misión y Naturaleza del Plan Estratégico**

En el capítulo anterior se realizó un estudio cualitativo y cuantitativo que permitió conocer las preferencias de los consumidores. De acuerdo con los resultados obtenidos, se busca aprovechar las oportunidades que tiene la empresa y reducir las debilidades observadas.

En esta sección se desarrollará el análisis de la situación actual de la empresa, el ámbito competitivo con el fin de reposicionar la marca y rediseñar sus productos para mejorar su servicio.

### **4.2 Planteamiento Estratégico de Cookies&friends**

Se procederá a realizar la estrategia de diferenciación con el objetivo de reposicionar su marca a través de los siguientes factores: innovación, sabor y variedad; permitiendo atraer a nuevos consumidores.

### **4.3 Objetivos del plan estratégico**

#### **4.3.1 Objetivo general**

Reposicionar la marca Cookies&friends en el mercado ecuatoriano realizando un plan de marketing estratégico, ofreciendo productos innovadores y nutritivos para sus consumidores.

#### **4.3.2 Objetivos específicos del Plan Estratégico de Marketing**

- ✓ Posicionar la marca alcanzando un mínimo del 25% en la mente de los consumidores con respecto a las pastelerías ecuatorianas durante los próximos años.
- ✓ Lograr un incremento del 10% en sus utilidades y ventas.
- ✓ Mantener las ventas del producto estrella (Galletas) e incrementar las ventas de los otros productos.
- ✓ Mejorar el servicio de atención al cliente.
- ✓ Implementar publicidad vía página web y redes sociales para dar a conocer el relanzamiento de Cookies&friends con sus nuevos productos.

## 4.4 Estrategia de segmentación del mercado

La segmentación del mercado tiene como meta mejorar el nivel competitivo para alcanzar los objetivos de la empresa.

Para cumplirlos, la empresa debe establecer estrategias para satisfacer la necesidad de los clientes. No obstante, se necesita conocer quiénes serán sus consumidores y las características del mercado al que se va a dirigir. Este método permite estructurar el mercado en diferentes grupos, realizando la segmentación en base a criterios como: demográfico, geográfico, psicográfico, y conductual.

**Figura 28.** Estrategia de segmentación



**Fuente:** Steven P. Schnaars (1991). Marketing Strategy. A customer-driven approach. Página 192.

**Elaborado por:** Autores

#### 4.4.1 Macro segmentación

Figura 29. Matriz de Macro segmentación



**Fuente:** Matriz de segmentación basado en Cookies&friends.

**Elaborado por:** Autores

En este punto se muestra la matriz de la macro segmentación. Como primer punto se enfoca en el consumidor a satisfacer y como resultado se obtiene: Padres de familia, ama de casas, estudiantes, cabeza de familia, profesionales y cumpleaños. Como segundo aspecto se enfoca en reconocer las necesidades esto se lo hará con un producto nutritivo, que cuente con materia prima y control de alta calidad, y una imagen llamativa que atraiga al cliente, para finalizar se identifica las necesidades a satisfacer las cuales son: nutrición, presentación e imagen.

#### 4.4.2 Micro segmentación

Tal como comenta el Lic. Hender Eduardo Labrador, en las etapas del proceso de micro-segmentación se identifica la variedad de las necesidades y se clasifica el producto-mercado en conglomerados del adquirente que buscan atributos en el producto. (Hender, 2003)

Este proceso se lo realiza en cuatro fases, como se muestra a continuación:

**Figura 30. Estrategia de Micro segmentación**

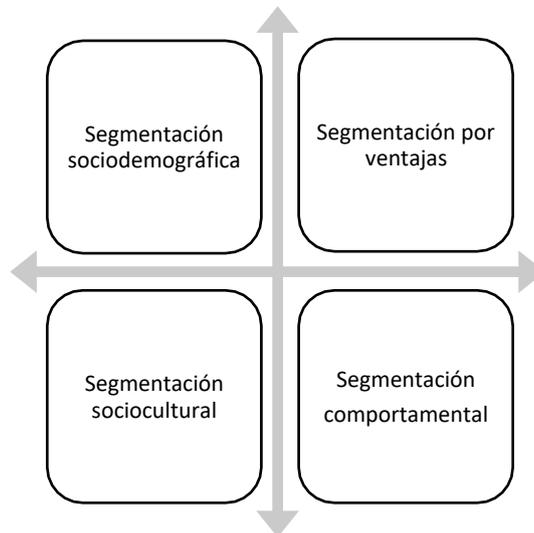


**Fuente:** Juan Carrión Maroto (1991). Estrategia de la visión a la acción. Segunda edición, Página 127.

**Elaborado por:** Autores

En el mercado de bienes y consumo se clasifica los segmentos con homogeneidad:

**Figura 31. Clasificación de la segmentación del mercado**



**Fuente:** Kotler (2003). Fundamentos del marketing. Sexta edición, Página 236.

**Elaborado por:** Autores

- **Geográfica:** El punto de venta de los productos de Cookies&friends está ubicado en el cantón Guayaquil de la provincia del Guayas, dentro de la Zona ocho.

Según los datos de Ecuador en cifras (2010) la población del cantón Guayaquil es de 2.350.915 habitantes en las cuales el 49,3% son mujeres, y el 50,7% son hombres. La tasa de crecimiento intercensal anual del 2001 al 2010 es de 1,58%. Se calcula un promedio de personas por hogar de 3,8. En cuanto a la auto-identificación de la población, el 70,7% de las personas se consideran mestizas, seguido de la raza blanca con un 18,6%.

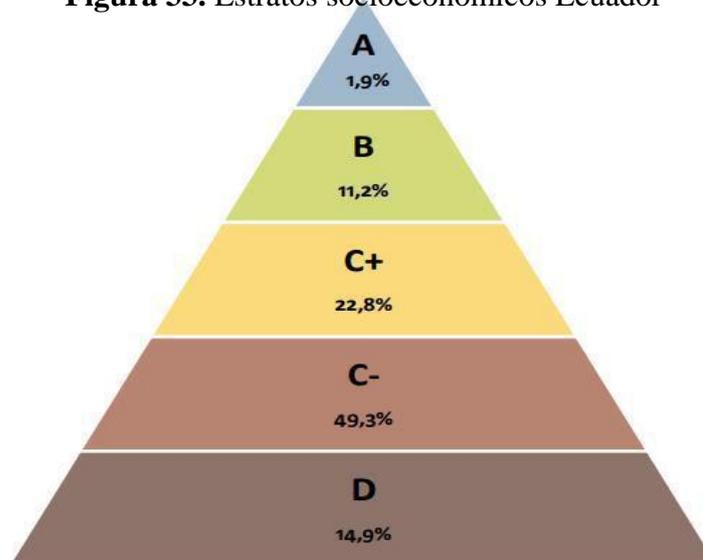
**Figura 32.** Ubicación geográfica de Guayaquil



Fuente: <https://www.ecostravel.com>

- **Demográfica:** Para este proyecto se considera a las personas cuya edad sea de 15 años a 64 años sin restricción del género. Es primordial determinar el nivel de estrato socioeconómico para poder ejecutar la publicidad y otros factores que son indispensable al momento de la elección del mercado meta objetivo.

**Figura 33.** Estratos socioeconómicos Ecuador



Fuente: INEC 2010

Para este proyecto se trabajará con el nivel socioeconómico B que significa medio alto, C+ que es medio típico y C- medio bajo, es decir se trabajara con el 83,3% de la población.

## 4.5 Segmentación del mercado meta

Cookies&friends va dirigido para los ciudadanos del cantón Guayaquil que cumplen las siguientes características:

Tabla 8  
*Segmentación del mercado meta*

<b>Segmentación Geográfica</b>	
Provincia	Guayas
Ciudad	Guayaquil
<b>Segmentación Demográfica</b>	
Mercado Meta	359614 habitantes
Edad	15 a 65 años
Género	Femenino y Masculino
PEA	69,20%
Ingresos	\$375 en adelante
<b>Segmentación Psicográfica</b>	
Estratificación Social	B, C+,C-
Personalidad	Galletas Nutritivas y productos innovadores
<b>Comportamiento del consumidor</b>	
Beneficios deseados	Consumir galletas nutritivas
Frecuencia de uso	Espontanea, Mediana y Continua

**Elaborado por:** Autores

## 4.6 Proceso de diseño de la muestra

El proceso de diseño de muestreo consta de cinco fases, las cuales están interrelacionadas de acuerdo con los aspectos de la investigación del mercado. (Malhotra, 2004, pág. 315)

A continuación, se presenta la fase del diseño de la muestra

**Figura 34.** Diseño de la muestra



**Fuente:** Prentice Hall 2007

- **Población meta:** Población de Guayaquil que cumpla con la edad de 15 hasta 65 años, esto es equivalente a 359,614 habitantes.
- **Elemento:** Hombres y mujeres que se encuentren en un rango de 15 años a 65 años con el nivel socioeconómico medio alto, medio típico y medio bajo.
- **Ubicación geográfica:** Guayaquil
- **Tiempo de recolección de datos:** 7 días
- **Tamaño de la muestra:**

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{[(N - 1)(e)^2] * [(\sigma)^2 (Z)]}$$
$$n = \frac{359.614 * (1,96)^2 * (0,5)^2}{[(359.614 - 1)(0,05)^2][(1,96) * (0,5)^2]}$$

$$n = 384$$

#### 4.7 Estrategia de posicionamiento

En este proyecto se trabajará con dos estrategias, la primera a considerarse es la de atributos, esto se debe a que Cookies&Friends tiene 36 años dentro del mercado, por lo que se considera que es una de las más antiguas. A su vez, se fortalecerá la imagen en la mente de nuevos consumidores.

La segunda estrategia está basada en beneficios, para esto se han escogido dos ingredientes que ayudaran a tener una alimentación nutritiva sin necesidad de consumir grasa.

#### 4.8 Análisis del Proceso de Compra

Proceso que se utiliza para la decisión de compra de servicios o bienes. Para este análisis se sugiere el uso de la matriz de Kotler, donde se define los pasos que intervienen en el momento que el cliente obtiene su producto. (Armstrong, 2003, pág. 229)

**Figura 35.** Matriz de Roles y motivos

¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Dónde?
<b>El que compra</b>	Entre amistades, parejas, entre la familia	Por gusto, por costumbre, por necesidad	Diariamente	En la casa, en el Gimnasio, en el carro o en el bus
<b>El que influye</b>	En el trabajo, en la familia, en la sociedad	Por sentirse saludable, por la forma de alimentación	Después de cada comida	En el trabajo, en la casa
<b>El que decide</b>	La misma persona, la pareja, las amistades	Porque es un alimento y complemento nutritivo bajo en grasas	Se compran galletas nutritivas con el fin de mantenerse sano ya que poseen propiedades nutricionales	En los supermercados o se prefiere que el producto llegue a casa

**Fuente:** Fundamentos de Marketing (Kotler & Armstrong, 2003)

**Elaborado por:** Autores

#### 4.9 Definición de la Estrategia Global

En base a los resultados mostrados en el capítulo del micro y macro entorno, se determina que la empresa se encuentra en un entorno medio – alto ya que muestra un gran impacto en la matriz FODA.

(Michael, 1987) Afirma que: “Las estrategias genéricas son formas metodológicas para maximizar el desempeño o funcionamiento de los competidores en la industria. El éxito de implementar una de estas estrategias es alcanzar rendimientos crecientes. Estas son: diferenciación, liderazgo en costos y enfoque.

- ✓ **Liderazgo en costos:** La empresa busca alcanzar costos de producción y distribución más bajos para demandar el bien o el servicio a un precio por debajo de la competencia y con esto obtener una ventaja competitiva en el mercado.

- ✓ **Diferenciación:** Las empresas buscan que sus productos se distingan de la competencia, esto lo logran con una ventaja competitiva.
- ✓ **Enfoque:** La compañía se concentra en conocer y detallar a profundidad varios segmentos del mercado para poder llegar a ser líder de estos en costos o diferenciación.

**Figura 36.** Estrategias Globales

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estratégico Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

**Fuente:** (Competitive Advantage to Corporate Strategy, 1987)

La empresa Cookies&friends empleará una estrategia de diferenciación, porque en el mercado existen empresas competidoras con marcas que están posicionadas en la mente de los consumidores, Cookies&friends posee una ventaja competitiva debido a que es una de las pastelerías tradicionales en el Ecuador. La encuesta que se realizó dio resultados favorables en cuanto al consumo de galletas saludables debido a que el 83% les gustaría probar este tipo de producto.

- **Colores y marketing:** Siempre la apariencia visual y el color de un producto es importante para el consumidor, por ejemplo: el 93% de los consumidores consideran más importante la visualización y el color, el 6% de los consumidores consideran más importante la textura, y el 1% de los consumidores consideran otros factores.

El 85% de los compradores consideran que el color es la principal razón para comprar un producto, así mismo, el color incrementa el reconocimiento de la marca en un 80%. (Mejía Llano, 2016)

La Psicología de los colores dentro del plan de marketing de esta empresa es de suma importancia. Debido a que permite saber con exactitud los colores precisos que le van a dar un realce a la misma. Con esto la imagen de la compañía cambiaría por cómo se vería a primera vista y se podría captar mucho más el segmento del mercado joven. Los colores a utilizar serían de preferencia los cálidos, ya que la empresa actualmente tiene colores no ideales para su comercialización. Los colores definidos de la compañía tienen un significado de dulzura, ternura, bebé, tales como son el azul, el amarillo, el rojo; pero no son los idóneos para una pastelería.

A continuación se muestra la gama de colores y su significado:

**Figura 37. Significado de Color**

<b>COLOR</b>	<b>INSPIRA:</b>
<b>ROJO</b>	Amor, calor, valor, pasión, poder, espontáneo, sexo, ira e incluso peligro
<b>NARANJA</b>	Transmite amabilidad, alegría, innovación, energía y diversión
<b>AMARILLO</b>	Optimismo, hospitalidad, tranquilidad, creatividad, atemporalidad.
<b>VERDE</b>	Crecimiento, renovación, relajación, juventud, orgánico, seguridad
<b>AZUL</b>	Fuerza, frío/fresco, calma serenidad, descanso, confianza, inteligencia
<b>MORADO</b>	Misterio, sofisticación, eternidad, excentricidad, lujo, moda, frívolo, exótico
<b>ROSA</b>	Ilusión, ensueño, infancia, tierno, delicadeza, cortesía, erotismo, dulce, encanto
<b>CAFÉ</b>	Acogedor, estabilidad, confort, amargo, cálido, corriente, rústico

Fuente: Masideasdenegocios.com

## 4.10 Marketing Mix

### 4.10.1 Producto

- **Estrategia del producto:** Cookies&friends desea brindar al mercado un nuevo producto nutritivo con alta calidad que sea del agrado de los consumidores, para esto se elaborara las galletas que contienen los siguientes ingredientes: granola, chía y nueces; frutos secos que son 100% naturales, y ofrece una alimentación saludable.

Cabe recalcar que mediante las encuestas ejecutadas el 55% de las 83 personas están de acuerdo con que se elaboren las galletas nutritivas, a su vez el 58% de los consumidores desean que los productos que ofrece Cookies&friends lleguen a domicilio. Otro de los resultados del estudio fue que uno de los atributos importantes con el que debería contar la pastelería sería una cafetería, resultado obtenido por 288 encuestados.

No obstante, algunas personas no conocen la pastelería por lo cual se optó como estrategia principal renovar su imagen, realizar publicidad y promociones, resaltando los siguientes factores: Imagen, envase y slogan.

- **Definición del producto:** Los pasteleros serán los que procedan a realizar la elaboración de las galletas de granola con chía para su posterior comercialización, siguiendo estos pasos:

Para la elaboración de este producto se necesita los siguientes ingredientes: granola, chía, harina integral, mantequilla light, azúcar rubia, huevos y polvo para hornear, estos ingredientes son esenciales y son seleccionados para una dieta balanceada.

La cantidad que se necesita para las galletas va a depender de la demanda que obtenga el producto.

Una vez seleccionados los ingredientes se procede a mezclar todos los elementos antes mencionados, luego de tener la masa lista se deja reposar media hora en el refrigerador. Posteriormente se procede a pre calentar el horno industrial y preparar las placas que se usaran para las galletas.

Cuando la masa está lista, se pone en las placas y los pasteleros van dándole el molde a la galleta y lo ponen a hornear de 10 a 15 minutos en

una temperatura de 180°C, para finalizar se procede a dejar enfriar las galletas.

A continuación, se presenta la tabla que muestra los costos unitarios y precios para la elaboración de la galleta.

Tabla 9  
Costo de elaboración del producto

Costos de proceso de elaboración	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total USD
Mantequilla light	kg	0,1	0,2	0,02
Chía	kg	0,2	1	0,2
Granola	kg	0,1	1	0,1
Harina	kg	0,1	0,3	0,03
Azúcar	kg	0,04	0,1	0,004
Huevo	Unidad	1	0,1	0,1
Polvo para hornear	kg	0,02	0,1	0,002
<b>Costo unitario por galleta</b>				<b>0,456</b>

Elaborado por: Autores

- **Diseño del empaque:** Para el empaque de galletas se optará por colocar cuatro unidades en cada caja de cartón, debido a que según las encuestas realizadas el 47% prefiere esta cantidad de producto para su consumo diario, a su vez se ofrecerá galletas de manera individual, las que se servirán en una funda plástica transparente que tenga el logo de la empresa.

Figura 38. Empaque para la distribución de las galletas.



Elaborado por: Autores

- **Etiqueta:** El modelo para la etiqueta es el siguiente:

**Figura 39.** Modelo de etiqueta



**Elaborado por:** Autores

La etiqueta tendrá la información nutricional necesaria para que el consumidor pueda conocer lo que contiene el producto, aparte contará con el semáforo nutricional donde se tiene que la galleta será nivel medio en azúcar, nivel bajo en dos factores: sal y grasa. También tendrá su respectivo código de barra que es su cedula comercial y el registro sanitario, requisito importante para su comercialización.

- **Marca:** La marca que se pretende mejorar es Cookies&friends, para que esta sea unificada y se utilice con todos sus productos.

**Figura 40.** Marca del producto



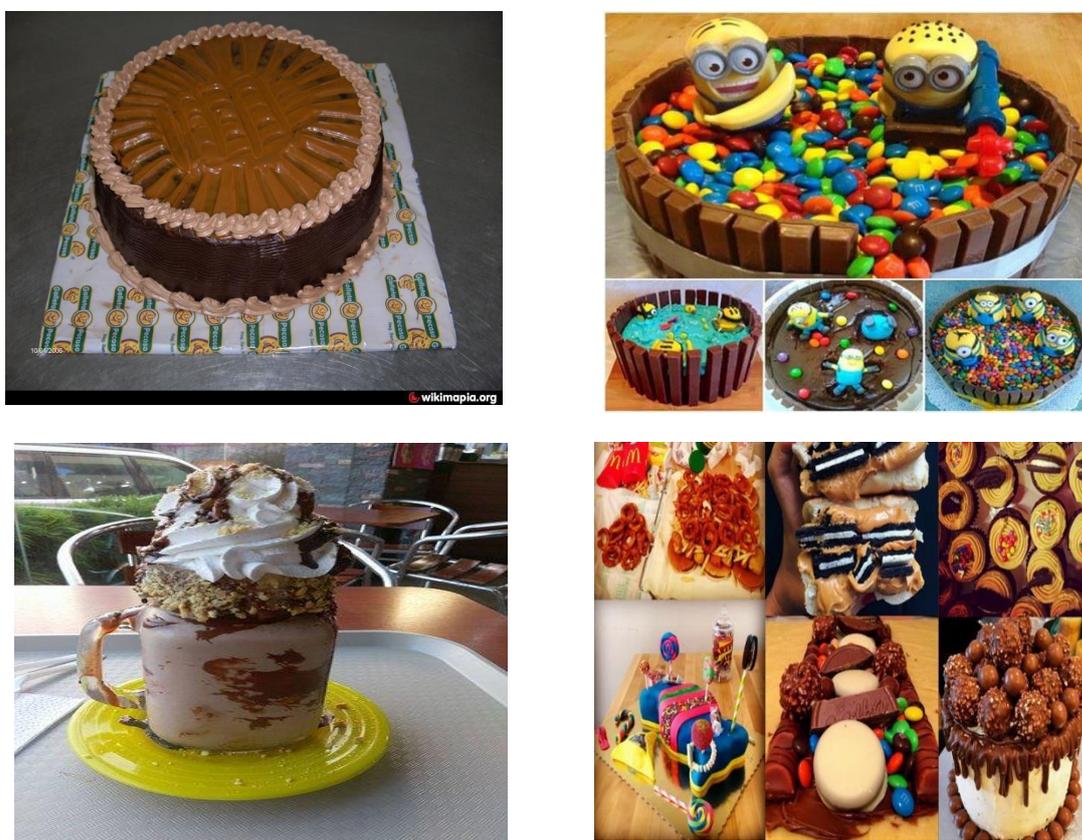
**Elaborado por:** Autores

- **Slogan del producto:** “Alimentación Sana, Vida Prolongada”.
- **Logotipo:** Como se desea aumentar los productos realizados por la pastelería se realizó un nuevo logotipo en donde está el nombre de la empresa, junto a unas galletas como uno de los elementos importantes de

Cookies&friends. Cabe recalcar que el logo tiene unos colores vivos, porque se desea que los clientes tengan la sensación de regresar a ser niño en su interior al momento de consumir los productos elaborados por la pastelería.

- **Imagen del producto:** Para la realización de la portada se colocó unas galletas, para no perder el toque inicial que le habían dado los creadores de la empresa. Aparte de esto se quiere dar una imagen renovada a las tortas, por lo cual hemos optado por su personalización, por ejemplo:

**Figura 41.** Ejemplos de Productos en una Pastelería



Fuente: Google.com

#### 4.10.2 Precio

- **Precio Propuesto:** La política de precios se basó en los siguientes criterios:
- **Resultados de encuestas:** Los consumidores tienen tres opciones de precios dependiendo de la cantidad de galletas. Se optó por escoger 4 unidades a un precio de \$1,80 a \$2,00 debido a que fue los consumidores escogieron esta opción frecuentemente, con una moda de 28 personas.
- ✓ **Análisis de la competencia:** Los precios de la competencia por cuatro unidades está en el rango de \$2,00 a \$2,80.
- ✓ **Atributos y beneficios:** Este producto hace que las personas puedan comer una galleta sin grasa y tiene beneficios como: Baja en grasa y azúcar, la granola contiene avena que ayuda a reducir el colesterol, previene la diabetes, y es rico en fibra, vitamina y minerales.  
La chía tiene el doble de potasio que un guineo, aparte ayuda a bajar de peso, y es una fuente saludable de omega 3.
- **Estrategia diferenciadora:** Se puede concluir que a través de este análisis las 4 unidades de galletas tendrán un precio de \$2,75 y por unidad se venderán a \$0,65 centavos.

#### 4.10.3 Plaza

La pastelería está ubicada en diferentes partes de la ciudad de Guayaquil; la matriz que se encuentra en el centro de la ciudad y las tres sucursales que están localizadas en la alborada, en el sur de la ciudad y en Samborondón respectivamente.

Además, se puede concluir que, en base a los resultados finales de la encuesta, la inserción del nuevo producto en el mercado se lo haría en las sucursales del Norte y del Sur que es donde existe mucha más demanda de comensales con un 73%.

- **Distribución del producto:** El producto tendrá un canal de distribución directo hacia los consumidores finales, cabe recalcar como resultado de la encuesta que el 58% de las personas desean que exista el servicio a domicilio.

#### 4.10.4 Promoción

La promoción se dará a conocer a través de la página web de la pastelería <http://cookies&friends.com>, y a su vez en las redes sociales como instagram y Facebook.

A continuación, se presentará las promociones de un año en operación:

**Figura 42.** Promociones de Cookies&Friend



Elaborado por: Autores

Tabla 10  
Promoción del año

ENERO	FEBRERO	JULIO	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>Promoción</b>					
Por compra máxima a \$50 gratis una rosca de reyes	10% de descuento en galletas personalizadas	15% de descuento	Cara pintada por cualquier compra	Por compra de colada morada, gratis guagua de pan	Sorteo de una gift card de \$50
<b>Motivo</b>					
Día de reyes	Día de san Valentín	Fiestas de Guayaquil	Halloween	Día de los difuntos	Navidad y Fin de año

Elaborado por: Autores

- **Propuesta de Publicidad:** Cookies&friends diseñará una propuesta de publicidad en la que se destacará los beneficios de consumir galletas nutritivas y saludables.

Para la adecuada elaboración de esta propuesta se diseñará una Página Web, en donde se podrá observar el catálogo de productos y contará a su vez con un icono que permita pedir a domicilio los productos.

- **Estrategia de Comunicación Digital:** La empresa empezará realizando su estrategia de publicidad a través de medios digitales. En la actualidad todas las firmas, sean estas pequeñas, medianas o grandes empresas deben de tener el requisito importante de constatar en todas las redes sociales, pero deben hacerlo con los requisitos claros que el área de marketing les exige, así lo mencionó la Gerente General de Digimarketing, Vanessa Barrey, en una entrevista que tuvo con la revista Líderes. (2015).

De acuerdo con las encuestas los medios más utilizados por las personas encuestadas son: Redes Sociales con un 82%, Televisión el 8%, Radio sólo con un 4% y Páginas Web con el 6%.

Tabla 11

*Publicidad mensual*

<b>Descripción</b>	<b>Empresa</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Publicidad en redes sociales	Facebook e instagram	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Página web	Paginawebecuador	\$ -	\$ 399,00
<b>Total</b>		\$ 150,00	\$ 2.199,00

Elaborado por: Autores

## CAPÍTULO V: ANÁLISIS FINANCIERO

### 5.1 Análisis financiero

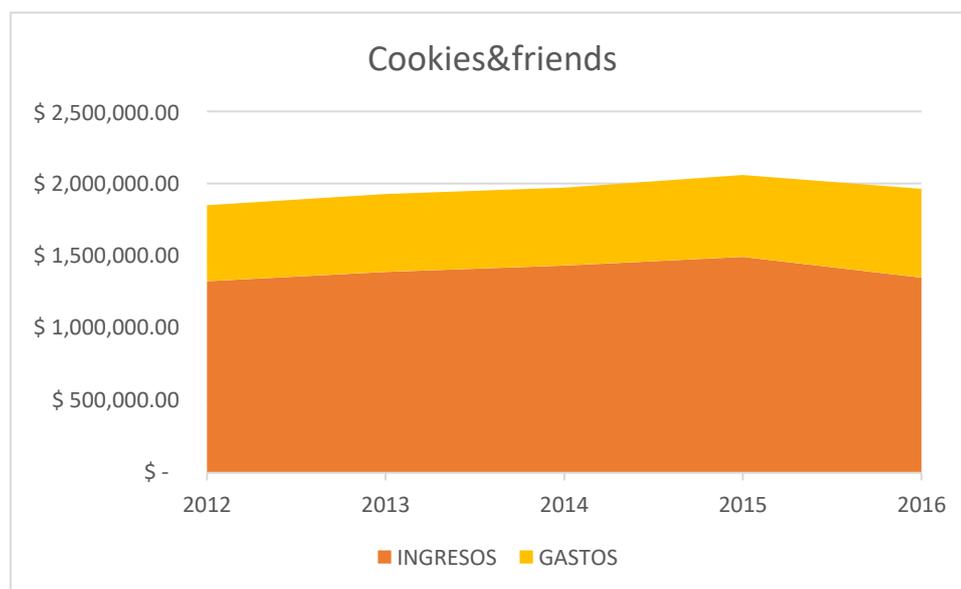
A continuación se dará a conocer los ingresos y gastos de la empresa Cookies&friends

Tabla 12  
Ingresos y gastos

	INGRESOS	GASTOS
2012	\$ 1.325.237,79	\$ 524.775,20
2013	\$ 1.389.157,62	\$ 540.003,85
2014	\$ 1.433.886,30	\$ 538.866,42
2015	\$ 1.493.358,00	\$ 566.487,24
2016	\$ 1.350.648,22	\$ 612.043,54

Elaborado por: Autores

**Figura 43.** Ingresos y gastos de Cookies&friends



Elaborado por: Autores

En la figura 43 se observa un decrecimiento en las ventas (2016) con una diferencia de \$ 142.709,78 en comparación del año 2015 y un incremento en gasto de \$ 45.556,30.

### 5.1.1 Estimación de la demanda

Para realizar el cálculo de la estimación de la demanda, se utilizó como proyección la población de Guayaquil del periodo 2010-2030.

En las proyecciones de la población se encuentra las personas cuya edad están dentro del rango de 15 hasta los 65 años, que es el mercado objetivo, para continuar con el proceso de la estimación de la demanda se escogió la información obtenida en el estudio de las encuestas, donde el 55% está dispuesto a consumir galletas de granola con chía.

Cabe recalcar que otra variable que se utilizó para calcular la demanda fue el nivel socioeconómico donde se eligió el factor B, C+ Y C- cuya población tiene un porcentaje del 83,3%. Se considera adecuado tener una postura conservadora, razón por la cual se captará el 2% del mercado obtenido, como se da a conocer en la siguiente tabla:

Tabla 13  
*Demanda proyectada*

Año	Población de Guayaquil	Población de 15 a 65 años	Población dispuesta a adquirir el producto (50% según las encuestas realizadas)	Mercado objetivo (83%, estratos medio y medio alto)	Demanda estimada	Demanda anual proyectada (2% de participación)	Demanda mensual	Precio sugerido (según competidores y encuesta)
2017	2644891	2181488	1090744	1810635	2901379	58028	4836	\$ 2,75
2018	2671801	2219738	1109869	1842382	2952251	59045	4920	\$ 2,75
2019	2698077	2257643	1128822	1873844	3002665	60053	5004	\$ 2,75
2020	2723665	2295170	1147585	1904991	3052576	61052	5088	\$ 2,75
2021	2996032	2318121	1159061	1924041	3083101	61662	5139	\$ 2,75

Elaborado por: Autores

### 5.1.2 Costos Fijos

En la tabla 14 se puede observar los costos anuales de \$63269,25 en sueldos y salarios, \$1440 en internet, \$4699 en publicidad, \$600 en servicio telefónico. La totalidad de los costos fijos es de \$ 70008,25 anuales.

En la tabla 15 se muestra el número de empleados que necesita Cookies&friends para satisfacer a la demanda proyectada en el ítem anterior. A continuación se desglosa la descripción de cada personal, los operarios que son los encargados de la elaboración del producto, el mensajero que será la persona que lleve los productos a domicilios entre otras funciones, y vendedores que realizan la atención al cliente de una manera personalizada.

Tabla 14  
*Costos fijos*

Descripción	Valor mensual	Valor Anual
Servicio telefónico	\$ 50,00	\$ 600,00
Sueldos y salarios	\$ 4.793,13	\$ 57.517,50
Internet	\$ 60,00	\$ 720,00
Publicidad	\$ 800,00	\$ 9.600,00
<b>Total</b>	\$ 5.703,13	\$ 68.437,50

Elaborado por: Autores

Tabla 15  
*Sueldos y salarios*

Descripción	No.	Días Trabajados	Sueldo Básico	Aporte Patronal	13 Sueldo	14 Sueldo	Total mensual	Total Anual miles
Operarios	2	360	\$ 375,00	\$ 41,81	\$ 31,25	\$ 31,25	\$ 958,63	\$ 11.503,5
<b>Total de mano de obra directa</b>							\$ 958,63	\$ 11.503,50
<b>Mano de obra indirecta</b>								
Mensajero	4	360	\$ 375,00	\$ 41,81	\$ 31,25	\$ 31,25	\$ 479,31	\$ 5.751,75
Vendedores	3	360	\$ 375,00	\$ 41,81	\$ 31,25	\$ 31,25	\$ 1.437,94	\$ 17.255,25
Total de mano de obra indirecta anualmente							\$ 1.917,25	\$ 23.007,00
<b>TOTAL DE SUELDOS Y SALARIOS</b>							\$ 2.875,88	\$ 34.510,50

Elaborado por: Autores

Como siguiente punto se tiene la depreciación, la cual es la disminución contable periódicamente del activo. La empresa tiene bienes fijos que a través del tiempo se van depreciando, tales como: equipo de cómputo y maquinaria que se usa para la elaboración de los productos.

Tabla 16  
*Depreciación*

DEPRECIACIÓN	Valor actual	Valor porcentual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Maquinarias	\$ 20.000,00	10%	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Equipos de computación	\$ 550,00	33%	\$ 181,50	\$ 181,50	\$ 181,50	\$ -						
Total			\$ 3.774,93	\$ 3.774,93	\$ 3.774,93	\$ 3.593,43	\$ 3.593,43	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00

**Elaborado por:** Autores

#### 4.14.3 Costo variable

En la tabla 17 se consideró los costos totales que se requieren para la elaboración y comercialización de la galleta de granola y chía, cabe recalcar que estos costos variaran en relación con la demanda.

Para la estimación del costo variable unitario de elaborar la galleta se realizó un estimado de los insumos que se usaran para la comercialización de dicho producto, también se valoró los costos del empaque y etiqueta.

Tabla 17  
*Costo Variable de elaboración de la galleta*

Costos de proceso de elaboración	Unidad	cantidad	Costo Unitario	Costo Total USD
Mantequilla	Kg	0,1	\$ 0,20	\$ 0,02
Chía	Kg	0,2	\$ 0,90	\$ 0,18
Granola	Kg	0,1	\$ 0,70	\$ 0,07
Harina	Kg	0,1	\$ 0,20	\$ 0,02
Azúcar	Kg	0,04	\$ 0,10	\$ 0,00
Huevo	Unidad	1	\$ 0,10	\$ 0,10
Polvo de hornear	Kg	0,02	\$ 0,05	\$ 0,00
Empaque	Unidad	1	\$ 0,04	\$ 0,04
<b>Etiqueta</b>	Unidad	1	\$ 0,02	\$ 0,02
Cartón	Unidad	1	\$ 0,05	\$ 0,05
Costo Unitario por galleta				\$ 0,51

**Elaborado por:** Autores

#### 4.14.4 Inversión Fija

Como inversión fija se consideró el permiso de funcionamiento, el sistema de información para mantener todo en orden, y la página web para publicar los productos, y las diferentes promociones que se realizaran en todo el año.

Tabla 18  
*Inversión fija*

<b>Detalle</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo por unidad</b>	<b>Total</b>
Permisos	1	\$ 400	\$ 400
Página web	1	\$ 399	\$ 399
Total			\$ 799

Elaborado por: Autores

#### 4.14.5 TMAR

En la tabla 19 se muestra la TMAR del proyecto equivalente a 19,30%. Para realizar el cálculo de la TMAR se usó la forma CAPM, la cual se adjunta a continuación:

$$E(R_i) = R_f + \beta_i [E(R_M) - R_f]$$

Dónde:

Ri: Rentabilidad que desea el/ los inversionistas.

Rf: Tasa de los bonos de Tesoro Americano y es libre de riesgo

Bi: Beta de la empresa que es parecida a de los Estados Unidos

Rm: Rentabilidad del mercado

RP Ecuador: Riesgo país de Ecuador

Tabla 19  
*Tmar*

<u>Beta</u>	<u>0,75</u>
Riesgo país	670
RF	1,79%
RM	16%
<u>Tmar</u>	<u>19%</u>

Elaborado por: Autores

Los valores se encuentran en la tabla 19, Como RF se utilizó la tasa de bonos del tesoro de USA que en el año 2017 se encuentra a 1,79%. Para calcular la beta se escogió el valor que utilizan en las pastelerías o comidas de Estados Unidos, donde el valor es de 0,75. El rendimiento del mercado viene dada por los servicios financieros, en este caso se seleccionó al indicador Standard & Poor's 500 a un plazo de 5 años cuyo valor es de 16,53% y nuestro riesgo país está a 670 puntos actualmente.

#### 4.14.6 Capital de trabajo

En la tabla 20 se muestra que el costo de capital de trabajo es de \$ 185.451,61 anualmente. A continuación, se detalla los costos de mano de obra directa, mano de obra indirecta, materiales directos y materiales indirectos, que son usados para la elaboración y distribución de los productos.

Tabla 20  
*Capital de trabajo*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
<b>Costo de Mano de obra directa</b>			
Operarios	2	\$ 958,63	\$ 11503,50
<b>Mano de obra indirecta</b>			
Mensajero	4	\$ 479,31	\$ 5.751,75
Vendedores	3	\$ 1437,94	\$ 17255,25
<b>Materiales Directos</b>			
Mantequilla	967	\$ 193,43	\$ 2.321,10
Chía	1934	\$ 1.740,83	\$ 20.889,93
Granola	967	\$ 676,99	\$ 8.123,86
Harina	967	\$ 193,43	\$ 2.321,10
Azúcar	387	\$ 38,69	\$ 464,22
Huevo	9671	\$ 967,13	\$ 11.605,52
Polvo de hornear	193	\$ 9,67	\$ 116,06
<b>Materiales Indirectos</b>			
Empaque de Cartón	9671	\$ 1.160,55	\$ 13.926,62
Etiqueta	9671	\$ 193,43	\$ 2.321,10
Caja de cartón	806	\$ 64,48	\$ 773,70
Servicios básicos		\$ 510,35	\$ 6.124,20
Gastos de Publicidad		\$ 886,00	\$ 10.632,00
<b>Total de capital de trabajo</b>		\$ 6891,53	\$ 82698,31

Elaborado por: Autores

#### 4.16.7 Punto de equilibrio

Tabla 21

*Punto de equilibrio*

<u>PUNTO DE EQUILIBRIO</u>	
Cf	\$ 5.867,81
Pvu	\$ 2,75
Cvu	\$ 0,51
Pe mensual	2614
Pe anual	31365
VENTAS	
Vmensual	\$ 7.187,74
<u>Vanual</u>	<u>\$ 86.252,92</u>

**Elaborado por:** Autores

En la tabla 21 se da a conocer el punto de equilibrio donde los ingresos totales son equivalentes a los costos totales, en referencia a la venta del producto. Cookies&Friends debe elaborar como mínimo 2614 galletas mensuales para tener como ingreso \$7187,84 cada mes.

#### 4.14.7 Flujo de caja proyectado

En la tabla 22 se detalla el flujo de caja mensual de la empresa Cookies&friends, la que viene dada por los ingresos, costos y gastos: fijos y variables, depreciación, y capital de trabajo y en la tabla 14 se muestra la caja de flujo proyectada a 5 años.

Tabla 22  
Flujo de caja mensual

FLUJO DE CAJA													
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Precio		\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75
Demanda		2500	2505	2510	2515	2520	2525	2530	2535	2540	2545	2550	2555
Ingresos		\$6.875	\$6.889	\$6.903	\$6.916	\$6.930	\$6.944	\$6.958	\$6.971	\$6.985	\$6.999	\$7.013	\$7.026
<b>Total de ingresos</b>		\$6.875	\$6.889	\$6.903	\$6.916	\$6.930	\$6.944	\$6.958	\$6.971	\$6.985	\$6.999	\$7.013	\$7.026
<b>Costos Variables</b>		\$ -1.262,50	\$ -1.265,03	\$ -1.267,55	\$ -1.270,08	\$ -1.272,60	\$ -1.275,13	\$ -1.277,65	\$ -1.280,18	\$ -1.282,70	\$ -1.285,23	\$ -1.287,75	\$ -1.290,28
<b>Costos Fijos</b>													
Servicio Telefónicos		-\$40,00	-\$40,00	-\$40,00	-\$40,00	-\$40,00	-\$40,00	-\$40,00	-\$40,00	-\$40,00	-\$40,00	-\$40,00	-\$40,00
Sueldos y Salarios		-\$2.875,88	-\$2.875,88	-\$2.875,88	-\$2.875,88	-\$2.875,88	-\$2.875,88	-\$2.875,88	-\$2.875,88	-\$2.875,88	-\$2.875,88	-\$2.875,88	-\$2.875,88
Internet		-\$60,00	-\$60,00	-\$60,00	-\$60,00	-\$60,00	-\$60,00	-\$60,00	-\$60,00	-\$60,00	-\$60,00	-\$60,00	-\$60,00
Publicidad		-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00
<b>Total Gastos Fijos</b>		-\$3.475,88	-\$3.475,88	-\$3.475,88	-\$3.475,88	-\$3.475,88	-\$3.475,88	-\$3.475,88	-\$3.475,88	-\$3.475,88	-\$3.475,88	-\$3.475,88	-\$3.475,88
<b>Depreciación</b>													
Muebles y enseres		-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00
Maquinarias		-\$250,00	-\$250,00	-\$250,00	-\$250,00	-\$250,00	-\$250,00	-\$250,00	-\$250,00	-\$250,00	-\$250,00	-\$250,00	-\$250,00
Equipo de Computo		-\$16,50	-\$16,50	-\$16,50	-\$16,50	-\$16,50	-\$16,50	-\$16,50	-\$16,50	-\$16,50	-\$16,50	-\$16,50	-\$16,50
<b>Total de Depreciación</b>		-\$316,50	-\$316,50	-\$316,50	-\$316,50	-\$316,50	-\$316,50	-\$316,50	-\$316,50	-\$316,50	-\$316,50	-\$316,50	-\$316,50
<b>Utilidad antes de PAT</b>		\$1.820,13	\$1.831,35	\$1.842,58	\$1.853,80	\$1.865,03	\$1.876,25	\$1.887,48	\$1.898,70	\$1.909,93	\$1.921,15	\$1.932,38	\$1.943,60
<b>15%Part. A Trabajadores</b>		-\$273,02	-\$274,70	-\$276,39	-\$278,07	-\$279,75	-\$281,44	-\$283,12	-\$284,81	-\$286,49	-\$288,17	-\$289,86	-\$291,54
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		\$1.547,11	\$1.556,65	\$1.566,19	\$1.575,73	\$1.585,27	\$1.594,81	\$1.604,35	\$1.613,90	\$1.623,44	\$1.632,98	\$1.642,52	\$1.652,06
<b>Impuesto a la Renta (22%)</b>		-\$340,36	-\$342,46	-\$344,56	-\$346,66	-\$348,76	-\$350,86	-\$352,96	-\$355,06	-\$357,16	-\$359,26	-\$361,35	-\$363,45
<b>Utilidad Neta</b>		\$1.887,47	\$1.899,11	\$1.910,75	\$1.922,39	\$1.934,03	\$1.945,67	\$1.957,31	\$1.968,95	\$1.980,59	\$1.992,23	\$2.003,87	\$2.015,51
<b>Ajustes de flujo de caja</b>													
<b>Depreciación</b>													\$250,00
Muebles y enseres		\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00	\$50,00
Maquinarias		\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$250,00	\$16,50
Equipo de Computo		\$16,50	\$16,50	\$16,50	\$16,50	\$16,50	\$16,50	\$16,50	\$16,50	\$16,50	\$16,50	\$16,50	\$316,50
<b>Total de Depreciación</b>		\$316,50	\$316,50	\$316,50	\$316,50	\$316,50	\$316,50	\$316,50	\$316,50	\$316,50	\$316,50	\$316,50	\$383,00
<b>Inversión</b>		\$ -799,00											
<b>Capital de Trabajo</b>		\$ -6.891,53											
<b>Flujo de Caja</b>		\$ -7.690,53	\$2.203,97	\$2.215,61	\$2.227,25	\$2.238,89	\$2.250,53	\$2.262,17	\$2.273,81	\$2.285,45	\$2.297,09	\$2.308,73	\$2.320,37

Elaborado por: Autores

Tabla 23

Flujo de caja anual

Flujo de Caja Anual						
Años	0	1	2	3	4	5
Precio		\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75
Demanda		58027	59045	60053	61051	61662
<b>Ingresos</b>		\$ 159.574,25	\$ 162.373,75	\$ 165.145,75	\$ 167.890,25	\$ 169.570,50
<b>Total de ingresos</b>		\$ 159.574,25	\$ 162.373,75	\$ 165.145,75	\$ 167.890,25	\$ 169.570,50
<b>Costos Variables</b>		\$ -29.303,64	\$ -29.817,73	\$ -30.326,77	\$ -30.830,76	\$ -31.139,31
<b>Costos Fijos</b>						
Servicio telefonico		\$ -480,00	\$ -480,00	\$ -480,00	\$ -480,00	\$ -480,00
Sueldos y salarios		\$ -34.510,50	\$ -34.510,50	\$ -34.510,50	\$ -34.510,50	\$ -34.510,50
Internet		\$ -720,00	\$ -720,00	\$ -720,00	\$ -720,00	\$ -720,00
Publicidad		\$ -6.000,00	\$ -6.000,00	\$ -6.000,00	\$ -6.000,00	\$ -6.000,00
<b>Total Gastos Fijos</b>		\$ -41.710,50	\$ -41.710,50	\$ -41.710,50	\$ -41.710,50	\$ -41.710,50
<b>Depreciación</b>						
Maquinarias		\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Enseres y equipos		\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Equipo de Computo		\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	-	\$ -
<b>Total de Depreciación</b>		\$ 3.798,00	\$ 3.798,00	\$ 3.798,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
<b>Utilidad antes de PAT</b>		\$ 92.358,12	\$ 94.643,53	\$ 96.906,49	\$ 98.949,00	\$ 100.320,69
<b>15%Part. A Trabajadores</b>		\$ -13.853,72	\$ -14.196,53	\$ -14.535,97	\$ -14.842,35	\$ -15.048,10
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		\$ 78.504,40	\$ 80.447,00	\$ 82.370,51	\$ 84.106,65	\$ 85.272,59
<b>Impuesto a la Renta (22%)</b>		\$ -17.270,97	\$ -17.698,34	\$ -18.121,51	\$ -18.503,46	\$ -18.759,97
<b>Utilidad Neta</b>		\$ 61.233,43	\$ 62.748,66	\$ 64.249,00	\$ 65.603,18	\$ 66.512,62
<b>Depreciación</b>						
Enseres y equipos		\$ -600,00	\$ -600,00	\$ -600,00	\$ -600,00	\$ -600,00
Maquinarias		\$ -3.000,00	\$ -3.000,00	\$ -3.000,00	\$ -3.000,00	\$ -3.000,00
Equipo de Computo		\$ -198,00	\$ -198,00	\$ -198,00		\$ -
<b>Total de Depreciación</b>		\$ -3.798,00	\$ -3.798,00	\$ -3.798,00	\$ -3.600,00	\$ -3.600,00
<b>Inversión</b>	\$ -5.099,00					
<b>Capital de Trabajo</b>	\$ -82.698,31					
<b>Flujo de Caja</b>	\$ -87.797,31	\$ 57.435,43	\$ 58.950,66	\$ 60.451,00	\$ 62.003,18	\$ 62.912,62
<b>VAN (19%)</b>	\$ 94.021,98					
<b>TIR</b>		61%				

Elaborado por: Autores

#### **4.14.9 VAN y TIR**

El VAN de este proyecto viene dado por \$94.021,98 lo que significa que tiene algunos aspectos a considerar por parte de los inversionistas, por ejemplo: El signo positivo refleja que esta inversión puede ser recuperada al pasar del tiempo, el segundo se recuperara la TMAR invertida en el proyecto, y eso es importante para los accionistas de la empresa.

Como segundo ítem tenemos la TIR, que tiene un valor de 61% y al compararlo con la TMAR, la TIR es mayor, lo cual indica que el proyecto es rentable.

#### **4.15 Conclusión**

El plan de Marketing presentando en este proyecto indica que la empresa incrementara sus ventas, con la producción de las galletas de granola y chía.

Por otro lado, tenemos el perfil del cliente que es altamente diferenciado entre hombres y mujeres en la ciudad de Guayaquil con el rango de edad de 15 a 65 años que se encuentran económicamente activas y pertenecen a estratos sociales B, C+ y C-.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, se observó que los potenciales consumidores, optaron por la presentación de la caja de 4 unidades, y dieron a conocer que les gustaría que exista servicio a domicilio. Como otro punto los encuestados piden que la pastelería brinde información y den a conocer sus promociones en la página web, y redes sociales, para así atraer a nuevos clientes.

En lo que respecta al precio, se usó tres indicadores: análisis de la competencia, resultados de la encuesta y el costo variable unitario, como resultado el precio de las galletas será de \$2,75.

Finalmente, se desarrolló el flujo de caja del proyecto donde el VAN es de \$94.021,98 esto es señal de que el proyecto recuperará su inversión inicial de \$5099,00 al cabo del tercer año. Por otro parte se puede observar que la TIR que es de 61% esta tasa es mayor a la TMAR, por lo tanto el proyecto es rentable.

#### **4.16 Recomendación**

El plan de reposicionamiento de la marca Cookies&friends debe implementarse para atraer a nuevos clientes, y así incrementar sus ventas. No obstante si la pastelería no hace un cambio, los competidores seguirán abarcando el mercado ofreciendo productos novedosos.

Cookies&friends debe enfocarse en seguir mejorando sus productos actuales, y no descuidar sus productos estrella.

Para el plan comunicacional Cookies&Friends debe de buscar maneras para captar al mercado joven, mediante la construcción de la página web y la utilización de las redes sociales.

Finalmente se sugiere agregar al menú de la empresa algunas bebidas que acompañen a los productos que se venden en el lugar, por ejemplo, un vaso de leche de coco o soya, que por su alto contenido nutritivo podría ser una buena alternativa.

## Referencias

(2015). *Revista Líderes*.

(2016). *Revista Lideres Ecuador*.

Armstrong, K. &. (2003). *Fundamentos de Marketing*.

Banco Central del Ecuador. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Bautista, L. (2012). *dattacollectionandreports*. Obtenido de <http://data-collection-and-reports.blogspot.com/>

CEEAP. (s.f.). *Confederación Española de Empresarios Artesanos de Pastelería*. Obtenido de <http://www.ceeap.es/historia-de-la-pasteleria/>

*Competitive Advantage to Corporate Strategy*. (1987).

*Control Sanitario Ecuador*. (2013).

*Ecuador Inmediato*. (2011). Obtenido de

[http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=160884&umt=ministerio\\_de\\_industrias\\_promueve\\_plan\\_de\\_tecnificacif3n\\_para\\_sector\\_panicador](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=160884&umt=ministerio_de_industrias_promueve_plan_de_tecnificacif3n_para_sector_panicador)

El sabor dulce aún es el preferido en Ecuador. (2016). *Revista lideres Ecuador*.

elcomercio. (2017). *elcomercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/politica/y-despues-de-rafael-correa.html>

emprendepyme. (2016). *emprendepyme*. Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/el-analisis-financiero.html>

*Fundamentos de Mercadotecnia* . (2009). Obtenido de

<https://fundamentodemercadotecnia04.wordpress.com/el-entorno-del-marketing-el-macroentorno/>

Gómez, H. S. (2010). Planeación y Gestión Estratégica. En H. S. Gómez, *Planeación Estratégica* ,  
*Capítulo 5. Planeación y Gestión Estratégica* (pág. 413). Colombia: Gabriel Silva.

Hender, L. (2003). *Micro segmentación*. Recuperado el 31 de julio de 2017

Kotler, A. (2008). *El entorno de marketing*.

*La competitividad de la industria panificadora ecuatoriana a finales del siglo XX*. (2015).

*Las 5 fuerzas de Porter* . (2008). Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

*las 5 fuerzas de porter*. (2015). Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

*levapan*. (s.f.). Obtenido de <http://levapan.com.ec/mundo-del-pan/>

Levapan. (s.f.). *Breve Historia de la Pastelería*. Obtenido de

<https://www.sabrosia.com/2013/04/breve-historia-de-la-pasteleria/#!>

Malhotra. (2004). Investigación de mercado. Mexico: Prentice hall, Inc.

Mejía Llano, J. C. (15 de Julio de 2016). Psicología del color. *Utilización de colores para aumentar las ventas en una empresa*.

Michael, P. (1987).

*Pro Ecuador*. (2016). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-4/>

*ProEcuador* . (2014). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-6/>

*PROEcuador* . (2016). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-6/>

*ProEcuador*. (2013). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-7/>

*ProEcuador*. (2016). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-6/>

Revista Líderes Ecuador. (2016). *Revista Líderes Ecuador*.

Stanton, E. y. (2004). *Fundamentos del Marketing*.

Taylor, K. &. (1998). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado*.

*Territorio de Marketing*. (15 de Septiembre de 2016). Obtenido de Marketing, comunicación y ROI:

<http://territoriomarketing.es/el-macroentorno-y-microentorno/>

Torreblanca, F. (10 de Diciembre de 2014). Obtenido de [http://franciscotorreblanca.es/que-es-el-](http://franciscotorreblanca.es/que-es-el-macroentorno/)

[macroentorno/](http://franciscotorreblanca.es/que-es-el-macroentorno/)

## ANEXO



Somos estudiantes de la ESPOL y la siguiente encuesta se la realiza con el fin de desarrollar un Plan de Marketing Estratégico en el mercado de la ciudad de Guayaquil para la pastelería Pecosa S.A. Esta encuesta también se enfocará en determinar el nivel de aceptación de introducir una nueva línea de producto, esta línea es de galletas nutritivas. Por favor lea atentamente las preguntas y coloque una X en el casillero correspondiente. Gracias por su gentil colaboración.

1. ¿Le gustan los dulces?

Sí

No

Si su respuesta fue NO diríjase a la pregunta 18.

2. ¿Cuál atributo considera Usted que es importante al ir a una pastelería? Marque solo 1

Cafetería

Espacio para dialogar

Eventos

3. Con qué pastelería relaciona los siguientes atributos?(ESPONTÁNEO)

1.Variedad de Productos	<input type="checkbox"/>	1	El Saloncito
2.Sabor	<input type="checkbox"/>	2	La Española
3.Calidad de los Productos	<input type="checkbox"/>	3	Pasteles y Co.

4. Atención		4	Do Re Mi
5. Ambiente del local		5	Pecosa
6. Precio		6	California
7. Personalización de producto			

4. Por lo general, ¿En cuál de los siguientes lugares usted consume dulces?

Dolce Incontro

Bombon's

Juan Valdéz

Latte

Sweet and Coffee

Cookies&Friends

Otro \_\_\_\_\_

5. ¿Con que frecuencia visita usted Cookies&friends?

Una vez por semana

Dos veces por semana

De tres a cinco veces por semana

Una vez por mes

Tres veces por mes

6. De los productos que ofrece PECOSA, ¿Cuáles consume con mayor frecuencia?

Café

Dulces

Productos de sal

Si su respuesta fue DULCES continúe con la pregunta 7, caso contrario diríjase a la pregunta 18

7. ¿Está de acuerdo que haya una nueva línea de galletas nutritivas en el menú de PECOSA?

Sí

No

Si su respuesta fue No diríjase a la pregunta 18

8. ¿En qué momento del día preferiría degustar de estas galletas?

Mañana

Tarde

Noche

9. ¿De qué ingrediente le gustaría que fuesen estas galletas?

Granola

Avena

Nueces y Pasas

Chia

Almendras

10. La presentación de esta galleta será en cajas. ¿Cuántas unidades le gustaría que contenga la caja?

4 unidades

6 unidades

8 unidades

Si su respuesta es de 4 unidades siga con la pregunta 11, si es de 6 siga con la pregunta 12, caso contrario siga con la pregunta 14.

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la caja de estas galletas (4 unidades)?

\$1.80 a \$2.00

\$2.20 a \$2.40

\$2.60 a \$2.80

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la caja de estas galletas (6 unidades)?

\$2.20 a \$2.40

\$2.60 a \$2.80

\$3.00 a \$3.40

13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la caja de estas galletas (8 unidades)?

\$3.00 a 3.20

\$3.40-3.80

\$4.00-\$4.20

14. Al consumir estas galletas, ¿Qué es lo que primero consideraría?

Sabor  cantidad  calidad  precio

15. ¿Por qué regresaría usted a la pastelería?

Por el sabor de sus dulces  Por la calidad del servicio  Ambas

16. Si Cookies&friends ofreciera los siguientes servicios estaría dispuesto a probarlos?

1. Servicio a Domicilio	<input type="checkbox"/>	4. Ventas de accesorios para eventos	<input type="checkbox"/>
2. Ventas por Internet	<input type="checkbox"/>	5. Servicio de organización de eventos	<input type="checkbox"/>
3. Ventas por teléfono	<input type="checkbox"/>	6. Tarjetas de descuento o regalos	<input type="checkbox"/>

17. ¿Qué medio de comunicación usted más frecuenta o usa?

TV  Radio  Redes Sociales  Pagina web

18. Su género:

Masculino  Femenino

19. Elija su rango de edad:

10-15  16-25  26-35   
36-45  46-55  56 en adelante

20. En qué sector de la ciudad vive:

Norte  Sur  Centro  Samborondón

Otro \_\_\_\_\_

Ha finalizado la encuesta le agradecemos por su atención y participación. Tenga un buen día.

