



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA MENCIÓN ESTRATEGIA DIGITAL

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING DIGITAL PARA LA MARCA CALÚ
POSTRES**

**Profesora
Iliana Aguilar Rodríguez**

**Autora
Ana Carolina Gordillo Flores**

2021

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo la creación de un plan de marketing digital para la empresa Calú dedicada a la venta de postres y desayunos personalizados, que permita una diferenciación en el mercado y posicionamiento de marca a través de la implementación de estrategias digitales para incrementar sus ventas en el sector Centro Norte en la ciudad de Quito.

En este documento se plasmó el diagnóstico del entorno de Calú, se ejecutó análisis del microentorno, el FODA e interno. Se identificó el problema que presenta la empresa, se colocaron los objetivos de la investigación, se realizó una investigación de mercado, donde se desarrolló un análisis cuantitativo y cualitativo a través de grupos focales y encuestas aplicadas a 374 personas. Así, se consiguieron los gustos y preferencias en cuanto a postres y desayunos, la frecuencia de compra, lugar favorito para obtenerlos, influencia de las promociones en su adquisición, las redes sociales que prefieren, sus gustos y disgustos al momento de realizar compras en línea, métodos de pago y formatos preferidos para presentar la información.

Con los resultados obtenidos, se definió la propuesta de solución y se conoció que su viabilidad a través de un análisis financiero es positiva. Se concluye que existe un gran potencial de compras de estos productos en línea. Además, el presente plan de marketing digital cumple con los objetivos planteados y se recomienda la implantación del mismo, con un análisis continuo para realizar las mejoras necesarias y así optimizar la inversión.

ABSTRACT

The objective of the present degree work is to create a digital marketing plan for Calú company, that is dedicated to the sale of personalized desserts and breakfasts that allows a differentiation in the market and a brand positioning, through the implementation of strategies and thus increase its sales in the Central North of Quito.

In this document it's made a diagnosis of the environment, analysis of the microenvironment, SWOT analysis, internal analysis, the problem that presented the company was identified, the objectives of the investigation were defined, a market investigation was carried out, it was carried out a quantitative and qualitative analysis through focus groups and surveys applied to 374 people, where defined the tastes and preferences regarding desserts and breakfasts, the frequency of purchase, preferred place of purchase, how the promotions influence their purchase, the social networks that prefer, their likes and dislikes when making online purchases, payment methods and preferred formats.

With the results obtained, the solution proposal was defined and it was known that its viability through a financial analysis is positive. It is concluded that there is a great potential for purchasing these products online and this digital marketing plan comply with the objectives set and the implementation of it is recommended, with continuous analysis to make the necessary improvements and optimize the investment made.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE DEL CONTENIDO.....	4
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
INTRODUCCIÓN	1
1. REVISIÓN DE LITERATURA	2
1.1. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.....	2
1.1.1. ANÁLISIS PESTEL	2
1.1.1.1. Factores políticos.....	2
1.1.1.2. Factores económicos.....	2
1.1.1.3. Factores sociales	3
1.1.1.4. Factores tecnológicos	3
1.1.1.5. Factores legales.....	4
1.1.2. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO	5
1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	5
1.2.1. Amenaza de posibles entrantes	5
1.2.2. Poder de negociación de los consumidores.....	6
1.2.3. Amenaza de posibles sustitutos.....	6
1.2.4. Poder de negociación de los proveedores	6
1.2.5. Rivalidad entre competidores existentes.....	7
1.3. ANÁLISIS FODA	8
1.4. ANÁLISIS INTERNO	8
2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	10
2.1. Problema	10
2.2. Alternativas de Solución	11
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
3.1. Justificación del problema	13

4. OBEJETIVO GENERAL.....	15
5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
6. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	17
6.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	17
6.1.1. Objetivos de investigación de Mercado.....	17
6.1.1.1. Objetivo General	17
6.1.1.2. Objetivo Específico	17
6.1.2. Hipótesis de Investigación.....	18
6.1.3. Justificación del tipo de investigación.....	18
6.1.4. Definición de instrumentos	18
6.1.5. Perfil de participantes.....	19
6.1.6. Muestreo	19
6.1.6.1. Población objetivo.....	19
6.1.6.2. Tamaño muestral	20
6.1.6.3. Técnica de muestreo	20
7. RESULTADOS	21
7.1. Investigación Cualitativa	21
7.2. Investigación Cuantitativa.....	25
7.3. Comprobación de Hipótesis.....	33
8. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN ...	36
8.1. Análisis de la situación digital de la empresa y entorno.....	36
8.1.1. Competidores:.....	36
8.2. Análisis de las amenazas y oportunidades que los nuevos medios digitales ofrecen a la empresa y al sector (OA de la estrategia <i>online</i>).....	37
8.3. Objetivos de marketing digital.....	38
8.4. Propuesta de valor.....	38
8.5. Análisis de cliente, mercado y producto/servicio desde la perspectiva digital.....	40
8.6. Segmentación prioritaria.....	41
8.7. Proveedores claves, aliados estratégicos.....	43
8.8. Estrategia central de mercadeo digital.....	44
8.9. Marketing <i>mix</i>	47

8.10.	Presupuesto y escenarios (viabilidad financiera)	51
8.11.	Control.....	54
9.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	55
9.1.	Conclusiones.....	55
9.2.	Recomendaciones.....	56
10.	Referencias	58
	ANEXOS	61
	Anexo 1 Perfil Estratégico del Entorno.....	62
	Anexo 2 Análisis FODA.....	63
	Anexo 3 Modelo de Negocio Canvas	64
	Anexo 4 Alternativas de Solución.....	65
	Anexo 5 Análisis de Ishikawa.....	68
	Anexo 6 Encuesta	69
	Anexo 7 Cuestionario Sesión de Grupo	73
	Anexo 8 Datos Financieros	74
	Anexo 9 Estado de Resultados y Balance General.....	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Redes Sociales y Tiempo.....	23
Tabla 2 Preferencia y Desagrados de Comprar en Línea	24
Tabla 3 Gusto por Postres y Para Qué Compra.....	26
Tabla 4 Frecuencia de Compra, Preparación y Consumo.....	27
Tabla 5 Inversión en Regalos.....	29
Tabla 6 Compra y Frecuencia de Compra de Desayunos Personalizados	30
Tabla 7 <i>Buyer</i> Persona 1.....	42
Tabla 8 <i>Buyer</i> Persona 2.....	42
Tabla 9 Plan de Acción Mix de Marketing	49
Tabla 10 Presupuesto y Escenarios.....	52
Tabla 11 Estimado Ingresos Respecto a <i>Leads</i>	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Frecuencia y Ocasión de Consumo de Postres	21
Figura 2 Preferencias del Producto al Realizar una Compra	22
Figura 3 Lugar de Compra de Postres	22
Figura 4 Influencia de Promoción y Suscripción.....	23
Figura 5 Dónde Prefieren Ver la Información de la Empresa	24
Figura 6 Método de Pago Preferido	25
Figura 7 Preferencia de Visualización en Medios Digitales.....	25
Figura 8 Género y Edad de Encuestados	26
Figura 9 Lugar de Compra de los Postres.....	27
Figura 10 Preferencia al Comprar un Postre	28
Figura 11 Preferencia en Adicionales de Desayunos Personalizados	30
Figura 12 Ambiente Digital Donde Prefiere Ver Publicidad y Comprar	31
Figura 13 Contenido que Prefiere Ver.....	32
Figura 14 Formato Preferido Para Enterarse de Información.....	32
Figura 15 Periodo de Tiempo Para Compartir Información por Edad.....	33
Figura 16 Propuesta de Valor.....	39
Figura 17 Lienzo de la Propuesta de Valor	40
Figura 18 Pauta en <i>Facebook Business</i>	45
Figura 19 Creación de Campaña en <i>Google Ads</i>	46
Figura 20 Vista Previa Creación de Anuncio <i>Google Ads</i>	46
Figura 21 <i>Mockup</i> Sitio <i>Web</i>	47

INTRODUCCIÓN

Calú es una pequeña empresa de venta de postres y desayunos personalizados, que busca tener un diferenciador y posicionar su marca en el sector Centro Norte de Quito. El año 2020 tuvo una recaída en sus ventas por motivo de la pandemia ocasionada por Covid-19, que limitó la movilización de las personas y ocasionó que la empresa cambie su manera de operar para poder subsistir. Para incrementar sus ventas, se ha diseñado un plan de marketing digital, aprovechando el crecimiento del comercio electrónico dentro del Ecuador, que fue impulsado por necesidad de las empresas y compradores que requieren realizar las transacciones.

Para la definición de la estrategia digital, la empresa analizó el entorno en el que se desarrolla tanto externo, interno y microentorno. Realizó su análisis FODA e identificó el problema central por el que necesita un plan de marketing digital. Tras esto, precisó sus objetivos para realizar una investigación de mercado que permita conocer a través del análisis cualitativo y cuantitativo efectuado a su mercado objetivo, cuáles son las preferencias y gustos sobre una estrategia digital para la empresa.

La compañía ha identificado que tiene un sinnúmero de competidores, por lo que diseñar un plan completo de marketing digital, le permitirá alcanzar sus objetivos y establecer la forma en la que comercializará sus productos a través de medios digitales, conociendo cuál es la mejor opción para su *buyer* persona a través de los resultados arrojados, para que, al definir la estrategia a implementar sea la óptima para la empresa. En este sentido, se recomienda la creación de una página *web*, la realización de campañas en redes sociales, la venta a través de *WhatsApp Business* como primera fase de implementación, según el comportamiento de esta estrategia, se implementen acciones como SEO y SEM posteriormente.

1. REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

1.1.1. ANÁLISIS PESTEL

1.1.1.1. Factores políticos

El Ecuador en 2021 realizó la elección de un nuevo gobierno, lo que trajo nuevas expectativas en cuanto a cambios en la política gubernamental y normativas del país (Noboa, 2021). Morales (2020) señala que la situación económica del país se ve complicada a causa del aislamiento por medidas tomadas y efectos colaterales que provoca el encierro como el aumento de la violencia y desempleo. De acuerdo con lo proporcionado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2021), el índice de desempleo es de 6.3% a mayo de 2021. Todos estos factores pueden ser perjudiciales para la empresa Calú, puesto que la economía se tambalea y al no ser un producto de primera necesidad, puede existir una contracción de la demanda. Se espera que, con la vacunación de la población y las nuevas medidas tomadas, se mantenga un ambiente positivo para la empresa. De esta forma, se busca que el plan de marketing digital conlleve a resultados favorables en el corto y mediano plazo.

1.1.1.2. Factores económicos

El Ecuador se caracteriza por la gran cantidad de emprendimientos que se generan año a año, cuya mayor motivación según Lasio, Amaya, Zambrano y Ordeñada (2020) es la escasez de empleo. Según indica Global Entrepreneurship Monitor (2020), dando una tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) de 36.2%, señalan que los ecuatorianos emprenden principalmente por cuatro motivos: el mercado laboral está escaso, se encuentran vinculados a empresas familiares, requieren incrementar sus ingresos, o siguen un fin social. Con el Covid-19, los emprendimientos sufrieron algunos cambios, siendo así, que muchos de ellos no pudieron mantenerse y

cerraron. También el hábito de consumo de los ecuatorianos ha cambiado y se ha disminuido la demanda de varios bienes y servicios. Con los datos económicos se presentan dos escenarios: el primero retador para que Calú pueda mantenerse en el mercado y no forme parte de las estadísticas de empresas cerradas y el segundo escenario es tomar ventaja de que las personas buscan la comida confortable y abrir un mayor mercado.

1.1.1.3. Factores sociales

La alimentación se encuentra dentro de las necesidades fisiológicas básicas de un individuo junto con el descanso y el refugio (ACNUR Comité Español, 2018), y para levantar el autoestima, es importante que estas puedan compartir con sus seres queridos, ya sea con desayunos personalizados, donde la tendencia en la actualidad es el envío de un detalle para evitar la movilidad; así como en las celebraciones que las personas tienden a adquirir un postre y poder compartirlo en familia o con amigos. Con este preámbulo, se evidencia que los ecuatorianos presentan dentro de sus hábitos de consumo, el interés de comprar diferentes tipos de postres, sean estos para consumo personal o para compartir con alguien más. Así se lleve una vida saludable, un postre puede servir de recompensa. En el ámbito social, los postres no pueden faltar en las compras que realizan los ecuatorianos, de igual forma muchos suelen dar detalles a sus seres queridos en ocasiones especiales, por lo que a Calú le proporciona un ambiente favorable.

1.1.1.4. Factores tecnológicos

En el año 2020 por la pandemia de Covid-19, se incrementó la conexión a Internet en el país. Ecuador cuenta con un 79.04% de usuarios con acceso a Internet (Del Alcázar, Mentinno, 2020). El INEC (2020) señala que el 53.2% de hogares cuentan con acceso a Internet, lo que representa que aún el gobierno debe trabajar en temas de infraestructura que permitan abaratar el servicio para llegar a más hogares en el país.

Las empresas deben tener mayor efectividad en sus actividades, para lo cual pueden incluir actividades automatizadas dentro de sus procesos, implementar mejoras que permitan su estandarización y paulatinamente ir automatizando. En empresas que realizan productos personalizados, se pueden mecanizar actividades de soporte como sería el uso de medios digitales para acercamiento con el cliente y la venta por dichos medios. Con estos datos, se evidencia que Calú puede realizar campañas en un entorno digital que le permita ganar compradores en un menor tiempo y con menos recursos.

1.1.1.5. Factores legales

La Asamblea Nacional de la República del Ecuador, estableció la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación en febrero de 2020, según lo mencionado en la página del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2020), se indica que el objeto de dicha ley es el establecimiento del marco normativo para incentivar y fomentar la innovación, el emprendimiento y el desarrollo tecnológico. Tiene cinco puntos fundamentales que son: acceso al financiamiento, aplicación de una red de financiamiento colectivo para capitalizar proyectos, educación en materia de emprendimiento, reemprendimiento para resurgimiento de emprendedores y registro de los emprendimientos.

Adicionalmente, desde el año 2020, se creó el Régimen Impositivo para Microempresas, considerando a aquellas que su ingreso no supere \$300,000 y tenga hasta nueve empleados. Siendo este un régimen obligatorio, que según con lo indicado en la página del Servicio de Rentas Internas, aplica a los impuestos a la renta, valor agregado y a los consumos especiales para microempresas (Servicio de Rentas Internas, 2020). A pesar de que existen ciertas ventajas para el cumplimiento de obligaciones tributarias, como la presentación semestral de las mismas; tiene un valor sobre los ingresos brutos que impacta directamente al negocio puesto que no se considera los costos que puede tener el mismo.

1.1.2. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

Se analiza cada uno de los factores externos identificados en la sección anterior para conocer su impacto para la empresa, donde se puede evidenciar que existen tres factores muy positivos, cinco factores positivos, dos neutrales, cinco factores negativos y ninguno muy negativo. Esto es un perfil adecuado para la empresa porque tiene más oportunidades que amenazas. Esta información se puede visualizar en el Anexo 1.

1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Para realizar este análisis se utiliza las cinco fuerzas competitivas de Porter para conocer la situación en la que se encuentra Calú en el año 2021.

1.2.1. Amenaza de posibles entrantes

En esta categoría se evidencia que las grandes empresas tienen ventajas en costo o desempeño sobre un emprendimiento. También en el medio, existen algunas empresas reconocidas por la venta de postres y desayunos personalizados, siendo así que los clientes no incurren en costos si desean cambiar de proveedores. La entrada a la industria no requiere de alto capital por lo que facilita el ingreso de nuevos competidores. Adicionalmente, no se presenta dificultad para el acceso a los canales de distribución; la curva de aprendizaje es de nivel medio por lo que facilita el mantenerse en la industria en el mediano plazo. Los productos que ofrece la compañía no tienen ventaja en costos por la cantidad que se oferta, puesto que no permite aplicar economías de escala. El poder de negociación de la empresa es moderado frente a los posibles entrantes, se tiene ventaja debido a la fidelización de clientes.

1.2.2. Poder de negociación de los consumidores

En el ámbito de comercialización de postres y desayunos personalizados, existe una gran cantidad de compradores, a pesar de que haya también un alto número de empresas que ofrecen estos productos, Calú presenta una cantidad media de clientes que compra una pequeña proporción de los productos. Asimismo, al consumidor no le impacta realizar el cambio de proveedor, además para realizar una compra no requiere de mayor información que se le proporcione para que tome la decisión. El cliente si decide puede elaborar él mismo sus productos; sin embargo, muchas veces no tiene esa habilidad ni el tiempo para hacerlo, y son medianamente sensibles al precio. El producto que se ofrece es totalmente personalizado, hecho a mano y único en cada entrega. La empresa tiene un poder de negociación alto frente a los consumidores, puesto que puede argumentar su posición y llegar a acuerdos con los mismos.

1.2.3. Amenaza de posibles sustitutos

La empresa tiene productos sustitutos para los desayunos personalizados, estos pueden ser otro tipo de presente, existe gran variedad de tiendas que ofrecen diversidad de regalos personalizados, con precios similares y para los postres, hay empresas de donas o especializadas en galletas e incluso últimamente se ofertan pasteles de sal para aquellos que no son amantes del dulce, quienes mantienen precios similares a los ofertados por la empresa. El cliente no incurre en ningún tipo de gasto al cambiar a un producto sustituto. Puede ser probable que el cliente cambie en cualquier momento a otro proveedor. El poder de negociación frente a posibles sustitutos es favorable debido a la frecuencia de compra y variedad que se puede ofrecer.

1.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Los insumos que utiliza la organización para producir sus productos son estándares para los postres y son diferenciados para los desayunos. A nivel de

proveedores es fácil cambiar de uno a otro, el que ofrece mejor calidad a menor precio será el ganador. Adicional, existen algunos insumos que se pueden cambiar fácilmente, no se requiere una marca específica al ser totalmente personalizados. Por otro lado, el negocio no representa mucha importancia para los proveedores por los volúmenes de ventas que mantiene. También, el costo de los insumos representa una influencia alta en el costo total del producto entregado. El poder para negociar con proveedores es moderado, debido a que existe bastante competencia por el mismo sector que permite seleccionar al mejor postor.

1.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

La industria crece rápidamente, cada vez se conoce más empresas que elaboran productos similares y nuevas opciones para los clientes que exigen más día a día. La industria no es cíclica, tiene puntos de venta más elevados que otros en ocasiones especiales; pero es un producto que se puede vender cualquier día del año. Los costos fijos son una porción relativamente baja del costo total del producto, ya que los variables se llevan el mayor peso. Igualmente, los clientes no incurren en costos al cambiarse a la competencia, el producto no es complejo como para que el cliente requiera una explicación a detalle. Por último, no todos los competidores tienen el mismo tamaño y así mismo, precios variables de los productos. Existe bastante competencia por lo que la rivalidad entre competidores puede ser alta para Calú, para esto deberá buscar estrategias de fidelización con sus clientes.

En conclusión, la empresa presenta una moderada amenaza de entrantes potenciales, el poder para negociar de los proveedores es medio, la amenaza de productos sustitutos es favorable, el poder para negociar de los proveedores está a favor y la intensidad de rivalidad que puede existir entre los competidores establecidos es desfavorable.

1.3. ANÁLISIS FODA

Se elabora un análisis FODA para identificar factores internos de la empresa como debilidades y fortalezas y factores externos como amenazas y oportunidades de la organización, mismas que se detallan en el Anexo 2; donde se evidencia que la empresa tiene un número similar de fortalezas y debilidades y de igual forma de amenazas y oportunidades, pero con la aplicación de una buena estrategia puede obtener grandes resultados.

1.4. ANÁLISIS INTERNO

Se elabora el modelo de negocio en matriz *Canvas* para conocer el análisis interno de la empresa, donde se detalla la propuesta de valor al cliente y sus otros componentes, se puede visualizar dicha información en el Anexo 3. Calú ha definido como su segmento de clientes a hombres y mujeres entre 25 y 40 años que viven en el sector Centro Norte de Quito, que buscan un dulce detalle para consumir o regalar a otra persona. Además, ha desarrollado su propuesta de valor como: Entregar al cliente un producto totalmente personalizado de acuerdo con sus preferencias, generando una experiencia positiva en quien recibe el detalle, donde se destaca la customización, la novedad, el diseño y su conveniencia.

Los canales de distribución por los cuales Calú se comunica con sus clientes son *Facebook*, *Instagram* y *WhatsApp*, el canal que finaliza la venta es la entrega directa, no mantiene un canal para la postventa. La relación con los clientes se ha mantenido como trato personalizado; la entrega se realiza a domicilio o en un lugar acordado y se maneja contacto a través de redes sociales. Con esto se logra generar una experiencia positiva en los clientes, captar clientes nuevos e incrementar las ventas. La fuente de ingresos de la empresa es por dos medios, la venta de postres y la venta de desayunos personalizados. Los pagos suelen realizarse por transferencia o en efectivo, lo que genera liquidez para la empresa.

Los recursos claves que posee Calú son: un computador en donde se procesa el registro de costos y ventas y se desarrolla los anuncios que se publican en redes sociales, el material de cocina que permite la preparación de los diferentes postres, el material que se ocupa para la elaboración de las cajas de los desayunos y los ingredientes que permiten preparar tanto los postres como los desayunos. Las actividades clave que realiza Calú son: la elaboración de los postres, preparación de desayunos personalizados, compra de los insumos, entrega de los productos y manejo de redes sociales; estas actividades constituyen lo más importante para el cumplimiento de su propuesta de valor.

Las alianzas clave desarrolladas por Calú son con los proveedores de: alimentos, de recipientes y de entrega; con los cuales se requiere mantener una buena logística, que permita entregar los productos con la calidad esperada y el tiempo acordado. Dentro de la estructura de costos, la empresa presenta costos fijos bajos como son la luz y el gas, la compra de insumos que depende de la cantidad de ventas esperadas, sean estos ingredientes de postres, desayunos o recipientes para los mismos, el pago a proveedores de transporte que es variable acorde a la demanda.

A pesar de tener identificada la propuesta de valor, Calú no ha establecido un posicionamiento de marca que permita a sus clientes sentir un apego por la misma y que se encuentre en su mente al momento de necesitar una compra referente a postres o desayunos personalizados. El posicionamiento según Trout y Ries (2019) es una actividad básica en un mundo que se encuentra saturado de información, donde se deberá destacar todas las oportunidades y fortalezas que tiene la compañía para sobresalir frente a la competencia.

2. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1. Problema

Calú es una microempresa que se ha dedicado a la venta de postres y regalos personalizados desde 2014, sin embargo, no ha realizado actividades que permitan el posicionamiento de la marca, ya que no ha definido su propuesta de valor para un segmento de mercado identificado que vea como un diferenciador frente a su competencia. Asimismo, ha manejado empíricamente el negocio, por ejemplo, las acciones efectuadas en redes sociales sin seguir una estrategia y sin tener un objetivo claro que seguir. La empresa tiene algunos clientes que han realizado compras de sus productos, pero se debe mencionar que al momento de efectuar su compra no es la primera opción en su mente. Esto resulta a causa de que la empresa no ha definido su propuesta de valor y otros atributos que le permitan mostrar a los clientes objetivos y que seleccionen a Calú en el momento que necesiten un postre o un regalo que puede ser un desayuno personalizado.

Calú tiene identificado empíricamente que su propuesta de valor es la personalización tanto en postres como en desayunos, lo que les permite a sus clientes compartir con seres queridos un detalle especial. Aun así, no se indica este diferenciador a los consumidores previamente, por lo que tienden a escoger otros lugares en los cuales hacer sus compras. Por ejemplo, se ha revisado la página de TripAdvisor a agosto de 2021, donde la gente califica como los mejores lugares a En-Dulce, Cyrano, San Honoré, Jürgen, entre otros sitios que venden postres y desayunos.

Al realizar la pregunta a los consumidores de las marcas favoritas para efectuar el consumo de postres y desayunos personalizados, existen otras marcas que ocupan los primeros lugares en sus mentes y se añade que el valor agregado que perciben es el sabor y la facilidad de compra en los diferentes locales que tienen algunas marcas. Por lo tanto, Calú debe realizar un plan de

marketing digital que permita posicionar su marca en la mente de las personas que integran su segmento objetivo.

2.2. Alternativas de Solución

Una vez que se ha analizado el problema que presenta la empresa, se ha procedido a plantear las alternativas de solución que permitan identificar cuál será la principal opción que apoye a la empresa a cumplir con sus objetivos y solventar los problemas que presenta. Para ello se ha realizado el Anexo 4 que expone las causas, efectos y desafíos respecto al problema identificado; se generaron diferentes alternativas de solución, algunas de ellas se repitieron según su aplicación y se procedieron a calificar con una escala de Likert de cinco puntos, así se definió cuáles impactan más para el problema detectado.

La alternativa ganadora es la que obtuvo cinco puntos dentro de la escala de Likert: "Diseño de un plan de marketing digital para la marca Calú postres, que permita una diferenciación en el mercado de la ciudad de Quito y su posicionamiento de marca", debido a que en la situación en la que está la empresa, es necesario en primer lugar diseñar su plan de marketing digital para atraer a los clientes del segmento adecuado de acuerdo a su propuesta de valor.

Las otras alternativas de solución que se plantearon son las siguientes, con nivel cuatro en la escala de Likert se encuentran las alternativas de establecer una estrategia de CRM para conocer a los clientes e incrementar ventas; definir un plan de comunicación que permita identificar los momentos de contacto con los clientes; implementar un proceso postventa que permita conocer el sentimiento hacia los productos contratados y establecer un plan estratégico que permita a la empresa mantenerse en el segmento correcto para potencializar sus ventas.

Con nivel tres en la escala de Likert se establece implementar un plan de ventas que permita a la empresa incrementar sus ventas de forma sostenida,

construir indicadores que permitan monitorear las ventas de la empresa a través de redes sociales, diseñar un mapa de procesos que identifique todos los procesos de la compañía, definir un plan de comunicación que permita a la empresa generar acercamiento con sus clientes, entre otras semejantes a las mencionadas. Además, otras alternativas consiguieron una calificación de dos puntos que se considera como no relevantes para este estudio porque no se relaciona directamente con el problema central que presenta Calú, siendo así que no se encuentran ligados a la solución ganadora de forma directa.

Como se puede observar, estas alternativas llegan a ser complemento de la principal, pero no pueden efectuarse con anterioridad, sin tener un plan de marketing digital como es el caso de implementación de un CRM que, para poder establecer una estrategia, en primer lugar, se debe tener definida la propuesta de valor y todo el análisis de mercadeo. Así mismo, el seguimiento postventa se puede manejar a consecuencia de una estrategia principal donde se posicione la marca. El plan de comunicación y el plan de ventas también deben ir enfocados en presentar a los clientes todo el plan de marketing digital acorde a la propuesta de valor y así obtener mejores resultados, por ese motivo esta solución se encuentra en un segundo plano. Esta información se puede visualizar detalladamente en el Anexo 4.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. Justificación del problema

Calú comenzó sus operaciones como un emprendimiento a través de la venta boca a boca, a pesar de ello no estableció actividades que permitan el posicionamiento de marca que identifiquen su propuesta de valor. Según Higuerey (2019) es una forma de transmitir objetiva y directamente las ventajas que una compañía puede contribuir a sus clientes. Las causas que se han identificado son que no se definió ninguna estrategia para su permanencia en el tiempo. Además, cuenta con una página en la red social *Facebook*, misma que ha sido administrada empíricamente sin ninguna estrategia digital por detrás, simplemente se realizan publicaciones de los productos disponibles de forma orgánica, pero el algoritmo de *Facebook* ha cambiado con los años y esto ha ocasionado que el alcance sea menor con el paso del tiempo. En 2021, la medición se realiza por popularidad, qué tan reciente es, tipo de contenido y relación (Cooper, 2021). La cuenta en la red social *Twitter*, se encuentra desatendida y no se publica contenido hace varios años. De igual forma la red social *Instagram*, tiene poca interacción con los usuarios; así mismo, la causa es la mala utilización del ecosistema digital ya que al no tener identificado su diferenciador, no ha impulsado el uso de las mismas.

Se puede mencionar que Calú no ha construido una base de datos de clientes para trabajar en temas de fidelización. La empresa únicamente realiza transacciones sin involucrar al cliente, no se ha medido si los clientes han vuelto a realizar una compra o cuántas veces consume el mismo producto o cuáles productos son de preferencia de cada uno de los clientes, de esta manera no se mide para generar estrategias de posicionamiento de marca. De igual forma, la empresa no se ha planteado objetivos, es decir, no se llegó a realizar una planificación estratégica, que permita tener un norte a la compañía. Esto ha

dificultado establecer indicadores, que permita medir su gestión y tomar acciones de mejora que realcen la ventaja competitiva frente a sus clientes.

Calú no tiene claro su segmento de mercado al no definir correctamente su propuesta de valor y llegar a las personas que en verdad les llame la atención los productos de la empresa. Según Kotler (2003) el segmento de mercado está compuesto por un gran grupo de personas identificables en el mercado, que tienen factores como el deseo, el poder adquisitivo, la ubicación geográfica, la actitud de compra o hábitos de consumo parecidos. A pesar de tener clientes que compren con frecuencia, no se ha realizado esfuerzos por impulsar su ventaja competitiva frente a la competencia, ha faltado enseñar al cliente cómo los productos satisfacen su necesidad, es decir un asesoramiento previo a la compra. No se ha trabajado en identificar las necesidades de los consumidores, para ofrecer un producto acorde a sus necesidades y de esta forma no se ha diseñado una propuesta de valor robusta que haga que el cliente diferencie a la empresa frente a la competencia. El análisis de esta información se ejemplifica en el Anexo 5 en un diagrama de Ishikawa.

4. OBEJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de marketing digital para la empresa Calú, que permita una diferenciación en el mercado de la ciudad de Quito.

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los entornos tanto externo como interno de la empresa para el conocimiento de su situación actual.
- Definir mediante una investigación de mercado, las preferencias al comprar postres y desayunos personalizados y expectativas del segmento de clientes frente a la marca de acuerdo a una estrategia digital.
- Establecer estrategias de mercado con enfoque digital que permitan a la empresa posicionarse.
- Conocer la viabilidad financiera que obtiene la empresa con la implementación del proyecto.
- Describir las conclusiones y recomendaciones que se obtienen con el tema de investigación.

6. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

6.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

6.1.1. Objetivos de investigación de Mercado

6.1.1.1. Objetivo General

- Definir mediante una investigación de mercado, las preferencias al comprar postres y desayunos personalizados y expectativas del segmento de clientes frente a la marca de acuerdo con una estrategia digital.

6.1.1.2. Objetivo Específico

- Conocer el número de clientes potenciales que pueda tener la empresa a través de medios digitales.
- Descubrir las preferencias del mercado respecto a la oferta existente de postres y desayunos personalizados.
- Conocer la edad, sexo y ubicación de las personas que forman parte del mercado potencial.
- Conocer el rango de precios que los consumidores se disponen a pagar por un postre y un desayuno personalizado.
- Detectar los medios digitales adecuados para la definición de planes de captación, retención y fidelización de clientes.
- Conocer los medios digitales preferidos por las personas para la compra de los productos, su forma y estructura.
- Analizar las promociones que puedan implementarse para la captación de mercado.

6.1.2. Hipótesis de Investigación

- H1. Existe una gran cantidad de personas que compra un postre al menos una vez al mes.
- H2. A las personas les gusta comprar desayunos personalizados a domicilio para ellos o sus seres queridos al menos una vez al mes.
- H3. Las personas que compran postres y desayunos personalizados, en su mayoría son hombre y mujeres entre 25 y 40 años.
- H4. Los precios de desayunos se encuentran en el rango que las personas están dispuestas a pagar.
- H5. Los postres tienen precios competitivos de acuerdo con el mercado.
- H6. No se tiene una gran cantidad de clientes porque desconocen la marca.
- H7. Los clientes prefieren ir a un local físico para seleccionar su postre.
- H8. A las personas les gusta que los productos se encuentren en promoción.
- H9. Las personas prefieren contactar a la empresa por *Facebook* y *WhatsApp*.
- H10. Las personas suelen dar regalos en ocasiones especiales y prefieren que sean personalizados.

6.1.3. Justificación del tipo de investigación

Para el proyecto se definió la metodología a utilizarse en la investigación como exploratoria y descriptiva de diseño transversal, debido a que se pretendió evaluar aspectos de carácter objetivo y subjetivo de cada uno de los consumidores, sean estos actuales o potenciales, pero a través de una nueva estrategia en entorno digital, es decir, desde una nueva perspectiva y la tendencia del grupo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

6.1.4. Definición de instrumentos

Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron sesiones de grupo y encuestas de forma digital. En relación con las sesiones de grupo, se pretendió identificar cuáles son las expectativas de las personas frente a la marca de

acuerdo con una estrategia digital. El número de sesiones que se realizaron fueron tres, cada una conformada por ocho personas. Las sesiones duraron una hora aproximadamente, se realizó a través de la plataforma digital *Teams* por cuestión de distanciamiento social, las mismas que se registraron a través de audio y video de la plataforma. Para las encuestas se buscó identificar cuáles son las preferencias del colectivo que llenó el cuestionario al comprar postres y desayunos personalizados en un ambiente digital. Se realizó un banco de preguntas a la muestra de personas seleccionada para conseguir la información buscada.

6.1.5. Perfil de participantes

El perfil de los participantes de la sesión de grupo fue de mujeres y hombres entre 25 y 40 años, que compren y consuman postres, como mínimo una vez por mes y/o personas que regalen desayunos personalizados, como mínimo una vez al mes, ubicados en el centro norte de Quito y que utilicen medios digitales para realizar estas compras. El perfil de los participantes que llenaron la encuesta fue de mujeres y hombres entre 25 y 40 años de edad que compren y consuman postres, como mínimo una vez por mes y/o personas que regalen desayunos personalizados, como mínimo una vez al mes, ubicados en el centro norte de Quito y que utilicen medios digitales para realizar estas compras.

6.1.6. Muestreo

6.1.6.1. Población objetivo

Para obtener la muestra para aplicar las encuestas se consideró a mujeres y hombres entre 25 a 40 años, que vivan en la provincia de Pichincha, es decir, corresponde a 627,351 habitantes, siendo así el 24.4% de la población de Pichincha (INEC, 2010). Además, para obtener la población objetivo, el proyecto se desarrolló con habitantes de la Administración Zonal Eugenio Espejo dentro del centro norte del Distrito Metropolitano de Quito, que corresponde a 388,708

personas (INEC, 2010), considerando el promedio de edad entre 25 y 40 años se obtiene una población de 94,844. El 54% de personas empezaron a realizar compras en línea por el Covid-19 (Del Alcázar, Ecuador Estado Digital Ene/21, 2021), es decir, 51,216 y de este número el 67% se encuentra dentro de la categoría alimentos y bebidas (Del Alcázar, Ecuador Estado Digital Ene/21, 2021), con una población de 34,315. También, la frecuencia de compra durante la pandemia por Covid-19 en su mayoría es una vez al mes, que corresponde al 40% (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2021), así se tiene una población de 13,726 habitantes.

6.1.6.2. Tamaño muestral

Para realizar el cálculo del tamaño de la muestra según Levine, Krehbiel y Brerenson (2006), con un nivel de confianza igual a 95% y que presenta un margen de error del 5%, se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño de la muestra } (n) = \frac{\frac{z^2 xp(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 xp(1-p)}{e^2 N}\right)} \quad (1)$$

Dando un tamaño de la muestra de 374 personas para la realización de encuestas.

6.1.6.3. Técnica de muestreo

La técnica de muestreo que se utilizó en esta investigación fue no probabilística por conveniencia, es decir, la muestra de la población está disponible para la investigación. Esta muestra no representa a toda la población, pero sirve para obtener resultados (Otzen y Manterola, 2017). Se seleccionó esta técnica de muestreo debido a que no se dispone de una base de información de la Administración Zonal Eugenio Espejo que facilite realizar un muestreo estratificado o por conglomerado y en primera instancia se desea llegar por medios digitales a las personas con las cuales la empresa ha tenido un acercamiento.

7. RESULTADOS

7.1. Investigación Cualitativa

Se realizaron tres sesiones de grupo a clientes y posibles clientes. Se agrupó a hombres y mujeres entre 25 y 40 años, quienes aportaron con información relevante, abordando los aspectos conforme a los objetivos planteados como el conocer la aceptación que tienen las personas frente a los postres y desayunos personalizados, cuáles son las variables que consideran para comprar los mismos, sus preferencias y tendencias en temas digitales. A continuación, se muestra los resultados obtenidos.

Los postres favoritos de los participantes son: el 18% de las personas prefieren comprar tortas de chocolate, naranja, zanahoria, entre otras; seguido de un 12% que les gustan los helados y un 8% que prefieren la gelatina y el tres leches. También con menor índice les gusta la mojada de chocolate, mil hojas, tartaletas y ensaladas de fruta con 6%.

Como se observa en la Figura 1, la frecuencia con la que consume postres la mayoría de participantes es semanal y la ocasión por la que compra es por fin de semana, porque les da ganas o por celebraciones de cumpleaños y reuniones. En su gran mayoría, la hora en la que el 88% prefiere consumir postres es por la tarde y el 12% por la noche.

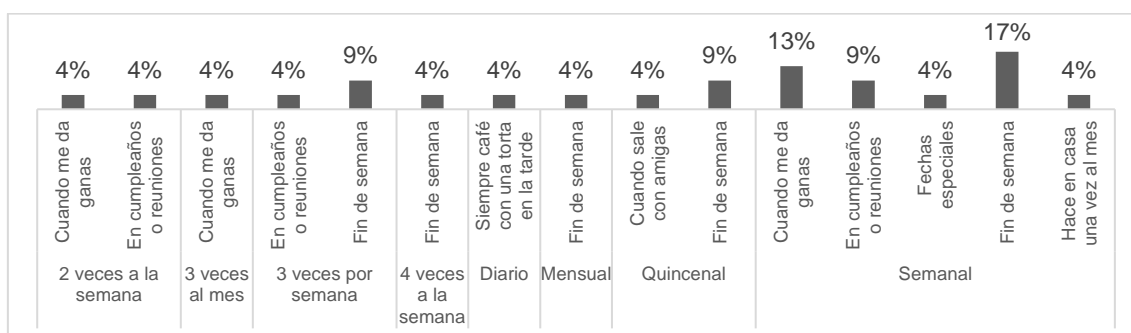


Figura 1 Frecuencia y Ocasión de Consumo de Postres

Al momento de realizar una compra el 40% valora el sabor, seguido de la apariencia en un 24% y la calidad en un 11% como se visualiza en la Figura 2.

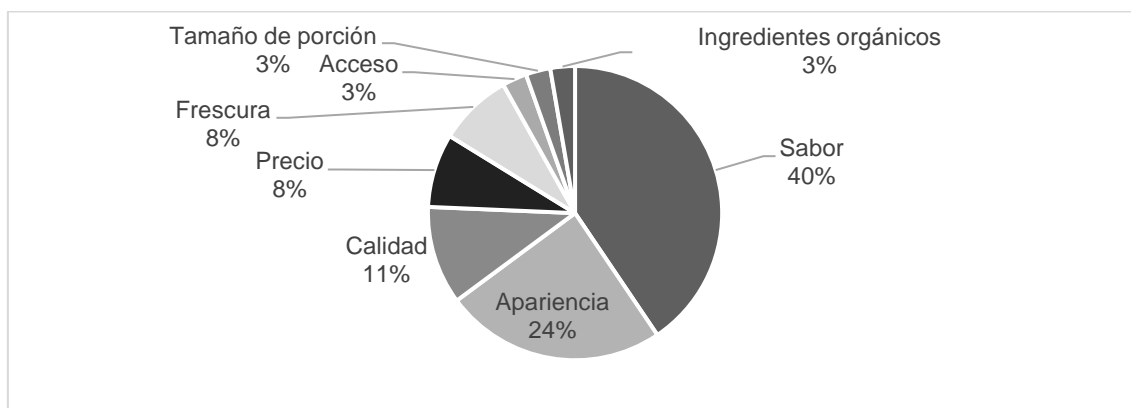


Figura 2 Preferencias del Producto al Realizar una Compra

Como se muestra en la Figura 3, los participantes prefieren realizar la compra de los postres de forma tradicional, en primera instancia en pastelerías y panaderías sumando un 28%, en segunda instancia prefieren medios en línea como *Uber Eats* o *WhatsApp* con un total de 22%.

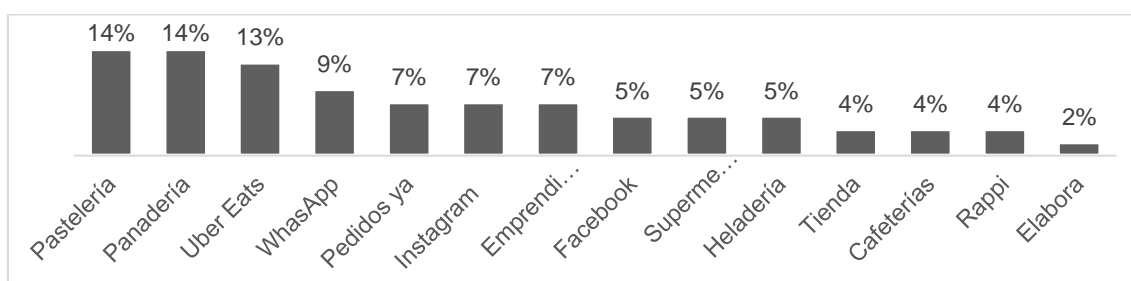


Figura 3 Lugar de Compra de Postres

El promedio que gastan las personas en postres es de \$28 al mes, la mayoría entre \$20 y \$30. Adicionalmente, se ha obtenido la información que el valor promedio que están dispuestos a pagar por una porción de postre individual es de \$5, el mínimo que pagarían es de \$2.50 y el máximo \$10. El 82% de personas pagaría entre \$3 y \$6 por la porción de postre. Mientras que el valor promedio por uno familiar es de \$30, el valor máximo es \$40 y el mínimo \$15. El 77% de personas pagaría entre \$25 y \$35 por un postre familiar. El 91% de las

personas del grupo si consideran valor añadido personalizar desayunos; las personas que no lo consideran o no pensarían en regalar un desayuno, pagarían \$15. Las personas que, si consideran valor agregado, pagarían en su mayoría entre \$20 y \$30, siendo de su preferencia \$20, mínimo entre \$10 y \$15 siendo \$15 el valor preferencial.

El 87% de las personas que participaron en la sesión de grupo se verían motivados a comprar un producto con promoción; sin embargo, al 9% le interesaría un plan de suscripción y al 4% no les influenciaría ni la promoción ni la suscripción para tomar la decisión de compra como se señala en la Figura 4.

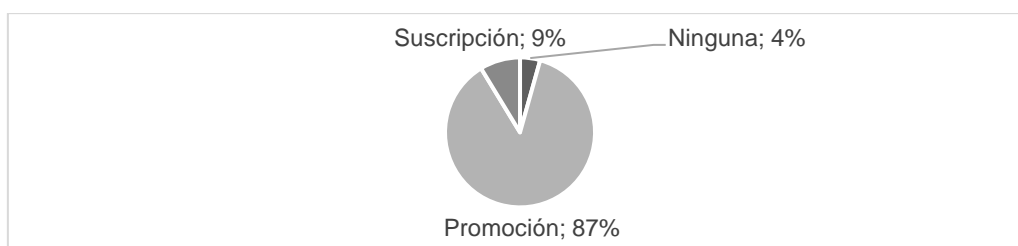


Figura 4 Influencia de Promoción y Suscripción

Las redes sociales que más ocupan las personas de la sesión de grupo son las siguientes en el orden que se mencionan, *Instagram* con un promedio de tiempo de 1.5 horas, *Facebook* con 1.4 horas en promedio, *WhatsApp* con un promedio de 5.7 horas en su mayoría por trabajo, *TikTok* 0.9 horas en promedio y *Twitter* 1.2 horas en promedio como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1 Redes Sociales y Tiempo

Orden	% Personas	Horas	Orden	% Personas	Horas
Instagram	39.22%	1.5	WhatsApp	17.65%	5.7
1	23.53%	1.4	1	13.73%	5.4
2	11.76%	1.8	3	3.92%	7.0
3	1.96%	1.0	TikTok	13.73%	0.9
4	1.96%	0.5	2	5.88%	1.2
Facebook	23.53%	1.4	3	5.88%	0.8
1	5.88%	2.0	4	1.96%	0.6
2	13.73%	1.1	Twitter	5.88%	1.2
3	3.92%	1.5	2	3.92%	1.5
			3	1.96%	0.5

Como se muestra en la Figura 5, siendo el orden presentado, las personas prefieren ver información de la empresa en *Instagram* (49%), seguido de *Facebook* (22%) y luego *WhatsApp* (16%).

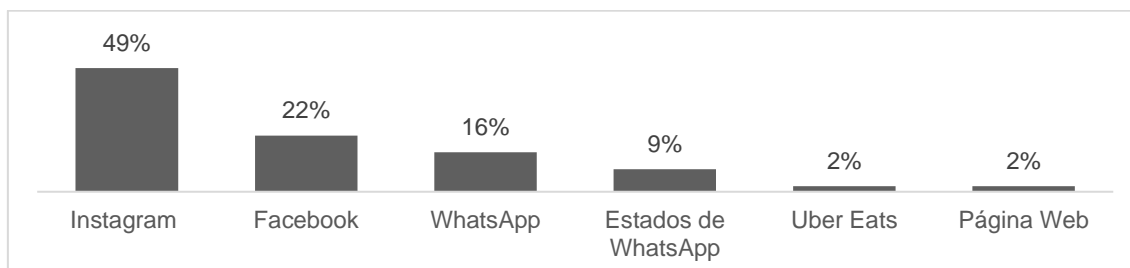


Figura 5 Dónde Prefieren Ver la Información de la Empresa

Entre las cosas que más les gusta de hacer las compras en línea, están la rapidez, la información al alcance, la facilidad, la seguridad y el no tener que salir de casa. Lo que menos les gusta son los errores en el pedido, la publicidad engañosa, el tiempo de entrega y que los productos no llegan en buen estado, esto se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2 Preferencia y Desagrados de Comprar en Línea

Gustos de Compras en línea	%	Si le gusta	%
No le gusta		Si le gusta	
Error en el pedido	21%	Rapidez	27%
Publicidad engañosa	18%	Información al alcance	16%
Tiempo de entrega	15%	Facilidad	13%
Productos no llegan en buen estado	12%	Seguridad	11%
Costo de envío y pagos adicionales	9%	No salir de casa	11%
Uso de plásticos	6%	Pedido a cualquier hora	7%
Incertidumbre	6%	Automático	2%
Que no sea amigable	3%	Tiempo de entrega	2%
Desconocimiento medidas de seguridad	3%	Variedad	2%
No tener precio disponible	3%	Descuentos	2%
Dificultad de reclamar	3%	Flexibilidad	2%
Mucha información	3%	Envío gratis	2%

La forma de pago preferida es Tarjeta de Crédito por un 48.28% de las personas de la sesión de grupo, seguido de transferencia con 41.38% y en última instancia el efectivo, esto se puede apreciar en la Figura 6.

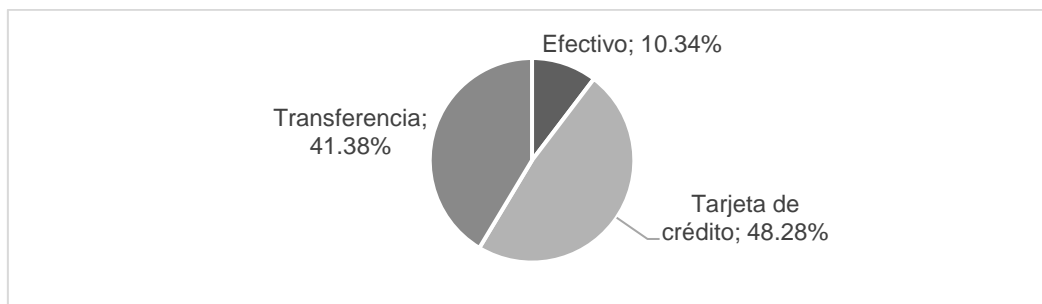


Figura 6 Método de Pago Preferido

Lo que el grupo prefiere ver de información en medios digitales son los productos que venden o catálogo, que contenga precios y la interacción con el consumidor final, como se muestra en la Figura 7. También se identificó que el formato que prefieren ver los participantes son imágenes y luego videos, entre los dos suman un 82% de los gustos de las personas.

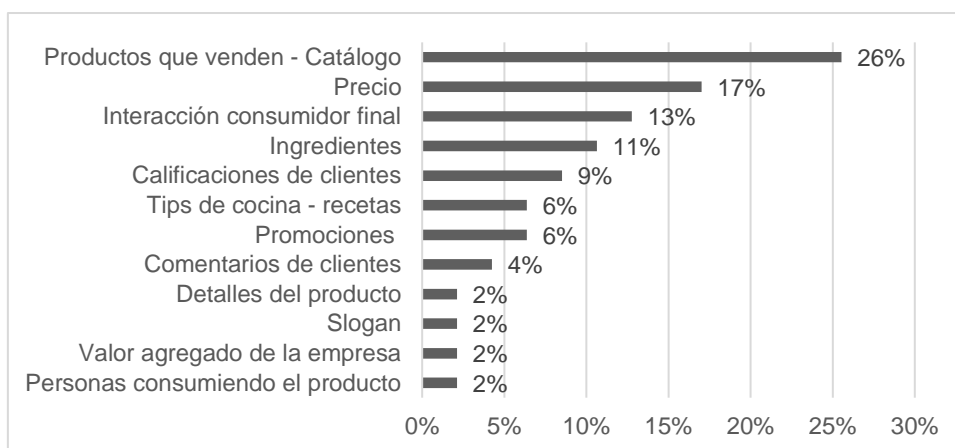


Figura 7 Preferencia de Visualización en Medios Digitales

7.2. Investigación Cuantitativa

Se aplicaron encuestas a un grupo de 374 personas, hombres y mujeres entre 25 y 40 años. Adicional, se descartó la información de las personas que no conformaban la Administración Zonal Eugenio Espejo. A continuación, se muestran Figuras y Tablas de la información obtenida.

El 61% del público encuestado pertenece a mujeres, donde el grupo mayoritario es de 40 años, seguido de mujeres de 31 y 25 años. Un 39% de la población encuestada corresponde a hombres, siendo su población mayoritaria de 31 años seguido de los de 40 y 32 años como se observa en la Figura 8.

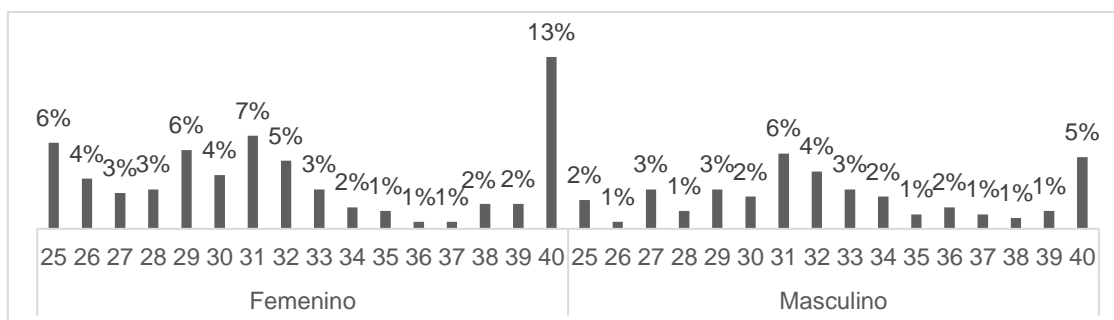


Figura 8 Género y Edad de Encuestados

Se realizó la consulta si le gusta consumir postres, al 94% de mujeres les gusta consumir postres, mientras que al 90% de hombres igualmente les gusta. Las mujeres compran más para consumo propio, correspondiendo a un 47% de encuestadas y 41% compra para consumir o regalar. Mientras que los hombres compran más para consumo propio y regalar en un 48% de encuestados y el 40% obtiene un postre para consumo propio, esto se puede ver en la Tabla 3.

Tabla 3 Gusto por Postres y Para Qué Compra

Consume/Regala	%	Consume/Regala	%
Femenino	61%	Masculino	39%
No Consume	6%	No Consume	10%
Consumo propio	29%	Consumo propio	13%
Regalar	71%	Regalar	87%
Si Consume	94%	Si Consume	90%
Consumo propio	47%	Consumo propio	40%
Consumo propio, Regalar	41%	Consumo propio, Regalar	48%
Regalar	13%	Regalar	12%

La mayoría de mujeres y hombres compra postres de forma mensual. En cuanto a la preparación, la mayoría de mujeres realiza un postre de forma mensual mientras que la mayoría de hombres no prepara postres. También se evidencia que un gran número de mujeres no elabora postres. Haciendo

referencia al consumo, la mayoría de mujeres ingiere postres de forma mensual mientras que los hombres lo hacen de manera semanal, esta información se puede observar en la Tabla 4.

Tabla 4 Frecuencia de Compra, Preparación y Consumo

Frecuencia de Compra		Frecuencia de Preparación		Frecuencia de Consumo	
Femenino	61%	Femenino	61%	Femenino	61%
Mensual	41%	Mensual	43%	Mensual	28%
Semanal	25%	No prepara	33%	Quincenal	27%
Quincenal	24%	Quincenal	13%	Semanal	25%
De 2/3 por semana	6%	Semanal	7%	De 2/3 por semana	14%
No compra	4%	De 2/3 por semana	4%	Diario	3%
				No consume	3%
Masculino	39%	Masculino	39%	Masculino	39%
Mensual	31%	No prepara	60%	Semanal	31%
Quincenal	28%	Mensual	26%	Mensual	26%
Semanal	24%	Semanal	8%	Quincenal	20%
De 2/3 por semana	13%	Quincenal	5%	De 2/3 por semana	17%
No compra	3%	De 2/3 por semana	1%	No consume	5%
Diario	1%			Diario	2%
Total	100%	Total	100%	Total	100%

Como se muestra en la Figura 9, un poco más de la mitad de encuestados señala que prefiere comprar en pastelería los postres, la segunda opción preferida por los encuestados es adquirir en un supermercado.

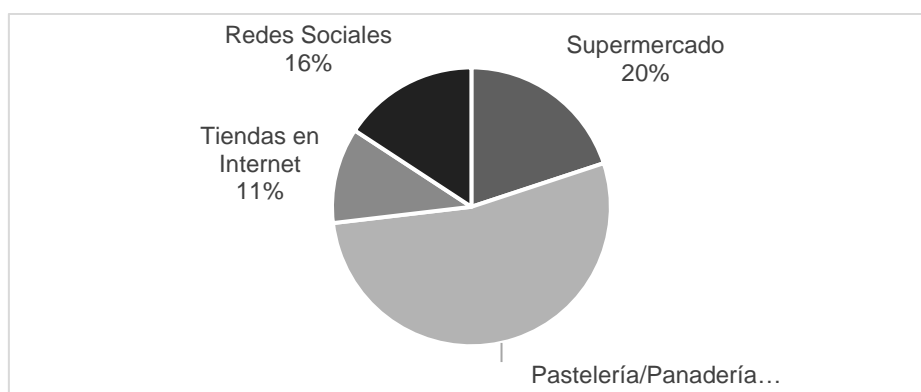


Figura 9 Lugar de Compra de los Postres

Los postres que los encuestados indicaron que les gusta mucho son el tres leches o tres leches de chocolate y los *chessecakes* con 36%. También a

muchos encuestados les gusta estos postres 35%, incluyendo el pie de limón o manzana. En los gustos regulares, los de mayor votación son las gelatinas como gelapasteles, *gelacupcakes* y gelatinas artísticas 29%, entre los que les gusta poco igualmente se encuentran con votos mayoritarios los referentes a gelatinas y en la sección de no me gusta se encuentra los gelapasteles y *gelacupcakes* seguido de torta *red velvet* 14%. En general, hay un 11% de postres que no le gusta a la gente encuestada y 51% entre que les gusta mucho y les gusta.

En cuanto al precio, se dejó la pregunta abierta, y los encuestados estarían dispuestos a pagar desde \$1 hasta \$18 por un pedazo de postre individual, en promedio el valor que estarían dispuestos a pagar es de \$3.26 y la frecuencia indica un valor de \$3. Adicional, en cuanto al precio de un postre familiar, los encuestados estarían dispuestos a pagar entre \$2 y \$50, siendo el valor medio \$20 y su frecuencia también \$20.

Lo más importante para los encuestados es el sabor y el segundo factor que más les interesa es la facilidad de entrega del producto, seguido de la facilidad de compra, el tamaño de la porción y por último el precio, esta información se muestra en la Figura 10.

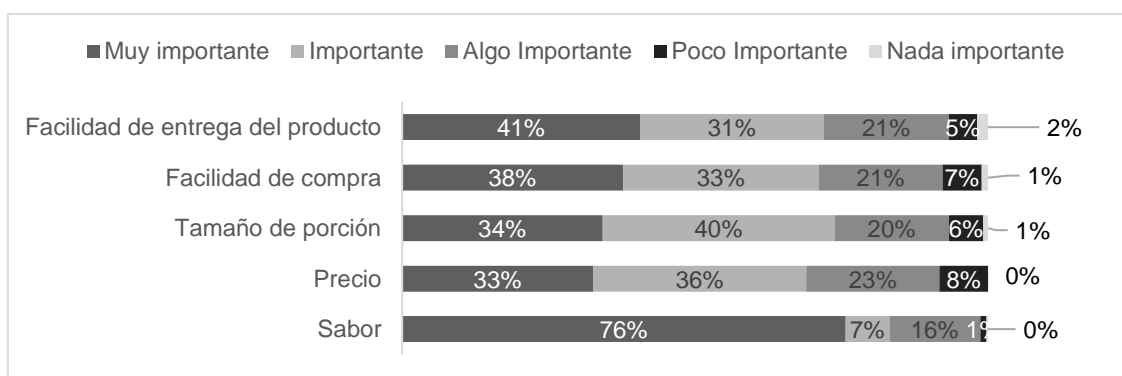


Figura 10 Preferencia al Comprar un Postre

El 56% de los clientes si ha comprado un desayuno personalizado, sin embargo, el 44% nunca lo ha hecho. Por otro lado, el 90% de encuestados

acostumbra a dar un regalo en ocasiones especiales y solo el 10% no tiene este hábito.

Se mostró algunos tipos de desayunos para que los encuestados escojan sus preferencias del 1 al 5 siendo 5 el que más les gusta; la opción que tuvo más me gusta es el *Box 2* que incluye *pancakes* o *waffles* con miel de maple, fruta, café y jugo; seguido del *Box 4* menú fitness; mientras que el menos preferido de la gente es el *Box 5* menú infantil.

En la Tabla 5 se evidencia que el 51% de encuestados invierte entre \$16 y \$25 en regalos, la mayoría de mujeres gasta entre \$16 y \$20, mientras que los hombres invierten más dinero entre \$21 y \$25.

Tabla 5 Inversión en Regalos

¿Cuánto invierte en la compra de un presente o regalo en fechas especiales?

Femenino	61%	Masculino	39%
\$16-\$20	20%	\$21-\$25	9%
\$21-\$25	15%	\$16-\$20	7%
\$11-\$15	9%	\$11-\$15	7%
\$5-\$10	6%	\$26-\$30	7%
\$26-\$30	6%	\$31 +	5%
\$31 +	5%	\$5-\$10	3%

Se consultó las preferencias de los encuestados en cuanto a adicionales en los desayunos, en donde la mayoría prefiere poder decorar la caja a su gusto y colocar tarjetas. Lo menos preferido es que venga el desayuno solo. Esta data se muestra en la Figura 11.

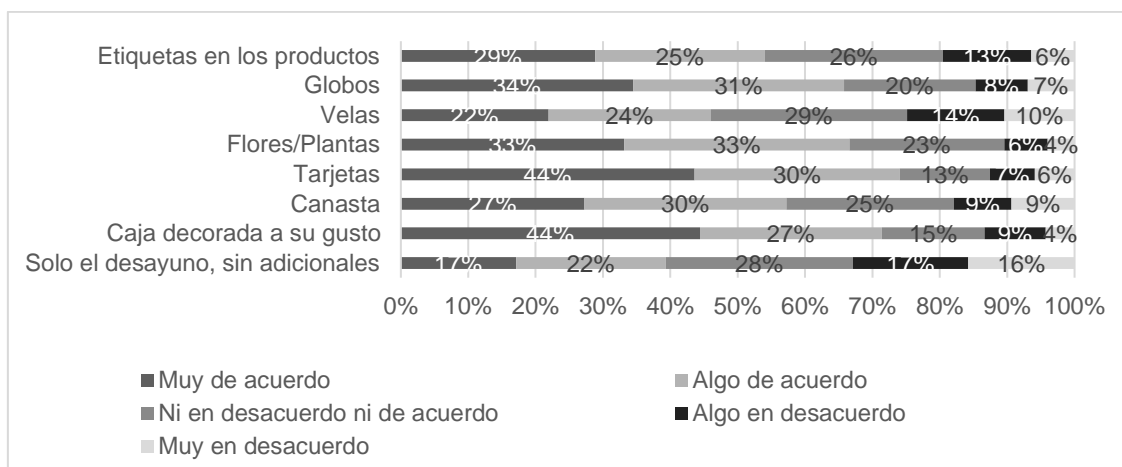


Figura 11 Preferencia en Adicionales de Desayunos Personalizados

Se realizó la consulta si compraría o no un desayuno y la frecuencia con la que lo haría. Se puede evidenciar que el 26% si compraría de forma trimestral, otro 25% de forma mensual y un 15% de forma semestral, mientras que el no compraría representa alrededor de un 7%. Esta información se evidencia en la Tabla 6.

Tabla 6 Compra y Frecuencia de Compra de Desayunos Personalizados

Frecuencia de Compra			
Si	85%	No	15%
Mensual	26%	No compraría	5%
Trimestral	26%	Semestral	4%
Semestral	15%	Mensual	3%
Quincenal	10%	Trimestral	2%
Semanal	3%	Quincenal	1%
De dos a tres veces por semana	2%	Semanal	0%
No compraría	2%	Diario	0%
Diario	1%		

La encuesta se realizó a un grupo variado de personas, casi la mitad correspondiente a un 42% que no ha tenido contacto con la empresa, un 27% pertenece a clientes, un 19% ha escuchado de la empresa, un 11% sigue a la compañía en redes sociales y un 2% ha recibido correos de la empresa, lo que aporta para tener todos los puntos de vista del público objetivo.

De acuerdo a la Figura 12, las personas prefieren ver la publicidad de la empresa en *Facebook*, seguido de *Instagram* y luego *WhatsApp*, en el ambiente digital que menos les gustaría es en *Twitter*. Asimismo, para realizar la compra la mayoría de encuestados prefiere *WhatsApp*, seguido de *Facebook* e *Instagram* y lo que menos prefieren es *YouTube* y *Twitter* seguido de *TikTok*. Además, al compartir información sobre una empresa prefiere hacerlo por *Facebook* un 62%, seguido de *WhatsApp* un 58% e *Instagram* un 48%, el 7% de personas no comparte información de empresas.

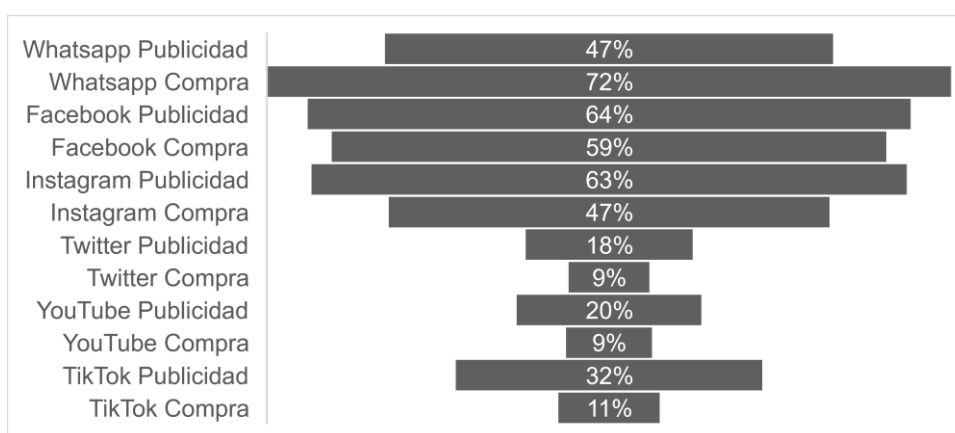


Figura 12 Ambiente Digital Donde Prefiere Ver Publicidad y Comprar

Tanto hombres como mujeres prefieren pagar en medios digitales con transferencia bancaria, entre hombres y mujeres suma 38%, el segundo método de pago es la tarjeta de crédito con 27%, efectivo y tarjeta un 18% respectivamente.

En la Figura 13 se puede distinguir que el contenido que prefiere ver la mayoría de personas son promociones en un 80%, seguido de información de los productos en un 77%, en menor cuantía un 43% prefiere ver recetas y productos entregados el 37%.

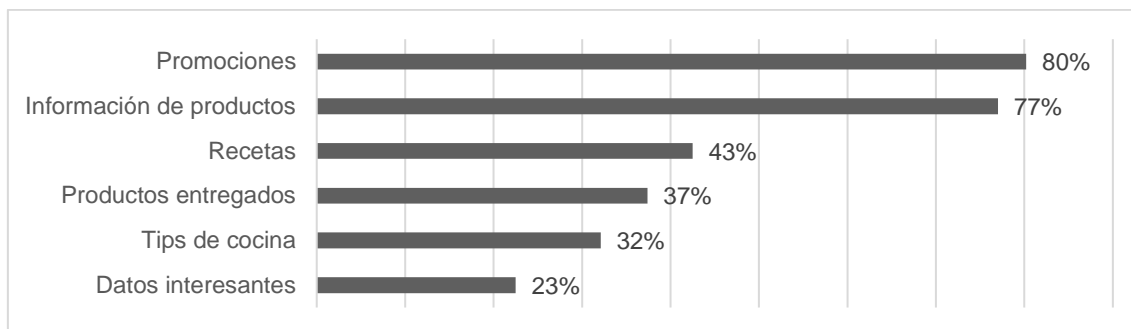


Figura 13 Contenido que Prefiere Ver

La gente prefiere la comunicación directa que proporciona *WhatsApp* en un 90%, seguido de *Facebook* en un 39% e *Instagram* con un 37%, seguido de *Facebook Messenger* con 31% y por correo electrónico solo el 15%.

La gente encuestada prefiere las fotos, imágenes e infografías como formato para enterarse la información de una empresa, seguido de mensajes en redes sociales, también les gusta contenido corto y comentario de clientes en un porcentaje menor, se aclara dicha información en la Figura 14. Se debe mencionar que cuando el encuestado quiere enterarse de las empresas, la mayoría de gente prefiere un trato agradable en un 71% en sus publicaciones, seguido de que sea informativo con un 65% de aceptación.

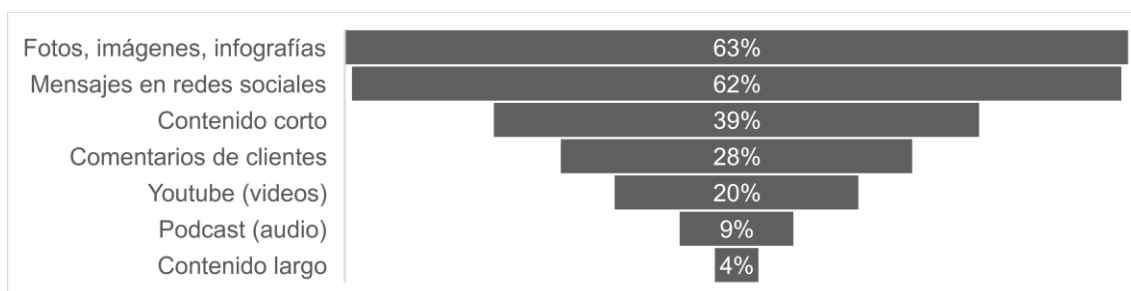


Figura 14 Formato Preferido Para Enterarse de Información

El 45% de los encuestados prefiere que se le envíe la información de la empresa de vez en cuando y el 37% una vez a la semana. De acuerdo con la edad estas dos opciones ocupan el primer o segundo lugar, esta información se registra en la Figura 15.

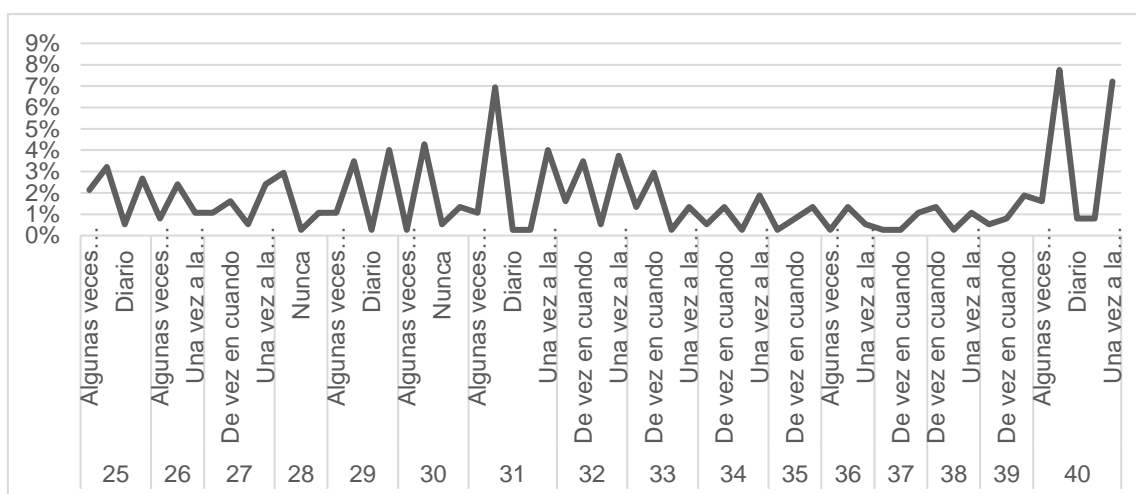


Figura 15 Periodo de Tiempo Para Compartir Información por Edad

Nota: Los números representan la edad de los encuestados.

7.3. Comprobación de Hipótesis

Se acepta la hipótesis 1 porque tanto en la sesión de grupo como en las encuestas, se muestra gran aceptación a la compra de postres al menos una vez al mes. Por ejemplo, en la sesión de grupo el 48% consume postres de forma semanal y en las encuestas el 27% indicó que consume postres de forma mensual y el 28% de manera semanal.

No se acepta la hipótesis 2 puesto que la mayoría de personas que corresponde al 29.1% prefiere comprar un desayuno de forma mensual y el 27.8% de manera trimestral, esto se debe a que indican que la motivación para comprar un desayuno es entregar un detalle a alguien especial, por lo que le darían en fechas especiales y la frecuencia no sería tan inmediata.

Se acepta la hipótesis 3, ya que se evidencia que tanto hombres como mujeres entre 25 y 40 años compran postres y desayunos personalizados. De acuerdo con las encuestas, al 92% si le gusta consumir postres, la mayoría de la población encuestada se conformó por mujeres, el 94% de ellas indicaron que si les gusta consumir y el 90% de hombres mencionó que si consume postres.

Al consultar si le gustaría regalar un desayuno personalizado el 85% de encuestados contestó de forma afirmativa, siendo el 88% de mujeres una respuesta positiva y el 81% de hombres que coincide con este resultado.

Se acepta la hipótesis 4 debido a que en su mayoría la gente está dispuesta a pagar entre \$16 y \$25 por desayunos personalizados, esto representa el 51% de la población encuestada, el 23% pagaría más del rango establecido y el 25% pagaría menos por un desayuno. En cuanto a las personas encuestadas, el 64% pagaría entre \$15 y \$25 por un desayuno personalizado, el 4.55% pagaría menos y el 23% pagaría más de ese rango de valores. Los desayunos que ofrece la empresa rodean el rango de \$16 a \$30 dependiendo los insumos que contenga.

Se acepta la hipótesis 5 puesto que las personas de acuerdo con su experiencia han dado valores máximos que pagarían por postres, mismos que son algunos incluso superiores a los que la empresa ofrece. Referente a las sesiones de grupo el promedio por una porción de postre es de \$5, siendo el 82% de las personas quienes pagarían entre \$3 y \$6, los encuestados indican que el precio promedio es de \$3.26, el 59% se ubica entre \$2 y \$3. Mientras que el precio que pagarían los participantes de la sesión de grupo por un postre familiar es de \$30, siendo el 77% entre \$25 y \$35. En las encuestas se identifica que el precio promedio de compra es \$20. Siendo el 65% entre \$15 y \$25. El rango que maneja la empresa en precios es de \$2 a \$4 en porciones individuales y entre \$15 a \$25 en postres familiares.

Se acepta la hipótesis 6 considerando que a la mayoría de personas que se les aplicó la encuesta y se le invitó a la sesión de grupo, más de la mitad no es cliente de la empresa. A nivel de encuestas solo el 26.7% de personas son clientes, en cambio en la sesión de grupo el 33% era cliente. La mayoría mostraba interés respecto a los productos que ofrece la empresa.

Se acepta la hipótesis 7 ya que se evidencia que la mayoría aún compra en panaderías y pastelerías, siendo un 82% de las personas encuestadas, y el 30% de personas también compra en un supermercado. Mientras que las personas de la sesión de grupo mencionan que prefieren panadería o pastelería siendo esto el 28% y aquí se abre un grupo para pedidos en línea a través de aplicaciones de comida como *Uber Eats* y *Pedidos Ya* siendo un 20% de participantes.

Se acepta la hipótesis 8 ya que la gente indica que si le llama la atención una promoción para tomar su decisión de compra. En cuanto a las sesiones de grupo al 87% si les genera mayor incentivo el tener una promoción. En las encuestas indica el 80% que le gustaría ver en la página promociones. Es decir, la empresa debe publicar promociones que incentiven a la compra de productos a través de medios digitales.

Se acepta la hipótesis 9 ya que se evidencia que la mayoría de personas encuestadas prefieren comunicarse por *WhatsApp* con el 90% de aceptación y *Facebook* con el 39%, cabe mencionar que en la sesión de grupo se ha nombrado también el *Instagram* como canal prioritario y en encuestas esta red ocupa el tercer lugar con el 37%. En sesión de grupo el *Instagram* tiene el primer lugar con 49%, seguido de *Facebook* con 22% y *WhatsApp* el 16%.

Se acepta la hipótesis 10 ya que un 90% de la población encuestada si da regalos en ocasiones especiales y un 85% si regalaría desayunos personalizados, por lo que representa una cantidad considerable para la venta de desayunos personalizados.

8. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

8.1. Análisis de la situación digital de la empresa y entorno

La empresa Calú en 2021 se dedica a la comercialización de postres y desayunos personalizados, este segmento de venta de alimentos ha ido incrementando su presencia en medios digitales, a consecuencia de la pandemia de Covid-19 donde los ecuatorianos empezaron a realizar compras *online* con más frecuencia (Del Alcázar, Ecuador Estado Digital Ene/21, 2021). Calú no ha aplicado una estrategia digital, mantiene páginas en tres redes sociales: *Facebook* con 305 personas en su comunidad desde 2017, *Instagram* con 183 seguidores desde 2019 y *Twitter* con 29 seguidores desde 2017, estas cifras se tomaron en septiembre de 2021. Sin embargo, pasan desatendidas por largos periodos de tiempo, de vez en cuando se realiza publicaciones nuevas, pero únicamente en *Facebook* e *Instagram*. Además, ha enviado correos electrónicos de venta de forma muy esporádica, pero no se ha obtenido resultados de estas acciones. Tuvo una página *web* por un año en 2018, pero no se trabajó en ella y no se renovó el dominio por lo que no se promueve este medio digital. En abril de 2021 se implementó *Google My Business* para tener un mayor alcance.

Este panorama muestra que aún hay bastante por hacer en el entorno digital de la empresa y para ello se estudiará a la competencia para realizar un *benchmarking* de lo que están trabajando y así adquirir una ventaja competitiva en su plan de marketing.

8.1.1. Competidores:

- **Valú Valdi:** Realiza postres y desayunos personalizados. Tiene 8,716 seguidores en *Facebook* y tiene 2,250 seguidores en *Instagram*, mantiene una página *web*, pero no está activa.

- **Bianca Store:** Realiza obsequios personalizados que incluye desayunos, tiene página de Instagram donde mantiene 14,000 seguidores, no cuenta con otra red social, ni página *web*.
- **Moracereza Gift Shop:** Realiza postres y desayunos personalizados. Tiene página *web* que no está actualizada, tiene una página en *Facebook* con 9,477 seguidores y no cuenta con *Instagram*, mantiene una cuenta en *Google My Business*.
- **Detalles y Desayunos:** Realiza obsequios personalizados que incluye desayunos. Mantiene 691 personas que siguen en *Facebook*, 3,768 en *Instagram* y no tiene página *web*.

Se evidencia que existe un largo camino por recorrer, sin embargo, se puede mejorar las estrategias a aplicar considerando lo que ha hecho la competencia en medios digitales para su comercialización.

8.2. Análisis de las amenazas y oportunidades que los nuevos medios digitales ofrecen a la empresa y al sector (OA de la estrategia *online*)

Como amenazas se identifica que existen empresas que se dedican a la venta de postres y desayunos personalizados, que se encuentran consolidadas con un capital mayor por lo que pueden poner en marcha estrategias digitales más potentes y generar optimización de costos, de esta forma ver resultados a corto plazo. La competencia desleal, tener toda la información en las redes sociales y así otras empresas utilicen la misma para tratar de copiar los productos únicos y personalizados. Hackeo y uso mal intencionado de información de los clientes, de acuerdo con las acciones que implemente la empresa en sus páginas.

Las oportunidades con los nuevos medios digitales son: poder llegar a un segmento más amplio de compradores, fidelizarlos, tener mayor presencia de marca para que de esta forma mejore la rentabilidad de la empresa. Muchas personas están comprando en línea regalos personalizados y postres para cualquier evento. Generar más contenido en los diferentes medios digitales para que los consumidores se identifiquen con la empresa y genere posicionamiento de la marca y por ende venta de productos. Incrementar el número de seguidores en las diferentes redes para que cada vez conozcan más personas de los productos.

8.3. Objetivos de marketing digital

- Incrementar las ventas en un 12%, mediante una estrategia que permita mostrar la propuesta de valor a los clientes y perciban el producto con mayor valor durante el primer trimestre del 2022.
- Captar un 10% de *leads* durante el primer trimestre de 2022 a través de la implementación de la estrategia digital de la empresa.
- Establecer una estrategia de precios que permita a la empresa ser más competitiva y ganar un 2% de cuota de mercado en el sector Centro Norte de Quito para el primer semestre de 2022.
- Fidelizar a un 15% de clientes actuales mediante el desarrollo de una estrategia de promoción de ventas digitales en el segundo trimestre del 2022.
- Generar un 5% de recompra de los productos por parte del mismo cliente en un lapso de diferencia entre cada compra de un mes, al finalizar el segundo trimestre de 2022.

8.4. Propuesta de valor

Se utiliza el lienzo de propuesta de valor para identificar dentro del segmento de mercado, qué trabajos realiza el cliente, cuáles son sus frustraciones y cuáles son sus alegrías, para de esta forma plantear la propuesta de valor al definir los productos y servicios a ofrecerles considerando los

aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías como se observa en la Figura 16. De esta manera, al encajar estos conceptos se define la propuesta de valor siguiente: Comercializar postres y desayunos personalizados a través de medios digitales en donde la persona pueda armar su pedido y tenga opciones de pago y entrega de los mismos.

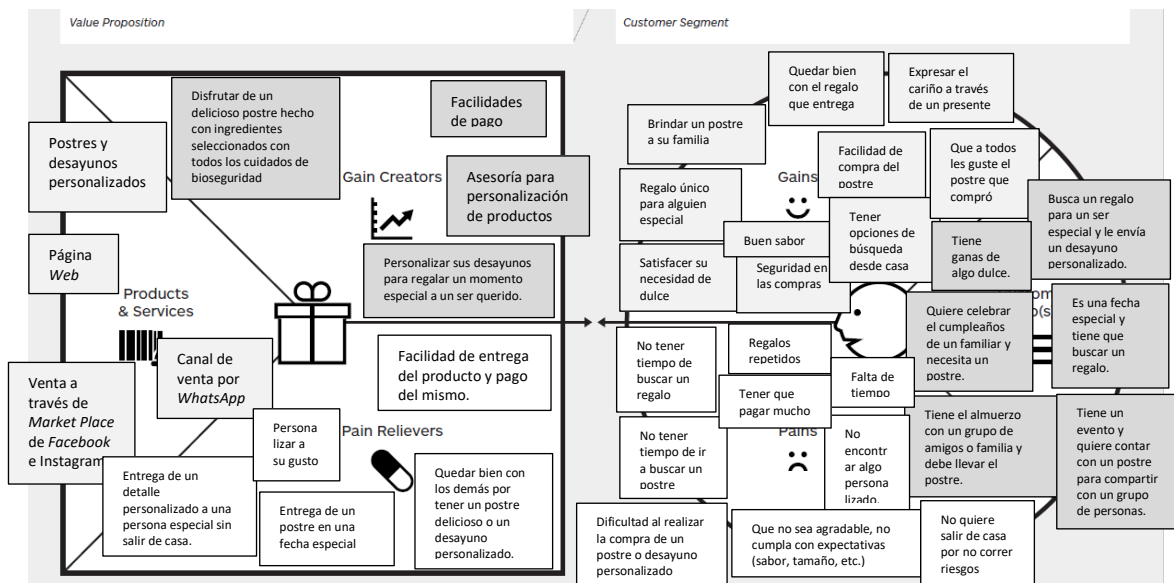


Figura 16 Propuesta de Valor

Con esta información, se procedió a levantar el lienzo de la propuesta de valor para Calú como se muestra en la Figura 17.



Figura 17 Lienzo de la Propuesta de Valor

8.5. Análisis de cliente, mercado y producto/servicio desde la perspectiva digital

Calú se encuentra ubicada en el sector centro norte de Quito por lo que al hacer una estrategia digital se enfocará en receptar clientes de este sector. Sin embargo, puede vender en todo el Distrito Metropolitano de Quito y sus Valles. Sus clientes estarán comprendidos entre los 25 y 40 años principalmente, siendo estas personas que acostumbran a realizar compras en línea, ya sea en una página *web*, *e-commerce* o redes sociales. En el año 2021, las ventas en línea han tenido un incremento en el país, ya que al inicio de la pandemia por Covid-19 existían muchas restricciones para salir y posteriormente para mantener el cuidado para evitar exponerse, lo que ha sido de importancia para la empresa.

Las personas que adquieren sus productos son quienes tienen la costumbre de realizar compras en medios digitales, y les gusta consumir o regalar postres, dar presentes o celebrar en fechas especiales. La condición económica de las personas que realizan este tipo de compras es que pertenecen

a una clase media. Quien realiza la compra debe tener el poder de decisión y negociación para poder personalizar su pedido, debe entender el manejo de las compras en línea para que sea un proceso sencillo. El estilo de vida es de una persona que le gusta compartir en fechas especiales con seres queridos, que acostumbra a realizar compras en estas ocasiones, siendo hombre o mujer sin diferenciación, que cuente con un teléfono inteligente, una *tablet* o computador en donde pueda realizar la búsqueda de la información y acceder a realizar su pedido.

La preferencia de estas personas para realizar las compras en medios digitales es a través de *Facebook*, *Instagram* y *WhatsApp*. Las personas buscan diferenciación en los productos, que las marcas sean más humanas y transparentes (Del Alcázar, Mentinno, 2020). Además, les gusta el uso de aplicaciones de comida en donde se encuentra diversidad de locales para escoger y realizar el pedido desde cualquier lugar, en cualquier horario y sin tener que salir de casa. Es de importancia el no tener contacto físico con otras personas por lo que prefieren métodos de pago como tarjeta de crédito o transferencia bancaria.

8.6. Segmentación prioritaria

El Mercado Total (TAM), para la empresa corresponde a la población de Quito de 2'900,000 habitantes, el mercado disponible (SAM) hace referencia al mercado de personas entre 25 y 40 años que consumen o regalan postres o les gusta dar un regalo personalizado, que también viven en el sector centro norte de Quito y que realicen compras en línea al menos una vez al mes de postres o regalos personalizados, siendo esta una población correspondiente a 19,560 habitantes.

El mercado que puede conseguir la empresa (SOM) es de 10%, es decir una población de 1,956 personas. Para identificar al tipo de comprador de la empresa se ha definido a dos *buyer* persona que se presentan a continuación en las

Tablas 7 y 8 y de esta forma establecer estrategias enfocadas de marketing digital.

Tabla 7 Buyer Persona 1

Nombre	Mercedes –Marketing
Perfil General	Trabaja como Analista de Marketing en la misma compañía alrededor de cinco años. Casada, tiene un hijo de seis años, es ingeniera comercial con mención en marketing.
Información demográfica	Es una mujer, edad 35 años, ingreso promedio \$1,400 al mes, vive en el sector centro norte de Quito.
Identificadores	Es tranquila al menos que detecte que alguien hace algo injusto, toma todas las llamadas y revisa sus mensajes por si implica información de su hijo, prefiere mantener la información por escrito, ya sea por <i>WhatsApp</i> o correo para poder releer. En su tiempo libre le gusta salir a pasear, consumir un postre y ver películas.
Conducta digital	Pasa en Internet alrededor de una hora y media, lo hace en su mayoría por el celular, pero a veces desde una laptop, la red que más ve es <i>Facebook</i> seguida de <i>Instagram</i> , le gusta leer o ver videos de recetas rápidas, le gusta ver que han hecho sus amigos o noticias de la actualidad. Cuando se conecta ve videos, revisa productos y chatea. Realiza compras en Marketplace, pero después de ver varias opciones, prefiere un lenguaje amable e informal. Sigue a algunos <i>influencers</i> para conocer las nuevas tendencias.
Objetivos	Ascender en un mediano plazo de cargo, poder tener más tiempo para pasar con su familia.
Retos	Tiene que optimizar su tiempo en el trabajo para ser más productiva. Responsable de generar las campañas en su oficina.
Cómo podemos ayudar	Facilidad de búsqueda y entrega de postres y desayunos personalizados.
Comentarios	“No tengo tiempo para ir a realizar compras o personalizar un regalo”, “Desde que empezó la pandemia, trabajo más horas”, “Me gustaría compartir más tiempo con mi familia y amigos”.
Quejas comunes	“A veces las compras por medios digitales dan desconfianza porque algunas personas no son serias” “Es importante saber que las personas toman medidas de bioseguridad para hacer los productos”.

Tabla 8 Buyer Persona 2

Nombre	Felipe – Financiero
Perfil General:	Trabaja como Ejecutivo Financiero en una prestigiosa compañía por tres años. Es soltero, tiene una novia con la que llevan juntos dos años y medio, es ingeniero en finanzas.
Información demográfica	Es un hombre, edad 31 años, ingreso promedio \$1,600 al mes, vive en el sector centro norte de Quito.

Identificadores	Es una persona muy analítica, le gusta que le cuadre la información a la primera, le divierte salir con sus amigos a tomar una cerveza o jugar en el Xbox, le gusta visitar redes sociales para estar al día de los acontecimientos más importantes, le agrada compartir su tiempo con su novia, comer un postre y hacer una actividad de pareja.
Conducta digital	Pasa navegando en Internet alrededor de dos horas, lo hace desde su celular, conversa con muchos amigos por <i>WhatsApp</i> , la red que más ve es Instagram, pero también usa <i>Facebook</i> , le gusta la información relevante, videos cortos, <i>Marketplace</i> , prefiere un lenguaje amable e informal. Sigue en redes a algunos <i>influencers</i> para conocer las nuevas tendencias y a páginas en las que ha realizado compras o sugerencias de amigos.
Objetivos	Tener su propia empresa de consultoría.
Retos	Le gusta que las finanzas de la empresa estén correctas, y poder generar mayor rentabilidad a la empresa.
Cómo podemos ayudar	Presentar información clara y concisa de postres y desayunos personalizados.
Comentarios	“Me gustaría que me ayuden a elegir un regalo adecuado para mi novia”, “Con el teletrabajo necesito comer más dulces para mantenerme atento”, “Me interesa que los productos que contrato sean preparados con bioseguridad”.
Quejas comunes:	“Me gusta pagar el precio justo de acuerdo con la calidad del producto” “Valoro más los regalos personalizados ya que puedo influir en ellos y hacer sentir más especial a la persona que le doy el mismo”.

8.7. Proveedores claves, aliados estratégicos

La empresa no mantiene proveedores para temas digitales en la actualidad, únicamente proveedores del giro de negocio, por lo que debe buscar un proveedor que sea un aliado estratégico como una Agencia de Marketing Digital, para el desarrollo de una estrategia, que contenga campañas en redes sociales principalmente *Facebook* e *Instagram*, además *WhatsApp* para ventas, la implementación de un sitio *web* que tenga un carrito de compra y también la estrategia de SEO y SEM.

Las cuentas en redes sociales se mantendrán las mismas que ya están creadas, dando la administración a este proveedor para que, en caso de cambio del mismo, no se pierda la información que se mantiene y se ha trabajado.

8.8. Estrategia central de mercadeo digital

A continuación, se presenta la estrategia central de mercadeo digital, misma que de acuerdo a lo obtenido en la investigación de campo se concentra en la elaboración de campañas en redes sociales con anuncios pagados, puesto que en la actualidad no se ha aprovechado esta herramienta y los clientes valoran ver publicidad en redes como *Facebook* e *Instagram*. También se requiere de un mayor alcance al que se tiene de manera orgánica, mismo que puede realizarse con publicaciones considerando fechas especiales, notas curiosas, consejos, entre otros que las personas valoren y llamen a su interacción y la instalación de un *WhatsApp Business* para gestionar por este medio la venta, colocando un catálogo que permita ver las opciones disponibles y mensajes automáticos para dar un mejor servicio. Estas campañas deben enfocarse en la captación de *leads* para construir un embudo de conversión y en la fidelización de clientes actuales, se creará un catálogo electrónico que sea visible desde estas redes y el cliente pueda acceder a un asesoramiento de compra para su personalización.

Para la creación de anuncios se utilizará *Facebook Business* que administra las páginas de *Facebook* e *Instagram*, debido a que son las redes sociales que se requiere potencializar a través de la creación de contenidos, tanto en formatos de imagen y vídeo que llamen a la interacción con clientes. Se presupuesta pautar \$150 mensuales para conseguir más negocios en el sector centro norte de Quito. Como se observa en la Figura 18, con la segmentación realizada se estima de 9,000 a 26,100 personas alcanzadas a diario, para calcular el CPM se toma la media de impresiones, siendo esta un total de 17,750 personas, dando \$8.45 como resultado.

Promocionar tu negocio en tu zona

Duración

Publicar este anuncio continuamente
Tu anuncio estará en circulación de forma continua con un presupuesto diario. Esta es la opción recomendada. [Más información](#)

Elegir cuándo finalizará este anuncio

Días: 30 (con - y + botones)
Fecha de finalización: 12 oct 2021

Presupuesto diario
El importe real gastado por día puede variar.

País, divisa: EC, USD (con Cambiar botón)

Alcance estimado: 9 mil - 26,1 mil personas por día

\$ 5,00 (con slider y edit icon)

Resultados diarios estimados

Personas alcanzadas: 9 mil - 26,1 mil

Resumen del pago
Tu anuncio estará en circulación durante 30 días.

Presupuesto total: \$150,00 USD
\$5,00 por día durante 30 días.

Al hacer clic en "Promocionar", aceptas las [Condiciones de Facebook](#) | [Servicio de ayuda](#)

Promocionar

Figura 18 Pauta en Facebook Business

También es importante el uso de herramientas que permitan identificar las palabras clave para utilizar en las diferentes publicaciones, y que los usuarios que están buscando los productos que vende la empresa, puedan encontrar la información deseada, a través de una estrategia SEO y SEM, que permita el diseño de contenido mediante el uso de palabras clave de cola larga que atraiga público calificado, para este fin se utilizará *Google Ads* para la creación de campañas.

En la Figura 19 se encuentra que se obtienen palabras clave como postres, desayunos sorpresa, regalos a domicilio, desayunos de cumpleaños, entre otras. Se estima una inversión de \$90 al mes, con lo que se obtiene 23 clics al día y un CPC de \$0.13.

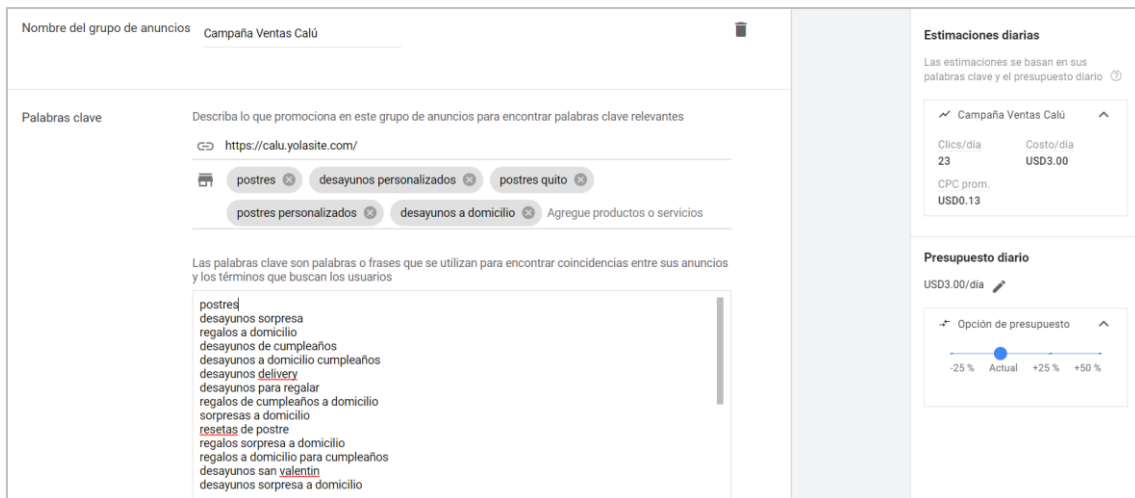


Figura 19 Creación de Campaña en Google Ads

Se requiere que los mensajes estén totalmente optimizados para que permitan tener mejor rendimiento, para lo cual la herramienta *Google Ads* presenta opciones que permiten definir y mejorar la calidad del anuncio como se puede observar en la Figura 20.

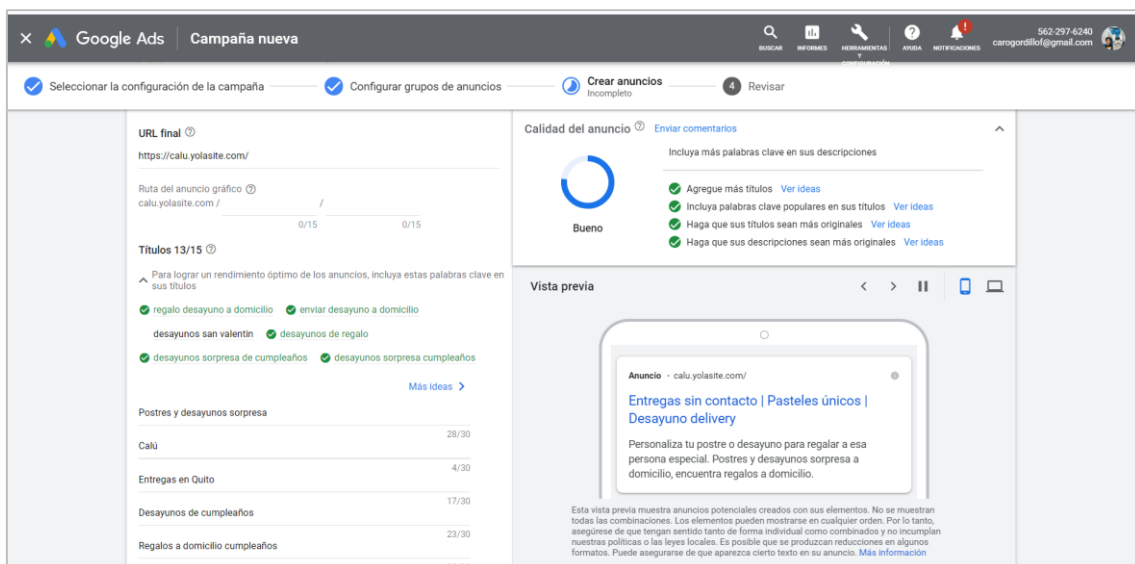


Figura 20 Vista Previa Creación de Anuncio Google Ads

Otra estrategia digital es la implementación de un sitio *web* que permita a la empresa generar un *e-branding* y al cliente revisar todos los productos que

vende la empresa mediante un catálogo y realizar su compra por este medio, es decir que sea interactiva, se busca ganar confianza en el segmento de mercado y tener una página que incluya información relevante para los consumidores, por lo que se debe garantizar la generación de contenido que incentive la participación con los usuarios. Este sitio incluirá contenido informativo que se actualizará semanalmente y se publicará promociones que atraigan ventas. Se ha diseñado un *mockup* del sitio *web* para que sea un producto mínimo viable y con el tiempo mejorar la misma, se presenta en la Figura 21, donde se busca dar asesoría a través de un botón de Contáctanos que dirija al *WhatsApp*, realizar el pedido a través de un catálogo interactivo, tener su carrito de compras y un blog con información relevante para el usuario, además el sitio deberá ser *mobile responsive*.

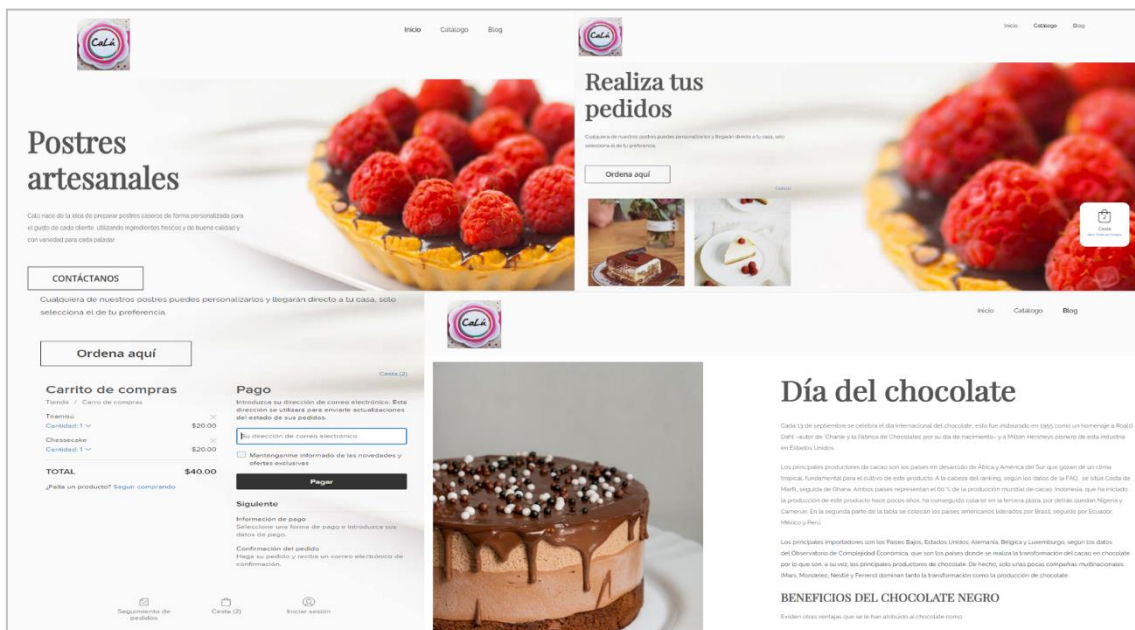


Figura 21 *Mockup* Sitio *Web*

8.9. Marketing *mix*

A continuación, se presenta la estrategia de marketing *mix* propuesta para la empresa Calú.

Producto: La empresa usará estrategia de diferenciación, con diversificación de productos y especialización en ciertas categorías; debe promover su *e-branding* y elaborar catálogos de productos, con la personalización que es su propuesta de valor, deberá hacerlos de forma interactiva para que los clientes puedan seleccionar todas las opciones disponibles y sea de manera sencilla. Debe clasificar por categoría de productos para que encontrar el deseado sea fácil y rápido. Los productos deben centrarse y ordenarse acorde con las preferencias de los clientes, con diseños originales, en especial en el empaque con acabados hechos a mano con imágenes creativas. Para los desayunos puede usar empaques reutilizables para ser amigables con el ambiente, cumpliendo su propuesta de que cada producto entregado es único y especial para la persona que lo recibe.

Precio: El precio de los productos se colocará según la clasificación de los mismos, teniendo postres individuales, familiares y diferentes menús de desayunos personalizados. Se utilizará una estrategia de penetración para captar mayor mercado. El precio de los postres individuales oscila entre \$1.50 y \$2.50, mientras que el postre familiar dependerá del tipo, el tamaño y la decoración en caso de requerir, manteniendo un precio competitivo frente al mercado entre \$12 y \$30. En cuanto a los desayunos variará conforme con los elementos seleccionados en el paquete escogido, se agregará menús en el desayuno para todos los gustos con precios comprendidos entre los \$16 hasta los \$30. Una estrategia de precios será el bajar el importe de un producto complementario para que se compre junto a un producto principal. El precio impulsará las ventas, puesto que el cliente percibirá el beneficio de su compra superior al valor que está pagando, de esta manera ganar un 2% adicional de cuota de mercado.

Promoción: Calú utilizará estrategias *pull* para acceder a su segmento objetivo y que realice una compra, otorgando información sobre los productos al usuario final. La empresa mantendrá promociones que incentiven la compra de los clientes y la retención de clientes actuales ya que a la gran mayoría le gusta

Elaborar catálogo de productos que sea interactivo		producto con mayor valor durante el primer trimestre del 2022.	sociales por contenido y catálogo. - Incremento de clics de publicaciones y tráfico en página web.
Colocar catálogo en redes sociales y página web			
Promocionar en ferias y negociar con minoristas			
Definir calendario de promociones		Fidelizar a un 15% de clientes actuales mediante el desarrollo de una estrategia de promoción de ventas digitales en el primer trimestre del 2022.	- Incremento de pedidos en las fechas que se coloca promociones.
Diseñar e-cupones, acumulación de puntos, concursos y sorteos		Generar un 5% de recompra de los productos por parte del mismo cliente en un lapso de diferencia entre cada compra de un mes, a partir del último trimestre de 2021.	- Uso de cupones en el periodo establecido. - Participación de clientes en concursos y sorteos. - Incremento del registro de clientes que acumulan puntos.
Diseñar plan de medios		Establecer una estrategia de precios que permita a la empresa ser más competitiva y ganar un 2% de cuota de mercado en el sector Centro Norte de Quito para el primer semestre de 2022.	- Cantidad de nuevos clientes provenientes de anuncios que mencionan estrategia de precios.
Definir estrategia de precios			
Desarrollo estrategia SEO y SEM		Captar un 10% de nuevos clientes durante el primer	- Identificación del cliente por el medio
Publicidad Web			

Establecer estrategia de campañas en redes sociales (imagen, video)		trimestre de 2022 a través de la implementación de la estrategia digital de la empresa.	que generó la compra. - Número de ventas a nuevos clientes.
---	--	---	--

En este calendario se ha establecido acciones para tres meses, para medir cómo se encuentra la aceptación de las estrategias por parte de los clientes y realizar pruebas A/B para identificar las mejores opciones para la empresa.

8.10. Presupuesto y escenarios (viabilidad financiera)

En esta sección se definirá los posibles resultados, mediante el análisis de diferentes escenarios, como información inicial se tiene aquella de los últimos cinco años, incluyendo el año 2021. Además, se identificó ciertos *KPIs* que se presentan a continuación y permitirán saber el rendimiento de la implementación de la estrategia digital:

- Rentabilidad media de las ventas: obtener el 15% de rentabilidad en cada venta
- Índice de fidelización: 20% de uso de cupones o acumulación de puntos.
- Visita de clientes al sitio *Web*: 10 visitas diarias al sitio *Web*.
- Interacción de clientes en las páginas en redes sociales: 20% de incremento de interacciones mensual.
- Clientes nuevos/recurrentes: 20% de nuevos clientes y 15% de clientes recurrentes.
- Número de publicaciones al mes en cada red: 10 publicaciones por mes en las diferentes redes sociales.
- Número de seguidores: 10% de nuevos seguidores cada mes.
- *Unfollows*: 1% de personas que dejan de seguir al mes.
- Tasa de rebote: 5% de tasa de rebote de la página *Web*.

Con estos indicadores se podrá dar seguimiento al cumplimiento de las estrategias para medir el avance de los objetivos.

Para determinar el presupuesto y sus escenarios se analizará la inversión inicial, los flujos proyectados, para identificar la rentabilidad del proyecto. Se presenta los presupuestos y escenarios colocados en una escala de prioridad de uno a tres, donde uno es lo primero que se implementará y se evaluará la ejecución del resto de escenarios de acuerdo con el comportamiento del crecimiento de la empresa, dicha información se visualiza en la Tabla 10. Lo que se prioriza son las campañas en *Facebook* e *Instagram*, la creación del sitio *Web* y el *WhatsApp Business*.

Tabla 10 Presupuesto y Escenarios

Acciones	Presupuesto anual	Prioridad
Generación de Contenido	\$2,000	2
Catálogo Digital	\$200	2
Campaña en <i>Facebook</i>	\$1,500	1
Campaña en <i>Instagram</i>	\$1,500	1
Sitio <i>Web</i>	\$600	1
Mantenimiento Sitio <i>Web</i>	\$300	2
<i>WhatsApp Business</i>	\$1,840	1
Videos <i>YouTube</i>	\$2,000	3
Implementación CRM	\$600	3
SEO	\$2,000	2
SEM	\$1,500	2
Ingresar a plataformas <i>Delivery</i>	\$600	3

La fuente de ingresos son las ventas de los postres y de desayunos personalizados, que se espera un incremento del 12% respecto al año 2021. Se presenta en la Tabla 11 un estimado de *leads* que se obtendría al implementar las estrategias definidas y cuál sería el ingreso aproximado.

Tabla 11 Estimado Ingresos Respecto a Leads

Acciones	Presupuesto anual	Leads	Ingresos
Generación de Contenido	\$2,000	0	\$0.00
Catálogo Digital	\$200	0	\$0.00
Campaña en <i>Facebook</i>	\$1,500	17,750	\$140,154
Campaña en <i>Instagram</i>	\$1,500	17,750	\$140,154
Sitio <i>Web</i>	\$600	5,000	\$39,480
Mantenimiento Sitio <i>Web</i>	\$200	0	\$0.00
<i>WhatsApp Business</i>	\$840	2,000	\$15,792
Videos <i>YouTube</i>	\$2,000	2,000	\$15,792
Implementación CRM	\$600	4,500	\$35,532
SEO	\$2000	2,100	\$16,582
SEM	\$1500	2,500	\$19,740
Plataformas <i>Delivery</i>	\$600	1,500	\$11,844
Total	\$11,340	55,100	\$435,069.60
Compra Media Unitaria	\$16		
Índice de Repetición	2.1		
Tasa Conversión en Leads	23.50%		

El negocio no requirió mayor inversión, en cuanto a activos fijos se cuenta con un computador, máquinas de repostería, mobiliario, y en 2022 se implementará el sitio *web*. Se tiene en 2017 unos costos fijos de \$300 que representa el pago de servicios básicos, pago a proveedor de transporte, útiles de oficina y almacenamiento de inventario; con un incremento aproximado de 5% hasta el año 2021 y posteriormente con la implementación digital se pretende incrementar este valor, esta información se puede validar en el Anexo 8. Por otro lado, los costos variables representan el 60% aproximadamente del producto siendo estos los ingredientes, insumos y recipientes.

El estado de resultados, balance general y algunos índices financieros se presentan en el Anexo 9. Los resultados muestran que el negocio tiene una buena viabilidad en la parte financiera, su beneficio cada año después de impuestos es positivo. Adicional, se realizó el cálculo del Valor Actual Neto dando un total de \$2,016 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 18.82%, que al ser mejor que la tasa de descuento es aceptable; si se realiza el cálculo del margen neto es positivo desde el segundo año, al igual que el margen bruto y el rendimiento sobre la inversión es bueno ya que no se ha realizado mayor inversión y si se ha generado ventas. En cuanto a las necesidades operativas de

fondos (NOF), la empresa mantiene un nivel adecuado que le permite financiar sus inversiones en materia de activo corriente, además cuenta con un fondo de maniobra que le permite continuar con sus actividades a corto plazo.

8.11. Control

Se establecerá estándares en relación con lo presupuestado referente a ingresos y costos del plan de marketing digital para conocer si se está comportando de acuerdo con lo visionado. Adicional, se realizará la medición de los resultados en cada trimestre para poder tomar acciones en caso de identificar que no se esté cumpliendo con lo que se requiere.

Dentro del control se mantendrá un registro del historial de compras de los clientes, también un historial de las interacciones en las páginas de redes sociales. Igualmente, se realizará un informe con información del comportamiento del negocio que incluye las ventas, las visitas a las redes sociales y sitio *web*, la interacción de los clientes y el control del manejo de costos variables acorde con la planificación de la demanda.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

A la población de Quito, entre 25 y 40 años, le gusta consumir postres al menos una vez al mes y dar presentes a sus seres queridos en ocasiones especiales, es decir es un mercado amplio, a pesar de que existe un sinnúmero de competidores, al presentar una propuesta de valor diferenciadora y atractiva, con un posicionamiento de marca, puede generar mayor interés en las personas y consumir los productos que ofrece la empresa.

La economía del país durante la pandemia por Covid-19 se vio afectada en varios sectores, muchas personas limitan sus gastos al consumo de bienes y servicios básicos para su subsistencia y para evitar el incremento de contagios, el 26% de clientes contratan los productos en medios electrónicos. Sin embargo, aún existe preferencia por la compra en lugares físicos.

Calú en cuanto a las fuerzas de Porter presenta una moderada amenaza de entrantes potenciales, el poder para negociar de los proveedores es medio, la amenaza de productos sustitutos es favorable, el poder para negociar de los proveedores está a favor y la intensidad de rivalidad que puede existir entre los competidores establecidos es desfavorable.

La empresa ha identificado sus fortalezas y oportunidades que le permiten distinguirse frente a la competencia y sobresalir en el mercado, ha reconocido sus debilidades y amenazas para afrontar y cumplir con sus objetivos para el desarrollo de un plan de marketing digital ha establecido su plan de acción para tener mejores resultados en los siguientes años.

A la mayoría de las personas les gusta que las empresas realicen promociones, por lo que se definirá las opciones más adecuadas para presentar

las ofertas a los clientes y que generen compra y recompra por parte de los mismos, se diseñará en el formato preferido por ellos que son las imágenes, fotos e infografías.

El canal preferido de comunicación del segmento objetivo son las redes sociales como *Facebook* e *Instagram* y eligen concretar las ventas a través de *WhatsApp*.

Con la definición de los *buyer* persona, se estableció una propuesta de valor que permitirá atender las necesidades de los clientes y estructurar de mejor manera la cadena de valor de la empresa.

Se ha diseñado una estrategia digital acorde a las posibilidades de la empresa, buscando el mejor rendimiento de dichas herramientas y presupuesto, con lo que se espera obtener buenos resultados financieros, los presupuestos indican que es un proyecto viable.

9.2. Recomendaciones

Se recomienda la implementación de la estrategia de marketing digital establecida en este documento para el crecimiento del negocio y posicionamiento de marca en el sector centro norte de Quito en el año 2022.

Se deberá medir constantemente los resultados para aprovechar los beneficios de la implementación del plan de marketing digital y considerar los diferentes escenarios propuestos para optimizar los beneficios de la empresa.

Se sugiere realizar promociones en redes sociales para atraer a clientes a que consuman los productos de la empresa.

Se propone estar siempre atentos a los cambios en el mercado y predicciones en el mundo del comercio electrónico ya que el tema digital está en constante

cambio y se debe planificar las estrategias a usarse de acuerdo con la tendencia actual, que no tome de sorpresa a la empresa y permita realizar las acciones adecuadas para su crecimiento.

Se recomienda la contratación de una agencia de publicidad que permita el asesoramiento de alguien experto y aprovechar al máximo las herramientas que se requiere utilizar y el presupuesto que se destinará al uso de las mismas para así optimizar la estrategia digital a implementarse.

Se aconseja que se mantenga en constante seguimiento a la competencia para adelantarse a las acciones que tomen y realizar *benchmarking* que permita a la empresa obtener una mayor participación de mercado.

10. REFERENCIAS

- ACNUR Comité Español. (2018). *Las necesidades básicas de la pirámide de Maslow*. España. Recuperado de https://eacnur.org/blog/necesidades-basicas-piramide-maslow-tc_alt45664n_o_pstn_o_pst/
- Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. (2021). *Servicio de acceso a internet (SAI)*. Ecuador. Recuperado de <http://www.arcotel.gob.ec/servicio-de-acceso-a-internet-sai2/>
- Barría, C. (2021). *Elecciones en Ecuador: cómo se puede reconstruir la endeudada economía de la nación latinoamericana (y qué papel juega el FMI)*. Ecuador: BBC News. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55893628>
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2021). *Transacciones electrónicas en Ecuador durante el Covid-19*. Ecuador. Recuperado de <https://cece.ec/wp-content/uploads/2020/06/Transacciones-electronicas-en-Ecuador-durante-el-Covid19.pdf>
- Carrión, J. (2014). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- Coll, F. (2020). *Economipedia*. Compra. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/compra.html>
- Cooper, P. (2021). *Cómo funciona el algoritmo de Facebook en 2021 y cómo hacer que funcione para ti*. Recuperado de <https://blog.hootsuite.com/es/algoritmo-facebook-como-funciona/>
- Del Alcázar, J. P. (2020). *Mentinno*. Recuperado de Ecuador estado Digital Ene/20: <https://www.mentinno.com/estadodigitalecuador/>
- Del Alcázar, J. P. (2021). Ecuador Estado Digital Ene/21. *Mentinno – Innovation & Lifetime Value Partners*, 41.
- Equipo Editorial. (2019). *Atención y fidelización de clientes*. Madrid: Elearning.
- García, L. (2017). *Vitaliv*. Recuperado de ¿Tomar postre engorda?: <https://vitaliv.app/tomar-postre-engorda/#:~:text=Podemos%20entonces%20decir%20que%20comer,lo%20cual%20puede%20ayudar%20a>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor*. Recuperado de Reporte Nacional 2019 - 2020: https://gem.ufm.edu/wp-content/uploads/2020/11/Reporte_2019_2020_nov_18.pdf
- Gómez, S., & Puy, M. (2020). *The Conversation*. Obtenido de <https://theconversation.com/se-puede-transmitir-la-covid-19-a-traves-de-los-alimentos-149476>
- González, J. (2021). *El Comercio*. Tres ejes tuvo el primer mes del gobierno de Guillermo Lasso. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/politica/guillermo-lasso-gobierno-vacunacion-estructura.html>
- Hernández, R. F. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Higuerey, E. (2019). *Propuesta de valor: qué es y cómo elaborar la propuesta perfecta para tus clientes*. Recuperado de <https://rockcontent.com/es/blog/propuesta-de-valor/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de servicios. Encuesta económica anual 2015*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de Servicios. Resultados de la encuesta económica anual 2016*. Lima: INEI 2017.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *INEC. Ecuador en cifras*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). *INEC. Tecnologías de la Información y Comunicación*. Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2019/201912_Principales_resultados_Multiproposito_TIC.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). *INEC*. Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-mayo-2021/>
- Jack, T., & Al, R. (2019). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Recuperado de <https://mahsteamsystem.com/wp-content/uploads/2019/08/Posicionamiento-la-batalla-por-su-mente.pdf>
- Kotler, P. (2003). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. Mexico: Person.
- Lasio, V., Amaya, A., & Zambrano, J. y. (2020). *ESPAE Escuela de Negocios*. Obtenido de https://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/ppt_gem_2019.pdf
- Levine, D. K. (2006). *Estadística para Administración*. México: Pearson Educación.
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2020). *Portal único de trámites ciudadanos*. Portal único de trámites ciudadanos. Recuperado de: <https://www.gob.ec/regulaciones/ley-organica-emprendimiento-innovacion>
- Morales, J. P. (2020). *Agenda Pública*. Los controles al gobierno ecuatoriano en tiempos de pandemia: Recuperado de <https://agendapublica.es/los-controles-al-gobierno-ecuatoriano-en-tiempos-de-pandemia/>
- Noboa, A. (2021). *Primicias*. 2021: año de decisiones y cambio político en Ecuador. Recuperado de: <https://www.primicias.ec/noticias/politica/2021-decisiones-cambio-politico-gobierno/>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Scielo*. Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0717-95022017000100037&script=sci_arttext
- Porter, M. (2008). *Harvard Business Review*. ¿Qué es la estrategia?. Recuperado de: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62170474/Que_es_la_estrategia2020222-58855-184b3es-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1625456010&Signature=DIFF5s-gezVV3Gh14CHdYI6dE6YZ-sW8MKLD1MqiW7qZbbkLzMxaoBUeAivHt5INjWa9xVra7mP2lpXBv-m3viEIZDK-VcnQ8BRrjlyoeLpLQZi1

- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Patria.
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/interacci%C3%B3n>
- Ron, R., & Sacoto, V. (2017). *Espacios*. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
- Ruiz, L. (2012). *Estrategias de Inversión*. Obtenido de <https://www.estrategiasdeinversion.com/actualidad/noticias/bolsa-espana/que-son-los-indicadores-y-para-que-sirven-n-229166>
- Servicio de Rentas Internas. (2020). *SRI*. Recuperado de: <https://www.sri.gob.ec/web/guest/regimen-impositivo-para-microempresas>
- Significados. (2018). *Significados*. Significado de Objetivo. Recuperado de: <https://www.significados.com/objetivo/>
- Sosa, C. (2020). *Nuevas tasas de interés*. El Comercio. Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/opinion/opinion-cesar-sosa-tasas-inteteres.html>
- Zapata, B. (2020). *Condimentos, postres y comida rápida, entre los productos de mayor consumo poscuarentena en Ecuador*. El Universo. Recuperado de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/08/nota/7899168/tendencia-s-consumo-pandemia-alimentos-servicios-ecuador/>

ANEXOS

Anexo 1 Perfil Estratégico del Entorno



Factores clave del entorno

Factores	MN	N	E	P	MP
Factores políticos					
Cambio de Gobierno					
Manejo de situación Covid-19					
Factores económicos					
Tasas de interés elevadas					
Desempleo y subempleo					
Demanda / oferta					
Factores sociales					
Creencias					
Hábitos de consumo					
Factores tecnológicos					
Conectividad a Internet					
Uso de redes sociales					
Automatización					
Factores ambientales					
Covid-19					
Transporte					
Factores legales					
Reglamento a la Ley de Emprendimientos					
Impuesto a la renta régimen impositivo para microempresas					
BPM					

Nota: El significado de las siglas que se muestran en la tabla son: MN - Muy Negativo, N - Negativo, E - Neutral, P-Positivo, MP - Muy Positivo.

Anexo 2 Análisis FODA

Fortalezas

- Contacto directo con el cliente que permite conocer particularidades de cada uno.
- Variedad de productos totalmente personalizados.
- Atención personalizada, se realiza cada detalle de acuerdo con el gusto del consumidor.
- Precios competentes.
- Asesoría en elaboración de detalle.
- Conocimiento de preferencias de consumidores frecuentes para ofrecerle los productos que necesita.
- Diferentes medios de comunicación para interactuar con clientes y prospectos.
- Trabajo con estándares de bioseguridad.
- Creatividad y pasión en los productos.

Oportunidades

- Reducción de impuestos para microempresarios.
- Apoyo a emprendedores por parte del gobierno o entes reguladores.
- Cambios en los gustos de los consumidores que busquen un dulce detalle.
- Alianzas con proveedores que permita optimizar costos.
- Consumidores buscan calidad y ahorrar tiempo.
- Incremento de ventas a través de *e-commerce*.
- Alianzas con empresas que vendan productos complementarios.

Debilidades

- La empresa no ha definido una estrategia que permita incrementar sus ventas y la permanencia en el mercado.
- No se ha establecido indicadores que permitan medir la gestión de la empresa.
- No se almacena la información de los clientes para poder fidelizarlos.
- No se ha identificado procesos que permitan estandarizar, medir y mejorar las actividades.
- Sistema de inventario inadecuado que incrementa costos de almacenamiento y desperdicios.
- Falta de capacitación en diversos temas que conlleva desventaja frente a la competencia.
- No se ha segmentado el mercado para llegar al público objetivo.
- Mala utilización del ecosistema digital que no produce retorno de clientes.

Amenazas

- Pandemia, restricciones que dificulten la venta por medidas que tome el gobierno.
- Gran cantidad de empresas que ofrecen productos similares.
- Implementación de impuestos que afecten al negocio.
- Dificultad al acceso de préstamos o tasas de interés muy elevadas.
- Cambios en los gustos y comportamientos de los consumidores
- Altos costos de insumos que elevan el precio del producto.
- Competencia creciente con mano de obra calificada y experiencia en el mercado.

Anexo 3 Modelo de Negocio Canvas

<p>Asociaciones clave </p> <p>Proveedor de alimentos/ Proveedor de recipientes/ Proveedor de entregas</p>	<p>Actividades clave </p> <p>Elaboración de postres/ Elaboración de desayunos personalizados/ Compra de insumos/ Entrega de productos/ Manejo de RRSS</p>	<p>Propuesta de valor </p> <p>Entregar al cliente un producto totalmente personalizado de acuerdo con sus preferencias generando una experiencia positiva en quien recibe el detalle</p>	<p>Relación con clientes </p> <p>Entrega a domicilio/ Entrega en lugar acordado/ Trato personalizado/ Redes sociales</p>	<p>Segmento de mercado </p> <p>Hombres y mujeres entre 25 y 40 años que viven en el sector Centro Norte de Quito que buscan un dulce detalle para consumir o regalar a otra persona.</p>
<p>Estructura de costos </p> <p>Costos fijos, compra de insumos, pago a proveedor de entregas</p>		<p>Fuente de Ingresos </p> <p>Venta de postres/ Venta de desayunos personalizados</p>		

Anexo 4 Alternativas de Solución

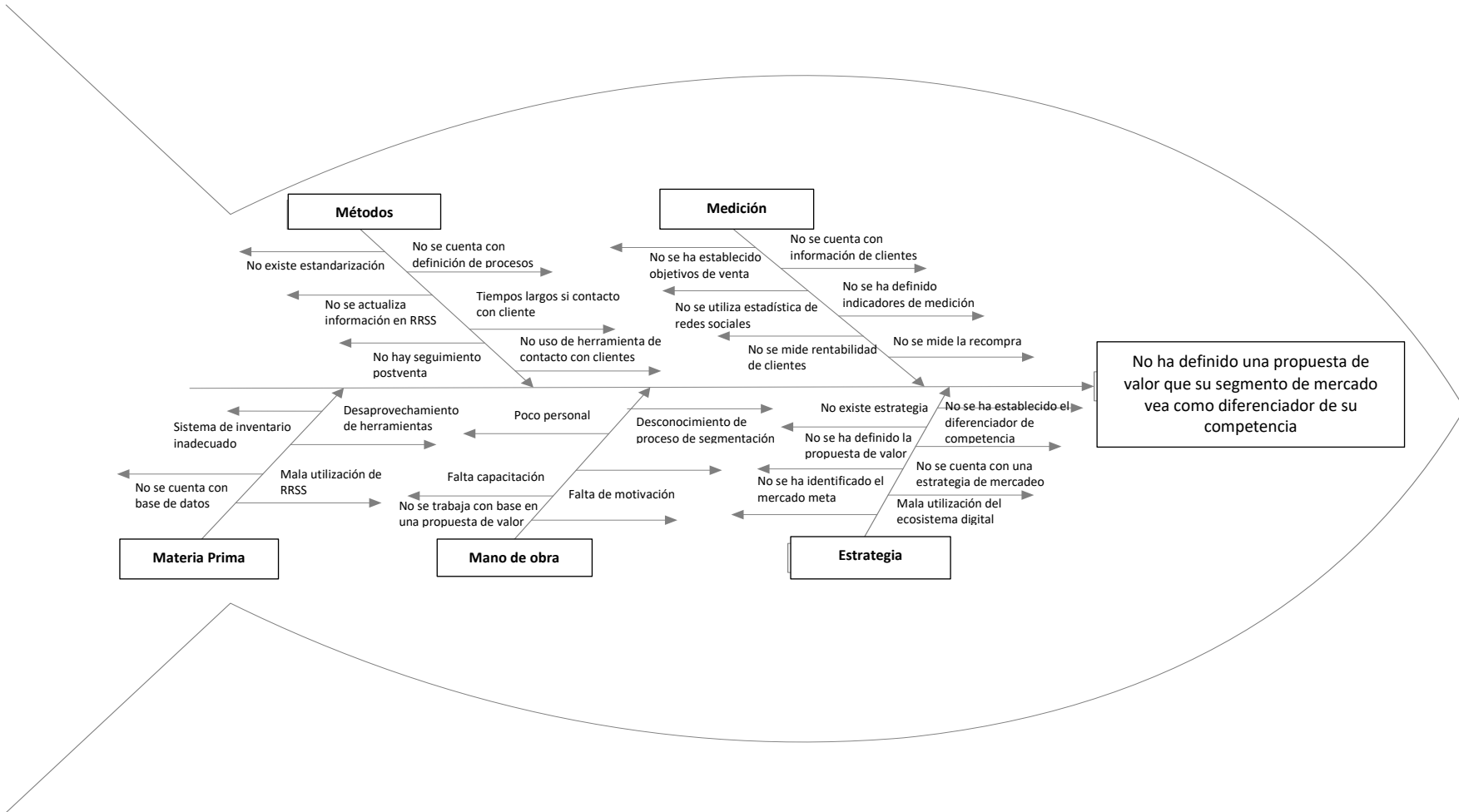
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN					Escala de Likert				
Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de Solución	1	2	3	4	5
Calú es una micro empresa que se ha dedicado a la venta de postres y regalos personalizados desde 2014, sin embargo, no ha realizado actividades que permitan el posicionamiento de la marca al definir su propuesta de valor a un segmento de mercado que vea como un diferenciador de su competencia.	Medición								
	1	No se cuenta con información de clientes	No se puede fidelizar a los clientes	Creación de una base de clientes para rentabilizar	Establecer una estrategia de CRM para conocer a los clientes e incrementar ventas.				
	2	No se mide la re compra	No se puede fidelizar a los clientes	Creación de una base de clientes para rentabilizar	Establecer una estrategia de CRM para conocer a los clientes, sus preferencias e incrementar ventas				
	3	No se ha establecido objetivos de venta	No permite el crecimiento en ventas de la empresa	Establecimiento de presupuesto de ventas que sea SMART	Implementar un plan de ventas que permita a la empresa incrementar sus ventas de forma sostenida.				
	4	No se usa la estadística de redes sociales	No se ha tomado acciones para mejorar el alcance y obtener nuevos compradores	Generación de estrategias en redes sociales	Construir indicadores que permitan monitorear las ventas de la empresa a través de redes sociales.				
	5	No se mide rentabilidad de clientes	No se conoce que clientes son buenos y vender más a ellos	Creación de una base de clientes para rentabilizar	Establecer una estrategia de CRM para conocer a los clientes e incrementar ventas.				
	Métodos								
	1	No se cuenta con definición de todos los procesos	No permite tener claro el paso a seguir en cada ocasión	Trabajar bajo un enfoque de gestión de procesos	Diseñar un mapa de procesos que identifique todos los procesos de la compañía.				
	2	Tiempos largos sin que exista contacto con los clientes	Los clientes no realizan compras porque no saben si la empresa sigue funcionando	Mantener un contacto cercano con los clientes	Establecer un plan de comunicación que permita a la empresa generar acercamiento con sus clientes.				
	3	No se usa herramientas de contacto con el cliente	No se comunica al cliente los productos, ofertas o promociones	Mantener comunicación constante con los clientes	Definir un plan de comunicación que permita establecer los momentos de contacto con los clientes.				
4	No existe estandarización	No permite tener controlado los procesos para un mejor desempeño	Trabajar bajo un enfoque de gestión de procesos	Levantar e implementar todos los procesos de la compañía.					

5	No se actualiza información en redes sociales	Pérdida en ventas ya que el cliente no ve los productos y campañas de la empresa	Generación de estrategias en redes sociales	Diseñar un plan de marketing digital para la marca Calú postres que permita una diferenciación en el mercado de la ciudad de Quito y su posicionamiento de marca.
6	No hay seguimiento postventa	No se conoce la satisfacción del cliente frente al producto para realizar mejoras	Creación de una base de clientes para rentabilizar	Implementar un proceso postventa que permita dar seguimiento a los clientes posterior a su compra y conocer el sentimiento hacia los productos contratados.
Materia Prima				
1	Sistema de inventario inadecuado	Altas cantidades de inventario que ocasionan costos	Mantener el inventario justo para el negocio	Definir el mejor sistema para manejo de inventario que permita responder correctamente a la demanda de productos.
2	No se cuenta con base de datos	Imposibilita el acercamiento a los clientes	Creación de una base de clientes para rentabilizar	Establecer una estrategia de CRM para conocer a los clientes e incrementar ventas.
3	Desaprovechamiento de herramientas	Desconocimiento de clientes y falta de acercamiento	Conocer más al cliente para fidelizarlo e incrementar ventas	Inventariar y analizar las mejores herramientas que se encuentran al alcance para sacar provecho a la información y generar acercamiento con los clientes.
4	Mala utilización de redes	No se llega al segmento deseado	Generación de estrategias en redes sociales	Diseñar un plan de marketing digital para la marca Calú postres que permita una diferenciación en el mercado de la ciudad de Quito y su posicionamiento de marca.
Mano de Obra				
1	Poco personal	No se puede cumplir con los pedidos en ocasiones, ni generar estrategias de ventas	Crecimiento de la empresa	Determinar la capacidad instalada que permita a la empresa operar con niveles óptimos de satisfacción.
2	Falta capacitación	Si una persona se va se lleva el kow how y se deja de ofertar algunas opciones del menú	El kow how debe ser de la empresa	Implementar un plan de capacitación constante e innovación en temas relacionados con la empresa.
3	No se trabaja en base a una	No se retiene a los clientes	Lograr la fidelización de los clientes	Definir la propuesta de valor para la empresa para su diferenciación en el mercado.

propuesta de valor				
4	Desconocimiento de proceso de segmentación	Se llega a diferentes públicos sin que presente una compra futura	Definición de la segmentación para la empresa	Establecer una estrategia de CRM para conocer a los clientes e incrementar ventas.
Estrategia				
1	No existe estrategia	Reducción de ventas	Incremento de ventas	Definir un plan estratégico que permita a la empresa mantenerse en el segmento correcto para potencializar sus ventas.
2	No se ha definido la propuesta de valor	No se retiene a los clientes	Ganar la confianza del cliente con la propuesta de valor	Diseñar un plan de marketing digital para la marca Calú postres que permita una diferenciación en el mercado de la ciudad de Quito y su posicionamiento de marca.
3	No se ha identificado el mercado meta	Baja participación de mercado	Definir la segmentación para la empresa	Establecer una estrategia de CRM para conocer a los clientes e incrementar ventas.
4	No se ha establecido el diferenciador de la competencia	Reducción en ventas por falta de percepción de la propuesta de valor	Ganar la confianza del cliente con la propuesta de valor	Diseñar un plan de marketing digital para la marca Calú postres que permita una diferenciación en el mercado de la ciudad de Quito y su posicionamiento de marca.
5	No se cuenta con una estrategia de mercadeo	Los clientes desconocen los diferenciadores de la empresa para realizar sus compras	Comunicación de propuesta de valor a clientes	Establecer un plan de marketing que permita llegar a los clientes potenciales.
6	Mala utilización del ecosistema digital	No se obtiene los leads deseados.	Generación de estrategia digital	Diseñar un plan de marketing digital para la marca Calú postres que permita una diferenciación en el mercado de la ciudad de Quito y su posicionamiento de marca.

Nota: Las causas se han obtenido posterior a elaborar una espina de pescado (Ishikawa).

Anexo 5 Análisis de Ishikawa



Anexo 6 Encuesta

Se utilizará el siguiente formulario de encuesta:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScvqSGIKhZNx3vKJ57FYrolXMq_TlbZBKuvcb6xtD9r2O9xpw/viewform?usp=sf_link

Encuesta: postres y desayunos personalizados Calú

Objetivo: Identificar el segmento de clientes para la venta de postres y desayunos personalizados, sus hábitos de consumo, sus necesidades y los atributos que más valoran.

Instrucciones:

- Llenar la encuesta de acuerdo con lo que menciona cada pregunta.
- No existe respuesta buena o mala, todas son correctas.
- Agradecemos de antemano su tiempo y predisposición.

Dirección de correo electrónico* _____

Edad* _____

Género* Femenino Masculino

Postres

En esta sección tendrá preguntas relacionadas a la comercialización de postres.

¿Le gusta consumir postres? *

Si No

¿Para qué realiza la compra de un postre? Puede seleccionar más de una opción. *

Consumo propio Regalar

Si necesita un postre, ¿Qué prefiere usted? Seleccione una opción. *

Preparar Comprar

¿Con qué frecuencia compra? Escoja una opción. *

No compra Diario De dos a tres veces por semana Semanal Quincenal Mensual

¿Con qué frecuencia prepara? Escoja una opción. *

No prepara Diario De dos a tres veces por semana Semanal Quincenal Mensual

¿Con qué frecuencia consume postres? Escoja una opción *

No consume Diario De dos a tres veces por semana Semanal Quincenal Mensual

¿Dónde suele comprar postres? Puede seleccionar más de una opción. *

Supermercado Pastelería/panadería Tiendas en internet Redes sociales

Coloque ¿Cuáles postres son de su preferencia?, de acuerdo a la escala indicada. *

	No me gusta	Me gusta poco	Regular	Me gusta	Me gusta mucho
Cheesecake frutos rojos, limón u oreo					
Donas o donas rellenas					
Gelatinas artísticas: arcoíris, flores, imágenes o cervezas					
Gelapasteles, gelacupcakes					

Pie de limón o manzana (bajo en grasa)					
Tiramisú					
Torta de chocolate, vainilla o naranja					
Torta de zanahoria					
Torta <i>red velvet</i>					
Tres leches o tres leches chocolate					

¿Qué precio sería el máximo que usted estaría dispuesto a pagar por una porción de un postre individual? * _____

¿Qué precio sería el máximo que usted estaría dispuesto a pagar por un postre familiar?

* _____

¿Qué influye más al momento de decidir comprar un postre? *

	Nada importante	Poco importante	Algo importante	Importante	Muy importante
Sabor					
Precio					
Tamaño de porción					
Facilidad de compra					
Facilidad de entrega del producto					

Desayunos personalizados

En esta sección tendrá preguntas relacionadas a la comercialización de desayunos personalizados.

¿Ha solicitado desayunos a domicilio, para usted o para enviar a alguien? *

Si No

Ordene su preferencia ¿Qué tipo de desayuno le gustaría? Siendo 1 el menos preferido y 5 el que más le guste. *

	1	2	3	4	5
Box 1: Sánduche, café, jugo, fruta					
Box 2: <i>Pancakes</i> o <i>waffles</i> con miel de maple, fruta, café, jugo					
Box 3: 2 sánduches, 2 cafés, 2 jugos, 2 frutas					
Box 4: Menú fitness: jugo, batido de fruta con avena, frutos secos, fruta, sánduche en pan integral					
Box 5: Menú infantil: Leche chocolatada, cereal, jugo, sánduche, fruta, sorpresa					

¿Acostumbra usted a invertir en regalos para sus seres queridos en fechas especiales: cumpleaños, aniversarios, San Valentín, Navidad, etc.? *

Si No

¿Cuánto usted usualmente invierte en la compra de un presente o regalo en estas fechas especiales? *

\$5-\$10 \$11-\$15 \$16-\$20 \$21-\$25 \$26-\$30 \$31 +

¿Le gustaría regalar un desayuno personalizado? *

Si No

¿Qué detalles adicionales le gustaría implementar a su menú o a la decoración del mismo?

*

	Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo
Solo el desayuno, sin adicionales					
Caja decorada a su gusto					
Canasta					
Tarjetas					
Flores/Plantas					
Velas					
Globos					
Etiquetas en los productos					

¿Con qué frecuencia compraría un desayuno? *

No compraría Diario De dos a tres veces por semana Semanal Quincenal Mensual
Trimestral Semestral

¿Dónde preferiría comprar un desayuno personalizado? Siendo 1 el menos preferido y 5 el de su preferencia. *

	1	2	3	4	5
Supermercado					
Pastelería/panadería					
Tiendas en internet					
Redes sociales					
Otro					

¿Qué precio sería el máximo que usted estaría dispuesto a pagar por un desayuno personalizado? * _____

¿Qué precio sería el mínimo que usted estaría dispuesto a pagar por un desayuno personalizado para saber que es de calidad? * _____

Postres y Desayunos Personalizados

En esta sección deberá colocar sus preferencias.

¿Cuál es su relación con nuestra empresa? Seleccione una opción.

Soy cliente Sigo las redes sociales de la empresa He recibido correos electrónicos de la empresa Nunca he tenido contacto con la empresa He escuchado sobre la empresa

Coloque su preferencia sobre el lugar donde le gustaría ver publicidad de los productos*

	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
WhatsApp					

<i>Facebook</i>					
<i>Instagram</i>					
<i>Twitter</i>					
<i>YouTube</i>					
<i>TikTok</i>					

Coloque su preferencia sobre el lugar donde le gustaría comprar los productos*

	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
<i>WhatsApp</i>					
<i>Facebook</i>					
<i>Instagram</i>					
<i>Twitter</i>					
<i>YouTube</i>					
<i>TikTok</i>					

Al realizar la compra en línea, ¿Qué método de pago prefiere? *

Tarjeta de débito Tarjeta de crédito Efectivo Transferencia bancaria

¿Qué contenido le gustaría ver en una página de venta de postres y desayunos personalizados? * Puede escoger más de una opción.

Información de productos Promociones Recetas Datos interesantes Tips de cocina
Productos entregados Otra

¿Por qué medio le gustaría comunicarse con nosotros? Puede escoger más de una opción.

WhatsApp Facebook Facebook Messenger Instagram Correo electrónico Otra

¿Cuál de los siguientes formatos en línea prefiere para enterarse de la empresa? Puede seleccionar varias opciones.

Contenido corto (por ejemplo blog, correo electrónico, boletín) Comentarios de clientes
Podcast (audio) *Youtube* (videos) Fotos, imágenes, infografías Contenido largo (*ebook*,
guía descargable) Mensajes en redes sociales (publicaciones *Instagram, Facebook*) Otra

Cuando quiere enterarse de las empresas y sus productos ofertados ¿Cómo prefiere que sean sus publicaciones? Puede escoger más de una opción

Informativo Cómico Educativo Agradable Serio Otro

Cuando comparte información sobre una empresa o sus productos ¿Qué medio utiliza? Puede escoger más de una opción

Correo electrónico *Facebook Instagram LinkedIn Pinterest WhatsApp* No comparto este tipo de información

¿Con qué frecuencia desearía recibir información de nuestra empresa? Seleccione una opción.

Diario Algunas veces por semana Una vez a la semana De vez en cuando Nunca

Anexo 7 Cuestionario Sesión de Grupo

Objetivo

- Conocer la percepción y grado de aceptación de las personas frente a los postres y desayunos personalizados.
- Comprender las variables que las personas consideran al momento de comprar postres y desayunos personalizados.
- Entender las preferencias de las personas frente a los diferentes postres y desayunos personalizados.
- Definir posibles mejoras en los productos de acuerdo con la tendencia que se muestre en la sesión de grupo.
- Establecer la mejor estrategia digital para tener acercamiento con los clientes.

El mensaje que se transmitirá durante la sesión de grupo es el siguiente:

Preguntas

¿Qué postres consume habitualmente?

¿Cada cuánto consume postres?

¿En qué ocasiones compra o consume postres?

¿Qué es lo que más valora al momento de comprar postres?

¿Aproximadamente cuánto gasta en estos productos al mes?

¿En dónde prefiere hacer la compra de postres?

¿En qué momento del día suelen consumirlos?

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un postre individual?

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un postre familiar?

¿Considera valor añadido poder personalizar sus desayunos?

¿Cuánto es lo máximo que estaría usted dispuesto a pagar por desayunos personalizados para no sentir que paga demasiado?

¿Cuánto es lo mínimo que pagaría por un desayuno personalizado conociendo que es de calidad?

¿Qué tanto influenciaría su decisión de compra si se coloca promociones frecuentes en los postres o algún plan de suscripción?

¿En qué medios digitales le gustaría recibir información de nuestros productos?

¿Le gustaría recibir información de la empresa como nuevos productos, noticias de interés o promociones por correo electrónico?

¿En qué orden colocaría las redes sociales según su uso? Y ¿Cuál es el tiempo que permanece en cada una?

¿Qué es lo que más le gusta de realizar compras en línea?

¿Qué es lo que menos le gusta de realizar compras en línea?

¿Qué opciones de pago prefiere cuando compra en un entorno digital?

¿Qué información le gustaría que compartiéramos en medios digitales?

¿Realiza comentarios de empresas y sus productos en medios digitales? ¿En cuáles?

¿Cuál es el formato que prefiere al momento de conocer información de una empresa?

Anexo 8 Datos Financieros

Datos Inversión Inicial Activos

Fijos	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Computadora	1,050	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Máquinas de repostería	120	100	-	150	100	-	-	-	-	-	-
Mobiliario	-	60	-	-	200	-	-	-	-	-	-
Sitio Web	-	-	-	-	-	-	-	-	600	-	-
Capital de Trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1,170	160	-	150	300	-	-	-	600	-	-

Datos Estado de Resultados

Costos Fijos	300
--------------	-----

Variables

Capital de Trabajo	12.00%	de las ventas esperadas para el siguiente año
Costo de Ventas	60.00%	de las ventas
Crecimiento de Precios	2.00%	cada año
Crecimiento de Costos Fijos	5,00%	cada año
Costo de Capital Promedio Ponderado	10.00%	
Participación Trabajadores	15.00%	
Impuesto a la Renta	25.00%	
Efecto Combinado P. Trabajadores e Impuestos	36.25%	

Valor Residual

+ Valor Comercial Computadora	400
-------------------------------	-----

+	Valor Comercial Maquinaria de Repostería	90
+	Valor Comercial Mobiliario	40
=	Total Valor Comercial	530

	% Depreciación	Depreciación Anual	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Computadora	33.00%	347		347	347	347							
Máquinas de repostería	10.00%	47		12	22	22	37	47	47	47	47	47	47
Mobiliario	10.00%	26			6	6	6	26	26	26	26	26	26
Sitio <i>Web</i>	33.00%	198										198	198
Total			0	358,5	374,5	374,5	43	73	73	73	73	271	271

Anexo 9 Estado de Resultados y Balance General

	Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas												
	Cantidad Vendida				-	-	-	-	-	-	-	-
x	Precio por Producto				-	-	-	-	-	-	-	-
=	Ventas Anuales				9,840	11,400	7,800	13,200	11,460	14,179	15,881	18,580
Costos de Ventas												
-	Costos Variables				10,740	10,500	4,980	12,012	8,952	8,496	9,528	11,148
-	Costos Fijos				300	315	331	347	365	2,223	4,374	6,433
=	Costo de Ventas				11,040	10,815	5,311	12,359	9,317	10,719	13,902	17,581
Beneficios antes de Intereses, Impuestos y Depreciaciones												
=	EBITDA				1,200	585	2,489	841	2,143	3,460	1,978	999
Depreciaciones y Amortizaciones												
-	Depreciaciones		358.5	374.5	375	43	73	73	73	73	271	271
-	Amortizaciones				-	-	-	-	-	-	-	-
=	Total Depreciaciones y Amortizaciones				375	43	73	73	73	73	271	271

Beneficios antes de Intereses e Impuestos

=	EBIT o BIT	1,575	542	2,416	768	2,070	3,387	1,707	728
---	------------	-------	-----	-------	-----	-------	-------	-------	-----

Gastos Financieros

-	Intereses Préstamos	-	-	-	-	-	-	-	-
---	---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---

Beneficios antes de Impuestos

=	EBT o BAT	1,575	542	2,416	768	2,070	3,387	1,707	728
---	-----------	-------	-----	-------	-----	-------	-------	-------	-----

Impuestos

-	Participación a Trabajadores	236	81	362	115	311	508	256	109
-	Impuesto a la Renta	335	115	513	163	440	720	363	155

Beneficio después de Impuestos

=	Beneficio Neto	1,004	346	1,540	489	1,320	2,159	1,088	464
---	----------------	-------	-----	-------	-----	-------	-------	-------	-----

Requerimiento Capital de Trabajo

	Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Capital de Trabajo Anual	-			1,181	1,368	936	1,584	1,375	1,702	1,906	2,230	-
Variación Capital de Trabajo y Recuperación				-	-	-	-	-	-	-	-	-
				1.181	187	432	648	209	326	204	324	2,230

Flujo de Caja del Proyecto

	Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Cálculo del Flujo de Caja Libre													
		-	-	-	-	1,004	346	1,540	489	1,320	2,159	1,088	464
+	Beneficio Neto	-	-	-	-	1,004	346	1,540	489	1,320	2,159	1,088	464
	Depreciación y Amortización	-	359	375	375	43	73	73	73	73	271	271	
+	Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	Escudo Fiscal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+/-	Variación de Capital de Trabajo	-	-	1,181	187	432	648	209	326	204	324	2,230	
+/-	Variación en Activo Fijos	1,170	160	-	150	300				600			
=	Flujo de Caja Libre	1,170	519	1,555	666	1,121	965	771	1,067	2,628	1,035	2,965	

Valor Residual

	Año	2025
Flujo de Caja Generado por la Venta de los Activos Fijos		
		530
	Valor Comercial	530
	Costo Histórico	2,380
-	Depreciación Acumulada	-
=	Valor en Libros	1,129
+/-	Utilidad o Pérdida	-
+/-	Efecto Tributario	599
=	Flujo de Caja Generado	217
		747

Flujo de Caja Libre - VAN - TIR

	Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de Caja Libre y Flujo de Caja Descontado												
Flujo de Caja Libre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de Caja	1,170	519	1,555	666	1,121	965	771	1,067	2,628	1,035	3,712	
Descontado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1,170	471	1,285	501	765	599	435	547	1,226	439	1,431	

Valor Actual Neto (VAN)

Valor Actual Neto	2,016
-------------------	-------

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Tasa Interna de Retorno	18.82%
-------------------------	--------

Indicadores Financieros

Margen Neto	Utilidad Neta/Total de ventas	-10%	3%	20%	4%	12%	15%	7%	2.5%
Margen Bruto	Utilidad Bruta/Total de Ventas	-12%	5%	32%	6%	19%	24%	12%	5%
Punto de equilibrio	Costos fijos/margen de contribución	1.46%	1.44%	2.59%	1.38%	1.79%	9.80%	17.21%	21.64%
Rendimiento sobre inversión	Utilidad neta/ activos totales	-669%	115%	0%	0%	0%	360%	0%	0%

BALANCE GENERAL

	ACTIVOS					PASIVOS					
	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	
Caja-Bancos	\$ 3,000	\$ 3,220	\$ 3,450	\$ 2,700	\$ 3,010	Bancos C/P	\$ 120	\$ 98	\$ 154	\$ 178	\$ 121

Cuentas por cobrar	\$ 240	\$ 430	\$ 600	\$ 260	\$ 320	Proveedores	\$ 1,060	\$ 1,185	\$ 1,220	\$ 700	\$ 925
Inventarios	\$ 900	\$ 690	\$ 800	\$ 300	\$ 450	Otras CxP C/P	\$ -	\$ -	\$ 35	\$ 68	\$ -
Total Activo Corriente	\$ 4,140	\$ 4,340	\$ 4,850	\$ 3,260	\$ 3,780	Total Pasivo Corto Plazo	\$ 1,180	\$ 1,283	\$ 1,409	\$ 946	\$ 1,046
Muebles y enseres	\$ 60	\$ 260	\$ 260	\$ 260	\$ 260	Obligaciones L/P	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Maquinaria	\$ 1,420	\$ 1,520	\$ 1,520	\$ 1,520	\$ 1,520	Total Pasivo Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sitio Web	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Patrimonio	\$ 4,440	\$ 4,837	\$ 5,221	\$ 4,094	\$ 4,514
Total Activo Fijo Neto	\$ 1,480	\$ 1,780	\$ 1,780	\$ 1,780	\$ 1,780	Total Patrimonio	\$ 4,440	\$ 4,837	\$ 5,221	\$ 4,094	\$ 4,514
Total de Activo	\$ 5,620	\$ 6,120	\$ 6,630	\$ 5,040	\$ 5,560	Total Pasivo y Patrimonio	\$ 5,620	\$ 6,120	\$ 6,630	\$ 5,040	\$ 5,560

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021		Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Activos Circulantes	\$ 4,140	\$ 4,340	\$ 4,850	\$ 3,260	\$ 3,780	Deuda Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recursos Espontáneos	\$ 1,060	\$ 1,185	\$ 1,255	\$ 768	\$ 925	Patrimonio	\$ 4,440	\$ 4,837	\$ 5,221	\$ 4,094	\$ 4,514
						Activo Fijo Neto	\$ 1,480	\$ 1,780	\$ 1,780	\$ 1,780	\$ 1,780
NOF	\$ 3,080	\$ 3,155	\$ 3,595	\$ 2,492	\$ 2,855	FM	\$ 2,960	\$ 3,057	\$ 3,441	\$ 2,314	\$ 2,734

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021		2017	2018	2019	2020	2021
NOF	3,080	3,155	3,595	2,492	2,855						
FM	2,960	3,057	3,441	2,314	2,734		96.10%	96.89%	95.72%	92.86%	95.76%
Necesidad de Recursos Negociados	120	98	154	178	121		3.90%	3.11%	4.28%	7.14%	4.24%