



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE VENTAS DE
SNOWDI**

TUTOR

MSC. SOLANGE RESABALA VALENCIA

AUTORES

CARVAJAL VÉLEZ GABRIELA ESTEFANÍA

VÍCTOR TRIVIÑO GÉNESIS NICOLE

GUAYAQUIL

2021

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan estratégico para el incremento de ventas de la Tienda de Postres SNOWDI.	
AUTOR/ES: Carvajal Vélez Gabriela Estefanía Víctor Triviño Génesis Nicole	REVISORES O TUTORES: Msc. Resabala Valencia Solange
INSTITUCIÓN: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciatura en Administración de Empresas
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2021	N. DE PAGES: 170
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración.	
PALABRAS CLAVE: Planificación, organización, metodología y marketing.	
RESUMEN: El presente proyecto se basa en el diseño y elaboración de un plan estratégico para la tienda de dulces dietéticos llamada SNOWDI con la finalidad de incrementar sus ventas empezando por una estructuración más formal y sistemática de sus herramientas internas para luego darle paso a la aplicación de estrategias de marketing que contribuyan al reconocimiento, mayor alcance y fidelización de los clientes actuales de la marca. El trabajo se compone de una descripción de la problemática actual con la evidencia de cifras	

de ventas que han disminuido en los últimos trimestres, para luego darle paso a una serie de bases teóricas y legales sobre las cuales se recolecta la información necesaria para basar el estudio. Por otra parte, también se detalla el estudio a través de una metodología que se basa en la utilización del enfoque mixto y la investigación descriptiva y bibliográfica, y el apoyo de instrumentos de investigación como la encuesta, fichas de observación y entrevistas. El estudio culmina con una propuesta de estrategias para mejorar las variables internas del negocio y estrategias de marketing que contribuyan al incremento de las ventas. Finalmente, se muestra de manera clara un pequeño estudio financiero que mide la factibilidad y viabilidad de la propuesta.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Carvajal Vélez Gabriela Estefanía Víctor Triviño Génesis Nicole	Teléfono: 0999049242 0961027720	E-mail: gcarvajalv@ulvr.edu.ec gvictort@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MSC. OSCAR MACHADO ÁLVAREZ Teléfono: 2596500 Ext. 201 E mail: omachadoa@ulvr.edu.ec PHD. WILLIAM QUIMI DELGADO Teléfono: 2596500 Ext. 203 E mail: wquimid@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

Informe de Originalidad Turnitin

TESIS GÉNESIS Y GABRIELA por Genesis Y Gabriela Victor Y Carvajal

Desde TESIS GENESIS Y GABRIELA (TESIS GENESIS Y GABRIELA)



- Procesado el 14-may.-2021 23:10 -05
- Identificador: 1585342157
- Número de palabras: 37671

Índice de similitud

3%

Similitud según fuente

A handwritten signature in blue ink that reads 'Solange Resabala Valencia'.

Firma: _____

MBA. Solange Resabala Valencia

C.C. 0918810524

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados CARVAJAL VÉLEZ GABRIELA ESTAFANÍA y VÍCTOR TRIVIÑO GÉNESIS NICOLE, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, “PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE VENTAS DE SNOWDI”, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

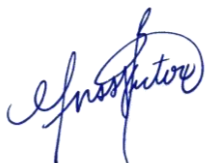
De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

A handwritten signature in blue ink that reads "Estefanía Carvajal". The signature is written over a light yellow rectangular background.

Firma: _____

Carvajal Vélez Gabriela Estefanía
C.I. 1207325117

A handwritten signature in blue ink that reads "Víctor Triviño". The signature is written in a cursive style.

Firma: _____

Víctor Triviño Génesis Nicole
C.I. 0957513112

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, “PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE VENTAS DE SNOWDI”, designada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de Empresa de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL INCREMENTO DE VENTAS DE SNOWDI, presentado por los estudiantes CARVAJAL VÉLEZ GABRIELA ESTEFANÍA y VÍCTOR TRIVIÑO GÉNESIS NICOLE, como requisito previo, para optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresas, encontrándose apto para su sustentación.



Firma: _____

MBA. Solange Resabala Valencia

C.C. 0918810524

AGRADECIMIENTO

La vida se encuentra llena de retos y uno de ellos es la universidad, por dónde empezar, son tantas las personas que fueron parte de este camino y a quienes les quedare eternamente agradecida, pero no puedo dejar de mencionar a Dios por darme la fortaleza cada día, mi Mamita Tere, por confiar en mí siempre y apoyarme en todo, me faltaría espacio para nombrar a cada uno de los que fueron parte de mi proceso pero les quedare siempre agradecida, por sus palabras, su tiempo y sobre todo su apoyo, no lo hubiera logrado de no ser por ustedes, una vez más, Gracias.

Carvajal Vélez Gabriela

El poder del agradecimiento es tan sobrenatural que sólo puedes palparlo, cuando has agradecido. Nada más magnífico que haya sido Dios mi mejor maestro en esta área. Desde que tengo uso de razón mamá me inculcó agradecer al cielo, tanto por lo bueno y por lo malo; es por ello que hoy puedo dar gracias a él por el inmenso poder de cambiarme la vida. Agradezco a mis abuelos, Juan y Luisa Triviño, por la crianza, por el amor, por la corrección y por estar con vida justo en esta etapa. Agradezco a mis padres, Guido y María, por los consejos, por la valentía y por el apoyo tan indispensable de siempre. Sobre todo, a mamá por mostrarme a Cristo. Agradezco a mi única y tan deseada hermana, por ser mi motor de todos los días. Agradezco a Ronald Herrera, por ser el mejor soporte emocional que Dios pudo ofrecerme en esta temporada. Agradezco a Andrea Moya, por haber confiado en mi desde los 13 años y darme la oportunidad de mirar el mundo fuera de mi entorno, por haberme ayudado a iniciar mi vida profesional y laboral. Agradezco a Deborah Chiriboga, por haber apostado por mi y darme la oportunidad de crecimiento profesional, aún agradezco lo mucho que me ha podido impartir directa e indirectamente. Y, agradezco a todos aquellos que de una u otra forma estuvieron durante mi carrera universitaria y aquellos que aportaron para que pueda presentar este proyecto final de grado.

Víctor Triviño Génesis

DEDICATORIA

Dedico este trabajo y el fruto del mismo a la persona más especial de mi vida, quien confió en mi desde el primer instante, quien ha permanecido firme a mi lado viéndome recorrer todo este largo camino, mi mamita Tere, este es uno de tantos logros que te dedicare, eres y siempre fuiste parte muy importante en mi vida, gracias por tu paciencia y por estar siempre para mi, con amor.

Carvajal Vélez Gabriela

Les dedico este trabajo de titulación que representa toda mi dedicación a Dios, mis abuelos, mis padres, mi hermana y Ronald Herrera.

Víctor Triviño Génesis

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.3. Formulación del Problema	6
1.4. Sistematización del Problema	6
1.5. Objetivos de la Investigación	6
1.5.1. Objetivo General.....	6
1.5.2. Objetivos Específicos	6
1.6. Justificación.....	7
1.7. Delimitación del Problema.....	8
1.8. Idea a Defender	8
1.9. Línea de Investigación Institucional/Facultad.....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Antecedentes	9
2.2. Estado del Arte	10
2.3. Marco Teórico Referencial.....	14
2.3.1. Planeación.....	14
2.3.2. Plan Estratégico	15
2.3.3. Pensamiento Estratégico.....	21
2.3.4. Análisis Situacional	23
2.3.5. Marketing.....	28
2.4. Marco Conceptual	35
2.5. Marco Legal	37
2.5.1. Régimen Impositivo Para Microempresas.....	37
2.5.2. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.....	38
CAPÍTULO III.....	39
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.1. Alcance de la Investigación.....	39
3.2. Método de Investigación	39

3.2.1. Método Inductivo	39
3.3. Tipo de Investigación	40
3.3.1. Investigación Descriptiva	40
3.3.2. Investigación Documental	41
3.3.3. Investigación de campo	41
3.4. Enfoque de la Investigación	42
3.5. Técnicas de recolección de datos	42
3.5.1. Observación Directa	42
3.5.2. La Entrevista.....	42
3.5.3. La Encuesta.....	43
3.6. Determinación de la población y muestra	43
3.6.1. Población	43
3.6.2. Muestra	44
3.7. Resultados de la investigación	45
3.7.1. Resultados de la encuesta a clientes de Snowdi	45
3.7.2. Entrevista realizada a la propietaria de la tienda de postres Snowdi.....	60
3.7.3. Encuesta para los colaboradores de Snowdi	64
3.7.4. Fichas de Observación.....	73
CAPÍTULO IV.....	76
LA PROPUESTA	76
4.1. Tema.....	76
4.2. FASE 1.- Diagnóstico previo a la situación	76
4.2.1. Descripción de la empresa.....	76
4.2.2. Matriz FODA.....	77
4.2.3. Matriz EFI.....	78
4.2.4. Matriz EFE	79
4.2.5. Análisis de la Competencia de SNOWDI.....	80
4.3. FASE 2.- Bases de elaboración del plan estratégico	85
4.3.1. Logo de la empresa.....	85
4.3.2. Misión.....	86
4.3.3. Visión de la empresa.....	87
4.3.4. Propuesta de Valores Institucionales	87
4.3.5. Propuesta de Políticas para la tienda SNOWDI	88
4.3.6. Propuesta de Organigrama.....	89

4.3.7. Propuesta de manual de funciones.....	89
4.3.8. Flujograma de Funciones.....	94
4.4. FASE 3.- Definición de objetivos y acciones.	97
4.4.1. Objetivos, Estrategias y Acciones	97
4.4.2. Diagrama de Gantt.....	98
4.5. FASE 4. Ejes Estratégicos.....	100
4.5.1. Eje de Marketing: Marketing Mix actual de SNOWDI.....	100
4.5.2. Eje Estratégico: Desarrollo de cada una de los objetivos, estrategias y acciones descritas en la FASE 4.....	109
4.5.3. Eje Financiero.....	123
4.6. FASE 5.- Identificación de indicadores de evaluación	127
4.6.1. Indicadores de Marketing – KPI.....	127
4.7. Costo/Beneficio.....	133
RECOMENDACIONES	133
BIBLIOGRAFÍA	134
ANEXOS	140

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de la Matriz EFE.....	26
Tabla 2. Modelo de la Matriz EFL.....	27
Tabla 3. Tabla de datos del cálculo muestral.....	45
Tabla 4. Número de clientes de la empresa.	45
Tabla 5. Género.....	46
Tabla 6. Frecuencia de compra.	47
Tabla 7. Lugar de compra.	48
Tabla 8. Calificación de la atención al cliente de Snowdi.	49
Tabla 9. Aceptación de los precios de Snowdi.	50
Tabla 10. Variables de elección de compra.	51
Tabla 11. Medios de pago.....	52
Tabla 12. Aspecto a mejorar en Snowdi.	53
Tabla 13. Medios por los que conoció Snowdi.....	54
Tabla 14. Medios para dar a conocer Snowdi.....	55
Tabla 15. Promociones de Snowdi.....	56
Tabla 16. Promociones atractivas para los clientes.	57
Tabla 17. Probabilidades de recomendar a Snowdi.....	58
Tabla 18. Perfil del Entrevistado.	61
Tabla 19. Dirección hacia el cumplimiento de objetivos.....	65
Tabla 20. Realización de capacitaciones en Snowdi.	66
Tabla 21. Promociones en los productos ofrecidos.	67
Tabla 22. Herramientas administrativas.	68
Tabla 23. Administración de la tienda Snowdi.....	69
Tabla 24. Utilización de herramientas tecnológicas.....	70
Tabla 25. Decremento de las ventas.	70
Tabla 26. Implementación de un plan estratégico.	71
Tabla 27. Ficha de observación del manejo de redes sociales de SNOWDI.	73
Tabla 28. Ficha de observación de las instalaciones de SNOWDI.....	74
Tabla 29. Matriz EFI de la tienda SNOWDI.	78
Tabla 30. Matriz EFE de la tienda SNOWDI.	79
Tabla 31. Análisis de la Competencia de SNOWDI.....	80
Tabla 32. Competencia #1: FREE LIFE.	81

Tabla 33. Competencia #2: DOBLETE FITNESS SNACK.....	82
Tabla 34. Competencia #3: CAMPER GLUTEN FREE.	83
Tabla 35. Competencia #4: MAGDALENA'S BAKERY.	84
Tabla 36. Competencia #5: LIFECHOICE.	85
Tabla 37. Manual de Funciones de Administrador.	90
Tabla 38. Manual de Funciones de Chef Pastelero.....	91
Tabla 39. Manual de Funciones de Asistente de repostería.....	92
Tabla 40. Manual de Funciones de Cajero.....	93
Tabla 41. Manual de Funciones de Mesero.	94
Tabla 42. Objetivos, Estrategias y Acciones del proyecto.....	97
Tabla 43. Diagrama de Gantt.	98
Tabla 44. Precio de los productos ofertados.	102
Tabla 45. Costo parcial de capacitaciones.	110
Tabla 46. Costo para mejora del clima laboral.	111
Tabla 47. Evaluación de la satisfacción de los clientes de SNOWDI.	112
Tabla 48. Formato de ficha de evaluación del desempeño laboral.....	113
Tabla 49. Costo de monitoreo interno de las actividades.	114
Tabla 50. Costo de motivación de colaboradores.	115
Tabla 51. Costo de fomento y cumplimiento de la filosofía organizacional.	116
Tabla 52. Costo de contratación de un Community Manager.	117
Tabla 53. Costo de pautas de marketing en Instagram y Facebook.....	119
Tabla 54. Costo de promociones y sorteos en fechas especiales.	120
Tabla 55. Costo en participación en Ferias.....	120
Tabla 56. Costos de las estrategias de la propuesta.	121
Tabla 57. Estado de Resultados del año base.	123
Tabla 58. Estado de Resultados Proyectado.	124
Tabla 59. Cálculo de TMAR.....	125
Tabla 60. Flujo de Caja Proyectado.....	126
Tabla 61. PAYBACK del proyecto.	126
Tabla 62. Indicadores Financieros.	127
Tabla 63. Costo/Beneficio.	133

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol del problema.....	5
Figura 2. Índice de ventas Snowdi.....	6
Figura 3. Ubicación geográfica de la Tienda Snowdi.....	8
Figura 4. Pasos para elaborar un Plan Estratégico.....	16
Figura 5. Elementos del pensamiento estratégico.....	21
Figura 6. Matriz FODA.....	24
Figura 7. Las 4P del Marketing Mix.....	33
Figura 8. Número de clientes de la empresa.....	46
Figura 9. Género.....	47
Figura 10. Frecuencia de compra.....	48
Figura 11. Lugar de compra.....	49
Figura 12. Atención al cliente brindada por Snowdi.....	50
Figura 13. Aceptación de los precios de Snowdi.....	51
Figura 14. Variables de elección de compra.....	52
Figura 15. Medios de pago.....	53
Figura 16. Aspecto a mejorar en Snowdi.....	54
Figura 17. Medios por los que conoció Snowdi.....	55
Figura 18. Medios para dar a conocer Snowdi.....	56
Figura 19. Promociones de Snowdi.....	57
Figura 20. Promociones atractivas para los clientes.....	58
Figura 21. Probabilidades de recomendar a Snowdi.....	59
Figura 22. Dirección hacia el cumplimiento de objetivos.....	65
Figura 23. Realización de capacitaciones en Snowdi.....	66
<i>Figura 24. Promociones en los productos ofrecidos.....</i>	<i>67</i>
Figura 25. Herramientas administrativas.....	68
Figura 26. Administración de la tienda Snowdi.....	69
Figura 27. Utilización de herramientas tecnológicas.....	70
Figura 28. Decremento de las ventas.....	71
Figura 29. Implementación de un plan estratégico.....	72
Figura 30. FODA de la tienda SNOWDI.....	77
Figura 31. Logo de la tienda Snowdi.....	86
Figura 32. Propuesta de organigrama para Snowdi.....	89

Figura 33. Flujograma de servicio al cliente.....	95
Figura 34. Flujograma de compra de materia prima.....	96
Figura 35. Propuesta de carta de menú de Snowdi.	100
Figura 36. Empaques de dulces.	101
Figura 37. Publicaciones actuales de Snowdi.	108
Figura 38. Página de Instagram de Snowdi.	109
Figura 39. Prototipo de página de web de Snowdi.	118
Figura 40. Prototipo de promociones en SNOWDI.	119

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Publicidad actual de SNOWDI.	140
Anexo 2. Formato de ficha de observación.	141
Anexo 3. Formato de entrevista al administrador.	142
Anexo 4. Formato de encuesta a clientes de SNOWDI.	144
Anexo 5. Formato de encuesta a colaboradores de SNOWDI.	148
Anexo 6. Costo en participación en Ferias.	151

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación nace debido a la necesidad que posee la tienda SNOWDI de un incremento en sus ventas que le permitan mantenerse en un mercado tan competitivo como lo es el de venta de dulces. Este negocio nació como un emprendimiento, apostándole a la idea de vender dulces pero con un aspecto diferenciador que es la eliminación del uso de grasas, azúcar y gluten para su composición, siendo esta su principal ventaja competitiva para hacerle frente a sus mayores competidores.

El documento se compone de 4 capítulos, los mismos que detallan desde la problemática y razones por las cuales se decidió diseñar un plan estratégico para el incremento de ventas de la tienda SNOWDI, hasta un análisis financiero que determina, los costos/beneficios, la viabilidad y factibilidad del proyecto.

El Capítulo I, se basa de manera inicial en una descripción detallada de la problemática existente dentro de la tienda de dulces fitness llamada SNOWDI, la misma que debido a sus falencias en cuanto a las capacitaciones de sus colaboradores, poca motivación, desorganización de sus actividades, carencia de ventas on line, mal manejo de sus redes sociales y poco posicionamiento de la marca, se encuentra atravesado problemas en cuanto a la reducción de sus ingresos. Posteriormente, se describe la formulación y sistematización del problema que contribuyen a crear el objetivo general y objetivos específicos. Para finalizar, se procede con la descripción de la justificación, delimitación del problema, idea a defender y línea de investigación institucional/facultad.

El Capítulo II, se titula Marco Teórico en donde se detalla la historia de la empresa como antecedente de investigación, para luego darle paso al estado del arte que se compone de varios estudios con una estructura similar en cuanto a metodología, objetivos o finalidad de la presente tesis. Este capítulo continúa con la descripción de las bases teóricas del proyecto, el mismo que se basa en conceptos relacionados a la planeación, plan y pensamiento estratégico, análisis situacional y todo lo relacionado al marketing mix y estrategias relacionadas a la planeación estratégica y marketing. Por otra parte, dentro del marco conceptual se describen palabras que para el lector podrían resultar desconocidas y culmina con el marco legal que se basa en el detalle de leyes como lo son el Régimen Impositivo para microempresas y Ley Orgánica de Defensa del consumidor.

El Capítulo III, describe la metodología de la investigación la misma que inicia describiendo el alcance de investigación para luego darle paso al método deductivo que es utilizado en el presente trabajo. El tipo de investigación que en este caso es descriptivo, documental y de campo. Posterior a ello se detalla el enfoque usado que es mixto es decir, la mezcla del enfoque tanto cualitativo como cuantitativo. Además, este capítulo muestra las tres herramientas y técnicas de investigación usadas que son la encuesta, entrevista y las fichas de observación. Para finalizar, se determina la población y muestra sobre la cual se llevarán a cabo las técnicas e instrumentos de investigación, se las lleva a cabo y luego se concluye el capítulo con un previo análisis de las respuestas obtenidas.

El Capítulo IV se titula propuesta, la misma que se estructura de cinco fases. La Fase 1 se denomina “Diagnóstico previo a la situación”, el mismo que se compone de un análisis actual de la empresa y la aplicación de estrategias de recolección de información como lo son la matriz EFE, matriz EFI y un análisis de la competencia de SNOWDI. La Fase 2 se titula “Bases de elaboración del plan estratégico”, y se compone de un logo para la empresa, misión y visión con su respectiva propuesta, valores institucionales, organigrama, manual de funciones y políticas para la tienda SNOWDI, finalizando con un flujograma de funciones.

La Fase 3 que se denomina “Definición de objetivos y acciones”, cuya composición son la descripción de los objetivos, estrategias y acciones, finalizando con un diagrama de Gantt que muestra los tiempos en los cuales la propuesta se llevará a cabo. La Fase 4 se titula “Ejes Estratégicos”, que se divide de tres ejes los mismos que son el eje de marketing, eje estratégico y eje financiero. La Fase 5, se denomina “Identificación de indicadores de evaluación”, el mismo que se compone de una descripción y cálculos matemáticos de los indicadores de marketing o también llamados KPI para de esta manera determinar las posibilidades de éxito de la estrategias de marketing diseñadas.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

Plan estratégico para el incremento de las ventas de SNOWDI.

1.2. Planteamiento del Problema

Dentro del mercado ecuatoriano de acuerdo a datos ofrecidos por INEC (2018), se ha visualizado con el pasar de los años, variaciones en las tendencias en cuanto al nivel alimenticio. En el país 4 de las 5 principales causas de muertes son por enfermedades no transmisibles, es decir, diabetes, sobrepeso u obesidad, mal nutrición, anemia, entre otras. Mencionadas enfermedades representan un 31,11% de decesos en el país, es por esta razón es que año a año las personas cambian o mejoran su estilo de vida, ya sea mejorado su alimentación o realizando alguna rutina de ejercicios.

El nuevo auge de enfermedades provocadas por alimentos saturados y excesivamente procesados, son factores que preocupan a toda la comunidad global, por esta causa, tomando en consideración todos estos aspectos ya antes mencionados, se puede identificar que existe una necesidad de consumo de alimentos saludables. A nivel nacional e internacional se evidencia una diversidad de productos de origen orgánico que contrarrestan y mejoran la calidad de alimentos que ingiere la población y, a su vez mejora, el rendimiento físico en conjunto con el estilo de vida de los consumidores, y es esta la inclinación de alimentos a los que se dedica SNOWDI.

Según Diario El Comercio (2017), Ecuador, es un país en donde dentro de su mercado han surgido marcas con un grado de interés mayor en el cuidado de la salud y la alimentación, marcas que varían desde planes completos alimenticios hasta líneas de postres saludables orgánicos, es por ello que el bienestar corporal y la vida fitness son temas que preocupan más y más a los ecuatorianos.

Según la Industria Fitness NEUS (2019), las empresas enfocadas en las áreas del cuidado de la salud han aumentado y la alimentación saludable es uno de los sectores más populares, por ello se evidencia un crecimiento del mercado fitness en un 3% y 4% a través de los últimos 10 años y es una industria que ha llegado para quedarse.

Snowdi es un emprendimiento que inició en el año 2015, con un local ubicado en la ciudad de Guayaquil, en Urdesa Central, especializado en la elaboración y venta de frozen yogurt. A mediados del año 2018 empezó a incluir en su menú, la opción de postres saludables como: galletas de avena, mermeladas de diferentes frutas endulzadas con stevia, torta de chocolate sin azúcar, torta de choclo, pie de frutas endulzadas con stevia y tortas de frutas endulzadas con stevia.

En septiembre del 2019, cierra sus puertas por el decrecimiento de las ventas de su producto estrella, que en su momento era el helado de yogurt o el frozen yogurt. A partir de esa fecha, la dueña de la marca continúa en la venta de su nueva línea de productos, estableciéndose así como una tienda física, para continuar promocionando y distribuyendo los postres que elabora, a la clientela que le ha sido leal desde sus inicios, y a sus nuevos consumidores, con la incorporación de entregas a domicilio debido a las situaciones sanitarias que cambiaron el panorama de desarrollo económico de todo el país.

A raíz de la pandemia llamada COVID-19 y así declarada el 11 de marzo del año por la Organización Mundial de la Salud (2020), se desató una crisis sin precedentes en todos los ámbitos a nivel mundial. Por esta razón, se generó una vez más decrecimientos en las ventas y de esa manera nace la idea de generar un plan estratégico que contribuya a mejorar la situación actual de la empresa.

En el mercado ecuatoriano existen empresas dedicadas a la elaboración de esta línea de productos que están consideradas dentro del grupo de Mipyme. Un aspecto primordial a considerar dentro del mercado de pymes ecuatoriano, es el estudio de Lebendiker (2015) en el cual detalla que 1 de cada 3 pymes muere en menos de dos meses.

De acuerdo con otro estudio realizado por Dini & Stumpo (2018) acerca de la CEPAL, el dato del tiempo en el que muere una Mipyme varía según el sector en el que se encuentre, siendo el de los alimentos uno de los más críticos por el alto nivel de competitividad que puede existir en una comunidad específica. El problema esencial es que la mayoría de las pymes no cuentan con herramientas para medir datos y poder tomar buenas decisiones basadas en resultados y no simplemente en emociones. Estas

compañías que no monitorean su propio desempeño, usualmente trabajan en la oscuridad y no pueden visionar su futuro.

La Figura 1, muestra el árbol de problemas que posee la tienda SNOWDI es decir, la cantidad de factores que la afectan o actúan en su contra para que se genere la disminución de ventas:

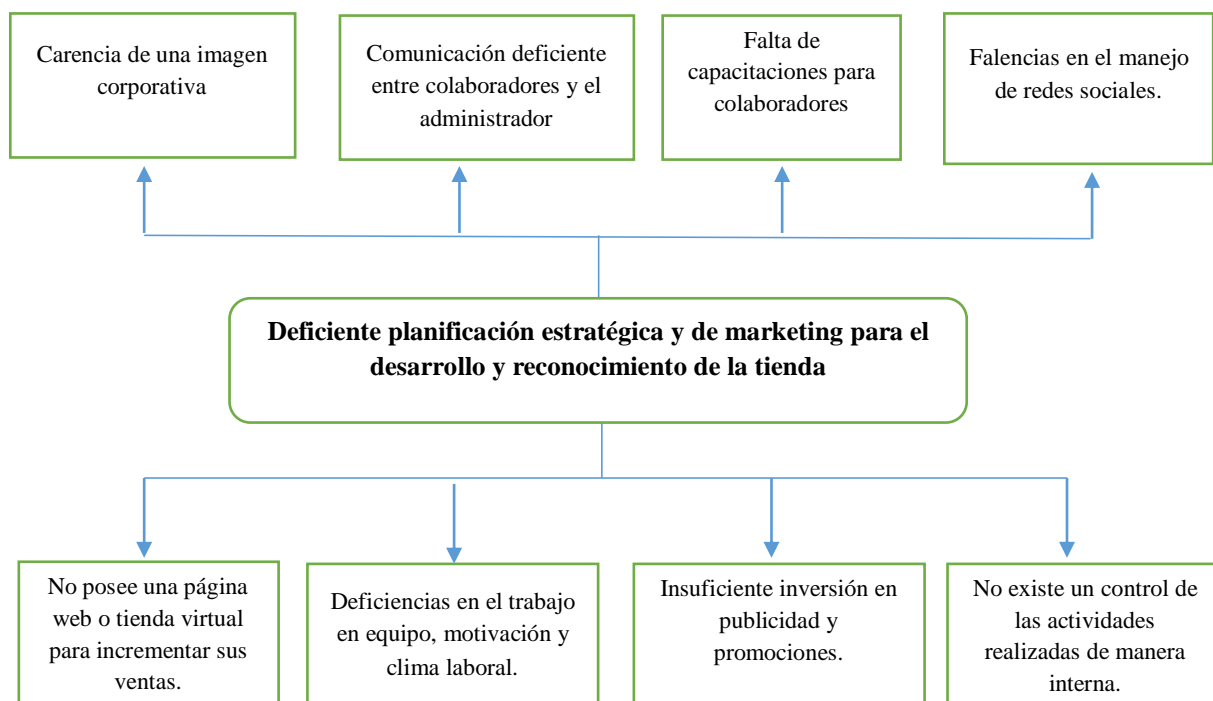


Figura 1. Árbol del problema.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2020).

Otro de los problemas que se puede detectar en la marca, es un bajo reconocimiento de la misma dentro del mercado de Guayaquil, ya que esta no posee estrategias de marketing bien definidas, lo que ha ocasionado una rentabilidad no esperada. Mediante un estudio previo de la marca SNOWDI, se ha podido constatar que la misma no cuenta con un análisis exhaustivo acerca de los datos financieros que la empresa genera. Todo esto, sumado a la crisis económica generada por la pandemia del COVID 19, ha provocado un decrecimiento sostenido de las ventas del negocio que se ve reflejado en la Figura 2. A partir del primer trimestre del año 2019, se mantiene una tendencia al alza, hasta el cuarto trimestre del mismo periodo, para luego disminuir considerablemente en el Trimestre I del 2020 y volver a aumentar en el Trimestre II como se muestra a continuación:

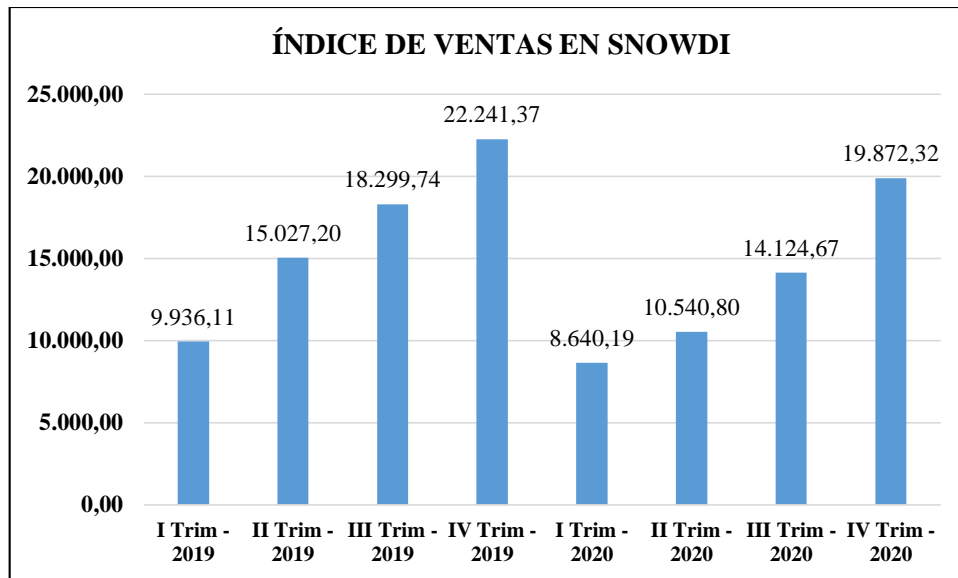


Figura 2. Índice de ventas Snowdi.

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2020).

1.3. Formulación del Problema

¿De qué manera un plan estratégico ayudaría al incremento de ventas de la tienda de postres SNOWDI?

1.4. Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la situación interna actual de la marca SNOWDI?
- ¿Qué estrategias permitirán el reconocimiento de la marca y el incremento de ventas en la Tienda de postres Snowdi?
- ¿Qué recursos económicos y humanos son necesarios para llevar a cabo el plan estratégico?
- ¿Cuáles con los costos y beneficios financieros se obtendrían con la implementación del plan estratégico en la tienda Snowdi?

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para el incremento de las ventas de la tienda SNOWDI.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un análisis situacional interno de la marca Snowdi para conocer la situación actual que atraviesa.

- Diseñar estrategias de ventas que le permitan a la marca ganar reconocimiento en el mercado e incrementar sus ingresos.
- Determinar la cantidad de recursos monetarios necesario para el desarrollo de plan estratégico.
- Establecer un análisis costo/beneficio para conocer las ventajas que genera la propuesta.

1.6. Justificación

En base a la investigación realizada se ha verificado que lo que no se mide, no se puede mejorar; esto es una situación que afecta a pequeñas y medianas empresas (pymes), ya que la mayoría no cuentan con herramientas de medición, que se consideran fundamentales para la toma de mejores decisiones con respecto al rendimiento de las ventas. El correcto uso de métricas le permite a la empresa conocer a profundidad la rentabilidad obtenida con la finalidad de que esto pueda servir como plataforma para mejoras dentro de cada organización.

La propuesta se sustenta en el incremento de las ventas de la Tienda de postres Snowdi, a través del análisis cuantitativo, para así poder conocer con exactitud qué planes de mejoras se puedan efectuar con el propósito de que la marca aumente el rendimiento en sus ventas.

Dentro de lo indicado Guayaquil es la capital económica del país, por lo que se entiende que sostiene un poder adquisitivo más amplio, en la misma se encuentra la mayor cantidad de emprendimientos. El mercado guayaquileño es más receptivo a las nuevas tendencias en el área alimenticia; se ha podido observar que desde hace algunos años el mercado del “fitness” ha tomado más presencia no sólo en la ciudad, sino globalmente.

Snowdi es una marca presente en el mercado guayaquileño que incursionó a mediados del 2019, teniendo como antecedentes otra línea de productos con la cual no obtuvo la rentabilidad esperada; en dicho año, la marca retomó su presencia en el mercado a través de una nueva línea dirigiéndose a un mercado más amplio e implementando una nueva cartera de productos libres de gluten.

La presente propuesta implica un plan estratégico que busca la mejora de las actividades que se realizan en la tienda, a través de un conjunto de matrices de análisis situacional que faciliten el análisis de la situación actual de la empresa y evaluación e implementación de estrategias de marketing. Mediante dicho análisis los dueños de la marca tendrán datos más

exactos del negocio, que en conjunto con las estrategias de marketing a diseñarse, permitirá un mayor posicionamiento dentro del mercado guayaquileño.

1.7. Delimitación del Problema

Lugar: Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil.

Dirección: Víctor Emilio estrada 803 y Guayacanes.

Campo: Administrativo.

Área: Gestión en Marketing y Ventas.

Aspecto: Diseño de un plan de ventas.

Delimitación espacial: Tienda de postres Snowdi.

Delimitación temporal: 2020 – 2021.

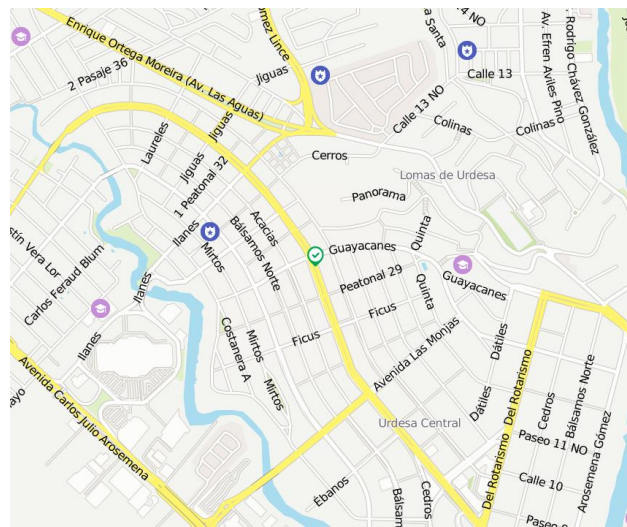


Figura 3. Ubicación geográfica de la Tienda Snowdi.
Fuente: Google Maps (2021).

1.8. Idea a Defender

El diseño y desarrollo de las herramientas que conforman un plan estratégico contribuirá a conseguir un incremento en las ventas de la tienda Snowdi.

1.9. Línea de Investigación Institucional/Facultad

- Dominio 1. Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.
- Línea Institucional. Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables
- Líneas de Facultad. Desarrollo empresarial y del talento humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

SNOWDI empieza de la mano de su creadora, una mujer visionaria, quien después de salir de su último trabajo como administradora decide emprender un negocio propio. Después de un largo tiempo haciendo un estudio de mercado, la administradora de la tienda se percató que el FROZEN YOGURT tomó gran fuerza dentro de los postres cotidianos y es cuando decide investigar un poco más del tema contactándose con la dueña de una franquicia de helados de yogurt y haciéndose parte de aquella franquicia. Es así como nace esta pequeña empresa siendo parte de la franquicia de FROZYU y trabajando con ella durante un periodo de un año y siete meses.

La visión de la empresa es aún más grande, por lo que ella en conjunto con su equipo de trabajo decide empezar a estudiar acerca del producto, comenzando a asistir a cursos de formulaciones de frozen yogurt dentro y fuera del país, esto ayudó a que se implementaran nuevos sabores de helado y se mejoraran muchas de las recetas, manteniendo siempre la calidad del producto. Tiempo más tarde, decide optar por separarse de la franquicia y empezar a trabajar una marca nueva, por esta razón empiezan a buscar nombres para la empresa y es así que después de varios modelos se toma el nombre de SNOWDI y se le da inauguración a la marca un 10 de junio del 2017.

Durante el tiempo que la empresa lleva en el mercado, los productos ofertados han tenido una considerable acogida debido a que son elegidos en especial por las grandes demandas de personas que sufren de sobrepeso y diabetes, siendo este tipo de personas quienes optan por el consumo de dulces bajos en calorías, sin gluten y endulzado con Stevia o cualquier otro método que no contenga azúcar. Para que pueda ser consumido por todo este tipo de personas fue un gran reto para Snowdi comenzar con productos que se comercializan con ardua competencia en el mercado, ya que en el sector en donde se encuentran ubicados tienen grandes competidores con una larga trayectoria, pero Snowdi con su sabor marca diferencias, puesto que cuenta con un portafolio de productos bastante variado y siempre tratan de innovar sus productos para poder así mantener satisfecho a sus clientes y lograr de alguna manera fidelizarlos.

2.2. Estado del Arte

La siguiente información se refiere a la recopilación de documentos con una temática similar de algunas tesis encontradas en repositorios electrónicos y libros de referencias, con la finalidad de que los datos obtenidos sirvan de base para estructurar y diseñar el presente trabajo de investigación:

La primera investigación, es el trabajo de titulación cuyos autores son Laban y Montoya (2018), llamado “Plan Estratégico para incrementar las ventas de la empresa Mi Ángel”. El objetivo general de la empresa consiste en “incrementar las ventas de la ropa por catálogo de la empresa Mi Ángel en la ciudad de Guayaquil” (p. 19).

La problemática se basa en que la empresa Mi Ángel tiene políticas y controles que carecen de estructuración y un soporte documentado de las mismas, lo que ha afectado el rendimiento de los colaboradores que allí trabajan, quienes realizan sus tareas sin ningún tipo de organización o control. Lo mencionado anteriormente, ha causado efectos negativos en el desarrollo de la empresa, siendo los principales, la reducción de las ventas anuales y la falta de productividad de sus colaboradores.

Las conclusiones a las que se llegó con esta primera investigación consistieron en aplicar un sistema de capacitaciones, para mejorar la productividad del capital humano que posee la empresa mediante una mejor atención y satisfacción de los clientes. Además, se concluye que una de las estrategias para el incremento de las ventas es establecer activaciones de los productos en sitios comerciales o ferias de emprendimientos en la ciudad, al igual que ofrecer promociones debido a que a través de la encuesta realizada dentro de este proyecto, se identificó que el mayor número de compradores de estos productos son personas de escasos recursos.

La relación del trabajo descrito anteriormente con el plan estratégico diseñado para la empresa Snowdi, se basa en que ambos proyectos proponen como solución un diseño de un plan estratégico que tiene como objetivo el incremento de las ventas. Por esta razón, a través de esta tesis se logró recopilar información relevante que contribuyó a la estructuración de las bases teóricas del presente trabajo investigativo.

La segunda investigación, es el trabajo de titulación cuyos autores son Ibarra & Carvajal (2017), llamado “Plan de Marketing Estratégico para incrementar el volumen de ventas

de la empresa Balloon”. El Objetivo General del proyecto es: “Aplicar un plan de marketing estratégico que incremente el volumen de ventas de la empresa Balloon” (p. 6).

La problemática consiste en que a pesar de que la empresa Balloon posee una amplia gama de productos de calidad, precios competitivos en relación a su competencia tanto directa e indirecta, esta no posee un plan de marketing que le permita manejar, ordenar y gestionar mejor la manera en la que da a conocer su producto. Otro de los aspectos relevantes, es que hay segmentos y nichos de mercado que aún no han sido explotados por la empresa. Además, no se han evidenciado un aumento significativo de las ventas en los últimos 5 años a través de canales directos, sin permitir una expansión más agresiva en el mercado.

En conclusión, el plan de marketing estratégico proyectado a tres años, es una herramienta que contribuirá a incrementar el volumen de ventas, expandir el mercado objetivo, fidelizar clientes y garantizar la permanencia de la empresa en el mercado. Además, a través de estrategias de marketing se logrará ampliar su mercado objetivo, posicionar la marca de balones Gamba y Balloon, creando una fidelización de clientes y garantizar un mayor posicionamiento en el mercado a largo plazo.

La similitud de las dos empresas consiste en que las ventas de las mismas no han incrementado en los últimos años, debido a que no poseen una organización de marketing y estratégica adecuada. Es decir, que la problemática de estas empresas se manifiesta de manera similar. Además, la estructura de la propuesta del Plan de Marketing Estratégico para la empresa Balloon sirvió de base para la estructura de la propuesta diseñada para el Plan Estratégico de la MiPyme Snowdi.

La tercera investigación pertenece a Valencia (2017), en un proyecto de investigación titulado “Plan Estratégico de comercialización para incrementar el nivel de ventas del Comercial Franco, del cantón Ventanas”. El objetivo general de la investigación fue “Diseñar un plan estratégico de comercialización que mejore el nivel de ventas del Comercial Franco del cantón Ventanas” (p. 3).

La problemática se refiere a corregir y extender las ventas en el Comercial Agrícola Franco de la ciudad de Ventanas, a través de la concentración de las estrategias de administración y de

marketing estratégico, las cuales podrán optimizar el servicio y prometer satisfacción en los clientes. Además, posee una competencia muy ardua debido al tipo de productos que ofrece, por ello es fundamental la implementación de estrategias de mercadeo que logren que la empresa obtenga ventajas competitivas eficaces para que sea una empresa más competitiva en el mercado. Un plan le ayudaría a la entidad a establecer una visión clara del objetivo final propuesto y es una herramienta básica de gestión para el correcto funcionamiento de la misma.

En conclusión, el Comercial Agrícola Franco de la ciudad de Ventanas con la aplicación de un plan estratégico de marketing conseguirá estrategias y herramientas necesarias para generar un mejor manejo de los recursos en los ingresos de la empresa, mejorar la orientación en el mercado y contribuye a la creación de ventajas competitivas y valor para lograr la fidelización de los clientes. Por otra parte, el plan estratégico le otorga a la empresa la capacidad para detectar los inconvenientes y errores con la finalidad de controlarlos y evitar que causen algún tipo de repercusiones en el funcionamiento de la entidad. Además, contribuye a establecer objetivos y cumplir metas a corto, mediano o largo plazo de manera eficiente, optimizando los recursos que posee a disposición y reduciendo los riesgos.

Ambos proyectos poseen analogía debido a que buscan el incremento de las ventas y la contribución de un plan estratégico para lograr conseguir mencionado incremento a través de estrategias que optimicen recursos y establezcan objetivos que generen beneficios para la empresa. Además, la estructura del proyecto fue de mucha ayuda al momento de plantear el esquema estructural de la metodología del plan estratégico de la MiPyme Snowdi, puesto que van en busca de objetivos muy similares, por ende la manera o medios de llevarlos a cabo se asemejan.

La cuarta investigación pertenece a Muñoz & Olaya (2013), el mismo que se titula “Plan estratégico para incrementar las ventas en la empresa DISTRITODO MEDICAL S.A.”. El objetivo general de este trabajo es: “Desarrollar un plan estratégico para incrementar las ventas de la empresa DISTRITODO MEDICAL S.A. en un 10% para el año 2014” (p. 21).

El problema de la empresa DISTRITODO MEDICAL S.A., es que desde sus inicios fue una empresa que tuvo mucha aceptación y un rápido posicionamiento en el mercado manejándose de manera empírica, sin embargo a lo largo del tiempo la utilización de las

mismas estrategias no le han dado los mismos resultados que en el pasado. La empresa logró expandirse y su mayor error fue que sus directivos usaron las mismas estrategias sin importar si se trataba de una ciudad pequeña o grande, sin tomar en consideración que el mercado actual es bastante cambiante y heterogéneo. Por las razones mencionadas, es que el trabajo se encaminó en el diseño de un plan estratégico con estrategias acordes para mejorar el desenvolvimiento de la empresa en sus distintos puntos de venta.

La conclusión del proyecto se basó en que la empresa necesitó de la aplicación de estrategias de acuerdo a los puntos de ventas en los que opera, los mismos que son muy diferentes al tratarse de una ciudad pequeña, mediana o grande. Además, el hecho de tener una mayor organización y planificación le permitirá recuperar el posicionamiento y reconocimiento que tenía a sus inicios.

La congruencia de las dos investigaciones, se basa en la parte del marco teórico referencial de la investigación que en ambos casos se resume en la descripción de varios autores con relación a conceptos de planeación estratégica, competencia, análisis situacional entre los que más sobresale el análisis FODA, los objetivos estratégicos, etc. Además, poseen una problemática similar, puesto que van en busca de mejorar las ventas que la empresa ha ido disminuyendo en los últimos años.

La quinta investigación pertenece a Amboya & Muñoz (2018), con el tema titulado: “Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022”. El objetivo general del trabajo consiste en: “Proponer un plan estratégico para la pequeña empresa “EL LOJANITO” ubicada en la provincia de pichincha, parroquia rural Conocoto (p. 15).

El Lojanito es una pequeña empresa dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios nativos de la zona, como son maíz tostado con sal, dulce de higo y ají de chocho. La problemática radica en que la empresa durante los 4 años que lleva en el mercado, ha funcionado sin ningún tipo de organización y planificación en ninguna de las actividades que realizan. Otro inconveniente se presenta en que los colaboradores no tienen alguna estructura organizacional, misión, visión, objetivos estratégicos, políticas o directrices para desarrollar sus actividades de manera productiva y rentable. Por esta última razón, es que

mencionados colaboradores no cuentan con directrices para manejarse con un direccionamiento adecuado que le permita a la empresa cumplir con las metas de incremento de ingresos anuales.

La conclusión a la que se llegó en este trabajo es que la empresa necesita de estrategias para lograr un mayor alcance de sus objetivos y mejorar la calidad de sus productos, debido a que el mercado en el que se desenvuelve es bastante competitivo. El análisis de mercadeo determinó que entre las principales debilidades que posee es que no cuenta con una estructura organizacional adecuada que sirva de base para una correcta gestión administrativa y financiera. Por lo mencionado anteriormente, el diseño de una planificación estratégica le generará a la empresa múltiples beneficios tanto cualitativos como monetarios.

La similitud entre las dos investigaciones se basa en la problemática existente, debido a que ambas empresas se han manejado de manera empírica a lo largo de sus años de funcionamiento dentro del mercado. Además, poseen poco tiempo en el mercado, se trata de negocios pequeños que nacieron como emprendimientos, con pocos colaboradores y con pocas o ninguna estrategia que le permitan generar una ventaja competitiva. Además, la metodología basada en un enfoque mixto, en la técnica descriptiva y en las herramientas como la entrevista y la encuesta son materiales que contribuyen al presente plan estratégico de Snowdi.

2.3. Marco Teórico Referencial

2.3.1. Planeación

Según Covey (2014), la planeación es la primera actividad de los gerentes de ventas, porque facilita la dirección y la estrategia para todas las decisiones y las actividades de la gerencia de ventas. Sin embargo, se deben realizar planes en cada nivel jerárquico de la organización. Al nivel del director, la planeación se orienta principalmente al refinanciamiento de la misión de la compañía, al cumplimiento de las metas y objetivos, al diseño de estrategias generales y al desarrollo de presupuestos totales (p. 56).

De acuerdo a los autores Blank & Dorf (2013), “la planeación consiste en un proceso mediante el cual se llevan a cabo el diseño y la puesta en marcha de estrategias encaminadas al cumplimiento de metas y objetivos propuestos por la empresa” (p. 202).

Los elementos necesarios para llevar a cabo el proceso de planeación inician mediante el análisis y comprensión de la situación u objeto de estudio en específico. Posteriormente, se definen los objetivos que la empresa desea alcanzar, teniendo en consideración el lugar o momento sobre el cual se lleva a cabo para de esta manera plantear el lugar o panorama al cual se quiere llegar (Ariztegui, 2017, p. 76).

La planeación es una herramienta que contribuirá a la tienda SNOWDI en varios aspectos, entre ellos en mejorar su organización, coordinar y controlar las actividades de la entidad, con la finalidad que tiene toda empresa que es obtener y mejorar sus ingresos a través del incremento de las ventas de los productos que oferta. Además, con una correcta planificación de las actividades, será posible que la tienda sea mayormente competitiva y alcance un mayor posicionamiento en el mercado.

2.3.2. Plan Estratégico

Según Sordo (2019), el plan estratégico es una herramienta que se describe en un documento integrado dentro de un plan de negocios, con la finalidad de recolectar la información suficiente acerca de aspectos económicos, administrativos, financieros, organizacionales y estratégicos. En otras palabras, este tipo de planeación se encarga de identificar con los recursos que posee la empresa para de esta manera abordar los objetivos y lograr las metas deseadas por la empresa (p. 89).

El plan estratégico es el punto de partida para señalar las bases sobre las cuales funciona una empresa, enfocada en los objetivos futuros que tienen que cumplir. Además, define las acciones que tendrán que pasar a un aspecto empresarial para que logren cumplir con las expectativas y retos que la empresa afronta y finalmente alcanzar los beneficios monetarios que toda empresa persigue (Arias, 2015, p. 85). Además, Todo plan estratégico debe incluir un contenido basado en los siguientes puntos:

- La misión.
- Visión estratégica que incluya el conjunto de objetivos a alcanzar y la manera de conseguirlos.
- Análisis situacional de la empresa de manera interna y externa.
- Plan de acción para llevar a cabo las estrategias diseñadas.

La planificación y la planeación estratégica son dos elementos que contribuirán en gran magnitud en el desarrollo de SNOWDI debido a que gracias a ellos, este pequeño negocio logrará mejorar su organización administrativa y financiera. Otro de los beneficios es que de manera inicial contarán con objetivos, los mismos que a través de estrategias en conjunto con su equipo de trabajo serán logrados, en busca del incremento de las ventas.

2.3.2.1. Pasos para elaborar un Plan Estratégico.

De acuerdo a los autores Mendoza, López, & Salas (2016), “los planes estratégicos son diferentes de acuerdo a la actividad económica a la que se dedique a empresa. Sin embargo, los pasos sobre los cuales se encuentran especificadas las bases de todo plan estratégico” (p. 113). En la Figura 4, como se muestra a continuación en los siguientes pasos:

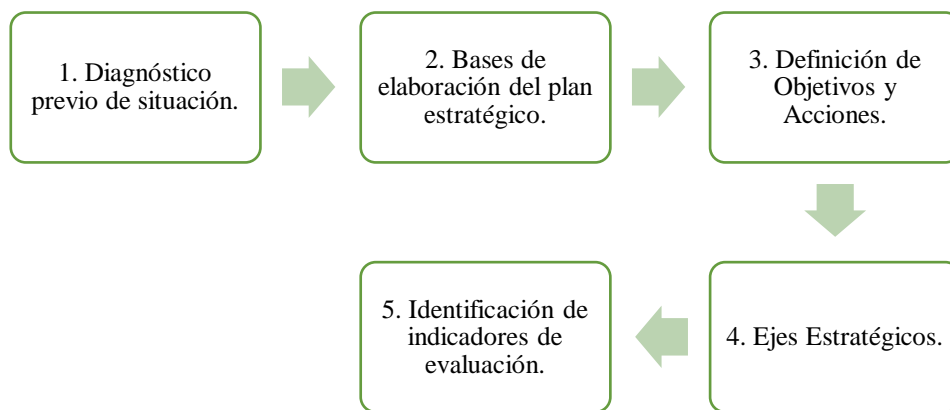


Figura 4. Pasos para elaborar un Plan Estratégico.
Fuente: Mendoza, López, & Salas (2016).
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

2.3.2.1.1. FASE 1.- Diagnóstico previo a la situación

Según Sordo (2019), “el diagnóstico consiste en la realización de una identificación y descripción exhaustiva, relevante, oportuna, clara y objetiva de la situación que atraviesa la empresa en sus últimos años de actividad, determinando de esta manera sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (p. 86).

La descripción exhaustiva tiene la finalidad de determinar los problemas, necesidades, retos y errores que se han cometido dentro de la empresa o a su vez con los que enfrenta en su entorno tanto interno como externo. Además, un diagnóstico establece pautas que permitan la formulación de nuevas y válidas alternativas hacia las metas planteadas (Mena, 2015, p. 165).

Según Dessler (2015), las características y algunos de los métodos que se deben de tomar en consideración para poder realizar un análisis previo de la situación son los siguientes:

- Detalle acerca de la situación actual que presenta la empresa en relación a sus inicios y los cambios que ha sufrido a lo largo del tiempo.
- El análisis FODA, puesto que a través de esta matriz el investigador logra conocer cuáles son los factores tanto positivos como negativos que debe de tener en consideración, previo al diseño de estrategias o la toma de decisiones.
- La Matriz EFI, debido que a través de ella se logra realizar una evaluación de los factores internos de la empresa con la finalidad de determinar la forma en la que mencionados factores influyen en el crecimiento de la misma.
- La Matriz EFE, es un evaluador de los factores externos de una empresa, permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, tecnológica y competitiva.
- La determinación de la posición que ocupa la empresa en comparación a sus competidores para de esta manera establecer el enfoque que tomarán las estrategias a diseñar.

2.3.2.1.2. FASE 2.- Bases de elaboración del plan estratégico.

Según Ariztegui (2017), “las bases necesarias para elaborar un plan estratégico son aquellas estrategias que permitan llevar a cabo una mejor orientación de la empresa hacia la toma de decisiones, con la finalidad de cumplir las metas deseadas” (p. 116).

Un plan estratégico se encarga de asignar los recursos necesarios para establecer las acciones principales de una empresa, que contribuyan a conseguir su logro, teniendo en cuenta que las estrategias diseñadas deben de estar enfocadas en la búsqueda de la viabilidad y especialización del entorno. Además, las estrategias tienen el objetivo de moldear las condiciones que le ofrece el entorno a la empresa para que actúen a favor de los propósitos previamente planificados (Amboya & Muñoz, 2018, p. 77).

De acuerdo a Alfonso (2016), las bases que se deben de tener en consideración para la elaboración de un plan estratégico son las siguientes:

- El establecimiento de una identidad corporativa a la empresa que cuente con misión, visión, valores organizacionales y políticas.

- El organigrama, que es una herramienta a través de la cual los colaboradores puedan conocer la jerarquía que poseen dentro de la empresa.
- Las funciones de cada colaborador deben de estar detalladas a través de un manual de funciones que describa las actividades por las cuales fueron contratados.
- El flujograma de procesos en donde se indicarán todos los pasos a seguir de las actividades que se realizan dentro de la empresa.

2.3.2.1.3. FASE 3.- Definición de objetivos y acciones.

Según Cadena (2015), “en esta fase de la planificación estratégica se recogerán, para cada eje estratégico definido, los objetivos a alcanzar y las acciones a desarrollar para conseguirlos. La determinación de los objetivos constituye la etapa clave del proceso de planificación estratégica” (p. 134).

Los objetivos deben ser concretos y definirse con claridad para que de esta manera no se presten para ningún tipo de confusión. Por otra parte, mencionados objetivos deben de ser medibles, es decir que deben de estar formulados en base a conseguir resultados cuantificables y alcanzables. Además, deben de ser reales, es decir que se deben de enfocar en procesos que puedan ser observados en la empresa en cuestión (Ariztegui, 2017, p. 181).

Los objetivos a corto plazo son aquellos que se definen para un lapso corto de tiempo siendo este de manera mensual cuando se trata de empresas medianas o grandes. Sin embargo, al tratarse de Pymes el corto plazo suele ser medido en períodos de 3 a 6 meses (Kim & Mauborgne, 2015, p. 176).

De acuerdo a los autores Martin & Guárdia (2020), los objetivos a mediano plazo son las metas que una empresa se plantea obtener en un periodo de un año a 5 años y en ciertos casos pueden llegar a ser bianuales. Algunos ejemplos de estos objetivos son el incremento de las ventas, aumentar la comunidad de usuarios en medios web, iniciar una nueva línea de negocios, etc (p. 158).

Según Nalebuff & Rabasco (2016), “los objetivos a largo plazo son aquellos planes que la empresa se proyecta a futuro, los mismos que generalmente se plantean un tiempo de más de 5 años, teniendo como base principal la visión de la empresa” (p. 243).

Las características de los objetivos se derivan de la detección de los problemas o necesidades del caso de estudio, se formulan en base a las principales interrogantes que se desean contestar y deben cumplir con los siguientes puntos destacados:

- La principal característica es que los objetivos deben de ser medibles, es decir que se puede cuantificar los avances y cumplimiento de los mismos.
- Los objetivos deben de ser específicos, es decir que deben de ser presentados de manera clara y fácil de entender.
- Son temporales, es decir que se debe de establecer una fecha para llevar a cabo su cumplimiento.
- Son reales, es decir que deben estar al alcance de la organización y ser conseguidos con el conjunto de recursos que se disponga.
- Deben de ser importantes, implican un esfuerzo y son logrados a través de acciones concretas.

Esta fase se compone la formulación de los objetivos y estrategias que van a contribuir con el incremento de ventas de la empresa, estos son los siguientes:

- Los objetivos, estrategias y acciones que se desean alcanzar, deben de ser medibles, trazables y estipular el tiempo previsto en el cual pretenden ser cumplidas.
- La propuesta para determinar la forma en la cual se llevarán a cabo los objetivos, estrategias y acciones.

2.3.2.1.4. FASE 4.- Ejes estratégicos.

Según Besley & Brigham (2016), los ejes estratégicos se basan en la descripción y definición de una visión enfocada en todo aquello que la empresa planea ser a futuro, así como también los caminos sobre los cuales se pretende llegar a aquella meta que desea a largo plazo. Por lo mencionado anteriormente, es imprescindible identificar cuál es el objetivo que persigue la empresa, los medios a través de los cuales llegar y los lugares hacia los que se pretende enfocar los objetivos, para de esta manera obtener una mejor estrategia (p. 128).

Según Torres (2014), los ejes estratégicos más sobresalientes para el diseño de objetivos y estratégicas de una empresa comercial van enfocados a cumplir la misión de la misma y se caracterizan en su gran mayoría por los siguientes puntos:

- Eje de marketing: Orientación de los productos y estrategias de marketing para buscar posicionamiento en el mercado detallado a través de un marketing mix.
- Eje estratégico: Desarrollo de cada una de los objetivos, estrategias y acciones descritas en la FASE 4.
- Eje financiero: Análisis, control y evaluación de los recursos financieros.

2.3.2.1.5. FASE 5.- Identificación de indicadores de evaluación.

Para facilitar su realización, su seguimiento y su evaluación, objetivos y acciones deberán ser claros, viables y de carácter realista. Estarán cuantificados, serán medibles, estarán correctamente temporizados y existirá una coherencia interna en la relación existente entre los problemas detectados más importantes y los objetivos planteados para solucionarlos (Dessler, 2015, p. 167).

Según Alfonso (2016), la evaluación se realiza a través de la recopilación de información en los llamados indicadores, los mismos que pueden ser cualitativos (se centran en la calidad y no en la cantidad) y cuantitativos (son cuantificables y numerables). Estos valores permiten medir la eficacia y eficiencia del proyecto (p. 94).

De acuerdo a los autores Shum (2018), los indicadores tanto cualitativos como cuantitativos que posee la planeación estratégica son muchos, sin embargo aquellos que tienen relación con el presente proyecto que se enfoca en generar un mayor posicionamiento on línea, a través de medios digitales, son los siguientes:

- Número de suscriptores.
- Número de interacciones.
- Número de compras por Internet.
- Porcentaje de incremento de ventas.
- Índice de incremento de la cartera de clientes.
- Análisis de contenido sobre el tratamiento por los medios de comunicación.

Los autores mencionados anteriormente, describen una recopilación de todas las herramientas que genera la aplicación de una planeación estratégica dentro de una empresa. Mencionadas herramientas contribuyen a generar un direccionamiento y organización sistemática a cada una de las actividades que se desarrollen en este caso dentro de SNOWDI, con la finalidad de identificar los recursos, principios y valores necesarios para construir un mejor futuro para la tienda, partiendo de la corrección de errores en el presente. Además, es importante recalcar que definir objetivos a corto, mediano y largo plazo es trascendental para el incremento de ventas que se espera.

2.3.3. Pensamiento Estratégico

El pensamiento estratégico se refiere a conceptos que se dirigen de acuerdo a la proyección futura que se enmarcan con la misión, visión, objetivos y la acción de una empresa y de acuerdo a un análisis externo e interno del mercado, respondiendo a los cuestionamientos de ¿Dónde estamos ayer y hoy? ¿Dónde quiero llegar? ¿Qué hacer para llegar? (Shum, 2018, p. 103).

2.3.3.1. Elementos del pensamiento estratégico.

El pensamiento estratégico cuenta con cuatro elementos fundamentales que son la base de todo pensamiento estratégico. La Figura 5, muestra los elementos del pensamiento estratégico y estos son las siguientes:



Figura 5. Elementos del pensamiento estratégico.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

2.3.3.1.1. Misión.

La misión es la razón de ser de la entidad, el motivo por el cual fue creada. Así mismo, es la determinación de las funciones básicas que la organización va a desempeñar en un mercado determinado para alcanzar tal propósito. En la misión se define la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofrecer (Sablisch, 2017, p. 79).

2.3.3.1.2. Visión.

Según Rivera & Hernández (2015), “la visión se conceptualiza como el camino al cual se dirige la organización a lo largo de su vida útil; sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a la competitividad” (p. 117).

2.3.3.1.3. Objetivos.

Los objetivos son aquellas soluciones que la organización desea alcanzar o el camino que desea seguir. Definir los objetivos posee una gran relevancia ya que establece la meta que se desea alcanzar y, de la misma forma, resulta una manera de motivar y estimular a los colaboradores que trabajan en la empresa. Con el establecimiento de los objetivos, se realiza una evaluación de los resultados alcanzados con lo presupuestado, así mismo, permite que haya organización y coordinación de los distintos departamentos y poder diseñar óptimas estrategias para incrementar el rendimiento de la empresa (Palacios, 2013, p. 134).

Según Walter & Pando (2014), los pasos a seguir para llevar a cabo un plan de acción de una planificación estratégica se describen a continuación:

1. Lluvia de ideas.
2. Define tu meta a conseguir.
3. Define tu cliente y elabora un producto con un método único y diferenciable.
4. Recursos con los que cuentas.
5. Objetivos medibles SMART.
6. Dividir objetivos según la preferencia.
7. Elaborar un cronograma del plan de acción.
8. Ejecuta el plan.
9. Evaluación de resultados periódicamente.

2.3.3.1.4. Plan de Acción.

De acuerdo a los autores Torres & Villegas (2018), el plan de acción es un método que designa actividades para que un grupo de colaboradores las ejecuten con la finalidad de alcanzar objetivos durante un tiempo previsto (p. 102).

Un plan de acción, es una presentación de las actividades que deben de ejecutarse por ciertos trabajadores, en un lapso de tiempo determinado, empleando recursos asignados con la finalidad de alcanzar una meta trazada. El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, o cuándo y con quién se realizarán las acciones (Arias, 2015, p. 87).

La tienda SNOWDI, será capaz de organizar al establecimiento con el objetivo de direccionar e incrementar las ventas a través de la planeación de objetivos mediables. Además, permitirá que los colaboradores se sientan comprometidos con la empresa y a través de una imagen corporativa, logren una amplia relación entre su desempeño y la compensación que recibirán por el gran rendimiento y productividad que ellos contribuyan a la empresa.

2.3.4. Análisis Situacional

Según Torres (2014), el análisis situacional es un estudio del entorno actual de la empresa que tiene la finalidad de conocer la manera en la que la empresa se ha manejado hasta un determinado momento, este análisis consiste en determinar los factores tanto internos como externos que afectan a la entidad (p. 34).

El análisis situacional es un medio en el que se envuelve la empresa que es objeto de estudio, para un lapso de tiempo determinado, considerando los factores tanto internos como externos que pudiesen llegar a afectar de manera positiva o negativa a la organización. Además, mencionados factores influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno (Sablisk, 2017, p. 63).

El análisis situacional es una herramienta que tiene la finalidad de identificar la situación actual de la tienda SNOWDI. A través de los factores positivos y negativos que la afectan de manera directa e indirecta, para a través de estas variables poder determinar las estrategias adecuadas que deben de ser aplicadas en la microempresa.

2.3.4.1. Análisis FODA.

El análisis FODA es un proceso de planeación fundamental dentro de todo plan estratégico, el mismo que tiene por objetivo evaluar la empresa de manera interna a través de las fortalezas y debilidades. Por otra parte, también evalúa el entorno externo a través de las oportunidades y amenazas, para de esta manera facilitar el diseño e implementación de estrategias organizacionales (Oña & Vega, 2018, p. 74).

La Figura 6, muestra de manera gráfica cada uno de los elementos de la Matriz FODA que son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:



Figura 6. Matriz FODA.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

De acuerdo a los autores Sabogal, Amado, & Marín (2012), la matriz FODA es dentro de las organizaciones una herramienta que contribuye al direccionamiento eficiente de sus actividades. Dentro de esta matriz se establecen factores internos siendo estos fortalezas y debilidades y los factores externos como las oportunidades y amenazas. El cambio, de los factores internos son responsabilidad de los directivos de la organización, que son los responsables de mejorar la situación de toda empresa. Por otra parte, los factores externos no se pueden controlar y dependen de las tendencias del entorno para su cambio (p. 138).

El análisis FODA es una de las herramientas más representativas y usadas dentro de las compañías para el diseño y ejecución de los planes de negocios, marketing estratégico, entre otros. A pesar de que es un análisis acerca de la identificación de aspectos tanto internos como externos para utilizarlos a favor de la empresa, varios estudios afirman que de acuerdo a la actividad que realiza la empresa, en ciertos casos se requiere de un especialista en el tema para poder llevar a cabo un proceso de planificación mucho más eficiente (Oña & Vega, 2018, p. 176).

La terminología FODA, es una herramienta que le contribuye a la tienda SNOWDI a la identificación de situaciones favorables y negativas de la misma, con la finalidad de elaborar estrategias destinadas a reducir los errores y apoyar en la toma de decisiones.

2.3.4.2. Matriz EFE.

La matriz EFE es una herramienta de análisis de los factores externos que generan algún tipo de impacto en el desarrollo de la empresa. Esta matriz permite diseñar estrategias que permitan evaluar y resumir la información que logra recopilar, sea esta social, política, cultural, ambiental, económica, entre otras (Del Santo & Álvarez, 2014, p. 128).

Según Cadena (2015), la matriz EFE se desarrolla en base a varios pasos para de esta manera lograr la efectividad y estos son los siguientes:

1. Elaborar una lista con los factores externos (oportunidades y amenazas) más relevantes que afecten al éxito de la empresa.
2. Asignar el peso a cada factor de éxito el mismo que va desde 0.00, en donde el total de oportunidades suman 0,50 y el total de amenazas el otro 50% restante.
3. La calificación del factor es en el caso de las oportunidades 4 y 3, siendo 4 una oportunidad fuerte y 3 una oportunidad débil. En el caso de las amenazas la calificación es 1 cuando se trata de una amenaza fuerte y de 2 cuando es débil.
4. La calificación ponderada es la multiplicación del peso por la calificación individual de cada factor.
5. Finalmente, el valor total es la suma de todas las calificaciones ponderadas. Generalmente, el valor va entre 1.00 considerado como el valor más bajo y 4.00 como el valor más alto, sin embargo, el valor promedio es de 2.5 es decir que la matriz que posea este valor o superior a él, se encuentra en una posición estable.

La Tabla 1, es un prototipo de matriz EFE diseñada por los autores con la finalidad de que el lector tenga una visión previa de la manera en la que dentro de la propuesta se llevarán a cabo la recopilación y medición de los datos externos de la empresa.

Tabla 1. *Modelo de la Matriz EFE.*

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50% (0,50)		
Amenaza 1 (débil)		2	(Peso x Calificación)
Amenaza 2 (fuerte)		1	(Peso x Calificación)
Amenaza 3 (débil)		2	(Peso x Calificación)
OPORTUNIDADES	50% (0,50)		
Oportunidad 1 (débil)		3	(Peso x Calificación)
Oportunidad 2 (fuerte)		4	(Peso x Calificación)
Oportunidad 3 (débil)		3	(Peso x Calificación)
Total	100% (1,00)		

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

2.3.4.3. Matriz EFI.

Según Shum (2018), la matriz EFI es una herramienta que tiene la finalidad de analizar y evaluar de manera cuantitativa los factores internos de una empresa, para de esta manera tomar las decisiones más acertadas al momento de elegir la estrategias que se van a aplicar y el impacto que van a generar. En otras palabras, realiza una auditoría interna que evalúa las fortalezas y debilidades más influyentes de la organización, con el objetivo de encontrar estrategias que sean capaces de resolver, mejorar u optimizar el desarrollo interno de la empresa (p. 12).

La Tabla 2, muestra el modelo de la Matriz EFI que contienen tanto las debilidades y las fortalezas, con la finalidad de determinar cuáles de estos factores tiene mayor relevancia dentro de la empresa.

Tabla 2. Modelo de la Matriz EFI.

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
DEBILIDADES	50% (0,50)		
Debilidad 1 (fuerte)		1	(Peso x Calificación)
Debilidad 2 (débil)		2	(Peso x Calificación)
Debilidad 3 (fuerte)		1	(Peso x Calificación)
FORTALEZAS	50% (0,50)		
Fortaleza 1 (fuerte)		4	(Peso x Calificación)
Fortaleza 2 (débil)		3	(Peso x Calificación)
Fortaleza 3 (fuerte)		4	(Peso x Calificación)
Total	100% (1,00)		

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

De acuerdo a los autores Chaffey & Chadwick (2015), la matriz EFI también es conocida como matriz MEFI y para poder desarrollarla en ocasiones es necesario hacer uso de los datos previamente establecidos en la matriz FODA o las 5 Fuerzas de Porter. Además, es importante recalcar que el éxito de las estrategias diseñadas para una empresa, no sólo dependen de los factores internos de la marca, sino también de las variables externas que se encuentran latentes e influyentes en el desarrollo de las actividades de la organización (p. 108).

La matriz EFI contribuirá a la tienda SNOWDI para comprender la situación real que atraviesa, identificando de manera cuantitativa sus fortalezas y debilidades. En otras palabras, esta matriz es como una auditoría interna acerca de la microempresa. Por otra parte, la matriz EFE le proporciona a la microempresa facilidades para evaluar sus factores externos (oportunidades y amenazas), los mismos que influyen en el crecimiento, reconocimiento y expansión de la marca.

De manera general el análisis situacional dentro de SNOWDI cumple la finalidad de ser una herramienta de identificación de la situación actual de la misma, con la finalidad de conocer

sus factores tanto positivos y negativos. A través de mencionados factores, se logrará determinar los puntos de partida para corregir errores y evitar que los que ya se han cometido, generando un gran impacto en el desarrollo de la entidad. Para la realización de este proyecto se llevará a cabo el desarrollo de la matriz FODA para identificar de manera cualitativa los factores internos y externos tanto positivos como negativos del negocio. Por otra parte, a través de las matrices EFI y EFE se cuantificarán las variables analizadas en el FODA, para determinar si poseen la cantidad correcta de factores positivos que le ayuden a contrarrestar los negativos.

2.3.5. Marketing

Según Soler (2018), “el marketing es una herramienta que actúa como un sistema que administra de una manera adecuada procesos relacionados a la planificación de fijación de precios, publicidad, plaza y distribución de bienes con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado” (p. 91).

De acuerdo a los autores Redondo & Rojas (2013), el marketing es una herramienta interna de las empresas, destinada a crear estrategias de publicidad y promoción que faciliten el desarrollo y posicionamiento de un producto o servicio. En otras palabras, es un proceso interno planificado de manera previa. Esta herramienta la poseen las empresas con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a productos o servicios y aumentar los ingresos a través de estrategias de precio, producto/servicio, distribución y promoción ya sean éstas realizadas de manera física o virtual (p. 132).

2.3.5.1. Importancia del Marketing.

Según Patel (2017), “el marketing es importante porque posee un conjunto de herramientas que tienen la finalidad de contribuir a que los productos o servicios de una empresa se posicionen dentro del mercado con la ayuda de estrategias de marketing mix” (p. 54).

La importancia del marketing radica en que a través de él las empresas mantienen latente la imagen y promoción de sus productos o servicios en el mercado. En otras palabras, las empresas hacen uso del marketing para la toma de decisiones previo a adentrarse al lanzamiento de un nuevo bien. Además, es de suma importancia que los directivos de una empresa tomen en consideración a un estudio de mercado y demás

herramientas de marketing para determinar las necesidades, gustos y preferencias del nicho de mercado al cual se dirigen (Muñoz & Olaya, 2013, p. 149).

El marketing en este proyecto está destinado al plan para la tienda SNOWDI y tiene la finalidad de determinar los gustos y preferencias de los clientes actuales para de esta manera identificar las variables que le hacen falta para llegar a un grupo objetivo similar. Además, a través de estrategias enfocadas en las 4P del marketing mix y sobre todo en la publicidad se busca incrementar las ventas que posee actualmente el establecimiento.

2.3.5.2. Indicadores de Marketing.

Según Madrid (2015), “los indicadores de marketing KPIs, son herramientas del área de mercadotecnia y ventas que contribuyen a la toma de decisiones de la empresa, basadas en la recopilación de la información de los resultados obtenidos por las estrategias de marketing” (p. 136).

La finalidad de los KPIs es utilizar la información de los resultados que proporcionan los esfuerzos de marketing. Estos indicadores generalmente están orientados a ingresos, de tráfico, registros o ventas, y proyectan el presente para diseñar estrategias a futuro. Además, miden procesos y actividades, que afectan el desempeño de las acciones que realiza el equipo de marketing y ventas (Arias, 2015, p. 63).

Los indicadores de marketing sirven para monitorear el desempeño financiero de la empresa e impulsar el crecimiento y éxito de la organización. Algunos de los indicadores de marketing que son más comúnmente usados al momento de establecer estrategias son los siguientes:

- Alcance online de la marca.
- Número de clientes potenciales registrados.
- Ventas realizadas por campaña.
- Beneficio neto anual.
- Retorno de la inversión por campañas.
- Cantidad de nuevos clientes diarios.

2.3.5.2.1. Alcance online de la marca.

El alcance on-line de la marca es una métrica que tiene la finalidad de determinar la efectividad que han tenido las estrategias de marketing. Esta métrica consiste en analizar las estadísticas del número de personas a las cuales las publicaciones realizadas han alcanzado, ya sean estas de manera orgánica, es decir que son seguidores que han seguido o visitado la página por su propia cuenta o aquellas que a través de un pago han podido visualizar alguna campaña publicitaria de la empresa. Por otra parte, las redes sociales como Facebook, Instagram o Twitter, ya presentan estos datos sin necesidad de calcularlos de manera manual (Rodríguez, 2014, p. 126).

Según Durán (2016), la manera de seguir el alcance de redes sociales es a través de la contabilización del número de reacciones o vistas de los vídeos de las campañas publicitarias en estos medios, para de esa manera determinar el aumento o disminución del impacto que está teniendo la marca en redes (p. 115).

La fórmula para determinar el porcentaje o tasa de alcance en las redes sociales es la siguiente:

$$\text{Tasa de alcance} = \frac{(\text{N}^{\circ} \text{ de interacciones}) / (\text{N}^{\circ} \text{ de publicaciones})}{\text{N}^{\circ} \text{ de Seguidores}} \times 100$$

2.3.5.2.2. Número de clientes potenciales registrados.

Este indicador se enfoca en registrar a aquellas personas que no han comprado los productos de la empresa, pero con sus acciones han demostrado que están interesados en la entidad y los productos o servicios que ofrece. El medio por el cual se ha obtenido ese contacto implica esfuerzos de marketing por lo tanto, esto genera un costo para la empresa. Además, en toda campaña es fundamental identificar cuántos prospectos han terminado el proceso de venta de manera exitosa para convertirse en clientes (Covey, 2014, p. 87)

2.3.5.2.3. Ventas realizadas por campaña.

Las ventas realizadas por campaña son el conjunto de esfuerzos creativos que realizan los departamentos de marketing para lograr el objetivo de incrementar los ingresos a través de la persuasión de manera física o en medios digitales, a través de estrategias previamente planeadas (Del Santo & Álvarez, 2014, p. 133).

Según Fernández (2015), “esta métrica consiste en determinar la cantidad de ventas cerradas a causa de las campañas de marketing implementadas, con la finalidad de determinar la efectividad de la aplicación de las estrategias de marketing en términos monetarios” (p. 192).

2.3.5.2.4. Beneficio neto anual.

El beneficio neto anual es una forma de calcular el resultado de una empresa, lo más parecido a la realidad, debido a que de esta manera se podrá analizar el resultado total obtenido por una entidad, después de haberle restado todos los gastos o descuentos que genere mencionada empresa. En otras palabras, es el resultado de los beneficios monetarios obtenidos por las actividades que realiza una entidad en un determinado periodo de tiempo (Cadena, 2015, p. 94).

La fórmula para determinar el beneficio neto de una empresa, luego de aplicar una campaña publicitaria digital es la siguiente:

$$\text{Beneficio Neto} =$$

$$(\text{Ingresos} - \text{Costos de Venta} - \text{Gastos Generales} - \text{Depreciación} - \text{Intereses} - \text{Impuestos})$$

2.3.5.2.5. Retorno de la inversión por campañas.

El retorno de la inversión por campañas, también llamado ROA, es el porcentaje que da como resultado un valor que resulta de comparar la cantidad de dinero ganada y la cantidad de dinero invertida. Es decir, que el retorno de la inversión mide los ingresos brutos generados por los esfuerzos de marketing de la inversión publicitaria, es una manera de medir si las estrategias de marketing digital están funcionando de manera adecuada (Kim & Mauborgne, 2015, p. 161).

La fórmula para calcular el ROA de las estrategias publicitarias se aplica al periodo de tiempo en el que una campaña ha estado activa y con la utilización de la siguiente fórmula:

$$ROA = \frac{\text{Ingresos}}{\text{Inversión}} \times 100$$

Esta métrica de KPI muestra el porcentaje ingresado por cada dólar que se ha invertido en una campaña de publicidad digital.

2.3.5.2.6. Cantidad de nuevos clientes diarios.

Esta métrica se encarga de realizar una evaluación diaria, semanal o mensual del número de seguidores que aumentan dentro de las redes sociales o páginas web, con la finalidad de determinar la aceptación de los clientes actuales y potenciales con respecto a los productos o servicios ofertados (Patel, 2017, p. 205).

La fórmula para determinar la tasa de crecimiento de los seguidores en las redes sociales de la empresa, luego de aplicar una campaña publicitaria digital es la siguiente:

$$\text{Tasa de crecimiento de la audiencia} = \frac{\text{Nuevos Seguidores}}{\text{Total de Seguidores}} \times 100$$

Los KPIs están destinados a medir los factores de éxito o beneficios que le generarán a la tienda SNOWDI, la aplicación de estrategias de marketing enfocadas de manera más precisa en el mejor manejo de redes sociales, que permitan el incremento de clientes y por ende de ventas, logrando de esta manera un mayor reconocimiento y posicionamiento de la marca.

2.3.5.3. Las 4P del Marketing Mix.

Según Kotler & Keller (2015), el marketing mix es una mezcla de herramientas de mercadotecnia que tienen la finalidad de cumplir los objetivos de una determinada empresa basándose en 4P o cuatro variables que son el producto/servicio, precio, plaza/distribución y promoción, las mismas que contribuyen en la toma de decisiones para el crecimiento de la entidad (p. 203).

La Figura 7, muestra cada una de las variables que conforman el marketing mix y los conceptos que engloban a cada una de ellas:

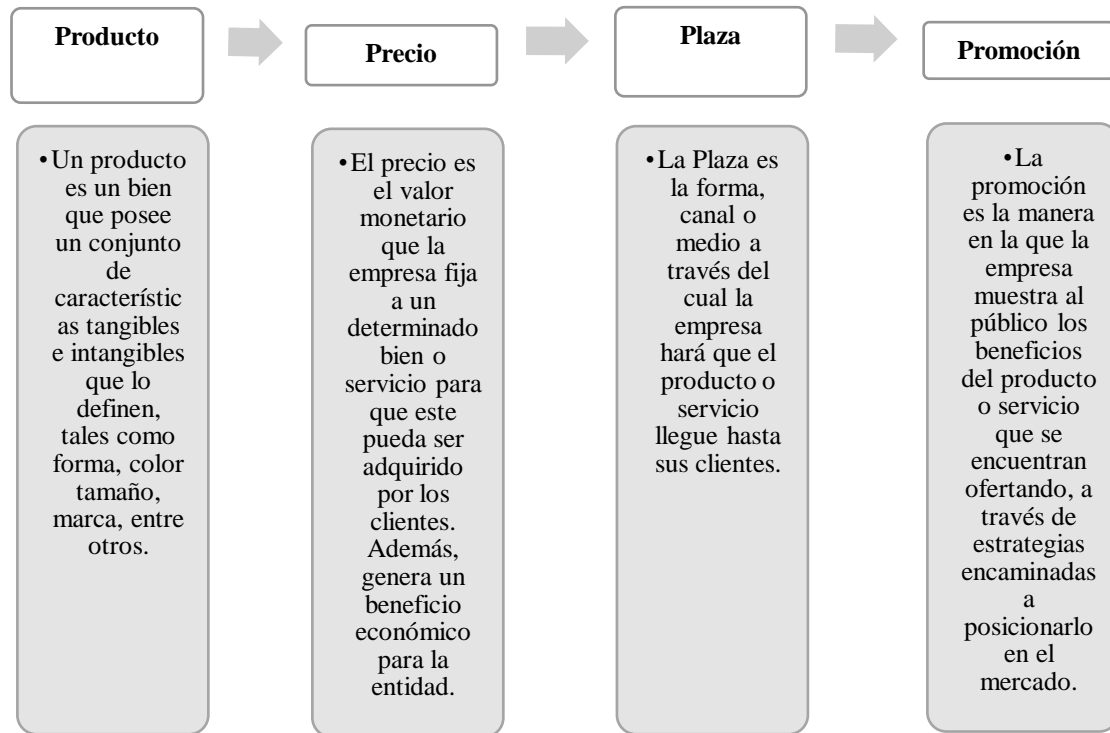


Figura 7. Las 4P del Marketing Mix.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

La tienda SNOWDI hará uso del marketing mix debido a que generará un análisis de estrategia de aspectos internos y para que sean desarrolladas para el beneficio de la empresa. El objetivo de la tienda para la aplicación de este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento para que los productos que se ofertan se introduzcan de manera permanente dentro de la mente del consumidor.

2.3.5.4. Estrategias de Marketing.

Según Del Santo & Álvarez (2014), las estrategias de marketing son las técnicas mediante las cuales se propone lograr el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa. De manera inicial se debe de conocer la situación actual de la empresa, para en base a ello tomar las decisiones adecuadas (p. 88).

Un recurso fundamental consiste en identificar y priorizar las necesidades del mercado, posteriormente se debe de identificar las características diferenciadoras de los productos o servicios para luego definir la manera en la que se los dará a conocer al público. Lo mencionado anteriormente, determinará el éxito o fracaso de la empresa y el nivel de posicionamiento de la marca (Calduch, 2016, p. 114).

2.3.5.4.1. Tipos de estrategias de marketing.

Según Sablisch (2017), las estrategias de marketing que ayudan al cumplimiento de los objetivos son muchas, sin embargo a continuación se mencionan las más usadas y efectivas al momento de incrementar ventas dentro de una organización:

- Email marketing.
- SEO o posicionamiento orgánico en buscadores.
- La publicidad pagada en buscadores (SEM).
- Marketing de contenidos.
- Marketing de redes sociales.
- Social Ads.
- Publicidad nativa.
- Marketing móvil.
- Marketing de influencers.
- Marketing directo.
- Activaciones o ferias de muestra.
- Marketing B2B.
- Marketing B2C
- Descuentos y promociones.
- Neuromarketing.
- Marketing estacional.

De todas las estrategias de marketing mencionadas anteriormente, para el presente proyecto se han elegido tan sólo dos de ellas que son el marketing digital y el marketing de redes sociales, debido que a través de ellos la tienda Snowdi cumplirá su objetivo primordial que es el incremento de sus ventas, puesto que las páginas web y redes sociales son en la actualidad prácticamente un mercado virtual que en muchas ocasiones reemplaza al físico y facilita los procesos de comercio.

- **Marketing de Redes Sociales.**

Según García, Bernardo, & Tuero (2016), “el marketing de redes sociales o Social Media Marketing combina los objetivos de mercadotecnia en Internet con medios sociales como foros web, blogs, revistas, espacios de contenidos, sitios de intercambio de contenidos social y muchos otros” (p. 104).

El marketing de redes sociales son todas las estrategias y técnicas que se ponen en marcha en redes sociales tales como Facebook, Instagram, Tik Tok, Twitter, entre otras. La finalidad de estas estrategias se enfoca en generar una mayor cantidad de oportunidades para atraer nuevos clientes y fidelizar los que ya se encuentran comprando en la empresa y por ende, conseguir incrementar las ventas. Además, a través de las redes sociales se puede realizar ventas, ofrecer un correcto servicio al cliente, es decir establecer relaciones públicas, las mismas que generan beneficios monetarios, a corto, mediano o largo plazo (Fernández, 2015, p. 177).

- **Estrategia de descuentos y promociones.**

Las estrategias basadas en descuentos y promociones le proporcionan a los clientes actuales y a los consumidores potenciales la oportunidad de comprar productos o adquirir servicios a precios más bajos durante un determinado periodo de tiempo a manera de oferta o promoción. La finalidad de estas estrategias consiste en incrementar las ventas de la empresa, posicionarla en el mercado, introducirse en la mente de los consumidores y fidelizar a los clientes durante el periodo de tiempo que duren estas determinadas estrategias (Esteves, 2019, p. 163).

Finalmente, la tienda SNOWDI de entre los múltiples tipos de marketing hará uso de marketing de redes sociales y estrategias de promociones y descuentos, con la finalidad de usar los medios digitales como herramientas para incrementar las ventas, posicionar la marca en el mercado, crear una mejor perspectiva de los clientes con respecto a la marca e incrementar la cartera de clientes. Estos dos tipos de estrategias son elegidas debido a que se compenetran mejor con los objetivos que busca la empresa que son el darse a conocer y acaparar mucho más reconocimiento y posicionamiento de su marca.

2.4. Marco Conceptual

El marco conceptual es una herramienta que contiene los conceptos de palabras que se mencionan de manera constante en la investigación y que probablemente son desconocidas para el lector. Es decir, que son un conjunto de conceptos fundamentales para el desarrollo del estudio. Los conceptos considerados relevantes son los que se muestran a continuación:

- **Colaboradores**

Los colaboradores son las personas que forman parte de una empresa y quienes se encargan de la realización de las actividades que mantienen y transforman a la entidad. En otras palabras, son la nómina de empleados encargados de que una empresa se desarrolle de la manera adecuada.

- **Marca**

La marca es un término, símbolo, nombre, término o diseño que tiene el objetivo de crear un tipo de identificación para servicios o productos que le pertenecen a una empresa y las diferencia de su competencia.

- **Segmentación de Mercado**

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente parecidos. El objetivo de la segmentación es conocer realmente a los compradores de un mercado establecido. Además, se considera como uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa, en especial los que operan dentro de un mercado muy competitivo.

- **Competencia directa**

La competencia directa hace referencia a las personas naturales o jurídicas que ofertan un producto igual o similar al que se vende en la misma industria en el que se está operando, lo que provoca que ambas entidades persigan a los mismos consumidores para ofertar determinados productos o servicios.

- **Competencia indirecta**

La competencia indirecta son las personas naturales o jurídicas que intervienen en la misma industria y consumidores buscando satisfacer sus necesidades con productos sustitutos, es decir que son diferentes pero satisfacen necesidades similares.

- **Fidelización de clientes**

La fidelización del cliente consiste en que los consumidores de la empresa se conviertan en clientes, es decir, retener a los consumidores que la empresa se ha ganado, para que de esta manera sigan comprando los productos o servicios ofertados. Los medios a través de los cuales se logra

este fin, es con el conjunto de estrategias para establecer una relación de confianza con la clientela a largo plazo.

2.5. Marco Legal

El presente marco legal le proporciona a la pequeña empresa SNOWDI bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política. SNOWDI está constituida como persona obligada a llevar contabilidad por lo cual está sustentada a las siguientes bases legales que se rige a las disposiciones y resoluciones promulgadas en:

2.5.1. Régimen Impositivo Para Microempresas

Según el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (2021), el Régimen Impositivo para Microempresas, es un régimen obligatorio, aplicable a los impuestos a la renta, valor agregado y a los consumos especiales para microempresas, incluidos emprendedores que cumplan con la condición de microempresas según lo establecido en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y el Reglamento correspondiente, siempre que no se encuentren dentro de las limitaciones previstas en la norma. Para la categorización de microempresas se considerará a aquellos contribuyentes con ingresos de hasta USD 300.000 y que cuenten con hasta 9 trabajadores a la fecha de publicación del catastro. Para dicha categorización, prevalecerá el monto de ingresos sobre la condición de número de trabajadores.

Mencionado Régimen fue estipulado en la resolución 002, desde el 6 de Enero del 2021, cuyo documento para la declaración es el Formulario 125. El Régimen Impositivo para Microempresas es obligatorio para los microempresarios y el plazo de permanencia es de hasta cinco años. Además del impuesto a la renta (IR), este también influye en el impuesto al valor agregado (IVA) y en el impuesto a los consumos especiales (ICE). Además, los contribuyentes que se encuentra en el régimen de microempresarios pagan el 2% del impuesto a la renta sobre los ingresos sea que hayan tenido ganancias o pérdidas durante el año.

La declaración del Impuesto a la Renta en este caso es sólo semestral, en enero y julio de cada año, aunque la declaración del IVA sea mensual. Además, la base imponible no se incluirán los ingresos de actividades sujetas al impuesto a la renta único, ingresos

de rendimientos financieros, revalorización de activos, premios de loterías, rifas y apuestas, regalías, los provenientes del exterior que hayan sido sometidos a imposición en otro Estado, ingresos recibidos por herencias, legados y donaciones, dividendos percibidos de sociedades o establecimientos permanentes de no residentes, pensiones jubilares, ni aquellos obtenidos por la enajenación ocasional de bienes muebles o inmuebles (SRI, 2021).

2.5.2. Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor establece lineamientos que describen los derechos que posee toda persona natural o jurídica que posee todo consumidor de un determinado bien o servicio, al igual que las obligaciones que tiene todo proveedor con la finalidad de cumplir y garantizar los derechos que posee el consumidor.

De acuerdo al **Art. 2** de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor (2012), la publicidad engañosa es toda modalidad de información o comunicación de carácter comercial, cuyo contenido sea total o parcialmente contrario a las condiciones reales o de adquisición de los bienes y servicios ofrecidos o que utilice textos, diálogos, sonidos, imágenes o descripciones que directa o indirectamente, e incluso por omisión de datos esenciales del producto, induzca a engaño, error o confusión al consumidor. Además, entre los derechos y obligaciones de los consumidores se encuentran el derecho a la protección contra la publicidad engañosa o abusiva, los métodos comerciales coercitivos o desleales.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación es el conjunto de los procedimientos y técnicas que se aplican a un determinado estudio, las mismas que se llevan a cabo de forma ordenada y sistemática. A través de la metodología, se puede determinar la manera en la cual se recolecta, ordena y analiza la información obtenida durante el proceso investigativo. A continuación, se describen todas las herramientas metodológicas utilizadas para el plan estratégico que busca el incremento de ventas de SNOWDI:

3.1. Alcance de la Investigación

El alcance de la investigación, en este caso será de tipo descriptivo dado que se busca especificar las características de una situación, describir los procesos, personas, grupos o actividades relacionadas con el tema de estudio.

Según García, Bernardo, & Tuero (2016), el alcance descriptivo es un estudio que sirve para mostrar de manera precisa las dimensiones del objeto a investigar. Dentro de estos estudios, el investigador define o visualiza los objetos a medir y sobre qué o quiénes se recolectan los datos. La descripción puede ser profunda, aunque en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno de interés (p. 1).

En la presente investigación del plan estratégico para el incremento de ventas de SNOWDI, se realizó una descripción de los procesos que se llevan a cabo en el negocio, con el objetivo de detallar de manera clara y precisa los hechos, acudiendo para ello a técnicas de recolección de información, previamente a la selección de la población y la muestra, a quien se le requerirán datos y opiniones.

3.2. Método de Investigación

3.2.1. Método Inductivo

De acuerdo a los autores Sampieri, Fernández, & Baptista (2014), el método inductivo consiste en un conjunto de observaciones de manera particular que contribuyen a la creación de conclusiones o leyes generales. Algunas de las características de este método son, que se basa en observaciones de un objeto de estudio, posteriormente

generaliza mencionadas observaciones y saca conclusiones que tienen un alto grado de probabilidad, con la finalidad de generar nuevo conocimiento (p. 81).

Según Behar (2014), “el método inductivo se refiere a la observación de los acontecimientos específicos por medio de los cuales se obtienen puntos de vistas generales, contribuye a implantar un principio general después de realizarse el análisis de hechos y fenómenos en singular” (p. 95).

“La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados. La ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie, se basa en apreciaciones conceptuales” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2017, p. 181).

Según el tipo de inferencia, en la investigación se empleó el método inductivo, porque está relacionado con la obtención de las conclusiones tomando en consideración la observación de los hechos o fenómeno de estudio. Es decir, que se sacarán conclusiones acerca de la efectividad del plan estratégico y su influencia dentro de las ventas de la MiPyme SNOWDI.

3.3. Tipo de Investigación

3.3.1. Investigación Descriptiva

Según Calduch (2016), la investigación descriptiva tiene la finalidad de detallar o describir las variables del objeto de estudio tales como la situación, fenómeno, población, entre otros. Su función no consiste en explicar sino en describir, en brindar información acerca del qué, cómo, cuándo y dónde se desenvuelve el problema de investigación (p. 78).

El presente estudio fue de tipo descriptivo no experimental por cuanto se pretendió buscar y conocer aspectos concretos sobre los procesos que se llevan a cabo en el negocio, en concreto aquellos que inciden en las ventas del emprendimiento. Se identifica la situación para posteriormente analizar el tema y definir resultados. El tipo de investigación descriptivo, se empleó con la finalidad de medir las características y detallar los procesos de la problemática planteada; se aplicó una investigación de tipo descriptiva, porque se pretende esclarecer una imagen de lo que acontece dentro de la organización, especialmente con los procesos administrativos y los ingresos.

3.3.2. Investigación Documental

De acuerdo a los autores Cohen & Gómez (2019), la investigación documental es una herramienta que permite la observación y reflexión ordenada y sistemática acerca de información teórica obtenida de fuentes bibliográficas, documentos de revistas, libros físicos o en internet. Mencionada recopilación de datos contribuyen y sirven de base para la estructura y desarrollo de la creación científica (p. 104).

La investigación fue de tipo documental, porque se realizó una revisión de la información bibliográfica y se emplearon documentos como fuentes de información, suministrados por el negocio y relacionados con el tema de investigación, lo que sirvió de manera fundamental para el desarrollo del siguiente proyecto.

3.3.3. Investigación de campo

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2017), la investigación de campo es un tipo de investigación que se emplea para entender y encontrar una solución a una problemática de cualquier índole, en un contexto específico. Por otra parte, busca definir directamente la opinión de la población de estudio, la cual está representada por el personal que labora en la empresa. Este tipo de investigación es de mucho valor para alcanzar resultados confiables, ya que se aplicaron herramientas que permiten obtener de primera fuente los datos relevantes y necesarios para determinar los hechos y resultados de la investigación. Además, como su nombre lo señala, se selecciona un espacio o lugar para ejecutar la investigación, la búsqueda y recolección de información y datos a fin de dar solución a la problemática establecida (p. 123).

En el presente proyecto se empleó la investigación de campo porque permitió obtener información por medio de diversas herramientas de obtención de datos. En la actual investigación, se combinará la observación, la encuesta y la entrevista, a fin de obtener los datos de fuentes primarias. La investigación de campo es aquella en la que los datos se recogen o proceden concisamente de la población indagada, o de la situación en la que se dan los hechos (datos primarios), en este tipo de investigación no se deben modificar ni manipular las variables, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes y todo ello es lo que se pretende en el plan estratégico de SNOWDI.

3.4. Enfoque de la Investigación

“La investigación cualitativa se orienta a la expansión y la difusión del conocimiento y la recolección de datos, donde el investigador emplea escritos, entrevistas, material gráfico o audiovisual, siempre y cuando se establezca la congruencia” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2017, p. 156).

En la investigación se empleó un enfoque cualitativo, este se centra en una descripción que va de lo general a lo particular, y el investigador realiza una interpretación de los hechos o fenómenos de estudio relacionados con aquellos procesos que inciden en las ventas de Snowdi. Además, plantea un enfoque mucho más abierto porque cuenta con varias herramientas para coleccionar datos y entender la opinión o puntos de vistas de la población de estudio.

3.5. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos brindan la oportunidad al investigador de obtener todos los datos necesarios para llegar a conclusiones o resultados. Este proceso se realiza por medio de instrumentos aplicados, previamente estructurados, en torno al tema de estudio. Dentro de las técnicas utilizadas en la presente investigación se encuentran las siguientes:

3.5.1. Observación Directa

Según Arias (2008), “la observación directa es ampliamente empleada en las investigaciones cualitativas. Además, la observación es un fenómeno que forma parte de las funciones perceptivas de la persona, esenciales, de una manera táctica para el funcionamiento cotidiano” (p. 86).

Por medio de la observación directa, se buscó conseguir datos de fuentes primarias, empleando para ello una observación investigativa, diseñando los procesos que se ejecutan en el negocio a nivel organizacional y comercial, con el fin de obtener conclusiones concluyentes del tema en estudio que contribuyan a su desarrollo (Ver Anexo 2).

3.5.2. La Entrevista

De acuerdo a los autores López & Fachelli (2016), la entrevista es una técnica de recolección de información muy valiosa y utilizada comúnmente por los investigadores. Además, es considerada como un diálogo dirigido, con una finalidad específica en el

que generalmente se utiliza un formato de preguntas y respuestas estrechamente relacionadas a un tema en específico. De esta forma se establece un diálogo, con características peculiares y asimétricas, donde una de las partes busca recolectar datos y la otra se muestra como fuente de esa información (p. 16).

En la presente investigación se aplica ésta técnica de recolección de datos, a la propietaria y principal responsable del emprendimiento, para lo cual se realizó una estructura de la entrevista con cinco preguntas abiertas, a fin de conocer de mejor forma las ideas, opiniones y puntos de vista de la entrevistada (Ver Anexo 3).

3.5.3. La Encuesta

“La encuesta es un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para la obtención de información específica” (Thompson, 2010).

Para este estudio, se le realizará una encuesta a la muestra determinada, siendo los clientes más comunes quienes ingresan de forma regular a las redes sociales de la tienda de postres Snowdi. Esta encuesta se colocará estratégicamente en la página del Facebook de la tienda, para que los clientes puedan acceder y dar su opinión.

Esta encuesta constará de 14 preguntas, para cumplir el objetivo y se pueda completar exitosamente el proyecto. A pesar de que pudo contener más preguntas, no se extendió a un número mayor, porque es probable de que el cliente desista de ella por tiempo que le tomaría llenarla o el aburrimiento que esta genere y por ello hay probabilidades de que no culmine la encuesta (Ver Anexo 4). Además, debido a que se trata de un plan estratégico tiene mucha relación con el funcionamiento interno de la empresa, por esa razón se le realizó también una encuesta a los colaboradores (Ver Anexo 5).

3.6. Determinación de la población y muestra

3.6.1. Población

Según López & Fachelli (2016), “la población es el conjunto de personas de quienes se desea obtener una información y forman parte importante en la investigación. Además, se refiere a cualquier conjunto de personas u objetos bien definidos” (p. 8).

En el actual estudio la población está representada por las personas que habitan en el sector norte de la ciudad de Guayaquil (parroquia Tarqui), considerando a este sector de la población como la población objetivo del negocio, pues fue aquí donde empezó a darse a conocer el local de forma física, y donde mantiene una base fuerte de clientes al día de hoy.

De acuerdo con el INEC (2020) y con la Municipalidad de Guayaquil (2020), la población de la parroquia Tarqui fue de 1'050.826. Considerando las proyecciones poblacionales del INEC (2017), para el año 2020 se espera que la población de este sector populoso de la ciudad haya ascendido hasta 1'172.725. Además de este dato, se tomará en consideración a la población económicamente activa (PEA) en la ciudad de Guayaquil, que a la actualidad asciende al 58,7%. Con lo mencionado anteriormente, la población a investigar llega a un total de 688.390.

3.6.2. Muestra

La muestra es una parte o subconjunto de la población, estas tienden a ser bastantes aptas para que el investigador pueda hacerse una idea de la generalidad de las poblaciones. Cuando se elige una muestra de forma rigurosa. Además, el estudio puede arrojar datos representativos de la población general.

En la presente investigación, se realiza un cálculo muestral, en virtud de la población de estudio, empleando la siguiente fórmula para muestras infinitas aleatorias (superiores a los 100.000 individuos):

$$n = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

La Tabla 3, muestra todos los datos que conforman con la fórmula anterior, los mismos que sirven para encontrar la muestra para realizar la entrevista.

Tabla 3. *Tabla de datos del cálculo muestral.*

Variable	Significado	Datos Utilizados
n	Tamaño de la muestra	189
N	Tamaño de la población	688.390
Z	Valor del área bajo la curva normal (depende del NC)	90%= 0,90 (equivale según la tabla a 1,65)
P	Probabilidad de éxito (Proporción esperada)	0,5
Q	Probabilidad de fracaso (1-p)	(1-0,5) = 0,5
E	Error máximo admisible	6% = 0,06

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

$$n = \frac{(1,65^2)(0,5)(0,5)}{(0,06^2)}$$

$$n = 189$$

3.7. Resultados de la investigación

3.7.1. Resultados de la encuesta a clientes de Snowdi

1.- ¿Es usted cliente de Snowdi?

La Tabla 4, muestra la cantidad de encuestados que forman parte de los clientes de Snowdi con el objetivo de que las personas que respondan las siguientes preguntas sean personas que realmente conozcan los productos que este establecimiento ofrece.

Tabla 4. *Número de clientes de la empresa.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI	179	95%
NO	10	5%
Total	189	100%

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

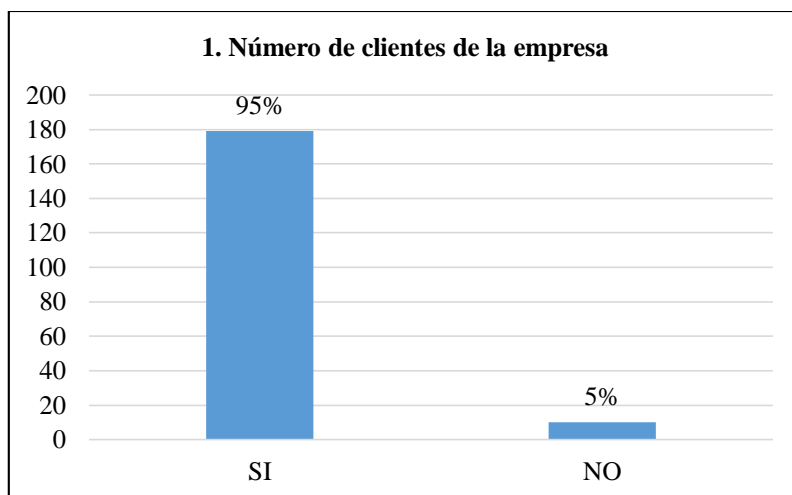


Figura 8. Número de clientes de la empresa.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Análisis:

La Figura 8, muestra los resultados de la interrogante 1, indica que el 95% de las personas a las cuales se les realizó la encuesta es decir 179 encuestados, forman parte de los clientes de la marca y por esta razón serán ellos quienes se encarguen de continuar respondiendo las siguientes preguntas.

2. Género

La Tabla 5, tiene el objetivo de determinar el porcentaje de encuestados que son mujeres y hombres, para determinar cuál de los dos géneros son mayormente consumidores de los productos que ofrece Snowdi.

Tabla 5. Género.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Femenino	108	60%
Masculino	71	40%
Total	179	100%

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

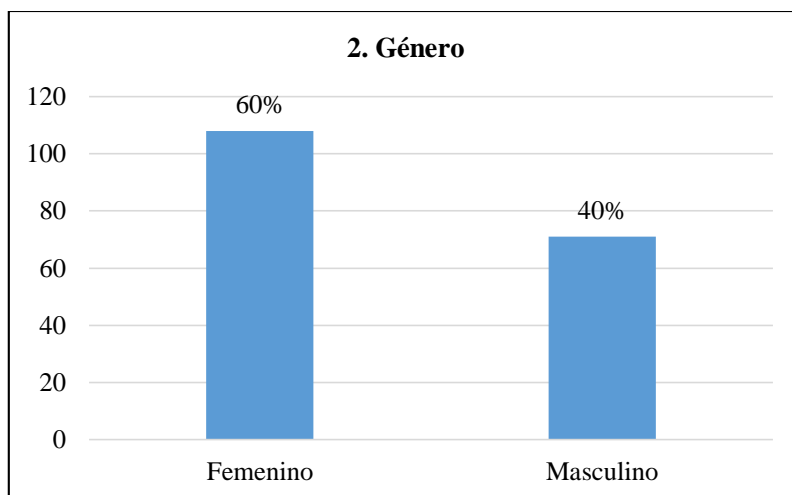


Figura 9. Género.

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Análisis:

La Figura 9, indica que el 60% del total de encuestados son mujeres, mientras que el 40% son hombres, lo que indica que los clientes de la tienda Snowdi son en su mayoría mujeres.

3.- ¿Con qué frecuencia usted compra a Snowdi sus productos?

La Tabla 6, tiene como finalidad identificar la frecuencia con la que los encuestados compran los postres u otros productos vendidos en Snowdi.

Tabla 6. Frecuencia de compra.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Semanalmente	52	29%
Mensualmente	36	20%
Semestralmente	87	49%
Anualmente	4	2%
Total	179	100%

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

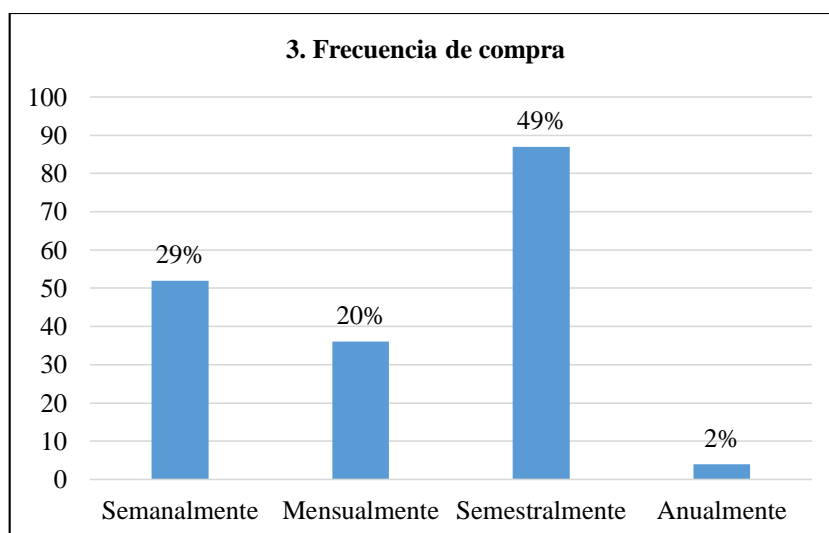


Figura 10. Frecuencia de compra.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Análisis:

La Figura 10, muestra las respuestas de la pregunta 3 que arrojó como resultados que la mayor frecuencia de compra es semestralmente con un 49%, seguida de un 29% que compran semanalmente, seguida de un 20% que realiza sus compras de manera mensual.

4.- ¿Compra usted en la tienda física o hace sus pedidos por las redes?

La Tabla 7, tiene el objetivo de identificar si los productos en Snowdi son comprados a través del establecimiento físico o por medio de redes sociales con ayuda del servicio a domicilio.

Tabla 7. Lugar de compra.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Tienda física	148	83%
Pedidos en redes sociales	31	17%
Total	179	100%

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

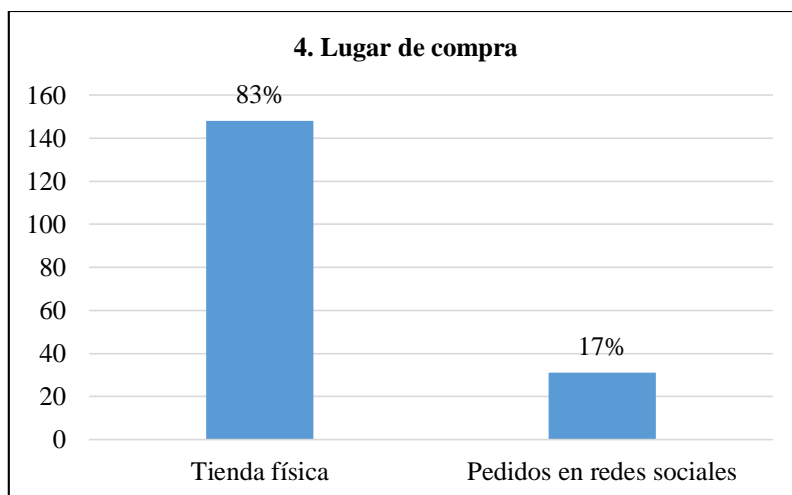


Figura 11. Lugar de compra.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Análisis:

La Figura 11, muestra que el mayor porcentaje correspondiente al 83% realiza sus compras en la tienda física y tan sólo un 17% hace sus pedidos por las redes sociales.

5.- ¿Cómo calificaría usted la atención al cliente de la tienda Snowdi?

La Tabla 8, busca que los encuestados califiquen los servicios ofrecidos por la tienda Snowdi al momento en el que han hecho la compra de uno o varios productos, ya sean en la tienda física o a través de redes sociales.

Tabla 8. Calificación de la atención al cliente de Snowdi.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Muy bueno	43	24%
Bueno	134	75%
Indiferente	2	1%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Total	179	100%

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

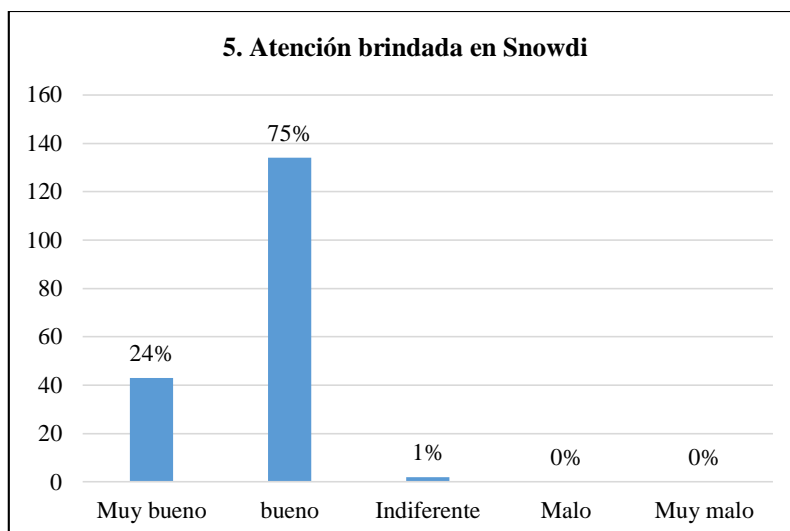


Figura 12. Atención al cliente brindada por Snowdi.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Análisis:

La Figura 12, muestra que el 75% de los encuestados consideran que la atención al cliente ofrecida por la tienda Snowdi es “Buena”, seguida de un 24% que la consideran como “Muy Buena” y el mínimo porcentaje con un 1% es indiferente a esta pregunta.

6.- ¿Está de acuerdo con el listado de precios que maneja Snowdi?

La Tabla 9, muestra a la interrogante 6 la misma que tiene la finalidad de identificar el porcentaje de aceptación por parte de los clientes con respecto a los precios que ofrece la tienda Snowdi.

Tabla 9. Aceptación de los precios de Snowdi.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI	158	88%
NO	21	12%
Total	179	100%

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

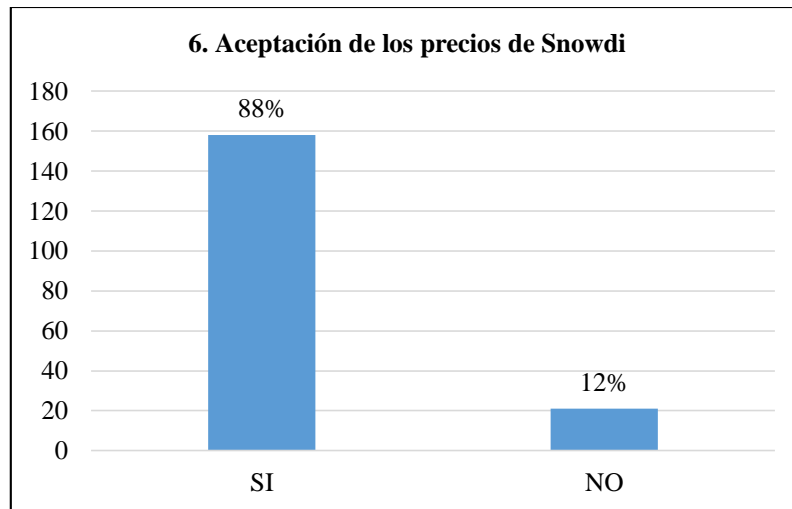


Figura 13. Aceptación de los precios de Snowdi.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Análisis:

La Figura 13, muestra que de manera amplia con el 88% del total de encuestados, los clientes se encuentran satisfechos con la lista de precios que ofrece la tienda Snowdi y tan sólo el 12% se encuentra en desacuerdo.

7.- ¿Cuál es el mejor atractivo que proporciona Snowdi?

La Tabla 10, tiene el objetivo de determinar la variable o característica considerada como la mayormente atractiva en la que los clientes se fijan para tomar la decisión de comprar en la tienda de Snowdi.

Tabla 10. Variables de elección de compra.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Sabor de los productos	99	55%
Precios	37	21%
Servicio al cliente	26	15%
Ubicación	4	2%
Presentación de productos	13	7%
Total	179	100%

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

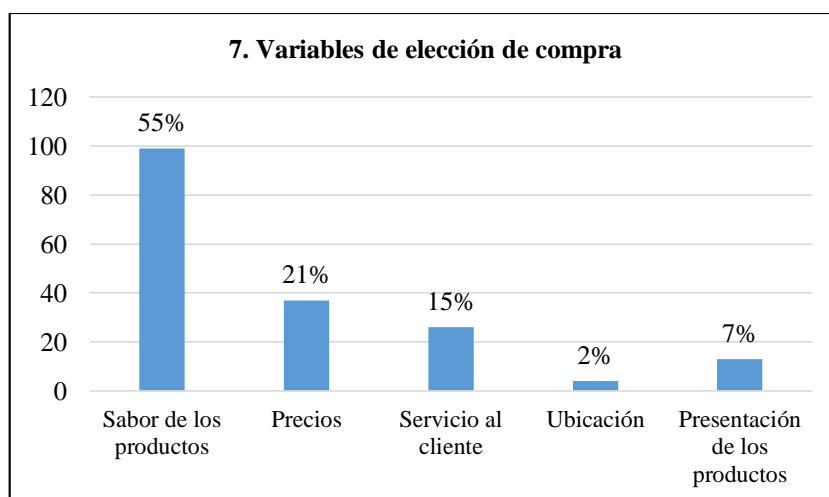


Figura 14. Variables de elección de compra.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Análisis:

La Figura 14, muestra la principal variable que muestra la tienda Snowdi la misma que con el 55% es el sabor de los productos que ofrece, seguido del 21% que son los precios y el 15% el servicio al cliente.

8.- ¿Cuáles de los siguientes medios de pago considera más factibles?

La Tabla 11, tiene la finalidad de mostrar los gustos y preferencias de los clientes con respecto a la forma de realizar los pagos al momento de consumir productos dentro del establecimiento.

Tabla 11. Medios de pago.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Contado	94	53%
Crédito	13	7%
Tarjeta de crédito o débito	55	31%
Cheques	0	0%
Dinero electrónico	0	0%
Transferencias Bancarias	17	9%
Total	179	100%

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

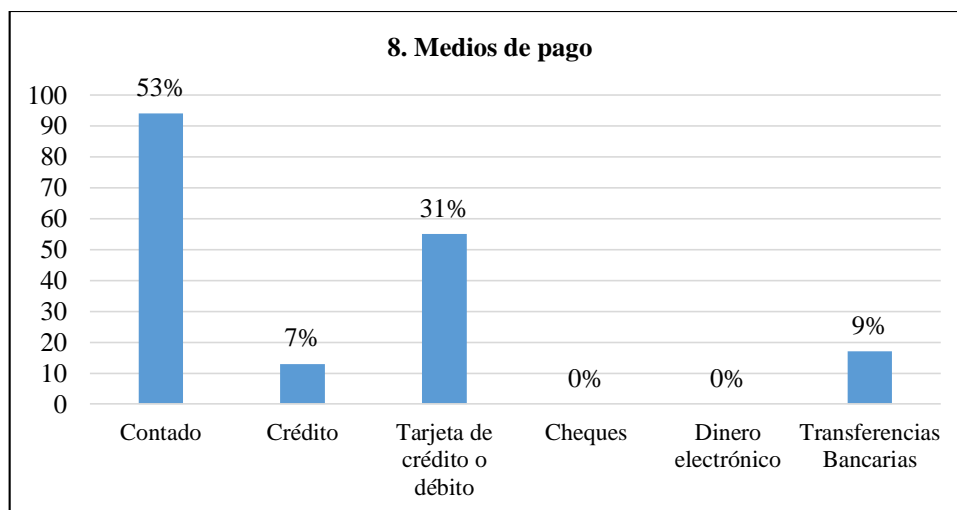


Figura 15. Medos de pago.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Análisis:

La Figura 15, indica que el 53% de los encuestados prefieren los pagos en efectivo, mientras que un 31% eligen realizarlos a través de tarjetas de crédito o débito, mientras que como tercer porcentaje no menos importante se encuentran las transferencias bancarias con un porcentaje de 9%.

9.- ¿Qué considera que es necesario mejorar en Snowdi?

La Tabla 12, tiene el objetivo de conocer los aspectos que los clientes consideran que se deben de mejorar dentro del establecimiento para generar un mejor servicio al cliente.

Tabla 12. Aspecto a mejorar en Snowdi.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Precio	24	13%
Sabor de los productos	4	2%
Calidad de servicio y productos	9	5%
Ubicación	58	32%
Atención al cliente	12	7%
Ambiente	72	40%
Total	179	100%

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

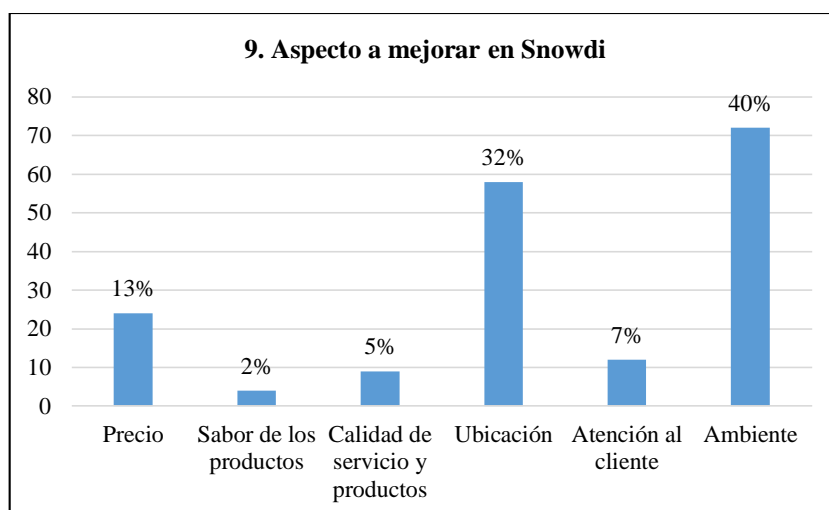


Figura 16. Aspecto a mejorar en Snowdi.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Análisis:

La Figura 16, indica que el 40% de los encuestados consideran que el ambiente es la principal variable que el establecimiento debería mejorar, seguido de muy cerca del 32% que es la ubicación del local y el 13% en el tercer lugar se inclinó por la respuesta de “precio”.

10.- ¿A través de qué medio conoció de nuestra tienda Snowdi?

La Tabla 13, tiene la finalidad de identificar los medios por los cuales los clientes llegaron a conocer a la tienda Snowdi.

Tabla 13. Medios por los que conoció Snowdi.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Redes Sociales	78	44%
Recomendaciones	82	46%
Anuncios impresos	11	6%
Tarjetas de presentación	8	4%
Total	179	100%

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

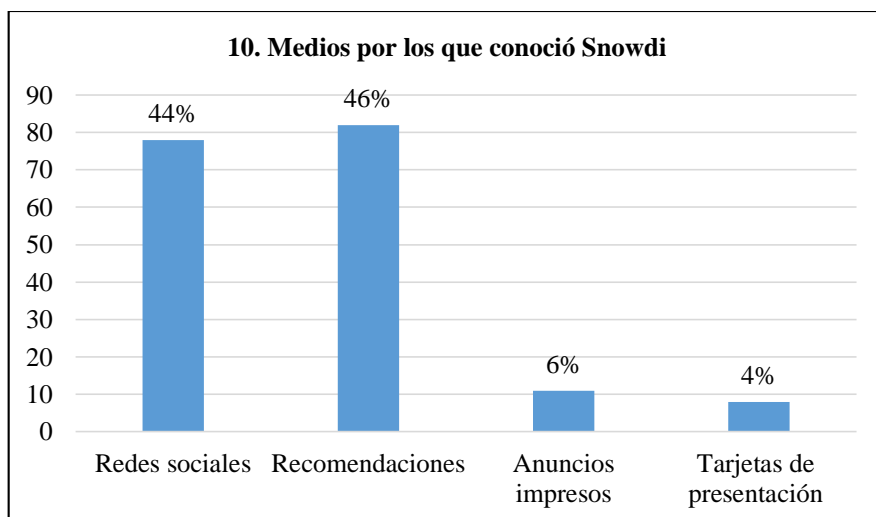


Figura 17. Medios por los que conoció Snowdi.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Análisis:

La Figura 17, indica que el 46% del total indicaron que conocieron la empresa a través de recomendaciones, muy seguido de un 44% que a través de redes sociales fueron los medios por los cuales conocieron a Snowdi.

11.- ¿Cuáles son los medios por los cuáles les gustaría recibir mayor información de Snowdi?

La Tabla 14, tiene la finalidad de determinar los medios de mayor elección a través de los cuales los actuales clientes de la empresa desean obtener mayor información acerca de productos, promociones o eventos que realice la tienda SNOWDI.

Tabla 14. Medios para dar a conocer Snowdi.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Facebook	42	23%
Instagram	73	41%
Tienda On-Line o página web	39	22%
Volantes o anuncios	25	14%
Total	179	100%

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

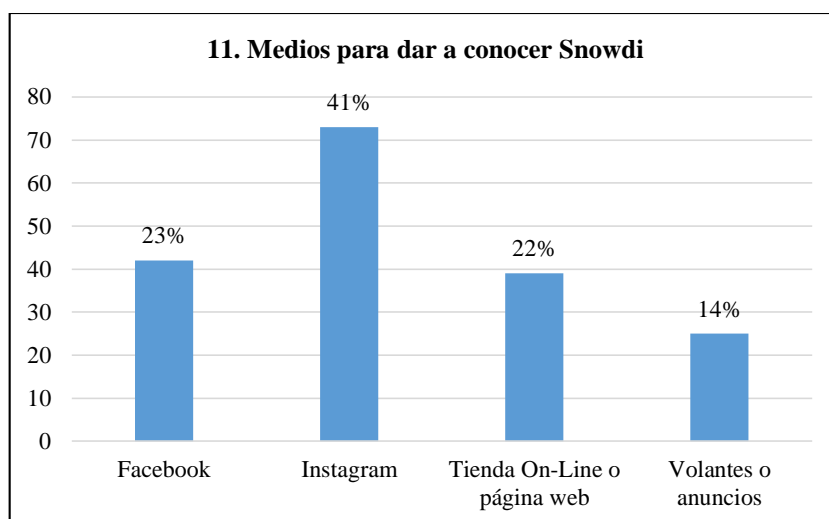


Figura 18. Medios para dar a conocer Snowdi.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Análisis:

La Figura 18, muestra que los clientes consideran con un 41% que el medio a través del cual desean obtener información de SNOWDI es Instagram, seguido con un 23% de Facebook y un 22% de tienda on line o página web.

12.- ¿Le gustaría a usted conocer las promociones que presenta actualmente el Snowdi?

La Tabla 15, tiene el objetivo de mostrar los resultados con respecto a la aceptación los clientes a conocer acerca de las promociones con las que cuenta Snowdi, con la finalidad de identificar el grado de aceptación de las estrategias promocionales que pretende la tienda agregar a su planificación.

Tabla 15. Promociones de Snowdi.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI	175	98%
NO	4	2%
Total	179	100%

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

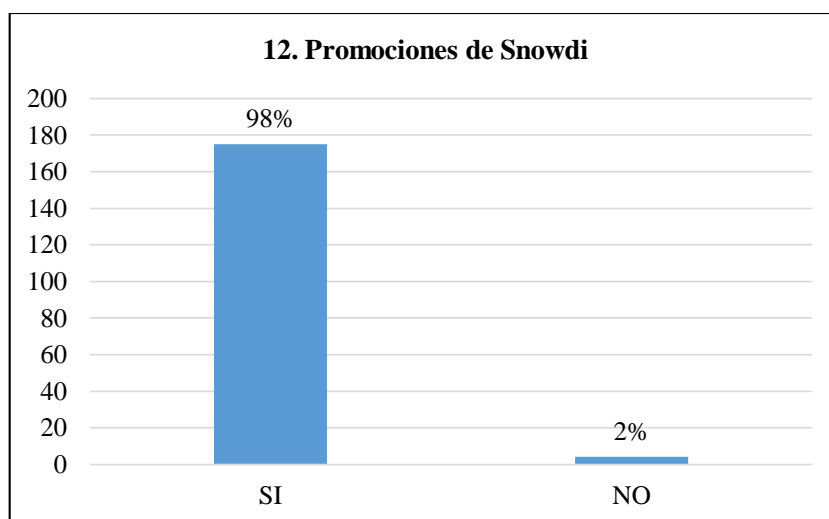


Figura 19. Promociones de Snowdi.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Análisis:

La Figura 19, muestra que el 98%, es decir casi el total de encuestados se encuentran dispuestos a conocer las promociones que ofrece Snowdi, mientras que tan sólo el 2% respondió de manera negativa a esta interrogante.

13.- ¿Qué tipo de promociones las considera más atractivas?

La Tabla 16, tiene la finalidad de identificar el tipo de promociones que para los clientes son más atractivas, con la finalidad de tomar en consideración estas respuestas para el diseño de estrategias de marketing que faciliten el incremento de las ventas de Snowdi.

Tabla 16. Promociones atractivas para los clientes.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Reducción de precio	38	21%
Servicio post venta	13	7%
Promociones	65	30%
Publicidad en redes sociales	54	36%
Exposición en ferias	9	5%
Total	179	100%

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

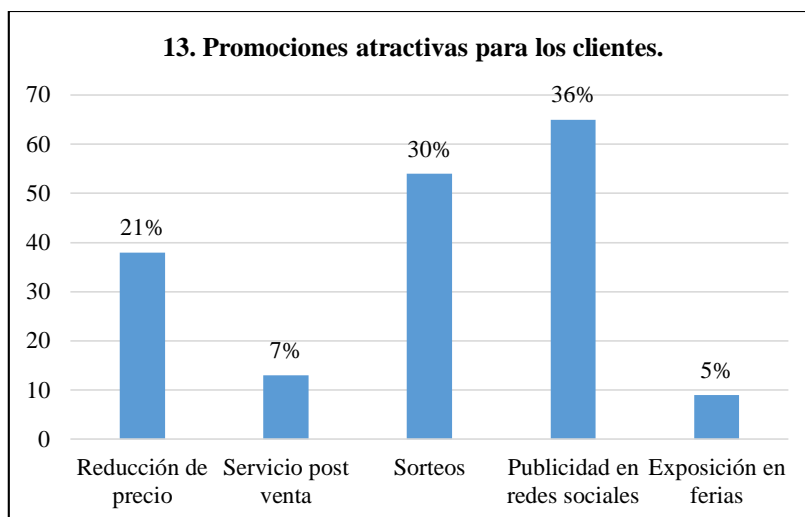


Figura 20. Promociones atractivas para los clientes.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Análisis:

La Figura 20, muestra que el 36% de los encuestados prefieren la publicidad en redes sociales, muy seguidas del 30% que se inclinan por los sorteos y el 21% por la reducción de precios.

14.- ¿Recomendaría usted a Snowdi o lo referiría a otras personas?

La Tabla 17, tiene el objetivo de determinar cuál es la intención que tienen los clientes de recomendar los productos ofertados por Snowdi.

Tabla 17. Probabilidades de recomendar a Snowdi.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI	138	77%
NO	41	23%
Total	179	100%

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

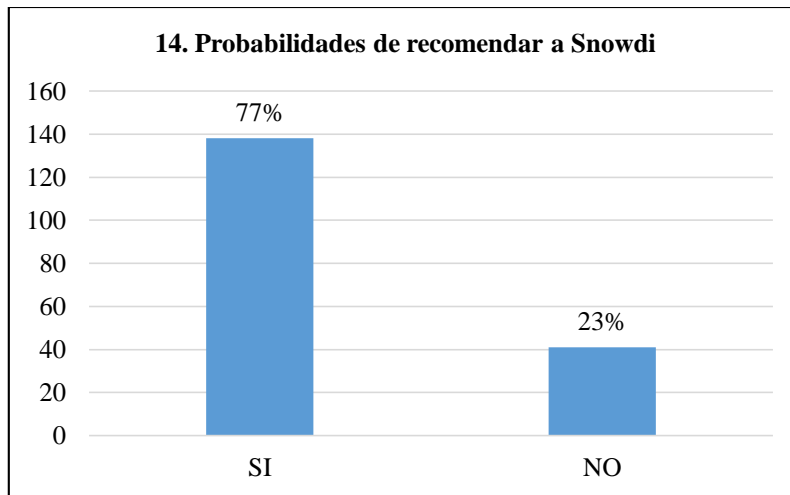


Figura 21. Probabilidades de recomendar a Snowdi.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Análisis:

La Figura 21, muestra que el 77% del total considera que sí están de acuerdo con recomendar al establecimiento y los productos que ofrece, mientras que tan sólo el 23% menciona que no lo harían.

3.7.1.1. Análisis de la encuesta a clientes.

Las 10 interrogantes mencionadas y descritas anteriormente permiten llegar a varias conclusiones basadas en las respuestas obtenidas, las mismas que son las siguientes:


- El 95% de los encuestados eran personas que no sólo conocen el establecimiento sino que han comprado y forman parte de los clientes de Snowdi.
- La mayor parte de los clientes de Snowdi encuestados (60%) son mujeres y el 40% restante hombres.
- Las mayores frecuencias de compras de los productos son semestral y mensualmente, de acuerdo a 87 clientes de Snowdi que conforman un 49% del total mencionando que realizan sus compras semestralmente y 52 clientes que forman el 29% lo realizan de manera semanal.
- El 83% de los encuestados han realizado sus compras a través de la tienda física, es decir que muy pocas personas hacen uso de las redes sociales para hacer sus pedidos, lo que puede significar muchas cosas entre las cuales sobresalen el hecho de que las herramientas digitales no están siendo correctamente utilizadas o que Snowdi no ha logrado posicionarse de manera correcta en las redes sociales.

- El 75% que corresponde a 134 personas de las que fueron encuestadas consideran que la atención al cliente de la tienda Snowdi es “Buena”.
- La lista de precios posee la aceptación de los clientes de la tienda debido a que mostraron respuestas afirmativas que un 88% es decir que es un porcentaje de aceptación que se encuentra muy cercano al 90%.
- El 88% del total se encuentran satisfechos con los precios ofrecidos por la tienda, sin embargo ese 12% es una parte de los clientes a los que no se ha logrado cautivar por completo con los productos ofertados a tal punto de que este sea insignificante con relación a la percepción de los beneficios que ofrece.
- El mayor porcentaje que corresponde al 55% del total de encuestados manifiesta que la mayor razón por la cual eligen realizar compras en la tienda es el sabor de los productos y en segundo lugar se encuentran la variable de los precios que este ofrece.
- El 54% de los clientes consideran que el efectivo es el medio de pago más factible, seguido del uso de tarjetas de crédito y débito con el 31%, siendo estas dos formas de pago las más importantes puesto que en conjunto suman más del 80% del total.
- Las tres variables más relevantes que de acuerdo a los encuestados la tienda debería mencionar, son el ambiente, la ubicación y el precio en ese orden.
- Casi el total de encuestados conoció de los productos ofertados por la empresa a través de recomendaciones y redes sociales.
- Los clientes esperan obtener información de los productos que ofrece la empresa, a través de promociones y además, a través de redes sociales como Instagram, Facebook y páginas web que funcionen a manera de tiendas on- line.
- A los clientes les gustaría conocer las promociones que presenta actualmente el Snowdi debido a que el 98% respondió de manera favorable en esta interrogante.
- Las promociones que los encuestados consideran como más atractivas son la publicidad en redes sociales, los sorteos y reducción de precios de los productos ofertados.
- Para finalizar, el 77% del total de encuestados afirmó que se encuentran de acuerdo con recomendar los productos que vende la tienda Snowdi.

3.7.2. Entrevista realizada a la propietaria de la tienda de postres Snowdi.

La encuesta fue elaborada para la propietaria de la tienda de postres Snowdi. La Tabla 18, muestra el perfil del entrevistado, que es una ficha que muestra los principales datos del mismo.

Tabla 18. *Perfil del Entrevistado.*

PERFIL DEL ENTREVISTADO		
	Nombres y Apellidos:	Isabel Gómez de la Torre Bonifaz.
	Edad:	46 años
	Estudios:	Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas.
	Cargo:	Administradora de Snowdi.
	Años en el cargo:	3 años

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

1. ¿Cuáles fueron las razones por las cuales inició este negocio?

Snowdi nació como un emprendimiento, de las ganas de salir adelante y obtener ingresos propios. Comenzó como una heladería que lamentablemente por no llevar una correcta administración financiera y organizacional quebró. Sin embargo, decidí no darme por vencida y crear un nuevo negocio basado en mi primer fracaso como emprendedora. Por esa razón a pesar de los altos y bajos ya llevamos 3 años en el mercado manteniéndonos a la par de nuestra competencia.

2. ¿Qué productos ofrece y cuáles son los más demandados?

Snowdi ofrece una muy variada serie de productos como mermeladas, tortas, tartas, galletas, bocaditos, pies, panes, cheesecakes, postres keto para aquellas personas a las que les gusta comer dulces pero le temen a subir de peso, adquirir alguna enfermedad o dejar de lado su vida saludable. Además, se venden bebidas para acompañar a los dulces. De entre todos los postres mencionados los más vendidos son los cheesecakes y las mermeladas de los diferentes sabores como frutos rojos, frutilla, piña, mora y frutimora. Es importante recalcar que lo que diferencia a nuestros productos de la competencia es que la mayoría son elaborados sin azúcar y sin gluten.

3. ¿Cree usted que el local de la Tienda de postres Snowdi es idóneo para la empresa en cuanto a tamaño, ambiente y entorno?

No realmente, porque funcionamos en un lugar pequeño con tan sólo cuatro mesas debido a que como ya mencioné anteriormente, empezamos como proyecto de emprendimiento, pero

ya tenemos proyectado mudarnos a un local comercial más acorde a las necesidades de los clientes y exigencias del mercado tan competitivo. Es importante recalcar que nuestra ubicación actual es una ventaja, debido a que está en el norte de la ciudad de Guayaquil donde la afluencia de personas es mayor al de otras zonas urbanas o semi-urbanas.

4. ¿Cómo son los precios en comparación a la competencia?

En esta zona no tenemos mucha competencia cerca, sin embargo los precios están ajustados a los costos de producción, es decir, el porcentaje de ganancia es del 35% que corresponden a los costos de la materia prima por producto. El 50% y 60% corresponden a los gastos operacionales y pago de impuestos y entre el 5% y 15% de utilidades. A pesar de ello, también mantenemos los precios un poco más bajos que los de nuestros competidores para de esta manera generar algún tipo de ventaja competitiva, por ese motivo el margen tan pequeño de utilidades.

Las ventas por volúmenes en ciertos casos resultan más económicas que otras marcas comerciales, además son productos exclusivos, de elaboración propia que cautivan a una cartera de clientes especial, como personas mayores, niños, jóvenes y hasta personas que se ejercitan debido que tenemos una línea fitness específicamente enfocada en estos segmentos de mercado.

5. ¿Han disminuido las ventas de la Tienda de postres Snowdi? De ser positiva su respuesta, ¿A qué le atribuye esta situación?

Sí, definitivamente se debe a la pandemia, muchas personas se cuidan de no contagiarse, y pues nos vimos obligados a cerrar por norma gubernamental y por emergencia sanitaria. Además de eso, ha sido difícil llegar al cliente a través de pedidos a distancia así consideremos las normas de bioseguridad. Muchos no confían en este tipo de servicio, otros se complican por el pago, otros no suelen tener una cultura de compras de productos elaborados a mano y en casa, todo es una cadena que tiene consecuencias, para unos negocios positivas y para otros negativas.

6. ¿Qué estrategias de ventas ha aplicado hasta el momento?

La única estrategia que hemos implementado es el servicio a domicilio, contamos con redes sociales a las cuales no les damos un manejo o actualización constante, sin embargo a través

de esos medios o de Whatsapp nos llegan pedidos para hacer entregas a domicilio, actividad que ha incrementado en los últimos meses.

7. ¿Cómo considera que se pueden incrementar las ventas de la tienda?

Bien, a pesar del confinamiento que impone el gobierno, con límite de aforo, aún las personas siguen consumiendo sus productos preferidos. Claro está, ha bajado el índice de clientes porque las personas que laboran en establecimientos comerciales similares a este no están obteniendo los mismos ingresos y las prioridades hacen que se ajuste la economía de cada uno. Pero hay clientes que son fieles a la marca y a los productos. Una manera que considero para incrementar las ventas es haciendo una campaña vía redes sociales, hacer promociones, innovar en algunos productos y ofrecer una mejor atención al cliente de manera física y virtual.

8. ¿Cuenta la empresa con herramientas organizacionales como misión, visión, organigrama, manual de funciones?

Sólo contamos con misión y visión, las mismas que fueron creadas de manera empírica para la realización de un proyecto escolar, pero de manera formal y que sea de conocimiento de los colaboradores no contamos con una imagen corporativa, con manual de funciones, organigrama o algún tipo de herramienta organizacional que nos permita mejorar nuestra manera de desenvolvernos como MiPyme.

9. ¿Cuenta la tienda Snowdi con algún plan estratégico?

No para nada, la tienda Snowdi se ha manejado siempre de manera empírica, con un enfoque de sólo obtener utilidades, nos hemos descuidado de otros aspectos importantes como los organizacionales, administrativos y las estrategias de marketing.

10. ¿Estaría usted de acuerdo si se plantea en la Tienda de Postres Snowdi un plan estratégico para incrementar las ventas?

Por supuesto, que sería de mucha ayuda. Tanto los empleados como yo estaríamos dispuestos a aportar nuestro grano de arena, en el desempeño de esta planificación para satisfacer a nuestros clientes, impulsar la productividad y asegurarnos de posicionar la marca Snowdi en muchos más lugares dentro de la ciudad de Guayaquil y por qué no a largo plazo expandirnos por varios cantones de la Provincia del Guayas.

3.7.2.1. Análisis de la entrevista la propietaria de la tienda de postres Snowdi.

De acuerdo a las respuestas emitidas por el administrador de la empresa, se puede llegar a identificar las siguientes afirmaciones:

- La tienda no cuenta con un establecimiento acorde a las necesidades de comodidad y ambiente adecuado para los clientes. Además, de ello se ha evidenciado ciertas sugerencias en cuanto a la incomodidad por parte de los clientes en relación al espacio físico en el que ofertan los productos de SNOWDI.
- Las ventas han disminuido en el establecimiento en especial por las condiciones sanitarias que vive el país, por esa razón se ha tornado muy complicado continuar con el emprendimiento ocasionados por la desconfianza de los clientes al momento de comprar productos elaborados de manera manual.
- El administrador considera que las ventas pueden incrementar si se diseñan e implementan estrategias enfocadas en un mayor posicionamiento en la redes sociales, innovando en promociones, productos y dando una mejor atención al cliente.
- A pesar de que los productos se establecen de acuerdo a los costos de producción, también se encuentran por debajo de los precios establecidos por los competidores que no son tan cercanos al establecimiento.
- La tienda de dulces no cuenta con herramientas organizacionales como organigrama, manual de funciones, debido a que siempre se han enfocado en obtener ganancias a través de las ventas y este siempre ha sido su único objetivo claro, sin planificaciones previas ni estrategias para lograrlo. Sin embargo, posee una misión y visión que crearon hace mucho tiempo pero que los colaboradores ni siquiera la reconocen.
- Para finalizar, el entrevistado se encuentra totalmente de acuerdo con aportar para que se realice un plan estratégico dentro de la tienda Snowdi debido a que considera que sería de gran contribución para su objetivo primordial que es el incremento de las ventas y porque reconoce que la tienda no posee ningún tipo de herramientas organizacionales.

3.7.3. Encuesta para los colaboradores de Snowdi

La tienda de postres Snowdi cuenta con un total de 7 colaboradores, que son un administrador, contador, repostero, asistente de repostería, cajero, mesero y una persona encargada de las entregas a domicilio. Sin embargo, la encuesta fue realizada sólo a 5 de ellos porque son colaboradores de planta, mientras que el contador y la persona que realiza entregas

a domicilio son colaboradores externos. A continuación se muestran las interrogantes que les fueron realizadas a todos los colaboradores:

1. ¿La tienda Snowdi los direcciona hacia el cumplimiento de objetivos específicos?

La Tabla 19, tiene la finalidad de determinar a través de la opinión de los colaboradores, si la tienda Snowdi los direcciona de alguna manera a que trabajen en función de cumplir objetivos específicos.

Tabla 19. *Dirección hacia el cumplimiento de objetivos.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI	0	0%
NO	5	100%
Total	5	100%

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

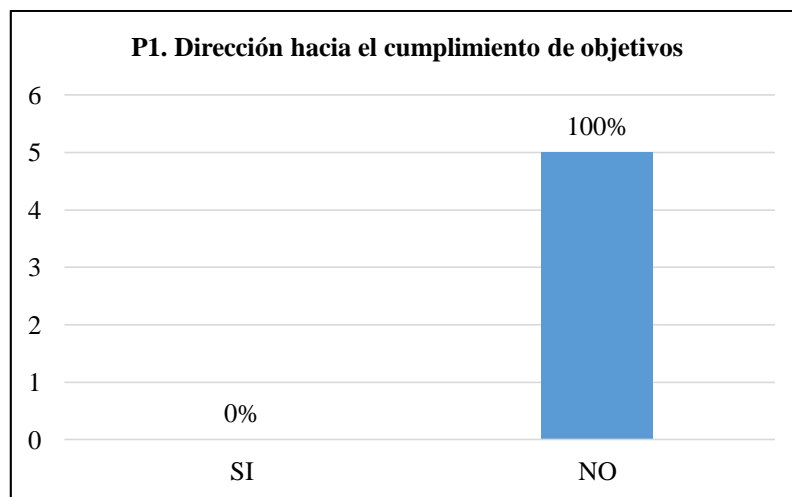


Figura 22. Dirección hacia el cumplimiento de objetivos.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Análisis:

La Figura 22, muestra que el total de los colaboradores afirma que la tienda Snowdi no establece directrices ni reglas que los direccionen hacia el cumplimiento de objetivos específicos para mejorar el desarrollo y rendimiento productivo de la empresa.

2. ¿Realizan capacitaciones para los colaboradores?

La Tabla 20, tiene la finalidad de medir si la tienda Snowdi realiza o no capacitaciones para sus colaboradores.

Tabla 20. Realización de capacitaciones en Snowdi.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI	0	0%
NO	5	100%
Total	5	100%

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2020).

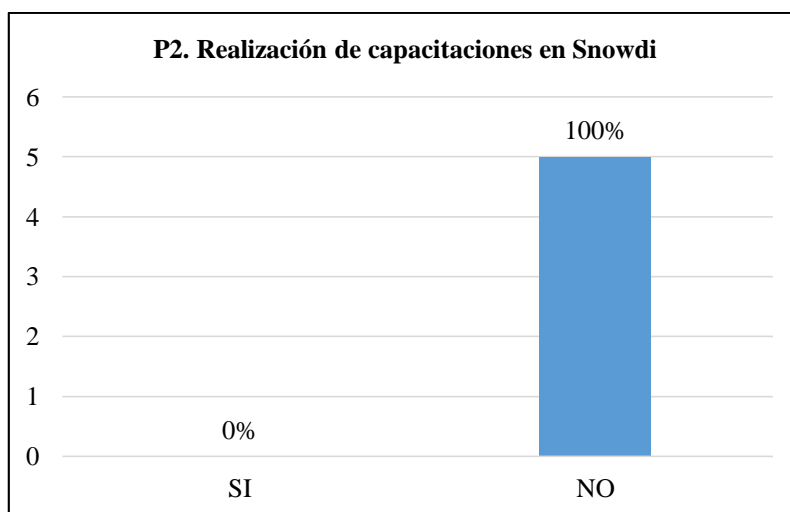


Figura 23. Realización de capacitaciones en Snowdi.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Análisis:

La Figura 23, indica que el total de colaboradores mencionaron de manera unánime que la tienda no realiza ningún tipo de capacitaciones que les contribuyan a mejorar o adquirir conocimientos o habilidades desde que llevan trabajando en esa entidad.

3. ¿Cómo realizan la promoción de los productos que ofrece?

La Tabla 21, es una interrogante que tiene la finalidad de determinar los medios a través de los cuales la tienda Snowdi realiza las promociones de los productos ofertados hasta la actualidad.

Tabla 21. Promociones en los productos ofrecidos.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Redes sociales	4	80%
Página web	0	0%
Tienda virtual	0	0%
Revistas	0	0%
Tarjetas de presentación	1	20%
Afiches	0	0%
Total	5	100%

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

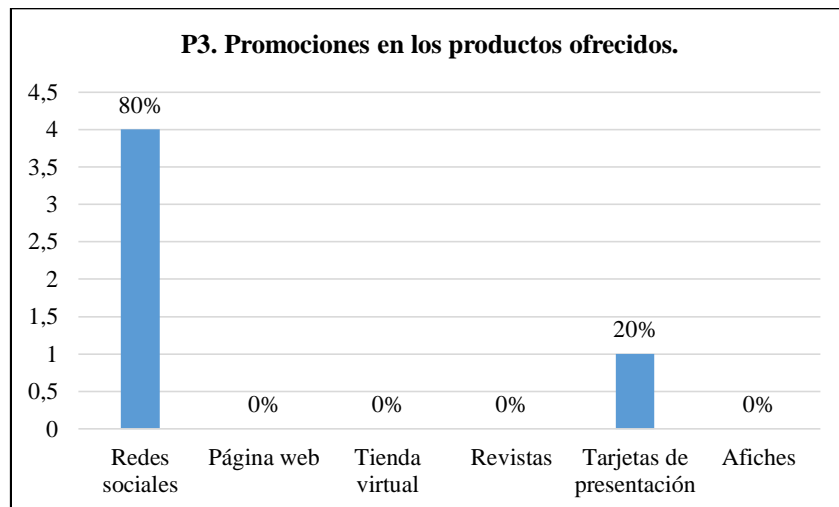


Figura 24. Promociones en los productos ofrecidos.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Análisis:

La Figura 24, muestra que las redes sociales con un 80% es el medio a través del cual de manera mayoritaria la empresa realiza sus promociones, seguido de tan sólo un 20% que afirma que también son utilizadas las tarjetas de presentación.

4. ¿Con cuál de las siguientes herramientas administrativas cuenta la empresa?

La Tabla 22, tiene el objetivo de determinar las herramientas administrativas que posee Snowdi para de esta manera identificar cuáles son aquellas que les hace falta de implementar.

Tabla 22. *Herramientas administrativas.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Misión	3	60%
Visión	2	40%
Valores Organizacionales	0	0%
Manual de Funciones	0	0%
Flujograma	0	0%
Total	5	100%

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

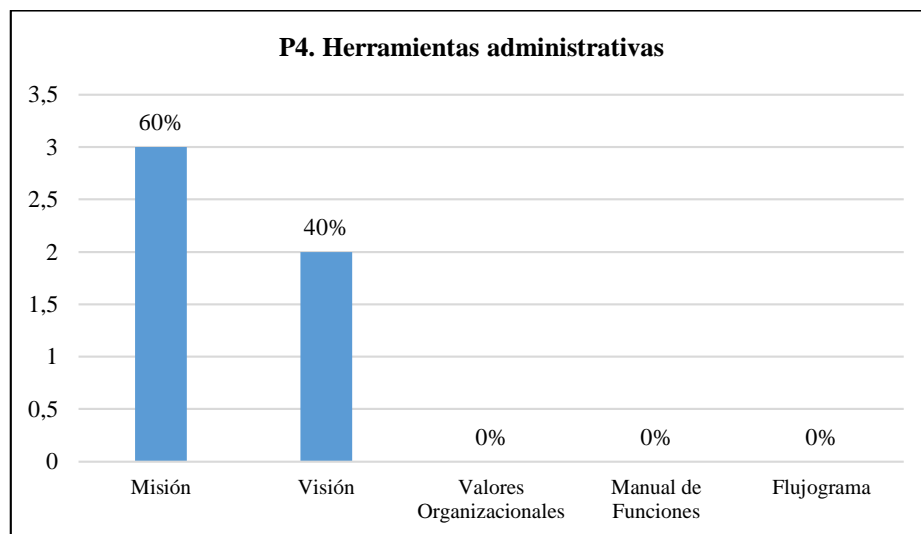


Figura 25. Herramientas administrativas.

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Análisis:

La Figura 25, muestra que la tienda Snowdi sólo posee dos herramientas administrativas, siendo estas con un 60% la misión y con un 40% los colaboradores respondieron que la visión, dejando las demás opciones sin respuesta alguna.

5. ¿Se encuentra de acuerdo con la administración de la tienda Snowdi?

La Tabla 23, tiene la finalidad de conocer la opinión de los colaboradores con respecto a la administración de la tienda Snowdi hasta la actualidad.

Tabla 23. Administración de la tienda Snowdi.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI	2	40%
NO	3	60%
Total	5	100%

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

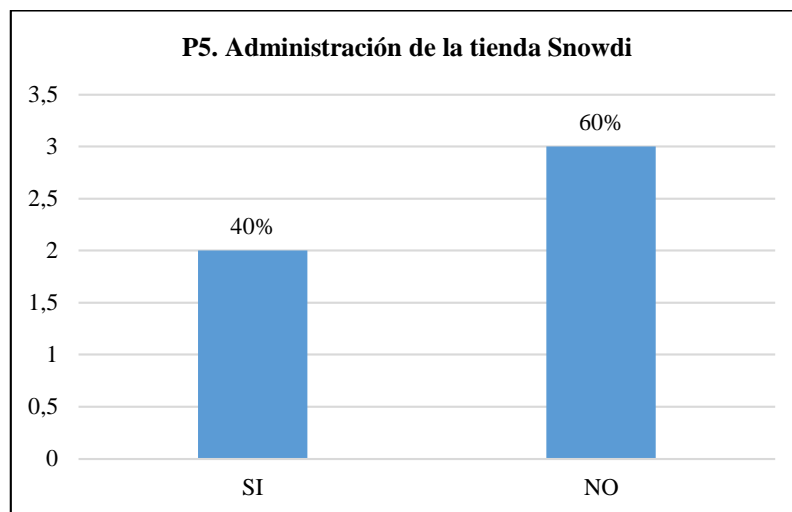


Figura 26. Administración de la tienda Snowdi.

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Análisis:

La Figura 26, muestra que el 60% del total de encuestados se encuentran en desacuerdo con la manera en la cual se ha administrado hasta el momento mientras que el 40% se encuentran de acuerdo.

6. ¿Considera que Snowdi está utilizando de manera óptima las herramientas tecnológicas para darse a conocer a través los medios digitales?

La Tabla 24, tiene el objetivo de conocer la opinión de los colaboradores con respecto a las herramientas tecnológicas que utiliza Snowdi para dar a conocer en medios digitales los productos que oferta.

Tabla 24. *Utilización de herramientas tecnológicas.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI	1	80%
NO	4	20%
Total	5	100%

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

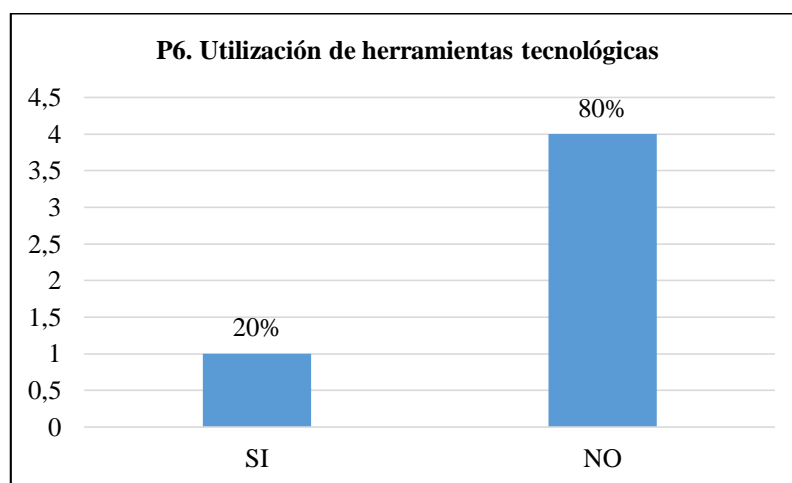


Figura 27. Utilización de herramientas tecnológicas.

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2020).

Análisis:

La Figura 27, muestra como los colaboradores indican que el 80% del total, consideran que la tienda Snowdi no utiliza de manera óptima las herramientas para darse a conocer a través de medios digitales, mientras que el 20% considera que si están siendo correctamente utilizados.

7. ¿Ha notado un decremento de las ventas en los últimos meses?

La Tabla 25, tiene la finalidad de conocer si Snowdi ha sufrido repercusiones en sus ventas durante los últimos meses.

Tabla 25. *Decremento de las ventas.*

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI	5	100%
NO	0	0%
Total	5	100%

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

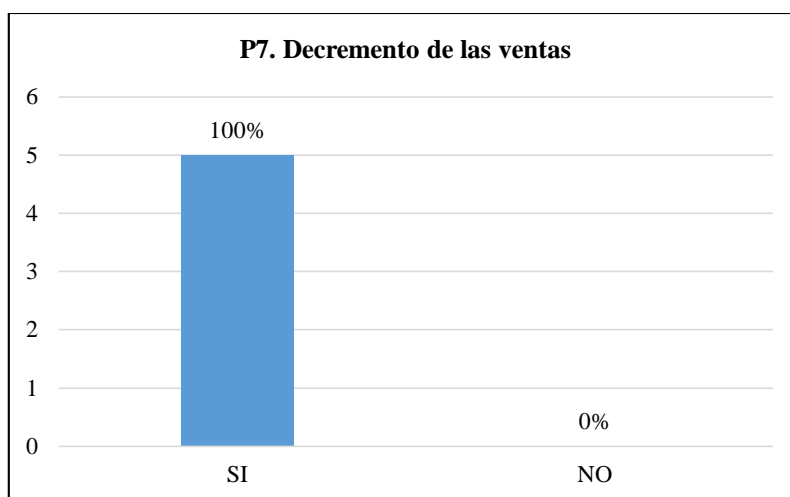


Figura 28. Decremento de las ventas.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Análisis:

La Figura 28, el 100% de los encuestados consideran que Snowdi ha sufrido disminuciones en sus ventas en los últimos ventas, lo que significa que se necesita tomar acciones correctivas para contrarrestar estos efectos negativos.

8. ¿Considera conveniente la implementación de un plan estratégico para incrementar las ventas en la tienda?

La Tabla 26, tiene el objetivo de determinar si los colaboradores se encuentran de acuerdo con que se implemente dentro de Snowdi un plan estratégico que sea capaz de incrementar las ventas en el establecimiento.

Tabla 26. Implementación de un plan estratégico.

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI	5	100%
NO	0	0%
Total	5	100%

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

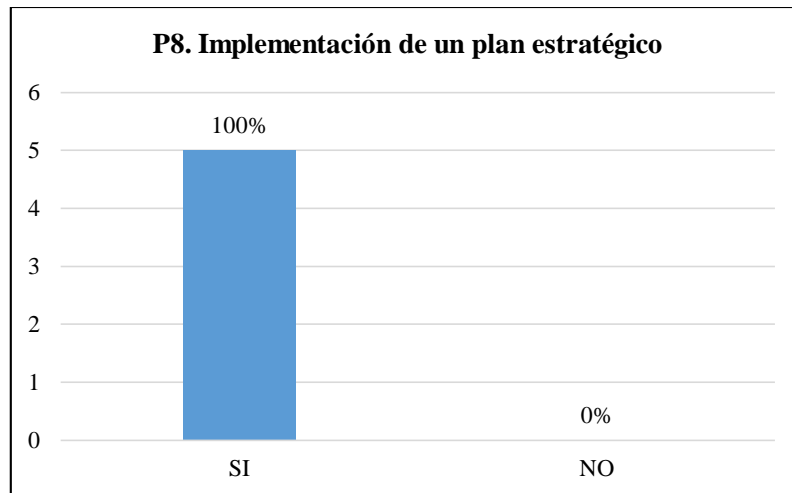


Figura 29. Implementación de un plan estratégico.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Análisis:

La Figura 29, muestra de manera clara que el total de colaboradores se encuentran de acuerdo con que se diseñe e implemente un plan estratégico capaz de contribuir al incremento de las ventas en Snowdi.

3.7.3.1. Análisis de la encuesta a los colaboradores de la tienda SNOWDI.


Luego de realizar la encuesta a los colaboradores se pueden determinar las siguientes afirmaciones:

- La tienda Snowdi no los direcciona de una manera adecuada hacia el cumplimiento de los objetivos y mucho menos les ofrece capacitaciones o algún tipo de retroalimentaciones que les ayude a mejorar con su rendimiento laboral.
- La forma en la que dan a conocer las promociones que ofrecen, son las redes sociales y tarjetas de presentación sin embargo, no realizan una constante administración de sus medios digitales.
- Las únicas herramientas administrativas con las que cuenta Snowdi son la misión y visión, es decir que no poseen estrategias que ayuden a lo colaboradores a direccionarse con el cumplimiento de sus labores como un manual de funciones o políticas generales.
- La mayoría de colaboradores no se encuentra de acuerdo con la actual manera en que se administra el negocio y su marketing puesto que no se están utilizando de manera óptima las herramientas tecnológicas para darse a conocer a través los medios digitales. Por esta razón todos los colaboradores se encuentran de acuerdo con la implementación de un plan estratégico que contribuya con el incremento de las ventas.

3.7.4. Fichas de Observación

La Tabla 27, tiene la finalidad de conocer la manera en la tienda SNOWDI maneja las redes sociales, la frecuencia en la que realiza publicaciones, el número de seguidores de mencionadas páginas y la cantidad de reacciones por parte de sus clientes.


Tabla 27. Ficha de observación del manejo de redes sociales de SNOWDI.

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA TIENDA SNOWDI	
	
Objetivo de Ficha: Esta ficha tiene la finalidad de registrar las observaciones con respecto al manejo que le brinda la empresa Snowdi a sus redes sociales, para de esta manera determinar el correcto o incorrecto funcionamiento de las mismas.	
Observadores: Gabriela Carvajal y Génesis Víctor.	Nº de Ficha: Nº 1
Área Observada: Redes sociales de la tienda SNOWDI.	Fecha: 10/04/2021
Hora de Inicio: 15:00	Hora de Finalización: 17:00
Registro de actividades Observadas: <ul style="list-style-type: none">• La tienda Snowdi carece de página web pero mantiene activa dos redes sociales que son Facebook e Instagram.• Existe poca comunicación con sus clientes a través de WhatsApp.• La página de Facebook cuenta con 775 seguidores.• La última publicación en esta red social fue realizada hace tres días y la frecuencia de publicación es de aproximadamente una vez al mes.• Las publicaciones realizadas poseen entre 1 a 10 likes como máximo en Facebook y son enfocadas en realzar que los dulces son bajos en grasas, calorías y azúcar.• Los seguidores de Instagram de Snowdi son de 2.754 y posee un total de 310 publicaciones.• Las publicaciones de Instagram son las mismas publicadas en Facebook y utilizan la misma frecuencia de publicación de aproximadamente una vez al mes.• A diferencia de Facebook, dentro de la red social Instagram, las publicaciones realizadas poseen entre 20 a 30 likes.• El menú es publicado en muchas ocasiones para de esta manera que los clientes conozcan los productos que ofrece.	
Elaborado por: Gabriela Carvajal y Génesis Víctor	

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

La Tabla 28, muestra la ficha de los movimientos realizados con mayor frecuencia dentro del establecimiento comercial de Snowdi, al igual que la frecuencia de compra, capacidad máxima y medios de pago.

Tabla 28. *Ficha de observación de las instalaciones de SNOWDI.*

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA TIENDA SNOWDI 	
Objetivo de Ficha: Esta ficha tiene la finalidad de registrar las observaciones con respecto al desenvolvimiento de los colaboradores al momento de recibir a los clientes dentro de la tienda SNOWDI.	
Observadores: Gabriela Carvajal y Génesis Víctor.	Nº de Ficha: Nº 2
Área Observada: Instalaciones de la tienda SNOWDI.	Fecha: 12/04/2021
Hora de Inicio: 14:00	Hora de Finalización: 17:00
Registro de actividades Observadas: <ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento cuenta con cuatro mesas para que los clientes que visiten el establecimiento disfruten del espacio acogedor, pero que genera incomodidad por ser muy pequeño y además de ellos disfruten de sus dulces fitness. Además, cuenta con luces led lo que le da un toque de tranquilidad y confort. • Por temas de pandemia se implementaron dispensadores de alcohol y gel en las mesas y los baños para precautelar la salud de los colaboradores y clientes. • El local mantiene dos vitrinas en las cuales se muestran los productos para su respectiva exhibición. • Los colaboradores llegan a las 10: 00 am y su jornada laboral termina a las 20:00 pm. • El proceso de compra se presenta de dos formas, la primera que es presencial, es decir que el producto se despacha en el local y el cliente puede servírselo en el mismo establecimiento, el siguiente es a través de los pedidos para llevar que en la actualidad se realizan en su gran mayoría a través de redes sociales y los clientes sólo retiran los productos en la puerta de su casa o estos son llevados a domicilio. • La afluencia de clientes oscila entre 20 y 50 clientes diarios. • El establecimiento tiene una capacidad máxima de 16 clientes y además de ello pueden realizar sus compras a través de pagos en efectivo y tarjetas de crédito o débito. 	
Elaborado por: Gabriela Carvajal y Génesis Víctor	

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

3.7.4.1. Análisis de las Fichas de Observación.

La ficha de observación N° 1, que tuvo como finalidad describir las observaciones relacionadas al manejo que le brinda la empresa Snowdi a sus redes sociales, pudo arrojar como resultados que la tienda SNOWDI no cuenta con un correcto manejo de las mismas. Estas falencias se denotan tanto en Facebook donde mantiene 775 seguidores y en Instagram 2.754 seguidores, sin embargo a pesar de ello, las interacciones en las publicaciones realizadas son bastante insignificantes, puesto que la información publicada no se encuentra cautivando a los actuales clientes y mucho menos fidelizándolos. Además, existe muy poca comunicación de la empresa con sus clientes, por esta razón es muy probable que sea esta una de las razones por las cuales no se interesan por los productos ofertados y las ventas han sufrido decrementos en los últimos meses.

La ficha de observación N° 2, que tuvo como finalidad describir todo lo observado con referencia al funcionamiento y el desenvolvimiento de los colaboradores al momento de recibir a los clientes dentro de la tienda SNOWDI. Esta ficha indicó que las instalaciones de esta tienda de dulces fitness se visualizan como un lugar acogedor pero muy pequeño, puesto que sólo posee cuatro mesas. Por esta razón, su capacidad es muy limitada con un máximo de 16 clientes dentro del establecimiento al mismo tiempo. La afluencia de consumidores se encuentra entre 20 y 30 diarios con un horario de atención de 10:00 am a 20:00 pm. Además, es importante recalcar que los clientes pueden realizar pagos por sus compras a través de efectivo, tarjetas de crédito y débito.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.1. Tema

Plan estratégico para el incremento de ventas basado en la teoría de los autores Mendoza, López, & Salas (2016).

4.2. FASE 1.- Diagnóstico previo a la situación

4.2.1. Descripción de la empresa

La tienda Snowdi es una microempresa que se dedica a la preparación y comercialización de postres y dulces, siendo un proyecto emprendedor que nació de la mano de una mujer que ha desarrollado todo un análisis sobre la preparación de los helados de frozen yogurt, que sean saludables y que no contribuyan al aumento de azúcar o grasa en sus consumidores. La tienda cuenta con 8 colaboradores (5 de planta y 3 externos) y posee ingresos menores a \$300 mil dólares anuales por eso se la considera dentro del el Régimen Impositivo para Microempresas es decir que sólo paga el 2% de impuesto a la renta.

El local de SNOWDI se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil, Urdesa central Víctor Emilio Estrada 803 y Guayacanes. El potencial que presenta la marca es lo que la diferencian de otras que se encuentran en el mismo mercado. Por esta razón, Snowdi es un proyecto emprendedor con un futuro prometedor si es administrada de una manera adecuada. Los objetivos se pueden construir poco a poco con ayuda de buenos planes estratégicos y constantes análisis de mercado para poder tener controlado a los competidores y estar a la par o por encima de ellos.

El establecimiento cuenta con cuatro mesas y cuatro sillas cada una, lo que indica que posee una capacidad de 16 personas dentro del local físico.

Los requerimientos legales que necesitan para funcionar de manera correcta y que se establecen dentro de los permisos de cada entidad son:

- Obtención del registro único de contribuyentes (RUC).
- Registro de la marca en el instituto ecuatoriano de propiedad intelectual (IEPI).

Además de lo mencionado anteriormente también es necesario que la tienda Snowdi cuente con permisos, licencias, seguros, entre otros que se muestran a continuación:

- Certificados de registro en el ministerio de turismo.
- Permisos de funcionamiento del benemérito cuerpo de bomberos de Guayaquil.
- Patente municipal.
- Tasa anual de turismo del municipio de Guayaquil.
- Tasa de habilitación y control del establecimiento del ilustre municipio de Guayaquil.
- Uso de suelo.
- Tasa de trámite de vía pública.

4.2.2. Matriz FODA

La Figura 30, tiene la finalidad de identificar los factores internos y externos que posee la tienda SNOWDI, para de esta manera determinar la situación actual que posee en el mercado.

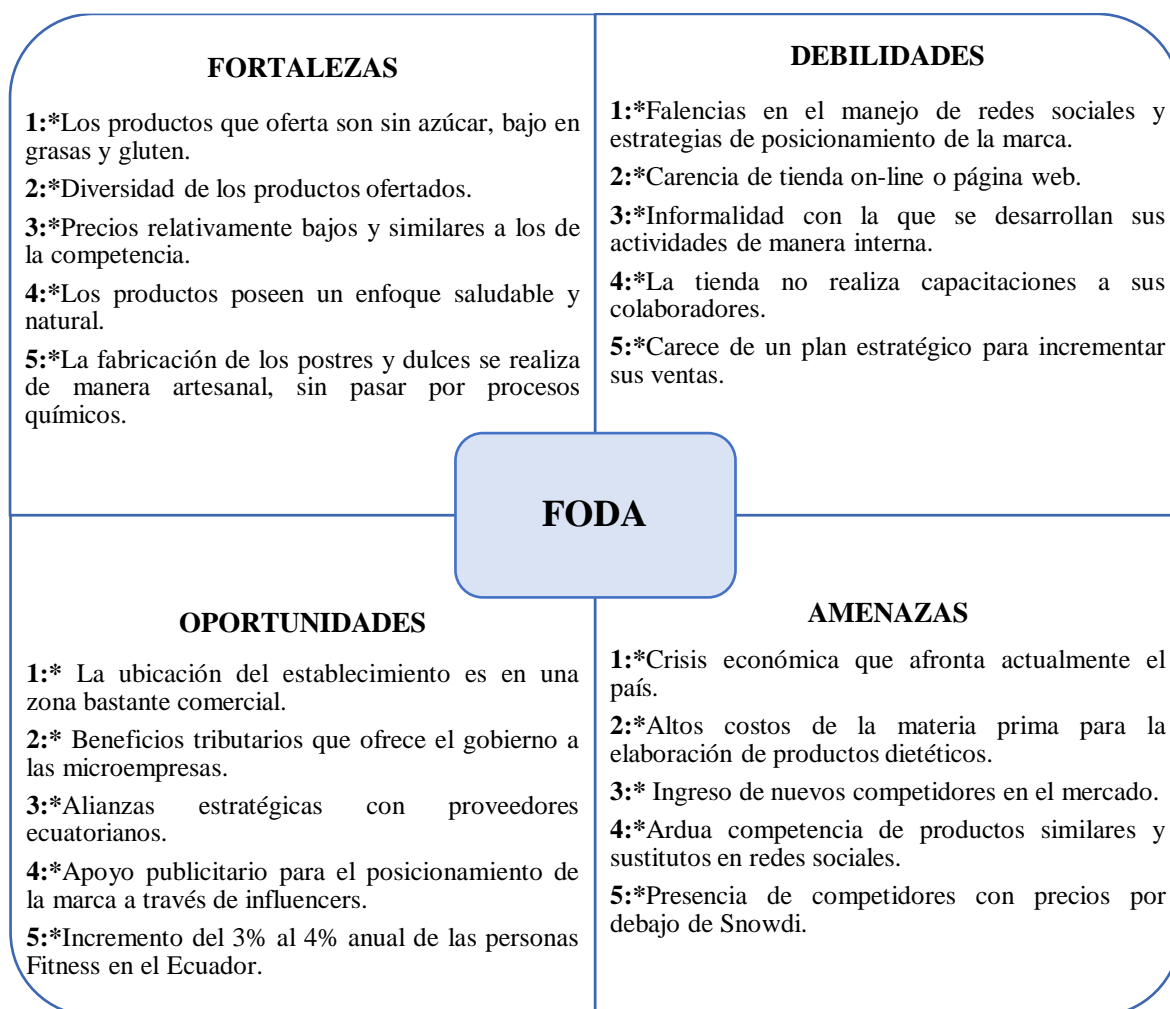


Figura 30. FODA de la tienda SNOWDI.

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

4.2.3. Matriz EFI

La matriz EFI es una herramienta que contribuye a cuantificar las variables internas que posee la empresa y estas son llamadas fortalezas y debilidades. La Tabla 29, indica que el total de las fortalezas es de 1.87 puntos, mientras que las debilidades 0.85 puntos, lo que en total suman 2.72 puntos, es decir que esta puntuación se encuentra por encima del 2.5 que es el promedio. Por ende, se concluye que la tienda SNOWDI cuenta con las herramientas y fortalezas adecuadas para poder hacerle frente a las debilidades que posee de manera interna.

Tabla 29. *Matriz EFI de la tienda SNOWDI.*

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
DEBILIDADES	50% (0,50)		0,85
1:* Falencias en el manejo de redes sociales y estrategias de posicionamiento de la marca.	0,10	2	0,20
2:*Carencia de tienda on-line o página web.	0,05	1	0,05
3:* Informalidad con la que se desarrollan sus actividades de manera interna.	0,10	1	0,10
4:* La tienda no realiza capacitaciones a sus colaboradores.	0,10	2	0,20
5:* Carece de un plan estratégico para incrementar sus ventas.	0,15	2	0,30
FORTALEZAS	50% (0,50)		1,87
1:*Los productos que oferta son sin azúcar, bajo en grasas y gluten.	0,15	4	0,60
2:*Diversidad de los productos ofertados.	0,12	4	0,48
3:*Precios relativamente bajos y similares a los de la competencia.	0,10	4	0,40
4:*Los productos poseen un enfoque saludable y natural.	0,07	3	0,21
5:*La fabricación de los postres y dulces se realiza de manera artesanal, sin pasar por procesos químicos.	0,06	3	0,18
Total	100% (1,00)		2,72

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

4.2.4. Matriz EFE

La Tabla 30, muestra la matriz EFE con los factores positivos y negativos que se encuentran en el exterior de Snowdi, las mismas que como se muestran a continuación suman un total de 2.51 puntos los mismos que se distribuyen en 0.67 en las amenazas y 1.84 para las oportunidades. Esta puntuación final como al igual que la matriz anterior se encuentra por encima del promedio. Además, es un fuerte indicador de que el panorama para la empresa en cuanto a oportunidades es suficientemente positivo para poder contrarrestar todos aquellos efectos negativos que puedan llegar a generar las amenazas.

Tabla 30. *Matriz EFE de la tienda SNOWDI.*

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50% (0,50)		0,67
1:*Crisis económica que afronta actualmente el país.	0,10	1	0,10
2:*Altos costos de la materia prima para la elaboración de productos dietéticos.	0,14	1	0,14
3:* Ingreso de nuevos competidores en el mercado.	0,07	2	0,14
4:* Ardua competencia de productos similares y sustitutos en redes sociales.	0,09	1	0,09
5:* Presencia de competidores con precios por debajo de Snowdi.	0,10	2	0,20
OPORTUNIDADES	50% (0,50)		1,84
1:* La ubicación del establecimiento es en una zona bastante comercial.	0,10	4	0,40
2:* Beneficios tributarios que ofrece el gobierno a las microempresas.	0,10	3	0,30
3:* Alianzas estratégicas con proveedores ecuatorianos.	0,09	4	0,36
4:* Apoyo publicitario para el posicionamiento de la marca a través de influencers.	0,06	3	0,18
5:* Incremento del 3% al 4% anual de las personas Fitness en el Ecuador.	0,15	4	0,60
Total	100% (1,00)		2,51

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

4.2.5. Análisis de la Competencia de SNOWDI

La Tabla 31, es una comparación entre la tienda de dulces fitness SNOWDI en relación a sus dos competencias más directas como lo son FREE LIFE y DOBLETE, para de esta manera determinar la posición de la tienda SNOWDI con relación a varias variables de éxitos como lo son la publicidad, el manejo de redes sociales, la competitividad de sus precios, el uso de herramientas tecnológicas, la cobertura geográfica del negocio y la diversidad de los productos que ofrecen.

Tabla 31. Análisis de la Competencia de SNOWDI.

Factores críticos de éxito	Ponderación	SNOWDI		FREE LIFE		DOBLETE	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0,25	1	0,25	3	0,75	4	1,00
Manejo de redes sociales	0,25	2	0,50	4	1,00	3	0,75
Competitividad de precios	0,10	5	0,50	5	0,50	4	0,40
Uso de tecnología	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30
Cobertura geográfica	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80
Diversidad de portafolio	0,10	5	0,50	5	0,50	4	0,40
Total	1,00		2,75		3,95		3,65

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Los resultados indican que Free Life es la que posee mayor puntuación (3,95 puntos), seguida de Doblete (3,65 puntos), es decir que estas dos empresas se encuentran por encima de la puntuación de SNOWDI (2,75 puntos), debido a que poseen un mejor manejo de las variables de éxito que en su gran mayoría se encuentran enfocadas al producto y las estrategias de mercadotecnia utilizadas.

Las siguientes tablas muestran las competencias que presenta la empresa SNOWDI debido a que venden dentro de la ciudad de Guayaquil productos similares destinados a las personas

fitness que gustan de los dulces pero que buscan una opción que no logre afectar su salud. La Tabla 32, es considerada como la mayor competencia debido a que posee una línea de productos muy similar a Snowdi y los precios son en algunos productos también semejantes.



Tabla 32. Competencia #1: FREE LIFE.

COMPETENCIA #1: FREE LIFE	
Logo	
Productos que ofrecen:	Comida deliciosa y nutritiva, Postres y Bebidas libres de gluten, azúcar y lácteos, productos orgánicos y un Wellness Center de ejercicio y relajación.
Dirección:	La Piazza Samborondón Km1
Horarios de atención:	De Lunes a Sábados - 08:30 am – 22:00 pm.
Precios:	De entre \$5,00 y \$60,00.
Redes sociales usadas:	Facebook, Instagram.
Seguidores en Facebook:	194 seguidores.
Movimiento en Facebook:	Aproximadamente 2 publicaciones mensuales con interacciones que van entre 10 a 20 likes y 1 a 5 comentarios.
Seguidores en Instagram:	51.400 seguidores.
Número total de publicaciones:	1.068 publicaciones.
Movimiento en Instagram:	Entre 50 y 100 likes y entre 5 y 10 comentarios. Las publicaciones son realizadas al menos una vez a la semana.
	

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

La Tabla 33, es considerada la segunda competencia, al igual que el caso anterior va enfocada a ofertar productos sin azúcar, sin gluten, sin grasas y sin lácteos. A pesar de que posee muchos seguidores en redes sociales no obtiene las reacciones que debería en proporción a su cantidad de seguidores.

Tabla 33. Competencia #2: DOBLETE FITNESS SNACK.

COMPETENCIA #2: DOBLETE FITNESS SNACK	
Logo	
Productos que ofrecen:	Productos hechos sin azúcar, sin gluten, sin grasas y sin lácteos.
Dirección:	Garzota 2 Mz. 45 villa 12 0000 Guayaquil, Ecuador.
Horarios de atención:	De lunes a domingos desde 09:00 am hasta las 22:00 pm.
Precios:	Entre \$4,00 y \$30,00.
Redes sociales usadas:	Facebook, Instagram y Página web.
Seguidores en Facebook:	1.513 seguidores.
Movimiento en Facebook:	De 1 a 4 publicaciones mensuales con un promedio de entre 5 y 10 likes.
Seguidores en Instagram:	13.941 seguidores.
Número total de publicaciones:	1.262 publicaciones.
Movimiento en Instagram:	Las publicaciones se realizan una vez a la semana, las mismas que muestran al menos un comentario y entre 40 y 120 likes.
	

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

La Tabla 34, muestra la competencia 3, que a diferencia de Snowdi posee productos con precios un poco más elevados. Sin embargo, su línea de productos también se encuentra

enfocadas a la fabricación de dulces y su ubicación es mucho más lejana puesto que es Vía Samborondón.



Tabla 34. Competencia #3: CAMPER GLUTEN FREE.

COMPETENCIA #3: CAMPER GLUTEN FREE	
Logo	
Productos que ofrecen:	Pan libre de gluten, libre de lácteos, libre de soya, libre de azúcar, sin conservantes. Especialmente para enfermedad celiaca, enfermedades auto-inmunes, trastornos del espectro autista, intolerancias, sensibilidad y alergias.
Dirección:	CC Las Terrazas locales 11 y 12 Av. Los Arcos atrás de Rio centro Entre Ríos, km 1.5 Vía a Samborondón.
Horarios de atención:	Lunes a Domingos, desde las 10:00 am hasta las 20:00 pm.
Precios:	Entre \$5,00 y \$40,00.
Redes sociales usadas:	Facebook, Instagram, Twitter y Página web.
Seguidores en Facebook:	3.636 seguidores.
Movimiento en Facebook:	Al menos una publicación por mes con 5 a 10 likes y no se evidencian comentarios en las publicaciones.
Seguidores en Instagram:	5.611 seguidores
Número total de publicaciones:	619 publicaciones.
Movimiento en Instagram:	Las publicaciones se realizan al menos 4 veces al mes con likes de entre 20 y 50 y los comentarios oscilan entre 2 y 5 comentarios.
Seguidores en Twitter	365 seguidores.
	

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

La Tabla 35, muestra a la cuarta competencia que vende productos con bajas cantidades de calorías y grasas pero a diferencia de Snowdi si utiliza gluten y azúcar, pero sus precios son similares.

Tabla 35. Competencia #4: MAGDALENA'S BAKERY.

COMPETENCIA #4: MAGDALENA'S BAKERY	
Logo	
Productos que ofrecen:	Dulces y bebidas elaboradas de manera artesanal, bajas en grasas y calorías.
Dirección:	Camilo Destruge, Guayaquil 090306.
Horarios de atención:	Lunes a Sábados entre 10:00 am y 20:00 pm.
Precios:	Entre \$6,00 y \$25,00.
Redes sociales usadas:	Facebook e Instagram.
Seguidores en Facebook:	2.704 seguidores.
Movimiento en Facebook:	Una publicación mensual con un aproximado de entre 10 y 50 likes.
Seguidores en Instagram:	2.774 seguidores.
Número total de publicaciones:	873 publicaciones.
Movimiento en Instagram:	Las publicaciones se realizan dos veces a la semana, cada una tiene un aproximado de 100 y 250 likes, con uno o 5 comentarios.
	

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

La Tabla 36, es la última considerada como competencia de Snowdi, la misma que fabrica y vende productos libres de azúcar, gluten y lactosa. Sin embargo, sus empaques son mucho más industriales, su portafolio es reducido y sus precios son mucho más bajos.

Tabla 36. Competencia #5: LIFECHOICE.

COMPETENCIA #5: LIFECHOICE	
Logo	
Productos que ofrecen:	Productos hechos en Ecuador 100% Naturales, Libres de azúcar, gluten y lactosa.
Dirección:	Vía Samborondón km12, Guayaquil 092301
Horarios de atención:	Lunes a Domingos – Desde las 09:00 am hasta las 17:00 pm.
Precios:	Entre \$3,00 y \$14,00.
Redes sociales usadas:	Facebook, Instagram y tienda on-line.
Seguidores en Facebook:	4.582 seguidores.
Movimiento en Facebook:	Las publicaciones se realizan con frecuencia de entre 4 y 5 mensuales, sin comentarios y entre 1 y 10 likes.
Seguidores en Instagram:	48.270 seguidores.
Número total de publicaciones:	285 publicaciones.
Movimiento en Instagram:	Las publicaciones se realizan al menos una vez al mes, las mismas que reciben de entre 1 a 20 comentarios y entre 100 y 200 likes.
	

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

4.3. FASE 2.- Bases de elaboración del plan estratégico

4.3.1. Logo de la empresa

En la actualidad la empresa ya cuenta con un logo distintivo que la diferencia de sus competidores el mismo que se muestra en la Figura 31:



Figura 31. Logo de la tienda Snowdi.
Fuente: @snowdigye

Los colores que componen a este logo son verde y rosado. Por una parte, el color verde representa vida y renovación, tranquilidad y relajación debido a que la empresa se enfoca entre otras cosas a brindar productos para personas que cuidan su salud y prefieren comer alimentos con poca o nada de azúcar o gluten. Además, este color es el que generalmente escogen las empresas que quieren mostrarse a sus clientes como ecológicas. Por otra parte, el color rosado de manera comercial representa emotividad y sensibilidad con la finalidad de llegar a su audiencia conectando a través de sus emociones.

4.3.2. Misión

4.3.2.1. Misión actual de la tienda SNOWDI.

Fortalecer el crecimiento de nuestra marca que permita incrementar su presencia en todo el territorio nacional, con el respaldo de un equipo humano orientado a la satisfacción y nutrición de los clientes, y con una mentalidad emprendedora e innovadora constante con el fin de generar una relación sólida con los clientes que nos permita mantenerlos de forma perseverante en nuestro local.

4.3.2.2. Propuesta de Misión para tienda SNOWDI.

Somos una tienda de postres dedicada a la elaboración de productos bajos en grasas, sin gluten y con endulzantes naturales que reemplazan el azúcar, con la finalidad de ofrecer a nuestros clientes los más altos estándares de calidad y precios, con la contribución de un personal calificado que otorga una adecuada atención al cliente.

4.3.3. Visión de la empresa

4.3.3.1. Visión actual de la tienda SNOWDI.

Consolidar el liderazgo a nivel nacional como compañía especializada en la producción de helados de frozen yogurt, con altos estándares de calidad que permitan ofrecer ventajas competitivas a los mercados internacionales con un crecimiento a corto y mediano plazo.

4.3.3.2. Propuesta de Visión para la tienda SNOWDI.

Ser una de las empresas líderes en el mercado de postres fitness dentro de la ciudad de Guayaquil, junto con un equipo de trabajo y estructura organizacional orientado al cumplimiento de sus labores con eficiencia con la finalidad de cautivar y satisfacer las necesidades de sus clientes.

4.3.4. Propuesta de Valores Institucionales

Snowdi es reconocida no sólo por la gran calidad de sus productos, sino también por su excelencia en el servicio al cliente, es por ello que a continuación se presenta una propuesta de valores institucionales para que los colaboradores la trasmitan a los clientes con la finalidad de satisfacer sus necesidades:

- **Vocación de servicio:** Actuar con compromiso, empatía, entusiasmo hacia el cliente, honestidad y honradez hacia la institución, garantizando y precautelando el bienestar de la misma.
- **Respeto:** Tener la capacidad moral para tratar a los clientes y compañeros de una manera idónea, respetando, valorando sus opiniones y maneras de pensar, a pesar de que se no sean compartidas.
- **Trabajo en equipo:** Contribuir y colaborar con sus compañeros para lograr los objetivos o metas trazadas dentro de la empresa, con la finalidad de obtener mejores resultados.
- **Integridad:** Actuar con responsabilidad ante el manejo de los recursos con los cuales consta la institución. Además de ser honesto y leal con la manera de actuar hacia los clientes y la empresa.

- Responsabilidad: Facultad de afrontar los resultados de las acciones o actividades realizadas con honestidad, ética y positivismo basados en la moral.
- Puntualidad: Llegar siempre a tiempo al lugar de trabajo y cumplir a tiempo con cada uno de los requerimientos de los clientes con la finalidad de saciar cada una de sus necesidades.

4.3.5. Propuesta de Políticas para la tienda SNOWDI

4.3.5.1. Políticas Generales.

Las políticas generales que se muestran a continuación se encuentran enfocados en fidelizar a los clientes actuales de Snowdi y a cautivar la atención de los clientes potenciales para que formen parte de la cartera de clientes de esta marca. Además, esta es una propuesta debido a que la entidad no contaba con políticas generales basadas en las BPM (Buenas Prácticas Manufactureras):

- Preparar productos de calidad y a los mejores precios que cumplan con las especificaciones de los clientes.
- Mantener la limpieza y organización de las instalaciones durante la preparación de productos.
- Promover cultura emprendedora.
- Mantener una excelente convivencia entre los miembros que forman parte de la familia Snowdi.
- Respetar los tiempos de los clientes y entregar los pedidos de manera oportuna.
- Todo el equipo de trabajo tiene la responsabilidad de ser puntual, respetuoso, ético y amable con sus compañeros de trabajo y los clientes.
- Los colaboradores deben de cuidar la imagen de Snowdi dentro y fuera de la empresa.
- La información a la que tengan acceso dentro de la empresa es de total confidencialidad y queda totalmente prohibida su propagación.
- Responder y satisfacer las necesidades y deseos de toda su cartera de clientes, ya sean niños, jóvenes, adultos o personas con diabetes.
- Ofrecer un servicio óptimo de calidez y calidad con un amplio portafolio de productos que cumplen con las expectativas del mercado.
- Identificar y analizar las necesidades y expectativas del cliente de manera interna y externa, es decir ir en busca de cautivar a los clientes potenciales que posee la marca.

- Innovar para ser una de las mejores opciones de postres en el mercado de comida saludable.
- Exigir a nuestros colaboradores un mejoramiento continuo de conocimientos y habilidades para que los clientes se sientan cómodos y satisfechos.
- Crear espacios en los que las opiniones de nuestros clientes sean el precedente para el desarrollo óptimo e íntegro del establecimiento.
- Buscar que los clientes se sientan cómodos con la atención brindada, como si estuvieran en sus propios hogares, creando un ambiente ameno y cálido.

4.3.6. Propuesta de Organigrama

La Figura 32, muestra la propuesta de organigrama para la tienda Snowdi debido a que la misma no contaba con esta herramienta organizacional. El organigrama tiene la finalidad de analizar de una manera más ordenada cada uno de los puestos de trabajo que componen a la tienda Snowdi.

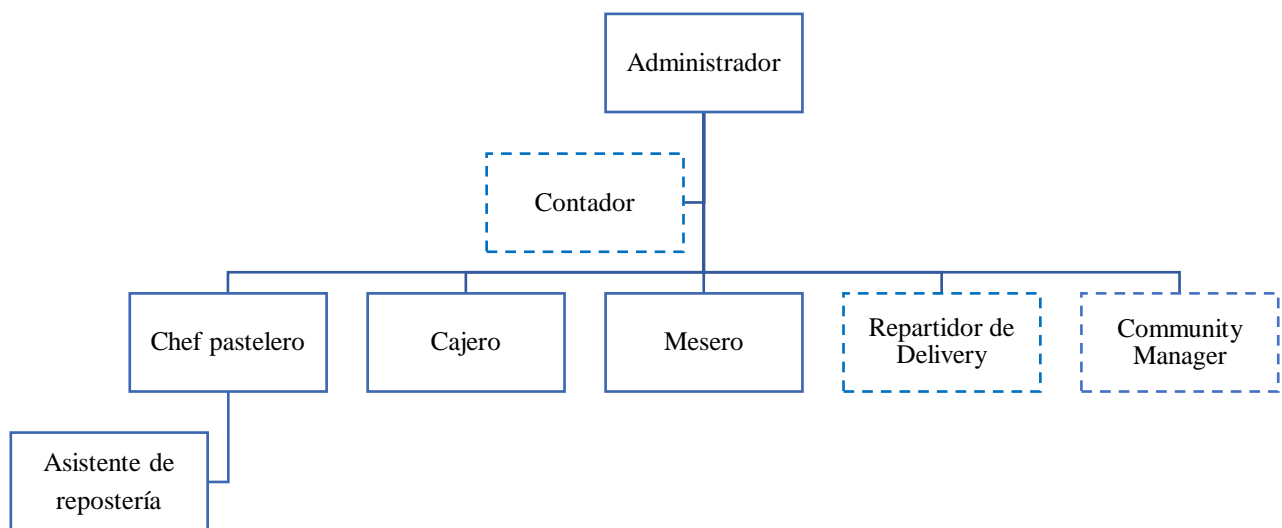



Figura 32. Propuesta de organigrama para Snowdi.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

4.3.7. Propuesta de manual de funciones

La propuesta de manual de funciones que se muestran en las tablas 37, 38, 39, 40 y 41 son estructuras que contribuyen a que los colaboradores tengan conocimiento de las funciones de los cargos por los cuales fueron contratados y para que las personas encargadas de contratar nuevo personal tengan mayor facilidades en cuanto a los lineamientos y requisitos mínimos que necesita el aspirante para formar parte de la tienda Snowdi.

Tabla 37. Manual de Funciones de Administrador.

		
Identificación del cargo		
Nombre de cargo:	ADMINISTRADOR.	
Dependencia:	No específico.	
Número de cargos:	1	
Jefe inmediato:	No específico.	
Resumen del cargo		
<p>Es la persona responsable de gestionar los recursos y las actividades que desempeña una organización para garantizar el buen funcionamiento y desempeño de la institución, además de cumplir con sus objetivos. También, realiza tareas como controlar los gastos y los ingresos, manejar las cuentas, planificar el presupuesto disponible o negociar con los departamentos internos y el personal.</p>		
Requisitos Mínimos		
Educación:	Tercer nivel en Administración de empresas	
Edad:	Entre 27 y 50 años.	
Laborales:	Referencias Laborales de cargos anteriores.	
Humanas:	Trabajo en equipo, organización, empatía, puntualidad, responsabilidad, liderazgo e inteligencia emocional.	
Experiencia:	Al menos 2 años en cargos similares.	
Descripción de Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Comprender y conocer el funcionamiento de una empresa desde sus aspectos legales, económicos y estratégicos. • Planificar en base a los objetivos planteados, analizando los conflictos y las oportunidades del negocio. • Tener capacidad de liderazgo para el manejo de equipos de trabajo. • Tener criterio y ser estratega para la toma de decisiones. • Ser el que representa a la organización por asuntos contables o fiscales, ante los entes reguladores. • Ser responsable de transmitir las normativas actualizadas, acordes a la ley vigente, que rigen a la actividad que desarrolla la organización. 		
Elaborado por: Gabriela Carvajal y Génesis Víctor.	Revisado por: Msc. Solange Resabala.	Aprobado por: Isabel Gómez de la Torre (Gerente General)

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Tabla 38. Manual de Funciones de Chef Pastelero.

		
Identificación del cargo		
Nombre de cargo:	CHEF PASTELERO.	
Dependencia:	Administración.	
Número de cargos:	1	
Jefe inmediato:	Administrador.	
Resumen del cargo		
El Chef Pastelero es el encargado de supervisar la elaboración de preparaciones afines a la pastelería, verificando que se apliquen las técnicas conformes a los productos a elaborar, cuidando la calidad de los mismos. Es decir que se encarga de elaborar, presentar y supervisar las preparaciones culinarias.		
Requisitos Mínimos		
Educación:	Preparación profesional en Repostería y Pastelería.	
Edad:	Entre 25 y 50 años.	
Laborales:	Referencias laborales de cargos anteriores.	
Humanas:	Responsabilidad, puntualidad, organización, respeto, servicio y honestidad.	
Experiencia:	Al menos 2 años en cargos similares.	
Descripción de Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar todas las recetas de Snowdi sin alterar la cantidad de ingredientes pre-establecidos. • Manejo de utensilios y elementos de pastelería. • Participar en la elaboración de los menús y realizar el pedido de materia prima. • Recibir, controlar, verificar y almacenar materias prima según los estándares de la empresa. • Planifica y distribuye el trabajo de las preparaciones de los postres y bebidas. 		
Elaborado por: Gabriela Carvajal y Génesis Víctor.	Revisado por: Msc. Solange Resabala.	Aprobado por: Isabel Gómez de la Torre (Gerente General)


Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Tabla 39. *Manual de Funciones de Asistente de repostería.*

		
Identificación del cargo		
Nombre de cargo:	ASISTENTE DE REPOSTERÍA	
Dependencia:	Chef repostero.	
Número de cargos:	1	
Jefe inmediato:	Chef repostero	
Resumen del cargo		
Es la persona encargada de ayudar y brindar asistencia en la preparación y disposición del equipamiento, herramental auxiliar y materias primas requeridos para la elaboración de productos de pastelería, siguiendo instrucciones del Chef Pastelero.		
Requisitos Mínimos		
Educación:	Estudios o certificaciones en Repostería y Pastelería.	
Edad:	Entre 20 y 40 años.	
Laborales:	Referencias laborales de cargos anteriores.	
Humanas:	Responsabilidad, puntualidad, organización, respeto, servicio y honestidad.	
Experiencia:	Al menos 2 años en cargos similares.	
Descripción de Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con Chef Pastelero en la elaboración y terminación de los productos. • Preservar la limpieza, orden e higiene de su lugar de trabajo. • Terminación y decoración de productos. • Revisar constantemente que la materia prima se encuentre en correcto estado y dentro de las fechas límites. • Observar y aprender de las acciones que realiza el Chef Pastelero. 		
Elaborado por: Gabriela Carvajal y Génesis Víctor.	Revisado por: Msc. Solange Resabala.	Aprobado por: Isabel Gómez de la Torre (Gerente General)

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Tabla 40. Manual de Funciones de Cajero.

		
Identificación del cargo		
Nombre de cargo:	CAJERO	
Dependencia:	Administración.	
Número de cargos:	1	
Jefe inmediato:	Administrador.	
Resumen del cargo		
El cajero debe de realizar cobros, entregar y manejar el dinero en efectivo con la finalidad de lograr la recaudación de ingresos de la empresa y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja, de acuerdo a las obligaciones que posea la entidad.		
Requisitos Mínimos		
Educación:	Bachiller en ciencias contables, administración o informática.	
Edad:	Entre 18 y 30 años.	
Laborales:	Referencias laborales de cargos anteriores.	
Humanas:	Responsabilidad, análisis numérico, puntualidad, organización, integridad, respeto, ética y honestidad.	
Experiencia:	Al menos 1 año en cargos similares.	
Descripción de Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibe y entrega dinero en efectivo, depósitos bancarios y otros documentos de valor. • Registra directamente operando una computadora o caja los movimientos de entrada y salida de dinero. • Realiza arqueos de caja. • Suministra a su superior los movimientos diarios de caja. • Sellar, estampar recibos de ingresos por caja, planillas y otros documentos. • Cumple con las normas y procedimientos establecidos por la empresa. • Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. 		
Elaborado por: Gabriela Carvajal y Génesis Víctor.	Revisado por: Msc. Solange Resabala.	Aprobado por: Isabel Gómez de la Torre (Gerente General)

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Tabla 41. Manual de Funciones de Mesero.

		
Identificación del cargo		
Nombre de cargo:	MESERO.	
Dependencia:	Chef Pastelero.	
Número de cargos:	1	
Jefe inmediato:	Chef Pastelero.	
Resumen del cargo		
Es la persona encargada de procesar pedidos y servirlos en la mesa, administrar quejas y cumplidos, procesar pagos y facturación, etc.		
Requisitos Mínimos		
Educación:	Bachiller.	
Edad:	Entre 18 y 30 años.	
Laborales:	Referencias laborales de cargos anteriores.	
Humanas:	Responsabilidad, puntualidad, organización, respeto, servicio y honestidad.	
Experiencia:	Al menos 1 año en cargos similares.	
Descripción de Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de mostrarle el menú a los clientes. • Es la persona de enlace entre la cocina y caja. • Debe de mostrar una continua comunicación con los clientes mostrando un servicio ameno. • Debe tener limpio el establecimiento antes de su hora de apertura y después de su hora de cierre. • Recibir y entregas pedidos. Además debe de dar respuesta a cualquier inquietud sobre los productos. • Servir los alimentos y velar porque los clientes disfruten de ellos. • Entregar la factura a los clientes o guiarlos hacia la caja. 		
Elaborado por: Gabriela Carvajal y Génesis Víctor.	Revisado por: Msc. Solange Resabala.	Aprobado por: Isabel Gómez de la Torre (Gerente General)

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

4.3.8. Flujograma de Funciones

La Figura 33, muestra el flujograma de la venta de productos dentro de la tienda Snowdi y la manera en la que los clientes son atendidos por parte de los colaboradores de la misma.

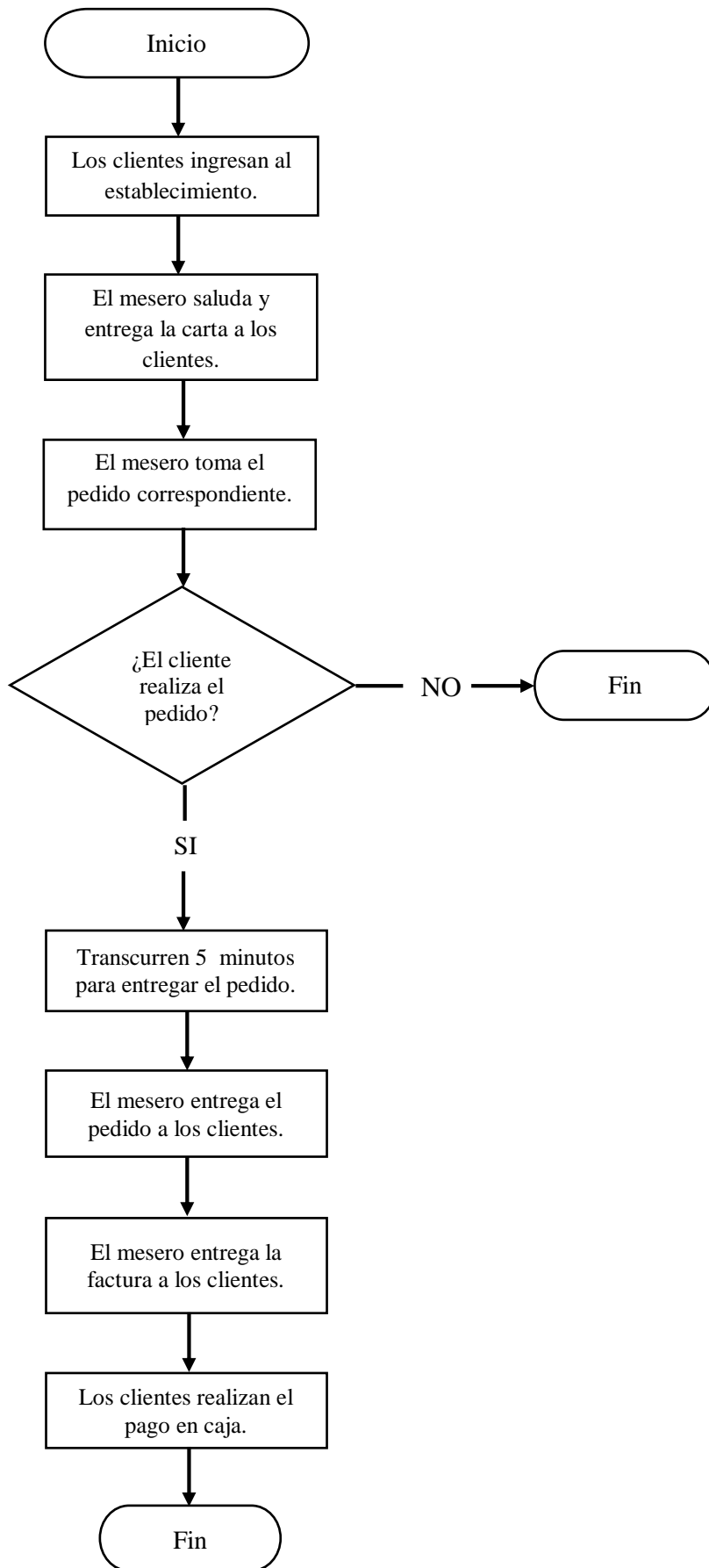


Figura 33. Flujograma de servicio al cliente.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

La Figura 34, muestra el flujograma que indica la manera en la que la tienda SNOWDI realiza las compras de la materia prima para realizar cada uno de sus dulces y postres.

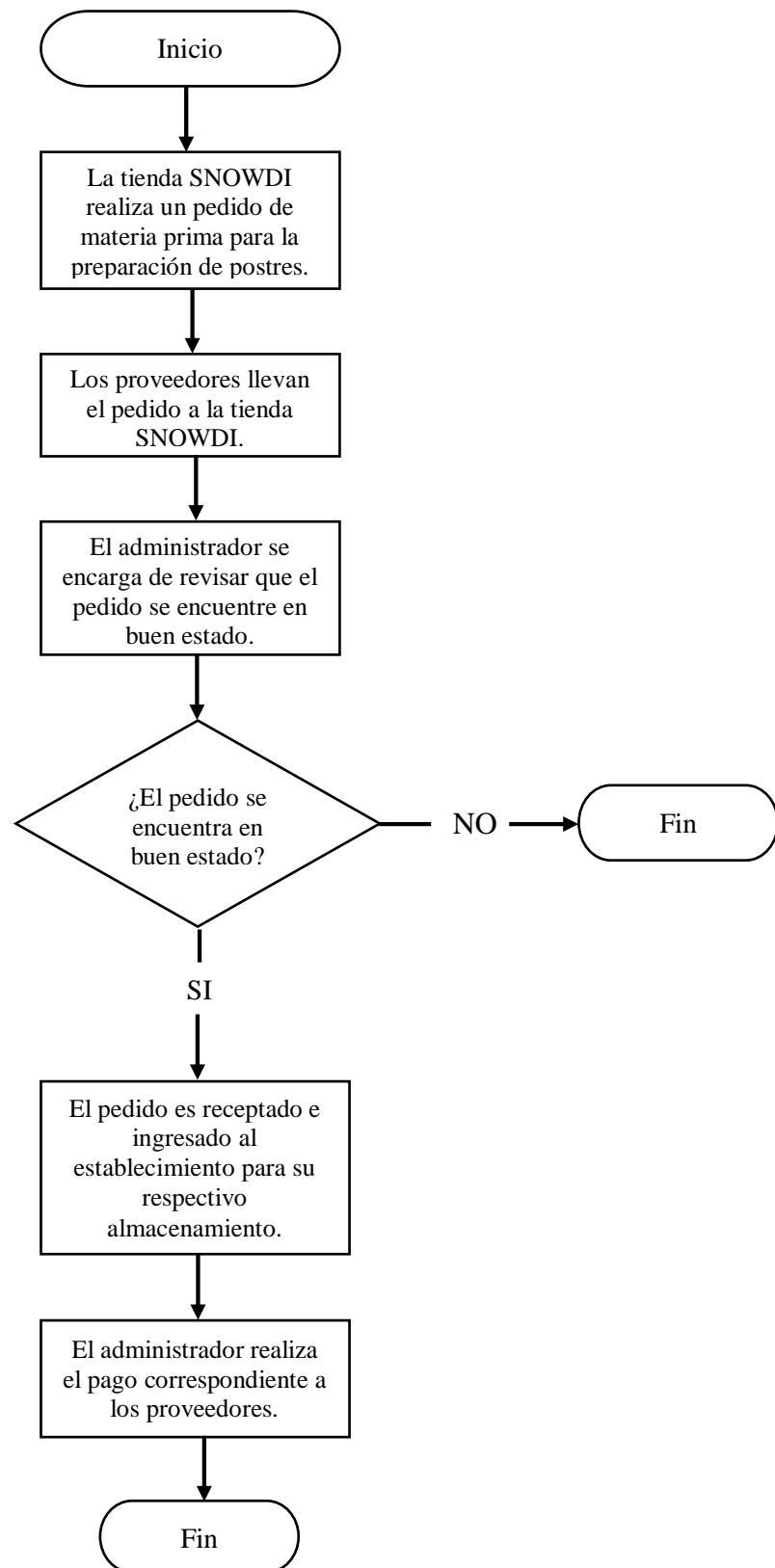


Figura 34. Flujo de compra de materia prima.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

4.4. FASE 3.- Definición de objetivos y acciones.

4.4.1. Objetivos, Estrategias y Acciones

Tabla 42. *Objetivos, Estrategias y Acciones del proyecto.*

Objetivos	Estrategias	Acciones	
1. Mejorar el rendimiento, clima laboral y productividad del capital humano de la tienda SNOWDI.	1: Mejorar el servicio al clientes de la tienda SNOWDI.	1.- Realizar capacitaciones a los colaboradores cada 4 meses.	
	2: Fomentar el trabajo en equipo, motivación y clima organizacional.	1.- Establecer mayor comunicación entre colaborador – administrador.	
		2.- Mejorar el clima laboral a través de incentivos de los colaboradores en la fecha de su cumpleaños.	
		3.- Monitoreo interno de las actividades realizadas por los colaboradores de la tienda SNOWDI a través de fichas de evaluación.	
	3: Generar un ambiente de motivación y seguridad ocupacional a través de una correcta filosofía empresarial.	1.- Motivación de colaboradores a través de incentivos en reconocimiento a su esfuerzo dentro de su jornada laboral.	
		2.- Diseño de técnicas para la resolución de conflictos dentro de la tienda.	
		3.- Fomento y cumplimiento de la filosofía organizacional.	
	2. Incrementar las ventas en un 4% anual mejorando la satisfacción del cliente	1. Diseñar estrategias de marketing para mejorar las ventas y posicionar la marca en el mercado.	1.- Contratación de un Community Manager para que se encargue del manejo de la página web y redes sociales.
			2.- Creación de una página web que contribuya a fomentar la compra en línea.
3.- Pautaciones de marketing en Instagram y Facebook.			
4.- Promociones y sorteos en fechas especiales.			
5.- Participación en Feria de Guayaquil.			

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

4.4.2. Diagrama de Gantt

La Tabla 43, muestra los tiempos en los cuales se van a realizar cada una de las estrategias y acciones para poner en marcha la propuesta que se muestra dentro de este capítulo 4, teniendo como objetivo primordial el incremento de las ventas de la tienda SNOWDI.

Tabla 43. *Diagrama de Gantt.*

Objetivos	Estrategias	Acciones	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5			
			Trimestres				Trimestres				Trimestres				Trimestres				Trimestres			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Mejorar el rendimiento, clima laboral y productividad del capital humano de la tienda SNOWDI.	1: Mejorar el servicio al clientes de la tienda SNOWDI.	1.- Realizar capacitaciones a los colaboradores cada 4 meses.																				
	2: Fomentar el trabajo en equipo, motivación y clima organizacional.	1.- Establecer mayor comunicación entre colaborador – administrador.																				
		2.- Mejorar el clima laboral a través de incentivos de los colaboradores en la fecha de su cumpleaños.																				
		3.- Monitoreo interno de las actividades realizadas por los colaboradores de la tienda SNOWDI a través de fichas de evaluación.																				
3: Generar un ambiente de	1.- Motivación de colaboradores a través de incentivos en reconocimiento																					

4.5. FASE 4. Ejes Estratégicos

4.5.1. Eje de Marketing: Marketing Mix actual de SNOWDI

4.5.1.1. Producto.

Los productos que ofrece la tienda Snowdi son dulces pero a diferencia de cualquier otra tienda tradicional que oferta los mismos productos, estos no poseen gluten, azúcar o grandes cantidades de grasa, siendo esta la mayor ventaja competitiva que posee. En otras palabras, este establecimiento se encuentra destinado a ofertar productos para cubrir las necesidades de las personas a las que les gustan los dulces pero se inclinan más por una vida fitness o en tratar de llevar una alimentación mucho más saludable que afecte en las menores cantidades a su peso y salud.

El portafolio de productos se compone de manera general de tortas, pies, galletas, mermeladas, panes, brownies, rollos de canela, dips, tiramisú, cheesecakes, café, yogurt, jugos naturales, baileys, agua y rompope.

La Figura 35, muestra una propuesta de la carta de productos ofertados, la misma que contiene los colores característicos que se encuentran en el logo de la marca.



CARTA DE SNOWDI	
	
MENÚ	
Pie de frutas.....	\$18
Cheesecake de frutos rojos.....	\$18
Torta Brownie	\$15
Pie Vegano.....	\$20
Cheesecake frutos rojos.....	\$18
Cheesecake arándanos.....	\$19
Cheesecake vegano.....	\$20
Brownie sin azúcar.....	\$2
Torta de banano.....	\$16
Torta de naranja.....	\$18

Figura 35. Propuesta de carta de menú de Snowdi.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

La Figura 36 muestra, los empaques a través de los cuales se les entregarán los dulces a los clientes que los requieran a domicilio o pidan su orden para llevar. Los empaques no son muy llamativos, son de plástico y de vidrio en el caso de las mermeladas, con un sticker que muestra el logo de la marca y un número de contacto para que recuerden realizar algún tipo de pedido a la tienda.



Figura 36. Empaques de dulces.
Fuente: @snowdigye




4.5.1.2. Precio.







El precio influye mucho en la demanda de los productos de la tienda Snowdi, puesto que los consumidores captan esta variable de manera directa y la asocian con el valor que les generan los dulces que han adquirido en el establecimiento. Por esta razón, a pesar de la calidad y sabor de los productos se encuentra por encima del precio de la cartera de clientes que posee Snowdi, puesto que el precio siempre ha sido un factor que influye en la decisión de compra.







Los precios en este caso se encuentran establecidos en base a la mezcla de dos estrategias, siendo la primera “fijación de precios en base a los costos”, donde los costos de materia prima representan el 35% del total de los ingresos. Por otra parte, al momento de fijar los precios de los dulces y bebidas también se toman en consideración la “fijación de precios en base a la competencia”, la misma que ya fue detallada anteriormente.

La Tabla 44, muestra la lista de productos que ofrece Snowdi con sus respectivos precios en la actualidad:

Tabla 44. Precio de los productos ofertados.


Productos	Imágenes	Precio
Pie de frutas		\$18,00
Pie de frutas vegano		\$20,00
Cheesecake frutos rojos		\$18,00
Cheesecake Arándanos		\$19,00
Cheesecake Vegano		\$20,00
Brownie sin azúcar		\$2,00

Torta Brownie		\$15,00
Torta de banano		\$16,00
Torta de Naranja (10 – 12 porciones)		\$18,00
Tarta de Manzana (10 – 12 porciones)		\$17,00
Galletas de Avena (media docena)		\$4,00
Torta de masa negra (10 – 12 porciones)		\$25,00
Torta de chocolate (8 porciones)		\$17,00

<p>Pie de frutas con merengue (8 – 10 porciones)</p>		<p>\$16,00</p>
<p>Pie de manzana, frutilla y pina (8 porciones)</p>		<p>\$15,00</p>
<p>Tiramisú (12 porciones)</p>		<p>\$25,00</p>
<p>Torta de choclo (mediano)</p>		<p>\$12,00</p>
<p>Pan de banano (10 porciones)</p>		<p>\$10,00</p>
<p>Rollos de Canela (6 unidades)</p>		<p>\$9,00</p>

<p>Brownie de manzana (6 unidades)</p>		<p>\$10,00</p>
<p>Mermelada de frutos rojos (stevia)</p>		<p>\$7,00</p>
<p>Pie de limón vegano</p>		<p>\$15,00</p>
<p>Mermelada piña, frutilla, mora y frutimora (stevia)</p>		<p>\$7,00</p>
<p>Dip de pimiento ahumado</p>		<p>\$8,00</p>
<p>Dip champiñones con tocino</p>		<p>\$8,00</p>

<p>Café</p>		<p>\$1,50</p>
<p>Jugos naturales</p>		<p>\$2,50</p>
<p>Baileys</p>		<p>\$6,00</p>
<p>Agua</p>		<p>\$0,75</p>
<p>Rompopo</p>		<p>\$3,00</p>

Yogurt		\$3,00
--------	---	--------

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

4.5.1.3. Plaza o Distribución.

El nivel de distribución de la tienda Snowdi es de nivel 1, debido a que va desde el fabricante hacia el consumidor, es decir que no existen intermediarios para poder llevar los productos que en este caso son dulces hacia los clientes. Por otra parte, el tipo de negocio es conocido como B2C (Business to Consumer), que se refiere a la estrategia que desarrollan las empresas comerciales para llegar directamente al cliente o consumidor final.

Los canales de distribución, es decir, los medios a través de los cuales Snowdi llega a sus clientes son los siguientes:

- **Venta Directa**

En la actualidad, las ventas directas se basan en ofrecer los productos enfocados para deportistas, personas que llevan una vida saludable o fitness. Mencionadas ventas se realiza dentro del establecimiento físico. Además, a través de redes sociales o de manera personal los clientes pueden realizar pedidos que en lo general son de tortas grandes para que puedan retirarlos en el establecimiento.

- **Venta a domicilio**

Este canal de distribución tiene la finalidad de mejorar y aumentar las ventas y el alcance que tienen los productos a los consumidores finales. Los clientes pueden realizar sus pedidos a través de redes sociales o vía WhatsApp. Por ambos medios se les mostrará a los clientes la carta o menú de los productos ofertados.

Los envíos realizados tienen costos adicionales, siendo estos al norte de la ciudad tendrán un costo de \$2.00, los envíos al centro de la ciudad \$2.50 y hacia el sur de la ciudad un costo de \$3.00. A través del cobro de estos valores se obtendrá el pago del repartidor a domicilio.

4.5.1.4. Promoción.

Las promociones en la tienda Snowdi no han sido una de las fortalezas de la empresa, sino más bien su debilidad, debido a que a pesar de ser el Internet una herramienta de bajo costo e influyente, no se encuentra aprovechada de la mejor manera, lo que se ve reflejado en la poca acogida de los clientes y las pocas ventas que genera.

La Figura 37, muestra las publicaciones que suben actualmente dentro de las dos redes sociales que posee Snowdi que son Facebook e Instagram, sin embargo estas son poco llamativas y además en muchas se observan faltas ortográficas, lo que se considera un punto importante a corregir debido a que muchos clientes son sensibles a este tipo de detalles (Ver Anexo 1 y 2).



Figura 37. Publicaciones actuales de Snowdi.
Fuente: @snowdigye

La red social Facebook muestra información acerca de los productos y precios que ofrece Snowdi, sin embargo cuenta con sólo 775 seguidores. Las publicaciones son realizadas una vez al mes y no tienen la acogida esperada porque muchas de ellas no poseen ningún tipo de interacción (likes, comentarios, compartidas). Por otra parte, la Figura 38 muestra el escenario de Instagram que es un poco más favorable puesto que cuenta con 2.765 seguidores y 312 publicaciones. Las interacciones son más recurrentes en esta red social debido a que se registran entre 50 y 100 likes por publicaciones y entre 5 y 10 comentarios, a pesar de que sólo publican una vez al mes y no de manera constante.



Figura 38. Página de Instagram de Snowdi.

Fuente: @snowdigye

4.5.2. Eje Estratégico: Desarrollo de cada una de los objetivos, estrategias y acciones descritas en la FASE 4.

Las estrategias que se proponen a continuación van enfocadas por una parte en mejorar los factores internos de la tienda Snowdi debido a que se trata de un plan estratégico, es decir comenzar a corregir errores a nivel interno para que de esta manera repercutan de forma positiva en el servicio al cliente mostrado por parte de los colaboradores hacia los clientes y por consiguiente generen el incremento de ventas esperado. Por otra parte, también se proponen estrategias enfocadas al marketing para así lograr incrementar las ventas de Snowdi y alcanzar un mayor alcance y posicionamiento de la marca.

OBJETIVO N° 1.- Mejorar el rendimiento, clima laboral y productividad del capital humano de la tienda SNOWDI.

➤ Estrategia #1.- Mejorar el servicio al clientes de la tienda SNOWDI.

- **Acción 1.-** Realizar capacitaciones a los colaboradores cada 4 meses.

Las capacitaciones tienen la finalidad de mejorar los conocimientos, actitudes, aptitudes y la manera en la que cada uno de los colaboradores realiza las actividades que les han sido encomendadas dentro de la tienda Snowdi. El principal objetivo de este proyecto es que a través de esta herramienta de capacitación se logre mejorar el desenvolvimiento y la manera en la que se relacionan los colaboradores con los clientes que visitan el establecimiento y que interactúan a través de redes sociales.

La Tabla 45, muestra los temas de la propuesta de capacitaciones, el costo, la institución encargada de emitirlas, la modalidad y el número máximo de miembros que pueden hacer uso de ella. Además, en la parte inferior se añaden valores relacionados a las herramientas

necesarias que serán entregadas a cada uno de los colaboradores al momento que formen parte de las capacitaciones.

Tabla 45. Costo parcial de capacitaciones.

Costo de Capacitaciones				
Tema	Unidades	Costo	Costo total	Institución Capacitadora
Capacitación #1: Atención y Servicio al Cliente	-	\$450,00	\$450,00	SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional)
Carpetas para capacitación #1	5	0,50	\$2,50	
Hojas en blanco para capacitación #1	50	0,02	\$1,00	
Bolígrafos para capacitación #1	5	0,30	\$1,50	
Refrigerio para capacitación #1	5	\$3,00	\$15,00	
Capacitación #2: Gestión de Ventas	-	\$480,00	\$480,00	Centro de Formación Profesional Americano
Carpetas para capacitación #2	5	0,50	\$2,50	
Hojas en blanco para capacitación #2	50	0,02	\$1,00	
Bolígrafos para capacitación #2	5	0,30	\$1,50	
Refrigerio para capacitación #2	5	\$3,00	\$15,00	
Capacitación #3: Técnicas culinarias profesionales	-	\$630,00	\$630,00	CAS Culinary Arts School Ecuador
Carpetas para capacitación #3	3	0,50	\$1,50	
Hojas en blanco para capacitación #3	30	0,02	\$0,60	
Bolígrafos para capacitación #3	3	0,30	\$0,90	
Refrigerio para capacitación #3	3	\$3,00	\$9,00	
TOTAL			\$1.612,00	

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Las capacitaciones serán cada 4 meses, es decir 3 veces al año y los temas de las mismas pueden variar de acuerdo a las necesidades que se le presenten a la tienda Snowdi. Es importante recalcar que todo el personal incluido el administrador podrá gozar de este beneficio, puesto que también se quiere mostrar una actitud de liderazgo más que de jefe, es

decir, que los colaboradores puedan sentir el apoyo por parte del administrador y la tienda como si fuese uno más de ellos, con la finalidad de que todos se sientan como una parte fundamental de la empresa y por ende la comunicación se torne más efectiva.

➤ **Estrategia #2.- Fomentar el trabajo en equipo, motivación y clima organizacional.**

- **Acción 1.-** Establecer mayor comunicación entre colaborador – administrador.

Dentro de todo plan estratégico es fundamental colocar un enfoque especial en que el equipo de trabajo, para que este se encuentre comprometido con los objetivos que tiene la empresa a corto, mediano o largo plazo. Por esta razón, la propuesta de esta estrategia consiste en que para mejorar la relación entre colaboradores, el administrador debe de comunicar a todo su equipo acerca de las decisiones que tome en la tienda Snowdi para así de una u otra manera involucrarlos en mencionadas decisiones y dar la apertura para que el personal pueda expresar libremente sus opiniones y a su vez sostener un feedback de la información proporcionada.

- **Acción 2.-** Mejorar el clima laboral a través de incentivos a los colaboradores en la fecha de su cumpleaños.

Durante el proceso de las capacitaciones, los colaboradores podrán gozar de un refrigerio y de un tiempo en el que puedan dialogar y mejorar la convivencia existente entre ellos. Además, se le celebrará el cumpleaños a cada uno de ellos con la presencia del obsequio de tortas Snowdi para estas fechas especiales. Los costos de esta estrategia se muestran en la Tabla 46:

Tabla 46. *Costo para mejora del clima laboral.*

Descripción	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Tortas de Snowdi	5	\$20,00	\$100,00
Bebidas y bocaditos	5	\$10,00	\$50,00
TOTAL		\$30,00	\$150,00

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

- **Acción 3.-** Monitoreo interno de las actividades realizadas por los colaboradores de la tienda SNOWDI a través de fichas de evaluación.

A través de este punto se busca que la tienda Snowdi brinde un seguimiento y evaluación del desempeño de los colaboradores para de esta manera determinar si las capacitaciones se encuentran brindando los efectos esperados. Además, es fundamental la compra de un reloj


análogo que permita controlar la hora de llegada y de salida de los colaboradores, con la finalidad de que cumplan con sus horarios establecidos.

Tabla 47. Evaluación de la satisfacción de los clientes de SNOWDI.

EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE SNOWDI					
					
Puntuación	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Servicio					
Calidad de la atención					
Tiempo de espera					
Calidad del producto					
Sabor esperado					
Preparación acorde a la publicidad					
Experiencia					
Limpieza del lugar					
Comodidad de las instalaciones					
		Si	Tal Vez	No	
¿Volvería a visitarnos?					
¿Nos recomendaría?					
		Barato	Justo	Caro	
Precio VS Calidad del servicio y productos					

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Tabla 48. Formato de ficha de evaluación del desempeño laboral.

FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL SNOWDI						
						
Evaluado:		Fecha:				
Puesto:		Evaluador:				
Descripción De Aspectos A Evaluar	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	Puntaje Parcial
	1	2	3	4	5	
Atención al cliente: Demuestra cordialidad, educación y efectividad con los clientes.						
Utilización de Recursos: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.						
Eficiencia: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.						
Responsabilidad: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión, control permanente y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.						
Conocimiento del trabajo: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.						
Compromiso institucional: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales, demuestra actitudes de pertenencia a la entidad.						
Relaciones interpersonales: Establece y mantiene comunicación con los clientes, compañeros y supervisores proporcionando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.						
Iniciativa: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.						
Confiabilidad: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.						
Trabajo en equipo: Cooperar con los compañeros en las labores a pesar de que no sean sus funciones.						
TOTAL DE PUNTOS						

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

La Tabla 48, muestra los aspectos a calificar para medir el desempeño de cada uno de los colaboradores. El total máximo de esta ficha será de 50 puntos en caso de que sean calificados cada uno de estos colaboradores con 5 puntos. La calificación mínima aceptada para un

colaborador es de 35 puntos, caso contrario se le realizará un correspondiente llamado de atención. Además, es importante recalcar que mencionada ficha de evaluación será realizada por parte del administrador del establecimiento de manera trimestral y de manera virtual para así poder evitar el desperdicio de impresiones de papel.

Por otra parte, con la intención de identificar el nivel de satisfacción de los clientes que visitan el establecimiento, se propone colocar un buzón de quejas y sugerencias con el objetivo de que los clientes también formen parte de las decisiones que se tomen en SNOWDI, para corregir errores e incrementar sus fortalezas, pero al igual que en el caso anterior se realizará de manera virtual para evitar el uso excesivo de impresiones de papel y de una u otra manera contribuir con el cuidado del medio ambiente. Además, de una ficha que mida la satisfacción de los servicios prestados, como se muestra en la Tabla 49.

Tabla 49. Costo de monitoreo interno de las actividades.

Descripción	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Reloj analógico	1	\$90,00	\$90,00
TOTAL			\$90,00

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

➤ **Estrategia #3.- Generar un ambiente de motivación y seguridad ocupacional a través de una correcta filosofía empresarial.**

- **Acción 1.-** Motivación de colaboradores a través de incentivos en reconocimiento a su esfuerzo dentro de su jornada laboral.

Los colaboradores son el motor que mueve a cualquier empresa, por esa razón es fundamental que se encuentren motivados y estimulados por parte de los superiores de la tienda SNOWDI. El mejor colaborador del año tendrá un estímulo en reconocimiento a su esfuerzo durante los 12 meses del año, y será la persona que haya obtenido mayores puntuaciones en las 4 fichas de evaluación de desempeño que se propone realizar, con la finalidad de generar una sana convivencia entre el personal, recibirá una semana libre de vacaciones remuneradas. Además, de ello todos los colaboradores recibirán una orden de compra de productos SNOWDI por \$50,00 en las temporadas navideñas. Los costos de esta estrategia se muestran en la Tabla 50:

Tabla 50. Costo de motivación de colaboradores.

Descripción	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Órdenes de compra en navidad	5	\$50,00	\$250,00
TOTAL			\$250,00

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

- **Acción 2.-** Diseño de técnicas para la resolución de conflictos dentro de la tienda.

El administrador debe de conocer acerca de todos los problemas que ocurran entre los colaboradores, ser empático con ellos y buscar en conjunto una solución que permita que estos asuntos internos de la empresa o personales no interfieran en su rendimiento laboral. Algunas de las técnicas a implementarse para evitar los conflictos dentro de la tienda SNOWDI son las siguientes:

1. Aceptar el problema y fomentar el encuentro de la solución.
2. Buscar una solución inmediata y eficaz.
3. Hablar con cada una de las partes involucradas en el conflicto.
4. Evitar promover ataques personales o desaprobaciones.
5. Escuchar con atención lo que todos tienen que decir.
6. Orientar de manera asertiva las reuniones o discusiones.
7. Llegar a acuerdos convenientes para cada parte.

- **Acción 3.-** Fomento y cumplimiento de la filosofía organizacional.

Con la finalidad de que los colaboradores conozcan y se mantengan en contacto con la misión, visión y valores de la tienda Snowdi esta propuesta consiste en imprimir sobre vidrio a manera de cuadro estas herramientas organizacionales, para posteriormente colocarlas dentro del establecimiento. Por otra parte, es importante que cada colaborador cuente con el manual de funciones impreso, para que puedan leerlo y de esta forma conocer y tener muy claro cada una de las funciones por las cuales fueron contratados.

La seguridad ocupacional es fundamental dentro de un establecimiento y mucho más cuando se trata de un lugar en el que se expende comida elaborada de manera artesanal, puesto que los colaboradores se encuentran en constante riesgo de sufrir algún tipo de accidentes laborales. Por esa razón es importante que el personal cumpla con los siguientes puntos:

1. El equipo de protección personal (EPP): son herramientas de trabajo diseñadas para proteger a los colaboradores de lesiones o enfermedades dentro de su lugar de trabajo. En el caso de SNOWDI, es fundamental el uso de cofias para la cabeza, calzado adecuado, mandil, distintos guantes que pueden ser aplicados según el área o lo que vaya a manipular.
2. Los elementos de protección a la cabeza, se reducen a cofias para el cabello por cuestiones de higiene durante las actividades de trabajo previniendo la caída de cabellos sobre el producto que se esté preparando.
3. Los respiradores ayudan a proteger contra determinados contaminantes presentes en el aire. Todos los empleados que estén manipulando la sal, azúcar, harina o que se encuentren en lugares que se desprendan polvos deben usar una mascarilla de protección. Por esta razón, es obligatorio el uso de mascarillas livianas que crearán un ambiente de responsabilidad y protección con el consumidor.
4. Los guantes son fundamentales cuando se realicen trabajos en donde se mantengan contacto con altos niveles de temperatura como los hornos donde existe el riesgo de quemaduras con material incandescente.
5. El calzado debe proteger de altas temperaturas por los hornos, debe ser de cuero sin ninguna parte metálica y la suela debe ser de un material aislante.
6. Uso de extintores en el establecimiento.
7. Durante la realización de actividades se debe de evitar posturas forzadas, manipulación manual de cargas y tareas repetitivas.

Los costos de esta estrategia se muestran en la Tabla 51:

Tabla 51. *Costo de fomento y cumplimiento de la filosofía organizacional.*

Descripción	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Misión, visión y valores en vidrio	2	\$30,00	\$60,00
Impresión de manual de funciones (10 hojas)	100	\$0,05	\$5,00
TOTAL			\$65,00

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

OBJETIVO N° 2.- Incrementar las ventas en un 4% anual mejorando la satisfacción del cliente.

➤ **Estrategia #1.- Diseñar estrategias de marketing para mejorar las ventas y posicionar la marca en el mercado.**

- **Acción 1.-** Contratación de un Community Manager para que se encargue del manejo de la página web y redes sociales.

Para llevar a cabo esta propuesta es necesario que SNOWDI cuente con un nuevo colaborador para que se encargue de manejar las redes sociales y la página web que se pretende crear. Además, debe de crear promociones, sorteos y mantener en constante movimiento estas cuentas de la tienda SNOWDI, para de esta manera lograr captar la mayor cantidad de clientes a través de estos medios. Por otra parte, es quien diseñará contenido exclusivo en post o IGTV, interactuar con los clientes y realizar pautaciones en Facebook e Instagram para de esta manera lograr aumentar el porcentaje de ventas en general y a domicilio.

Un dato importante a recalcar es que como se mostró anteriormente en el organigrama de la empresa, el community manager será un colaborador externo, es decir que recibirá un pago fijo y no goza de beneficios de ley, siendo su sueldo mensual de \$400,00. Por consiguiente, durante año generará un gasto de \$4.800, ocasionado por servicios prestados como se muestra en la Tabla 52:

Tabla 52. Costo de contratación de un Community Manager.

Descripción	Costo Mensual	Costo Anual
Community Manager	\$400,00	\$4.800,00
TOTAL		\$4.800,00

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

- **Acción 2.-** Creación de una página web que contribuya a fomentar la compra en línea.

La página web para la tienda SNOWDI tiene la finalidad de crear una tienda on-line a través de Internet, para de esta manera lograr que las ventas aumenten no sólo dentro del lugar físico sino también a través de compras a domicilio. Con la utilización de tarjetas de crédito o débito, cualquier persona desde la comodidad de su hogar pueda adquirir los dulces, sin azúcar, gluten o grasas que ofrece SNOWDI. La Figura 39 muestra el prototipo del diseño de la propuesta para la página web de la tienda SNOWDI:

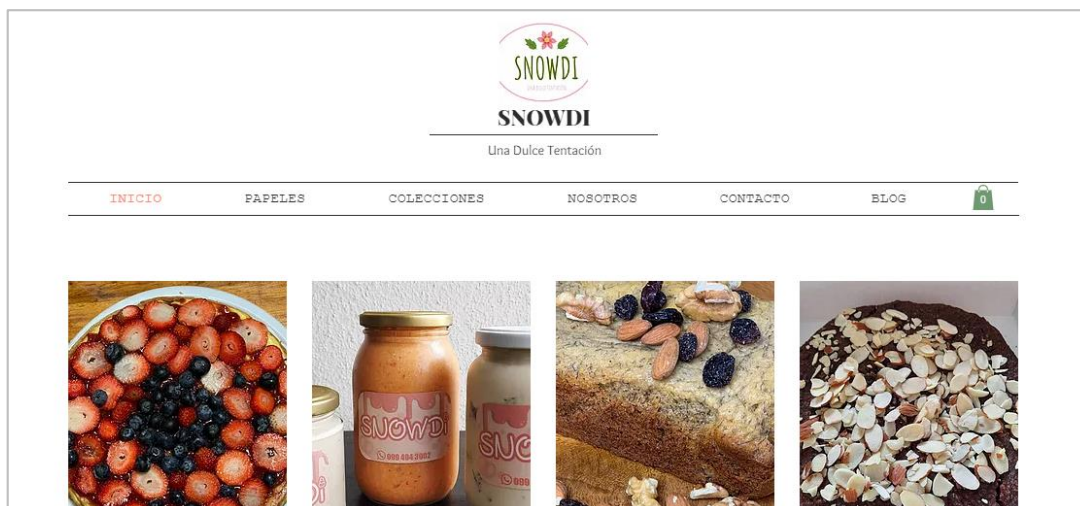


Figura 39. Prototipo de página de web de Snowdi.
Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Para finalizar, es importante recalcar que el diseño de la página web o también llamada tienda on- line, no tiene costo puesto que forma parte de las labores realizadas por el Community Manager, para facilitar las necesidades de compras en línea de los clientes de SNOWDI.

- **Acción 3.-** Pautaciones de marketing en Instagram y Facebook.

Las pautas en redes sociales son la construcción de anuncios y publicidad pagados para de esta manera atraer clientes. La inversión en pautas será de un total de \$30,00 mensuales en la red social de Instagram y de \$20,00 mensuales en la red social Facebook, como se muestra en la Tabla 53. Entre las principales ventajas de las que gozará SNOWDI a través de estas pautas son:

- Incrementar la visibilidad de la marca.
- Aumentar los seguidores en redes sociales y por ende la cartera de clientes.
- Tener un mayor alcance de una audiencia potencial.
- Llegan a usuarios que buscan el tipo de productos que ofrece la empresa, de acuerdo a la ubicación, gustos y preferencias, entre otros.
- Aumenta el posicionamiento de la marca al incrementar los segmentos de mercados a los que puede llegar SNOWDI.
- Facilitan la visualización de cuadros estadísticos acerca de los movimientos que se han registrados en las cuentas.
- Los costos de pautas son bastante bajos.

Tabla 53. Costo de pautas de marketing en Instagram y Facebook.

Descripción	Costo Mensual	Costo Anual
Pautas en Facebook	\$30,00	\$360,00
Pautas en Instagram	\$20,00	\$240,00
TOTAL		\$600,00

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

- **Acción 4.-** Promociones y sorteos en fechas especiales.

Las promociones o sorteos son una nueva alternativa que muchas empresas sin importar la actividad económica a la que se dediquen, implementan dentro de sus estrategias de marketing con la finalidad de atraer a clientes y que ellas los direccionen con clientes potenciales que sigan las páginas oficiales de la tienda. Las fechas especiales en las que de manera estratégica se pondrán de manifiesto estas promociones son en San Valentín, Día de las Madres, Día del Padre, Día del Niño, Fiestas de Guayaquil, Navidad, Fin de Año, entre otros.

El presupuesto en productos SNOWDI que se va a destinar para esta estrategia es de \$300,00 al año, los mismos que estarán distribuidos dentro de las fechas mencionadas anteriormente y de la manera en la que Community Manager considere que se presenta como más atractiva para los clientes. La Figura 40, muestra un ejemplo del prototipo de las promociones que propone ofrecer SNOWDI. Además, los costos de esta propuesta se detallan en la Tabla 54.



Figura 40. Prototipo de promociones en SNOWDI.
Fuente: @snowdigye

Tabla 54. *Costo de promociones y sorteos en fechas especiales.*

Descripción	Costo Mensual	Costo Anual
Presupuesto Destinado a sorteos anuales	---	\$300,00
TOTAL		\$300,00

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

- **Acción 5.-** Participación en Feria de Guayaquil.

La tienda SNOWDI durante sus primeros dos años de funcionamiento asistía a la Ferias Emprendedores dentro de la ciudad Guayaquil como se observa en el Anexo 6, que es un evento que suele realizarse en el Centro de Convenciones Simón Bolívar, el mismo que le brindó mucho reconocimiento cuando apenas se encontraba dando sus primeros pasos en el mercado de los dulces sin azúcar, grasas y gluten. Mencionado evento posee la sección de comercio y emprendimiento cuenta con un aproximado de 270 stands con ofertas de productos y servicios, como autos, electrodomésticos, productos alimenticios, muebles y productos de belleza, entre otros. Además, los costos de esta estrategia se detallan en la Tabla 55.

Tabla 55. *Costo en participación en Ferias.*

Descripción	Costo Mensual	Costo Anual
Costo de participar en la feria	----	\$280,00
Productos y detalles para la feria	----	\$150,00
TOTAL		\$430,00

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

4.5.2.1. *Costo.*

La Tabla 56, muestra un compendio de la suma total de los costos que deberá cubrir a empresa por todas las estrategias y acciones que conllevan la propuesta del presente plan estratégico enfocada en el incremento de ventas de la tienda SNOWDI.

Tabla 56. Costos de las estrategias de la propuesta.

Objetivos	Estrategias	Acciones	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5			
			Trimestres				Trimestres				Trimestres				Trimestres				Trimestres			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Mejorar el rendimiento, clima laboral y productividad del capital humano de la tienda SNOWDI.	1: Mejorar el servicio al clientes de la tienda SNOWDI.	1.- Realizar capacitaciones a los colaboradores cada 4 meses.	\$1.612,00				\$1.614,90				\$1.617,81				\$1.620,72				\$1.623,64			
	2: Fomentar el trabajo en equipo, motivación y clima organizacional.	1.- Establecer mayor comunicación entre colaborador – administrador:	\$0,00				\$0,00				\$0,00				\$0,00				\$0,00			
		2.- Mejorar el clima laboral a través de incentivos de los colaboradores en la fecha de su cumpleaños.	\$150,00				\$0,00				\$0,00				\$0,00				\$0,00			
		3.- Monitoreo interno de las actividades realizadas por los colaboradores de la tienda SNOWDI a través de fichas de evaluación.	\$90,00				\$150,27				\$150,54				\$150,81				\$151,08			
3: Generar un ambiente de motivación y seguridad	1.- Motivación de colaboradores a través de incentivos en reconocimiento a su esfuerzo dentro de su jornada laboral.	\$250,00				\$250,45				\$250,90				\$251,35				\$251,80				

	ocupacional a través de una correcta filosofía empresarial.	2.- Diseño de técnicas para la resolución de conflictos dentro de la tienda.	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
		3.- Fomento y cumplimiento de la filosofía organizacional.	\$65,00	\$65,12	\$65,23	\$65,35	\$65,47
2. Incrementar las ventas en un 4% anual mejorando la satisfacción del cliente.	1. Diseñar estrategias de marketing para mejorar las ventas y posicionar la marca en el mercado.	1.- Contratación de un Community Manager para que se encargue del manejo de la página web y redes sociales.	\$4.800	\$250,45	\$250,90	\$251,35	\$251,80
		2.- Creación de una página web que contribuya a fomentar la compra en línea.	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
		3.- Pautaciones de marketing en Instagram y Facebook.	\$600,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
		4.- Promociones y sorteos en fechas especiales.	\$300,00	\$300, 54	\$301,08	\$301,62	\$302,17
		5.- Participación en Feria de Guayaquil.	\$430,00	\$65,12	\$65,23	\$65,35	\$65,47
TOTAL			\$8.297,00	\$8.221,77	\$8.236,57	\$8.251,40	\$8.266,25

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

4.5.3. Eje Financiero

La Tabla 57, muestra el Estado de Resultados del año base que en este caso es el 2020 y sobre estos datos se van a realizar las proyecciones de los próximos 5 años y de esta manera obtener los resultados de los beneficios netos que genera la propuesta.

Tabla 57. Estado de Resultados del año base.

SNOWDI		
ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020		
<hr/>		
<u>INGRESOS</u>		
VENTAS	82.797,98	
<u>COSTOS</u>		
(-) Costos de materia prima	28.979,29	
	<hr/>	
<u>Utilidad Bruta en ventas</u>		53.818,69
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>		
Sueldos	40.927,40	
Servicios básicos	1.020,00	
Gastos de combustible	980,00	
Gastos de suministros	300,00	
Gastos de depreciación	350,00	
Gastos de mantenimiento	450,00	
	<hr/>	
<u>TOTAL DE GASTOS OPERACIONALES</u>		44.027,40
		<hr/>
<u>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN</u>		9.791,29
		<hr/> <hr/>
(-) 15% Participación a Trabajadores		1.468,69
<u>BASE IMPONIBLE</u>		8.322,59
(-) 2% IMPUESTO A LA RENTA		1.655,96
		<hr/>
<u>UTILIDAD NETA</u>		6.666,63
		<hr/> <hr/>

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

La Tabla 58, muestra el Estado de resultados son su respectivo año base y las proyecciones en los próximos 5 años en donde existe un incremento del 4% anual y en donde los costos de venta representan el 35% del total de ingresos. Además de ello, los gastos se proyectan utilizando la inflación de Marzo del año 2021 de Ecuador, cifra que es igual a 0,18%. Debido

a que SNOWDI es una microempresa, esta se adapta al nuevo Régimen Impositivo para microempresa como se menciona en el Marco Legal del presente trabajo, en donde indica que la empresa debe de pagar como Impuesto a la Renta el 2% de sus ingresos.

Tabla 58. Estado de Resultados Proyectado.

TIENDA SNOWDI
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO A 5 AÑOS

	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>INGRESOS</u>						
VENTAS	82.797,98	86.109,90	89.554,30	93.136,47	96.861,93	100.736,40
<u>COSTOS</u>						
(-) Costos de materia prima	28.979,29	30.138,46	31.344,00	32.597,76	33.901,67	35.257,74
<u>Utilidad Bruta en ventas</u>	53.818,69	55.971,43	58.210,29	60.538,70	62.960,25	65.478,66
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>						
Sueldos	40.927,40	41.001,07	41.074,87	41.148,81	41.222,87	41.297,08
Servicios básicos	1.020,00	1.021,84	1.023,68	1.025,52	1.027,36	1.029,21
Gastos de combustible	980,00	981,76	983,53	985,30	987,08	988,85
Gastos de suministros	300,00	300,54	301,08	301,62	302,17	302,71
Gastos de depreciación	350,00	350,63	351,26	351,89	352,53	353,16
Gastos de mantenimiento	450,00	450,81	451,62	452,43	453,25	454,06
Gastos de plan estratégico	0,00	8.297,00	8.221,77	8.236,57	8.251,40	8.266,25
<u>TOTAL DE GASTOS OPERACIONALES</u>	44.027,40	52.403,65	52.407,81	52.502,15	52.596,65	52.691,33
<u>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN</u>	9.791,29	3.567,79	5.802,48	8.036,56	10.363,60	12.787,34
(-) 15% Participación a Trabajadores	1468,69	535,17	870,37	1.205,48	1.554,54	1.918,10
<u>BASE IMPONIBLE</u>	8.322,59	3.032,62	4.932,11	6.831,07	8.809,06	10.869,24
(-) 2% IMPUESTO A LA RENTA	1.655,96	1.722,20	1.791,09	1.862,73	1.937,24	2.014,73
<u>UTILIDAD NETA</u>	6.666,63	1.310,42	3.141,02	4.968,34	6.871,82	8.854,51

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

La Tabla 59, muestra las variables que fueron tomadas en consideración al momento de determinar la TMAR (Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento) que es el porcentaje que los

accionistas desean obtener como ganancia a partir de la inversión realizada para el presente proyecto.

La tasa libre de riesgo es un concepto teórico que asume que en la economía existe una alternativa de inversión que no tiene riesgo para el inversionista. La Beta del mercado es un indicador que mide el grado de variabilidad de la rentabilidad de una acción respecto a la rentabilidad promedio del mercado en que se negocia. El riesgo país mide la probabilidad de incumplimiento de las obligaciones financieras de una nación debido a factores que van más allá de los riesgos inherentes a un préstamo. Además, la rentabilidad del mercado son los beneficios que proporcionan una determinada operación y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho que se desea obtener en el largo plazo.

En este caso en particular se han considerado la tasa libre de riesgos, beta del mercado, rentabilidad del mercado del año 2021 y el riesgo país actual verificado en la página oficial del Banco Central del Ecuador en Abril del año 2021.

Tabla 59. *Cálculo de TMAR.*

TMAR	
Tasa Libre de riesgo	2,17%
Beta del mercado	1,10%
Rp Riesgos país	8,08%
Rm Rentabilidad del mercado	7,00%
TMAR	18,35%

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

La Tabla 60, muestra el flujo de caja proyectado incluyendo la inversión anual del plan estratégico y el incremento de ventas del 4% anual, para de esta manera identificar los ingresos y egresos de dinero de manera líquida. El flujo de caja neto empieza con \$1.661,05 el primer año y \$9.207,67 en el año 5. Una mejor explicación acerca de las razones por las cuales ese porcentaje fue elegido para realizar las proyecciones se lo mostrará más adelante dentro de los temas relacionados a indicadores KPI.

Tabla 60. *Flujo de Caja Proyectado.*

DESCRIPCIÓN	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO OPERATIVO						
Ingresos con de aplicación de plan estratégico		86.109,90	89.554,30	93.136,47	96.861,93	100.736,40
Gastos de la empresa		43.756,02	43.834,78	43.913,68	43.992,73	44.071,91
Pago a proveedores		30.138,46	31.344,00	32.597,76	33.901,67	35.257,74
Pago de Impuestos		2.257,37	2.661,46	3.068,21	3.491,78	3.932,83
Gastos de plan estratégico		8.297,00	8.221,77	8.236,57	8.251,40	8.266,25
Total		1.661,05	3.492,28	5.320,24	7.224,35	9.207,67
FLUJO DE FINANCIAMIENTO						
Inversión de plan de diseño organizacional	-8.297,00					
Total	-8.297,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FLUJO DE CAJA	-8.297,00	1.661,05	3.492,28	5.320,24	7.224,35	9.207,67

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

La Tabla 61, muestra una tabla para el cálculo del PAYBACK es decir el tiempo durante el cual la inversión realizada será recuperada por parte de los accionistas, posterior a esta recuperación el resto de valores serán ganancias para la tienda SNOWDI.

Tabla 61. *PAYBACK del proyecto.*

AÑO	CASH FLOW	PAYBACK
0	0,00	-8.297,00
1	1.661,05	-6.635,95
2	3.492,28	-3.143,67
3	5.320,24	2.176,57
4	7.224,35	9.400,92
5	9.207,67	18.608,59

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

La Tabla 62, muestra los indicadores que determinan el nivel de rentabilidad del proyecto. Por una parte el VAN del proyecto es de \$6.457,16, siendo el VAN (Valor Actual Neto), es el

rubro que se presentan de los flujos de caja netos originados por una inversión y al ser este mayor a 0 es un indicador de que se obtendrá un resultado positivo en dicha inversión. El indicador de TIR (Tasa Interna de Retorno), es el porcentaje de rentabilidad de una inversión en relación a los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica el supuesto porcentaje de una oportunidad para reinvertir, al ser en te caso en específico 41,08%, es decir mayor a la TMAR que es 18,35%, significa que el proyecto sí se considera rentable.

El Payback de acuerdo a la Tabla 61 es de 2 años y 7 meses que es el tiempo en el que se va a recuperar la inversión y finalmente la tabla muestra el costo/beneficio que es de \$1,78, lo que significa que por cada dólar invertido la tienda SNOWDI recibirá \$0,78 adicionales.

Tabla 62. *Indicadores Financieros.*

Indicadores Financieros	
TMAR	18,35%
VAN	\$6.457,16
TIR	41,08%
Payback	2 años 7 meses
Relación C/B	\$1,78

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

4.6. FASE 5.- Identificación de indicadores de evaluación

4.6.1. Indicadores de Marketing – KPI

La muestra escogida para este proyecto son los ciudadanos de la parroquia Tarqui en la ciudad de Guayaquil, que además de tener intenciones de compra también cumplen con que pertenecen a la PEA (Población Económicamente Activa) y suman un total de 688.390 y los seguidores registrados en las redes sociales de SNOWDI suman un total de es 3.340 personas, lo que significa que sólo SNOWDI tiene el 0,49% de su cuota de mercado. Lo que se busca a través de estas estrategias de marketing es incrementar ese porcentaje hasta un 4% en los primeros 5 años, es decir llegar a obtener un total de 27.536 seguidores.

4.6.1.1. Alcance de la marca.

El alcance actual de SNOWDI anual se lo determina a través de la siguiente fórmula que sirve para determinar el porcentaje en redes sociales:

$$Tasa\ de\ alcance = \frac{(N^{\circ}\ de\ interacciones) / (N^{\circ}\ de\ publicaciones)}{N^{\circ}\ de\ Seguidores} \times 100$$

En la actualidad SNOWDI cuenta con 775 seguidores en Facebook, realiza una publicación mensual y tan sólo recibe entre 5 y 10 interacciones por publicación.

$$Tasa\ de\ alcance\ Facebook = \frac{(90) / (12)}{775} \times 100$$

$$Tasa\ de\ alcance\ Facebook = 0,96\%$$

La tasa de alcance anual de Instagram es mejor que la de SNOWDI debido a que tiene un poco de mayor presencia dentro de esta red social al igual que el número de seguidores, como se muestra a continuación:

$$Tasa\ de\ alcance\ Instagram = \frac{(1.020) / (24)}{2.765} \times 100$$

$$Tasa\ de\ alcance\ Facebook = 1,5\%$$

A continuación se muestra la proyección del alcance que busca obtener SNOWDI luego de los 5 años de la aplicación del presente proyecto alcanzando el 4% de su cuota de mercado en ambas redes sociales y también en la página web que se propone en las estrategias de marketing planteadas anteriormente.

$$Tasa\ de\ alcance\ en\ redes\ sociales = \frac{(110.144) / (100)}{27.536} \times 100$$

$$Tasa\ de\ alcance\ en\ redes\ sociales = 4\%$$

4.6.1.2. Número de clientes potenciales registrados y ventas realizadas por campaña.

Una vez que se realicen las pautaciones, las mismas redes sociales establecen estadísticas del número de clientes que han visitado la página pero que no se han atrevido a realizar algún

tipo de preguntas relacionadas a los productos ofrecidos. Las ventajas de estas pautaciones es que a través de gráficos estadísticos se muestran la manera en la que la marca se está posicionando y llegando a más personas que compartan los mismos gustos de dulces pero sin azúcar, grasas o gluten.

Este indicador se lo podrá calcular una vez que se pongan en marcha las pautaciones en redes sociales y a través de él se podrá determinar el éxito o fracaso de las mismas. Sin embargo, a manera de estimación se espera obtener un 4% puesto que esta es la cantidad de clientes reales que espera SNOWDI alcanzar, puesto que además de ser la cantidad de clientes potenciales que desea captar, porque a pesar de que no compren de una u otra manera se encuentran interesados y pueden referir estos productos con otras personas que si tengan la intención y poder de compra.

Por otra parte, las ventas realizadas por campañas, dependen del dinero que se invierta en las pautas, en este caso es de \$50 mensuales, al ser un rubro no tan alto lo máximo a lo que un Community Manager puede acceder es a atraer a al menos 1.200 clientes potenciales mensuales de los cuales un 15% deciden realizar la compra, es decir 180 personas, en este caso.

Los datos acerca de porcentajes y estimación son establecidos en base a varias fuentes, luego de realizar una recopilación de información a través de llamadas telefónicas a una Community Manager llamada Lcda. Kimberly Rodríguez especializada en la parte del marketing digital y ventas. Además, también se recopiló información de estudios realizado por García (2021) y por un Sistema de capacitaciones de marketing digital en línea denominado “IMPULSA” (2020), en donde mencionan que de manera anual con esa cantidad de dinero (\$50 en pautaciones en redes sociales) el incremento de ventas o clientes es de aproximadamente 4% o 5%, siendo este un porcentaje similar al indicador del número de personas en Ecuador que se encuentran mejorando su calidad de vida a través de manera saludable como se menciona en la problemática del proyecto.

Esta es la razón por la cual dentro de la presente propuesta se propone un incremento del 20% en ventas dentro de los próximos 5 años, es decir un 4% de incremento de ventas y seguidores de manera anual. Además, es importante recalcar que entre mayor cantidad de dinero invertido en pautas en redes sociales, mejores serán los beneficios no sólo en números de suscriptores sino también en dinero.

4.6.1.3. Tasa de crecimiento de audiencia.

A continuación se muestra la tasa de seguidores de la audiencia que presenta en la actualidad la red social Facebook de la tienda SNOWDI:

$$\text{Tasa de crecimiento de la audiencia} = \frac{\text{Nuevos Seguidores}}{\text{Total de Seguidores}} \times 100$$

$$\% \text{ Audicencia Facebook} = \frac{5}{775} \times 100$$

$$\% \text{ Audicencia Facebook} = 0,65\%$$

La tasa de audiencia actual de Instagram se la determinó debido a que los clientes diarios en promedio aumentan en 5 personas y el total de seguidores es de 2.765, lo que determina un total de 0,72%.

$$\% \text{ Audicencia Instagram} = \frac{20}{2.765} \times 100$$

$$\% \text{ Audicencia Instagram} = 0,72\%$$

Las estimaciones de las tasas de incremento de seguidores con las estrategias de marketing del proyecto se muestran a continuación, puesto que con las pautaciones como mínimo el incremento mensual de seguidores es de 400 personas y los 27.536 de seguidores totales que es la meta a cumplir durante el periodo de cinco años.

$$\% \text{ Proyección de audiencia en redes} = \frac{400}{27.536} \times 100$$

$$\% \text{ Proyección de audiencia en redes} = 1,45\%$$

4.6.1.4. Beneficio Neto Anual

La fórmula para determinar el beneficio neto de una empresa, luego de aplicar una campaña publicitaria digital es la siguiente:

Beneficio Neto =

(Ingresos – Costos de Venta – Gastos Generales – Impuestos)

Beneficio Neto año 1 = (86.109,90 - 30.138,46 - 52.403,65 - 2.257,37)

Beneficio Neto año 1 = \$1.310,42

Beneficio Neto año 2 = (89.554,30 - 31.344,00 - 52.407,81 - 2.661,46)

Beneficio Neto año 2 = \$3.141.02

Beneficio Neto año 3 = (93.136,47 - 32.597,76 - 52.502,15 - 3.068,21)

Beneficio Neto año 3 = \$4.968,34

Beneficio Neto año 4 = (96.861,93 - 33.901,67 - 52.596,65 - 3.491,78)

Beneficio Neto año 4 = \$6.871,82

Beneficio Neto año 5 = (100.736,40 - 35.257,74 - 52.691,33 - 3.932,83)

Beneficio Neto año 5 = \$8.854,51

4.6.1.5. Retorno de la inversión por campañas.

La fórmula para calcular el ROA de las estrategias publicitarias se aplica al periodo de tiempo en el que una campaña ha estado activa y con la utilización de la siguiente fórmula:

$$ROA = \frac{Ingresos}{Inversión} \times 100$$

$$ROA \text{ año 1} = \frac{1.310,42}{8.297,00} \times 100$$

ROA 1 = 15,79%

$$ROA \text{ año } 2 = \frac{3.141,02}{8.221,77} \times 100$$

$$\mathbf{ROA 2 = 38,20\%}$$

$$ROA \text{ año } 3 = \frac{4.968,34}{8.236,57} \times 100$$

$$\mathbf{ROA 3 = 60,32\%}$$

$$ROA \text{ año } 4 = \frac{6.871,82}{8.251,40} \times 100$$

$$\mathbf{ROA 4 = 83,28\%}$$

$$ROA \text{ año } 5 = \frac{8.854,51}{8.266,25} \times 100$$

$$\mathbf{ROA 5 = 107,12\%}$$

4.7. Costo/Beneficio

La Tabla 63, indica el valor de la inversión inicial y los beneficios que la tienda SNOWDI va a obtener una vez que se ponga en marcha mencionado plan.

Tabla 63. *Costo/Beneficio.*

Costo	Beneficio
<p>La inversión inicial de este proyecto que consiste en diseñar un plan estratégico enfocado en el incremento de las ventas en la tienda SNOWDI fue de \$8.297,00.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del 4% anual en las ventas y de 20% durante los 5 años pronosticados. • Mayor planificación, formalidad y organización de las actividades internas de la tienda. • Mejora de la productividad, rendimiento y servicio al cliente de los colaboradores con ayuda de capacitaciones constantes. • Fortalecimiento del trabajo en equipo, comunicación, motivación y clima organizacional entre todos los colaboradores de la tienda. • Ejercer un mayor control de las actividades que realizan los colaboradores con la finalidad de mejorar su rendimiento. • Mayor motivación por parte de los colaboradores debido a estímulos o incentivos en reconocimiento a su esfuerzo dentro de su jornada laboral. • Fomento del reconocimiento y cumplimiento de una identidad organizacional para que todos los colaboradores se encuentren enfocados en el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa. • Mayor reconocimiento y posicionamiento de la marca en redes sociales. • Incremento de suscriptores en página web y redes sociales. • Control eficiente de las redes sociales y página web gracias a la contratación de un Community Manager. • Mayor facilidad en la solución de conflictos. • Generar un ambiente de motivación y seguridad ocupacional a través de una correcta filosofía empresarial.

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

CONCLUSIONES

Las conclusiones posteriores a la culminación del presente proyecto que tuvo como objetivo general el diseño de plan estratégico para incrementar las ventas del tienda SNOWDI enfocada en mejorar su funcionamiento interno y mejorar el reconocimiento de la marca con la ayuda de estrategias de marketing son las siguientes:

De acuerdo al Objetivo Específico N° 1, el análisis situacional interno de la tienda SNOWDI arrojó como resultados que de manera interna las fortalezas se enfocan en que los productos ofertados poseen ventajas competitivas al tener una amplia gama de productos, que al no contener azúcar, tienen un enfoque saludable, bajo en grasas y gluten. La tienda tiene un portafolio de postes que posee precios bajos y similares a la competencia, los mismos que son realizados de manera artesanal lo que les brinda mayor diferenciación. En cuanto a las debilidades la tienda muestra varias falencias entre las que sobresale la informalidad de la misma a causa de la carencia de un plan estratégico y por ende no presta capacitaciones que le permitan mejorar el rendimiento y productividad de sus colaboradores. Otra debilidad es el mal manejo de redes sociales y otros medios electrónicos, por otra parte no cuenta con alguna tienda on line a pesar de que este es uno de los nuevos medios que ofrece el marketing digital para incrementar las ventas de las empresas. Además, de ello la empresa no cuenta con herramientas organizacionales básicas como son la misión, visión, valores y políticas, las mismas que contribuyen a que los colaboradores cumplan con los objetivos planificados de manera previa por la tienda.

Dentro de la parte externa que rodea a la tienda se logró identificar que existen oportunidades muy fuertes como la ubicación comercial del establecimiento, los beneficios tributarios por parte del gobierno a las microempresas, alianzas estratégicas con proveedores ecuatorianos, el apoyo por parte de las redes sociales debido al incremento de su uso en el país y el hecho de que la tendencia fitness crece en el Ecuador entre el 3% y el 4%. Por otra parte, en cuanto a las amenazas se identificaron como grandes problemas a la crisis económica que afronta actualmente el país, los altos costos de la materia prima para la elaboración de productos dietéticos, el constante ingreso de nuevos competidores que generan una ardua competencia de productos similares y sustitutos en redes sociales, quienes en muchos casos ofrecen precios menores a SNOWDI.

De acuerdo al Objetivo Específico N° 2, se concluye que las estrategias de marketing más adecuadas para poder posicionar la marca e incrementar las ventas fueron la creación de una página web que contribuya a fomentar la compra en línea; la contratación de un Community Manager para que se encargue del manejo de la página web y redes sociales; realizar pautaciones de marketing en Instagram y Facebook que contribuyan a incrementar el posicionamiento de la marca en los medios digitales; y la realización constante de promociones y sorteos y la participación en Feria de Guayaquil. Todo lo mencionado anteriormente para conseguir el objetivo principal que es incrementar las ventas en este caso en un 4% anual, es decir en un 20% dentro de los 5 años, que es periodo de tiempo en el que se realizaron las proyecciones de ventas.

De acuerdo al Objetivo Específico N° 3, se determinó que la inversión inicial de este proyecto fue de \$8.297,00, con mencionado monto se lograron obtener beneficios tanto cualitativos como cuantitativos. De acuerdo al Objetivo Específico N° 4, los beneficios cualitativos fueron que el proyecto arrojó indicadores financieros como VAN de \$6.457,16 que es mayor a 0 por ende si se obtendrá un margen de ganancias, una TIR de 41,08% que al ser mayor a la TMAR indica que el proyecto es rentable, un Payback o periodo de retorno de la inversión de 2 años y 7 meses y una relación Costo/Beneficio de \$1,78. Por otra parte, los indicadores de marketing o KPI muestran que dentro del periodo de tiempo que dura el proyecto, la tienda SNOWDI obtendrá un incremento de sus seguidores del 4% llegando obtener un total de 27.536 seguidores, siendo esta cantidad no tan extensa debido a que la inversión en publicidad es bastante baja.

Los beneficios cualitativos que se identificaron fueron mejoras en especial en la estructura y funcionamiento interno de la tienda creando mayor planificación, formalidad y organización contribuyendo de esta manera a la mejora de la productividad, rendimiento y servicio al cliente de los colaboradores debido a las capacitaciones constantes. Otros de los beneficios son el fortalecimiento del trabajo en equipo, comunicación, motivación y clima organizacional entre todos los colaboradores de la tienda, al igual que el fomento del reconocimiento y cumplimiento de una identidad organizacional. Además, a través de este plan estratégico se logró hacer más factible la resolución de conflictos, mostrar mayor seguridad organizacional para los colaboradores y ejercer un mayor control de las actividades que realizan los colaboradores con la finalidad de mejorar su rendimiento enfocados en el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

RECOMENDACIONES

Luego de la realización del plan estratégico enfocado en mejorar la manera en la que funciona de manera interna la tienda SNOWDI y en conseguir un incremento considerable de las ventas, se pudieron obtener las siguientes recomendaciones para futuros estudios:

- Se recomienda hacer un estudio de mercado cada cierto periodo de tiempo que permita conocer con claridad la situación de la tienda y contribuya con información para medir los avances generados por la estrategia y además de ellos ayuden a la toma de decisiones con respecto a la innovación de productos de SNOWDI y adaptación del mercado tan cambiante.
- Es recomendable realizar enfocar los esfuerzos de marketing en las promociones para de esta manera lograr un mayor incremento de las ventas, aprovechando la facilidad y los bajos costos que ofrecen los medios digitales.
- De acuerdo a los resultados obtenidos se recomienda analizar la cantidad de recursos monetarios necesario para posterior a ello realizar mayores inversiones en estrategias de marketing, en la actualización y desarrollo continuo del plan estratégico de acuerdo a las necesidades que presente la tienda.
- Evaluar costos y beneficios de los resultados obtenidos para en base a ello identificar los aspectos positivos a fortalecer y los aspectos negativos que aún faltan por corregir.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso, T. (2016). *La planificación estratégica en la empresa ecuatoriana*. Quito-Ecuador.
- Álvarez, B. A. (Junio de 2019). *Plan estratégico de marketing y su influencia en la promoción del centro turístico "Paraíso bajo la luna"*. Obtenido de <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/1832>
- Amboya, L. G., & Muñoz, S. M. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa "El Lojanito" ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec:8080/bitstream/25000/16679/1/T-UCE-0005-CEC-078.pdf>
- Arias, C. C. (2015). *Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas*. Obtenido de Revista Horizonte Pedegógico: dialnet.unirioja.es
- Ariztegui, L. C. (2017). *Reinicia: borra lo aprendido y piensa la empresa de otra forma*. Obtenido de <https://anec.es/claves-para-elaborar-un-buen-plan-estrategico/>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Inflación, mensual, anual y acumulada*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202103.pdf>
- Behar, R. D. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia: Ediciones Shalom.
- Besley, S., & Brigham, E. (2016). *Fundamentos de Administración Financiera* (Décimo Cuarta Edición Ampliada ed.). México: CENGAGE Learning.
- Blank, S., & Dorf, B. (2013). *El manual del emprendedor. La guía paso a paso para crear una gran empresa*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Cadena, J. L. (2015). *Gestión del pronóstico estratégico - Una herramienta de planificación en las empresas*. Barcelona, España: CESA Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Calduch, C. R. (2016). *Métodos y Técnicas de investigación en relaciones internacionales*. Obtenido de Universidad Complutense de Madrid: <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55163/2Metodos.pdf>
- Carvajal, L. R., & Ibarra, P. P. (2017). *Plan de marketing estratégico para incrementar el volumen de ventas de la empresa Balloon*. Obtenido de Tesis de Posgrado: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2041/1/Plan%20de%20Marketing.pdf>

- Chaffey, D., & Chadwick, E. F. (2015). Parte dos: Desarrollo de la estrategia de marketing digital. En *Marketing Digital*. México: Grupo Anaya Publicaciones Generales.
- Cohen, N., & Gómez, G. (2019). *Metodología de la investigación, ¿Para qué?* Obtenido de La produccion de los datos y los diseños: http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_que.pdf
- Costa, J. (17 de Junio de 2018). *Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de Porter en la asociación de productores agropecuarios para exportación y diversificación de productos*. Obtenido de Trabajo de Titulación: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/15453/AN%C3%81LISIS%20DE%20LA%20ESTRATEGIA%20COMPETITIVA%20POR%20MEDIO%20DE%20LAS%20CINCO%20FUERZAS%20DE%20PORTER%20EN%20LA%20ASOCIACION%20D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Covey, S. (2014). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paídos. Obtenido de <https://www.colegiorudolfsteiner.edu.ec/pdf/Los-7-Habitos-de-las-Personas-Altamente-Efectivas.pdf>
- De los Santos, I. (2016). *Logística y Marketing para la Distribución Comercial*. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Del Santo, Ó., & Álvarez, D. (2014). *Marketing de Atraccion 2.0: Como Conseguir Tus Objetivos Online con el Minimo Presupuesto*. México: Bubok.es.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos* (Décimoprimer ed.). México: Pearson Education.
- Diario El Comercio. (16 de Enero de 2021). *Desde este mes, microempresarios deben pagar 2% del impuesto a la renta*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/microempresarios-impuesto-renta-sri-contribuyentes.html#:~:text=la%20entidad%20tributaria,-,Los%20contribuyentes%20que%20se%20encuentra%20en%20el%20r%C3%A9gim,Los%20contribuyentes%20que%20se%20encuentra%20en%20el%20r%C3%A9gim%20de%20microempresarios,Qui%C3%A9nes%20son%20microempres>
- Dini, M., & Stumpo, G. (Octubre de 2018). *MIPYMES en América Latina. Un fragil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Obtenido de CEPAL: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf
- Durán, H. A. (2016). *Estrategias de Marketing y ventajas competitivas en las pymes mueblera*. Obtenido de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1315>

- Esteves, P. A. (2019). Soft skills and its impact on the management of the marketing mix. A study carried out in Gamarra commercial emporium, Peru. *Ecociencia*, 22. Obtenido de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/abril19/04.pdf>
- Fernández, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Biblioteca Nacional de Cuba*, 11. Obtenido de <http://revistas.bnjm.cu/index.php/anales/article/view/4380>
- García, E. (16 de Enero de 2021). *Esto es lo que gana un influencer en cada red social*. Obtenido de <https://www.adslzone.net/reportajes/redes-sociales/dinero-influencer/>
- García, M., Bernardo, A., & Tuero, E. (Diciembre de 2016). *El contexto sí importa: identificación de relaciones entre el abandono de titulación y variables contextuales*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1888899216300150>
- Google Map. (19 de 01 de 2021). *Google Map*. Obtenido de Ubicación geográfica de la Tienda Snowdi: https://moovitapp.com/guayaquil-5550/poi/Snowdi/t/es-419?fll=-2.16608_-79.911319&customerId=4908&ref=1&poiType=egsite
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (Octubre de 2017). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- INEC. (06 de 10 de 2018). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición*. Recuperado el Octubre de 2020, de ENSANUT-ECU 2012: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/MSP_ENSANUT-ECU_06-10-2014.pdf
- INEC. (15 de Octubre de 2020). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), Septiembre 2020*. Obtenido de Boletín Técnico: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2020/Septiembre-2020/Boletin%20tecnico%20de%20empleo%20enemdu%20sep20_final.pdf
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2015). *La estrategia del océano azul : crear nuevos espacios de mercado donde la competencia sea irrelevante*. PROFIT Editorial.
- Kotler, P., & Keller, K. (2015). *Marketing Management, Global Edition* (Cuarta Edición ed.). México: LID Editorial.
- Laban, L., & Montoya, G. (Febrero de 2018). *Plan Estratégico para incrementar las ventas de la empresa Mi Angel*. Obtenido de Tesis de Grado: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28353/1/Plan%20estrategico%20para%20incrementar%20las%20ventas%20de%20la%20empresa%20Mi%20Angel..pdf>

- Lebendiker, M. (13 de Marzo de 2015). *La muerte de las pymes*. Recuperado el 2020, de Pymes El Financiero: <https://www.elfinancierocr.com/pymes/la-muerte-de-las-pymes-cuanto-tiempo-duran-los-pequenos-negocios-y-por-que/QMKIITYSUFENHADJA3UEFSQO5E/story/>
- Ley de Régimen Tributario Interno. (28 de Diciembre de 2015). *Ley de Régimen Tributario Interno (LORTI)*. Obtenido de <https://www.comisiontransito.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/ley-de-Regimen-Tributario.pdf>
- Ley de Seguridad Social. (31 de Marzo de 2011). *Ley de Seguridad Social*. Obtenido de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_segu.pdf
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. (2012). Obtenido de <https://www.dpe.gob.ec/wp-content/dpetransparencia2012/literala/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganicad elConsumidor.pdf>
- López, P., & Fachelli, S. (2016). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Obtenido de Universitat Autònoma de Barcelona: https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- Madrid, Á. H. (2015). *Marketing Algorítmico Y Marketing Heurístico, Una Controversia*, *Investigación e Innovación en Ingenierías*. México. doi:<https://doi.org/10.17081/invinno.3.1.2038>
- Martin, R., & Guàrdia, Á. (2020). *Jugar para ganar: Cómo funciona realmente la estrategia de empresa*. Barcelona, España: Arpa Editores.
- Mena, R. G. (2015). *Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito "Santa Ana de Nayón Ltda" de la Ciudad de Quito año 2015 (Tesis pregrado)*.
- Mendoza, D., López, D., & Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Dialnet Uniroja*, 61 -78.
- Muñoz, R. C., & Olaya, A. J. (8 de Agosto de 2013). *Plan estratégico para incrementar las ventas en la empresa DISTRITODO MEDICAL S.A.* Obtenido de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/5247/TMD01628.pdf;jsessionid=A62844EC9D25C0D388A096FAF6A8CE15?sequence=1>
- Muñoz, V. G., & Elósegui, T. (2015). *Marketing analytics: cómo definir y medir una estrategia online*. México: ANAYA multimedia.
- Nalebuff, B., & Rabasco, E. (2016). *El arte de la estrategia: La teoría de juegos, guía del éxito en sus negocios y su vida diaria (Economía)*. Antoni Bosch Editor, S.A.

- NEUS. (29 de Octubre de 2019). *Industria Fitness*. Recuperado el Octubre de 2020, de El nuevo negocio rentable del momento: <https://franquicias.wearejeff.com/noticias/industria-fitness-el-nuevo-negocio-rentable-del-momento>
- Oña, A., & Vega, R. (Diciembre de 2018). *Importancia del análisis FODA para la elaboración de estrategias en organizaciones americanas, una revision de la última década*. Obtenido de Revista Tambara: http://tambara.org/wp-content/uploads/2018/12/1.Foda_O%C3%B1a_final.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (11 de Marzo de 2020). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia*. Obtenido de <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- Palacios, B. J. (2013). *Administración de la Calidad y Sistema de Gestión de la Calidad*. Trillas.
- Patel, M. (2017). *Social Media Marketing Fundamentals*. Barcelona, España: Plaza & Janés.
- Redondo, M., & Rojas, P. (2013). *Cómo preparar un plan de social media marketing : en un mundo que ya es 2.0*. Grupo Planeta.
- Rivera, M. F., & Hernández, C. G. (2015). *Administración de Proyectos - Guía para el aprendizaje*. México: Pearson Education.
- Rodríguez, I. (2014). *Marketing digital y comercio electrónico*. España: Editorial PIRAMIDE.
- Sablisch, H. C. (2017). *Administración y dirección de empresas*. New York.
- Sabogal, L., Amado, G., & Marín, M. (23 de 01 de 2012). *Pensamiento estratégico*. Obtenido de Slideshare: Modelo de Pensamiento Estratégico
- Sampieri, R. H., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Santana, S. V. (2017). *Plan estratégico para la finca agrícola "Sevilla, recinto el vergel, cantón Valencia (Tesis pregrado)*.
- Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (2021). *Régimen Impositivo para microempresas*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/regimen-impositivo-para-microempresas#:~:text=El%20R%C3%A9gimen%20Impositivo%20para%20Microempresas,de%20la%20Producci%C3%B3n%2C%20Comercio%20e>
- Shum, Y. M. (2018). *Planeación Estratégica Aplicada*. Obtenido de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- Sistema IMPULSA. (2020). Obtenido de Cuánto dinero se puede ganar con las redes sociales

- Soler, D. (2018). *Comunicación y Marketing Digital*. Obtenido de <https://www.davidsoler.es/category/marketing-digital/>
- Sordo, A. I. (2019). *Plan Estratégico*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/metricas-para-medir-resultados-de-marketing>
- Thompson, I. (20 de 11 de 2010). *Definición de Encuesta*. Obtenido de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html#:~:text=Seg%C3%BAAn%20Stanton%2C%20Etzel%20y%20Walker,Para%20Richard%20L.&text=Seg%C3%BAAn%20el%20mencionado%20autor%2C%20el,obtener%20informaci%C3%B3n%20espec%C3%ADfica%20%5B3%5D>.
- Torres, A., & Villegas, D. (2018). *Plan Comercial para incrementar las ventas de la compañía Livansud S.A.* Obtenido de Proyecto de Investigación: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2095/1/T-ULVR-1896.pdf>
- Torres, H. Z. (2014). *Teoría General de la Administración*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074386196.pdf>
- Valencia, G. (2017). *Plan Estratégico de comercialización para incrementar el nivel de ventas del "Comercial Franco" del cantón Ventanas*. Obtenido de Proyecto de Investigación: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/8285/1/TUBADM017-2017.pdf>
- Walter, J., & Pando, D. (2014). *Planeación Esratégica*. Buenos Aires, Argentina: Editorial CERALE. Obtenido de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2751/1/%5BP%5D%20Libro%20Completo%20-J.%20Walter%20y%20D.%20Pando.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Publicidad actual de SNOWDI.




Fuente: @snowdigye



Fuente: @snowdigye

Anexo 2. Formato de ficha de observación.

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA TIENDA SNOWDI	
	
Objetivo de Ficha:	
Observadores:	Nº de Ficha:
Área Observada:	Fecha:
Hora de Inicio:	Hora de Finalización:
Registro de actividades Observadas:	
Elaborado por: Gabriela Carvajal y Génesis Víctor	

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Facultad de Administración de Empresas



El presente proyecto de investigación trata de un Plan Estratégico diseñado con la finalidad de incrementar las ventas de la tienda de dulces dietéticos SNOWDI.

Objetivo: Obtener información relevante de la administradora de SNOWDI con el objetivo de conocer el funcionamiento y la situación actual del establecimiento.

Formato de entrevista al administrador de SNOWDI

1. ¿Cuáles fueron las razones por las cuales inició este negocio?

2. ¿Qué productos ofrece y cuáles son los más demandados?

3. ¿Cree usted que el local de la Tienda de postres Snowdi es idóneo para la empresa en cuanto a tamaño, ambiente y entorno?

4. ¿Cómo son los precios en comparación a la competencia?

5. ¿Han disminuido las ventas de la Tienda de postres Snowdi? De ser positiva su respuesta, ¿A qué le atribuye esta situación?

6. ¿Qué estrategias de ventas ha aplicado hasta el momento?

7. ¿Cómo considera que se pueden incrementar las ventas de la tienda?

8. ¿Cuenta la empresa con herramientas organizacionales como misión, visión, organigrama, manual de funciones?

9. ¿Cuenta la tienda Snowdi con algún plan estratégico?

10. ¿Estaría usted de acuerdo si se plantea en la Tienda de Postres Snowdi un plan estratégico para incrementar las ventas?

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
Facultad de Administración de Empresas



El presente proyecto de investigación trata de un Plan Estratégico diseñado con la finalidad de incrementar las ventas de la tienda de dulces dietéticos SNOWDI.

Objetivo: Obtener información relevante acerca de los gustos, preferencias y niveles de satisfacción de los clientes de SNOWDI con el objetivo de utilizarla para el desarrollo y la toma de decisiones del proyecto.

Formato de encuesta a clientes de SNOWDI

1.- ¿Es usted cliente de Snowdi?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI		
NO		
Total		

2. Género

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Femenino		
Masculino		
Total		

3.- ¿Con qué frecuencia usted compra a Snowdi sus productos?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Semanalmente		
Mensualmente		
Semestralmente		
Anualmente		
Total		

4.- ¿Compra usted en la tienda física o hace sus pedidos por las redes?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Tienda física		
Pedidos en redes sociales		
Total		

5.- ¿Cómo calificaría usted la atención al cliente de la tienda Snowdi?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Muy bueno		
Bueno		
Indiferente		
Malo		
Muy malo		
Total		

6.- ¿Está de acuerdo con el listado de precios que maneja Snowdi?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI		
NO		
Total		

7.- ¿Cuál es el mejor atractivo que proporciona Snowdi?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Sabor de los productos		
Precios		
Servicio al cliente		
Ubicación		
Presentación de productos		
Total		

8.- ¿Cuáles de los siguientes medios de pago considera más factibles?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Contado		
Crédito		
Tarjeta de crédito o débito		
Cheques		
Dinero electrónico		
Transferencias Bancarias		
Total		

9.- ¿Qué considera que es necesario mejorar en Snowdi?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Precio		
Sabor de los productos		
Calidad de servicio y productos		
Ubicación		
Atención al cliente		
Ambiente		
Total		

10.- ¿A través de qué medio conoció de nuestra tienda Snowdi?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Redes Sociales		
Recomendaciones		
Anuncios impresos		
Tarjetas de presentación		
Total		

11.- ¿Cuáles son los medios por los cuáles les gustaría recibir mayor información de Snowdi?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Facebook		
Instagram		
Tienda On-Line o página web		
Volantes o anuncios		
Total		

12.- ¿Le gustaría a usted conocer las promociones que presenta actualmente el Snowdi?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI		
NO		
Total		

13.- ¿Qué tipo de promociones las considera más atractivas?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Reducción de precio		
Servicio post venta		
Promociones		
Publicidad en redes sociales		
Exposición en ferias		
Total		

14.- ¿Recomendaría usted a Snowdi o lo referiría a otras personas?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI		
NO		
Total		

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

Facultad de Administración de Empresas



El presente proyecto de investigación trata de un Plan Estratégico diseñado con la finalidad de incrementar las ventas de la tienda de dulces dietéticos SNOWDI.

Objetivo: Obtener información y opiniones por parte de los colaboradores para de esta manera conocer un poco más acerca del funcionamiento interno y de las herramientas con las que cuenta la tienda SNOWDI para hacerle frente a sus debilidades.

Formato de encuesta a colaboradores de SNOWDI

1. ¿La tienda Snowdi los direcciona hacia el cumplimiento de objetivos específicos?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI		
NO		
Total		

2. ¿Realizan capacitaciones para los colaboradores?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI		
NO		
Total		

3. ¿Cómo realizan la promoción de los productos que ofrece?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Redes sociales		
Página web		
Tienda virtual		
Revistas		
Tarjetas de presentación		
Afiches		
Total		

4. ¿Con cuál de las siguientes herramientas administrativas cuenta la empresa?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Misión		
Visión		
Valores Organizacionales		
Manual de Funciones		
Flujograma		
Total		

5. ¿Se encuentra de acuerdo con la administración de la tienda Snowdi?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI		
NO		
Total		

6. ¿Considera que Snowdi está utilizando de manera óptima las herramientas tecnológicas para darse a conocer a través los medios digitales?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI		
NO		
Total		

7. ¿Ha notado un decremento de las ventas en los últimos meses?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI		
NO		
Total		

8. ¿Considera conveniente la implementación de un plan estratégico para incrementar las ventas en la tienda?

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
SI		
NO		
Total		

Elaborado por: Carvajal, G y Víctor, G (2021).

Anexo 6. Costo en participación en Ferias.



Fuente: @snowdigye