



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

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

**TEMA:
PLAN DE MARKETING PARA LA PASTELERÍA ARTESANAL
“ZUNADULCE”**

**TUTORA:
Ing. SOLANGE YADIRA RESABALA VALENCIA, MAE.**

**AUTORAS:
CHÁVEZ ARMIJOS XIOMARA ALEJANDRA
LÓPEZ CHIQUITO JOYCE TIVVANNA**

GUAYAQUIL

2022

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Plan de marketing para la pastelería artesanal “Zunadulce”.		
AUTOR/ES: Chávez Armijos Xiomara Alejandra López Chiquito Joyce Tivvanna	REVISORES O TUTORES: MAE. Resabala Valencia Solange Yadira	
INSTITUCIÓN: Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciatura en Administración de Empresas	
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2022	N. DE PAGS: 121	
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración.		
PALABRAS CLAVE: Empresa, planificación, artesano y marketing.		
RESUMEN: La investigación tiene como antecedente la existencia de Zunadulce empresa familiar dedicada a la pastelería para el mercado del sur de la ciudad de Guayaquil. Aunque ya tiene una trayectoria importante en términos de tiempo, no así en términos de escala porque es prácticamente una actividad de pilotaje. Por lo tanto, y debido al crecimiento del mercado de pastelería de plantea proponer un plan de marketing para el crecimiento y consolidación de la empresa. La metodología aplicada es la inductiva, descriptiva, de campo y no experimental. Las técnicas utilizadas fueron la encuesta y entrevista. La población es el conjunto de familias que con residencia en la parroquia urbana Ximena del sur de Guayaquil, estimada en 179.300. La muestra es calculada al 5% de error y 95% de confiabilidad, asciende a 384 familias. Las principales conclusiones son: i) El análisis del macroentorno indica que existe al menos en términos de intenciones de política pública un impulso al desarrollo de la microempresa como es perfil de esta propuesta. Por otro lado, el proyecto se propone en Guayaquil que tiene una importante aportación a la economía del país, junto con una importante población, por ello existe un entorno que propicia la demanda de productos no básicos como es la pastelería; los resultados financieros indican que el proyecto es atractivo para el inversionista.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):		
N. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI ☐	NO ☐
CONTACTO CON AUTOR/ES: Chávez Armijos Xiomara Alejandra López Chiquito Joyce Tivvanna	Teléfono: 0958908120 0968520805	E-mail: xchavez@ulvr.edu.ec jlopezch@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MBA. ÓSCAR MACHADO ÁLVAREZ DECANO Teléfono: 04- 2596500 Ext. 201 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec PhD. WILLIAM QUIMÍ DELGADO DIRECTOR DE CARRERA Teléfono: 04-2596500 Ext. 203 E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

Turnitin Informe de Originalidad	
Procesado el: 20-ago.-2021 12:54 -05	
Identificador: 1633746300	
Número de palabras: 23206	
Entregado: 1	
tesis xiomara joyce Por Xiomara Y Joyce Chavez Y Lopez	
Índice de similitud 8%	Similitud según fuente Internet Sources: 8% Publicaciones: 1% Trabajos del estudiante: 4%

Firma: _____

MAE. Resabala Valencia Solange Yadira

C.C. 0918810524

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El(Los) estudiante(s) egresado(s) CHÁVEZ ARMIJOS XIOMARA ALEJANDRA y LÓPEZ CHIQUITO JOYCE TIVVANNA declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, PLAN DE MARKETING PARA LA PASTELERÍA ARTESANAL “ZUNADULCE”, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me(nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

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

Autor(es)



Firma: _____

Chávez Armijos Xiomara Alejandra

C.I. 0992014996



Firma: _____

López Chiquito Joyce Tivvanna

C.I. 0931345722

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación PLAN DE MARKETING PARA LA PASTELERÍA ARTESANAL “ZUNADULCE”, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: PLAN DE MARKETING PARA LA PASTELERÍA ARTESANAL “ZUNADULCE”, presentado por los estudiantes CHÁVEZ ARMIJOS XIOMARA ALEJANDRA y LÓPEZ CHIQUITO JOYCE TIVVANNA como requisito previo, para optar al Título de Licenciatura en Administración de Empresas, encontrándose apto para su sustentación.



Firma: _____

MAE. Resabala Valencia Solange Yadira

C.C. 0918810524

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento a Dios por haber culminado el proyecto de investigación que estamos presentando, quien es nuestro pilar y nos ha dado el impulso a seguir continuando en el aprendizaje del día a día. Gracias a nuestra Tutora Ing. Solange Yadira Resabala Valencia, MAE quien ha sido nuestra guía para la culminación de nuestro proyecto.

Xiomara Chávez Armijos

Agradezco a Dios por ser la guía principal en este camino de aprendizajes, a mis formadores que a lo largo de esta hermosa carrera me ayudaron a mi formación académica y profesional. Este proceso no ha sido fácil pero tampoco imposible lograrlo, gracias a mi Tutora Ing. Solange Yadira Resabala Valencia por transmitirme todos sus conocimientos para culminar esta etapa de la carrera universitaria con éxito.

Joyce López Chiquito

DEDICATORIA

Este paso final está dedicada a mi hija Camila Alejandra quien fue la que me dio el impulso a seguir con mis estudios, la cual no ha sido fácil pero no imposible. Gracias a un ser especial en mi Vida que ha estado ahí desde el día uno y me ha dado ese soporte para poder continuar y llegar hasta esta culminación de una etapa de mis estudios.

Xiomara Chávez Armijos

Dedico esta tesis a mis padres Tomasa Chiquito Quimís y Roberto López Bravo que siempre me apoyaron incondicionalmente y me dieron las fuerzas necesarias para seguir triunfando; inculcándome que los valores, la educación, los principios y ser una excelente mujer son la base fundamental para seguir adelante, que un golpe no es caída y que al final de la oscuridad siempre habrá un grandioso arcoíris. A mi hermano Jaury López Chiquito que siempre creyó en mí y a lo largo de estos cinco años de carrera, me extendió sus manos para abrazarme en mis momentos tristes y felices, donde me desvelaba sobre horas para alcanzar mis objetivos con éxito, los amo. Un agradecimiento muy especial a la Sra. Patricia Rodríguez que es un ángel terrenal y este título también forma parte de ella. A mis familiares, amigos y pasado que han sido parte de este proceso que sin recibir nada a cambio me dieron motivos para ser inspiración hacia los demás, los llevo eternamente de mi corazón.

Joyce López Chiquito

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Tema de Investigación	2
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.3. Formulación del Problema	4
1.4 Sistematización del Problema	4
1.5. Objetivos de la Investigación	5
1.5.1. Objetivo General	5
1.5.2. Objetivos Específicos.....	5
1.6. Justificación de la Investigación	5
1.7. Delimitación del Problema.....	6
1.8. Idea a Defender	7
1.9. Línea de Investigación Institucional	7
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes de la Investigación	8
2.2. Estado del Arte	8
2.3. Marco Teórico Referencial	10
2.3.1 Planeación	10
2.3.2. Estrategia.....	10
2.3.3. Estrategias de marketing	11
2.3.4. Plan de marketing.....	12
2.3.5. Instrumentos del Marketing	16
2.3.6. Estudio de Mercado.....	24
2.3.7. Segmentación de Mercado	30
2.3.8. Cronograma.....	30
2.3.9. Diagrama de Gantt	30
2.4. Marco Conceptual	31
2.5. Marco Legal	33
2.5.1. Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020).....	33
2.5.2. Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria (2019).....	33

2.5.3. Ley de Defensa del Artesano (1997).....	34
2.5.4. Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	34
2.5.5. Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados	34
2.5.6. Notificación sanitaria	36
CAPITULO III	37
METODOLOGIA	37
3.1. Métodos de Investigación	37
3.2. Tipo de Investigación.....	37
3.2.1. Investigación Descriptiva.....	37
3.2.2. Investigación De Campo	37
3.3. Enfoque de la Investigación	38
3.3.1. Enfoque Cualitativo	38
3.4. Técnicas de Investigación	38
3.5. Población y Muestra.....	38
3.5.1. Población.....	38
3.5.2. Muestra.....	39
3.6. Desarrollo de la Encuesta.....	40
3.7. Desarrollo de la Entrevista	50
3.7.1. Análisis de la entrevista a Araujo Bakery	50
3.7.2. Entrevista a Propietaria de Zunadulce.....	52
3.7.3. Ficha de Observación de Zunadulce	53
CAPÍTULO IV.....	56
LA PROPUESTA	56
4.1. Información de identidad y filosofía empresarial	56
4.1.1. Imagen corporativa.....	56
4.1.2. Actividad Económica	56
4.1.3. Misión	56
4.1.4. Visión	57
4.1.5. Objetivos	57
4.1.6. Valores	57
4.1.7. Análisis FODA.....	57
4.2. Análisis del Macroentorno	62
4.2.1. Entorno político.....	62
4.2.2. Entorno económico	63

4.2.3. Entorno socio-cultural	63
4.2.4. Entorno Tecnológico	65
4.2.5. Entorno Ambiental	65
4.3. Análisis del microentorno	66
4.3.1. Proveedores	66
4.3.2. Competidores	68
4.3.3. Clientes.....	70
4.4. Plan de Marketing	70
4.4.1. Objetivos del Plan de Marketing.....	70
4.4.2 Estrategia de Segmentación	70
4.4.3. Marketing mix.....	71
4.5. Cronograma de Actividades	77
4.6. Análisis Técnico.....	78
4.6.1. Proceso de producción	78
4.6.2. Proceso de ventas y entrega	79
4.7. Análisis Financiero.....	79
4.7.1. Inversión inicial.....	79
4.7.2. Presupuesto de ventas	80
4.7.3. Presupuesto de costos.....	81
4.7.4. Presupuesto de gastos de administración	82
4.7.5. Presupuesto de gastos de ventas.....	83
4.7.6. Estado de Resultados Proyectado	83
4.7.7. Evaluación Financiera	84
4.7.8. Periodo de recuperación de la inversión y punto de equilibrio	85
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
ANEXOS	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Líneas de investigación.....	7
Tabla 2. Matriz de crecimiento de productos y mercados.	12
Tabla 3. Elementos de los objetivos Smart.....	14
Tabla 4. Fases de diseño de producto o servicio.....	18
Tabla 5. Estrategias de determinación del precio.	20
Tabla 6. Detalle de herramientas para marketing digital.	23
Tabla 7. Tipos de estudio de mercado.	24
Tabla 8. DAFO empresarial.....	26
Tabla 9. Esquema de valoración de la matriz DAFO.	26
Tabla 10. Características de los presupuestos.....	29
Tabla 11. Contenido de grasas, azúcares y sal.....	35
Tabla 12. Población proyectada y hogares en parroquia urbana Ximena de Guayaquil.	39
Tabla 13. La tendencia es los pasteles personalizados.	40
Tabla 14. Falta de un Plan de Marketing en la empresa.	41
Tabla 15. Herramienta de marketing que pueda usar Zunadulce.....	42
Tabla 16. Mejora del incremento de ventas de Zunadulce.	44
Tabla 17. Motivación al consumo de los productos de Zunadulce.....	45
Tabla 18. Meses de mayor consumo de postres.....	46
Tabla 19. Factores que buscan las personas en una pastelería.....	47
Tabla 20. Precio a pagar.....	48
Tabla 21. Recomendaciones de Zunadulce.....	49
Tabla 22. Ficha de Observación de Zunadulce.....	53
Tabla 23. Análisis FODA.	58
Tabla 24. Matriz FO ponderada.	59
Tabla 25. Matriz ponderada DA.	60
Tabla 26. Análisis DOFA ponderado.....	61
Tabla 27. Programas de servicios financieros.....	62
Tabla 28. Principales distribuidores mayoristas de productos para panadería.	66
Tabla 29. Proveedores de equipos para pastelería.	67
Tabla 30. Descripción de equipo.	67
Tabla 31. Cadenas de venta de pasteles y tortas.	69
Tabla 32. Ingresos totales de sector de panadería y pastelería, 2016-2020.	70

Tabla 33. Lista de Producto.	71
Tabla 34. Productos y precios referenciales.	73
Tabla 35. Medios para las promociones.	74
Tabla 36. Estrategias de publicidad.	75
Tabla 37. Cronograma de implementación y puesta en marcha.	77
Tabla 38. Detalle de inversión inicial.	79
Tabla 39. Presupuesto de ventas para el primer año.	80
Tabla 40. Presupuesto anual de ventas, (%).	81
Tabla 41. Presupuesto de costo de producción.	81
Tabla 42. Presupuesto de gastos de administración.	82
Tabla 43. Presupuesto de ventas.	83
Tabla 44. Estado de resultados proyectado.	83
Tabla 45. Presupuesto del flujo de fondos.	84
Tabla 46. Indicadores de evaluación financiera.	85
Tabla 47. Periodo de recuperación de la inversión.	85
Tabla 48. Distribución de gastos para el punto de equilibrio.	86
Tabla 49. Cálculo del punto de equilibrio.	86
Tabla 50. Escenarios probables del punto de equilibrio.	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ventas anuales de Zunadulce.	4
Figura 2. Localización de pastelería Zunadulce.	7
Figura 3. Aspectos de la estrategia en marketing.	10
Figura 4. Análisis de la situación del plan marketing.	13
Figura 5. Fases de un Plan de marketing.	16
Figura 6. Cuatro 4Ps de marketing.	17
Figura 7. Elementos constitutivos del precio.	19
Figura 8. Fases de la investigación de mercado.	25
Figura 9. Modelo matriz cruzada DOFA.	27
Figura 10. Modelo de diagrama de Gantt.	31
Figura 11. La tendencia es los pasteles personalizados.	41
Figura 12. Falta de un Plan de Marketing en la empresa.	42
Figura 13. Herramienta de marketing que pueda usar Zunadulce.	43
Figura 14. Mejora del incremento de ventas de Zunadulce.	44
Figura 15. Motivación al consumo de los productos de Zunadulce.	45
Figura 16. Meses de mayor consumo de postres.	46
Figura 17. Factores que buscan las personas en una pastelería.	47
Figura 18. Precio a pagar.	49
Figura 19. Recomendaciones de Zunadulce.	50
Figura 20. Isologotipo de Zunadulce.	56
Figura 21. Guayaquil: Valor Agregado Bruto 2016-2019, US\$ y %.	63
Figura 22. Guayaquil: Población y su crecimiento.	64
Figura 23. Medición de la incidencia de pobreza multidimensional, 2015-2020, (%).	64
Figura 24. Ecuador, acceso a uso de tecnología, 2016-2020.	65
Figura 25. Parroquias urbanas de Guayaquil.	73
Figura 26. Campaña en Facebook.	77
Figura 27. Proceso de producción de tortas y similares.	78
Figura 28. Proceso de ventas y entrega.	79
Figura 29. Estructura del costo de producción.	82
Figura 30. Escenarios del punto de equilibrio.	87

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de encuesta.....	96
Anexo 2. Guión de entrevista a Araujo Bakery.	98
Anexo 3. Guión de entrevista a propietaria de Zunadulce.....	100
Anexo 4. Imagen de entrevistas vía Zoom a Araujo Bakery.	101
Anexo 5. Imagen de entrevista a propietaria de Zunadulce.....	101
Anexo 6. Ficha de observación.....	102
Anexo 7. Detalle de inversión fija.	103
Anexo 8. Gastos pre operacionales de marketing.....	103
Anexo 9. Cálculo del capital de trabajo.	104
Anexo 10. Detalle de material utilizado.	104
Anexo 11. Nómina del área de producción.....	105
Anexo 12. Presupuesto de mano de obra directa.	105
Anexo 13. Presupuesto de costos indirectos de fabricación.	105
Anexo 14. Nómina de gastos de administración.....	105
Anexo 15. Detalle de gastos de administración.....	106
Anexo 16. Rentabilidad del sector manufactura; Guayas, periodo 2016-2020.	107

INTRODUCCIÓN

La empresa Zunadulce, un emprendimiento familiar está en funcionamiento desde el año 2019, se dedica a la producción y venta sobre pedido de productos de pastelería, su escala actual de operaciones es experimental. Esto ha provisto de experiencias, que es la base para dar el salto empresarial orientado a generar plazas de trabajo, realización profesional y agregar valor en términos de bienestar al conjunto de clientes.

La investigación se planteó como objetivo general proponer un plan de marketing orientado a la consolidación empresarial de la pastelería Zunadulce. Los objetivos específicos son **i)** Elaborar un diagnóstico del macroentorno y microentorno; **ii)** Elaborar un estudio de mercado de productos de pastelería en la zona sur de Guayaquil; **iii)** Establecer estrategias y objetivos de marketing para el crecimiento orgánico de la empresa Zunadulce; **iv)** diseñar la operatividad y logística que soporte el plan de marketing en Guayaquil; y, **v)** establecer la viabilidad organizativa, técnica, comercial y financiera del plan de marketing.

Para explicar el desarrollo de los objetivos, el informe se divide en cuatro capítulos y las correspondientes conclusiones y recomendaciones. El primer capítulo presenta una descripción de la problemática que impulsa la investigación, declaración de objetivos y la justificación.

El segundo capítulo aborda un conjunto de cuerpos teóricos, conceptuales y legales que sustentan la investigación, los cuerpos teóricos son el mercado, plan de negocio, plan de marketing y sus diferentes herramientas que disponen los agentes empresariales para explorar, posicionarse y ejecución en el mercado.

El capítulo tercero describe la metodología de trabajo, su enfoque, los tipos, las técnicas y herramientas de investigación, seguida de la definición de la población y el cálculo de la muestra. También incluye los resultados del trabajo de campo.

Finalmente, el cuarto capítulo describe la propuesta empresarial del plan de marketing para el posicionamiento e institucionalización de la empresa Zunadulce en el mercado, junto con los correspondientes presupuestos y evaluación financiera. Al final, se resumen las principales conclusiones y recomendaciones, se adjuntan los anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de Investigación

Plan de marketing para la pastelería artesanal ZUNADULCE.

1.2. Planteamiento del Problema

La mayoría de las microempresas del país se dedican al comercio, ya que en lo que respecta a servicios y producción, estas requieren mayor destreza e inversión de capital. El informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2020), que año a año recopila las cifras de emprendimiento de la región, ha incorporado un apartado especial para conocer la situación de este segmento de mercado durante la crisis sanitaria.

Ecuador, se caracteriza por mostrar una alta tasa de emprendimiento por necesidad (en el 2019 tuvo una TEA del 36,2%), situación que no difiere. La Escuela de Negocios de la ESPOL (ESPAE), entrevistó a más de 150 dueños de negocios, el 24,67% de estos respondió que tuvo que cerrar su negocio, indicando como principal razón la pandemia; 69,00% que señaló haber sufrido un efecto negativo con la crisis y el 23,00% tuvo que soportar aún el riesgo de cierre. El 47,89%, en cambio, sostuvo haber logrado una recuperación de su cartera durante el período de marzo-mayo 2020, proporción que disminuyó en un 20,00% en comparación al mismo período del año 2019 (Zumba, 2020, p. 1).

Ante esta situación, la estrategia más común adoptada por las firmas fue la de aumentar los esfuerzos de marketing (61.10%), mientras que un 57,50% mencionó estar ofreciendo nuevos productos o servicios que antes no ofrecían. El 37,20% optó por refinanciar sus deudas bancarias. Según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) del año 2017, en el país funcionan 5670 empresas que se dedican a la elaboración de productos de panadería, estas cifras se equiparan con las de la Federación Nacional de Panificadores, misma que registra un total de 6500 pastelerías artesanales y panaderías que funcionan en el territorio nacional (INEC, 2020).

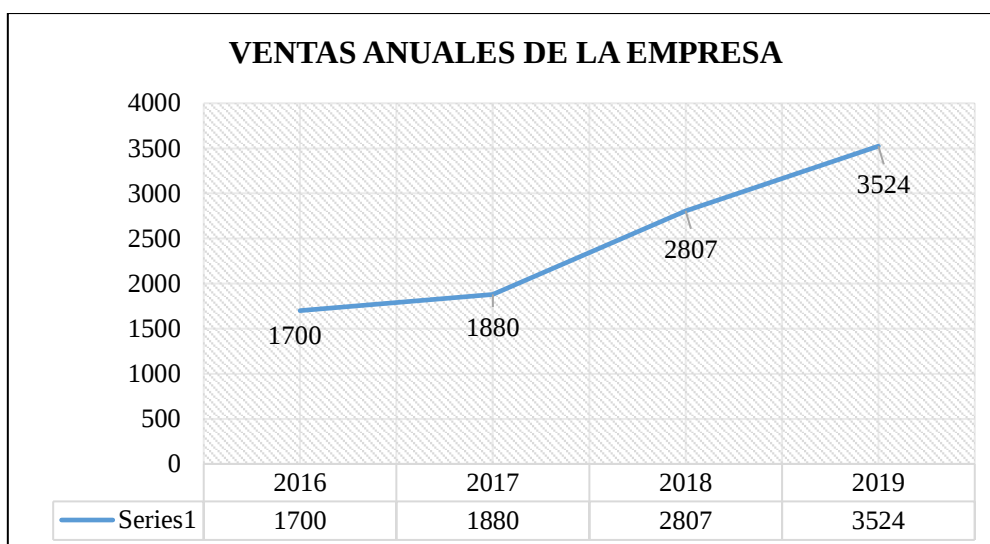
El reporte del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) del Ecuador registra 31,80% de actividad emprendedora temprana, a escala nacional existen 5.467 empresas

dedicadas a la elaboración de pan y otros productos de panadería secos, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), con corte a 2016, cuentan con 13.529 trabajadores y registraron ventas totales por \$ 296,3 millones. Otras 4.089 empresas están dedicadas al comercio al por mayor y menor de productos de panadería, confitería y repostería, alcanzaron ventas por \$ 361,8 millones y emplean a 4.826 personas. Quito posee la mayor cantidad de negocios relacionados a esta actividad, con 1.936 establecimientos; en Guayaquil existen 1.344 (Revista Líderes, 2019).

La industria de la pastelería es un mercado que se ha mantenido constante en los últimos años; por ello, la aplicación del marketing permite a cualquier empresa, independiente de su tamaño orientar su gestión hacia un mercado en donde el cliente debe ser la unidad de análisis. Esto permite un enfoque en el cliente. Por lo tanto, ante los niveles de competitividad y productividad, la innovación es una herramienta de primera mano, aporta al alcance de los objetivos planteados, permite una optimización de los recursos, procesos y productos. Esta herramienta debe ser utilizada de manera extendida, introduciendo novedades o mejoras en los productos, los procesos y la gestión.

A mediados del 2016 inicio sus actividades el emprendimiento Zunadulce, dirigido por una sola persona, quien percibió una demanda creciente de pasteles artesanales. Una vez iniciada las actividades, la aceptación por parte del público y posterior difusión fue inmediata. Este negocio no tiene establecido un direccionamiento estratégico, no obstante se ha mejorado la gestión de la comercialización de los productos de la marca. Mediante este proyecto se busca una consolidación como empresa.

Zunadulce es un emprendimiento que durante el periodo 2017-2018 experimentó un crecimiento en ventas del 49,00% y del 25,50% en el periodo 2018-2019 como se evidencia en la Figura 1. Lo anterior, ha permitido conocer el mercado de mejor manera, ajustar las características del producto en función de la demanda del consumidor. No obstante, aún son ventas relativamente bajas que no permite alcanzar un punto de equilibrio para trabajar a tiempo completo por parte de los propietarios.



Nota: La empresa refleja un modesto monto de ventas en los años previos

Figura 1. Ventas anuales de Zunadulce.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Paralelamente, derivado del bajo nivel de capacidad comercial existe una débil y poco desarrollada capacidad operativa y logística, principalmente porque las operaciones no permiten tener personal dedicado, especializado y a tiempo completo.

El diseñar el plan de marketing y posterior implementación, parte de la experiencia del corto tiempo recorrido y una búsqueda para obtener una mayor participación en el mercado. Para esto, se requiere que se integren las dimensiones estratégica y operativa que impulse el crecimiento de la empresa, y por esa vía la consolidación de puestos de trabajo y de la marca.

Para poder lograrlo referido hay que tener en cuenta que los mercados están condicionados por cambios, tanto por el contexto económico, cambios en la conducta del consumidor y nuevas formas de productos que se ofrecen.

1.3. Formulación del Problema

¿Un plan de marketing facilitara el desarrollo de la pastelería artesanal Zunadulce?

1.4 Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son las condiciones en las que se desarrolla la actividad comercial de la pastelería Zunadulce?
- ¿Cuál es la situación del mercado de productos de pastelería en la zona sur de la ciudad de Guayaquil?

- ¿Qué estrategias y objetivos son pertinentes para un crecimiento orgánico de la empresa Zunadulce?
- ¿Cómo será la capacidad productiva y los procesos operativos y de logística que soporten el plan de marketing?
- ¿Cuál es la viabilidad organizativa, técnica y financiera del plan estratégico diseñado para la empresa?

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General

Proponer un plan de marketing orientado a la consolidación empresarial de la pastelería Zunadulce.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico del macroentorno y del microentorno.
- Elaborar un estudio de mercado de productos de pastelería en la zona sur de Guayaquil.
- Establecer estrategias y objetivos de marketing para el crecimiento orgánico de la empresa Zunadulce.
- Establecer el diseño operativo y logístico que soporte el plan de marketing en Guayaquil.
- Establecer la viabilidad organizativa, técnica, comercial y financiera del plan de marketing.

1.6. Justificación de la Investigación

La pastelería constituye un mercado competitivo, por haber una creciente y variada oferta de productos. Las posibilidades de contactar hoy en día con el público se han multiplicado en los últimos tiempos con la proliferación de nuevos medios y soportes publicitarios. Por esto, la comunicación contribuye a diferenciar y reforzar la imagen de las marcas, mediante una estrategia que debe mantenerse en el tiempo vinculada al posicionamiento de ellas en el mercado.

El consumidor elige el momento de contacto, favorecido por las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías. En este contexto, los mensajes se diversifican en forma de nuevos medios y soportes acorde a las nuevas herramientas de comunicación. Sin

embargo, la realidad señala que un amplio número de empresas no se han adaptado a esta realidad y consideran que una excesiva exposición a las redes sociales puede suponer un riesgo de aparición de crisis de reputación, la realidad es que los consumidores, en su mayoría, consideran que esa exposición implica cercanía y transparencia (Prado, 2014).

Se debe impulsar la innovación, la calidad y productividad de las mismas, aumentando el valor añadido del producto final. Como innovación técnica y administrativa, se pueden considerar las nuevas formas de gestión de las organizaciones mediante la incorporación de las nuevas herramientas que aseguran un mayor tratamiento de la información y conocimiento.

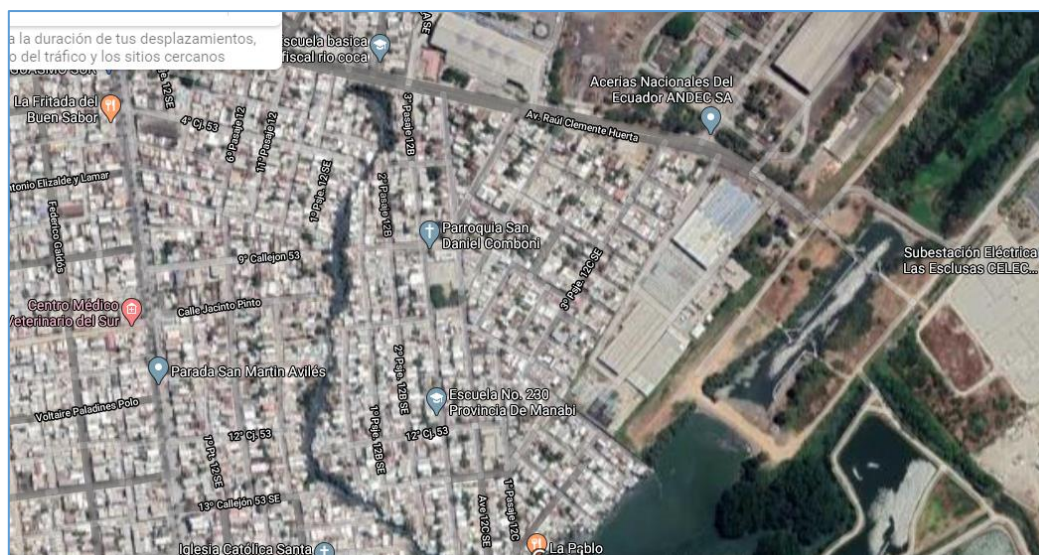
Por ello, es necesario la aplicación de un plan de marketing, que direcciona de manera concreta esta unidad de negocio, identifique las necesidades del mercado y acorde a ello se estructure la organización, las operaciones y la distribución, además de mejorar la calidad del servicio y productividad.

1.7. Delimitación del Problema

- **Campo:** Comercial
- **Área:** emprendimiento, microempresa
- **Aspecto:** diseño de plan de gestión
- **Delimitación geográfica:** Provincia del Guayas, ciudad de Guayaquil, parroquia Ximena.
- **Delimitación espacial:** Sur de Guayaquil. Av. Raúl clemente Huerta y callejón E
- **Delimitación temporal:** 2020-2021.
- **Espacio:** el proyecto se desarrollara en una fase investigativa y otra denominada descriptiva, basados en los procesos productivos de la línea pastelera de la empresa ubicada en la ciudad de Guayaquil.
- **Tiempo:** el proyecto se desarrollara acorde al cronograma de actividades fijado, mismo que será por etapas en recolección y filtración de información.
- **Contenido:** determinar los aspectos a implementar con el objeto de optimizar la producción de la pastelería y sus correspondientes actividades de marketing y comercialización.

- **Alcance:** el desarrollo del proyecto tiene como meta identificar, analizar y determinar los aspectos que influyen en una mayor producción de la pastelería.

La Figura 2, muestra el mapa muestra el sector de Guayaquil se localizará el punto de producción y atención al cliente.



Nota: es una ubicación de sector antes que puntual.

Figura 2. Localización de pastelería Zunadulce.

Fuente: Google Map (2021).

1.8. Idea a Defender

La aplicación de un plan de marketing permitirá mayor incremento de ventas y difusión de la pastelería artesanal.

1.9. Línea de Investigación Institucional

Tabla 1. Líneas de investigación.

Dominio	Línea institucional	Líneas de Facultad
Dominio 1. Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.	Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.	Desarrollo empresarial y del talento humano. Marketing, comercio y negocios locales.

Nota: Las líneas de investigación son proporcionadas por la Universidad

Fuente: ULVR (2021).

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

El mercado de la pastelería ha crecido, cada vez hay mayor oferta de este servicio, ha repuntado la elaboración de postres caseros, gran parte de ello por efectos del confinamiento de la población derivado de la pandemia Covid-19. Esto ha hecho que muchas personas se vuelquen a la elaboración de estos productos, algunos con éxitos y otros con poco éxito, aspecto que ha sido fuente de creación para tomar una nueva perspectiva. Entre estos, canalizar negocios por medios virtuales y exposición de productos para llamar la atención de clientes potenciales.

Zunadulce fue creada en la ciudad de Guayaquil a mediados del año 2016, empezó con la elaboración de pasteles y postres personalizados, solicitados bajo pedido por parte de los consumidores, inicialmente de amigos, conocidos y vecinos. Hasta la actualidad, la demanda de los postres y tortas ha ido mostrando crecimiento.

Con la experiencia y conocimiento del mercado, Zunadulce busca una mayor participación en la elaboración y distribución de sus productos, para esto espera hacerlo mediante una gestión moderna y profesional en base a instrumentos de planificación, ejecución y logística, según la demanda del público. La investigación se orienta en crear un plan de marketing que mejore la escala de operaciones de la pastelería.

2.2. Estado del Arte

Como referencia se han tomado tres trabajos realizados en el periodo comprendido entre los años 2018 al 2019. El primero de ellos se enfoca en la aplicación de un plan de marketing cuyo principal objetivo es elevar las ventas y mantener una frecuencia de compras, denominado; “Plan de Marketing para aumentar el volumen de consumo de pan de molde a través del lanzamiento de un nuevo producto”. Para ello, se realizaron estudios de tipo cualitativo y cuantitativo, se analizó no solo el negocio, sino también al cliente.

El proyecto se enfocó en la creación de una nueva línea de productos, las herramientas a emplear en marketing a mediano y largo plazo, como base para alcanzar las metas. Estas comprenden. Destaca este estudio, la creación de un plan de contingencia como

recurso ante cualquier eventualidad. Una parte de la investigación se enfoca en el mercado digital con actualizaciones y nuevas tendencias (Silva, Díaz, & Mendizábal, 2019).

El segundo proyecto tomado como referencia es el realizado en la ciudad de Quito durante el año 2019, dicho proyecto se basa en la creación de un Plan de Negocios para una panadería-pastelería tipo boutique, en la cual se observó que toma como guía lo sustentable que se encuentra en el mercado las PYMES, y a su vez, como crear nuevas tendencias que otorguen otro tipo de experiencia a los clientes.

El proyecto en cuestión analizo el entorno donde se pretende situar el local, para ello se realizó un estudio de mercado, valorando la rentabilidad del mismo con el objetivo de suplir las necesidades del entorno, y que a su vez la estandarización de los procesos del proyecto se conduzcan al éxito del mismo. Dentro de este proyecto es preciso recalcar que uno de sus principales objetivos es obtener un porcentaje de incremento anual de ventas y captar la mayor cantidad de clientes (Paguay, 2019).

El tercer proyecto tomado como referencia se basa en un plan de negocios para una pastelería artística. La aplicación de un modelo de este tipo resulta algo novedoso para el sector en el que se desarrollara, ya que para el público consumidor de productos de pastelería, esta nueva tendencia resulta una novedad y es poco conocido el empleo de estas técnicas y posterior consumo.

El énfasis del proyecto se orienta a la difusión de un producto de mayor elaboración y dedicación, dejando a un lado la línea de productos estandarizados; por ello, en la descripción del plan de negocios, la base es la innovación.

A su vez para lograr el éxito del mismo, se analiza el entorno, la demanda de este tipo de productos y todos aquellos aspectos que se incluyan en el planeamiento estratégico, al ser un plan de negocios, se da apertura y a su vez se da a conocer que la implementación de este tipo de negocios sea considerado como una oportunidad, ya que la competencia a sus alrededores es mínima y se cuenta con una viabilidad financiera y económica (Rodríguez, 2019).

2.3. Marco Teórico Referencial

2.3.1 Planeación

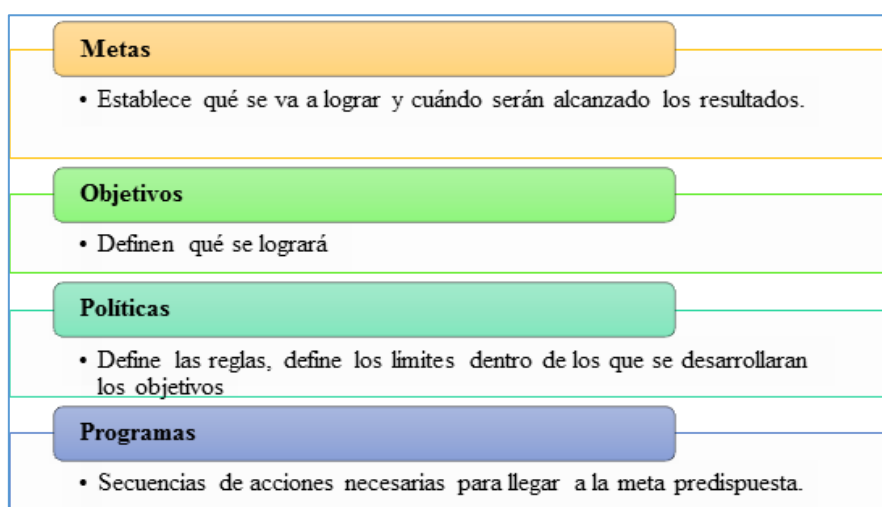
Dentro del desarrollo de un proyecto la planeación es fundamental, se constituye como una herramienta que permite a una organización realizar un análisis de su situación para conocer con total certeza las principales debilidades y fortalezas. Esto facilita la definición de racionalidad y prioridades en la asignación de recursos: la planeación es un método para proyectar actividades, control de ejecución y supervisión posterior.

Muchas empresas operan sin planificación formal. Esto es particularmente más escaso en las empresas pequeñas, muchos gerentes piensan que solo las grandes empresas necesitan una planeación formal. No obstante esto, existe una percepción que una adecuada planeación puede rendir beneficios a todo tipo de empresas (Kotler & Armstrong, 2001, p. 688).

2.3.2. Estrategia

La estrategia dentro del ámbito del marketing se establece como una forma para alcanzar los objetivos deseados. Son variadas las estrategias de marketing que se pueden aplicar en una compañía, esto dependerá de los diagnósticos existentes.

La definición de estrategia comprende mucho más que una dimensión y es importante distinguir los diversos aspectos, en su definición de la Historia de la Gran empresa Chandler Alfred (2001), hace referencia a cuatro aspectos.



Nota: Las estrategias son acciones sostenidas en el tiempo que permiten cumplir las metas.

Figura 3. Aspectos de la estrategia en marketing.

Fuente: Aguilera (2017).

El marketing requiere una estructuración y planificación en metas, objetivos, políticas y programas. Los cuatro elementos que componen la estrategia son niveles de pensamiento; por lo tanto, es necesario establecer las diferencias existentes entre la planeación y el análisis.

2.3.2.1. Función de la planificación estratégica

La planificación estratégica tiene como función orientar y dar a la empresa o negocio las herramientas y direccionales para definir con exactitud sus objetivos y políticas, con el fin de lograr una mejor combinación de recursos entre todos los integrantes de la organización, facilitando un mejor manejo de cuentas y prever las oportunidades que se generen en el entorno (Aguilera, 2017, p. 88).

De acuerdo al autor Zambrano (2011), la planificación gira alrededor del problema que se busca solucionar o enfrentar, representa un proceso que precede la acción de la ejecución, supone el uso simultáneo del cálculo técnico y político, se relaciona con la anticipación, previsión, que también debe estar acompañado de acciones de seguimiento y evaluación y la retroalimentación de la acción. Otro elemento es la inclusión de diferentes actores que tienen el rol de involucrados, oponentes o indiferentes. Incluye también los recursos disponibles (p. 376).

2.3.3. Estrategias de marketing

2.3.3.1. Estrategia de desarrollo

Basado en el hecho de que una empresa cuenta con alguna ventaja competitiva cuando sus productos manifiestan características que le confieren una posición privilegiada con respecto a los competidores. Las ventajas pueden ser de muchos tipos, pero las que destacan son las internas y externas.

Las ventajas internas son aquellas que se originan en el proceso inicial, puede ser fabricación, compra, gestión o distribución del producto, permitiendo que se tenga un coste unitario inferior a los de los competidores directos. En cambio las ventajas externas son aquellas que se producen a raíz de la existencia de una calidad propia del producto, lo que lo distingue de la competencia y que a su vez el consumidor es capaz de identificar y valorar como una ventaja (Aguilera, 2017, p. 88).

2.3.3.2. Estrategias de crecimiento

Estas estrategias pretenden contribuir a la expansión de la empresa, estas han sido clasificadas por medio de la matriz de crecimiento de productos y mercado, a su vez se agrupan en productos en los que se basan y los mercados a los que se dirigen.

La Tabla 2, muestra la matriz presenta la lógica que debe incorporarse en la planificación del marketing.

Tabla 2. Matriz de crecimiento de productos y mercados.

Descripción	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Introducción en el mercado	Desarrollo de productos Análisis del entorno
Mercados nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación

Nota: Las metas se cumplirán si se adecuan las estrategias en función de productos y mercados.

Fuente: Quintana, Miguel Ángel (2005).

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

2.3.3.3. Estrategias competitivas

La combinación de los términos de estrategias y competencia, confluye en lo que se conoce como estrategia competitiva, como la definición de cursos de acción y distribución de recursos por parte de la empresa en función de principios y objetivos orientados fundamentalmente por la situación competitiva del mercado.

2.3.4. Plan de marketing

El plan de marketing dentro de un proyecto se emplea para que surjan las herramientas necesarias para comercializar los productos o en tal caso servicios de determinada empresa hacia el mercado, no es más que analizar el entorno en el que se desarrolla la empresa en cuestión y tomar de ella la información necesaria para poder proyectarla de manera precisa y objetiva hacia el mercado meta.

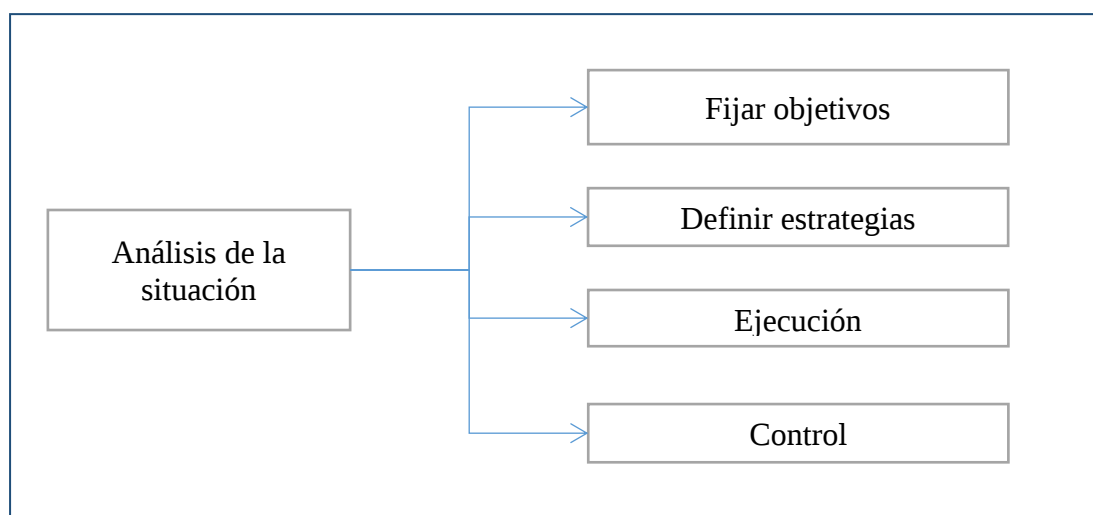
El plan de marketing se establece como un medio para administrar la capacidad de los productos de la empresa como medio para atraer clientes, desarrollando métodos que promuevan esta difusión, que a su vez se reflejen en una mejora de rentabilidad, mismas que deben ser adaptadas a los cambios que se viven en la actualidad.

Como su nombre lo indica la planificación es vital para el desarrollo de cualquier empresa, sin un buen desarrollo el proyecto empresarial no podrá gozar de una adecuada orientación ni definición. Por ello la planificación del marketing se define como como un proceso en el cual se elaboran las decisiones empresariales y se definen las herramientas para llevarlas a cabo.

2.3.4.1. Objetivo del Plan de Marketing

Según Patral (2017), como objetivo, el plan de marketing de direcciona a ofertar a la empresa los medios necesarios para lograr una adecuada implantación del mercado en sus inicios, para ello se basa en una análisis situacional que se direcciona a analizar la situación externa o interna (p. 122).

La Figura 4, muestra que los resultados de la investigación de mercado se generan el diagnóstico sobre lo que se estructura el plan de marketing.



Nota: Previo a una planificación se requiere el diagnóstico por medio del análisis situacional.

Figura 4. Análisis de la situación del plan marketing.

Fuente: García (2014).

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

2.3.4.2. Establecimiento de los objetivos de marketing

Una vez realizado el diagnóstico de la situación, se fijarán los objetivos de marketing. Estos han de ser coherentes con los objetivos generales definidos en el plan estratégico de la empresa.

Asimismo, es preciso que los objetivos cumplan con una serie de principios básicos: deben ser realistas y alcanzables, teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa. Se

deben referir a un periodo de tiempo concreto, ser cuantificables y, por último, deben ser comunicados a todos los implicados en su logro.

Los objetivos de marketing deben tener la característica *Smart (inteligente)*, mismo que postula que deben ser alcanzables, objetivos, medibles, relevantes y ajustados a un cronograma específico. El primer objetivo *Smart* debe ser lo suficientemente directo para asegurar su éxito, también relevante para la vida cotidiana, para ser fácilmente recordado. A continuación, la descripción de cada característica es la siguiente:

La Tabla 3, muestra los elementos de los objetivos Smart. Estos objetivos deben ser permanentemente actualizados para posterior retroalimentación del plan.

Tabla 3. *Elementos de los objetivos Smart.*

No.	Característica	Descripción
1.	Específicos	Debe ser lo suficientemente claro, esto facilitará potenciar cualquier tarea que se esté realizando, para esto se deberá considerar: ¿Quién (es)? : involucrados para completar la meta; ¿Qué es? : Definir claramente lo que espera lograrse; ¿Dónde? : definir el lugar donde ocurrirá lo que espera lograrse; ¿Por qué? Explica el porque es importante lograr lo planteado; ¿Cuándo? Definir el tiempo en que se alcanzará el objetivo.
2.	Medibles	El objetivo debe ser medible, esto implica que deberá dividirse en piezas manejables, y por tanto poder medirlas.
3.	Alcanzables	Esto implica que cuando se definan los objetivos deben a la vez que ambiciosas, ser realista y posibles. Para esto se debe revisar la base de partida, los recursos, las competencias, entre otros aspectos.
4.	Relevantes	Es la relevancia para la empresa en función de sus objetivos y estrategia y que pueda lograrse con un determinado esfuerzo. Por ello los objetivos deben ser de alta significación de tal forma que se posicione en las mentes de los ejecutores.
5.	Oportunos	Indica la delimitación en el tiempo en que deberá ejecutarse, debe ser razonable, estricto y firme.

Nota: El diseño de objetivos debe cumplir estas características

Fuente: Graham (2019).

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

2.3.4.3. Ventajas de un plan de marketing

- Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde a los principios del marketing
- Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial.
- Faculta la ejecución de acciones comerciales y de marketing.
- Permite fijar objetivos y metas concretas, que facilitan el seguimiento de su actividad.

2.3.4.4. Tipos de Plan de Marketing

Según el autor Sainz de Vicuña (2018), un plan de marketing se suele clasificar en base a un nuevo producto o un plan anual, en este caso cuando se habla de un nuevo producto, este plan debe plantearse antes de poner en práctica el proyecto, se entonces de una fase esquemática, en la cual se podrá tomar en cuenta todos los factores de riesgo que puedan presentar, a su vez esto también es un aporte valioso ya que se explora un cual no se tienen muchas referencias, lo que permite realizar comparaciones o tener idea de los costos generales (p. 512).

En el caso de un plan de marketing anual, la situación se enfoca en proyectos o productos que ya cuentan con una base establecida, caracteriza a estos planes, que se deben revisar periódicamente, pero también cuentan con la factibilidad de adaptarse según los cambios que se produzcan en el entorno o en la empresa mismo.

2.3.4.5. Fases de un Plan de Marketing.

• Primera fase: Análisis y Diagnóstico

En esta primera etapa se realizara un estudio de la situación de la empresa, tanto interna como externa, tomando como eje el ámbito externo es decir el análisis de mercado y en el aspecto interno el ámbito comercial y de marketing.

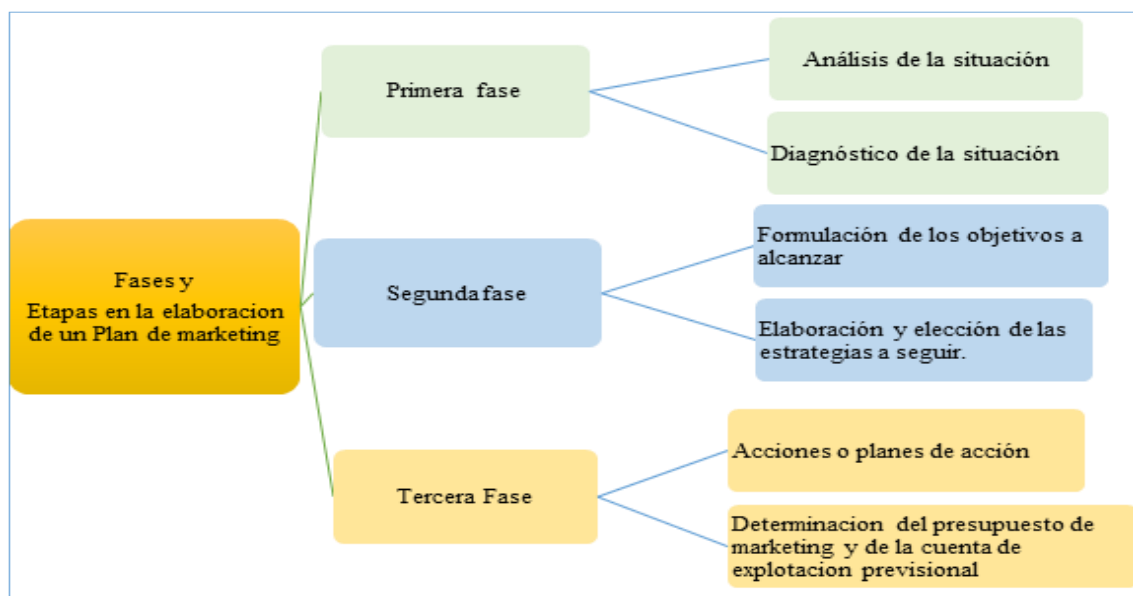
• Segunda fase: decisiones estratégicas de marketing

Aquí se deben formular los objetivos ya que son base para conocer si la estrategia planteada es la correcta; estos objetivos deben estar ligados a los objetivos corporativos. También se establecen las estrategias, que no son más que las guías a seguir para poder lograr un posicionamiento en el mercado (Vicuña, 2008, p. 488).

- **Tercera fase: decisiones operativas de marketing**

De acuerdo a los autores Mesonero & Alcaide (2013), el marketing operativo es el conjunto de mecanismos para poner en marcha el marketing estratégico. Está en la base de las dimensiones del marketing, incluye la gestión comercial que busca la consecución de los objetivos de ventas. Para esto, las herramientas que disponen los profesionales de marketing son varias, entre ellas el denominado marketing mix o las cuatro Ps del marketing que son plaza, promoción, precio y producto (p. 84).

La figura 5 presenta las tres fases para la formulación de un plan de marketing, mismas que se detallan a continuación.



Nota: Es necesario ser metódico en la elaboración del plan, para ello esta guía de fases

Figura 5. Fases de un Plan de marketing.

Fuente: Quintana (2015).

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

2.3.5. Instrumentos del Marketing

La finalidad de la estrategia de una organización es conseguir los objetivos fijados en su plan estratégico. En términos de marketing, las organizaciones diseñan un conjunto de estrategias que les permiten desarrollar y conseguir ventajas competitivas sostenibles con respecto a la competencia. Aquí es donde se conoce e introduce las 4Ps, como variables fundamentales del marketing mix.

Según Kotler & Armstrong (2001), “pesar de la importancia que se ha atribuido a las 4Ps, se debe tener claro que estos aspectos no solo contemplan estos componentes, sino que también se debe tener en cuenta otros elementos, como capital humano, información, aspectos éticos, entre otros” (p. 688).

La Figura 6, muestra las 4P del marketing, es decir marketing mix que es el eje del marketing operativo.



Nota: El plan de marketing de estar estructurado en función de estas variables.

Figura 6. Cuatro 4Ps de marketing.

Fuente: Kotler & Armstrong (2001).

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

2.3.5.1. El Producto

El producto es el instrumento del marketing, del que dispone la empresa para satisfacer las necesidades del consumidor, por lo tanto no se debe considerar el producto a partir de sus características físicas o formales únicamente, sino que hay que tener en cuenta todos los beneficios que se derivan de su utilización y las necesidades que satisface.

El diseño de estrategias de producto implica, el estudio de otros elementos fundamentales para la comercialización, por tanto abarca la toma de decisiones relativas a la cartera de productos, diferenciación, marca y presentación. El proceso de diseño de un producto o servicio atiende las siguientes fases.

La Tabla 4, muestra las fases de diseño de producto o servicio con su respectiva descripción. Estas fases del proceso para el diseño del producto son genéricas y aplican a todo tipo de empresa.

Tabla 4. *Fases de diseño de producto o servicio.*

No.	Fases	Descripción
1.	Generación de la idea	La generación de la idea no surge de manera inspiradora de un individuo o equipo, sino de un proceso de revisión de necesidades que presenta el consumidor, para esto se requiere información suficiente, específica y actualizada sobre la demanda. El concepto de lo nuevo debe ser entendido desde lo innovador que puede ser desde el enfoque del producto, del proceso o del mercado.
2.	Análisis del producto	Para comprobar las bondades debe ser sometido a pruebas de: i) mercado; ii) financiera; iii) compatibilidad técnica.
3.	Diseño preliminar	En este proceso de diseño se debe considera el producto o servicio en función del costo, la calidad y el rendimiento. Estos tres elementos deben estar predefinidos a partir de la información del mercado.
4.	Construcción de prototipo	Una vez diseñado, se procede a la construcción del prototipo, esto se genera en un entorno controlado a modo de muestra.
5.	Prueba del prototipo	Una vez construido el prototipo se procede a comprobar su funcionamiento, esto es si cumple la satisfacción de las necesidades predefinidas. Por ello se revisará el acceso, funcionalidad, duración, comodidad para el cliente, empaque, entre otros aspectos.
6.	Diseño de producto definitivo	Con los resultados de la prueba se retroalimenta el proceso y se procede al diseño del producto definitivo.

Nota: La información para el diseño de productos/servicios se toma del estudio de mercado.

Fuente: Es Design (2021).

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

2.3.5.1.1. La Propuesta de Valor.

Todo producto o servicio incluye lo que se denomina la propuesta de valor que se define como un conjunto de beneficios que la empresa promete entregar al consumidor o cliente que varía. Esta propuesta de valor se orienta directamente a la necesidad que pretende satisfacer el producto, por ejemplo una marca de vehículos de transporte propone como valor la seguridad, también puede ser la durabilidad en función de

salvaguardar la inversión que realiza la familia cuando adquiere un producto de alto valor (Kotler & Keller, 2012).

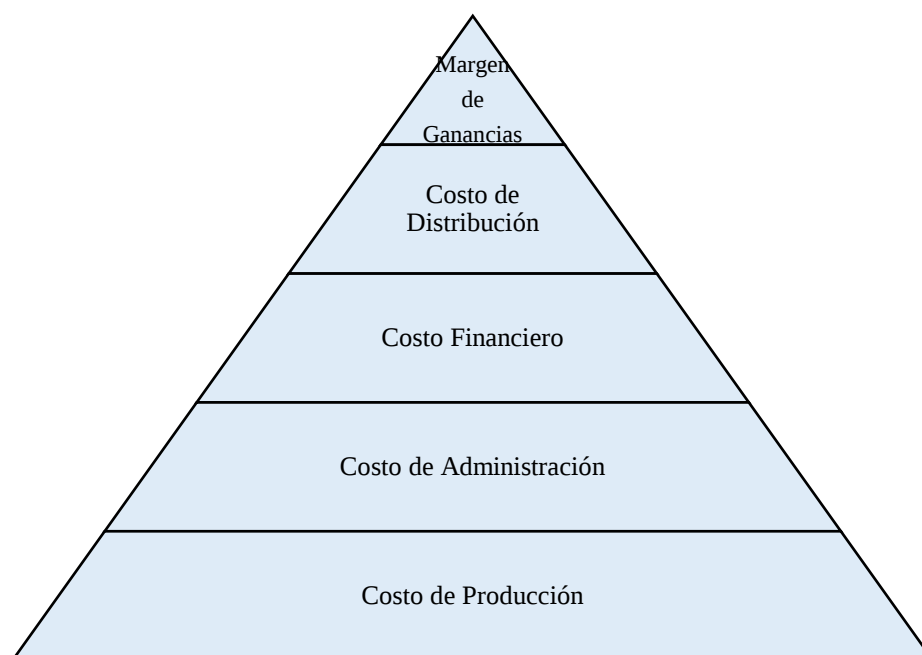
La propuesta de valor se concreta en la experiencia del cliente o grado de satisfacción como consumidor del producto que es la brecha entre la expectativa y lo alcanzado.

2.3.5.2 Precio

Según Rodríguez (2013), “Precio es la expresión de valor de cambio que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros de esfuerzo como proceso, atención, tiempo, insumos, u otros” (p. 152).

El precio es el único elemento del marketing que aporta ingresos a la empresa, engloba todos los esfuerzos que le supone adquirirlo, como los costes de buscar y comparar información sobre productos alternativos, constituye uno de los instrumentos que se fija a corto plazo. Según la figura 8 el precio está constituido por el costo de producción, de administración, financiero, de distribución y el margen de ganancias.

La Figura 7, muestra los elementos constitutivos del precio, para el análisis de precio se debe mantener registros contable de costos y de mercado.



Nota: La pirámide evidencia la formación del precio.

Figura 7. Elementos constitutivos del precio.

Fuente: Eko Negocios (2020).

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

El precio es fijado principalmente según dos estrategias, basada en el costo y la segunda en el mercado competitivo. Las empresas que determinan el precio en base a su costo, de manera unilateral solamente pueden hacer en productos atípicos, esto es que no existan productos iguales ni sustitutos lo que podría ser posible solamente en un mercado monopolístico o con fuertes barreras de entrada.

La segunda forma que es la más usual es el precio asumido por la empresa y tomado directamente de referencial que ofrece el mercado en función al equilibrio entre oferta y demanda. Esta forma es la más usual para productos de consumo inmediato.

La Tabla 5, describe las Estrategias de determinación del precio. Salvo se trate de un mercado monopolístico sin productos sustitutos, la estrategia aplicable es de mercado competitivo.

Tabla 5. *Estrategias de determinación del precio.*

No.	Estrategias	Descripción
1.	Determinación del precio en base a costos	Una primera forma de determinar el precio es a partir de la determinación del costo de producción del producto o servicio. Para esto se determinan todos los costos (producción, administración, distribución y financieros). A lo anterior se le suma el margen de ganancias.
2.	Determinación del precio según el mercado competitivo	Las empresas fijan un precio basándose en lo que hacen sus rivales en el mercado, esto es precio que ofrece el mercado competitivo en función del equilibrio entre la oferta y la demanda.

Nota: La determinación del precio requiere asumir estrategias en base a costos o a mercados.

Fuente: Rodríguez (2013).

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

2.3.5.3. Plaza

Según Dvoskin (2004), la plaza significa lugar, cada vendedor decide cómo hacer que su oferta de bienes y servicios estén disponibles para el segmento de mercado hacia donde se orientan, existe dos formas de venta, una directamente y la otra por medio de distribuidores o intermediarios comerciales, esto dependerá del tipo de bien o servicio de que se trate (p. 445).

Cuando se trata de ventas directas, que es cada vez más frecuente debido a la omnipresencia del Internet y la organización de servicios logísticos, la presencia podrá existir mayor cantidad de puntos de venta o de centros de distribución logística, según sea el caso.

En el caso de productos con venta mediante distribuidores, la presencia en cada plaza será por medio de otras empresas que ejercen de distribuidores. Un caso es la venta de llantas, accesorios y repuestos automotrices, para lo que existe una amplia red de empresas comerciales dedicadas a estar cerca del cliente o potencial cliente (Kotler, 2012, p. 68).

2.3.5.3.1. Características de Selección de la Plaza.

La selección de una determinada plaza dependerá de un conjunto de factores tales como la segmentación del mercado, la estructura mayorista y minorista, organización o red de ventas, número de sucursales, agencias, representaciones, franquicias, almacenes regionales, organización para captación de pedidos y entrega, red de transporte, servicio al cliente, recepción de quejas, reclamos, devoluciones, servicios antes y después de la venta, entre otros (Díaz de Santos, 1990, p. 184).

2.3.5.3.2. Capacidad Instalada.

Según Mejía (2013), “la capacidad instalada es la disponibilidad de infraestructura necesaria para producir un determinado volumen de bienes o servicios, la magnitud es una función de la cantidad de producción que se puede ofrecer” (p. 3).

La capacidad de una planta de producción se define por su área en metros cuadrados, tipo y capacidad de maquinaria, tamaño de las bodegas, su flota de distribución, entre otros.

2.3.5.4. Promoción

Promoción como un proceso de intercambio, es decir, existe un grupo de personas con una demanda y existe una empresa que puede cubrir esa demanda. Se deberá informar al grupo de personas donde adquirir el producto y persuadirlos para que deseen comprar dicho producto, siendo necesario influir en las actitudes y comportamientos del mercado meta. La promoción se contiene en las técnicas de marketing como se explica a continuación.

2.3.5.4.1. Marketing Tradicional.

El marketing tradicional se basa en las herramientas de mayor recurrencia en los últimos 50 años basadas en anuncios en medios de televisión abierta, radio mediante señal Hertziana, anuncios, propagandas y comunicaciones de todo tipo impresas en papel y distribuidas físicamente, vallas en calles, carreteras y sitios públicos en general y otros.

2.3.5.3.2. Marketing Digital.

El marketing digital es el conjunto de herramientas que utilizan las plataformas digitales que discurren mediante Internet y toma formas de páginas web, correo electrónico, redes sociales de todo tipo, blogs, telefonía digital, televisión digital, consolas de videojuegos y otras formas.

El marketing digital es el conjunto de acciones de marketing operativo que discurren en la web. Tiene como objetivo lograr que el usuario conozca del producto o marca y si fuera el caso visite el sitio promovido y tome acciones buscadas como es la compra.

El marketing digital incorpora elementos pensados exclusivamente para este medio, para ello combina un gran volumen de información de mercado información alto nivel profesional en comunicación, mercadeo, relaciones públicas, publicidad, computación y lenguaje de programación. Entre las características de este tipo de marketing es la personalización, la masividad y la segmentación de mercados (Habyb, 2017, p. 532).

El acceso de la población a herramientas de Internet está en función de la ampliación de la cobertura de la red, que conlleva baja de tarifas y acceso a dispositivos como es el teléfono inteligente (Smartphone), mismo que permite acceder además de telefonía celular a Internet.

Por lo anterior, se ha transformado en el medio de mayor preferencia por parte del consumidor. Los instrumentos de marketing son anuncios de pago, marketing por mail, por redes sociales, marketing de afiliado, video-marketing, entre otras.

Un punto importante a recalcar que es necesario que se asigne un perfil de marketing para cada red social. La Tabla 6, muestra que los diferentes medios para realizar el marketing digital se lo presenta a continuación:

Tabla 6. *Detalle de herramientas para marketing digital.*

Medios		Descripción de servicio
Afiliación		Inscripción en sitios que cobran una comisión por anunciar y vender el producto o servicio. Son particularmente relevantes los siguientes sitios: • Mercado Libre; • Booking.com (para servicios relacionados a turismo y viajes); • Despegar (ídem); • Tribago (ídem)
Blogs		Es una especie de bitácora personal, su autor se autodefine como experto en determinado tema que tiene alto interés para un determinado perfil de usuarios. Los blogs con alto tráfico de usuarios son excelentes canales de publicidad y negocios.
Página web empresarial		Es el sitio web oficial de la empresa, el esfuerzo que se debe hacer es como transformarla en un espacio de marketing y comercial y no solo de vitrina pasiva.
Youtube		La empresa puede construir un canal propio, que le demandará esfuerzo por producir contenidos que generen alto tráfico. O también se puede optar por buscar determinados canales que se dirijan al segmento de potenciales clientes buscados y contratar formas publicitarias con el canal de manera particular o con Youtube de manera general.
Ivoox		Red social equivalente a Youtube pero restringida a podcast (audios), aglutina emisoras radiales.
Fan Page/Facebook		Cada vez es más popular la Fanpage de Facebook, inclusive que el propio sitio web. Igualmente se requiere un esfuerzo permanente para alimentarla periódicamente con contenidos visuales novedosos y promociones.
Redes sociales		Otra opción es la contratación de menciones y presencia publicitaria sea a nivel de contratación directa con la red o en cuentas personales de alto tráfico y que acceda el segmento de potenciales clientes buscado. Entre estas se mencionan algunas como: • Instagram: Red social con énfasis en las imágenes. • Facebook. Primera red social masificada en el mundo. • LinkedIn: Red social especializada en profesionales. • Twitter: Red social especializada en generar noticias y discusión. • Pinterest. Red social especializada en temas de interés.

Nota: Se debe tener una permanente revisión del perfil de las redes sociales y los cambios en el tiempo.

Fuente: Habyb (2017).

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

2.3.6. Estudio de Mercado

El estudio de mercado es un estudio, análisis a profundidad del mercado, para esto se utilizan técnicas de investigación de campo, en el mejor de los casos. Debe ajustarse de manera estricta a las convenciones de la metodología de la investigación científica, que debe caracterizarse por su objetividad (Urquijo, 2008, p. 266).

El estudio de mercado tiene como objetivos: i) estudio Proveer información para una mejor toma de decisiones, identificando problemas, amenazas y oportunidades de mercado; ii) Proveer información del ambiente, información que describe o explica el éxito o fracaso de los planes y acciones comerciales.

El conocer la situación de la empresa no solo es necesario para llevar a cabo un adecuado plan de marketing, también es fundamental un estudio de mercado, ya que permite enfocarse directamente en el mercado potencial y meta, profundizando en las principales necesidades (Fernandez, 2017, p. 80).

La Tabla 7, muestra el estudio del mercado que provee la información esencial en la que se formulan las premisas del plan.

Tabla 7. *Tipos de estudio de mercado.*

No.	Tipos	Descripción
1.	Estudio de mercado del consumidor.	Se busca entender y predecir las preferencias de compra de los mercados.
2.	Estudio de mercado entre empresa.	Se investiga los productos vendidos por un negocio a otro, más bien que a los consumidores finales.

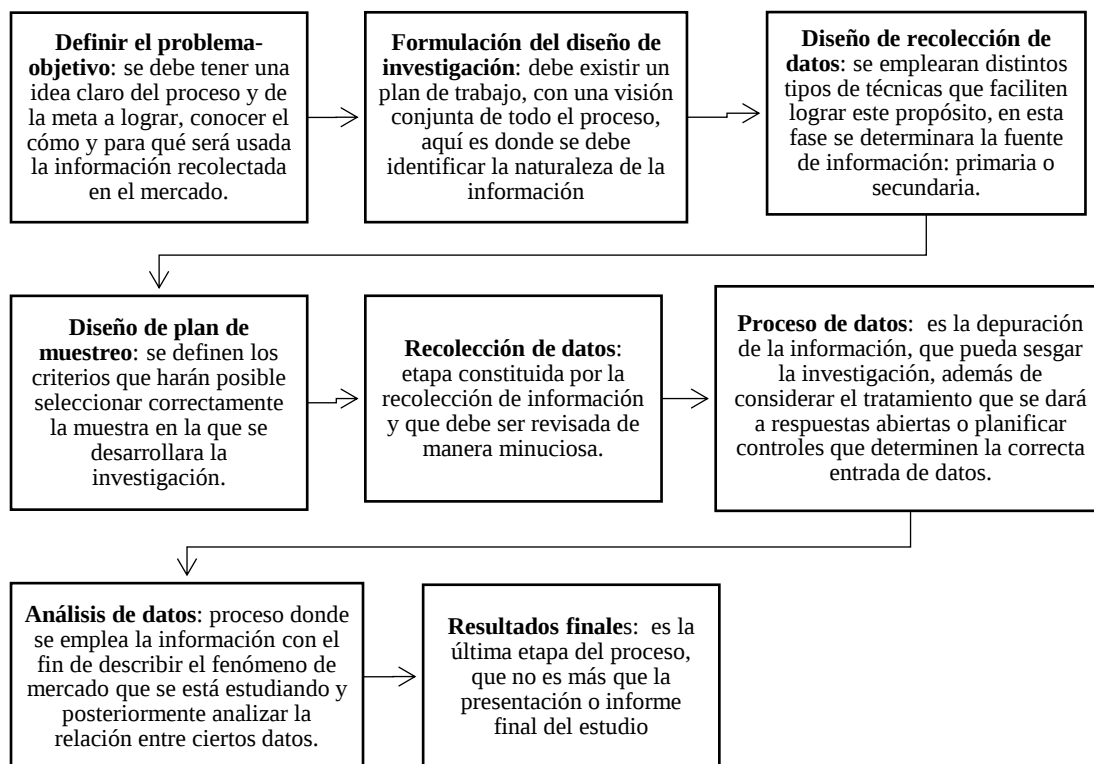
Nota: El estudio de mercado debe ser permanentemente actualizado

Fuente: Fernández (2017).

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

2.3.6.1. Fases de la investigación de mercados

Se debe ser estricto en la observación del cumplimiento de las fases de la investigación de mercado para obtener resultados confiables. La Figura 8 muestra las fases de la investigación de mercados se basan en la siguiente secuencia:



Nota: Se requiere ser metodológico en la investigación de mercado, para garantizar la objetividad de resultados.

Figura 8. Fases de la investigación de mercado.

Fuente: Riviera & Mencía (2007).

2.3.6.2. Análisis DAFO

Para elaborar un análisis DAFO se requiere realizar previamente dos tipos de análisis que se muestran a continuación:

2.3.6.2.1. Análisis de los Factores Internos y Externos.

Para realizar una matriz DAFO o también llamada FODA se requiere de un análisis de los factores internos y externos que afectan a la empresa, es importante conocer la diferencia entre los factores externos e internos, los factores externos vienen dados por el entorno y es difícil eliminar su efecto, mientras que los factores internos están dentro de la propia organización; por tanto, se pueden minimizar e incluso erradicar (González, 2010, p. 208).

El análisis DAFO permite relacionar las oportunidades y amenazas del entorno con las debilidades y fortalezas de la empresa, que van desde la situación del mercado, el nivel de competencia que se tiene, las variables macroeconómicas y las leyes a las que hay que estar regulados. El diagnóstico interno es la base de la planificación.

Tabla 8. *DAFO empresarial.*

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Principales puntos fuertes. Oportunidades que favorecen el entorno	Aspectos que limitan a la empresa Amenazas del entorno
Debilidades	Oportunidades que no llegan a ser aprovechadas, causadas por indecisión o debilidades	Principales amenazas de origen externo que se relacionan con las debilidades existentes en la empresa

Nota: Fortalezas y oportunidades son elementos positivos que requieren potenciarse y aprovecharse.

Fuente: García (2014).

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

2.3.6.2.2. Interpretación de la matriz DAFO.

Consecuente al diseño de la matriz DAFO, se interpretan los datos, para lo cual se recurre a la matriz cruzada de DAFO o matriz de confrontación, cuyo objetivo es enfrentar la situación presente de la empresa con el mercado en que se desarrolla la actividad. Se realiza comparando cada fortaleza que haya sido detectada con las oportunidades y amenazas señaladas; posteriormente se realizara la misma comparación entre cada una de las debilidades y las oportunidades y amenazas existentes. Para realizar todo este proceso se realizara un esquema de valoración.

Tabla 9. *Esquema de valoración de la matriz DAFO.*

Tipo de Relación	Valoración
Fundamental	3 puntos
Relevante	2 puntos
No importante	1 punto
Nula relación	0 puntos

Nota: La valoración es definida por el investigador.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Posteriormente se suman todas las filas y todas las columnas buscando la puntuación máxima que haya obtenido en cada uno de los grupos de filas y columnas. Con todo esto se logra conseguir una matriz DAFO en la que solo vayan a tener en cuenta los factores que realmente sean relevantes para la actividad empresarial y así poder

concentrar en ellos el análisis y tomar decisiones a fin de adoptar medidas que sean procedentes para mejorar el desarrollo económico de la entidad (Prado, 2014, p. 112).

2.3.6.3. Matriz cruzada DAFO

La matriz cruzada DOFA es un instrumento de análisis estratégico, permite comparar de manera cruzada los resultados de un escrutinio de factores internos y externos que pueden afectar una determinada organización o una persona, su finalidad es establecer líneas de acción bajo criterios de impacto. Las características que debe cumplir mencionada matriz son los siguientes:

- Aplicar una metodología participativa con todos los involucrados impulsando la reflexión colectiva.
- Construir una lista de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas en orden de importancia.
- Construir una lista de oportunidades y amenazas en orden de importancia de las, esto deberá ser participativa.

Las estrategias deben tener elementos transversales a la empresa. La Figura 9, muestra el modelo de la matriz cruzada DOFA, su construcción requiere de un análisis profundo y de seguir el siguiente proceso:

DAFO -CAME		Oportunidades		Amenazas
Debilidades	DO	CORREGIR Debilidades <i>Estrategia Reorientación</i> DECIDIR	DA	AFRONTAR Amenazas <i>Estrategia Supervivencia</i> CONOCER LIMITACIONES
Fortalezas	FO	EXPLOTAR Oportunidades <i>Estrategia Ofensiva</i> POTENCIAR	FA	MANTENER Fortalezas <i>Estrategia Defensiva</i> EVALUAR RIESGO

Nota: Se requiere analizar y diseñar estrategias que sean convergentes y transversales.

Figura 9. Modelo matriz cruzada DOFA.

Fuente: De Santis (2020).

2.3.6.3.1. Viabilidad Financiera.

El concepto viabilidad financiera define la capacidad de una organización para obtener los fondos financieros necesarios para un adecuado funcionamiento a corto, mediano y largo plazo.

Incluye tres dimensiones: i) la organización debe tener capacidad para crear, proporcionar y entregar productos, servicios o programas valorados por los clientes. ii) La segunda dimensión se relaciona con las fuentes y los tipos de ingresos sobre los cuales se basan los costos. Los flujos deben ser confiables, lo deseable es diversidad de fuentes de fondos; iii) La tercera dimensión es la capacidad de la Organización de manejarse dentro de los límites de sus asignaciones o sus fuentes de ingresos, y depende en buena medida de las buenas prácticas de gestión financiera, del manejo del efectivo, del manejo de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar (Eumed, 2021).

2.3.6.3.2. El presupuesto financiero.

Según Westerfield (2010), “el presupuesto financiero es un instrumento de planificación que complementa al programa operativo anual. Es la cantidad de recursos monetarios previstos para incursionar en un determinado proyecto, es una estimación anticipada de montos (p. 156).

Puede haber presupuesto de ventas o ingresos, presupuesto de costos en función del volumen de la producción, de gastos administrativos que está en función del tamaño de la estructura de administración de la organización, de marketing y ventas y financieros que está en función de las obligaciones con costo de la empresa, de flujo de fondos, entre otros.

Dependiendo el tipo de presupuesto, contesta preguntas tales como: ¿Cuánto y con qué periodicidad se efectuarán los ingresos? ¿Cuál será la estructura de costos de producción? ¿Cuál será el costo de producción por unidad? ¿Estructura y monto periódico del costo de administración? ¿Estructura y monto periódico del costo de marketing y ventas? ¿Cuál es el monto de los costos financieros? ¿Cuánto ganará la empresa por ejercicio? ¿Cuándo requerirá la empresa incurrir en préstamos?, entre otras interrogantes (Westerfield, 2010, p. 102).

El presupuesto es una herramienta para la gestión del control de la organización. La Tabla 10, muestra las características de los presupuestos.

Tabla 10. *Características de los presupuestos.*

No.	Características	Descripción
1.	Cumple funciones	Entre ellas control financiero, de gastos, de minimización de riesgos, planificación.
2.	Son adaptables	Debe tener en cuenta las características y necesidades específicas de la organización para quien fue diseñado., no existe un patrón único, debe modificarse para cada caso.
3.	La flexibilidad	Está condicionado a muchas variables que pueden aparecer en un futuro, pueden ser modificados en función de situaciones cambiantes no percibidos.
4.	Periódicos	Cubre un periodo determinado, puede ser para un mes, un periodo de vacaciones, semestrales, anuales, esta periodicidad dependerá del tipo de presupuestos.
5.	Las ventas está en función de la investigación de mercado	Anticipa la cantidad y el tipo de ventas, suelen realizarse a largo plazo, entre tres y diez años, dependen estrechamente de investigaciones de mercado.
6.	Complejidad	Algunos revisten gran complejidad, como es la fabricación, depende de diversas variables como el costo del trabajo, maquinaria, equipos y mantenimiento.
7.	Contempla gastos de administración	Toda organización contempla un gasto diferente al de producción, mismo que debe ser presupuestado.
8.	Es un elemento financiero	Contempla ingresos y egresos monetarios como resultado de la operación prevista de la organización.
9.	Está regido por las tendencias macroeconómicas	Debe contemplar crecimiento de sus rubros en función de variables macroeconómicas como es la tasa de interés, la tasa de inflación, el crecimiento del PIB.

Nota: La formulación de presupuesto debe basarse en soportes instrumentales tipo proyectos.

Fuente: García (2014).

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

2.3.7. Segmentación de Mercado

La segmentación es una de las estrategias centrales del marketing estratégico, es el mercado objetivo hacia el cual dirige su oferta, sobre este se diseña y caracteriza el producto o servicio en cuanto a su funcionalidad, precio y forma de pago.

Esto requiere de tres esfuerzos: i) Conocimiento y dominio de la demanda al dividir el mercado en grupos homogéneos, esto define las prioridades de mercado de la empresa; ii) selección de un mercado definido como grupo específico de consumidores y la capacidad de la empresa para llegar a este; iii) posicionamiento de la oferta, para que sus atributos se diferencien de los principales competidores, el mercado meta (Leathem, Lebon, & Durand, 2014, p. 192).

2.3.8. Cronograma

El cronograma es una herramienta de planificación, es una forma de presentación del programa de actividades, facilita el control de la realización de las actividades, contiene: i) actividades debidamente estratificadas en etapas y en una secuencia lógica para el cumplimiento de cada uno de los objetivos en que están aglutinadas; ii) Determinación del tiempo en que cada actividad se realizarán, la estimación del tiempo debe tener un margen para posibles variaciones (Rodríguez, 2005, p. 66).

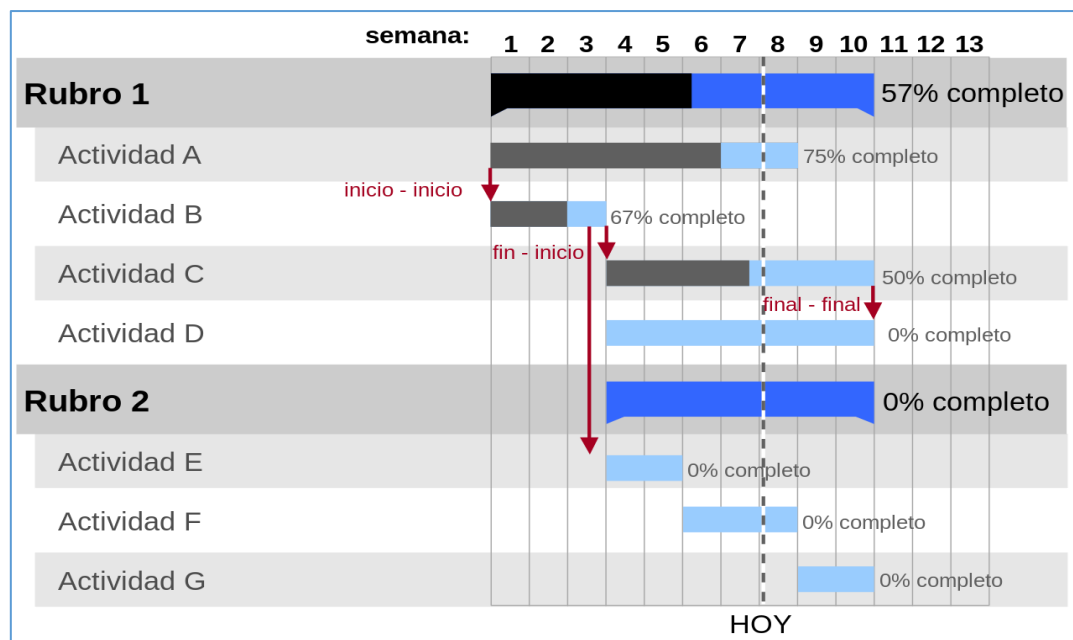
El diagrama de Gantt ya incorpora un cronograma ajustado, podría describirse como una versión de cronograma con mayor cantidad de información.

2.3.9. Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una mezcla de actividades distribuidas en el calendario, las actividades se describen a la izquierda, las fechas son mostradas en la parte superior y la duración de las actividades es planificada y mostrada en la zona central en forma de barras horizontales escaladas en el tiempo (Tuya, Ramos, & Dolado, 2007, p. 98).

Este diagrama es uno de los instrumentos de mayor utilización en la planificación y seguimiento de proyectos por ser mostrado de una forma gráfica, sencilla, fácil de comprender, visualmente entendibles los vínculos entre tareas a realizar, proceso de desarrollo, dependencias de comunicación entre tareas, hitos o eventos más importantes.

La Figura 10, muestra el modelo de diagrama de Gantt, que es una herramienta para la planificación y presenta actividades secuenciadas en orden lógico.



Nota: El diagrama de GANTT es un instrumento de control de cumplimiento, debe ser permanentemente revisado y actualizado.

Figura 10. Modelo de diagrama de Gantt.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

2.4. Marco Conceptual

- **Empresa**

En términos generales es toda actividad dirigida con objetivos predefinidos y que puede ser con fines de lucro o sin fines de lucro, ser ejecutada desde el sector público, privado o mixto y realizar actividades del sector primario, secundario o terciario.

En la práctica, el término es más relacionado con la actividad privada y con fines de lucro. En estas condiciones, es la organización que asume el emprendedor para ejecutar sus planes, la empresa asume funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables, y administrativas, entre otras.

- **Microempresa**

El Decreto Ejecutivo 757 emitido por la Presidencia de la República (2011) define que la microempresa es la organización económica que tiene entre uno a nueve trabajadores incluido el propietario y/o ingresos brutos en ventas de hasta US\$ 100.000 al año. La Pastelería

Artesanal Zunadulce es una microempresa tanto por el monto de las ventas anuales así como el número de trabajadores.

- **Microempresa de Producción**

En términos de tamaño corresponde a una unidad productiva de la categoría de microempresa que se dedica a las actividades de manufactura o de artesanía. La pastelería realiza un proceso de transformación de materia prima como es la harina, azúcar, huevos, grasas y otros para con ellas elaborar un producto final como es el pastel.

- **Pequeña Empresa**

El Decreto Ejecutivo 757 emitido por la Presidencia de la República establece que es la unidad productiva que tiene entre 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre US\$ 100.001 hasta US\$ 1'000.000. En la medida que la pastelería crezca y rebase las ventas por encima de US\$ 100.000 será una pequeña empresa.

- **Productos de panadería**

Está incluido en el sector manufactura de la alimentación o preparación de alimentos, está registrado en el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU) con el número C1071.0 que corresponde a elaboración de productos de panadería, incluye el C1071-01 que es “elaboración de pan y otros productos de panadería secos: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, etcétera, incluso envasados”.

El código C1071.02 identifica a “elaboración de pasteles y otros productos de pastelería: pasteles de frutas, tortas, pasteles, tartas, etcétera, churros, buñuelos, aperitivos (bocadillos), etcétera”. El código C1071.03 identifica a “Servicios de apoyo a la elaboración de productos de panadería a cambio de una retribución o por contrato”.

- **Plan de Marketing**

El Plan de marketing es una previsión fundamentada del volumen de ventas para un periodo determinado, así como las diferentes acciones que se realizarán para lograr las metas, para esto se requiere de una organización comercial, plan de distribución y los respectivas presupuestos.

2.5. Marco Legal

2.5.1. Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020)

Art. 12.- Establece el Registro Nacional de Emprendimiento (RNE) para empresas con hasta 49 trabajadores y ventas menores a US\$ 1'000.000 por año se registrará para acceder a incentivos previstos en esta Ley.

Art. 13.- Se impulsará y facilitará la instalación y operación de centros de emprendimientos, para acompañar al desarrollo de los emprendimientos mediante capacitación, asesoría técnica e incubación.

Art. 14.- El Consejo Nacional de Emprendimiento e Innovación (CONEIN) generará una guía nacional para emprendedores, misma que proveerá información por lo menos en los siguientes aspectos: macro económicos, de mercados internacionales, legales, tributarios, sectoriales, laborales, societarios y financieros del ecosistema emprendedor. También un directorio de las oficinas comerciales y en el mundo con información de oportunidades para exportar.

Art. 15.- promoción comercial de emprendimientos a nivel internacional, esto será posible mediante el acompañamiento del ente rector del comercio exterior.

Art. 16.- las entidades que adeuden saldos originados por compras a emprendimientos registrados en el RNE deberán saldarse en no más de 30 días de surgida la obligación.

Art. 24, 25, 26 y 27.- los emprendimientos registrados en el RNE tendrán acceso a fuentes de financiamiento, capital semilla, capital de riesgo, inversión ángel, desarrollo de instrumentos financieros, garantía de activos intangibles; todo esto deberá organizarse y establecerse a partir de esta Ley.

2.5.2. Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria (2019)

Publicada en el Registro Oficial Suplemento 111 del 31 de diciembre del 2019, modifica la Ley de Régimen Tributario Interno mediante la incorporación del Título Cuarto-A denominado Régimen Impositivo para Microempresas, mismo que establece una tarifa del 2% sobre los ingresos brutos del ejercicio fiscal sobre aquellos ingresos de la actividad microempresarial.

2.5.3. Ley de Defensa del Artesano (1997)

Art. 1.- Establece que esta ley ampara a todos los artesanos, independiente la rama de artes, oficios o servicios.

Art. 2.- Define los términos actividad artesanal, artesano, maestro de taller, operario, aprendiz, taller artesanal.

Art. 17.- Las ayudas que el Estado prestará a los artesanos son: a) exoneración de impuesto a la renta del capital con el concurso del trabajo y adicionales, capitales en giro, e impuesto al valor agregado y calidad de sujetos pasivos y sustitutivos, b) la importación en los más favorables que permita la Ley, c) la exoneración del impuesto a las exportaciones de artículos artesanales, d) la concesión de préstamos a largo plazo; e) compra de artículos.

2.5.4. Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

Este manual de uso en Ecuador para la certificación de productos alimenticios y en general se torna de aplicación obligatoria para obtener un producto estandarizado con características de alta calidad y que se ajuste a su diseño, presentación y funcionalidad predefinida.

Para este propósito señala el cuidado que debe existir en una línea de producción en todas las fases desde que entra como materia prima hasta que sale como producto terminado, sin excluir procesos paralelos de mantenimiento, cuidado al medio y al recurso humano involucrado en el proceso. Su definición indica que “las Buenas Prácticas de Manufactura son procedimientos que se aplican en la elaboración de alimentos para garantizar que estos sean inocuos se articulan con las Buenas Prácticas Agropecuarias” (OPS, 2017, p. 65).

Incorporar las BPM implica una preocupación por la calidad del producto y el inicio a la construcción de una cultura de calidad en la empresa, también es necesario referir que estas prácticas son perfectamente compatibles con procesos de estandarización de calidad en manufactura.

2.5.5. Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados

La aplicación de este reglamento que compete al área de diseño del producto y se aplica en la fase final de empaque, es necesario considerarlo en el plan de marketing porque se refiere

al producto, sus características y presentación, el empaque y etiquetado y la literatura que contiene lo define.

Vinculado con productos de pastelería, lo relevante desde la normativa es la transparencia e información al consumidor sobre el contenido de azúcar, grasa y sodio en los productos de alimentos y bebidas. Esto se contiene en el Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano (2013).

El artículo 9 establece una valoración de contenidos de azúcar y grasas, como a continuación se describe en la Tabla 11, muestra el contenido de grasas, azúcares y sal. Los productos de confitería deben controlar los niveles de grasa y azúcar, de acuerdo a lo mencionado del Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano.

Tabla 11. *Contenido de grasas, azúcares y sal.*

Nivel/ Componentes	Concentración: <i>Baja</i>	Concentración: <i>Media</i>	Concentración: <i>Alta</i>
Grasas totales	Menor o igual a 3 gms. en 100 gms.	Mayor a 3 y menor a 20 gms. en 100 gms.	Igual-mayor a 20 gms. en 100 gms.
	Menor o igual a 1,5 ml. en 100 ml.	Mayor a 1,5 y menor a 10 gms. en 100 ml.	Igual-mayor a 10 gms. en 100 ml..
Azúcares	Menor o igual a 5 gms. en 100 gms.	Mayor a 5 y menor a 15 gms. en 100 gms.	Igual-mayor a 15 gms. en 100 gms.
	Menor o igual a 2,5 ml. en 100 ml.	Mayor a 2,5 y menor a 7,5 gms. en 100 ml.	Igual-mayor a 7,5 gms. en 100 ml..
Sal (sodio)	Menor o igual a 120 mg. en 100 gms.	Mayor a 120 y menor a 600 mg. en 100 gms.	Igual-mayor a 600 mg. en 100 gms.
	Menor o igual a 120 mg. en 100 ml.	Mayor a 120 y menor a 600 mg. en 100 ml.	Igual-mayor a 600 mg. en 100 ml.

Nota: Aunque no son productos industrializados sujetos a control sanitario, deben sujetarse a control de contenido de grasas, azúcar y sal.

Fuente: MSP (2013).

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Estos contenidos debe ser comunicados al consumidor mediante un forma fácil de entender, para esto se incorporó el concepto del semáforo que establece un color para cada. La concentración alta se identifica con el rojo, la media con el amarillo y la baja con el verde.

Los productos objeto del presente plan de marketing deberá incorporar adecuadamente esta reglamentación de tal forma que contenga una combinación de grasas, azúcar y sal en niveles adecuados para la relación contenido-sabor-salud.

2.5.6. Notificación sanitaria

La Notificación Sanitaria es parte importante de la presentación del producto, le otorga formalidad, legitimidad y legalidad al mismo al señalarlo desde una entidad autorizada pública que es apto para el consumo.

La notificación sanitaria es un análisis oficial aplicado a los alimentos procesados, es un certificado que permite su importación y comercialización bajo la normativa y requisitos vigentes para garantizar la inocuidad para el consumo. No es obligatorio para alimentos en estado natural, granos secos, frutos secos con cáscara, materias primas, muestras sin valor comercial, productos de panadería y pastelería de consumo diario, comidas empacadas para consumo diario (ARCSA, 2017).

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1. Métodos de Investigación

La metodología de investigación aplicada en este trabajo es la inductiva, misma que utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parte de hechos particulares y aceptados como válidos, para con base en estos construir conclusiones con aplicación general; se inician con un estudio particular de los hechos y se aplican a conclusiones universales (Bernal, 2010, p. 148).

La aplicación del método inductivo en esta investigación es relevante porque para formular el plan de marketing se procede a un estudio de una muestra representativa de la población; posteriormente, sus resultados son inferidos al total de la población.

3.2. Tipo de Investigación

3.2.1. Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva, la misma que tiene como función el manejo de los datos recopilados en función de su ordenación y presentación. Para esto utiliza métodos inferenciales, la estadística descriptiva es muy útil en estos procesos porque permite caracterizar en términos cuantitativos a la población (Linas & Rojas, 2017, p. 97).

3.2.2. Investigación De Campo

De acuerdo al autor Martínez (2015), la investigación es de campo, aunque estuvo restringida por el confinamiento, el aforo es espacios públicos y las recomendaciones de distancia mínima por efectos de la pandemia Covid-19. Las técnicas de recopilación de información porque permite tener acceso a datos primarios, tomados del entorno natural donde ocurren los hechos, sin intermediarios, esto permite obtener valiosas percepciones en el lugar de origen (p. 155).

Este tipo de investigación significa acercarse al sitio donde están los usuarios o consumidores o afectados de una determinada realidad. En este caso particular el trabajo de campo se aplica en la investigación primaria, toma de la encuesta a familias residentes en el sector sur de Guayaquil. Por el manejo de variables es un estudio no experimental, por no

incurrirse en su manipulación para la generación de un ambiente predeterminado para obtener algún tipo de resultados en particular.

3.3. Enfoque de la Investigación

3.3.1. Enfoque Cualitativo

La investigación se ajusta a un enfoque cualitativo con inclusión de elementos cuantitativos. Para esto debe expresar relaciones entre dos o más variables, la formulación del problema debe plantearse en forma de pregunta, el planteamiento debe implicar una revisión empírica, esto es de la realidad objetiva, entre otros aspectos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 78).

La característica de investigación cuantitativa se basa en el estudio de mercado que es el insumo del plan de marketing busca dimensionar el tamaño del mercado, en cuanto a cantidad estimada de la demanda del producto, de número de clientes potenciales, del precio, de oferentes.

Entre los elementos cualitativos de la investigación está la descripción de las características del producto en cuanto a presentación y particularidades estéticas. Y la presentación de los oferentes en cuanto igualmente a su estética.

3.4. Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación que se aplicaron junto con sus respectivos instrumentos fueron: i) La encuesta a la población objetivo de la investigación, el instrumento correspondiente para recolección de la información es el cuestionario; ii) la entrevista dos informantes con experiencia en la rama productiva y disposición a compartir datos; el instrumento es el guion de entrevista; iii) la observación a establecimientos de pastelería, el instrumento es la guía de observación.

3.5. Población y Muestra

3.5.1. Población

La población objeto de la investigación fueron hogares residentes en el sur de la ciudad de Guayaquil, corresponde a la parroquia urbana Ximena, es la más poblada, comprende los sectores del Guasmo, Fertisa, Trinitaria, ciudadelas La Pradera, Almendros, 9 de Octubre, Saiba, Acacias, Guangala, Los Esteros, de Empleados Municipales, entre otras.

La Tabla 12, muestra la población proyectada y hogares en parroquia urbana Ximena de Guayaquil.

Tabla 12. *Población proyectada y hogares en parroquia urbana Ximena de Guayaquil.*

Año	Población	%	Estimado de personas por familias (1)	Número estimado de hogares
2010	546.254		3,82195	142.925
2011	553.109	1,25%		
2012	559.878	1,22%		
2013	566.548	1,19%		
2014	573.102	1,16%		
2015	579.531	1,12%		
2016	585.825	1,09%		
2017	591.990	1,05%		
2018	598.013	1,02%		
2019	603.894	0,98%		
2020	609.621	0,95%	3,4	179.300

Nota: La proyección se la realiza en función del crecimiento vegetativo de la población de la ciudad.

Fuente: Yáñez (2015).

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Según el Censo de Población y Vivienda INEC (2013), “el último dato oficial sobre población en Ecuador registró 546.254 habitantes en la parroquia Ximena al año 2020 la población proyectada en esa parroquia asciende a 609.621”.

“Al año 2020, el tamaño promedio de los hogares según número de miembros sería de 3,4 personas esto daría un estimado al 2020 por 179.300 hogares” (Yáñez, 2015, p. 143).

3.5.2. Muestra

La muestra fue calculada mediante la fórmula de cálculo de población finita, con rangos del 95% del nivel de confianza y 5% de margen de error, la selección fue de conveniencia. El cálculo de la muestra se presenta a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)} =$$

$$\frac{1,96^2 * 179300 * 0,50 * 0,50}{0,05^2 * (179300 - 1) + (1,96^2 * 0,50 * 0,50)} = 383,34 = 384 //$$

3.6. Desarrollo de la Encuesta

La encuesta a la muestra representativa de la población objetivo fue recopilada durante el periodo junio 25 al 30 del 2021, la toma fue en los alrededores del sector sur de la ciudad de Guayaquil donde funciona la empresa. A continuación, la descripción de los resultados que son presentado tanto en formato de tabla como de figura para las frecuencias relativas.

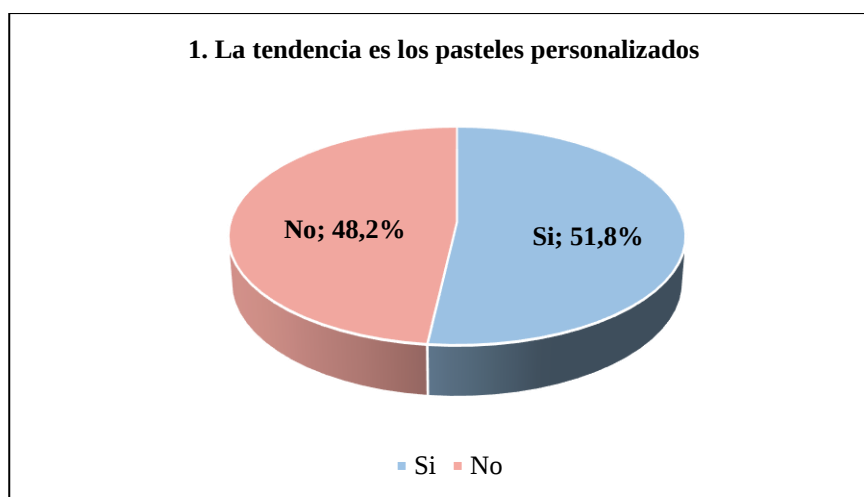
1. ¿Alguna vez ha enviado a preparar una torta con diseño en Zunadulce?

La Tabla 13, tiene el objetivo de determinar la cantidad de encuestados que manda a preparar tortas con diseño en la tienda Zunadulce.

Tabla 13. *La tendencia es los pasteles personalizados.*

Descripción	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	199	51,8%
No	185	48,2%
Total	384	100,0%

Nota: La personalización de pasteles es la tendencia de mercados.
Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).



Nota: La personalización no es una preferencia significativa.

Figura 11. La tendencia es los pasteles personalizados.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Análisis:

La Figura 11 muestra, que del total de las 384 personas encuestadas, un 48,2% nunca han adquirido una torta con diseño en Zunadulce, mientras que el 51,8% si lo ha hecho en algún momento, no necesariamente inmediato.

2. ¿Considera usted que Zunadulce le hace falta implementar un Plan de Marketing?

La Tabla 14, tiene la finalidad de identificar la evidencia de las necesidades que se deben implementar dentro de un plan de marketing para la empresa.

Tabla 14. *Falta de un Plan de Marketing en la empresa.*

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	343	89,3%
No	41	10,7%
Total	384	100,0%

Nota: Es mayoritario la recomendación de disponer de un plan de marketing.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).



Nota: Es notorio la falta de un plan de marketing

Figura 12. Falta de un Plan de Marketing en la empresa.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Análisis:

La Figura 12, indican que la mayoría de los encuestados coinciden que la empresa Zunadulce requeriría un plan de marketing para ampliar su mercado y sobre todo tener una estructura orgánica de clientes, toda vez que el producto no es de consumo masivo, sino ocasional por motivos de cumpleaños. Esto implica que requiere tener un amplio volumen de clientes que a lo largo del año realicen pedidos y mantengan un nivel de ventas aceptable para el sostenimiento y supervivencia de la empresa.

3. ¿Qué herramienta de marketing considera usted que pueda usar ZUNADULCE?

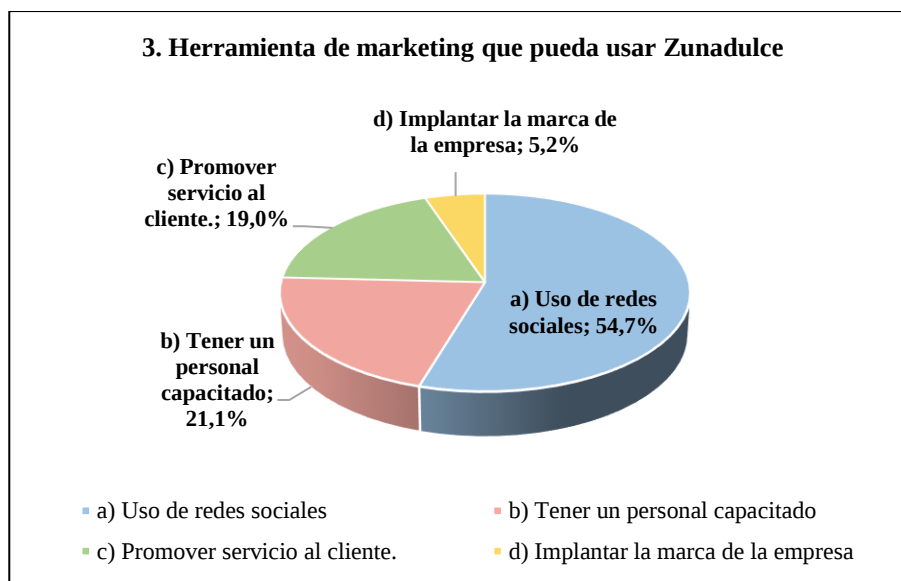
La Tabla 15, tiene el objetivo de determinar el tipo de herramienta de marketing que necesita la empresa, tomando en consideración que el uso de las redes sociales es preponderante como canal de marketing.

Tabla 15. *Herramienta de marketing que pueda usar Zunadulce.*

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Uso de redes sociales	210	54,7%
Tener un personal capacitado	81	21,1%
Promover servicio al cliente	73	19,0%
Implantar la marca de la empresa	20	5,2%
Total	384	100,0%

Nota: Existe una mayor preferencia por marketing vía redes sociales

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).



Nota: El uso de redes sociales son consideradas herramientas preferentes para marketing
Figura 13. Herramienta de marketing que pueda usar Zunadulce.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Análisis:

En opinión de las personas encuestadas, las herramientas de marketing que la empresa podría utilizar y seguramente le dará mejores resultados es el uso de redes sociales en que coinciden un 54,7%, seguido de tener un personal capacitado por tratarse de un producto en que lo que prima es la estética (21,1%), también el personal de servicio al cliente sugiere un 19%; el posicionamiento de la marca de la empresa es otro factor a considerar, en esto coincide el 5,2%.

Además, es importante que se considere que la mayoría de los pedidos son realizados por teléfono o redes sociales y requiere que quien atienda tenga mucha paciencia y tacto para el trato con personas que requieren mucha información antes de realizar el pedido.

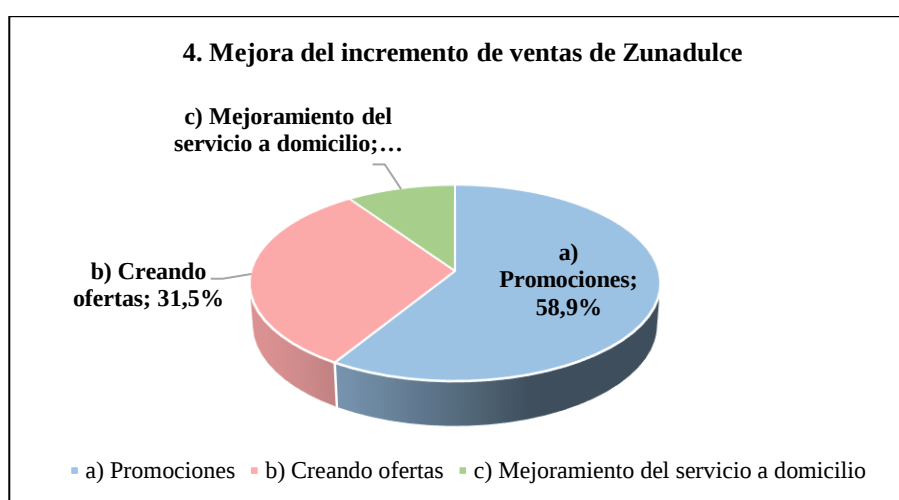
4. ¿Cómo considera usted que es la manera correcta para mejorar el incremento de ventas de ZUNADULCE?

La Tabla 16, tiene la finalidad de identificar la opinión de los encuestados con respecto a la manera correcta para mejorar el incremento de ventas de la empresa.

Tabla 16. *Mejora del incremento de ventas de Zunadulce.*

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Promociones	226	58,9%
Creando ofertas	121	31,5%
Mejoramiento del servicio a domicilio	37	9,6%
Total	384	100,0%

Nota: Las promociones son consideradas acciones para el incremento de ventas
Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).



Nota: las promociones es una acción preferente para promociones

Figura 14. Mejora del incremento de ventas de Zunadulce.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Análisis:

La Figura 14, muestra que entre las acciones que se podría seguir para impulsar un crecimiento de las ventas, los encuestados sugieren que se debe considerar las promociones (58,9%), seguido de ofertas (31,5%), y también considerar el mejoramiento del servicio a domicilio sugerido por un 9,6%. El asunto de la entrega a domicilio requiere que se ajuste el empaque del producto, de tal forma que no sufra accidentes que deterioren su forma y estética que es uno de los principales valores de un pastel de cumpleaños o de eventos en general.

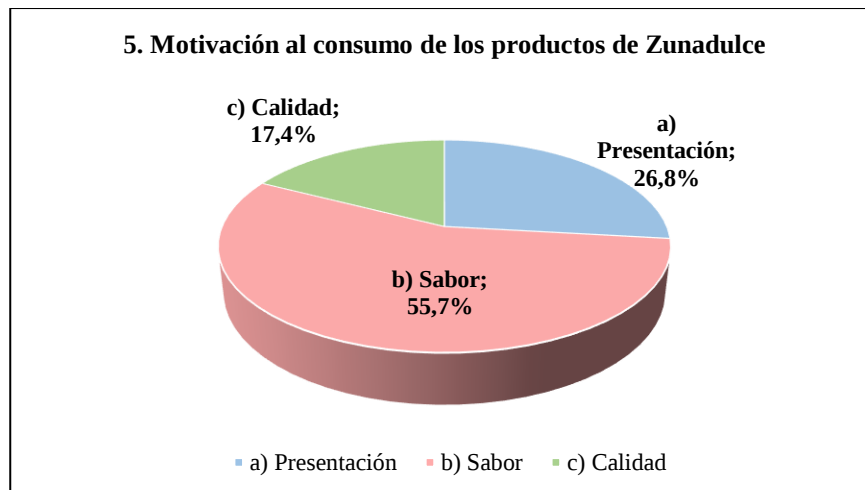
5. ¿Qué aspecto considera usted que motiva al consumo de los productos de Zunadulce?

La Tabla 17, tiene el objetivo de determinar las características o variables por las cuales los clientes deciden consumir los productos de Zunadulce.

Tabla 17. Motivación al consumo de los productos de Zunadulce.

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Presentación	103	26,8%
Sabor	214	55,7%
Calidad	67	17,4%
Total	384	100,0%

Nota: El sabor constituye la principal motivación para la adquisición
Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).



Nota: El sabor es el principal elemento motivador de la demanda

Figura 15. Motivación al consumo de los productos de Zunadulce.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Análisis:

La Figura 15 presenta los resultados de las motivaciones sobre el producto que impulsado su adquisición por parte de los clientes, la mayoría (55,7%) coincide que es por el sabor, seguido de la presentación (26,8%), también la calidad del producto (17,4%). Un pastel de agasajo tiene en el sabor y la presentación su mayor valor agregado, sobre todo el sabor también ya indica la calidad, normalmente una buena materia prima y materiales también se evidencian en el sabor.

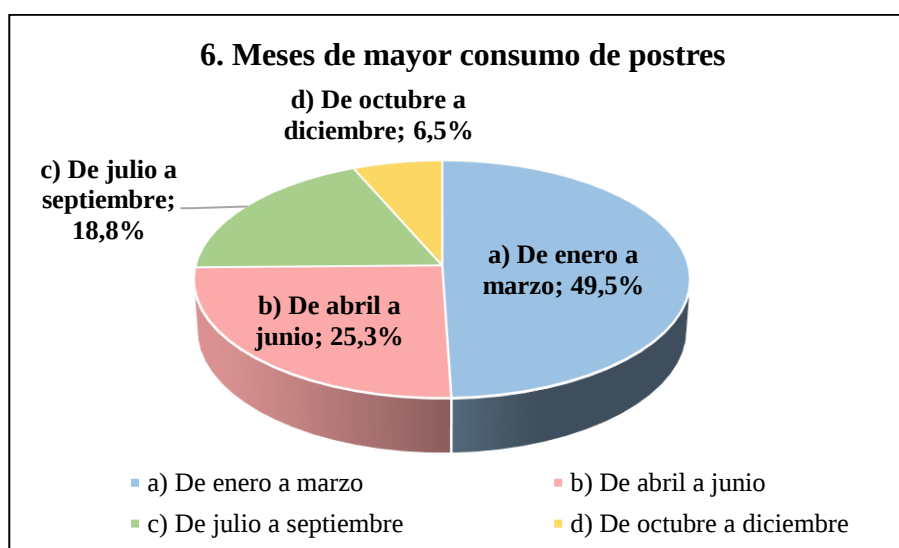
6. ¿En qué meses usted considera que consume más postres?

La Tabla 18, tiene la finalidad de identificar los meses en los que más consumen postres los encuestados.

Tabla 18. *Meses de mayor consumo de postres.*

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
De enero a marzo	190	49,5%
De abril a junio	97	25,3%
De julio a septiembre	72	18,8%
De octubre a diciembre	25	6,5%
Total	384	100,0%

Nota: Los principales meses de consumo es durante la temporada de invierno en la Costa
Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).



Nota: El periodo de invierno genera la mayor demanda de postres

Figura 16. Meses de mayor consumo de postres.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Análisis:

La Figura 16, muestra que los meses en que se consume más pasteles son de enero a marzo (49,5%), coincide con la temporada de invierno en la región Costa y época en que los niños y adolescentes están de vacaciones escolares, lo que propicia las reuniones familiares y con amistades; también se menciona de abril a junio (25,3%); seguido de julio-septiembre (18,8%) y de octubre a diciembre (6,5%). El último trimestre del año existe la presión de estudios del

último trimestre, también los diversos compromisos tanto laborales, comunitarios y por fin de año compiten con los eventos de índole familiar en que se consume mayor número de pasteles.

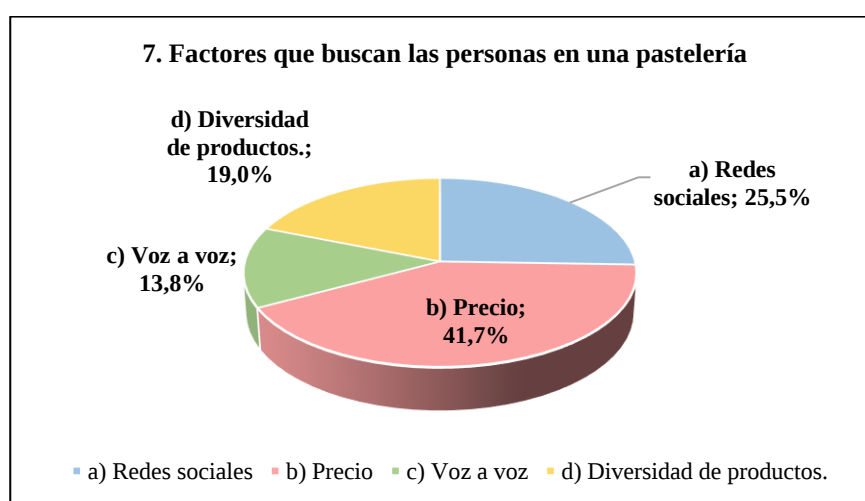
7. ¿Qué factores cree usted que las personas buscan de una pastelería?

La Tabla 19, tiene el objetivo de determinar los factores o características que buscan las personas de manera previa a seleccionar una pastelería.

Tabla 19. Factores que buscan las personas en una pastelería.

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Redes sociales	98	25,5%
Precio	160	41,7%
Voz a voz	53	13,8%
Diversidad de productos	73	19,0%
Total	384	100,0%

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).



Nota: Uno de los factores que motivan la demanda es el precio

Figura 17. Factores que buscan las personas en una pastelería.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Análisis:

La Figura 17, muestra los factores que las personas buscan de una pastelería son según los encuestados en primer lugar un precio adecuado (41,7%), siempre se busca el mejor producto al menor precio; seguido por su presencia en redes sociales donde cada vez mayor número de personas buscan información sobre productos y servicios; otro es que se disponga de una

diversidad de productos (19%), esto incrementa sustancialmente la probabilidad que una persona adquiriera algo por encontrarlo.

Finalmente, y no menos importante es que tenga buenas referencias (voz a voz) o buenas reseñas de compradores. Es importante reconocer que una de las ventajas de las redes sociales es que permite tener referencias de otros usuarios del producto que indican como fue su experiencia.

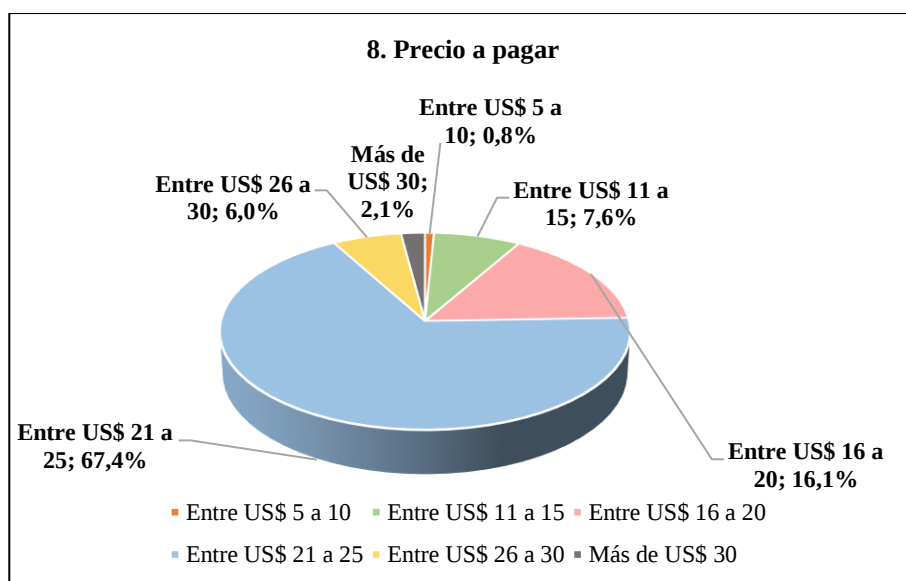
8. ¿Precio dispuesto a pagar por un pastel?

La Tabla 20, tiene la finalidad de determinar entre varias opciones el rango de precio que los encuestados consideran más idóneos para pagar al momento de realizar una compra de un pastel.

Tabla 20. *Precio a pagar.*

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Entre US\$ 5 a 10	3	0,8%
Entre US\$ 11 a 15	29	7,6%
Entre US\$ 16 a 20	62	16,1%
Entre US\$ 21 a 25	259	67,4%
Entre US\$ 26 a 30	23	6,0%
Más de US\$ 30	8	2,1%
Total	384	100,0%

Nota: Es importante considerar esta información para el diseño del producto.
Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).



Nota: La segmentación de mercado debe considerarse la variable precio

Figura 18. Precio a pagar.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Análisis:

Con respecto al precio que se está dispuesto a pagar por un pastel se muestra en Tabla 21, figura 17. El precio donde existe mayor coincidencia (67,4%) está entre US\$ 21 a 25; seguido bastante lejos con US\$ 16 a 20 (16,1%), precios por encima de los indicados y por debajo tienen respuestas de pocos usuarios. Como referencia, un pastel de media libra, tienen un diámetro de alrededor 20 cm, alcanza para 12 a 14 porciones, el de libra tiene 30 cm. de diámetro y rinde entre 25 a 27 porciones.

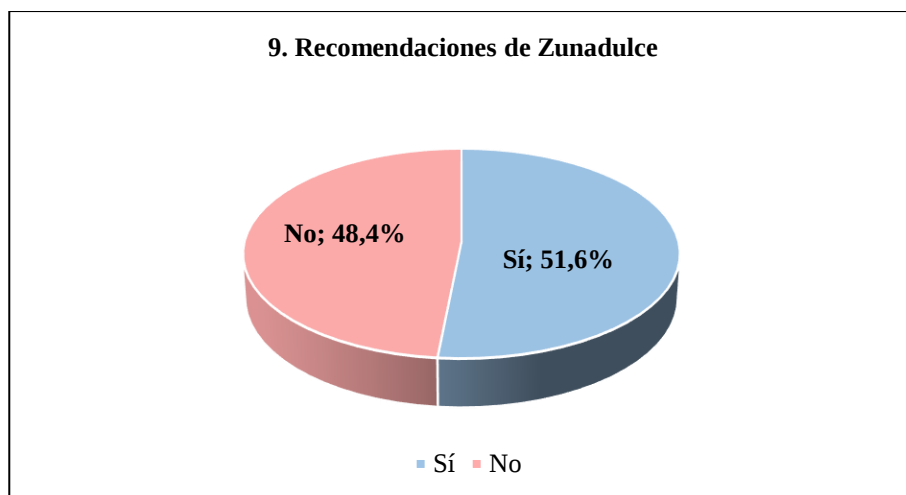
9. ¿Usted recomendaría a otras personas los productos de Zunadulce?

Tabla 21. Recomendaciones de Zunadulce.

Descripción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	198	51,6%
No	186	48,4%
Total	384	100,0%

Nota: No existe una intención de recomendación masiva.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).



Nota: Se requiere trabajar para incrementar la intención de recomendación.

Figura 19. Recomendaciones de Zunadulce.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Análisis:

Finalmente, la Figura 19 muestra que recomendaría los productos de Zunadulce a otras personas, un 51,6% indicaron que si lo harían, mientras que un 48,4% dieron una respuesta negativa, principalmente por conocer poco la empresa y no haber probado sus productos. Productos como estos basan su ampliación de mercado en las referencias de clientes satisfechos, por ello la campaña de marketing debe considerar una estrategia de degustación.

3.7. Desarrollo de la Entrevista

3.7.1. Análisis de la entrevista a Araujo Bakery

Las entrevistas se realizaron al propietario de Araujo Bakery (Ver Anexo 2) y la gerente de Zunadulce (Ver Anexo 4), a continuación, sus apreciaciones:

El propietario experto de Araujo-Bakery (postres) es de nacionalidad venezolana y lleva 4 años viviendo en Ecuador, por lo que su emprendimiento comenzó hace 2 años.

En el primer año inició realizando brownie y galletas; después de ver que sus productos eran muy bien aceptados en el mercado, comenzó a innovar sus postres y ampliándose en la creación de tortas temáticas para todo tipo de eventos y edades.

Durante la pandemia del COVID-19 muchos negocios optaron por cerrar, debido a la crisis sanitaria a la que estábamos atravesando; pero para el negocio de Araujo –Bakery fue una oportunidad más para generar el aumento de ventas y darse a conocer con más fuerza en redes

sociales como (Instagram y WhatsApp) sobre sus productos, precios y calidad de postres que ofrece.

Esta pandemia que tuvo restricciones muy severas no les afectó a sus ventas, pero más bien le ayudó a mejorar y buscar nuevas estrategias de marketing para la entrega y promoción de sus productos a domicilio. Aquiles Araujo recomienda que:

- Es indispensable darle al cliente una excelente atención, porque de ellos también dependerán las recomendaciones que les den a nuestros productos y la intervención de la voz a voz que nos ayudará a tener una cartera de cliente más amplia.
- En cuestión precios/promoción, nos indicó que le demos valor a nuestro trabajo, tiempo invertido y materia prima de buena calidad, ya que la competencia en redes sociales se ve afectada por las promociones no bien realizadas, que a la larga afecta el mercado y lo deja saturado en precios.
- La transportación segura por delivery de los postres debe ser el correcto, si se contrata a una persona para que lo haga sabrán que el producto que llevan es muy delicado al transportar y deberá llegar a tiempo e intacto al cliente.
- Dar a conocer al cliente o recordarle que los costos de transportación tendrán recargo, donde lo asume el cliente o el mismo opta por retirar el producto en el establecimiento.

La segunda entrevista fue para el encargado de Zunadulce, mismo que indica que considera que efectivamente existe una débil gestión en marketing, por lo que requieren fortalecer este aspecto para lograr mayores proyecciones de mercado. Nunca han invertido en publicidad.

Con respecto a las oportunidades, se indica que luego de que ha disminuido la incidencia de la pandemia por Covid-19 tienen grandes esperanzas en que la demanda se reactive, los medios digitales son una gran opción para ampliar la cobertura de mercado y por ende de operaciones.

Considera que un elemento central de diferenciación y competitividad es la calidad de su producto, mismo que se caracteriza por su presentación, sabor y calidad de los materiales que utiliza. Con respecto a los precios consideran que son los adecuados al segmento de mercado hacia donde se orientan que están al sur de la ciudad de Guayaquil.

3.7.2. Entrevista a Propietaria de Zunadulce

Las preguntas que se efectuaron a la propietaria de Zunadulce se muestran en el Anexo 3 de este proyecto y se reflejan junto con sus respuestas a continuación:

1. ¿Considera usted que es indispensable emplear un Plan de Marketing para Zunadulce?

Creo que es muy necesario para poder mejorar la proyección de ventas del negocio.

2. ¿Usted ha invertido alguna vez en publicidad para su negocio?

No se ha realizado.

3. ¿Qué Oportunidades considera usted que tiene Zunadulce?

Varias, la proyección de ventas ha tenido un luego de la pandemia y se ha abierto la opción por medios digitales de ofertar mayor variedad de los productos.

4. ¿Qué factor piensa usted que es una amenaza para el negocio?

La falta de difusión y empleo de herramientas para llegar a ello.

5. ¿Qué lo hace competitivo en el mercado a Zunadulce al ofrecer sus productos?

La calidad, precio y presentación del producto final que se oferta.

6. ¿Qué estrategia usted utiliza para incentivar a sus clientes a que compren con recurrencias los pasteles?

Promociones en determinadas líneas de productos, conocido como el 2x1.

7. ¿Considera usted que la producción de pasteles en ZUNADULCE se ha visto afectado por la situación sanitaria del COVID-19? ¿Por qué?

Al inicio de la pandemia se vio muy afectado por las medidas sustitutivas empleadas por el gobierno, en base a la realización de celebraciones, y el adaptarse a solicitar pedidos por medio de entregas o conocido como delivery.

8. ¿Cree usted que el precio que cobra ZUNADULCE por sus productos son los adecuados? ¿Por qué?

Sí, ya que se ajustan al tipo de celebración que se realiza y a la vez son accesibles a todo bolsillo.

3.7.2.1. Análisis de la entrevista a Propietaria de Zunadulce

Se informa que aunque está operando el negocio y dispone de una clientela, se lo maneja con poca planificación, por ello no se ha realizado publicidad, más allá de una página en Instagram donde cuelgan fotografías de los productos, aunque sin mayor estructura y orientación de marketing. Esto es el resultado de no aplicar suficiente gestión empresarial, sobre todo en la planificación, no dispone de plan de marketing, por ello todo lo que se realiza está desestructurado y posiblemente sin mayor eficacia.

Aunque el año 2020 y lo que discurre hasta el mes de julio del 2021 se mantiene la emergencia del Covid-19 la comunicación y comercio electrónico se ha ampliado, por ello se considera que han surgido oportunidades para potenciar y ampliar el negocio en este año.

Actualmente, la empresa Zunadulce debe incorporar herramientas de gestión empresarial para que el negocio deje el bajo perfil como ha estado para que alcance un tamaño comercial y se consolide como microempresa.

Sobre el tema de estrategias de marketing, aunque como se indicó, de manera desestructurado, ha dado resultados adecuados las promociones en tortas tipo 2x1, también la versatilidad en diseños incorporando íconos locales como son los equipos de futbol, armonizar los pasteles con temáticas de los eventos, entre otros.

Al inicio de la pandemia, la empresa Zunadulce estuvo afectada por las medidas restrictivas orientadas a las reuniones de grupos. Ante esto se adoptaron diferentes enfoques, uno de ellos la entrega por sistema de mensajería, otro es las minitortas, considerando que las reuniones son de menos personas. También otro tipo de pasteles individuales, tipo set de variados sabores.

3.7.3. Ficha de Observación de Zunadulce

La Tabla 22, muestra la ficha de observación (Ver Anexo 6) realizada a varios aspectos de la empresa, cuyas respuestas se muestran a continuación:

Tabla 22. *Ficha de Observación de Zunadulce.*

GUÍA DE OBSERVACIÓN



Lugar:	Zunadulce
Objetivo:	Revisar aspectos físicos e instrumentos de gestión de la empresa
Fecha:	marzo 15/2021
1. Revisar la ubicación del local	La empresa funciona en el Guasmo Sur, coop. Pablo Neruda, la calle es secundaria.
2. Infraestructura disponible para operaciones	Las actividades funcionan en el mismo espacio doméstico, no se dispone de instalaciones separadas.
3. Herramientas disponibles	Dispone de herramientas tales como: Horno doméstico, batidora, moldes, todo para trabajar en baja escala.
4. Espacio para administración	No dispone de una zona específica para administración, algunas actividades las realiza desde la sala de su casa.
5. Instrumentos de gestión	Solo dispone de un cuaderno donde anota los pedidos y las entregas, no dispone de instrumentos de planificación.
6. Equipamiento físico de administración	No dispone de computadora, el posteo lo realiza desde su teléfono inteligente.
7. Personal	La propietaria se encarga de todo, no dispone de asistentes, porque el volumen de operaciones no lo amerita. En casos puntuales contrata personas familiares que la ayudan.
8. Redes sociales	Tiene cuenta de Zunadulce en Instagram, presenta imágenes de fotografías de productos, sin mayor explicación ni estructura de productos, tampoco se indica teléfono de contacto. Las fotos no están adecuadamente cuadradas.

Nota: La guía de observación se requiere para la visita
Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

3.7.3.1. Análisis de la Ficha de Observación de Zunadulce.

Se realizó una observación directa, en el local de operaciones de Zunadulce. La empresa funciona en La empresa funciona en el Guasmo Sur, coop. Pablo Neruda, la calle es secundaria, domicilio de la propietaria. Las actividades funcionan en el mismo espacio doméstico, no se dispone de instalaciones separadas.

Dispone de herramientas tales como: Horno semi-industrial, batidora, moldes, todo para trabajar en una producción pequeña.

Las actividades de administración de la empresa, son realizadas desde la sala de su casa, no dispone de una zona específica para administración. No dispone de computadora, el posteo lo realiza desde su teléfono inteligente. Utiliza un cuaderno donde anota los pedidos, las entregas y el importe de ventas. No se dispone de instrumentos de planificación como planes.

En cuanto a personal que le ayuda, la propietaria se encarga de todo, no dispone de asistentes, porque el volumen de operaciones no lo amerita. En casos puntuales contrata personas familiares que la ayudan. Para el plan de expansión se requerirá incorporar un equipo permanente de trabajo quienes se encargarán de todas las actividades inherentes a la operación del negocio.

Tiene cuenta de Zunadulce en Instagram, presenta imágenes de fotografías de productos, sin mayor explicación ni estructura de productos. Las imágenes no están adecuadamente cuadradas, la calidad es baja.

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.1. Información de identidad y filosofía empresarial

4.1.1. Imagen corporativa

La Figura 20, muestra el logo que posee actualmente la tienda Zunadulce y el que ha mantenido a lo largo de sus años. Este logo posee colores pasteles, los mismos que tienen la finalidad de atraer a los clientes a los que les gusta personalizar sus pasteles.



Nota: Este es el actual logotipo utilizado por la empresa

Figura 20. Isologotipo de Zunadulce.

Fuente: @zunadulce

4.1.2. Actividad Económica

La empresa Zunadulce se dedica a la actividad de elaboración artesanal de productos de panadería, según la Codificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) la nomenclatura es la siguiente:

- C107: Elaboración de otros productos alimenticios
- C1071: Elaboración de productos de panadería
- C1071.02: Elaboración de pasteles y otros productos de pastelería: pasteles de frutas, tortas, pasteles, tartas, etcétera, churros, buñuelos, aperitivos (bocadillos), etcétera.
- C1071.02.02 Elaboración de tortas, tartas, etc.

4.1.3. Misión

Ofertar productos de repostería de alta calidad destacando en su sabor único, que se constituya como un signo de distinción e innovación, comercializando productos con el fin de que lleguen a diferentes hogares.

4.1.4. Visión

Consolidar Zunadulce como una de las pastelerías con mayor presencia a nivel local, caracterizándonos por el sabor de nuestros productos y por brindar un servicio integral.

4.1.5. Objetivos

Los objetivos diseñados para consolidar a la tienda de pasteles personalizados Zunadulce se resumen en los siguientes puntos:

- Dotar de capacidad operativa a la empresa mediante la inversión en equipo semi-industrial.
- Establecer un catálogo de productos de pastelería de mayor demanda en el mercado.
- Alcanzar sostenibilidad financiera desde el primer año de actividades.
- Establecer un canal logístico para entregas oportunas del producto.
- Implementar un punto físico de exhibición y venta directa.

4.1.6. Valores

Los valores corporativos de la tienda Zunadulce se basan en la innovación, calidad, trabajo en equipo y salud como se describen a continuación:

- **Innovación:** Zunadulce aporta innovación al mercado de pastelería mediante nuevos sabores y diseño.
- **Calidad:** los productos son elaborados con Buenas Prácticas Manufactura e insumos frescos y naturales.
- **Trabajo en equipo:** los colaboradores de Zunadulce, son un grupo de personas que unen talento y esfuerzo para el logro de objetivos comunes.
- **Salud:** Los productos elaborados por Zunadulce busca un equilibrio entre el sabor y la salud, para ello controla componentes tales como el azúcar y grasas.

4.1.7. Análisis FODA

La Tabla 23, muestra la matriz FODA que muestra los factores tanto internos como externos que envuelven a la tienda Zunadulce, factores que fueron considerados para medir el alto impacto, que estos producen en el desarrollo de la entidad.

Tabla 23. *Análisis FODA.*

Fortalezas		Oportunidades	
1.	La empresa dispone de un catálogo de productos con aceptación en el mercado;	1.	El mercado de productos de pastelería está en aumento en la medida que se incrementa el ingreso promedio de la población;
2.	Dispone de un equipo humano con experiencia en pastelería;	2.	El desarrollo de los servicios de mensajería independiente impulsa el negocio de ventas mediante redes sociales;
3.	El equipo tiene experiencia en la distribución a domicilio del producto;	3.	Las redes sociales se han convertida en una importante vitrina de comercialización;
4.	Los precios de los productos tienen aceptación por parte de los demandantes, están en el promedio del sector con una adecuada relación precio/calidad;	4.	Existen servicios de cobros de tarjetas de crédito y débito por medio de bancos locales que impulsa el negocio de transacciones de bajo monto;
5.	La experiencia del personal es hacia la elaboración de productos con ingredientes saludables con un importante uso de endulzantes directos de la fruta.	5.	Tendencia creciente de hábitos de consumo hacia productos saludables;
6.	Una forma de cobrar el producto es directamente mediante el mensajero motorizado quien se encarga de cobrar. Esto disminuye el cargo de comisión de cobranza.		
Debilidades		Amenazas	
1.	No se dispone de equipos adecuados para operaciones;	1.	Las marcas de pastelería con gran trayectoria y amplia cobertura de ventas se expanden en la ciudad de Guayaquil;
2.	Las experiencia en ventas es bastante reducida;	2.	Permanente entrada de nuevas empresas de pastelería por bajas barreras de acceso;
3.	No se dispone de un punto de venta al público;	3.	Existe un gran número de empresas informales de pastelería
4.	Los propietarios no tienen mayor experiencia en gestión de empresas de mayor tamaño;		

Nota: Este es el resultado de una reunión participativa
Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

La Tabla 24, muestra la matriz FO ponderada, la misma que muestra las fortalezas y las oportunidades de Zunadulce.

Tabla 24. *Matriz FO ponderada.*

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
1. La empresa dispone de un catálogo de productos con aceptación en el mercado;	X			1. El mercado de productos de pastelería está en aumento en la medida que se incrementa el ingreso promedio de la población;	X		
2. Dispone de un equipo humano con experiencia en pastelería;	X			2. El desarrollo de los servicios de mensajería independiente impulsa el negocio mediante las redes sociales;	X		
3. El equipo tiene experiencia en la distribución a domicilio del producto;	X			3. Las redes sociales se han convertido en una importante vitrina de comercialización;	X		
4. Los precios de los productos tienen aceptación por parte de los demandantes, están en el promedio del sector con una adecuada relación precio/calidad;			X	4. Existen servicios de cobros de tarjetas de crédito y débito por medio de bancos locales que impulsa el negocio de transacciones de bajo monto;	X		
5. La experiencia del personal es hacia la elaboración de productos con ingredientes saludables con un importante uso de endulzantes directos de la fruta.	X			5. Tendencia creciente de hábitos de consumo hacia productos saludables;	X		

Nota. Esta ponderación de impacto es a partir de la matriz FODA
Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Igualmente se procedió a ponderar las debilidades y amenazas para poder priorizar aquellas que se consideran de alto impacto e incorporarlas en las estrategias., se detalla en la Tabla 25 a continuación inserta:

Tabla 25. *Matriz ponderada DA.*

Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
1. No se dispone de equipos adecuados para operaciones;	X			1. Las marcas de pastelería con gran trayectoria y amplia cobertura de ventas se expanden en la ciudad de Guayaquil;	X		
2. Las experiencia en ventas es bastante reducida;	X			2. Permanente entrada de nuevas empresas de pastelería por bajas barreras de acceso;		X	
3. No se dispone de un punto de venta al público;	X			3. Existe un gran número de empresas informales de pastelería.	X		
4. Los propietarios no tienen mayor experiencia en gestión de empresas de mayor tamaño;		X					

Nota: Esta ponderación es resultado de la reunión participativa
Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Una vez ponderadas se procede al análisis DOFA, para ello solamente se consideran las variables de alto impacto, con esto se tiene un acercamiento a la formulación de la estrategia, esto se presenta en la FO-FA-DO-DA descritas en la tabla 26:

Tabla 26. *Análisis DOFA ponderado.*

ANÁLISIS DOFA	Oportunidades	Amenazas
	1. El mercado de productos de pastelería está en aumento en la medida que se incrementa el ingreso promedio de la población; 2. El desarrollo de los servicios de mensajería independiente impulsa el negocio mediante las redes sociales; 3. Las redes sociales se han convertido en una importante vitrina de comercialización; 4. Existen servicios de cobros de tarjetas de crédito y débito por medio de bancos locales que impulsa el negocio de transacciones de bajo monto; 5. Tendencia creciente de hábitos de consumo hacia productos saludables;	1. Las marcas de pastelería con gran trayectoria y amplia cobertura de ventas se expanden en la ciudad de Guayaquil; 2. Permanente entrada de nuevas empresas de pastelería por bajas barreras de acceso; 3. Existe un gran número de empresas informales de pastelería
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
1. La empresa dispone de un catálogo de productos con aceptación en el mercado; 2. Dispone de un equipo humano con experiencia en pastelería; 3. El equipo tiene experiencia en la distribución a domicilio del producto; 4. La experiencia del personal es hacia la elaboración de productos con ingredientes saludables con endulzantes directos de la fruta.	1. Desarrollar líneas de productos saludables; 2. Implementar canales de marketing y comercialización por Internet. 3. Establecer un sistema de entrega en asocio con empresas de mensajería.	1. Posicionar la marca Zunadulce en el mercado; 2. Alcanzar una participación en el mercado de por lo menos un 1%
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
1. No se dispone de equipos adecuados para operaciones; 2. Las experiencia en ventas es bastante reducida; 3. No se dispone de un punto de venta al público;	1. Implementar un centro de producción; 2. Establecer un punto de venta físico;	1. Fortalecer la gestión de marketing y ventas

Nota: Las estrategias son el resultado del análisis del FODA y su ponderación de impacto

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

4.2. Análisis del Macroentorno

4.2.1. Entorno político

Este entorno revisa las diferentes políticas públicas, programas y proyectos orientados a impulsar el trabajo y el emprendimiento, se condensa en el quinto objetivo de desarrollo según registra el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 (Senplades, 2017) en términos de “impulsar la productividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria”, las políticas mencionables y relacionadas son la 5,1; 5,3, 5,5; todas ellas mencionan el impulso a la producción, nacional y el emprendimiento.

En términos del marco legal propicio para los emprendedores, en febrero del año 2020 se aprobó la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (Asamblea Nacional, 2020), misma que tiene como objeto y ámbito establecer el marco normativo que incentive y fomente el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico.

Para lograr el objetivo propuesto, la mencionada Ley establece en su artículo 13 el brindar apoyo para la instalación de infraestructura para centros de emprendimientos, la institución de una Guía Nacional de Emprendimiento y proveer financiamiento; entre los más relevantes. Los programas de servicios financieros para emprendedores disponibles son los siguientes, mismos que deben ser solicitados por medio de intermediarios financieros:

Tabla 27. *Programas de servicios financieros.*

No.	Entidad	Programas
1.	Corporación Financiera Nacional www.cfn.fin.ec	1. Programa de Apoyo Productivo y Financiero, 2. Programa de Financiamiento para Emprendedores; 3. Fondo Nacional de Garantías,
2.	Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias www.finanzaspopulares.gob.ec	1. Créditos; 2. Servicios de garantías.

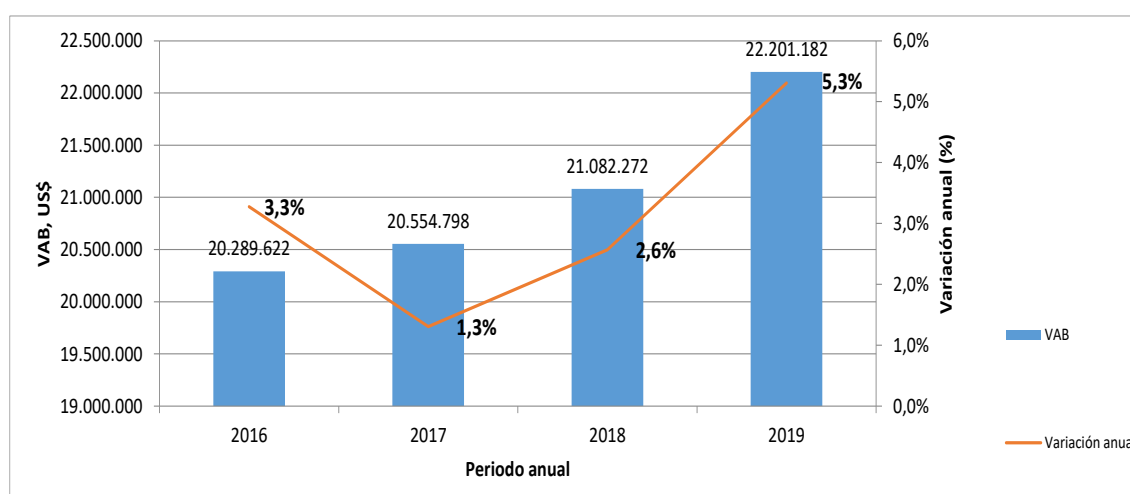
Nota: Estos son los potenciales oferentes de línea de crédito
Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

4.2.2. Entorno económico

“Durante el año 2020 la economía decreció en un 7,8% en Ecuador, por efectos del Covid-19. Lo anterior se desglosa en una disminución del 2,1% de las exportaciones, las importaciones también decrecieron en un 7,9% y el consumo de los hogares del -7%” (BCE, 2021).

Este decrecimiento a nivel nacional también se refleja en el cantón Guayaquil que aporta con alrededor un 22% a la economía del País; su Valor Agregado Bruto (VAB) en el año previo a la pandemia experimentó un crecimiento del 5,3%. Aunque no existen datos cantonales al año 2020, se espera que la economía se recupere al ritmo esperado para el país, estimado en 2,8% (BCE, 2021).

La Figura 21, muestra el PIB anual que es la sumatoria del Valor Agregado Bruto y Otros Elementos del PIB.



Nota: Guayaquil tiene un VAB similar al del cantón Quito

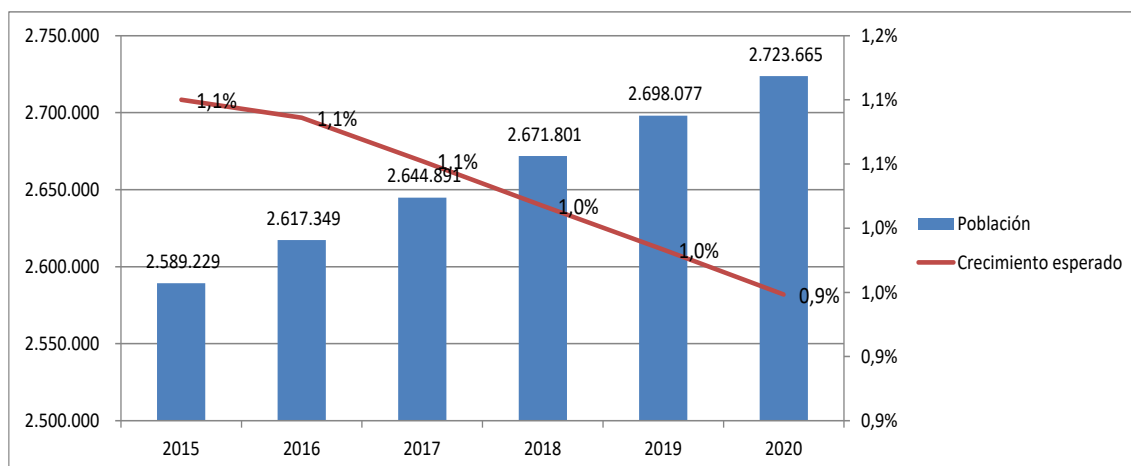
Figura 21. Guayaquil: Valor Agregado Bruto 2016-2019, US\$ y %.

Fuente: BCE (2020).

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

4.2.3. Entorno socio-cultural

Como es tendencia en el país, el crecimiento de la población está en franco proceso de desaceleración; para el año 2020, el cantón presenta un crecimiento anual del 0,9%; mientras que en el año 2015 la variación fue del 1,1%. Al margen de este crecimiento, la población se ubicaría en 2,723.665 habitantes para el año en mención (Figura 22). Esto constituye un importante mercado para productos de consumo como son los pasteles, objeto de este proyecto.



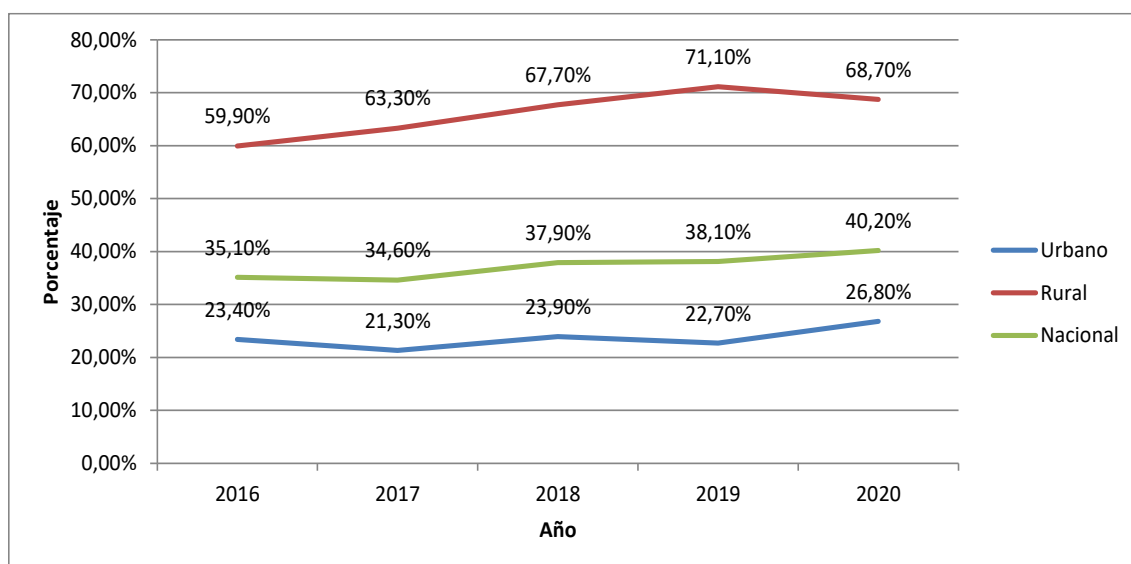
Nota: El crecimiento de la población incide en el crecimiento del mercado.

Figura 22. Guayaquil: Población y su crecimiento.

Fuente: INEC (2013).

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

En cuanto la inclusión en el mercado, un indicador es la medición de la pobreza multidimensional (IPM), mismo que se mide mediante indicadores de educación, salud, vivienda y acceso a servicios básicos. En Ecuador, el IPM urbano creció desde un 22,7% en el año 2019 hasta 26,8% en el 2020 (Figura 23), este salto significativo correspondió al impacto de la crisis Covid-19 en Ecuador.



Nota: La incidencia de pobreza multidimensional afecta la capacidad adquisitiva de la población

Figura 23. Ecuador, Medición de la incidencia de pobreza multidimensional, 2015-2020, (%).

Fuente: INEC (2021).

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

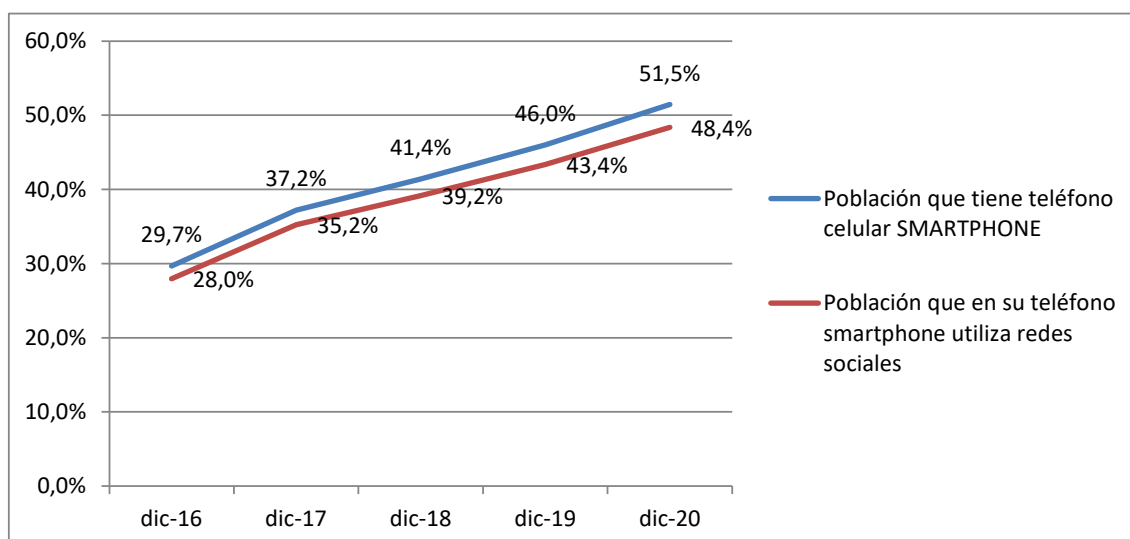
El IPM muestra una contracción del mercado, sobre todo para productos no esenciales, como son los de pastelería, situación que se espera vuelva a la normalidad en la medida que se

avance con el proceso de inmunización de la población ante el mencionado virus, situación que se espera se concluya en el año 2021.

4.2.4. Entorno Tecnológico

El entorno tecnológico que se revisará mediante el acceso a Internet y uso de redes sociales es determinante en la coyuntura actual de distanciamiento social y tendencia al incremento de ventas por medios digitales.

La Figura 24 muestra el salto cuantitativo del acceso desde el año 2016 al 2020 en que el uso de teléfonos inteligentes pasó desde un 28% al 48,4%. En cuanto al uso de redes sociales en Internet creció desde un 29,7% al 51,5%.



Nota: El smartphone es un dispositivo que ayuda a la acción de compra

Figura 24. Ecuador, acceso a uso de tecnología, 2016-2020.

Fuente: INEC (2021).

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

4.2.5. Entorno Ambiental

Según el Catálogo de Categorización Ambiental la actividad de Panaderías corresponde al código 31.1.8.2.3 (Construcción y/u operación de fábricas para producción de mezclas de harinas y masas a partir de harina previamente elaborada (incluye artesanales) corresponde a la categoría I, estas no requieren Permiso Ambiental, solo requiere un Registro Ambiental y tener una Guía de Buenas Prácticas Ambientales (Ambiente, 2021).

4.3. Análisis del microentorno

4.3.1. Proveedores

Guayaquil es sede de los mayores proveedores de productos de panadería y pastelería de materia prima e insumos para la industria de panadería, los mismos que se detallan en la Tabla 28:

Tabla 28. Principales distribuidores mayoristas de productos para panadería.

Empresa	Ubicación	Productos
Moderna Alimentos Moderna.com.ec	Guayaquil Km. 8,5 vía a Daule	• Harina Ya, • Grasas, • Azúcar, • Derivados
La Fabril https://www.lafabril.com.ec/categoria-panificacion/	Guayaquil Vía a Daule, km. 14	• Coberturas • Especializados • Mantecas • Margarinas • Premezclas • Rellenos
Industrial Molinera C.A. http://www.industrialmolinera.com/contactos/	Guayaquil El Oro y La Ría	• Harina de Trigo fortificada Super4
Fleischman Ecuador C.A. https://www.fleischmannecuador.ec/	Durán Medardo Ángel Silva s/n y Panamá Cdla. El Recreo.	• Levaduras, • Mejoradores, • Cremas • Esencias • Chocolates • premezclas
Levapan S.A. https://www.levapan.com.ec/reposeria/	Guayaquil Km. 10,5 vía Daule, Lotización Expogranos	• lácteos • rellenos y cubiertas • esencias • Preelaborados

Nota: Estas empresas tienen una red de puntos de venta en la ciudad.
Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

En cuanto a los proveedores de equipos, existe en Guayaquil una amplia oferta, la Tabla 29 detalla algunos de ellos.

Tabla 29. Proveedores de equipos para pastelería.

Empresa	Ubicación	Productos
Fritega S.A. https://tienda.fritega.com.ec/product-category/panaderia-y-pasteleria/	Guayaquil Nueve de Octubre y José de Antepara	• Vitrinas, • Amasadoras • Batidora industrial • Hornos • Paneras • Rodillos de masa • Laminadoras de masa • Divisoras y boleadoras • Cortador de pan • Molino de pan.
Maquipan http://maquipan-ec.com/contactanos/	Francisco de Marcos y calle 20 Telf. 042460400	

Nota: Estas empresas tienen sala de exhibición en Guayaquil.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

La Tabla 30 presenta una descripción y características principales del equipo, mobiliario y herramientas que se requerirá para implementar el centro de producción de pasteles personalizados.

El equipo está cotizado en función de una escala de producción, las imágenes y precios son referenciales.

Tabla 30. Descripción de equipo.

Equipo	Características
	Horno a gas de acero inoxidable • Con termómetro • 3 latas • Garantía de un año • Precio: US\$ 223,00 más IVA

	Batidora industrial de 30 lts. • Poder: 1,07 HP, • Capacidad: 30 lts. • Velocidad: 3 • Peso: 98 kg. • Precio: US\$ 679,00 + iva
	Batidora de mano • Marca: Hamilton Beach • Velocidades: 6 + botón turbo, • Capacidad; 3,8 lts. • Potencia: 290 watts • Precio: US\$ 85,00
	Licuada industrial • Marca Oster, • Vaso de vidrio, base metálica, • Peso: 3922 gms. • Precio: US\$ 115,00+ IVA
	Batidora de inmersión/ayudante de cocina Hamilton Beach • Pica directamente en tazón, • 2 velocidades y múltiples usos, • Licua, mezcla, bate, hace puré y pica. • Motor 225 watt, • Precio: US\$ 40,00
	Congelador vertical Marca: TCL TRF 460 Función de super enfriamiento, supercongelación, 4 puertas, Consumo eficiente de energía, Garantía: 1 año, Capacidad: 460 lts. Precio: US\$ 809,00

Nota: Estos modelos son referencial, lo relevante es la capacidad y características.
 Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

4.3.2. Competidores

Las tortas y pasteles son vendidas por varios negocios en la ciudad de Guayaquil, entre ellas cadenas como Pasteles y Compañía, Dolupa, Galleta Pecos, California son empresas

especializadas. Adicionalmente también se venden por las principales cadenas de supermercados y panaderías en general que ofrecen el producto (Tabla 31). Otras microempresas y personas autoempleadas ofrecen el producto exclusivamente por redes sociales y entregas a domicilio.

Tabla 31. *Cadenas de venta de pasteles y tortas.*

Empresa	Ubicación	Página web
Pasteles y Compañía	20 puntos de ventas en la ciudad 2 puntos de ventas en el sur	http://www.pastelesycompania.com.ec/
Dolupa	17 puntos de venta en Guayaquil 2 en el sur	http://dolupa.ec
Galleta Pecosá	Diez de Agosto y Boyacá Mall del Sur Alborada	https://www.edina.com.ec/sucursales/galletas-pecosa-sa/402/9/238
Panadería California	20 puntos de venta en Guayaquil	
Panaderías en general	Ejemplos las panaderías de barrios	
Supermercados	Mi Comisariato Supermaxi AKI TIA Santa María Coral	

Nota: Estas pastelerías tienen varios puntos de venta en la ciudad de Guayaquil.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

El sector de panadería y pastelería en su conjunto presentó un crecimiento desde el año 2016 hasta el 2018; tuvo un descenso al año 2019 y al 2020 por la pandemia Covid-19. El tamaño de transacciones del sector panadería (que también incluye pastelería) fue por US\$ 113 millones en el 2020; el de pastelería por US\$ 5,6 millones; la facturación total en ese año alcanzó US\$ 119 millones.

La Tabla 32, muestra la información es la consignada por las empresas en las declaraciones de Impuesto a la Renta e IVA

Tabla 32. *Ingresos totales de sector de panadería y pastelería, 2016-2020.*

Años	Prod. Panadería (1071,01)	Productos de pastelería (1071,02)	Elaboración de otros productos (1071,09)	Total
2016	104.197.679	5.654.442	705.871	110.557.992
2017	107.474.103	6.515.828	801.863	114.791.795
2018	114.178.725	7.754.082	963.598	122.896.405
2019	112.961.033	7.270.656	851.407	121.083.097
2020	113.067.364	5.607.677	344.208	119.019.248

Nota: Esto refleja los ingresos de las entidades formales en el cantón Guayaquil.

Fuente: SRI (2021).

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

4.3.3. Clientes

Los clientes de productos de pastelería corresponden a los siguientes grupos diferenciados que se describen a continuación:

- Familias del sector sur de Guayaquil, demandan pasteles por cumpleaños de alguno de sus miembros, sobre todo menores de edad.
- Empresas del sector sur de Guayaquil que demandan pasteles por cumpleaños de compañeros de trabajo.

4.4. Plan de Marketing

4.4.1. Objetivos del Plan de Marketing

- Posicionar la marca Zunadulce en el mercado;
- Desarrollar líneas de productos saludables de pastelería;
- Implementar canales de marketing y comercialización por Internet.
- Implementar un sistema de entrega en asocio con empresas de mensajería.
- Establecer un punto de venta físico en el sur de la ciudad.

4.4.2 Estrategia de Segmentación

La segmentación se orienta hacia un mercado de familias y de empresas, estos dos agentes económicos son demandantes de productos de pastelería. La primera para eventos de cumpleaños de menores de edad principalmente; la segunda genera demanda de pasteles por parte de los empleados para homenajear a compañeros que están de cumpleaños.

Se priorizará la demanda sobre pedidos por lo menos un día previo y la entrega a domicilio, la selección del tamaño y tipo será en función de un catálogo de productos.

4.4.3. Marketing mix

4.4.3.1. Producto

La Tabla 33, muestra la lista de productos, muchas de estas imágenes son extraídas de la página de Instagram de Zunadulce.

Tabla 33. Lista de Producto.

Producto	Sabores
	• Sabor: vainilla • Ingredientes: Harina, mantequilla, azúcar, huevos, leche y manjar • Precio: de \$20 a \$55
	• Sabor: vainilla • Ingredientes: Harina, mantequilla, azúcar, huevos, leche y manjar • Precio: de \$18 a \$30
	Minitortas de fondant y frosting • Sabor: vainilla • Ingredientes: Harina, mantequilla, azúcar, huevos, leche y manjar, cocoa amarga, aceite



Tortas para matrimonios,
Y otro tipo de eventos
(despedidas de soltera, bautizos,
etc.)



Cupcakes sabores sobre pedidos



Torta negra
Sabor predominante: chocolate y
manjar/dulce de leche

Nota: Estos productos son referenciales y a la venta a noviembre del 2021.
Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

4.4.3.2. Precio

La Tabla 34, muestra el precio de los productos que están establecidos en función de la complejidad de la preparación y particularidad de los ingredientes.

Tabla 34. *Productos y precios referenciales.*

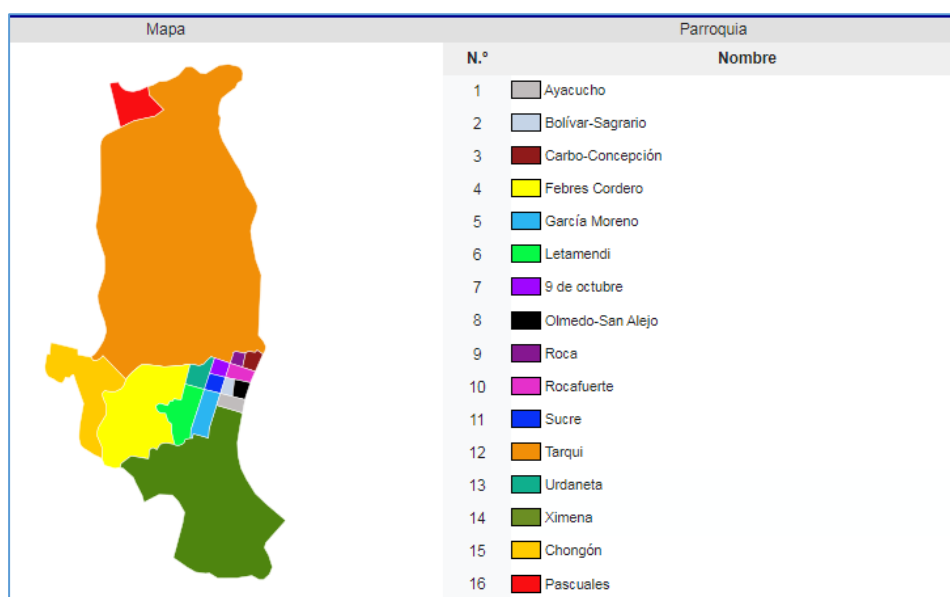
Producto	Precio
Torta fondant sabor a vainilla	15 porciones= US\$ 20 30 porciones = US\$ 35
Torta con decoración frosting	15 porciones= US\$ 18 25 porciones = US\$ 30
Mini tortas de fondant y frosting	10 porciones = US\$ 15
Cupcakes varios sabores	6 porciones = US\$ 8,00

Nota: Este set de productos son los de mayor demanda en Guayaquil.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

4.4.3.3. Plaza

La plaza de comercialización será la ciudad de Guayaquil, principalmente el sector sur de la ciudad, parroquia urbana Ximena (color verde oscuro en figura 25), que va desde las calles Portete hasta el Puerto Marítimo, desde El Río Guayas por el este hasta el margen del Estero Salado por el oeste.



Nota: Dentro de Guayaquil se priorizará ciudadelas del sur.

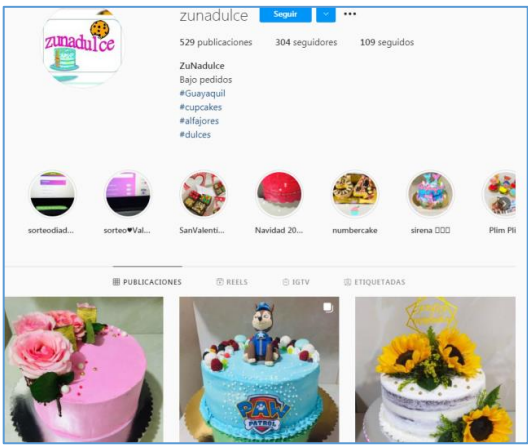
Figura 25. Parroquias urbanas de Guayaquil.

Fuente: Mapade.org (2019).

4.4.3.4. Promoción

Para la promoción de los productos de Zunadulce se trabajará primeramente una permanente presencia en redes sociales con información permanente sobre nuevos productos, atención al cliente y coordinación de pedidos como se muestra en la Tabla 35.

Tabla 35. Medios para las promociones.

Medio	Presentación
Página web Zunadulce.com.ec	Se diseñará y construirá una página institucional y enfoque landing page (página de aterrizaje)
Instagram 	La empresa ya dispone de una cuenta en Instagram con 529 publicaciones y 304 seguidores 
Facebook 	Se abrirá un Fanpage en Facebook, el objetivo es impulsar la difusión de productos, construcción de la red de seguidores y servicio al cliente
	Se abrirá un cuenta en Twitter, el objetivo es impulsar la difusión de productos, construcción de la red de seguidores y servicio al cliente.

Nota: Conforme la encuesta, se priorizará redes sociales como medios de marketing.
Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

4.4.3.4.1. Estrategias de Promoción.

Las estrategias de publicidad deberán ser confirmadas al momento de la implementación en caso que difiera significativamente de la fecha de este documento como se evidencian en la Tabla 36.

Tabla 36. Estrategias de publicidad.

Medio	Acciones
Página web propia (www.Zunadulce.com.ec)	Campaña SearchEngine Marketing para orientar desde los buscadores hacia la landing page de Zunadulce
Características	
• Se paga por click; • El anunciante define el número de clicks por día; • Se informa el número de clicks que han revisado la página y los que no;	
Instagram Facebook	• Campaña propia mediante posteo de productos y promociones en la cuenta propia; instrumento flyer, carrusel,
Ingreso: Facebook Ads	• Campaña pagada mediante Facebook Ads.
Temporalidad:	
• jueves, viernes, sábado y domingo para familias; • jueves y viernes para empleados de empresas; • Todo el mes de diciembre; • Verano orientado a matrimonios.	
Twitter Ingreso: Ads.twitter.com	• Campaña propia mediante posteo de productos y promociones en la cuenta; • Campaña pagada principalmente orientada a personal de empresas de Guayaquil.

Nota: Para estas campañas se requiere la producción de instrumentos de marketing.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

4.4.3.4.2. Herramientas de marketing digital.

- **Search Engine Optimization (SEO):**

Search Engine Optimization es una de las herramientas básicas que se tomará para el posicionamiento, busca optimizar la experiencia web para impulsar la indexación y entendimiento para que aparezca en posiciones destacadas en los resultados orgánicos

de búsqueda, sea en buscadores como Chrome, Bing, Foxfire, entre otros. Por ese medio se busca incrementar el tráfico en una determinada página web (Redondo, 2020).

Para un SEO efectivo se buscará tener mucho cuidado en el contenido de la página web de Zunadulce en términos de calidad y contenido HTML, además de su arquitectura web (no más de tres niveles).

- **Search Engine Marketing:**

Search Engine Marketing se refiere a cualquier campaña de marketing dentro de los buscadores, sea de pago o no. Para esto se realiza un conjunto de palabras clave que el usuario o potencial cliente utilizaría. Una forma de SEM es el denominado enlace patrocinado que sale en las posiciones iniciales de los resultados de una búsqueda, de la siguiente manera:

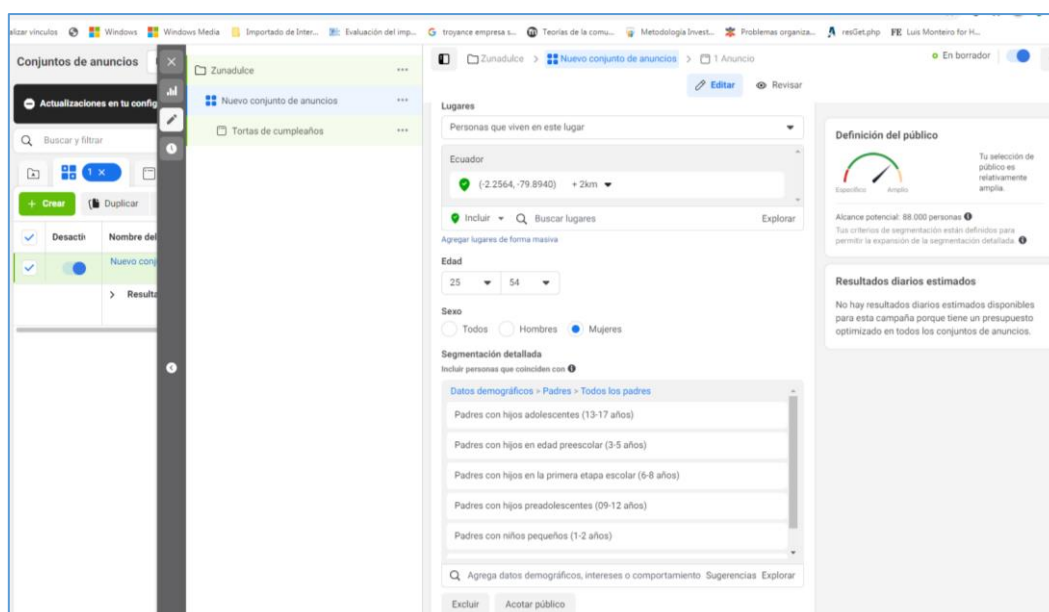
Tortas de cumpleaños
Tortas y pasteles de cumpleaños de variados sabores
Solicite presupuesto y haga su pedido
www.Zunadulce.com.ec

4.4.3.4.3. Marketing de Medios Sociales.

Para el marketing en medios sociales se realizará la campaña directa, esto es mediante la subida en Facebook/Zunadulce e Instagram/Zunadulce los correspondientes volantes digitales (flyers) anunciando productos y servicios de la empresa.

Adicionalmente se pautará campañas pagadas en Facebook e Instagram buscando promover la marca y productos específicos según temporada. Por ser las tortas de cumpleaños principalmente adquiridos por mujeres jefas de hogar, se segmentará hacia personas del sexo femenino con edades entre 25 hasta 50 años, con hijos y adolescentes.

La cobertura del anuncio será el sector sur de Guayaquil, Facebook registra que existen 88.000 usuarias de la red social en el sector mencionado y hacia donde se dirigirá la campaña (Figura 26).



Nota: Esta captura de campaña tiene como propósito guiar el proceso

Figura 26. Campaña en Facebook.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

4.5. Cronograma de Actividades

La Tabla 37 resume el cronograma de puesta en marcha del proyecto, mismo que se lo desagrega en tres macrotareas: i) consecución de financiamiento; ii) implementación de instalaciones físicas (centro de producción y de atención al público).

Tabla 37. *Cronograma de implementación y puesta en marcha.*

No.	Actividad	Semanas											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Consecución de financiamiento												
1,1	Revisión del proyecto con socios												
1,2	Acuerdos sobre aportes propios												
1,3	Gestionar financiamiento bancario												
2	Implementar instalaciones físicas												
2,1	Selección y contratación de local para producción												
2,2	Diseñar layout de planta												
2,3	Adquirir equipo de planta												
2,4	Instalar equipo												
2,5	Selección y contratación de local para atención al público												
2,6	Adecuar local												
2,7	Contratar instalaciones y mobiliario												
2,8	Contratar personal de atención al cliente												
2,9	Apertura de local												

3 Acciones de marketing

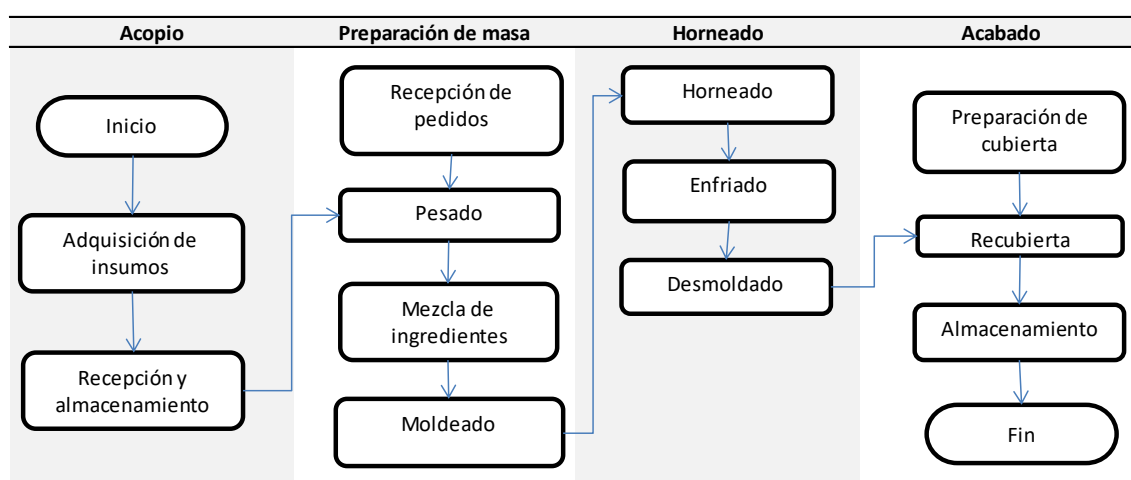
- 3,1 Diseñar campaña de marketing
- 3,2 Producción de imágenes
- 3,3 Diseño y elaboración de instrumentos de publicidad
- 3,4 Herramienta: Search Engine Optimization
 - 3,4,1 Determinar las palabras claves para posicionar búsquedas
 - 3,4,2 Registrar palabras claves en los contenidos de web
- 3,5 Herramienta: Search Engine Marketing
 - 3,5,1 Contratar enlaces patrocinados
 - 3,5,2 Puesta en marcha de campaña
- 3,6 Herramienta: Marketing de Medios Sociales
 - 3,6,1 Contratar publicidad en Facebook
 - 3,6,2 Puesta en marcha de campaña de FB
 - 3,6,3 Contratar publicidad en Instagram
 - 3,6,4 Puesta en marcha de campaña IG
- 3,7 Marketing directo
 - 3,7,1 Definir puntos de degustación
 - 3,7,2 Contratar degustación del producto
 - 3,7,3 Puesta en marcha de degustación

Nota: Este cronograma deberá ser revisado antes de iniciar la implementación.
Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

4.6. Análisis Técnico

4.6.1. Proceso de producción

La figura 27 describe en formato flujograma el proceso de elaboración de tortas y similares. Se conforma de cuatro fases, la una es de acopio de materiales e insumos; una segunda de preparación, una tercera de horneado y la final de acabado que consiste en preparar cobertura y decorar.



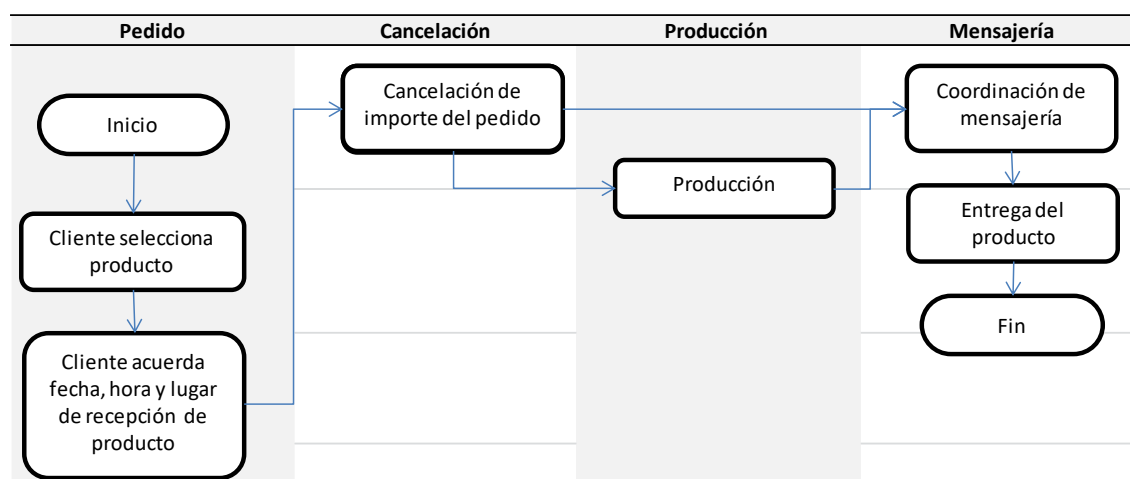
Nota: El proceso busca agilidad en la producción

Figura 27. Proceso de producción de tortas y similares.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

4.6.2. Proceso de ventas y entrega

El producto es por lo general una producción sobre pedido, salvo determinadas fechas que puede existir un pequeño inventario de productos que tengan alta probabilidad de pedidos; pero en todo caso se trata de un porcentaje bajo del total de ventas. La figura 28 presenta un flujograma de ventas y entrega.



Nota: El proceso de entrega será por mensajería.

Figura 28. Proceso de ventas y entrega.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

4.7. Análisis Financiero

4.7.1. Inversión inicial

La inversión inicial se estima en US\$ 13.665,39; de ella el 42,0% para inversión fija (Ver anexo 5), 21,6% para gastos pre-operacionales (Ver anexo 6) y 36,4% para capital de trabajo (Ver anexo 7). Este monto es el que se deberá disponer al inicio del proyecto, para la adquisición y contratación de los recursos necesarios.

El rubro gastos preoperacionales son valores destinados a las actividades de marketing requeridas al inicio para anunciar, publicar y acercar la marca a los potenciales clientes; este monto se cargará anualmente al gasto en una proporción del 25% por año.

Tabla 38. Detalle de inversión inicial.

Descripción	Valor	Porcentaje
Inversión Fija	5.743,00	42,0%
Gastos Pre-Operacionales	2.950,00	21,6%
Capital de Trabajo	4.972,39	36,4%
Total de inversión inicial US\$	13.665,39	100,0%

Nota: La inversión inicial está desagregada en los anexos.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

La fuente de financiamiento será directamente por aporte de los socios de la empresa ZunaDulce, esto disminuirá la presión sobre la liquidez que ocurriría en caso de realizar un préstamo bancario que requeriría un servicio a la deuda en los meses subsiguientes, implicando esto una disminución de los fondos.

4.7.2. Presupuesto de ventas

La Tabla 39 presenta el presupuesto de ventas para el primer año, mismo que está desagregado por mes. Se espera que las ventas se inicien en el tercer mes, toda vez que primeros dos meses se implementará el centro de producción y el local de atención al público.

Las ventas iniciarán en el tercer mes con US\$ 932,00, hasta el sexto mes el incremento será del 50%, a partir del séptimo hasta el mes 12 será del 20% de incremento anual. Además, las cantidades de productos están estimadas en función de la experiencia de la emprendedora y el tamaño del mercado, en todo caso es una cantidad muy conservadora.

Tabla 39. Presupuesto de ventas para el primer año.

Descripción	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	Total
Productos/Unds													
Fondang			16	24	36	54	65	78	94	113	136	163	779
Frosting			16	24	36	54	65	78	94	113	136	163	779
Torta matrimonio			5	8	12	18	22	26	31	37	44	53	256
Torta negra			16	24	36	54	65	78	94	113	136	163	779
Incremento mensual en ventas			50%	50%	50%	50%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
Precio unitario (US\$)													
Fondang	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Frosting	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
Torta matrimonio	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Torta negra	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Ventas mes US\$													
Fondang	0	0	320	480	720	1.080	1.300	1.560	1.880	2.260	2.720	3.260	15.580
Frosting	0	0	288	432	648	972	1.170	1.404	1.692	2.034	2.448	2.934	14.022
Torta matrimonio	0	0	150	240	360	540	660	780	930	1.110	1.320	1.590	7.680
Torta negra	0	0	320	480	720	1.080	1.300	1.560	1.880	2.260	2.720	3.260	15.580
Ventas mensuales	0,00	0,00	1.078,00	1.632,00	2.448,00	3.672,00	4.430,00	5.304,00	6.382,00	7.664,00	9.208,00	11.044,00	52.862,00

Nota: Los meses uno y dos serán de campaña de marketing por ello no se considera ventas.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

En términos anuales, las ventas crecerán por la acción del crecimiento de los precios, mismos que crecerían en función de la inflación estimada en un 1,5% por año; adicionalmente, las cantidades a vender crecerían en un conservador 5% por año (Tabla 40), esto por la acción permanente de marketing.

Tabla 40. *Presupuesto anual de ventas, (%)*.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Set de productos vendidos	216	227	238	250	263
Precio promedio por unidad (US\$)	20,39	20,69	21,00	21,32	21,64
Ventas mensuales US\$	4.405,17	4.697,13	4.998,62	5.329,41	5.690,64
Ventas Anuales	52.862,00	56.365,61	59.983,44	63.952,93	68.287,66
Inflación	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Crecimiento anual de unidades vendidas:		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%

Nota: El presupuesto anual de ventas se lo plantea en términos conservadores.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

4.7.3. Presupuesto de costos

El presupuesto de costo de producción se desagrega en materia prima, costo de mano de obra directa e indirecta de fabricación, esto se detalla en la tabla 40, se incrementa en la medida que crece el número de unidades a vender.

Tabla 41. *Presupuesto de costo de producción.*

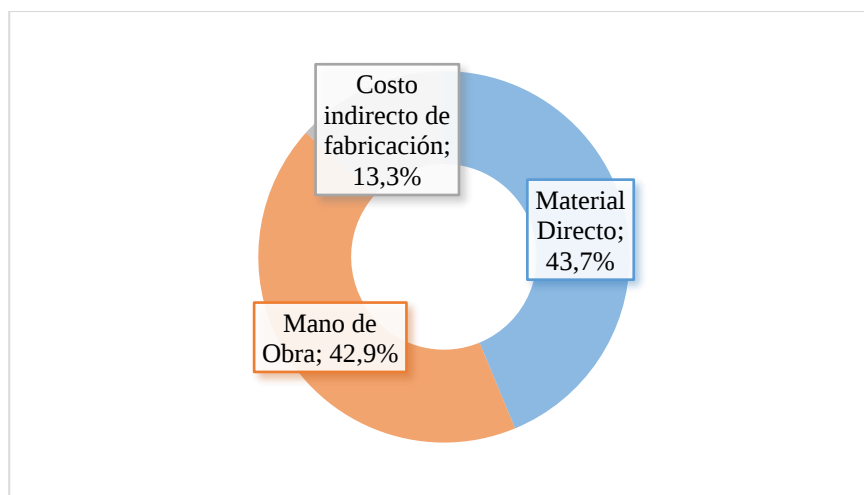
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de materia prima	15.459,47	16.240,49	17.027,47	17.886,00	18.816,07
Costo Mano de Obra Directa	15.162,20	15.291,08	15.421,05	15.552,13	15.684,32
Costo indirecto de fabricación	4.715,60	4.772,90	4.831,06	4.890,09	4.950,01
Costo total de producción anual	35.337,27	36.304,47	37.279,58	38.328,22	39.450,41

Nota: El costo total es calculado según el presupuesto de ventas.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

La Figura 28 presenta la estructura del costo de producción se distribuye en un 43,7% a material directo (Ver anexo 8), 42,9% para mano de obra directa y el 13,3% (Ver anexos 12 y 13) como costo indirecto de fabricación en el Anexo 11.

La mano de obra constituye un porcentaje significativo del costo principalmente por ser un costo fijo y el bajo volumen de la producción, en la medida que se incremente el número de unidades se espera disminuya la participación de este rubro.



Nota: Este costo puede disminuir según mayor volumen de producción.

Figura 29. Estructura del costo de producción.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

4.7.4. Presupuesto de gastos de administración

La Tabla 42 presenta un detalle de los gastos de administración que para el primer año se estima en US\$ 11.641,17, cada año crecerá en un 1,5% por inflación. El mayor valor es el sueldo de administración que se desagrega en los anexos 14 y 15.

El gasto de arrendamiento corresponde a la proporción del total del rubro asignado a la administración, el mayor porcentaje se carga como gasto indirecto de producción, dentro del costo de producción y ventas. La depreciación de activos no corrientes corresponde a los activos para la administración, detallados en la inversión inicial tangible. Los gastos de amortización de gastos anticipados es el cargo a gastos a razón del 20% anual de lo registrado en la inversión inicial.

Tabla 42. Presupuesto de gastos de administración.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos de administración	8.379,00	8.504,69	8.632,26	8.761,74	8.893,17
Suministros de Oficina Anual US\$	240,00	243,60	247,25	250,96	254,73
Gastos de arrendamiento	600,00	609,00	618,14	627,41	636,82
Servicios Basicos Anual US\$	1.376,00	1.396,64	1.417,59	1.438,85	1.460,44
Mantenimiento de instalaciones y act	120,00	121,80	123,63	125,48	127,36
Depreciacion Anual activos no corrientes US\$	336,17	336,17	336,17	336,17	336,17
Gastos de Amortizacion de gastos anticipadosUS\$	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00
Total de gastos US\$	11.641,17	11.801,89	11.965,03	12.130,61	12.298,68
Inflación anual	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%

Nota: los gastos de administración están estimados en función del volumen de operaciones previstas.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

4.7.5. Presupuesto de gastos de ventas

Para el presupuesto de los gastos de venta se ha determinado un rango variable que está en la asignación del 5% del monto de ventas y el 2,5% para comisión sobre ventas (Tabla 43).

- Publicidad (% sobre ventas) 5,00%
- Comisión sobre ventas (% sobre ventas) 2,50%

Tabla 43. *Presupuesto de ventas.*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos por Publicidad	2.114,48	2.254,62	2.399,34	2.558,12	2.731,51
Comision por Ventas	1.321,55	1.409,14	1.499,59	1.598,82	1.707,19
Total de gastos de ventas	3.436,03	3.663,76	3.898,92	4.156,94	4.438,70

Nota: Los gastos de publicidad son variables en función del volumen de ventas.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

4.7.6. Estado de Resultados Proyectado

La Tabla 44 presenta un presupuesto del estado de resultados para cinco años, se espera resultados positivos desde el primer año, principalmente por ser un negocio que ya está en marcha. El impuesto a la renta está calculado en un 2% sobre el ingreso bruto, según el art. 97.22 del Régimen Tributario de Microempresa, según la ley de Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria (2019).

Tabla 44. *Estado de resultados proyectado.*

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Ventas	52.862,00	56.365,61	59.983,44	63.952,93	68.287,66	301.451,64
(-) Costo de Ventas	35.337,27	36.304,47	37.279,58	38.328,22	39.450,41	186.699,95
(=) Utilidad Bruta	17.524,73	20.061,14	22.703,85	25.624,71	28.837,26	114.751,70
(-) Gastos Administrativos	11.641,17	11.801,89	11.965,03	12.130,61	12.298,68	59.837,37
(-) Gastos de Ventas	3.436,03	3.663,76	3.898,92	4.156,94	4.438,70	19.594,36
(=) Utilidad Operacional	2.447,54	4.595,49	6.839,90	9.337,16	12.099,88	35.319,97
(=) Utilidad antes de participación de utilidades e impuestos	2.447,54	4.595,49	6.839,90	9.337,16	12.099,88	35.319,97
Participacion Trabajadores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Utilidad Gravable	2.447,54	4.595,49	6.839,90	9.337,16	12.099,88	35.319,97
Impuesto a la Renta régimen ME	1.057,24	1.127,31	1.199,67	1.279,06	1.365,75	6.029,03
Utilidad neta	1.390,30	3.468,18	5.640,23	8.058,10	10.734,13	29.290,93
(-) Reserva legal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Utilidad repartible a socios/as	1.390,30	3.468,18	5.640,23	8.058,10	10.734,13	29.290,93

Nota: El estado de resultado resumen los cuadros presentados anteriormente.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

4.7.7. Evaluación Financiera

A partir del estado de resultados presentado en la tabla anterior, la no. 44 detalla el presupuesto del flujo de fondos, desde el primer año presenta superávit.

Tabla 45. Presupuesto del flujo de fondos.

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversion Inicial	-13.665,39					
Ventas		52.862,00	56.365,61	59.983,44	63.952,93	68.287,66
(-) Costos de ventas		35.337,27	36.304,47	37.279,58	38.328,22	39.450,41
Margen bruto en ventas						
(-) Gastos de administración						
Sueldos de administración		8.379,00	8.504,69	8.632,26	8.761,74	8.893,17
Suministros de Oficina Anual US\$		240,00	243,60	247,25	250,96	254,73
Gastos de arrendamiento		600,00	609,00	618,14	627,41	636,82
Servicios Basicos Anual US\$		1.376,00	1.396,64	1.417,59	1.438,85	1.460,44
Mantenimiento de instalaciones y activos		120,00	121,80	123,63	125,48	127,36
Depreciacion Anual activos no corrientes US\$		336,17	336,17	336,17	336,17	336,17
Gastos de Amortizacion de gastos anticipadosUS\$		590,00	590,00	590,00	590,00	590,00
(-) Gastos de ventas						
Gastos por Publicidad		2.114,48	2.254,62	2.399,34	2.558,12	2.731,51
Comision de Venta		1.321,55	1.409,14	1.499,59	1.598,82	1.707,19
(=) Utilidad antes de impuestos		2.447,54	4.595,49	6.839,90	9.337,16	12.099,88
(+) Depreciacion proporción del proyecto		336,17	336,17	336,17	336,17	336,17
(+) Amortizacion de gastos anticipados proyecto		590,00	590,00	590,00	590,00	590,00
(-) Pago Partic. Trabajadores		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Pago Imp. Renta		1.057,24	1.127,31	1.199,67	1.279,06	1.365,75
(+) Valor Residual Activos Tangibles (inv. Inicial)						0,00
(+) Valor residual de capital de trabajo (Inv. inicial)						4.972,39
(-) Pago Prestamo		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo neto de fondos	-13.665,39	2.316,46	4.394,34	6.566,40	8.984,27	16.632,68

Nota: Este flujo toma los rubros considerados en la proyección del estado de resultados

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Para la evaluación financiera se asume que la tasa mínima de aceptación del rendimiento (TMAR) que se conforma por un 12,5% asumido como costo de oportunidad y 1,5% de inflación esperada. El valor actual neto (VAN) asciende a US\$ 10.137,94; la tasa interna de retorno (TIR) es del 33,63%. La relación costo/beneficio es de 1,74 (Tabla 46).

Para determinar el costo de oportunidad que es un factor de la TMAR, se tomó la rentabilidad promedio de las empresas de manufactura de la provincia del Guayas al año 2020 que es del 12,5%; cabe anotar que este porcentaje es el menor de ese sector desde el año 2016, se adjunta la tabla en anexo 16.

Tabla 46. *Indicadores de evaluación financiera.*

Inflación esperada	1,50%
Premio al inversionista	12,50%
TMAR	14,00%
Valor actual neto	\$10.137,94
Tasa interna de retorno	33,63%
Relación costo/beneficio	1,74
Periodo de recuperación de la inversión	3 años y nueve meses

Nota: estos indicadores son elementos de decisión de inversión.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Al ser positivo, el VAN indica que el proyecto es atractivo para el inversionista, con la lectura de la TIR que asciende al 33,63% que por ser sustantivamente superior a la TMAR es un proyecto atractivo para el inversionista.

La relación costo beneficio indica que por cada dólar de inversión el proyecto obtendrá US\$ 1,74. Esta se obtuvo mediante la aplicación de la fórmula siguiente:

$$\text{Relación costo/beneficio} = \frac{\text{Total de flujos netos descontados}}{\text{Costo de inversión inicial}} = \frac{23.803,32}{13.665,39} = 1,7418$$

4.7.8. Periodo de recuperación de la inversión y punto de equilibrio

La Tabla 47 presenta el cálculo del periodo de recuperación de la inversión, mismo que se recupera hasta el segundo mes del tercer año. Además, para el calcular el periodo de recuperación la inversión se utiliza los flujos periódicos netos actualizados al año cero.

Tabla 47. *Periodo de recuperación de la inversión.*

Periodo	Flujos nominales	Flujos descontados	Recuperación de inversión inicial
0	-13.665,39	-13.665,39	-13.665,39
1	2.316,46	2.040,94	-11.624,45
2	4.394,34	3.411,16	-8.213,29
3	6.566,40	4.490,97	-3.722,32
4	8.984,27	5.413,76	1.691,44
5	16.632,68	8.830,45	10.521,89
Años		3	
Meses		9	

Nota: Este periodo está en función de la TIRF

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Para el cálculo del punto de equilibrio, la Tabla 48 distribuye los gastos en categoría fijos y variables.

Tabla 48. Distribución de gastos para el punto de equilibrio.

Descripción	Parcial	Costo fijo	Costo variable	Total, costos y gastos
<u>Producción</u>				
Costo de producción y ventas		19.877,80	15.459,47	35.337,27
<u>G. Administrativos</u>		11.641,17		11.641,17
<u>Gastos de venta</u>				
Gastos de venta			3.436,03	3.436,03
<u>Gastos financieros</u>		0,00		0,00
TOTAL	US\$	31.518,97	18.895,50	50.414,46

Nota: El punto de equilibrio permite tomar decisiones de gestión.
Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

La tabla 49 presenta el cálculo del ingreso bruto de equilibrio para el primer año, para ello se aplicó la fórmula respectiva *que es la siguiente*: $PE\$ = \frac{\text{Costo fijo}}{1 - \left(\frac{\text{Costo variable}}{\text{Ingreso}}\right)}$; El resultado es por US\$ 49.052,90, que indica que con la información de estructura de costos fijos y variables de la empresa se requeriría de ese ingreso por ventas para alcanzar el punto de equilibrio financiero, esto es que la empresa ni pierda ni gane.

Tabla 49. Cálculo del punto de equilibrio.

Descripción (año 1)	US\$
Ingreso bruto (Y)	52.862,00
Costo variable (CV)	18.895,50
Costo fijo (CF)	31.518,97
Relación CV/Y	0,35744951
Punto de equilibrio de ingresos año 1	49.052,90

Nota: Este punto de equilibrio está por debajo de las proyección de resultados del primer año.
Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

La tabla 49 presenta tres escenarios para el primer año, uno de ellos en equilibrio cuando se alcanza un ingreso anual de US\$ 49.052,90; un segundo escenario es cuando el ingreso está

10% por debajo del de equilibrio, en este caso el resultado será negativo. Un tercer escenario es cuando el ingreso está en un 10% por encima del equilibrio, en este caso el resultado será positivo.

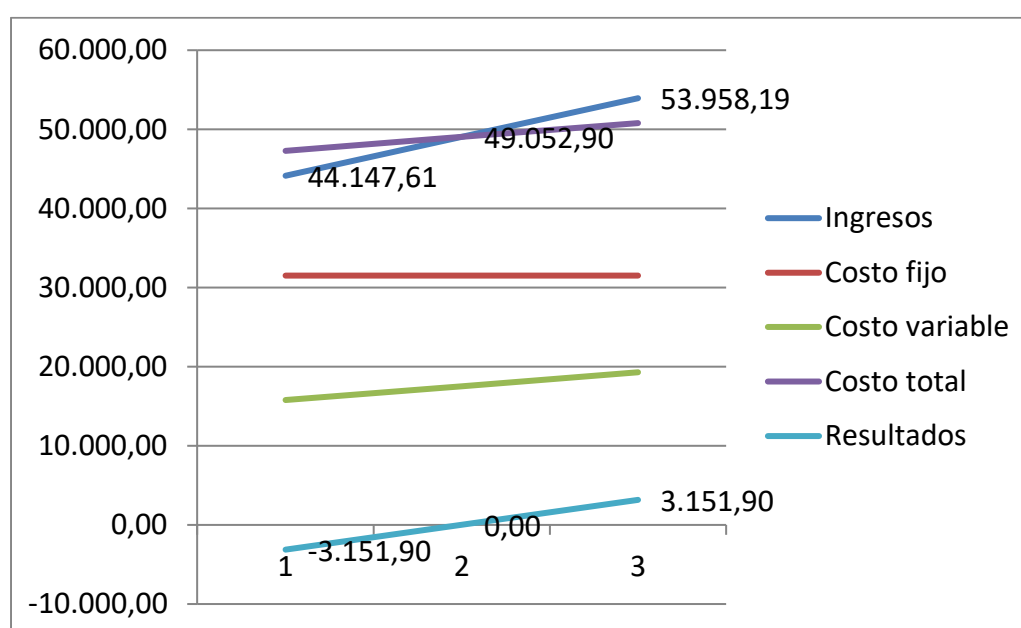
Tabla 50. Escenarios probables del punto de equilibrio.

Escenario	Ingresos	Costo fijo	Costo variable	Costo total	Resultados
Pesimista	44.147,61	31.518,97	15.780,54	47.299,51	-3.151,90
Conservador	49.052,90	31.518,97	17.533,94	49.052,90	0,00
Optimista	53.958,19	31.518,97	19.287,33	50.806,30	3.151,90

Nota: Las proyecciones están planteadas desde el enfoque conservador.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

La figura 30 presenta un gráfico en que se registra los momentos de déficit financiero, de equilibrio y de superávit.



Nota: Ante cambios de costo de factores se deberá revisar el punto de equilibrio

Figura 30. Escenarios del punto de equilibrio.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

CONCLUSIONES

Proponer un plan de marketing orientado a la consolidación empresarial de la pastelería Zunadulce. Del análisis del macroentorno se desprende que existe, al menos en términos de intenciones de política pública el impulsar el desarrollo de la microempresa; evidencia de ello es la Ley Orgánica de Emprendimiento e innovación.

Según el entorno económico, Guayaquil es una gran plaza para el desarrollo empresarial, por su aportación a la economía del país y el tamaño de su población. El incremento del ingreso per cápita propicia la demanda de productos no básicos como es la pastelería. Adicionalmente la demanda es facilitada por un mayor acceso a Internet por medio de redes sociales, que será una aliada del marketing.

En Guayaquil participan en la oferta de pastelería algunas cadenas, una de ellas es Pasteles y Compañía con alrededor de 18 puntos de venta, dos de ellos en el sur de la ciudad. Adicionalmente la mayoría de las panaderías de barrio elaboran y venden tortas, también existe una oferta de estos productos por medio de las redes sociales, muchos de ellos informales.

Las empresas formales del subsector de panadería y pastelería alcanzaron ingresos por encima de US\$ 110 millones en el año 2020. Los demandantes del sur de la ciudad de Guayaquil utilizan las redes sociales como principal herramienta de comunicación e información. El sabor (55,7%) y presentación (26,8%) son los principales factores para demandar productos de Zunadulce.

Entre las estrategias y objetivos de marketing se contemplan: posicionar la marca Zunadulce por medio del uso de herramientas Marketing en motores de búsqueda (SearchEngine Marketing -SEM-) y Marketing en redes sociales (Social Media Marketing -SMM-), para esto se desarrollará una página web que servirá como plataforma junto con las redes sociales para la promoción.

Para las operaciones se implementará un taller central junto con una sala de exhibición desde donde se realizarán la producción y coordinación administrativa y de ventas. Para la entrega se asumirá una asociación logística con empresas de mensajería.

En cuanto a la viabilidad organizativa, la empresa se enmarca en el Régimen de Microempresas, en lo técnico se asumirán procesos estándares de panadería y pastelería. La viabilidad comercial es posible porque el proyecto participará con una modesta participación del mercado (alrededor el 0,05%), según lo reportado por las empresas al SRI. La viabilidad financiera es aceptable por tener un VAN positivo (US\$ 10.137,94) y una TIR por 33,63% (superior a la TMAR); por tanto, el proyecto es atractivo para el inversionista.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones a las que se llegaron luego de terminada la investigación fueron las siguientes:

- Por las condiciones del macroentorno, es necesario que el proyecto revise una estabilización posterior a la pandemia Covid-19, aprovechando el posible vacío por el cierre de algunos negocios que han sucumbido a la crisis.
- No obstante que el estudio de mercado es favorable; se deberá mantener un permanente monitoreo del mismo en cuanto a la revisión de tendencias en cuanto a sabores y presentación. También incorporar el concepto de producto saludable, para ello se requiere ajustar contenidos de grasa y azúcar.
- Para que exista un adecuado manejo de marketing y ventas mediante Internet se requiere que la plataforma web tenga un diseño adecuado para tal propósito; sobre todo se deberá configurarla con las redes sociales, de tal forma que tengan vinculación directa.
- Será necesario prestar mucha atención a la plataforma de comunicación y logística. La primera para contactar con el cliente y la segunda para la entrega oportuna de los pedidos.
- Para mejorar la viabilidad se requerirá que luego del primer año de operaciones se revise una posible ampliación del proyecto para disminuir costos fijos por mayor volumen de negocios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, F. P. (2017). *Manual Marketing y Plan de negocio de negocio de la microempresaCertificados de profesionalidad. Creación y gestión de microempresas (ADGD0210)*. CEP.
- Alboal, J., Lado, M., & Amigo, M. (2014). Mapa de procesos en organizaciones de salud pública. *Consellería de Sanidade, Santiago de Compostela*, 275-290.
- Ambiente. (2021). *Catálogo de Categorización Ambiental Nacional (CCAN)*. Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. Quito: MAA.
- ARCSA. (11 de Mayo de 2017). Normativa Técnica sanitaria para alimentos procesados. 59. Quito, Pichincha, Ecuador: ARCSA.
- ARMSTRONG, P. K. (2007). *MARKETING Version para Lationoamérica*. MEXICO: PEARSON EDUCATION.
- Asamblea Nacional. (31 de Diciembre de 2019). Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria. 35. Quito, Pichincha, Ecuador: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional. (28 de Febrero de 2020). Ley Orgánica de Emprendimiento e innovación. (*Reg. Of. 151*), 49. Quito, Pichincha, Ecuador: AN.
- BCE. (2020). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 28 de Julio de 2020, de www.bce.fin.ec/cuentas provinciales
- BCE. (31 de Mayo de 2021). *La economía ecuatoriana inicia la recuperación económica con una expansión del 2,8% en 2021*. Recuperado el 3 de Julio de 2021, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1431-la-economia-ecuatoriana-inicia-la-recuperacion-economica-con-una-expansion-del-2-8-en-2021>
- BCE. (31 de Marzo de 2021). *La pandemia incidió en el crecimiento 2020: la economía ecuatoriana decreció 7,8%*. Recuperado el 3 de Julio de 2021, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación.
- Cibrán, P., Prado, C., Crespo, M., & Huarte, C. (2013). *Planificación financiera*. Madrid, España: ESIC.
- CIIU. (2009). *Código Industrial Internacional Uniforme*. CIIU. New York: CIIU.

Congreso Nacional. (23 de Mayo de 1997). Ley de Defensa del Artesano. 5. Quito, Pichincha, Ecuador: Congreso Nacional.

Díaz de Santos. (1990). *El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. México, México: Granica.

EsDesign. (2017). *Escuela Superior de Diseño de Barcelona*. Recuperado el 5 de Abril de 2021, de esdesignbarcelona.com/int/expertos-diseno

Eumed. (2021). *Eumed*. Recuperado el 2021, de <https://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/7.5.htm#:~:text=Viabilidad%20Financiera&text=Es%20la%20capacidad%20de%20una,corto%2C%20mediano%20y%20largo%20plazo>.

Fernández, F. J. (2017). *Estudio de Mercado*. Lulo.com.

García, E. (2014). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. Madrid, España: Paraninfo.

González, L. M. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio*. Profit.

Google Map. (2021). *Localización de la pastelería Zunadulce*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/@2.2673784,79.8729402,172m/data=!3m1!1e3>.

Graham, M. (2019). *Invertir en el mercado de valores para principiantes*. Publish Drive.

Habyb, S. (2017). *Marketing digital*. Ibukku.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, C. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México, México: McGraw-Hill.

INEC. (2013). *Así es Guayaquil cifra a cifra*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Quito: INEC.

INEC. (2013). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2020, de www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones de la población 2010-2020

INEC. (2015). *Pobreza y pobreza extrema por consumo años 2006 y 2014*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Quito: INEC.

INEC. (2020). *Directorio Empresarial*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Quito: INEC.

INEC. (2021). *Encuesta Nacional Multipropósito de Hogares 2020*. INEC. Quito: INEC.

ISO. (2015). *Sistema de Gestión de la Calidad -Requisitos*. International Organization for Standardization. Ginebra: ISO.

ISOTools. (2018). *ISO 9001:2015. El futuro de la calidad*. ISOTools Excellence.

Kendall, & Buckland. (2013). *Probabilidad y Estadística*. México: McGraw Hill.

- Kotler, P. (2012). *Kotler on marketing*. New York, USA: Simon and Schuster.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing: Edición para Latinoamérica*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (Décimo cuarta ed.). México, México: Pearson.
- Leathem Van, N., Lebon, Y., & Durand, B. (2014). *La caja de herramientas...Mercadotecnia*. México DF, México: Patria.
- Linan, H., & Rojas, C. (2017). *Estadística descriptiva y distribuciones de probabilidad*. Barranquilla, Colombia: UN.
- Mapade. (2 de Julio de 2021). *Mapa de Guayaquil*. Obtenido de <https://www.mapade.org/guayaquil.html>
- Maqueda, J., Olamendi, G., & Parra, F. (2003, p. 36). *Tu propia empresa: Un reto personal, manual útil para emprendedores*. Madrid, España: ESIC.
- Martínez, I. (2015). *Programación del trabajo de campo de la investigación*. Madrid, España: Elearning.
- Mejía, C. (Julio de 2013). El concepto de la capacidad instalada. *Planning*, 3.
- Mesonero, M., & Alcaide, J. (2013). *Marketing Industrial*. Madrid, España: ESIC.
- Metodología de la Investigación en Ciencias Sociales*. (2008). Villahermosa, Tabasco, México: UJAT.
- MSP. (15 de Noviembre de 2013). Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano. 8. Quito, Pichincha, Ecuador: MSP.
- Normas Internacionales de Gestión de Calidad. (2012). *Requisitos de las Normas de Gestión de Calidad ISO-9001:2008*. México: ISO.
- OPS. (2017). *Buenas Prácticas de Manufactura*. Organización Panamericana de la Salud. OPS.
- Paguay, S. M. (2019). *udla.edu.ec*. Recuperado el 21 de 08 de 2020, de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/11251/1/UDLA-EC-TMAEGO-2019-05.pdf>
- Parrish, D. (2014). *Marketing Estratégico para el éxito en los negocios*. Bilbao, España: Peopleing.
- Patral, S. (2017). *Marketing y Plan de negocio de la microempresa*. Elearning.
- Ponce, A. R. (2007). *Administración de empresas*. Limusa. Recuperado el 12 de 08 de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=92MVGpDDqn0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Prado, E. G. (2014). *Actitud emprendedora y oportunidades de negocio*. Paraninfo.
- Quintana, M. A. (2005). *Principios de Márketing*. Barcelona: Deusto. Recuperado el 14 de 08 de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=VhgTKi3QmJwC&pg=PA14&dq=concepto+d e++marketing&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiHxojkk5vrAhVEp1kKHZy3CE0Q6AEwAXoECAMQAg#v=onepage&q=concepto%20de%20%20marketing&f=true>
- Redondo, S. (2020). *SEO para Dummies*. Madrid, España: Grupo Planeta.
- Revista Líderes. (2019). La industria panificadora se halla en crecimiento. *Lideres*.
- Riviera Camino, J., & Mencía de Garcillán. (2007). *Dirección de Marketing*. Esic.
- Rodes, A. (2014). *Gestión económica y financiera de la empresa* (Segunda ed.). Paraninfo.
- Rodríguez, A. (2013). *Fundamentos de mercadotecnia*. Guanajuato, México: Eumed.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). Villahermosa, México: UJAT.
- Rodriguez, G. (2019). *ulasalle.edu.pe*. Recuperado el 21 de 08 de 2020, de http://repositorio.ulasalle.edu.pe/bitstream/handle/ULASALLE/79/Tesis_GRodriguez _Titulo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Romero, L. (2008, p.87). *Metodología de la investigación en ciencias sociales*. Villahermosa, Tabasco, México: UJAT.
- Sainz de Vicuña, J. (2018). *El plan de marketing en la práctica* (Vigésima segunda ed.). Madrid, España: ESIC.
- Santris de, A. (2020). *La comunicación hacia grupos minoritarios*. Madrid, España: Elearning.
- Senplades. (2017). *Plan Nacional del Buen Vivir, 2017-2021*. Secretaría Técnica Planifica Ecuador . Quito: Senplades.
- Silva, S., Díaz, V., & Mendizábal, O. (2019). *UP.edu.pe*. Recuperado el 21 de 08 de 2020, de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2274/Silvia_Tesis_maestria_2019 .pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Tuya, J., Ramos, I., & Dolado, J. (2007). *Técnicas cuantitativas para la gestión en la ingeniería del software*. La Coruña, España: Netbiblo.
- ULVR. (2021). *Las líneas de investigación proceden de documentos oficiales de la ULVR*. Obtenido de <https://www.ulvr.edu.ec/academico/unidad-de-titulacion/proyecto-de-investigacion>
- Urquijo, J. (2008, p. 266). *La remuneración del trabajo*. Caracas, Venezuela: UCAB.
- Vicuña, J. M. (2008). *El Plan de Marketing en la Practica*. ESIC.

- Westerfield, R. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas* (Novena ed.). México, México: McGraw-Hill.
- Yáñez, N. (2015). *Proyecciones de hogares en el Ecuador por su tamaño, mediante métodos de proyección de proporciones condicionales respecto del número de miembros de hogar a nivel provincial y nacional*. Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Ciencias. Quito: EPN.
- Zambrano, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas, Venezuela: UCAB.
- Zumba, L. (20 de 07 de 2020). emprendedores en ecuador cierra negocio en epoca de covid. *Expreso*, pág. 1. Recuperado el 13 de 08 de 2020, de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/25-emprendedores-ecuador-cierra-negocio-epoca-covid-34319.html>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de encuesta.



ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES ACTUALES

Objetivo: Esta encuesta tiene como objetivo recopilar información muy necesaria con el propósito de conocer datos imprescindibles para el presente proyecto investigativo.

1. ¿Alguna vez ha enviado a preparar una torta con diseño en ZUNADULCE?

- a) Si
- b) No

2. ¿Considera usted que ZUNADULCE le hace falta implementar un Plan de Marketing?

- a) Si
- b) No

3. ¿Qué herramienta de marketing considera usted que pueda usar ZUNADULCE?

- a) Uso de redes sociales
- b) Tener un personal capacitado
- c) Promover servicio al cliente.
- d) Implantar la marca de la empresa

4. ¿Cómo considera usted que es a mejora correcta para el incremento de ventas de ZUNADULCE?

- a) Promociones
- b) Creando ofertas
- c) Mejoramiento del servicio a domicilio.

5. ¿Qué aspecto considera usted que motiva al consumo de los productos de ZUNADULCE?

- a) Presentación
- b) Sabor
- c) Calidad

6. ¿En qué meses usted considera que consume más postres?

- a) De Enero a Marzo
- b) De Abril a Junio
- c) De Julio a Septiembre
- d) De Octubre a Diciembre

7. ¿Qué factores cree usted que las personas buscan de una pastelería?

- a) Redes Sociales
- b) Precio
- c) Voz a voz

d) Diversidad de productos.	
8. ¿Precio dispuesto a pagar por un pastel?	
a) Entre US\$ 5 a 10	☐
b) Entre US\$ 11 a 15	☐
c) Entre US\$ 16 a 20	☐
d) Entre US\$ 21 a 25	☐
e) Entre US\$ 26 a 30	☐
f) Más de US\$ 30	☐
9 ¿Usted recomendaría a otras personas los productos de ZUNADULCE?	
a) Si	☐
b) No	☐

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Anexo 2. Guion de entrevista a Araujo Bakery.



CUESTIONARIO DE ENTREVISTA PARA ARAUJO-BAKERY (POSTRES)

1. ¿Qué tiempo lleva usted elaborando dulces y pasteles en su negocio?

- a) De 6 meses a 1 año
- b) De 2 años a 5 años
- c) 6 años y mas.

2. ¿Cómo surgió su negocio?

- a) Hobbies
- b) Profesión / Especialización
- c) Emprendimiento
- d) Empírico
- e) Tradición familiar

3. ¿Qué estrategia considera usted que es correcta para mejorar el incremento de ventas en su negocio?

- a) Promociones
- b) Ofertas
- c) Atención al cliente
- d) Innovación de producto

4. ¿Qué redes sociales le ha ayudado a su negocio al incremento de sus ventas?

- a) Facebook
- b) Instagram
- c) WhatsApp
- d) Todas las anteriores.

5. ¿Qué considera usted que sea una amenaza para la producción y venta de sus productos?

- a) Situación sanitaria – COVID 19
- b) Competencia
- c) Promoción.
- d) Precios.

6. ¿Qué método de transporte a domicilio utiliza usted para la entrega de sus productos a los clientes?

- a) Carro / moto propia
- b) Bicicleta
- c) Delivery
- d) Uber
- e) Rappi
- f) Glovo

7. ¿Su negocio ARAUJO BAKERY cuenta con un local de producción?

- a) Si
- b) No

8. ¿Los prostres que usted vende a sus clientes son artesanales?

- a) Si
- b) No

9. La entrega de sus productos son a:

- a) Nivel nacional
- b) Guayaquil

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Anexo 3. Guión de entrevista a propietaria de Zunadulce.



CUESTIONARIO DE ENTREVISTA PARA LA DUEÑA DE ZUNADULCE

1. ¿Considera usted que es indispensable emplear un Plan de Marketing para ZUNADULCE?

Creo que es muy necesario para poder mejorar la proyección de ventas del negocio.

2. ¿Usted ha invertido alguna vez en publicidad para su negocio?

No se ha realizado.

3. ¿Qué Oportunidades considera usted que tiene ZUNADULCE?

Varias, la proyección de ventas ha tenido un luego de la pandemia y se ha abierto la opción por medios digitales de ofertar mayor variedad de los productos.

4. ¿Qué factor piensa usted que es una amenaza para el negocio?

La falta de difusión y empleo de herramientas para llegar a ello.

5. ¿Qué lo hace competitivo en el mercado a ZUNADULCE al ofrecer sus productos?

La calidad, precio y presentación del producto final que se oferta.

6. ¿Qué estrategia usted utiliza para incentivar a sus clientes a que compren con recurrencias los pasteles?

Promociones en determinadas líneas de productos, conocido como el 2x1.

7. ¿Considera usted que la producción de pasteles en ZUNADULCE se ha visto afectado por la situación sanitaria del COVID-19? ¿Por qué?

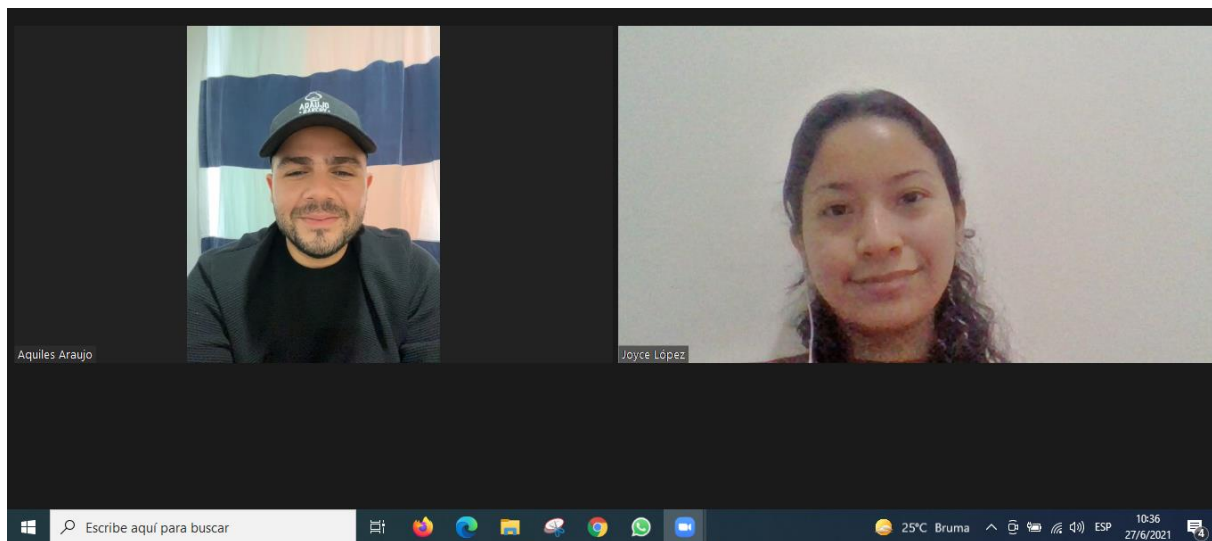
Al inicio de la pandemia se vio muy afectado por las medidas sustitutivas empleadas por el gobierno, en base a la realización de celebraciones, y el adaptarse a solicitar pedidos por medio de entregas o conocido como delivery.

8. ¿Cree usted que el precio que cobra ZUNADULCE por sus productos son los adecuados? ¿Por qué?

Si, ya que se ajustan al tipo de celebración que se realiza y a la vez son accesibles a todo bolsillo.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Anexo 4. Imagen de entrevistas vía Zoom a Araujo Bakery.



Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Anexo 5. Imagen de entrevista a propietaria de Zunadulce.



Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Anexo 6. Ficha de observación.

GUÍA DE OBSERVACIÓN	
Lugar:	Zunadulce
Objetivo:	Revisar aspectos físicos e instrumentos de gestión de la empresa
Fecha:	marzo 15/2021
9. Revisar la ubicación del local	La empresa funciona en el Guasmo Sur, coop. Pablo Neruda, la calle es secundaria.
10. Infraestructura disponible para operaciones	Las actividades funcionan en el mismo espacio doméstico, no se dispone de instalaciones separadas.
11. Herramientas disponibles	Dispone de herramientas tales como: Horno doméstico, batidora, moldes, todo para trabajar en baja escala.
12. Espacio para administración	No dispone de una zona específica para administración, algunas actividades las realiza desde la sala de su casa.
13. Instrumentos de gestión	Solo dispone de un cuaderno donde anota los pedidos y las entregas, no dispone de instrumentos de planificación.
14. Equipamiento físico de administración	No dispone de computadora, el posteo lo realiza desde su teléfono inteligente.
15. Personal	La propietaria se encarga de todo, no dispone de asistentes, porque el volumen de operaciones no lo amerita. En casos puntuales contrata personas familiares que la ayudan.
16. Redes sociales	Tiene cuenta de Zunadulce en Instagram, presenta imágenes de fotografías de productos, sin mayor explicación ni estructura de productos, tampoco se indica teléfono de contacto. Las fotos no están adecuadamente cuadradas.

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Anexo 7. Detalle de inversión fija.

ACTIVO TANGIBLE	Valor Unitario	No. Unidades	Valor Total	Porcentaje	Valor Residual	Vida Util (años)	Depreciación
Equipo							
Batidora industrial de 30 lts, 1ho, 110v, 3 v	700	2	1.400,00	20,0%	0,00	5	280,00
Batidora de mano	85	2	170,00	20,0%	0,00	5	34,00
Licuada Oster industrial	115	1	115,00	20,0%	0,00	5	23,00
Batidora de inmersión Hamilton Beach	40	1	40,00	20,0%	0,00	5	8,00
Horno de gas de 3 latas	223	1	223,00	20,0%	0,00	5	44,60
Cilindros de gas	50	2	100,00	20,0%	0,00	10	10,00
Refrigeradora-congelador	809	1	809,00	20,0%	0,00	5	161,80
Herramientas y accesorios							
Mesa de granito	50	1	50,00	20,0%	0,00	5	10,00
Latas para galletas	60	10	600,00	20,0%	0,00	5	120,00
Batidora de alambre	6	2	12,00	20,0%	0,00	5	2,40
Espátulas de silicón	10	4	40,00	20,0%	0,00	5	8,00
Bols de aluminio	18	6	108,00	20,0%	0,00	5	21,60
Bols de plástico	12	6	72,00	20,0%	0,00	5	14,40
Silpacs	15	3	45,00	20,0%	0,00	5	9,00
Set de cortadores	10	6	60,00	20,0%	0,00	5	12,00
Bandejas de plástico	24	6	144,00	20,0%	0,00	5	28,80
Set de moldes de silicón	48	10	480,00	20,0%	0,00	5	96,00
Moldes de bocaditos	20	3	60,00	20,0%	0,00	5	12,00
Total planta			4.528,00		0,00		895,60
Área de administración							
Equipo de Cómputo	700	1	700,00	33,33%	0,00	3	233,33
Impresora	220	1	220,00	33,30%	0,00	3	73,33
Puesto de trabajo	250	1	250,00	10,00%	0,00	10	25,00
Silla	45	1	45,00	10,00%	0,00	10	4,50
Total de área de administración			1.215,00		0,00		336,17
Total de activos tangibles			5.743,00		0,00		1.231,77

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Anexo 8. Gastos pre operacionales de marketing.

Descripción	Unidad de medida	Valor unitario	Cantidad	Total	%
Plataforma web					
Diseño de módulo web y e-commerce	Unidad	600	1	600,00	20,3%
Producción de imágenes	Unidad	100	1	100,00	3,4%
Marketing en redes sociales					
Diseño de flyers	Unidad	150,00	1	150,00	5,1%
Pautaje en Facebook (3 meses)	Unidad	900,00	1	900,00	30,5%
Pautaje en Instagram (3 meses)	Unidad	900,00	1	900,00	30,5%
Gestión					
Gestoría en redes sociales	Meses	100,00	3	300,00	10,2%
Total de gastos anticipados de marketing	US\$			2.950,00	100,0%

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Anexo 9. Cálculo del capital de trabajo.

Costo anual de operación	
Costo de producción anual (año 1)	35.337,27
Gastos de administración	11.641,17
Gastos de ventas	3.436,03
Gastos financieros	0,00
Total egresos al primer año US\$	50.414,46

Ciclo efectivo (días)	
Días de Aprovisionamiento y Adquisición	30
Días de Producción	1
Días de Venta	5
Días de Cobro	1
(-) Días de Pago	-1
Días de ciclo efectivo	36
Alícuota (días de ciclo efectivo/365)	0,0986301
Capital de trabajo estimado US\$	4.972,39

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Anexo 10. Detalle de material utilizado.

Material directo	Valor total (US\$)	Presentación del insumo	Insumos requeridos	Rendimiento del insumo (%)	Costo unitario
Harina de trigo (kl)	\$ 1,59	1	0,5	100,0%	\$ 0,80
Huevos (unds)	\$ 0,15	1	5	100,0%	\$ 0,75
Mantequilla (kl)	\$ 3,50	1	0,25	100,0%	\$ 0,88
Azúcar (kl)	\$ 0,98	1	0,5	100,0%	\$ 0,49
Frutas confitadas (kl)	\$ 2,00	1	0,05	100,0%	\$ 0,10
Frutas secas (kl)	\$ 8,00	1	0,05	100,0%	\$ 0,40
Frutas deshidratadas	\$ 15,00	1	0,05	100,0%	\$ 0,75
Leche (lt)	\$ 0,65	1	1	100,0%	\$ 0,65
Licor (lt)	\$ 3,00	1	0,05	100,0%	\$ 0,15
Polvo de hornear (kl)	\$ 14,08	1	0,025	100,0%	\$ 0,35
Cacao en polvo o complementos	\$ 8,00	1	0,05	100,0%	\$ 0,40
Sabores y esencias (unds)	\$ 1,00	1	0,2	100,0%	\$ 0,20
Gas	\$ 2,50	1	0,02	100,0%	\$ 0,05
Total materia prima					\$ 5,96

Costo de materiales directos					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Producidas/mes	216	227	238	250	263
Unidades producidas por año (kls)	2.593	2.724	2.856	3.000	3.156
Costo de MD	5,962	6,0514	6,1422	6,2343	6,3278
Costo de Material Directo/Mes	1.288,29	1.373,67	1.461,84	1.558,58	1.664,22
Costo total de materia prima	15.459,47	16.240,49	17.027,47	17.886,00	18.816,07
Inflación anual		1,50%	1,50%	1,50%	1,50%

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Anexo 11. Nómina del área de producción.

Puesto	Salario nominal	13er sueldo	14to. Sueldo	Vacaciones	Fondo de reserva	Aporte partronal IESS	IECE	SETEC	Total costo mensual	Puestos	Total mensual	Total costo anual
Jefe pastelero	500,00	41,67	33,33	20,83	41,67	55,75	2,50	2,50	698,25	1,00	698,25	8.379,00
Operario	400,00	33,33	33,33	16,67	33,33	44,60	2,00	2,00	565,27	1,00	565,27	6.783,20
Total	900,00	75,00	66,67	37,50	75,00	100,35	4,50	4,50	1263,52	2,00	1.263,52	15.162,20

Anexo 12. Presupuesto de mano de obra directa.

Costo de mano de obra directa

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Mano de Obra/mes	1.263,52	1.274,26	1.285,09	1.296,01	1.307,03
Costo de Mano Obra Anual	15.162,20	15.291,08	15.421,05	15.552,13	15.684,32
Inflación al consumidor anual		0,85%	0,85%	0,85%	0,85%

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Anexo 13. Presupuesto de costos indirectos de fabricación.

Detalle mensual de costos indirectos de producción

Descripción	VALOR MES
Sueldos indirectos	
Energía eléctrica para producción	60,00
Arriendo de instalaciones	200,00
Agua	25,00
Mantenimiento de Planta	25,00
Sub total mensual	310,00
Sub total anual	3.720,00
(+) Uniformes Personal Planta	100,00
Total costo indirecto anual	3.820,00

Costo indirecto de fabricación

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo indirecto de fabricación	3.820,00	3.877,30	3.935,46	3.994,49	4.054,41
Depreciación de maquinaria	895,60	895,60	895,60	895,60	895,60
Total costo indirecto de fabricación	4.715,60	4.772,90	4.831,06	4.890,09	4.950,01
Inflación anual estimada		1,50%	1,50%	1,50%	1,50%

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Anexo 14. Nómina de gastos de administración

Puesto	Salario nominal	13er sueldo	14to. Sueldo	Vacaciones	Fondo de reserva	Aporte partronal IESS	IECE	SETEC	Total costo mensual	Puestos	Total mensual	Total costo anual
Gerente	400,00	33,00	33,00	17,00	33,33	45,00	2,00	2,00	565,33	1	565,33	6.784,00
Total	400,00	33,00	33,00	17,00	33,33	45,00	2,00	2,00	565,33	1	565,33	6.784,00

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Anexo 15. Detalle de gastos de administración.

Sueldos de administración

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos/mes US\$	698,25	708,72	719,35	730,14	741,10
Sueldos- Anual US\$	8.379,00	8.504,69	8.632,26	8.761,74	8.893,17
Inflación	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%

Gastos por suministro de oficina

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros de Oficina/mes US\$	20,00	20,30	20,60	20,91	21,23
Suministros de Oficina Anual US\$	240,00	243,60	247,25	250,96	254,73
Inflación	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%

Gastos por arrendamiento

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo mensual de local	50,00	50,75	51,51	52,28	53,07
Número de puntos de venta	1	1	1	1	1
Gastos de arrendamiento mensual	50,00	50,75	51,51	52,28	53,07
Gastos de arrendamiento anual	600,00	609,00	618,14	627,41	636,82
Inflación anual	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%

Gastos por servicios básicos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Energía Electrica local	20,00	20,30	20,60	20,91	21,23
Agua potable	10,00	10,15	10,30	10,46	10,61
Telefonía	35,00	35,53	36,06	36,60	37,15
Hosting y dominio	16,67	16,92	17,17	17,43	17,69
Consumo de Internet	33,00	33,50	34,00	34,51	35,02
Servicios Basicos/ mes US\$	114,67	116,39	118,13	119,90	121,70
Servicios Basicos Anual US\$	1.376,00	1.396,64	1.417,59	1.438,85	1.460,44
Inflación anual	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%

Gastos de mantenimiento

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento de instalaciones y activos	10,00	10,15	10,30	10,46	10,61
Número de puntos de venta	1	1	1	1	1
Gastos de mantenimiento anual	120,00	121,80	123,63	125,48	127,36
Inflación anual	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%

Gastos por depreciación de área administrativa

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciacion Anual activos no corrientes US\$	336,17	336,17	336,17	336,17	336,17

Gastos por amortización preoperacional

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Amortizacion de gastos anticipadosUS\$	590,00	590,00	590,00	590,00	590,00

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).

Anexo 16. Rentabilidad del sector manufactura; Guayas, periodo 2016-2020.

Sector: Manufactura

Año fiscal	2016	2017	2018	2019	2020
Total del activo (399)	9.364.106.077	10.113.733.336	10.880.113.501	11.368.120.176	11.913.649.309
Total del pasivo (499)	5.259.114.513	5.709.114.270	6.085.582.541	6.417.796.685	6.722.275.898
Total del patrimonio neto (598)	4.105.283.583	4.404.619.066	4.794.530.960	4.950.284.061	5.193.904.576
Total pasivo y patrimonio (599)	9.364.106.077	10.113.733.336	10.880.113.501	11.368.120.176	11.916.290.577
Total de ingresos (699)	9.510.166.223	10.126.758.447	10.852.641.771	10.669.488.189	10.040.029.948
Total de costos (797)	6.672.616.138	7.187.149.246	7.758.119.744	7.874.212.784	7.379.262.572
Total de gastos (798)	2.004.244.935	2.021.758.116	2.169.411.493	2.041.950.930	2.013.720.653
Utilidad del ejercicio (801)	896.260.586	1.012.429.471	1.029.280.072	861.640.382	791.745.179
Pérdida del ejercicio (802)	62.955.435	94.578.386	104.154.464	108.348.798	144.698.455
Resultados netos	833.305.151	917.851.085	925.125.608	753.291.584	647.046.723
Rentabilidad sobre el patrimonio	20,3%	20,8%	19,3%	15,2%	12,5%

Elaborado por: Chávez, X y López J (2021).