



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SU
INCIDENCIA EN LAS VENTAS DE LA EMPRESA
PAILETTO. AÑO 2014”**

Realizado por:

Ing. DANIELA NACARI GRANDA GONZÁLEZ

Director del proyecto:

CARMEN AMELIA CORAL, Mgs.

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Quito, Agosto 2015

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, DANIELA NACARI GRANDA GONZÁLEZ, con cédula de identidad # 171677123-1, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Ing. Daniela Nacari Granda González

C.C.: 171677123-1

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

“ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING Y SU INCIDENCIA EN LAS VENTAS DE LA EMPRESA PAILETTO, AÑO 2014”

Realizado por:

DANIELA NACARI GRANDA GONZÁLEZ

Como requisito para la Obtención del Título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ha sido dirigido por la profesora

CARMEN AMELIA CORAL, Mgs.

quien considera que constituye un trabajo original de su autor

Carmen Amelia Coral, Mgs

DIRECTORA

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada en especial a mis padres, Alicia e Iván, quienes me enseñaron a afrontar los retos con pasos firmes y elevados, a darle al estudio un valor importante en mi vida para alcanzar así mis sueños y anhelos.....

También quiero dedicar a mi difunta tía abuela, Alicita, quien siempre creyó en mí desde muy pequeña incentivándome con sus palabras de que a través del estudio llegaré muy lejos....

AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento a todos mis profesores de la Universidad SEK tanto de Pregrado como de la Maestría, que a través de su conocimiento y guianza pude realizar esta investigación.

Agradezco a mi hermana Erika y a su esposo Santiago, dueños de la compañía Pailetto, por abrirme las puertas de su empresa y permitirme conocer a detalle los puntos tratados en este trabajo de fin de carrera.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

FASE I: El Problema de Investigación	1
Introducción	1
<i>1. Planteamiento del Problema</i>	4
1.1 Formulación del Problema	5
1.2 Sistematización del Problema	5
1.3 Objetivo General	5
1.4 Objetivos Específicos	5
1.5 Justificaciones.....	6
1.6 Identificación y Caracterización de las Variables	7
1.7 Novedad e Innovación	7
2. <i>El Método</i>	8
2.1 Nivel de Estudio.....	8
2.2 Modalidad de Investigación.....	8
2.3 <i>Método</i>	9
2.4 Población y Muestra.....	9
2.5 Operacionalización de las Variables	11
2.6 Selección de Instrumentos de Investigación	12
3. <i>Aspectos Administrativos</i>	13
3.1 Recursos Humanos	13
3.2 Recursos técnicos y materiales.....	13
3.3 Recursos financieros.....	13
3.4 Cronograma de trabajo	14
FASE II: Fundamentación Teórica y Diagnóstico	15
1. <i>Fundamentación Teórica</i>	15
1. Marco Conceptual	15
2. Marco Teórico	16
3. Marco Referencial	28
4. Marco Legal	31

4.1 Pasos para la constitución de Pailletto:	32
4.1 Pasos para cada establecimiento de expendio de helados:.....	35
4.3 ARCSA	36
2. <i>Diagnóstico</i>	36
2.1 Ambiente Externo.....	37
2.1.1 Macro entorno	37
2.1.2 Micro entorno	41
2.2 Ambiente Interno	47
2.1.3 Cadena de Valor y /o Fuerzas competitivas.....	58
3. <i>Investigación de campo</i>	58
3.1 Elaboración de los instrumentos de investigación	58
3.2 Recolección de datos.....	60
4. ¿Qué impactos financieros causó en las ventas cada estrategia utilizada? Apoyarse en los libros contables.....	62
5. ¿Cuáles han sido los principales problemas detectados en las ventas en general de la heladería?	63
6. Especifique, ¿qué problemas han tenido utilizando cada estrategia de marketing?.....	63
7. ¿Cómo solucionaron esos inconvenientes?	64
8. ¿Cuáles son las estrategias de marketing a utilizarse actualmente según su experiencia y en cuál nos recomienda enfatizar?	64
9. ¿Qué se podría mejorar en Pailletto en general?	64
10. ¿A qué heladerías usted considera su competencia directa e indirecta?	64
3.1 Procesamiento, análisis e interpretación	68
3.1.1 Histórico de Ventas de la Heladería Pailletto	68
3.1.2. Histórico de Ventas Isla Quicentro del Sur	69
3.1.3 Histórico de Ventas Local El Recreo.....	74
3.1.4 Histórico de Ventas Isla Mall El Jardín	76
FASE III: Validación del Proyecto de Investigación y Desarrollo	90
1. Resumen de Observación	90
2. Inducción	93
3. Hipótesis.....	94

4. Probar la Hipótesis por Experimentación	94
5. Demostración o Refutación de la Hipótesis.....	99
6. Evaluación Financiera	102
7. Conclusiones y Recomendaciones	105
BIBLIOGRAFÍA.....	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Operacionalización de Variable Dependiente	11
Tabla 2 Matriz de Operacionalización de la Variable Independiente	12
Tabla 3 Recursos Financieros	14
Tabla 4 Cronograma de Actividades	14
Tabla 5 Aspectos Sociales de la Empresa Pailetto	41
Tabla 6 Aspectos Técnicos de la Empresa Pailetto	42
Tabla 7 Aspectos Financieros de la Empresa Pailetto	42
Tabla 8 Aspectos Comerciales de la Empresa Pailetto.....	43
Tabla 9 Precios por Producto de Pailetto (Año 2014).....	50
Tabla 10 Venta en Litros de Helado (2007-2010)	68
Tabla 11 Ventas Heladería Pailetto Quicentro del Sur (Año 2011)	69
Tabla 12 Ventas Heladería Pailetto Quicentro del Sur (Año 2012)	70
Tabla 13 Ventas Heladería Pailetto Quicentro del Sur (Año 2013)	71
Tabla 14 Ventas Heladería Pailetto Quicentro del Sur (Año 2014)	72
Tabla 15 Ventas Proyectadas Heladería Pailetto Quicentro del Sur (Año 2015).....	73
Tabla 16 Ventas Heladería Pailetto Local El Recreo (Año 2014)	74
Tabla 17 Ventas Proyectadas Heladería Pailetto Local El Recreo (Año 2015).....	75
Tabla 18 Ventas Heladería Pailetto Isla Mall El Jardín (Año 2014).....	76
Tabla 19 Ventas Proyectadas Heladería Pailetto Isla Mall el Jardín (Año 2015)	77
Tabla 20 Cuadro de Identificación de Problemas Históricos en la Comercialización de Pailetto (Año 2007 – 2014)	92
Tabla 21 Cuadro de Estrategias de Marketing Histórico y su incidencia en la Ventas de la Heladería Pailetto (2007-2014).....	92
Tabla 22 Gastos Proyectados Material Pop (Años 2014 – 2019)	97
Tabla 23 Propuesta Escenario 2 (Año 2014 – 2019)	99
Tabla 24 Balance de Situación Inicial Heladería Pailetto (Año 2014).....	100
Tabla 25 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado Escenario 1 (Años 2014 – 2019).....	101
Tabla 26 Flujo de Caja Propuesta o Escenario 1 (Año 2014 – 2019)	101

Tabla 27 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado Escenario 2 (Años 2014 – 2019).....	102
Tabla 28 Flujo de Caja Proyectado Escenario 2 (Año 2014 – 2019)	102
Tabla 29 Punto de Equilibrio (Año 2014)	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Cadena de Valor según Michel Porter	27
Gráfico 2 Procesos de Elaboración del Helado de Paila Pailletto	41
Gráfico 3 Análisis FODA	49
Gráfico 4 Imagen Publicitaria para Redes Sociales	53
Gráfico 5 Imagen Publicitaria para Fechas Festivas	53
Gráfico 6 Publicidad Informativa en Redes Sociales	54
Gráfico 7 Publicidad Variedad de Sabores.....	54
Gráfico 8 Imagen Informativa de Pailletto	55
Gráfico 9 Publicidad de Sabores en Isla y Local de Pailletto	55
Gráfico 10 Organigrama Funcional de Pailletto (Año 2014)	56
Gráfico 11 Cadena de Valor de la Heladería Pailletto.....	58
Gráfico 12 Respuesta Encuesta Pregunta 1	78
Gráfico 13 Respuesta de Encuesta Pregunta 2	79
Gráfico 14 Respuesta de Encuesta Pregunta 3	80
Gráfico 15 Respuesta a la Encuesta Pregunta 4.....	81
Gráfico 16 Respuesta a la Encuesta Pregunta 5.....	82
Gráfico 17 Respuesta a la Encuesta Pregunta 7.....	83
Gráfico 18 Respuesta de Encuesta Pregunta 8	84
Gráfico 19 Respuesta a Encuesta Pregunta 9	85
Gráfico 20 Respuesta a la Encuesta Pregunta 10.....	86
Gráfico 21 Respuesta de Encuesta Pregunta 11	87
Gráfico 22 Respuesta a la Encuesta Pregunta 12.....	88
Gráfico 23 Respuesta a Encuesta Pregunta 13	89
Gráfico 24 Gastos de Publicidad Proyectados (Año 2014-2019).....	96
Gráfico 25 Punto de Equilibrio Empresa Pailletto (Año 2014)	103

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I.- FORMATO DE ENTREVISTA AL EXPERTO	110
ANEXO II.- FORMATO DE FOCUS GROUP	119
ANEXO III ENCUESTA DE HELADOS DE PAILA.....	121

Análisis de las Estrategias de Marketing y su incidencia en las Ventas de la Empresa Pailletto, Año 2014

Daniela Nacari Granda González

Ingeniera en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras por la Universidad Internacional SEK, Ecuador

Resumen

La empresa heladera Pailletto fue creada hace 8 años en la ciudad de Quito, con el fin de fabricar un helado de paila gourmet, 100% artesanal, elaborado en base de pura fruta cumpliendo con altos estándares de calidad a todo nivel, puesno posee en su contenido ni colorantes, preservantes, conservantes, crema, leche, y otros, convirtiéndolo en un helado considerado totalmente nutricional hasta para los paladares más exigentes como son los de los diabéticos. Cuenta con una gran variedad de hasta más de 42 sabores entre tradicionales y exóticos.

El estudio se enfocó en el análisis de la incidencia que tienen las estrategias de marketing en las ventas de la empresa Pailletto durante los últimos 8 años, para a partir de ello formular una propuesta de nuevas estrategias de marketing orientadas al incremento de las ventas de la heladería.

La investigación fue de tipo descriptiva, y se realizó mediante investigación de campo y documental.

Los resultados de la investigación demostraron que las estrategias de marketing aplicadas por la empresa Pailletto durante los últimos 8 años incidieron en los niveles de ventas de la empresa, especialmente el cambio de la estrategia implementado a partir del año 2011 con enfoque al desarrollo de mercado evidenció un impacto significativo en el incremento de las ventas logradas por la compañía. Los resultados de la investigación también señalan que los sabores tradicionales tienen mayor aceptación en los grupos socio-económicos medio y medio bajo, mientras que los sabores exóticos tienen una amplia aceptación en los grupos socio-económicos medio alto y alto.

Palabras Claves: Helados de Paila, Estrategias de Marketing, Ventas, Rentabilidad.

Analysis of Marketing Strategies and their impact on the Pailletto Sales Company. 2014

Daniela Nacari Granda González

Engineer in Administration of Tourism and Hotel Management, by SEK International University, Ecuador

Abstract

The company Pailletto is an ice cream shop that was created 8 years ago in the city of Quito, in order to manufacture a traditional ice cream, 100% handmade, prepared just with fruit complying with high quality standards at all levels, it does not possess in its content or dyes, preservatives, preservatives, cream, milk, and others, making it a fully considered nutritional ice cream for even the most demanding palates such as diabetics. Pailletto has developed a large variety of more than 42 traditional and exotic flavors.

The study focused on the analysis of the impact they have marketing strategies in sales of the company Pailletto for the past 8 years to make it from a proposed new marketing strategies aimed at increasing sales ice cream shop.

The research was descriptive and was performed by field research and documentary.

The results of the investigation showed that the marketing strategies implemented by the company Pailletto for the past eight years had an impact on sales levels of the company, especially the change of the strategy implemented since 2011 with focus on developing market showed a significant impact on sales growth achieved by the company. The research results also indicate that traditional flavors have greater acceptance in the socio-economic environment and lower middle groups, while the exotic flavors are widely accepted in the socio-economic medium high and high level.

Keywords: Ice cream, marketing strategies, sales, profitability.

FASE I: El Problema de Investigación

Introducción

La historia del helado se remonta hace miles de años por ser un producto, que además de nutritivo, es delicioso, y en general se lo conoce por su textura de leche batida, congelada, endulzada y concentrada, es así, que puede ser consumida en diferentes sabores, formas y tamaños. Se dice que todo empezó siglos antes de Jesucristo y del calendario cristiano con la cultura China, pues los chinos mezclaban la nieve de las montañas con miel y frutas. En la cultura Árabe, se comenzó a mezclar la nieve con zumos de fruta dándole el nombre de Sharbets¹. Se conoce que Marco Polo introdujo el helado en Europa con las fórmulas aprendidas durante sus largos viajes.(Finamac, 2012)

Se dice que debido a la complejidad de la preparación de los helados, sólo podían tomar la nobleza, ya que al no disponer de frigoríficos la velocidad con que se derretían, hacía que solo un rey o rico mercader lo pudiera saborear, es así que se pagaban a portadores para que suban a las montañas a coger nieve y grandes cubos de hielo, que posteriormente, lo tapaban en profundos pozos envueltos en paja para enfriar las bebidas y los sorbetes.(Sani Saponi, 2012)

¹ Bebida, sorbetes

Los helados de leche entonces no se conocían, pero un cocinero francés que servía en la corte inglesa, mezcló zumos con leche e inventó el helado. El Rey Carlos I de Inglaterra quedó tan fascinado que le dio una gran recompensa para que reservase su invento únicamente para uso de la mesa real (Gastronomía & Cía, 2008).

“En 1660, el italiano Procopio abrió en París el Café Procope, donde además de café se servían helados, siendo este siciliano el abuelo del helado popular. Fueron los heladeros italianos, convertidos en heladeros ambulantes, quienes dieron a conocer por toda Europa las delicias de los helados hasta que en 1700 cruzan el Atlántico y se empiezan a hacer populares en Estados Unidos.

En este tramo de nuestra historia más reciente, hay que destacar que el proceso de la producción de helados, pasando de la nieve o agua con sal al frío industrial, fueron necesarios grandes sabios como Fahrenheit, Faraday y Reamur, que con sus descubrimientos contribuyeron a hacer avanzar las ciencias que rápidamente se aplicaron a la industria del frío y a la producción de helados” (Gastronomía & Cía, 2008).

El helado de paila es elaborado de manera artesanal en todo su proceso y cuenta con una gran tradición en nuestro país. A principios del siglo XX, en la ciudad de Ibarra ciertas religiosas europeas y criollas, conocían la forma de elaboración del helado y cómo éste se venía haciendo por toda Europa desde el siglo XV aproximadamente. En esta ciudad, se utilizó el mismo método de preparación, solo un pequeño cambio, que fue la introducción de una paila de bronce, que venía a reemplazar al viejo tambor de metal utilizado en las ciudades europeas. (Helados de Paila, 2012)

La paila de bronce constituye un elemento fundamental en la preparación del helado artesanal, ya que permite un correcto intercambio de calor entre el ambiente, el hielo y el jugo de fruta que es preparado dentro de la misma. Su atractiva forma de preparación también constituye un elemento importante no sólo en la producción del helado, sino también en la

comercialización, ya que es una forma de elaboración inusual y llamativa, no sólo dentro de nuestro país, sino también a nivel mundial.

Actualmente, la ciudad de Quito cuenta con varios puntos de venta de helado de paila, al igual que la ciudad de Ibarra y la región Sierra en general, sin embargo, lo que se busca es dar un giro a la tradicional heladería, para fusionar no sólo el helado tradicional de paila, sino con el estilo utilizado por las grandes marcas de helado presentes en la ciudad y poder hacer frente a ellas haciendo una competencia justa y viable, todo esto con el fin de realizar un producto que no sólo es propio del país, sino altamente saludable y nutritivo.

La investigación se realizará en la provincia de Pichincha, Cantón Quito. La fábrica de helados de Pailletto se encuentra ubicada en la parroquia de Chaupicruz, sector La Mañosca. Hoy por hoy, esta famosa heladería cuenta con 3 puntos de venta en distintos Centros Comerciales de la capital: Quicentro del Sur, Mall el Jardín y El Recreo.

Al estar ubicada en la región Sierra, los helados tienen una gran importancia en cuanto al tema comercial, ya que en esta zona, el helado de paila es muy cotizado debido a su contenido saludable y natural, sin contar con saborizantes ni colorantes y en muchos casos tampoco conservantes.

Durante varios años la heladería artesanal Pailletto, ha servido como un referente en la ciudad de Quito, siendo un lugar donde se producen y comercializan helados artesanales de paila puesto que no contienen grasa, saborizantes, ni colorantes en su composición. Sin embargo, la comercialización de la marca no ha crecido según las expectativas deseadas, ya que el margen de contribución es bajo, y en consecuencia se requiere grandes volúmenes de ventas para alcanzar el punto de equilibrio y más aún generar un nivel de rentabilidad razonable.

La empresa ha atravesado por diferentes etapas en su orientación al mercado, es así que en el período 2007 – 2010, se comercializaba los helados a través de un distinto canal de distribución, siendo los restaurantes, hoteles, colegios, universidades, bares, clubes, entre otros, su mercado objetivo. Al no tener resultados, se cambia la estrategia y a partir del año 2011, se comienza a comercializar el producto directamente al consumidor final a través de sus propios puntos de venta, determinando así la necesidad de implantar estrategias de marketing basadas en un estudio.

1. Planteamiento del Problema

Actualmente, la empresa no logra alcanzar los niveles de venta requeridos para mantener una rentabilidad aceptable para los accionistas, ya que en cada uno de los 3 puntos de venta, centros comerciales Quicentro del Sur, El Jardín y El Recreo, existe un mercado objetivo al que todavía no se logra llegar con las estrategias adecuadas en cuanto a promoción, precio, imagen, presentación, ubicación, que permita mantener e incrementar el consumo del helado Pailletto en un ambiente competitivo como es el de los centros comerciales.

La presencia del producto en los centros comerciales mencionados anteriormente, tiene un elevado costo fijo, especialmente por la estructura de costos de materia prima que representa aproximadamente el 35% de las ventas, y en el caso de los gastos administrativos, representan aproximadamente un 40% de las ventas, por lo que el negocio exige elevados volúmenes de ventas del producto que actualmente no se logra alcanzar. Sin embargo, las estrategias de marketing que ha utilizado la empresa han sido esporádicas, por lo que no han resultado efectivas para mantener permanentemente los niveles de ventas en aquellos meses valle como son febrero, marzo y octubre, lo cual ha agravado aún más, la rentabilidad de la empresa.

Adicionalmente, la isla que posee la empresa en el Mall El Jardín está ubicada fuera del patio de comidas en medio a locales que comercializan joyas y ropa de lujo, es así que no existe gran afluencia de tráfico de clientes por lo sus ventas no crecen el nivel deseado.

1.1 Formulación del Problema

¿Cuál ha sido la incidencia de las estrategias de marketing en las ventas de la empresa Pailletto?

1.2 Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son los principales problemas de comercialización del producto helado de la empresa Pailletto que impactan directamente en su rentabilidad?

- ¿Qué estrategias de marketing se han utilizado históricamente para el posicionamiento de la marca Pailletto?

- ¿Cuáles son las estrategias de marketing que se deben aplicar en base a las necesidades y deseos de los consumidores de helado de la ciudad para incrementar las ventas de la heladería Pailletto?

1.3 Objetivo General

- Identificar las estrategias de marketing y de comercialización utilizadas para conocer el impacto en las ventas de la heladería Pailletto.

1.4 Objetivos Específicos

- Identificar los problemas de comercialización de la heladería que impactan directamente en la rentabilidad de Pailletto.

- Determinar las estrategias de marketing utilizadas históricamente para el posicionamiento de la marca.

- Proponer estrategias de mercadeo basadas en las preferencias de los consumidores de helado de la ciudad de Quito.

1.5 Justificaciones

- **Justificación Práctica**

En la ciudad de Quito existen aproximadamente 135 negocios de heladería según el Catastro del Ministerio de Turismo al año 2014, considerando la competencia directa e indirecta que posee la empresa, dado que se trata de un sector altamente competitivo tanto por el número de competidores como por la variedad de productos que se ofrecen en el mercado, con pocas barreras de entrada y con productos sustitutos tales como: sorbetes, jugos, granizados, frozen yogurt, helados de crema, entre otros.

Según el Manual de Dirección de Marketing de Publicaciones Vertice, para poner en marcha la estrategia de marketing se debe conocer el mercado, y averiguar las necesidades existentes para definir una ventaja competitiva que permita establecer diferencias respecto a la competencia.

Los motivos principales por los cuales se realizó este trabajo de investigación es por el aporte que realizará a la gestión comercial de la empresa Pailletto en la formulación de estrategias de marketing que contribuirán al incremento de las ventas de la compañía. La formulación técnica de estrategias de marketing facilitará también el análisis y la toma de decisiones por parte de los directivos de la empresa para llevar adelante la posterior implementación de la propuesta que se formulará en la presente investigación.

Por estas características de acuerdo al sector al cual pertenece la empresa Pailletto, es muy importante la formulación de estrategias de marketing que sean innovadoras, a fin de establecer una ventaja competitiva que le permita a la compañía lograr los niveles de rentabilidad esperados, en base al incremento de sus ventas.

1.6 Identificación y Caracterización de las Variables

Variable Independiente: Estrategias de Marketing

Variable Dependiente: Ventas de la empresa Pailletto

1.7 Novedad e Innovación

Desde los inicios de la empresa Pailletto, no se han realizado estudios técnicos a profundidad, dentro de la compañía, que hayan planteado al conocimiento del comportamiento del mercado en su poder de decisión de compra, las características o perfil del cliente, demanda insatisfecha, posicionamiento de la marca, estudio de la competencia, etc., es así que Pailletto necesitó del desarrollo de investigaciones o propuestas relacionadas con el mejoramiento de la gestión comercial a través de la formulación de estrategias de marketing, más aún al tratarse de un producto artesanal.

Por lo tanto, lo que se busca a través de este estudio es que se refleje el impacto en las estrategias de marketing utilizadas con el fin de reestructurarlas y aplicarlas para conocer su incidencia en la rentabilidad de esta famosa cadena de helados de paila, elaborados de manera artesanal. Con la estrategia de marketing que no se haya implementado y que se identifique, como la más óptima e innovadora para ponerla en marcha, por medio de este análisis se la promocionará y deberá estudiarse el costo que le representará a la heladería para aplicar esta estrategia novedosa.

Dentro de la gestión de marketing, se plantea una propuesta con estrategias de mercadeo que se basen en el marketing digital y la impulsación del producto en lugares de concurrencia masiva mediante una nueva imagen que se apoya en una mascota con una interacción directa a través del volanteo y degustación con el mercado objetivo del producto, con lo cual se espera cerrar las ventas y fidelizar al cliente.

El marketing digital que se propondrá para incrementar los niveles de venta del producto, se basará en potencializar el uso de plataformas y herramientas tecnológicas, en función de un plan de marketing que establezca los objetivos y lineamientos estratégicos, a fin de lograr el posicionamiento de la marca Pailletto en el mercado meta.

2. El Método

2.1 Nivel de Estudio

- Descriptivo:

El tipo de estudio será descriptivo, ya que se realizarán investigaciones a profundidad dirigidas a 3 expertos de la heladería Pailletto, asimismo, se realizará un Focus Group que se aplicará a 12 clientes de distintos perfiles (4 por local comercial), que representarán el universo deseado. A su vez se realizará una Encuesta al mercado meta de 3 diferentes sectores de la ciudad de Quito.

2.2 Modalidad de Investigación

• Investigación de Campo:

Se realizó la investigación de campo dentro de la planta de helados y en sus diferentes puntos de venta de la cadena de helados Pailletto para obtener información desde el año

2007. Del mismo modo, como ya se comentó anteriormente, se realizó 3 métodos de investigación como la Encuesta, Focus Group y Entrevista al Experto. En el caso de la encuesta se aplicó al mercado objetivo de los alrededores de los 3 centros comerciales. El Focus Group fue dirigido a 12 clientes reales y la entrevista al experto se realizó a 3 colaboradores de Pailletto que desde que se apertura la heladería, conocen sobre la comercialización y venta del producto.

- **Investigación Documental:**

Se utilizaron para la investigación deseada, fuentes secundarias, es decir, estadísticas de la compañía desde su creación hasta la fecha actual, asimismo, cuadros de ventas, proyecciones del estado de resultados, revistas, entrevistas a los expertos en medios de comunicación de la empresa Pailletto, etc.

2.3 Método

- **Inductivo - Deductivo**

El método a aplicarse será desde la parte interna de la empresa Pailletto, es decir se obtendrá información desde una base como son los datos históricos hasta entrevistas con los expertos y análisis del comportamiento del cliente, así llegando a obtener teorías generales que llevarán a tomar decisiones fundamentales a la heladería en puntos críticos como las estrategias de marketing.

2.4 Población y Muestra

Debido a la naturaleza de esta investigación, sobre conocer las estrategias de marketing y los impactos que éstas han causado sobre la rentabilidad, se realizará una

profunda entrevista a los 3 expertos de Pailletto, quienes manejan y administran esta heladería y que están encargados de las áreas de Producción, Ventas y Logística, y por ende, conocen a profundidad cada aspecto de la heladería.

Asimismo, con el fin de conocer cómo ha impactado las estrategias utilizadas y cómo mejorar sus ventas con una nueva estrategia, pues aplicaremos un Focus Group a 12 diferentes clientes reales(4 por cada local comercial), que son representativos de los gustos y preferencias de los 3 puntos de venta, para conocer su opinión acerca de los cambios que podrían introducirse en la comercialización del producto, así como también, comprender su experiencia tanto en el servicio como en el producto en cuanto a sus atributos de calidad.

Para determinar los gustos de las personas de la ciudad de Quito, se realizó una encuesta a ciudadanos que circulaban en los alrededores de los centros comerciales que son El Quicentro del Sur, El Recreo y Mall El Jardín , es así que la muestra se segmentó, en base a las estadísticas del INEC año 2010, de la siguiente manera:

- **Provincia:** Pichincha
- **Cantón:** Quito
- **Parroquia de Empoderamiento:** Quito
- **Zona:** Urbana
- **Grupos de Edad:** Desde 20 años a los 64 años
- **Población objetivo de:** 132.683 personas

Por lo tanto se aplicó la siguiente fórmula:

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

Z= Nivel de confianza

N= Universo

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

n= tamaño de la muestra

e= Error de estimación

Reemplazando el cálculo:

Z= 90,3% = 1,69

p= 0,50

q= 0,50

e= 0.09

N= 132.683

RESULTADO: se obtuvo una muestra de 89 Encuestas a aplicarse.

2.5 Operacionalización de las Variables

Para la operacionalización de las variables se realizó las siguientes 2 tablas:

Tabla 1 Matriz de Operacionalización de Variable Dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE: VENTAS DE LA EMPRESA PAILETO				
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
Expendio y ventas de helado de paila en conos o litros	1.- Historial de ventas de Pailito	1. Histórico de balances financieros, estados de pérdidas y ganancias, control de inventarios, procesos.	¿Cuáles son las ventas anuales?	1. Entrevista a los dueños /expertos de la heladería
	2. Ventas actuales	2.- Análisis de ventas, análisis comparativos por sabor, proyecciones	¿Cuánto se ha vendido en el último año?	2.- Focus group con los expertos /dueños de la compañía.

Elaboración: Autor

Tabla 2 Matriz de Operacionalización de la Variable Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: ESTRATEGIAS DE MARKETING				
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
Elaborar alternativas para mejorar la comercialización y mercadeo de helados Pailetto en base a varios datos relevantes	1. Estrategias antiguamente utilizadas	1. Los dueños proporcionan información de estrategias utilizadas para expedio del helado antiguamente	1.- ¿Qué estrategias de marketing se utilizaron desde los inicios de las operaciones de Pailetto?	1. Entrevista a los dueños /expertos de la heladería
	2. Estrategias actuales	2. Los expertos en base a su experiencia han ido modificando de estrategias en los últimos años	2.- ¿Por qué consideraron modificar ciertas estrategias?	2.- Focus group con los expertos /dueños de la compañía.

Elaboración: Autor

2.6 Selección de Instrumentos de Investigación

- **Entrevista**

Se realizará una previa entrevista con los expertos para conocer las principales motivaciones y expectativas que tienen a través de este estudio de investigación para conocer cómo obtener mejoras en las ventas de Pailetto y cuáles han sido.

- **Focus Group**

Se aplicará un Focus Group a 12 clientes reales.

- **Encuestas**

Según lo que se determinó como muestra para obtener información del mercado objetivo, se obtuvo que la encuesta se aplicará a 89 ciudadanos de los alrededores de los 3 centros comerciales, con el fin de conocer si existe aceptación del producto, demanda insatisfecha, posicionamiento de la marca, poder de decisión, preferencias del consumidor, etc.

3. Aspectos Administrativos

3.1 Recursos Humanos

Para la elaboración de esta investigación se necesitará el siguiente personal:

- **Directo:**
 - ✓ Un investigador principal (Ing. Daniela Granda G.)
 - ✓ Un Director de Tesis (Ing. Carmen Coral)
 - ✓ 3 Expertos que brindarán información confidencial

- **Indirecto:**
 - ✓ Una persona de arbitraje para Focus Group
 - ✓ Un encuestador

3.2 Recursos técnicos y materiales

Los recursos técnicos y materiales para uso de la investigación son los siguientes:

- ✓ Paquete Microsoft Office
- ✓ Un computador portátil
- ✓ Una grabadora de mano
- ✓ Una Filmadora
- ✓ Materiales de oficina (esfero, hojas, libreta, carpetas)

3.3 Recursos financieros

Para poder realizar la investigación se necesitará incurrir en los siguientes gastos:

Tabla 3 Recursos Financieros

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	VALOR UNITARIO USD	VALOR TOTAL
Computador portátil	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Filmadora	1	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
Grabadora de mano	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Materiales de oficina y archivo	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Derechos de Grado	1	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00
Gastos de movilización	24	\$ 15,00	\$ 360,00
Gasto de empastado	2	\$ 50,00	\$ 100,00
TOTAL	31	\$ 4.925,00	\$ 5.320,00

Elaboración: Autor

3.4 Cronograma de trabajo

Para el cumplimiento de este trabajo de fin de carrera se realizó un cronograma de actividades a desarrollarse en el siguiente período:

Tabla 4 Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA	7 de mayo	20 de mayo	25 de mayo	1 de junio	8 de junio	17 de junio	20 de junio	6 de julio	15 de julio	24 de julio
I FASE PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN										
1. Planteamiento del problema										
2. El método										
3. Aspectos Administrativos										
II FASE FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y DIAGNÓSTICO										
1. Fundamentación teórica										
2. Diagnóstico										
3. Investigación de campo										
Revisión de la II FASE										
III FASE VALIDACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO										
1. Resumen de la observación										
2. Inducción										
3. Hipótesis										
4. Probar la Hipótesis										
5. Demostración o refutación										
6. Evaluación financiera										
7. Conclusiones y recomendaciones										
8. Bibliografía										
9. Anexos										
Revisión de la III FASE										
Presentación del Estudio para revisión tutor de tesis										
Correcciones correspondientes										
Aprobación y entrega a los lectores de tesis										
Defensa de tesis										

Elaboración: Autor

FASE II: Fundamentación Teórica y Diagnóstico

1. Fundamentación Teórica

1. Marco Conceptual

Aquí se estudiarán 3 conceptos:

Marketing:

Para el reconocido Philip Kotler, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.

Estrategia

Es el arte y la ciencia de utilizar, combinar y dosificar los medios disponibles para conseguir los objetivos marcados por los directivos.

A partir de esta base, se puede hablar también de derivados del término como estrategia de producto, que es el arte y la ciencia de emplear y combinar-dosificar los medios disponibles- en el campo del producto (diseño, formulación, tamaños, etc.)- para conseguir los objetivos marcados en el terreno del producto.(Robinat, 2008)

Ventas

“Operación mediante la cual una persona transmite la propiedad que tiene sobre un bien o derecho a otra a cambio de un precio determinado.” (Andersen, 1999)

- **Segmentación del Mercado**

“Dividir un mercado en grupos distintos de compradores con distintas necesidades, características o comportamiento, quienes podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos”(Kotler, 2012, pág. 49)

- **Segmento de Mercado**

“Grupo de consumidores que responde de forma similar a un conjunto específico de actividades de marketing.”(Kotler, 2012, pág. 49)

- **Mercado Meta**

“El proceso de evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos.”(Kotler, 2012, pág. 49)

- **Posicionamiento**

“Lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.” (Kotler, 2012, pág. 49)

- **Diferenciación**

“Diferenciar en realidad la oferta del mercado para crear mayor valor para el cliente.”(Kotler, 2012, pág. 51)

2. Marco Teórico

En este Marco se basará en las principales teorías de marketing en general pero que contribuirán significativamente al desarrollo de esta importante investigación, puesto que dichas teorías se pondrán en práctica con el fin de que puedan orientar a la evolución de este

trabajo y que permita cumplir con los objetivos propuestos, es así que detallamos a continuación:

- **Marketing Mix o Mezcla de Marketing**

La mezcla del marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”²

Producto

Es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.

Precio

Es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto

Plaza

Incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta.

Promoción

Implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren. (Kotler, 2012, pág. 51)

- **Análisis FODA**³

El mercadólogo debe realizar un análisis FODA mediante el cual evalúa:

Fortalezas

Incluyen capacidades recursos y factores situacionales positivos e internos que podrían ayudar a la compañía a servir a sus clientes y alcanzar sus objetivos.

Debilidades

Incluyen limitaciones internas y factores situacionales negativos que podrían intervenir con el desempeño de la misma.

Oportunidades

Son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la compañía podría ser capaz de explotar para obtener una ventaja. (Kotler, 2012, pág. 53)

² Producto, Precio, Plaza, Promoción

³ Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

- **Estrategia de Marketing**

Una estrategia de marketing consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla del marketing y los niveles de los gastos de marketing. Describe la forma en que la compañía busca crear valor para los clientes meta para obtener valor a cambio. (Kotler, 2012, pág. 53)

- **El Retorno sobre la Inversión de Marketing (o ROI de Marketing)**

“Es la utilidad neta de una inversión en marketing dividida entre el costo de la inversión en marketing; determina las utilidades generadas por inversiones en actividades de marketing.”(Kotler, 2012, pág. 57)

Para el caso del Análisis del Entorno se encontraron las siguientes teorías:

Macro Entorno

Entorno Económico.

El poder adquisitivo de una economía depende del ingreso, de los precios, de los ahorros, del endeudamiento y de las facilidades de crédito, las tendencias que afectan el poder adquisitivo pueden tener un fuerte impacto en las empresas, sobre todo en aquellas cuyos productos están orientados a consumidores de altos ingresos y aquellos sensibles al precio. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing 14 edición, 2012)

Entorno Político.

El entorno político y legal consiste en leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan tanto a las organizaciones como a los particulares. En ocasiones la legislación también genera nuevas oportunidades para las empresas, existen dos tendencias principales en el entorno político, como: el aumento de leyes que rigen a las empresas y el crecimiento de los grupos de presión. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing 14 edición, 2012)

El gobierno constituye una base de apoyo fundamental al desarrollo competitivo de las naciones; bajo éste concepto, se analizan las políticas fiscales e impositivas, el tamaño del estado, su desempeño administrativo e imparcialidad de acciones y su peso en la

administración de las empresas. Este indicador permite determinar si el gobierno de un país promueve la competitividad empresarial. (Grupo N°10, 2009)

Entorno Tecnológico.

La esencia del capitalismo es el dinamismo y la tolerancia de la destrucción creativa de la tecnología como precio del progreso. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing 14 edición, 2012)

El entorno tecnológico es uno de los factores externos que afectan de manera determinante el ambiente empresarial, ya que la evolución de las tecnologías influye sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios. (Belloso Chacín, 2014)

Entorno social

El cambio demográfico es uno de los mayores retos a los que se enfrenta el mundo desarrollado. Es un fenómeno que afecta a toda la sociedad. Sus consecuencias implican desequilibrios y altos costes que amenazan la sostenibilidad de los sistemas socio-políticos. (Forética, 2010)

Se debe a un incremento en la calidad y duración de vida de las personas. Mejoras sustanciales en los servicios de salud, un incremento en la calidad de vida y la prosperidad económica han incrementándolas expectativas de vida y el número de años que se vive de manera saludable. Vivimos más y mejor. (Forética, 2010)

El cambio demográfico, sin embargo, hace que la entrada al mercado laboral de los jóvenes sea más limitada, mientras que la permanencia de las personas mayores es más larga. (Forética, 2010)

- Contribuye al desarrollo socioeconómico de la comunidad, lo que beneficia a la empresa en diversos aspectos, entre otros: incremento de clientes potenciales, mayor capacidad para contratar personas capacitadas, etc. (EOI, Aspectos sociales en Responsabilidad Social y Sostenibilidad Empresarial, 2012)

Los aspectos Psicosociales

La Psicología Social es una rama de la psicología se ocupa especialmente y preferentemente del funcionamiento de los individuos en sus respectivos entornos

sociales, es decir como partes integrantes de una sociedad o comunidad y como, tanto ser humano, como entorno en el cual se desarrolla este, contribuyen a determinarse entre sí. (Diccionario abc, 2014)

Microentorno

“Está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto es: la empresa, los mercados de consumidores, los canales de marketing que utiliza, los competidores y sus públicos”.(Grupo N°10, 2009)

Se denomina microentorno al conjunto de elementos del entorno que tienen un impacto específico en la actividad comercial de una empresa en función, exclusivamente de las características particulares de dicha empresa. Los principales elementos que conforman el microentorno son los siguientes: (Casado Díaz, 2010)

Las 5 fuerzas de Porter son las siguientes:

Rivalidad entre los competidores: Es difícil entrar o competir en un mercado en donde existen muchos competidores bien posicionados ya que siempre habrá una confrontación de precios, campañas publicitarias y entrada de nuevos productos. (Pirámide Digital, 2011)

Poder de negociación de los compradores o clientes.

Los clientes detectan un poder de negociación frente a los proveedores, puede influir la rentabilidad potencial de una actividad obligando a la empresa a realizar bajas de precios, dando servicios más amplios, etc. (Lambin J. , 1995)

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado. (Archive, 2014)

El análisis del poder de negociación de los compradores permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos. (Archive, 2014)

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Buscar una diferenciación en los productos.

- Ofrecer mayores servicios de postventa.
- Ofrecer mayores y mejores garantías.
- Aumentar las promociones de ventas.
- Aumentar la comunicación con el cliente. (Archive, 2014)

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria, el poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados; cuando esto ocurre, los consumidores negocian precios de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en más grado. (Fred R, 2003)

Factores principales:

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutivos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen (Managers Magazine, 2009)

Poder de negociación de los proveedores o vendedores.

El poder de los proveedores frente a los clientes reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de sus productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente. (Lambin J. , 1995)

Los proveedores se encargan de suministrar los recursos necesarios para que la empresa elabore sus productos, prácticamente todas las empresas necesitan emplear proveedores para llevar a cabo sus procesos productivos. (Casado Díaz, 2010)

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos. (Archive, 2014)

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- Existen pocas materias primas sustitutas.
- El costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- Las empresas realizan compras con poco volumen.
- El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos. (Archive, 2014)

Factores principales:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final. (Managers Magazine, 2009)

Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Los competidores potenciales susceptibles de entrar en un mercado constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada. (Lambin J. , 1995)

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada. (Archive, 2014)

Algunos ejemplos de estas barreras de entradas son:

- La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.

- La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- La falta de experiencia.
- Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- Grandes necesidades de capital.
- Falta de canales adecuados de distribución.
- Políticas reguladoras gubernamentales.
- Altos aranceles.
- Falta de acceso a materias primas.
- Posesión de patentes.
- Saturación del mercado. (Archive, 2014)

Factores principales:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología. (Managers Magazine, 2009)

Amenaza de productos sustitutos.

Los productos sustitutos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. (Lambin J. , 1995)

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto). (Archive, 2014)

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- Existe poca publicidad de productos existentes.
- Hay poca lealtad en los consumidores.
- El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.
- El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas. (Archive, 2014)

Factores principales:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos. (Managers Magazine, 2009)

Rivalidad entre competidores.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad. (Archive, 2014)

Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas. (Archive, 2014)

Factores principales:

- Poder de los compradores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad industrial.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.
- Complejidad informacional y asimetría.

- Valor de la marca.
- Cuota de coste fijo por valor añadido.
- Estudie el ambiente externo en especial el ambiente industrial.
- Detecte una industria con alto potencial para los rendimientos superiores al promedio.
- Identifique la estrategia que requiere la industria atractiva para obtener RSP (rendimientos superiores al promedio).
- Desarrolle o adquiera los activos y habilidades necesarios para poner en práctica la estrategia. (Managers Magazine, 2009)

Definición de las oportunidades y amenazas.

Las oportunidades y las amenazas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudiera beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. (Fred R, 2003, pág. 10)

Las oportunidades y amenazas son la parte externa donde se mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo. (Ramirez, 2013)

El análisis externo tiene una componente importante en el proceso de pensamiento estratégico. Provoca que el Presidente de la compañía y el grupo de alta dirección desarrollen nuevas opciones o alternativas estratégicas y tomen distancia de los problemas operacionales del día a día. (UNAM, 2012)

Análisis Interno de la empresa

El análisis interno servirá como “histórico de información” y de acciones del año en curso, lo que ayudará a poder comparar con cada plan que haya realizado anteriormente, en tres dimensiones:

- ¿Qué se hizo?
- ¿Qué se planificó?
- ¿Qué se ejecutó?

Pudiendo comparar entre ellas para extraer conclusiones. Es por tanto un apartado que servirá como parada para reflexionar, mirar atrás, al presente y al futuro. (Gomez, 2014)

Visión.

Es el enfoque de futuro que se desea para la Organización, viene a ser un planteamiento ideal, de cómo se concibe o se espera que sea la organización en un plazo de cinco o diez años. Ha de ser ideal, pero creíble, posible. El nivel de verosimilitud, al mismo tiempo que de excelencia, ayudará a que los que definen la Visión "se lo crean", hablen de ello con entusiasmo y contagien a los demás tanto la ilusión como la credibilidad. (Thompson & Strickland, 2001)

Misión.

Es la forma peculiar en que la Organización se propone hacer realidad la Visión. Es un conjunto de actuaciones imbuidas de una cultura y valores propios fuertes. Contiene objetivos ambiciosos en línea con la Visión de futuro. (Thompson & Strickland, 2001)

Estrategia.

Consiste en la forma de organizar los recursos tanto técnicos, materiales, financieros, como humanos para lograr hacer realidad con la mayor eficacia los objetivos contenidos en la Misión de la Organización. Así se habla de estrategias a corto, medio y largo plazo, según que los planes que contenga, tienda puentes menos o más próximos al punto final marcado en los objetivos. (Thompson & Strickland, 2001)

Análisis de la cadena de valor.

“La cadena de valor de una compañía identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas”. (Thompson & Strickland, 2001)

La cadena empieza con el suministro de materia prima y continúa a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación, ensamble, la distribución al mayoreo y el menudeo hasta el usuario final del producto o servicio. (Thompson & Strickland, 2001)

La cadena de valor muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que desempeña internamente la empresa, así mismo incluye un margen de utilidad debido a

que el margen de ganancia bruta sobre el costo del desempeño de las actividades de la empresa crean un valor por lo común que es parte del precio o costo total que pagan los compradores (Thompson & Strickland, 2001)

Gráfico 1 Cadena de Valor según Michel Porter



Fuente: (Torres Alvarado, 2012)

Organigrama

Los organigramas pueden incluir los nombres de las personas que dirigen cada departamento o división de la entidad, para explicitar las relaciones jerárquicas y competencias vigentes. (Gomez, 2014)

No obstante, aunque esta es una clasificación generalizada de los tipos de organigramas existentes en base a lo que son las funciones que se realizan en cada área, no podemos pasar por alto tampoco el hecho de que existe otra tipología que gira en torno a lo que es la estructura de aquellos. Partiendo de esta premisa nos encontramos con los siguientes tipos: (Gomez, 2014)

- **Organigrama horizontal.** Se caracteriza por el hecho de que en él lo que son las jerarquías se muestran de izquierda a derecha.

- **Organigrama vertical.** En su caso, las citadas jerarquías se presentan en forma de pirámide, es decir, arriba estará la autoridad más importante y abajo el trabajador con menos poder de decisión.
- **Organigrama circular.** El centro del mismo es la autoridad más importante dentro de la entidad o compañía y partiendo de él se van formando los círculos que van representando al resto de miembros de aquella en base a su poder y cargo.
- **Organigrama mixto.** Este tipo se caracteriza por ser una mezcla de los dos primeros tipos citados.
- **Organigrama escalar.** La principal seña de identidad que identifica a esta clase de organigrama es que la autoridad se asocia a las sangrías de tal manera que mientras más sangría tenga una persona dentro de aquel menor poder tendrá dentro de la compañía. (Gomez, 2014)

Fortalezas y debilidades.

Las fortalezas de la compañía tienen diversos orígenes, en ocasiones se relacionan con habilidades y conocimientos bastante específicos y a veces fluyen de diferentes recursos que se agrupan con el fin de crear la capacidad competitiva. (Thompson & Strickland, 2001)

Una debilidad significa alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño o una condición que la coloca en desventaja, las debilidades internas se pueden relacionar con las deficiencias en las habilidades o en la pericia que son competitivamente importantes. (Thompson & Strickland, 2001)

Al evaluar las debilidades de la organización, se debe tener en cuenta que nos referimos a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que nos permitan desarrollar nuestra misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo. (Thompson & Strickland, 2001)

3. Marco Referencial

Como referente al presente trabajo se han revisado estudios previos realizados tanto por la competencia como por estudiantes sobre los siguientes temas:

Según el “Proyecto de Factibilidad para implementar una heladería temática 50’s Froze en la ciudad de Guayaquil”, elaborada por una estudiante de la Escuela Politécnica del Litoral, presenta un trabajo donde analiza estrategias de marketing para diferenciación de la competencia, intensificación para la expansión del producto en el mercado, y asimismo, la estrategia de integración análisis vertical para sus proveedores.

A su vez, se visualizó en otro estudio de la Universidad Católica de Guayaquil, con tema “Estudio de factibilidad, producción y comercialización de la marca Mr. Paila en la ciudad de Guayaquil” siendo sus autores Cinthia Bravo, y María Belén Guajala, siendo así que propusieron estrategias de posicionamiento a través de la diferenciación, así también utilizaron penetración en el mercado y desarrollo del producto. Es así que se determinó que este estudio propone en este estudio como ventaja competitiva que es un helado tradicional.

De otra manera se buscó los estudios que realiza la competencia, en este caso Topsy a través de un medio de comunicación:

Desde hace 25 años, Topsy participa en el mercado nacional. La firma pertenece a la empresa Heladosa y a su vez forma parte de Toni. La compañía busca competir con otras marcas y de esta manera incrementar sus ventas en el país. La planta de la heladería está ubicada en el km 10½, en la vía Daule, al norte de Guayaquil. Desde el 2010 tiene una alianza con la multinacional peruana Alicorp. La firma compró el 30% de las acciones de Topsy. La sociedad entre ambas firmas, explica Alexandra Chancay, gerenta de Marketing, permitió que Heladosa realice sus inversiones con más seguridad. Hace una década, Topsy no desarrollaba campañas de promoción, ya que la marca se ha mantenido sola en el mercado, dice. Pero, desde este año, “los directivos de la empresa decidieron apostar a la publicidad, para competir con el monopolio del sector”. Así, Topsy, desde enero cambió los logos y los empaques de los productos y se realizaron innovaciones en la planta de producción. En estos proyectos se invirtieron USD 3 millones. A esto se suma las campañas de comunicación y publicidad. Otras modificaciones que hizo Heladosa para optimizar su producción fue adquirir una máquina palettera italiana, para alcanzar un aumento de ventas superior al 19%. El año pasado, Heladosa facturó sobre los USD 18 millones y vendió más de 85 millones de unidades de helados. A principios

del 2012, la firma realizó un estudio del mercado de helados en Ecuador con las empresas investigadoras: Consultor Apoyo, Q-Analysis y MK Trends. Carlos Gordillo, gerente de MK Trends, señala que según los estudios que ha hecho la firma, el helado tradicional lidera el mercado. Por esto, Topsy incursionó en ese nicho desde agosto. Jorge Medina, gerente general de Topsy, dice que del total del mercado de helados, el helado tradicional tiene el 25,5%. La firma aspira a captar el 5% de ese nicho. En este segmento, a nivel de industria, Topsy compite con Unilever con los helados Pingüino. A nivel artesanal, con los helados hechos en casa, dice Chancay Los ingredientes principales del 95% de los helados de Topsy son crema de leche, leche en polvo y leche fresca proporcionado por Toni. El resto lo componen agua y otros ingredientes, como aderezos, manjar, maní, cocoa o frutas. Peggy Segura, consumidora, expresa que el sabor y la textura del helado son mejores a los de otras marcas. “Se siente más cremoso y es más rico al paladar”. Heladosa también comercializa sus productos en los autoservicios de Primax, en donde venden tortas heladas, helados en litros y peletería. El convenio comenzó desde el pasado 15 de julio. La firma también incursionó en Twitter y han captado a 689 seguidores, en tres meses. Además, realiza activaciones de marca en los centros comerciales del país. Por ejemplo, regaló 1 500 helados a menores que participaban en juegos en Guayaquil. La firma aprovecha el horario de la tarde, cuando hay mayor tiempo de consumo.(Layedra, 2012)

Los productos de impulso según Gianell Peña Cabrera son:

- ✓ Compras no planeadas
- ✓ Responden a una necesidad irresistible
- ✓ La exhibición es lo más importante
- ✓ Son enemigos de la lista de compras
- ✓ La ubicación en el punto de ventas es vital.

Según otros artículos las 7 acciones que propician la compra por impulso son:

Los productos de compra por impulso suelen ser los de bajo coste o los que pueden resultar más accesibles, ya que los caros siempre requieren de un planteamiento o planificación previa al proceso de compra. Destacan como productos de compra por impulso aquellos que se sitúan cerca de las cajas de los supermercados, los de gasolineras, o los de mercadillos y bazares.

1. Crea un texto llamativo que no solo describa al producto, sino que sea creativo y llamativo, y busca la identificación con el comprador.
2. Crea expectativa con la escasez del producto, ya que con el límite de unidades o con el fin de la promoción vigente puedes hacer que el consumidor tome la decisión de compra de una manera más impulsiva.
3. Evita el abandono del proceso de compra. Evita que el consumidor se encuentre con costes inesperados en el resultado final del carrito de la compra o que tengas que pasar por procesos complicados y tediosos de registro o de pago.
4. Sugiere productos relacionados o realiza packs con artículos complementarios. De esta manera puedes crear una necesidad nueva que el cliente no tenía, aportando valor añadido a la compra.
5. Interactúa con el cliente para resolver aquellas dudas que le puedan surgir antes de realizar la compra para facilitar la toma de la decisión, como por ejemplo incluir un chat en tu tienda online.
6. Aumenta la confianza del comprador con una página web de calidad, una distribución de los productos clara y con pequeños detalles como mostrar los datos del vendedor y las formas de contacto.
7. Ofrece garantías y servicios de atención al cliente para que el comprador se sienta seguro a la hora de hacer la compra.(SIMON, 2013)

Asimismo, para el desarrollo de mercado con producto por impulso se sugiere:

Estrategias de Desarrollo de Mercados

- Estrategia de crecimiento empresarial que consiste en identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para
- productos existentes.
- Estrategia de crecimiento empresarial que consiste en ofertar productos nuevos o productos modificados a segmentos
- de mercados ya existentes.

Estrategias

- Nuevos mercados geográficos
- Nuevas dimensiones del producto
- Nuevos empaques del producto
- Nuevos canales de distribución
- Diferentes políticas de precios para atraer nuevos clientes o crear nuevos segmentos(Figeroa, 2012)

4. Marco Legal

Actualmente, la heladería Pailetto se encuentra constituida como una Compañía Limitada cuya razón social es Productora Agroindustrial Espinosa Villagómez y su nombre de fantasía es Pailetto. Los accionistas de dicha empresa son: Ing. Santiago Espinosa, Ing. Rosa

Villagómez e Ing. Andrés Espinosa, con un 45%, 45% y 10% de participaciones respectivamente.

4.1 Pasos para la constitución de Pailletto:

- a) Constituir una compañía limitada
- b) Sacar el RUC
- c) Pago de Patente Municipal

a) Pasos para constituir una Compañía Limitada en Ecuador

- o Requisitos:

El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala Portoviejo y Loja. (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. SC. SG. 2008.008).

Las denominaciones sociales se rigen por los principios de “propiedad” y de “inconfundibilidad” o “peculiaridad”. (Art. 16 LC). El “principio de propiedad” consiste en que el nombre de cada compañía es de su dominio de o propiedad y no puede ser adoptado por ninguna otra. El “principio de inconfundibilidad o peculiaridad” consiste en que el nombre de cada compañía debe ser claramente distinguido del de cualquier otra sociedad sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al IEPI⁴, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

⁴Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual

Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo. (Art. 136 de la Ley de Compañías).

En el caso de los socios, la Capacidad: Se requiere capacidad civil para contratar, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges. (Art. 99 de la ley de Compañías).

Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

Según la Superintendencia de Compañías para el Capital mínimo.- La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario 2 (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas. Estas serán avaluadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato. Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas. (Artículos 102 y 104 de la Ley de Compañías). Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Tal dispone el Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal (Codificación 2005-013. R. O. 119 del 6 de octubre de 2005). Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas

o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Así prescribe la Disposición General Primera del Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, Decreto 1229, publicado en el R. O. 270 de 6 de septiembre de 1999, Reformado, Decreto 1759, publicado en el R. O. 396 de 23 de agosto de 2001 El aporte de intangibles, se fundamenta en los artículos 1y 10 de la Ley de Compañías en concordancias con los artículos 1 y 2 de la Ley de Propiedad Intelectual y en el Artículo Primero, inciso tercero de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena y Artículos 12 y 14 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones. En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Y, conforme a lo dispuesto en el artículo 105 de la Ley de la materia, esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública. Participaciones.- Comprenden los aportes del capital, son iguales, acumulativas e indivisibles. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que consta, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le corresponde.

El objeto social: La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio, y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción, hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización de ahorro. (Artículo 94 de la Ley de Compañías). (Superintendencia de Compañías, 2015)

Pasos para sacar el RUC:

Ahora para la obtención del RUC, es automático, ya que a la página donde se ingresa la información de la compañía limitada, otorga un número para el RUC y éste sale automáticamente. Se escanea la copia de cédula y nombramiento del Representante legal y del Presidente de la compañía.

b) Pago de Patente Municipal

Se entra a la página del municipio de Quito, se ingresa el número de RUC y sale la patente con el valor a pagar, se acerca a una ventanilla del municipio con el pago y validan que quede en cero, con eso se comienza el trámite del LUAE.

4.1 Pasos para cada establecimiento de expendio de helados:

- a) Sacar la LUAE⁵
- b) Registrarse en el SRI donde se indica qué tipo de establecimiento se apertura

Gestiones en LUAE:

- c) El LUAE automáticamente envía primero al cuerpo de bomberos a inspecciones
- d) También envía al Ministerio de Ambiente y a Quito Turismo para la calificación Turística
- e) Una vez que haya pasado todos estos permisos tienes tu LUAE.

Por otro lado es necesario tener calificación turística y LUAE para obtener la licencia de funcionamiento de salud

- a) Requisitos LUAE
 - Llenar el formulario de Compañías,

Adjuntar los nombramientos, copia del predio pagado del lugar principal que se tenga en el RUC o del que vayas a sacar, llega automáticamente al email, se lo imprimes, se lo coloca en un lugar visible del establecimiento, al menos que no haya pasado algún otro paso de inspecciones de bomberos o medio ambiente o turismo.

Para turismo, se va a Quito Turismo y se lleva nombramientos copia del RUC, se llena una solicitud y formulario de declaración de activos fijos del establecimiento a registrarse (o sea la inversión en activos) hacen la inspección donde exigen extintores bien colocados, buzón de sugerencias y menuderos que indiquen que los precios llevan IVA, también entregar el número de trámite de LUAE, después de un mes si todo está bien, Quito Turismo entrega el LUAE.

⁵ Licencia Única de Actividades Económicas

Para la Licencia de Salud entregar escaneado en PDF, el RUC, nombramientos, copias de los carnets de salud, LUAE actual, Permiso de Salud del año pasado, envían un valor a pagar y que posteriormente se hace una inspección, finalmente entregan la licencia de salud.

4.3 ARCSA

Desde el año 2013, según las normas del ARCSA no se requiere Registro Sanitario en el caso de que el producto sea elaborado desde su propia planta de helados y sea distribuido hacia sus propios locales comerciales. Es importante señalar que sólo se necesita Registro sanitario cuando hay un intermediario que distribuya el producto.

REQUISITOS:

Para local comercial:

- ✓ Cédula con papeleta de votación
- ✓ Permiso LUAE Licencia única de actividades Económicas del año anterior de cada local
- ✓ Carnet de salud ocupacional de cada empleado de cada local y/o fábrica

Para fábrica:

- ✓ Técnico responsable del producto

2. Diagnóstico

Dadas las necesidades de los clientes, lo que se busca un espacio más moderno, cambio y aumento de sabores nuevos y exóticos, mejora en la atención por parte de las vendedoras, mejora en el servicio y la calidad del producto.

2.1 Ambiente Externo

2.1.1 Macro entorno

✓ Político

Según un estudio del Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2013, la tasa de actividad emprendedora temprana del Ecuador es del 36%, seguida de Chile que cuenta con el 24,3% durante el 2013. En otras palabras, los ecuatorianos cada vez están interesados en mantener su independencia laboral en el mercado empresarial.

Una de las opciones que tienen los emprendedores es comenzar su actividad económica mediante la Venta Directa de productos, que actualmente genera en Ecuador US\$800 millones. Un ejemplo de ello es Herbalife, compañía de nutrición global que, según Boletín Oficial, ha desarrollado las garantías del estándar de oro para la protección al consumidor.

Garantías como el bajo costo al iniciar el negocio, en donde se aclara que no es necesaria la compra mínima requerida ni la inversión de una herramienta de ventas, agrega; sin olvidar que está asegurada la garantía de reembolso del 100% del costo de entrada, en un máximo de 90 días, desde su ingreso a la compañía; así como la devolución de los productos sin vender, adquiridos en los últimos 12 meses, si se cancela la membresía por algún motivo.(Financiero, 2013)

Por otro lado, el Ecuador ha optado por incorporar políticas públicas para la buena alimentación de los ciudadanos.

El sobrepeso o clínicamente llamado el Síndrome Metabólico afecta entre un 20 y 25 % a la población mundial, según los registros de la Organización Mundial y Panamericana de la Salud

El incremento del peso corporal y el sedentarismo son los factores que contribuyen al establecimiento de este síndrome, que en el caso de Ecuador afecta a cerca del 40 % de la población total, dijo Guillermo Fuenmayor coordinador nacional de Nutrición del Ministerio de Salud Pública (MSP).

En la ciudad costera de Guayaquil están reunidos científicos y expertos de todo el mundo para analizar, lo que ellos consideran, ‘la Pandemia del Siglo XXI’.

En el caso de Ecuador, la ‘nueva pandemia del siglo’ ha cambiado la tendencia de la mortalidad. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), las principales causas de mortalidad en 2010 fueron las enfermedades hipertensivas con el 7%, la diabetes 6,5%, las cerebro vasculares 5,3%, todas ellas relacionadas con el Síndrome Metabólico.

“Esto es por una mala alimentación, alta en grasas, en carbohidratos y la disminución de la actividad física. Nosotros debemos caminar por lo menos treinta minutos al día (...) comer frutas a las diez de la mañana, en vez de comer una empanada, una fruta”, enfatizó Guillermo Fuenmayor.

En el país andino, de cada diez personas adultas y adultos mayores (65 años en adelante), por lo menos cinco sufren de sobrepeso, mientras que uno de cada cuatro adolescentes presenta el problema, según el funcionario; en el caso de los escolares, cerca del 14 % registra el síndrome.

El Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación del Ecuador realizan controles en los bares de las escuelas y colegios, para evitar la venta de productos saturados en grasas, sal y azúcar. Los resultados demuestran que a la fecha, el 70 % de los bares de los planteles educativos son saludables, de acuerdo a información oficial.

A esto se suma el permiso que deben tener las empresas que proveen de los productos a los bares, cuyos ingredientes de cada producto deben ser reportados a las autoridades, para poder venderlos en las unidades de educación.

Para Alfredo Borrero, presidente de la Asociación Nacional de Clínicas y Hospitales Privados del Ecuador, el problema es preocupante porque está entre la segunda y tercera causa de muerte en el Ecuador. “Ataca a personas que están en edad productiva, es decir, veinticinco, treinta y cuarenta años”.

El riesgo de desarrollar sobrepeso y obesidad en la vida adulta, en ambos sexo, bordea entre los 30 y 50 años. Según la Organización Mundial de la Salud, los portadores del síndrome son propensos, tres veces más, a sufrir un ataque cardíaco o un accidente cerebro vascular, que aquellos que no lo tienen.(ANDES, 2012)

El helado de paila, se conoce por ser un helado sano que no incorpora crema en su elaboración, es un helado de pura fruta. En otros países, helados similares son conocidos como sorbetos, los cuales en la actualidad son muy cotizados, ya que muchas personas tienen inclinación hacia consumir productos saludables, dietéticos, bajos en grasa y azúcar. Además de elaborar helados de paila, se consideró la opción de atraer a más clientes con una gran variedad de sabores ya conocidos, otros exóticos y nuevos.

✓ **Económico**

En economía, en los tipos de producto se ha identificado que los helados pertenecen a la subdivisión que son los productos de impulso de coste bajo y consumo frecuente: se compran como pequeños placeres. La elección de la marca es cuestión de costumbre, es una compra sin mucho proceso de decisión. Por ejemplo, revistas, dulces, etc. (Cabrera, 2002)

Generalmente, el helado de paila, al ser un producto tradicional artesanal en Ecuador, desde principios del siglo XX, cuando se introdujo a nuestro país por influencia europea, ha sido un producto de catalogado como fuente de sustento para varias familias ecuatorianas, remontándose al siglo pasado, principalmente, en la ciudad de Ibarra. Es así que esta tradición ha fomentado al desarrollo socioeconómico del país desde un punto de vista como surgieron las famosas heladerías, como empresas familiares que se han ido desarrollando con el tiempo y que algunas se mantienen hasta la actualidad.

En el caso de Pailletto, pues el beneficio de creación de plazas de trabajo, ha contribuido a 18 personas que laboran y que cuentan con todos los beneficios de ley, como afiliación al IESS, pagos de décimos, vacaciones, y utilidades. Asimismo, genera empleo indirecto a todo nivel de proveedores que atienden a Pailletto como: distribuidores de fruta, azúcar, leche, y demás de materia prima.

✓ **Social**

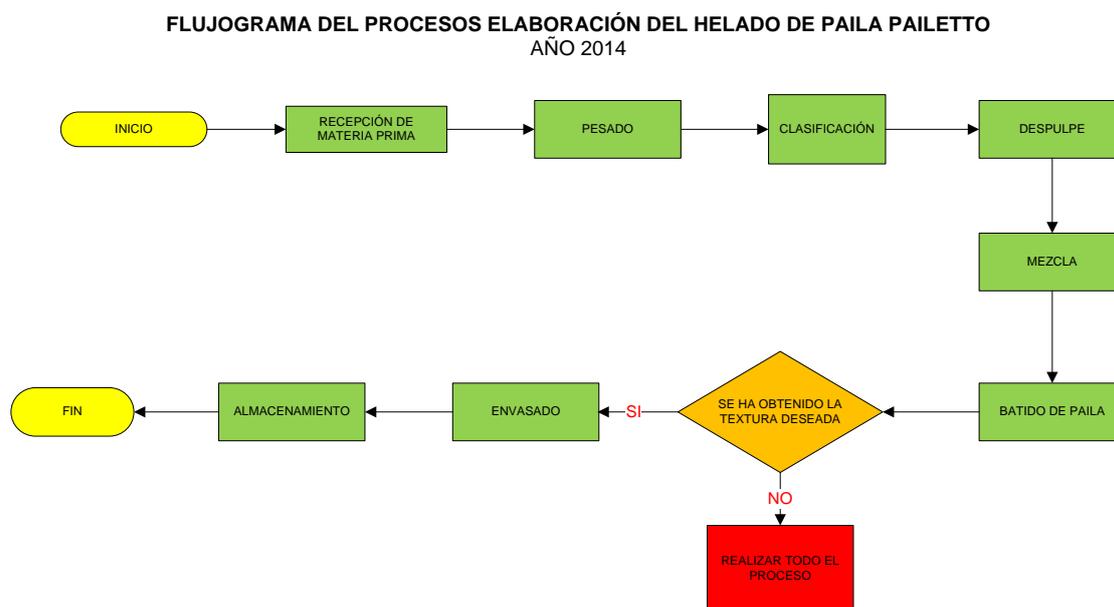
Al ser un producto ecuatoriano, mantiene una gran acogida a nivel local. El mercado al que está dirigido es a la familia, el segmento es amplio, se lo expende generalmente a un precio asequible y no se segmenta a un estrato social específico, se brinda un buen servicio y calidad, a fin de que sea consumido el helado por todo tipo de personas.

La afluencia de personas en cada punto de venta incrementa considerablemente en los 2 locales ubicados en el Sur, como son el Quicentro del Sur y El Recreo, en el caso de el Mall El Jardín, su afluencia crece pero no como lo esperado al ser considerado un centro comercial para los estratos sociales A y B.

✓ **Tecnológico**

En el caso de la heladería Pailletto, el producto es 100% ecuatoriano, la materia prima que se utiliza se la compra de manera local y el proceso es artesanal, el pelado y despulpado de la fruta, así como de los sabores que no tienen fruta. La descripción tecnológica de la elaboración del helado se realiza bajo los siguientes procedimientos:

Gráfico 2 Procesos de Elaboración del Helado de Paila Pailletto



Elaborado por: Autor

Fuente: Santiago Espinosa, Pailletto

2.1.2 Micro entorno

- Aspectos Sociales

Tabla 5 Aspectos Sociales de la Empresa Pailletto

PASADO:

- ✓ Dentro de los consumidores existía inconciencia sobre cuidar su dieta y preferir producto sano
- ✓ Las persona diabéticas estaban desinformadas de la existencia de helados para su consumo
- ✓ Había desconocimiento de la existencia de productos orgánicos

PRESENTE

- ✓ Gracias a varias campañas mundiales ahora existe una tendencia a consumir productos sanos
- ✓ Actualmente existe mayor conocimiento entre las personas sobre los problemas de lactosa, grasas y azúcares, dejando a un lado el consumo de este tipo de alimentos, ya que ahora, buscan alternativas sin restringirse y consumir lo que les gusta.

Elaborado por: Autor

Aspectos Técnicos

Tabla 6 Aspectos Técnicos de la Empresa Pailletto

PASADO

- ✓ A la falta de conocimiento del mantenimiento este producto se descongelaba con frecuencia
- ✓ La capacitación a los vendedores era irrelevante
- ✓ Desconocimiento del peligro de vulnerabilidad de asaltos en la zona
- ✓ Falta de supervisión a los aprendices y vendedores

ACTUALIDAD

- ✓ Se capacita al personal constantemente
- ✓ Se ha colocado una alarma interna en la fábrica, asimismo del Municipio de Quito, además de un botón de auxilio que ha ubicado la Policía Nacional en la Planta de Helados.
- ✓ Se han renovado los congeladores de cada punto de venta y de la fábrica.
- ✓ Se ha llegado a obtener y establecer la fórmula óptima para la textura de los helados.

Elaborado por: Autor

Aspectos Financieros

Tabla 7 Aspectos Financieros de la Empresa Pailletto

PASADO

- ✓ Al ser una pequeña empresa, ante las instituciones financieras, se pensaba que los artesanos no tenían capacidad adquisitiva y se les negaba créditos.
- ✓ Al considerarse pequeña empresa, no se invertían en mejoras para la misma.

PRESENTE

- ✓ En el Banco Nacional de Fomento existe preferencia hacia los artesanos y pequeñas empresas beneficiándolos con otorgamiento de créditos.
- ✓ Existe una mayor visión por parte de los dueños para invertir el dinero de forma efectiva ya que existe liquidez para compra nueva maquinaria.

Elaborado por: Autor

Aspectos Comerciales

Tabla 8 Aspectos Comerciales de la Empresa Pailletto

PASADO

- ✓ Debido a la falta de liquidez, se necesitaba realizar debidas campañas en la apertura de cada punto de venta
- ✓ Para mejorar la imagen se requería uniformar a los empleados, sin embargo, ellos no se sentían cómodos con la vestimenta.
- ✓ Se requería de bastante esfuerzo para dar a conocer la marca, puesto que el direccionamiento de marketing era incorrecto.

PRESENTE

- ✓ Se publicita la marca de cada local a través de las redes sociales
- ✓ Se ha asignado un presupuesto para publicidad y esporádicamente se realiza un pago extra al personal para que promocioe el helado con volanteo y degustación
- ✓ Los empleados ya cuentan con uniformes completos con el logotipo de la marca.

Elaborado por: Autor

LAS FUERZAS DE PORTER

- ✓ **Poder de negociación de los clientes**

En el pasado desde el año 2007 hasta finales del año 2010, se tomó como estrategia la venta del helado en litros a través de diferente canal de distribución puesto que se dirigían a

restaurantes, tiendas, caterings, hoteles, clubs, etc., siendo éstos los clientes finales de Pailetto.

Ya que el costo de fabricación del producto es alto, estos lugares requerían producto barato, sin importarles la calidad del helado, siendo que algunos eran lugares de lujo, se encontró como mejor opción tener un punto de venta directo.

Se identificó que al tener un buen precio, se podría obtener un margen de utilidad considerable y así no se otorgarían créditos como dichos intermediarios solicitaban antiguamente, los cuales muchas veces conllevan a la quiebra de negocios pequeños.

Dada la naturaleza del negocio, con los clientes no se fija el precio ni cuanto estarían dispuestos a pagar, puesto que el precio se fija de acuerdo a la competencia, con eso se conoce cuánto el consumidor estaría dispuesto a pagar por un helado de paila de alta calidad.

Se ha determinado que los clientes presentan diferentes motivaciones en el poder de decisión de compra, y una es el precio, por lo que se experimentó que a los clientes del Quicentro del Sur, les representaba un costo elevado cuando desde el 2011 hasta finales del 2013, se expendía el cono simple a USD\$1.00 dólar, y a partir del 2014, se comenzó a vender a USD \$1,25 dólares.

De la misma manera, este precio se mantiene para el centro comercial El Recreo, considerando a estos dos segmentos socioeconómicos en categoría B y C.

En el caso del Mall El Jardín en el año 2014, al principio se vendía el cono de helado simple a USD1,80 dólares, debido a la no acogida con este precio, se bajó a USD\$ 1,50 dólares, debido a su zona de influencia que son los grupos socioeconómicos A y B.

El Mercado está dirigido a todo público y su segmento se ha dividido por su variedad de sabores de helados ofertados en Pailletto Heladería Gourmet.

Los helados de chicle, óreo, manjar y pistacho atraen al público infantil.

Los helados de sabores tradicionales como taxo, mora, guanábana y los helados que son sin azúcar atraen al público de la tercera edad.

Helados de licores y sabores exóticos como uvilla, kiwi, cerveza, vino tinto y jengibre atraen al público juvenil.

✓ **Poder de negociación de los proveedores**

Pailletto cuenta con diversos tipos de proveedores, en el caso de la leche y del azúcar, los proveedores imponen ya que no hay no hay productos sustitutos para estos productos. Pero en el caso de las frutas los dueños de Pailletto imponen el precio, el tiempo, la forma de pago, la calidad y madurez de la fruta, es más, si la entrega del producto se lo hace en la planta o se lo retira de su centro de acopio.

✓ **Amenaza de los nuevos competidores entrantes**

Antes habían solo heladerías que entraron al mercado a ser competidores nuestros como Sweet Republic, Frutoteca, Crisni, pero ahora han ido desapareciendo por el posicionamiento que mantiene Pailletto en los centros comerciales, especialmente en el Quicentro del sur. Ahora la nueva tendencia es el frozen yogurt, sin embargo, establecimientos que se dedicaban al expendio de este producto no se han mantenido en el tiempo y han ido quitando las plazas de venta por lo que ahora únicamente se ha identificado Chic Berry.

Actualmente, la competencia indirecta se relaciona a Corfu, Tutto Freddo, Crepes & Waffles, Toffee, etc.

Por ejemplo en el Centro Comercial El Recreo se tiene como competencia indirecta a Tutto Freddo, Cokeiro, Pingüino Basking Robbins, KFC, Mc Donald y al Fontana

En el Mall El Jardín la competencia indirecta es Basking Robbins, Mc Donald, Kappery, Corfu, Crepes and Waffles

En el Quicentro del sur existe competencia directa como Tutto Freddo, Basking Robbins, KFC, Mc Donald, Fontana, Mimos y Toffee

Los productos que se han identificado en cada uno de ellos:

Tutto Freddo: venden helados de crema, sabores de manjar y galleta,

Cokeiro: su producto es a través del expendio de helados de palo

Fontana: Venta de pasteles y helados de pistacho, frutos del bosque pero son a base de pura crema, con leche.

Corfu: tiene sólo 2 sabores de paila, mora y guanábana

Toffee: Expende helados de palo, también de crema, mora, manjar, etc.

Se los podría considerar en algún momento como competencia directa por el hecho de ser puntos de refresco de helados sin embargo los consideramos con competencia indirecta ya que no poseen nuestro producto 100% artesanal, además no tienen sabores exóticos, y los helados de Pailletto son sin crema, sin leche, sin azúcar, se venden, asimismo, helados de hierbas, frutas combinadas, helados de licores, helados de frutas exóticas.

Como competencia indirecta también se ha considerado a heladerías que se encuentran en los alrededores a los centros comerciales, siendo el único centro comercial El Jardín que cuenta con Dulchezza y Kikos

Se ha observado que años atrás Frozen Yogurt, Chic Berry Coco Limón fueron de moda, es decir tuvieron acogida en diferentes puntos de venta pero actualmente, se conoce que han ido quebrando.

Se evidenció en el Quicentro del Sur que la competencia ha ido cerrando sus puertas como Sweet Republic hace 2 años y medio, también hace 2 años Frutoteca, hace 6 meses Pingüino y Crisny hace año y medio.

✓ **Amenaza de los productos sustitutos**

Se considera un producto sustituto aquel que reemplazaría al helado, es decir el que satisfaga la necesidad que es el de refrescarse. Como producto sustituto que reemplazaría al heladode paila pueden ser el frozen yogurt, que actualmente lo expende Chic Berry y Coco Limón, granizados, jugos, etc.

✓ **Rivalidad entre los competidores**

Cada heladería de la competencia busca diferenciarse a través de su producto, pues ofrecen una amplia variedad de alternativas como puntos de refresco. En el caso de Pailletto, se ha evidenciado la gran rivalidad entre heladerías ya que Tutto Freddo y Toffee, simularon desde hace un año atrás los sabores de los helados de cerveza,cedrón y sandía, ya que según expresan los propietarios, Pailletto fue el pionero en sacar a la venta esos sabores.

2.2 Ambiente Interno

Misión

Somos una empresa nacional artesana, productora y comercializadora de helados de paila de excelente calidad, utilizamos materias primas ecuatorianas, a fin de brindar un

producto saludable, aportando al desarrollo socio – económico del país y satisfaciendo las necesidades de clientes exigentes.

Visión

Ser la empresa más exitosa de producción y venta de helados de paila para el año 2020.

Valores

- ✓ Responsabilidad social hacia los operarios, clientes y productores, pagando puntualmente y lo justo, brindando la oportunidad de crecimiento conjunto.
- ✓ Honestidad para trabajar con transparencia
- ✓ Solidaridad, ya que todas las personas son una parte esencial dentro de nuestros negocios
- ✓ Respeto, no solo hacia las personas, sino también hacia las ideas que permiten apertura a mejoras y crecimiento.

FODA

Gráfico 3 Análisis FODA



Elaborado por: Autor

MARKETING MIX

PRODUCTO

Helado de Paila, con más de 80 sabores entre tradicionales y exóticos. Es un producto bajo en grasa, no tiene crema, varios sabores no tienen leche, sabores orgánicos, sabores sin azúcar, helados de pura fruta. Ningún Helado Paila tiene saborizantes, ni colorantes, ni preservantes. A pesar de no tener nada artificial, la fórmula única obtenida ha logrado que tengan un período de vida de más de 4 meses, sin embargo, los helados se hacen a diario, ya que son artesanales y no son elaborados desde una gran fábrica donde se pueda almacenar el producto por mucho tiempo.

Por otro lado el producto tiene buenas propiedades organolépticas, un buen punto de fusión que quiere decir, que no se derrita pronto o la temperatura a la que se empieza a hacer agua, esto para que al momento de estar en el cono no se derrita y caiga en las manos de los compradores, debe también tener una correcta decoración y en realidad este es el punto más débil que tiene el negocio ya que no siempre está agradable a la vista por lo que no posee grasa vegetal como la competencia.

Los sabores de helados exóticos que actualmente se venden en la heladería son Bailey, Cerveza, Manzana Verde, Caramelo, vino tinto y cerezas, Uvilla, Kiwi, Jengibre, Té Verde, Cedrón, Guayaba, Hierba Luisa, Nutella; Chocolate Negro Ambateño, Mora, Taxo, Guanábana, Maracuyá, Tamarindo, Menta, etc.

PRECIO

Éste varía dependiendo de la presentación:

Tabla 9 Precios por Producto de Pailletto (Año 2014)

PRODUCTO POR PRESENTACIÓN	PRECIO
Cono simple o vaso simple	\$ 1.25
Tulipán doble	\$ 2.25
Tulipán triple	\$ 3.00
Cono Pailletto (cono grande 3 sabores)	\$ 3.00
Helados sin azúcar	\$ 1.00
Litro de helado	\$8.00
Medio litro	\$ 4.00
Cono doble o vaso doble	\$2.00
Banana Split	\$4.00

Elaborado por: Autor

PLAZA

Pailletto cuenta con 3 diferentes puntos de venta en centros comerciales de gran afluencia en la ciudad de Quito:

- Isla Quicentro del Sur (Año 2011)
- Local El Recreo (Año 2014)
- Isla Mall El Jardín (Octubre 2014)

Por el momento la distribución del helado es directa, siendo nuestro consumidor el cliente final.

El helado es fabricado en la planta de helados y luego distribuido, según pedido a los 3 puntos de venta

Los helados son presentados en 42 bandejas que autoriza cada centro comercial para su debida presentación.

PROMOCIÓN

En vista de una imperiosa necesidad de dar a conocer el producto y obtener márgenes de utilidad aceptables para la compañía, Pailletto realizó varias estrategias que se detallan a continuación:

- **Desde el año 2007 al finales del 2010**
 - Estrategia de Comercialización: Venta del helado por litros a 70 consumidores finales como restaurantes, hoteles, colegios, caterings, etc. Diferente Canal de Distribución.
 - Estrategia de Marketing: Promoción a través de cartas de presentación a cada cliente.

- **Desde el año 2011 hasta el año 2014 se realizó:**

- Estrategia de Comercialización: Se utilizó la estrategia de desarrollo de mercados a través de la apertura de puntos de venta en centros comerciales concurridos de la capital para lo cual se utilizaron las siguientes estrategias de marketing.
- Estrategia de Marketing: La diferenciación de point of purchase, siendo el único punto de venta de expendio de helados de paila, con la siguientes métodos de promoción:
 - El volanteo, a través de una impulsadora se reparte volantes en lugares concurridos fuera y adentro del centro comercial, a excepción del punto de venta Mall El Jardín.
 - La degustación, se simula en frente del cliente con una paila la elaboración del helado y mediante paletitas se les hace degustaciones a los clientes potenciales, puesto que es una estrategia para cerrar la venta.
 - Promoción en las redes sociales, Pailetto cuenta con una red social en Facebook, desde ahí se promocionan la venta del helado en cada punto de venta. Existe una persona que actualiza semanalmente la página, con notas y fotos curiosas dentro del giro del negocio.
 - Vallas publicitarias
 - Se han elaborado antes del 2014, 15 diseños de flyers
 - Publireportajes, se han presentado los dueños en varios programas de televisión y radio como el Club de la Mañana, Casa Adentro, Ecuador en Vivo etc., realizando presentaciones de la marca y del producto en especial. Se han realizado publireportaje escritos como en la Revista Ventana, Vive Light, Selecciones, El Comercio, sección Líderes, Emprendedores

- Cuñas en radio y televisión, etc., en la radio Los cuarenta principales y cuñas en televisión gratuitas en espacios de programas de alta audiencia mientras entrevistan a los dueños.

Hay fechas especiales como el día del amor, en el cual se sirven los helados en forma de corazón. Se ha contratado una pequeña agencia de publicidad que maneje redes sociales y ponga posts diarios con novedades del helado.

Ejemplos:

Gráfico 4 Imagen Publicitaria para Redes Sociales



Elaborado por: Mauricio Vásquez

Gráfico 5 Imagen Publicitaria para Fechas Festivas



Elaborado por: Mauricio Vásquez

Gráfico 6 Publicidad Informativa en Redes Sociales



Elaborado por: Mauricio Vásquez

Gráfico 7 Publicidad Variedad de Sabores

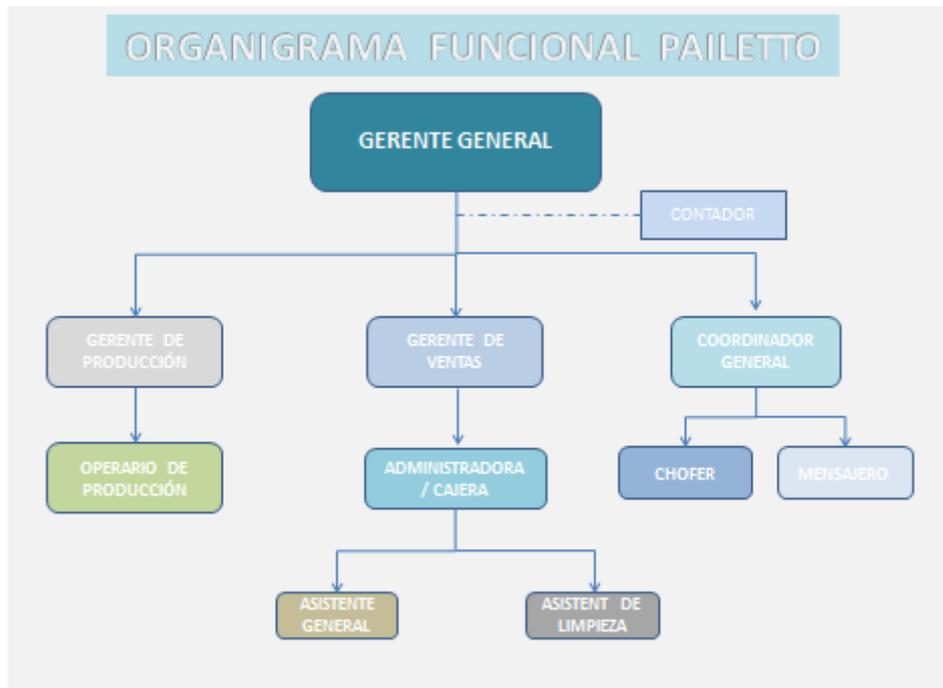


Elaborado por: Mauricio Vásquez

Desde un inicio, se detectó que el helado es un producto de impulso que significa el comprador viendo el producto, se decide a comprar, por lo tanto se debería hacer degustaciones todos los días.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gráfico 10 Organigrama Funcional de Pailetto (Año 2014)



Elaborado por: Autor

Las funciones que cada uno cumple se encuentran a continuación:

Gerente General:

Es el dueño de Pailetto, pues se encarga del manejo y supervisión total tanto de la planta de helados como de los puntos de venta. Firma los estados de resultados.

Contador

Es la persona capacitada para llevar la parte económica del negocio frente a las instituciones públicas como el Servicio de Rentas Internas, específicamente en el tema tributario.

Gerente de Producción:

Se encarga de desarrollar nuevos productos y hacer las mezclas de las recetas secretas del helado.

Operario del producto:

Persona que aprende a hacer el helado, bajo la supervisión de la propietaria.

Gerente de Ventas:

Sus responsabilidades recaen en la administración de los puntos de venta, asimismo, lidera a las administradoras, cajeras, vendedoras.

Administradora / Cajera:

Se encargan de la caja, de vender el helado, desde ofrecer a la gente el producto, invitarles a probar, pasar al local y cerrar la venta.

Asistente General:

Atiende a los clientes e incita a través de la degustación y volanteo para cerrar la venta

Asistente de Limpieza:

Hace las veces de Asistente General, sin embargo, está a cargo de la asepsia total del punto de venta.

Coordinador General

Es la persona encargada de la logística y operación de la distribución del helado a sus diferentes puntos de venta según pedidos. Coordina al chofer y al mensajero

Mensajero

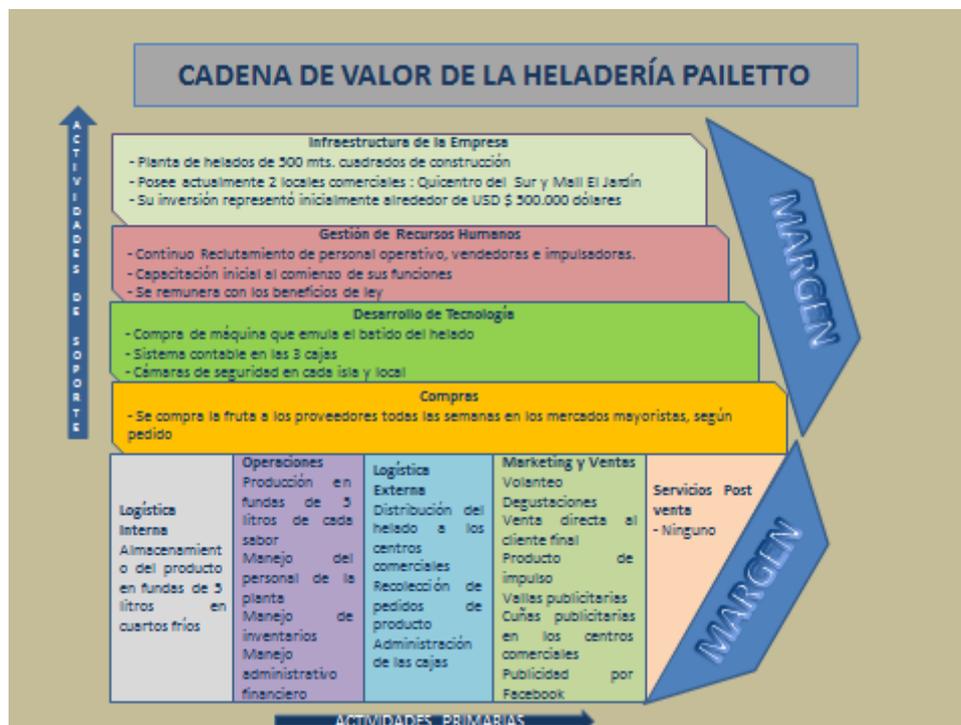
Persona que está bajo el mando del Coordinador General, pues realiza todo tipo de trámites, asimismo, es polifuncional.

Chofer

Transporta el producto y realiza las entregas y pedidos a cada punto de venta, a su vez es polifuncional.

2.1.3 Cadena de Valor y /o Fuerzas competitivas

Gráfico 11 Cadena de Valor de la Heladería Pailletto



Elaborado por: Autor

Para un mejor entendimiento de la cadena de valor de Pailletto, se realizó el Gráfico 9 que abarca con toda la información sobre lo que cada área requiere para que se produzca un helado de alta calidad.

3. Investigación de campo

3.1 Elaboración de los instrumentos de investigación

Con el fin de obtener los datos relevantes de la empresa Los instrumentos de investigación a utilizarse son los siguientes:

- **Entrevista a 3 expertos (Revisar Anexo I)**

La entrevista se realizó a 3 expertos que son los dueños de Pailletto siendo éstos:

- **Experta No. 1**

Ing. Érika Granda, Gerente de Ventas por 8 años consecutivos de la heladería Pailletto.
Experta en ventas y comercialización del helado.

- **Experto No. 2**

Ing. Santiago Espinosa, Gerente General por 8 años consecutivos, experto en la producción de los helados y de toda la cadena de frío.

- **Experto No. 3**

Lcdo. Iván Granda Pinto, Coordinador General de la Heladería por 5 años, es el encargado de la administración de los 3 puntos de venta.

- **Focus Group (Revisar AnexoII)**

El Focus Group se aplicó a 12 clientes antiguos y actuales, para conocer por qué prefieren consumir un helado de paila y además saber si se sienten bien con la marca. Para eso se realizó esta investigación en una sala de reuniones a 4 clientes por local. A su vez, se les brindó la última creación de Pailletto, que el de sabor a rosas.

- **Encuesta (Revisar Anexo III)**

En este instrumento de investigación, de acuerdo a la segmentación que se basó en el INEC, se aplicó una muestra a 89 encuestados en los alrededores de los 3 centros comerciales, catalogándolos como zona de influencia, que permitirá cumplir los siguientes objetivos:

- Determinar la demanda insatisfecha
- Identificar las oportunidades de mercado

- Conocer la aceptación del producto
- Promocionar la marca Pailletto
- Identificar las preferencias de consumo

3.2 Recolección de datos

✓ Preguntas dirigidas al entrevistado (3 expertos)

1. ¿Cuáles fueron sus principales motivaciones para crear una un negocio de expendio de helados de paila?

Explican que en base a su esposo estudióla carrera de Agroindustrias, y ella Hotelería, pues los 2 conocen sobre la fabricación de alimentos, así también como consumidora, deseaba poder elaborar un postre que no tenga crema de leche y poder crear esa opción a las personas a través de helados de sabores exóticos, ya que en el mercado no encontraban un tipo de producto similar.

2. ¿Cuáles fueron sus primeras estrategias en general optadas para su venta y comercialización?

Los 3 expertos deducen que primero se realizó una producción de 20 sabores de helado de paila, pero en su parte comercial, se comenzó a través de canales de distribución como: restaurantes, servicios de catering, colegios, universidades, etc.

También se solía entregar a domicilio a familiares y clientes de clubes, restaurantes, o personas que tengan un evento.

3. ¿Cuáles fueron las estrategias de marketing utilizadas históricamente? Enumere

Desde el año 2007 hasta finales del año 2010 no se expendía directamente al consumidor por lo que su canal de distribución eran los restaurantes, clubs, colegios, etc., es así que llevaban Cartas Comerciales, al Jefe del Restaurante o dueño del negocio de los lugares señalados.

Otra estrategia comercial que realizaban era llamar a los dueños de marcas conocidas de expendio de comida y solicitarles que publiquen en el menú los helados Pailletto, es así que se les hacían probar a los dueños. Se llegó incluso a tener una cartera 70 clientes.

Se visualizó la oportunidad de entrar por medio de Islas a los Centros Comerciales.

- ✓ Isla Quicentro del sur (Apertura 2011)
- ✓ Local esquinero El Recreo (Apertura 2014)
- ✓ Isla Mall el Jardín (Apertura, Octubre 2014)

Se han invertido anteriormente pero por falta de liquidez no se continuado con la promoción y publicidad necesaria mejorar la imagen como:

- ✓ Modelos
- ✓ Vallas publicitarias
- ✓ Se han realizado publlirreportaje como en la Revista Ventana, Vive Light, Selecciones, El Comercio, sección Líderes, Emprendedores
- ✓ Han asistido a Programas de televisión en RTS como Club de la Mañana, Ecuador en Vivo, sin ningún costo
- ✓ Se han elaborado antes del 2014, 15 diseños de flyersteniendo un costo deUSD\$400 dólares las 10.000 unidades.

4. ¿Qué impactos financieros causó en las ventas cada estrategia utilizada? Apoyarse en los libros contables.

Afortunadamente, desde el 2014, cuentan con un sistema contable interno diseñado para ellos, el mismo que permite emitir facturas y conocer las ventas por producto y sabor.

Desde el 2007 hasta finales del año 2010, se expendía por litros de helado a USD\$4,50 dólares, y se vendían mil litros de helado mensuales, utilizando la estrategia de venta a través de un canal de distribución diferente, que era restaurantes, clubs, hoteles, colegios, universidades etc.

En el año 2011, cambian de estrategia de comercialización a la de Desarrollo de Mercados por medio de la apertura de la Isla en el Quicentro del Sur, donde se expedía el cono de helado a USD\$1,00 dólar

Es importante comentar que actualmente el cono de helado en el Quicentro del Sur se expende a USD\$1,25 dólares.

En el año 2014, en el Centro Comercial Mall El Jardín se expende el cono de helado a USD\$1,50 dólares, al principio por una estrategia de fijación de precios se subió a USD\$1,80 dólares el cono de helado, sin embargo, dada la baja en ventas se decidió bajar nuevamente a USD\$1,50 dólares.

Asimismo, desde el año 2014, en el Centro Comercial El Recreo, el cono de helado, se ha mantenido con el precio de USD\$1,25 dólares.

Desde que se creó la compañía, el logotipo de Pailletto ha ido cambiando las letras, actualmente están más abiertas porque, anteriormente, no se leían ni entendían las letras. Esta modificación ha permitido una mayor afluencia de clientes, ya que pueden identificar que se

trata de un helado de paila, también por su importante contenido publicitario en cada Isla o Local

Un importante punto a conocerse es que a inicios de Noviembre 2014, cuando tenía un mes de apertura la Isla de El Mall El Jardín, se instaló a la entrada del centro comercial una valla publicitaria por una semana con un costo de USD\$600 dólares las vallas, es así que se determinó que en dicho mes se incrementó en un 20% las ventas de este punto de venta.

5. ¿Cuáles han sido los principales problemas detectados en las ventas en general de la heladería?

El problema comenzó porque cuando se vendía directamente al intermediario, los negocios de comida comenzaron a quebrar en su mayoría porque no se pudieron mantener solamente las marcas grandes de franquicias internacionales pudieron mantenerse a flote, es así que desde el 2007 al 2011 no se obtuvo las ganancias deseadas.

También en ese período, otro inconveniente ha sido la gran rotación de personal operativo, asimismo, se tuvo problemas porque los clientes no les pagaban y solicitaban mucho tiempo de crédito.

Actualmente existen alternativas más baratas, pues sólo les importa el precio a los clientes, según su experiencia solicitan helados de 20cts hasta 80 ctvs. el cono simple, siendo imposible dar a la venta esos precios ya que ni siquiera se llegara a cubrir costos, asimismo, el litro la competencia vende a precios inferiores pero en pésimas condiciones sanitarias.

6. Especifique, ¿qué problemas han tenido utilizando cada estrategia de marketing?

Los 3 expertos indican que no se han utilizado grandes estrategias de marketing por el hecho de no tener liquidez y por haber hecho una gran inversión en los últimos años.

7. ¿Cómo solucionaron esos inconvenientes?

Al ser un lugar reconocido con ventas altas por lo tener una alta credibilidad en el perfil financiero y ser conocidos como una empresa seria, los bancos les han dado crédito, por conocer que sus helados son de buena calidad y que ya se encuentran consolidados y posicionados en el mercado

8. ¿Cuáles son las estrategias de marketing a utilizarse actualmente según su experiencia y en cuál nos recomienda enfatizar?

Los expertos han recomendado tener marca presente en todos los envases que se venden, cucharas, vasos, servilletas, así también:

- Hacer flyers
- Contratar modelos
- Pautar en revistas
- Publireportajes en medios de comunicación masiva, la familia
- Repartir volantes en parqueaderos
- Valla publicitaria
- Publicidad en redes social, Facebook

9. ¿Qué se podría mejorar en Pailletto en general?

Mejorar el entrenamiento a las trabajadoras en atención al cliente e implementar marca en los envases para posicionamiento de la marca y mantener la fidelidad de cliente.

10. ¿A qué heladerías usted considera su competencia directa e indirecta?

Los expertos indican que no tienen competencia directa porque no hay una heladería con el mismo producto en centros comerciales, sin embargo, de manera indirecta, mas como

heladería o como punto de refresco, son: Basking Robbins, Crepes and Waffles, Corfu, Tutto Freddo y Toffee.

✓ **FOCUS GROUP**

1. ¿Cómo supo de la existencia de la heladería Pailletto?

Quienes respondieron coinciden en su casi totalidad que conocieron Pailletto al visitar los centros comerciales El Jardín, Quicentro del Sur y El Recreo y que les llamó la atención el nombre de marca, así como la exhibición de la paila en la que se hacía helado en ese momento.

2. ¿Qué le atrae más de un helado?

La presentación de los exhibidores con una gran variedad de colores correspondientes a los diferentes y nuevos sabores de los helados, como cerveza, rosas, pistacho, frutos del bosque, higo, jengibre, etc., llamó la atención de los entrevistados. Y esto les incitó a probar el o los sabores que les apetecía.

3. ¿Por qué prefiere helado de Paila?

En el sentimiento de las personas que conformaron los grupos, el helado de paila es sinónimo de lo natural, pues así lo han pensado siempre cuando han visitado Ibarra donde estos helados se hacen a vista y paciencia de los clientes. Esto tomó evidencia y certeza cuando Pailletto fue degustado por ellas.

4. ¿Les parece novedoso adquirir un helado de paila en un centro comercial?

Todos expresaron que en nuestros días los centros comerciales constituyen sitios de visita obligatoria para adquirir cualquier tipo de productos y servicios. En dichas visitas que no

suelen ser cortas, porque generalmente se las hace en compañía de amigos o familiares, compartir un helado viene bien, y si es de paila mejor.

5. ¿Por qué comprar en Pailletto?

El nombre de Pailletto poco a poco se ha difundido a través del boca a boca entre familiares y amigos, cuando de helados se ha tratado. De manera particular, entre las chicas y chicos de colegios que acuden al centro comercial Quicentro Sur, el helado de cerveza es una novedad y ha adquirido fama. Igual sucede con otros sabores como nutella con avellanas y, claro, para muchos los tradicionales chocolate, mora, coco, guanábana, ron con pasas, son los preferidos.

6. ¿Cuál es su sabor favorito?

Precisamente, los más jóvenes, quizá por novedad, prefieren el de cerveza, pero no descartan los demás sabores. Entre las personas de mayor edad, mora, guanábana, coco, chocolate, vainilla, higo, son los sabores que prefieren; pero, estas mismas personas aducen que el helado de chicle para los niños, no pueden dejar de comprarlo. Jóvenes adultos que acuden con pareja conocen y les gusta sabores como frutos del bosque, pistacho, rosas, nutella, manjar, jengibre y almendras.

7. ¿Qué mejoraría en Pailletto?

Los grupos resaltaron un buen trabajo de marketing en la presentación de las islas por la distribución de los congeladores, el mobiliario, la iluminación, etc. Sin embargo, acertaron en que se debe poner atención en los menuderos, pues tiene que ser más atractivos e informativos en los productos y precios. Así mismo, tener más variedad de productos como cakes, milkshakes y Banana Split, ensalada de frutas y más.

8. ¿Cuánto tiempo lleva siendo nuestro cliente?

Se pudo apreciar a clientes de más de cuatro años que conocen la isla en el Quicentro Sur; otros relativamente nuevos corresponden a clientes de El Jardín y unos pocos al nuevo local de El Recreo. Pero lo más importante es que todos ellos tienen satisfacción por la calidad del helado.

9. ¿Cuándo desea un helado de paila, cuál es el primer lugar a donde va a consumir?

Hubo distintos criterios de acuerdo al lugar y momento en que cada persona se encuentre. Por ejemplo, si están en el centro de Quito y tienen deseos de un helado de paila, lo compran en el primer sitio que encuentren. En el norte, las personas conocen algunos de los locales que los venden. Pero, si de helados de paila se trata en un centro comercial, allí están los del Pailletto, sin la menor duda, dijeron.

10. ¿Considera que es el mejor helado de paila que haya probado?

Los entrevistados coincidieron en que los mejores helados de paila los hace Pailletto, incluso creen que se trata de una franquicia italiana, por el nombre de la marca.

11. ¿Qué les pareció haber consumido un helado de paila sabor a rosas?

Es nuevo, dijeron todos. A un 50 por ciento le agrada este sabor. A un 30 por ciento, ni le agrada ni desagrada. Un 20 dice que no le agrada mucho y prefiere otros sabores, Uno de ellos dijo que el helado de rosas le sabe a beso de mujer.

3.3 Procesamiento, análisis e interpretación

3.3.1 Histórico de Ventas de la Heladería Pailletto

Tabla 10 Venta en Litros de Helado (2007-2010)

Estrategia aplicada/ rentabilidad

PLANTA DE HELADOS	
VENTA EN LITROS	
AÑO	VENTAS USD
2007	80.000,00
2008	120.000,00
2009	250.000,00
2010	150.000,00
TOTAL VENTAS	600.000,00

Elaborado por: Autor

Fuente: Propietarios Heladería Pailletto

Análisis Tabla 10

Entre los años 2007 y finales del 2010, se expendió USD\$600.000 dólares en litros distribuidos a través de canales como Restaurantes, Hoteles, Clubs, Colegios, Universidades, etc., llegando a tener una cartera de hasta 70 clientes. Debido a la baja de ventas del último año, se aplicó la estrategia de Desarrollo de Mercados, a través de apertura de puntos de venta directa para el consumidor final.

3.3.2. Histórico de Ventas Isla Quicentro del Sur

Tabla 11 Ventas Heladería Pailletto Quicentro del Sur (Año 2011)

VENTAS QUICENTRO DEL SUR	
AÑO 2011	VALOR
ENERO	720,00
FEBRERO	640,00
MARZO	700,00
ABRIL	920,00
MAYO	1.020,00
JUNIO	920,00
JULIO	1.220,00
AGOSTO	1.560,00
SEPTIEMBRE	2.280,00
OCTUBRE	2.460,00
NOVIEMBRE	3.760,00
DICIEMBRE	3.680,00
TOTAL 2011	19.880,00

Elaborado por: Autor

Fuente: Propietarios Heladería Pailletto

Análisis Tabla 11

Se puede evidenciar que al inicio de la actividad comercial de la Isla del Quicentro del Sur, existieron ventas bajas, que fueron subiendo en los meses donde existe más afluencia de clientes como son Noviembre y Diciembre.

Tabla 12 Ventas Heladería Pailletto Quicentro del Sur (Año 2012)

VENTAS QUICENTRO DEL SUR	
AÑO 2012	VALOR
ENERO	4.680,00
FEBRERO	4.080,00
MARZO	4.240,00
ABRIL	4.600,00
MAYO	4.240,00
JUNIO	4.160,00
JULIO	6.100,00
AGOSTO	5.500,00
SEPTIEMBRE	6.000,00
OCTUBRE	5.500,00
NOVIEMBRE	5.400,00
DICIEMBRE	6.100,00
TOTAL 2012	60.600,00

Elaborado por: Autor

Fuente: Propietarios Heladería Pailletto

Análisis Tabla 12

Debido a la estacionalidad del producto, existe un incremento significativo para el mes de Julio. El mes en que menos se vendió fue febrero y como siempre Diciembre el mes estrella

Tabla 13 Ventas Heladería Pailletto Quicentro del Sur (Año 2013)

VENTAS QUICENTRO DEL SUR	
AÑO 2013	VALOR
ENERO	5.840,00
FEBRERO	5.960,00
MARZO	6.520,00
ABRIL	5.840,00
MAYO	5.960,00
JUNIO	6.400,00
JULIO	7.450,00
AGOSTO	7.450,00
SEPTIEMBRE	8.000,00
OCTUBRE	7.450,00
NOVIEMBRE	7.300,00
DICIEMBRE	8.150,00
TOTAL 2013	82.320,00

Elaborado por: Autor

Fuente: Propietarios Heladería Pailletto

Análisis Tabla 13

Debido a que lleva ya posicionado 2 años en el mercado para el año 2013, las ventas del Quicentro del Sur continúan ascendiendo, sin embargo se puede notar un alza en los meses específicamente de Agosto y Septiembre. Enero y Abril son los meses menos vendidos

Tabla 14 Ventas Heladería Pailletto Quicentro del Sur (Año 2014)

QUICENTRO DEL SUR	
VENTAS AÑO 2014	
MES	USD
ENERO	10.000,00
FEBRERO	10.000,00
MARZO	12.000,00
ABRIL	12.000,00
MAYO	14.000,00
JUNIO	15.000,00
JULIO	17.000,00
AGOSTO	19.000,00
SEPTIEMBRE	16.500,00
OCTUBRE	10.000,00
NOVIEMBRE	13.000,00
DICIEMBRE	17.000,00
TOTAL VENTAS 2014	165.500,00

Elaborado por: Autor

Fuente: Propietarios Heladería Pailletto

Análisis Tabla 14

Para el Quicentro del Sur, fue un excelente año pues se duplicaron las ventas a comparación del año 2013. Es importante señalar que los meses donde aumentan sus ventas, se ha realizado una debida promoción a través de la degustación y volanteo.

Tabla 15 Ventas Proyectadas Heladería Pailletto Quicentro del Sur (Año 2015)

QUICENTRO DEL SUR	
VENTAS AÑO 2015	
MES	USD
ENERO	11.500,00
FEBRERO	11.500,00
MARZO	13.800,00
ABRIL	13.800,00
MAYO	16.100,00
JUNIO	17.250,00
JULIO	19.550,00
AGOSTO	21.850,00
SEPTIEMBRE	18.975,00
OCTUBRE	11.500,00
NOVIEMBRE	14.950,00
DICIEMBRE	19.550,00
TOTAL VENTAS 2015	190.325,00

Elaborado por: Autor

Fuente: Propietarios Heladería Pailletto

Análisis Tabla 15

En este caso, las proyecciones se realizaron estimando un incremento del 10% con respecto al año 2014, considerando que mediante las nuevas estrategias, éstas aumentarían con el fin de realizar el Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado.

3.3.3 Histórico de Ventas Local El Recreo

Tabla 16 Ventas Heladería Pailletto Local El Recreo (Año 2014)

EL RECREO	
VENTAS AÑO 2014	
MES	USD
ENERO	12.000,00
FEBRERO	12.000,00
MARZO	14.400,00
ABRIL	14.400,00
MAYO	16.800,00
JUNIO	18.000,00
JULIO	20.400,00
AGOSTO	22.800,00
SEPTIEMBRE	19.800,00
OCTUBRE	12.000,00
NOVIEMBRE	15.600,00
DICIEMBRE	20.400,00
TOTAL VENTAS 2014	198.600,00

Elaborado por: Autor

Fuente: Propietarios Heladería Pailletto

Análisis Tabla 16

A pesar de su primer año en la apertura, el local de El Recreo tuvo ventas altas incluso mejores que las del Quicentro del Sur.

Tabla 17 Ventas Proyectadas Heladería Pailetto Local El Recreo (Año 2015)

EL RECREO	
VENTAS AÑO 2015	
MES	USD
ENERO	13.225,00
FEBRERO	13.225,00
MARZO	15.870,00
ABRIL	15.870,00
MAYO	18.515,00
JUNIO	19.837,50
JULIO	22.482,50
AGOSTO	25.127,50
SEPTIEMBRE	21.821,25
OCTUBRE	13.225,00
NOVIEMBRE	17.192,50
DICIEMBRE	22.482,50
TOTAL VENTAS 2015	218.873,75

Elaborado por: Autor

Fuente: Propietarios Heladería Pailetto

Análisis Tabla 17

Para el año 2015, en el centro comercial El Recreo, de igual manera se consideró un aumento de las ventas del 10% con respecto al año 2014, puesto que se considera este porcentaje por la aplicación de la nueva estrategia de marketing.

3.3.4 Histórico de Ventas Isla Mall El Jardín

Tabla 18 Ventas Heladería Pailletto Isla Mall El Jardín (Año 2014)

MALL EL JARDÍN	
VENTAS AÑO 2014	
MES	USD
OCTUBRE	3.280,00
NOVIEMBRE	3.050,00
DICIEMBRE	6.400,00
TOTAL VENTAS 2014	12.730,00

Elaborado por: Autor

Fuente: Propietarios Heladería Pailletto

Análisis Tabla 18

Debido a la apertura desde octubre del 2014, se evidenció ventas bajas ya que su ubicación se encuentra en un lugar poco concurrido y a la falta de promoción, es decir volanteo y degustación, por motivos de que por políticas de este centro comercial, es prohibido estos dos medios de promoción dentro del mismo.

Tabla 19 Ventas Proyectadas Heladería Pailetto Isla Mall el Jardín (Año 2015)

MALL EL JARDÍN	
VENTAS AÑO 2015	
MES	USD
ENERO	2.829,00
FEBRERO	2.484,00
MARZO	2.760,00
ABRIL	2.508,00
MAYO	2.706,00
JUNIO	4.400,00
JULIO	5.060,00
AGOSTO	5.060,00
SEPTIEMBRE	5.060,00
OCTUBRE	3.608,00
NOVIEMBRE	3.355,00
DICIEMBRE	7.040,00
TOTAL VENTAS 2015	46.870,00

Elaborado por: Autor

Fuente: Propietarios Heladería Pailetto

Análisis Tabla 19

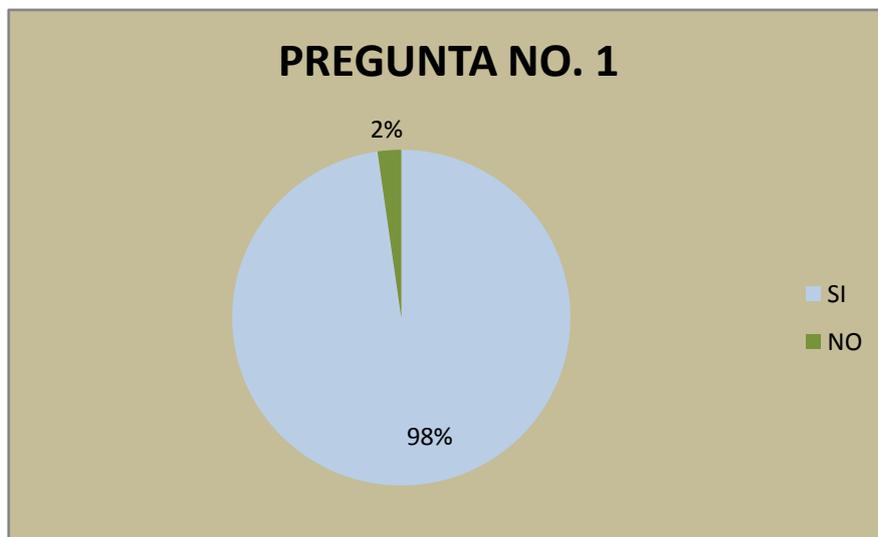
En esta proyección, del mismo modo, se consideró incrementar las ventas en un 10% con respecto al año 2014, siendo éste un escenario más real en caso de que se aplique la estrategia de marketing propuesta. Se evidenció un incremento de ventas notable para el mes de junio, debido a que se promocionó a Pailetto a través de una valla publicitaria, colocada en la entrada al centro comercial.

3.3.5 Tabulación Encuesta

En este punto se demuestra las respuestas en porcentajes de los encuestados.

Pregunta 1. ¿Consume usted helado?

Gráfico 12 Respuesta Encuesta Pregunta 1



Elaborado por: Autor

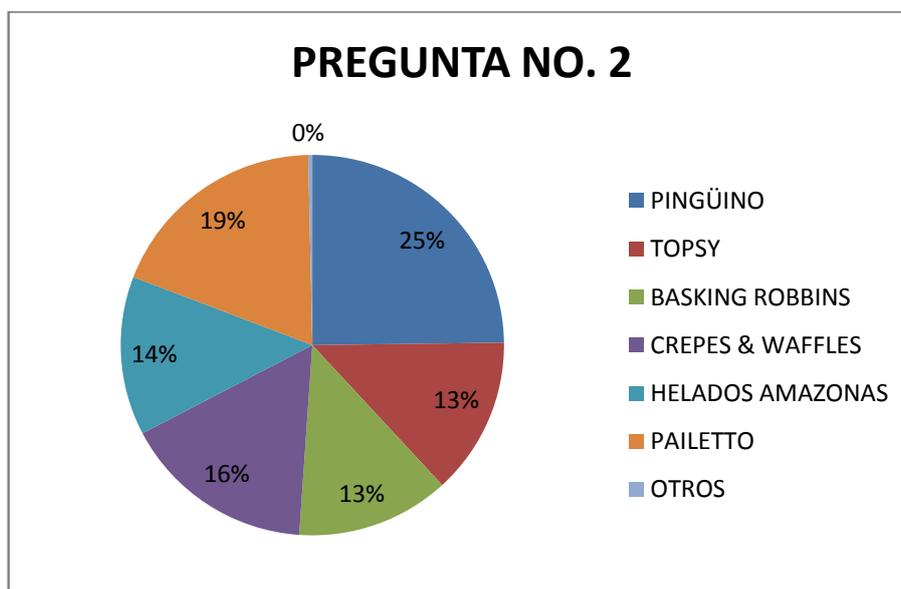
Fuente: Muestra ciudadanos de Quito

Análisis Pregunta 1

Se identificó que de los 89 encuestados, 87 personas contestaron que sí les gusta el helado y 2 personas, no consumen este producto.

Pregunta 2. Del 1 al 6 califique las marcas de helados de su predilección. Siendo 1 el menos importante y 6 el más importante

Gráfico 13 Respuesta de Encuesta Pregunta 2



Elaborado por: Autor

Fuente: Muestra ciudadanos de Quito

Análisis Pregunta 2

Se puede analizar que Pinguino sigue siendo la preferencia del consumidor, pues se encuentra altamente posicionado en la mente del consumidor, le sigue Pailletto con un 19% de aceptación de la marca, asimismo, le subsigue Crepes & Waffles con el 16%, Topsy 13%, etc.

Pregunta 3. ¿Ha probado usted helados de paila?

Gráfico 14 Respuesta de Encuesta Pregunta 3



Elaborado por: Autor

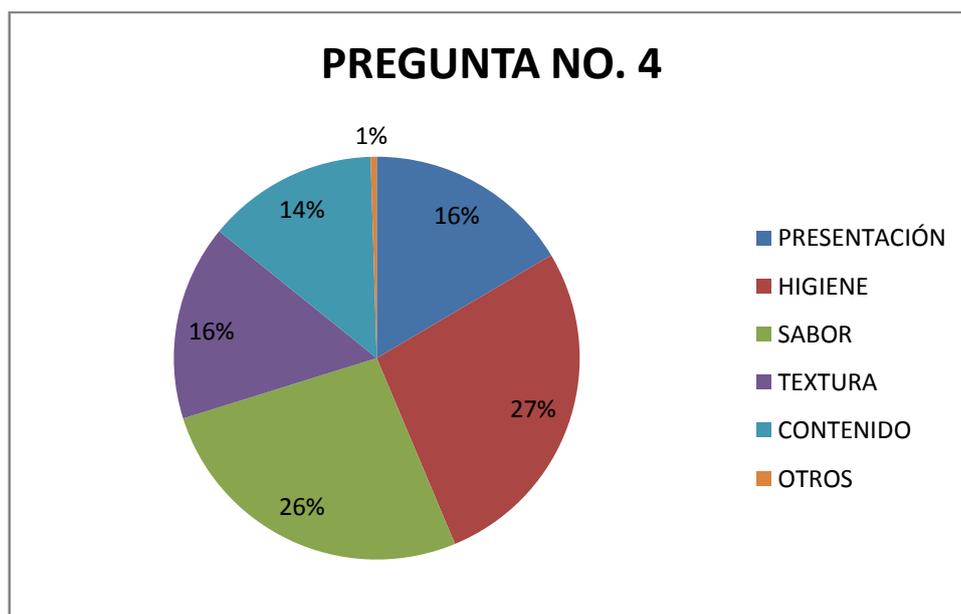
Fuente: Muestra ciudadanos de Quito

Análisis Pregunta 3

Se evidencia que 82 encuestado han probado helados de paila y los 5 restantes no.

Pregunta 4. ¿Cuándo usted compra un helado, usted se fija en cuáles de los siguientes puntos? Del 1 al 5 coloque siendo 1 el menos importante y 5 el más importante

Gráfico 15 Respuesta a la Encuesta Pregunta 4



Elaborado por: Autor

Fuente: Muestra ciudadanos de Quito

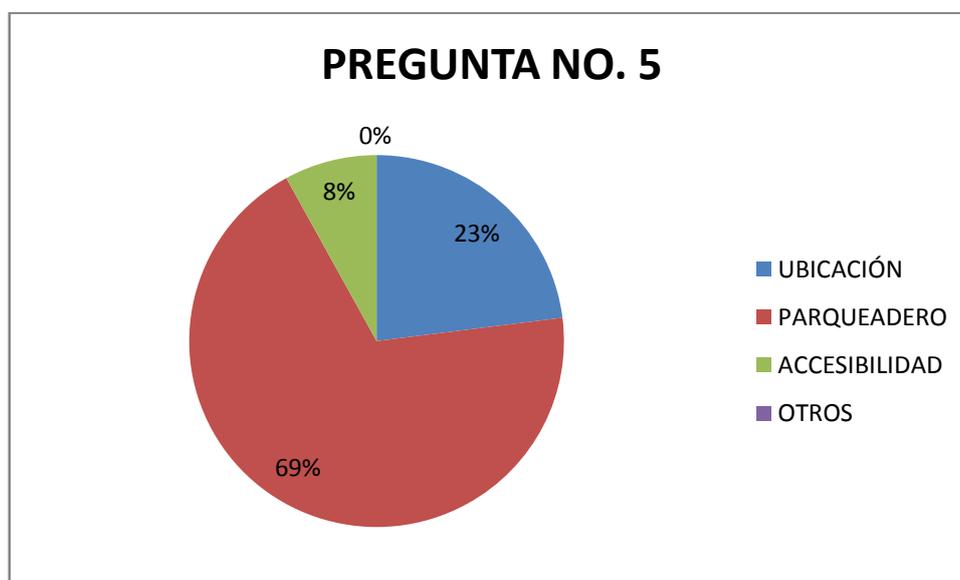
Análisis Pregunta 4

Se ha identificado que al consumidor le interesa la higiene o asepsia en el helado con un 27%, seguido de la preferencia de sabor con 26%, también es importante para el consumidor la presentación y textura alcanzando un 16% cada uno.

Pregunta 5. Enumere, ¿qué aspectos inciden al momento de comprar el helado?

Enumere del 1 al 3 siendo 1 el menos importante y 3 el más importante.

Gráfico 16 Respuesta a la Encuesta Pregunta 5



Elaborado por: Autor

Fuente: Muestra ciudadanos de Quito

Análisis Pregunta 5

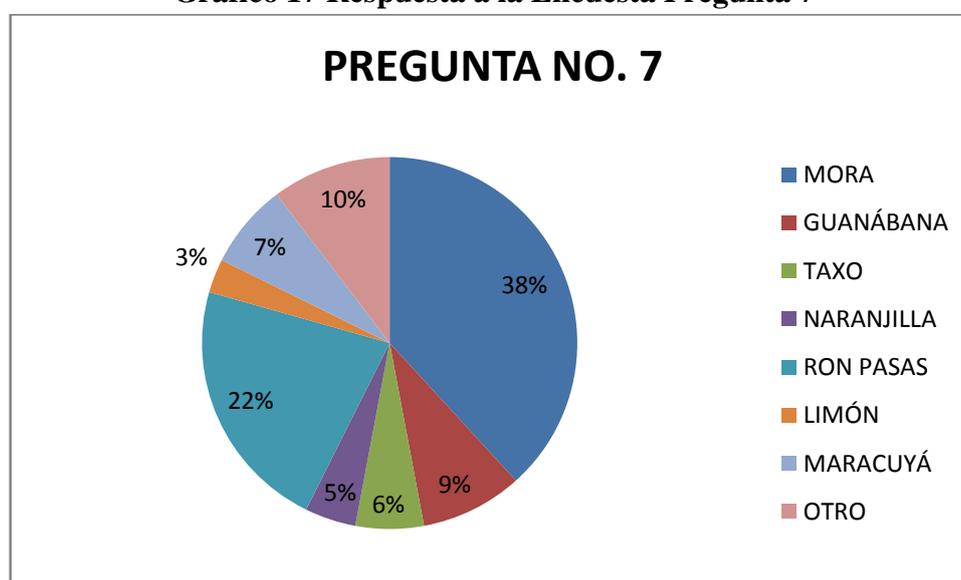
Los clientes potenciales en la zona de influencia, prefieren que exista en un 69% parqueadero, seguido de ubicación 23%, y accesibilidad con el 8% de aceptación.

Pregunta 6. ¿Le gustaría probar un helado de paila que se venda en un centro comercial de la capital?

Los 87 encuestados, es decir el 100% respondieron que les gustaría adquirir un helado de paila en un centro comercial.

Pregunta 7. ¿Cuál es su sabor de helado de paila preferido?

Gráfico 17 Respuesta a la Encuesta Pregunta 7



Elaborado por: Autor

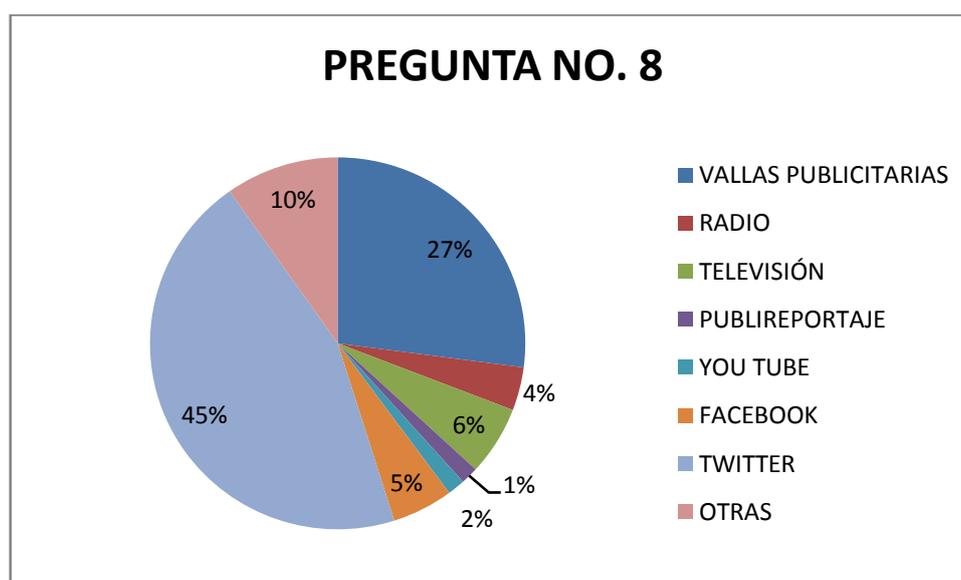
Fuente: Muestra ciudadanos de Quito

Análisis Pregunta 7

En la preferencia de sabores de helados de paila sobre los consumidores, se pudo apreciar que el sabor de mora siempre goza de gran aceptación con un 38%, ron pasas con el 22%, el 10% contestó que prefiere otros sabores, entre aquellos se identificaron sobre todo el sabor a chocolate, chicle, vainilla. Otro sabor que tuvo aceptación del 9% fue el de guanábana, seguidos de maracuyá, naranja y limón.

Pregunta 8. ¿En qué medio de comunicación se enteró de la existencia del helado de paila que usted consume?

Gráfico 18 Respuesta de Encuesta Pregunta 8



Elaborado por: Autor

Fuente: Muestra ciudadanos de Quito

Análisis Pregunta 8

Se analiza que los consumidores se enteraron de la existencia de helados de paila a través del Twitter con un 45%, las vallas publicitarias ocuparon el 27%, seguido de otras fuentes que ocupó el 10% siendo a través de referidos, tradición y degustación. El 6% de los encuestados opina que el medio para conocer la venta del helado de paila ha sido por televisión. Le subsigue la famosa red social Facebook, con una aceptación del 5%.

Pregunta 9. ¿Ha consumido usted anteriormente helados de paila Pailletto?

Gráfico 19 Respuesta a Encuesta Pregunta 9



Elaborado por: Autor

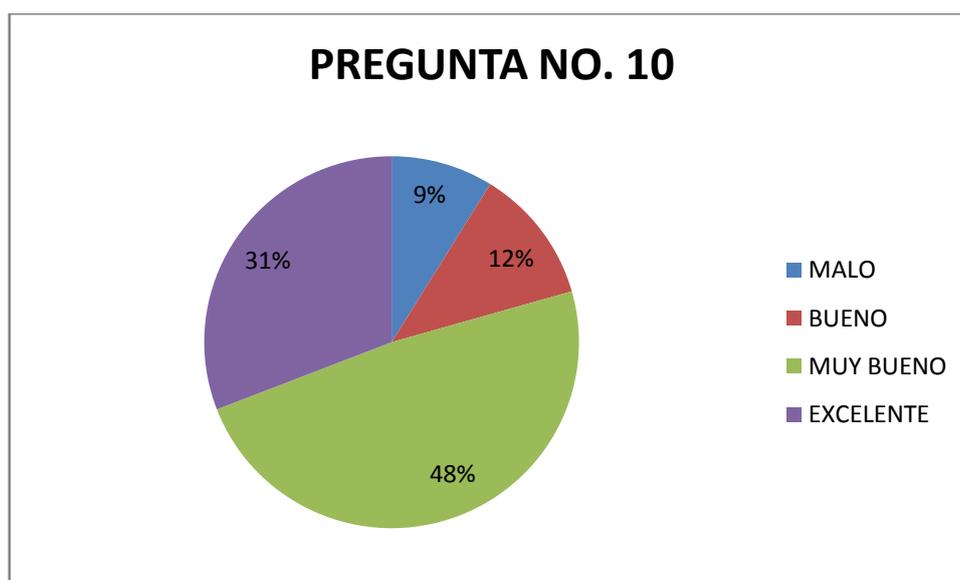
Fuente: Muestra ciudadanos de Quito

Análisis Pregunta 9.

El 59% de los encuestados conoce la heladería Pailletto, sin embargo, un significativo 41% no conocen esta marca.

Pregunta 10. Si usted ha probado los helados Pailetto, díganos ¿cuál es su apreciación del producto?

Gráfico 20 Respuesta a la Encuesta Pregunta 10



Elaborado por: Autor

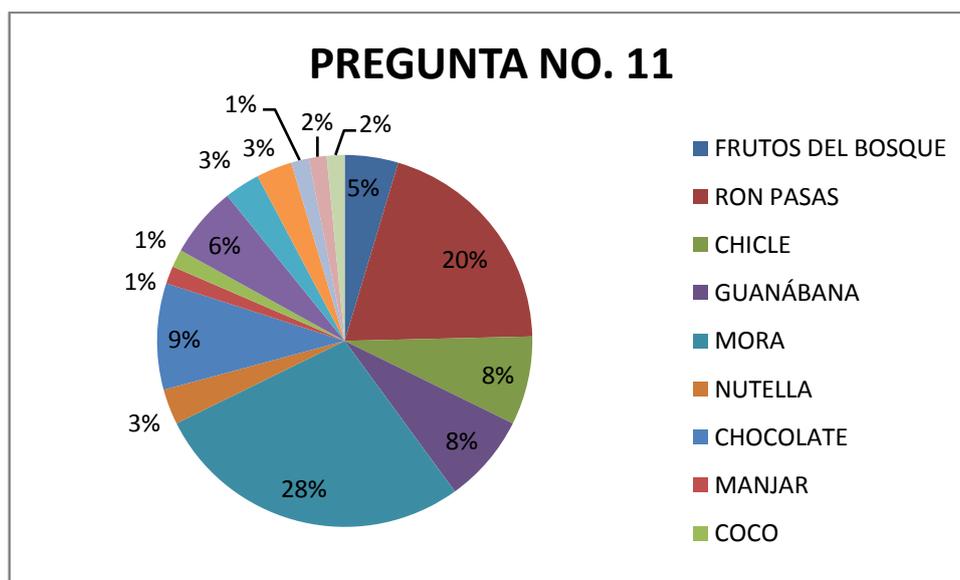
Fuente: Muestra ciudadanos de Quito

Análisis Pregunta 10

El 48% de consumidores que conocen a Pailetto, opinan que es un producto muy bueno, el resto, el 31% considera que es un producto excelente, el 12% estiman que es un buen helado y el 9% que es un producto malo.

Pregunta 11. ¿Cuál es su sabor favorito de Pailletto?

Gráfico 21 Respuesta de Encuesta Pregunta 11



Elaborado por: Autor

Fuente: Muestra ciudadanos de Quito

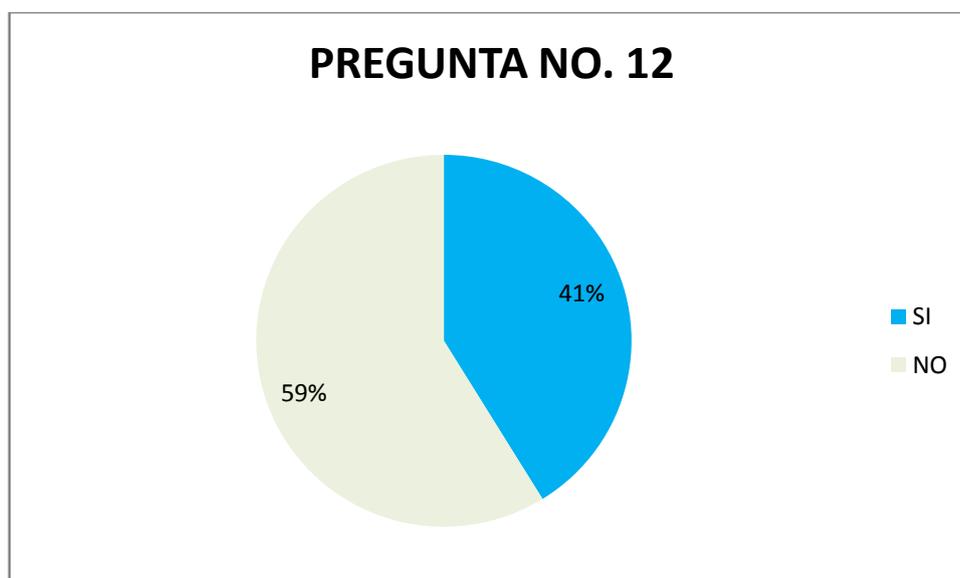
Análisis Pregunta 11

Los sabores preferidos por los consumidores de Pailletto, abarcan como principal el de mora con un 28%, seguido del sabor a ron pasas con el 20% de preferencia, asimismo, el sabor de chocolate goza con una aceptación del 9%.

Le subsiguen los sabores de chicle, guanábana, frutos del bosque, nutella, manjar, etc.

Pregunta 12. ¿Sabía usted que la heladería Pailletto, tiene helados para diabéticos, que son 100% naturales y tiene presencia en centros comerciales como El Recreo, Quicentro del Sur y El Jardín?

Gráfico 22 Respuesta a la Encuesta Pregunta 12



Elaborado por: Autor

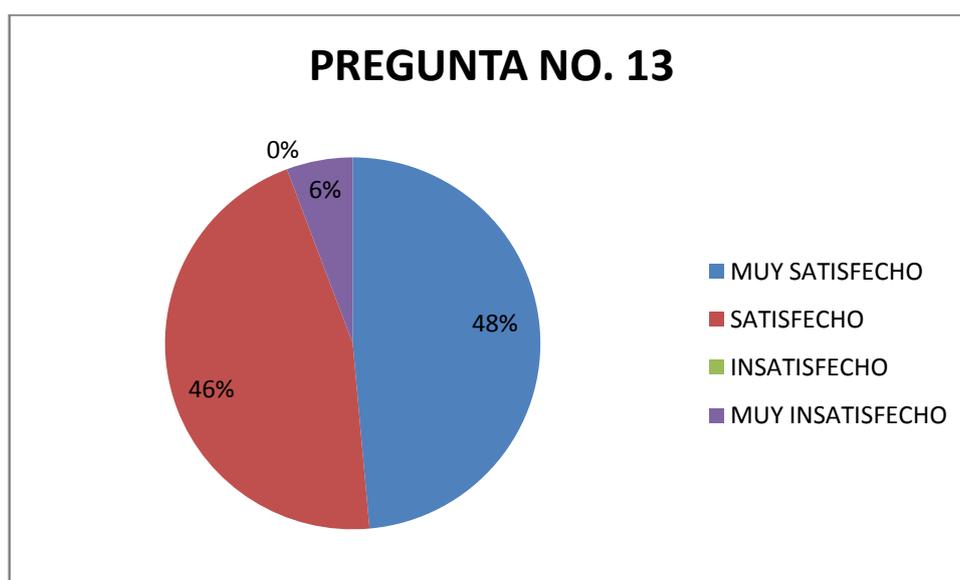
Fuente: Muestra ciudadanos de Quito

El 49% de los encuestados, afirma que conocen que Pailletto expende helados de paila para diabéticos y que tiene presencia en los 3 centros comerciales, sin embargo, un 51% asiente que desconoce de estos tópicos.

Pregunta 13. Si respondió SI, por favor responda el grado de satisfacción que le ofrece

Pailletto

Gráfico 23 Respuesta a Encuesta Pregunta 13



Elaborado por: Autor

Fuente: Muestra ciudadanos de Quito

Análisis Pregunta 13

Se pudo determinar que el 48% de encuestados se encuentra muy satisfecho, el 46% está satisfecho y un 6% muy insatisfecho.

FASE III: Validación del Proyecto de Investigación y Desarrollo

1. Resumen de Observación

La Heladería Pailletto, ha sido un negocio familiar enfocado en mantener la tradición del helado de paila a través de un producto de alta calidad por su contenido tradicional, elaborado en base a pura fruta, pues éste no contiene ni saborizantes, preservantes, colorantes, crema, etc., con el fin de mantener y producir un helado 100% artesanal

Se ha podido evidenciar que actualmente Pailletto ha elaborado más de 80 sabores, entre exóticos y tradicionales.

Un acierto para la heladería fue el cambio de estrategia en su comercialización, pues a través de canales de distribución, se identificó que no se obtenían ganancias consistentes como para mantener rentable al negocio, es así que en año 2011 deciden aplicar la estrategia de Desarrollo de Mercados, a través de abrir su mercado en centros comerciales, siendo su primer punto de venta la Isla Quicentro del Sur.

Con el pasar del tiempo, mientras se capitalizaba Pailletto, para el año 2014, se inauguró el segundo punto de venta que fue mediante un local comercial en El Recreo. Consecuentemente para finales del mismo año, a inicios de Octubre se abre otro punto de venta, con una isla en el Mall El Jardín.

Se identificó que se podía abastecer a los 2 tipos de segmento de mercado ya que sus diferentes sabores como los tradicionales, cumplen con las expectativas del mercado meta del Quicentro del Sur y de El Recreo, siendo así que se diferencia en el Mall El Jardín que este mercado prefiere los helados de sabores exóticos como los de hierba.

Se determinó que el helado es considerado un producto de impulso por lo que existe la necesidad de estar en continua promoción que tenga contacto físico con el cliente por lo cual, la experiencia que se le brinda al consumidor es imagen, presentación, y sobre todo el sabor que contiene el helado, una vez degustado.

Se pudo enumerar varias estrategias utilizadas para una mejor venta y comercialización del producto, pues la más importante recae en las ventas, puesto que cuando existe promoción del producto a través del volanteo y degustación, se evidencia un aumento de hasta el 20% en ventas.

Es así que los expertos recomendaron, es hacer que el cliente pueda probar el producto y experimente la sensación que éste brinda.

Se evidenció que los sabores que más se venden son los tradicionales como mora, guanábana, taxo, chocolate, frutilla, ron pasas, coco, vainilla, maracuyá, chicle.

Y como se manifestó anteriormente, los sabores que menos se venden son el deté verde o helados de hierbas pues éstos se vende más en el Mall El Jardín.

Es importante señalar que el cono de helado simple se vende a un precio de USD\$1,25 dólares tanto en El Recreo como Quicentro del Sur, sin embargo, en el Mall El Jardín se expende a un precio de USD\$1,50 dólares.

El costo de cada cono de helado simple es de USD\$0,35 ctvs.

Tabla 20 Cuadro de Identificación de Problemas Históricos en la Comercialización de Pailletto (Año 2007 – 2014)

CUADRO DE IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS HISTÓRICOS EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PAILETTO			
PERÍODO	INDENCIA EN VENTA USD	PROBLEMA	OBSERVACIONES
2009	\$ 250.000,00	Baja de ventas de un año hacia otro, clientes finales que eran los intermediarios, solicitaban crédito e incumplían en el pago	Altos costos en la cobranza, negocios en quiebra
2010	\$ 150.000,00		
2014	\$ 12.730,00	Isla Mall El Jardín, ubicación de poca afluencia	Se encuentra en sector de tiendas de lujo como joyas y ropa
2011 – 2014	Revisar ventas	Estacionalidad meses valle en los 3 puntos de venta	Enero, febrero, abril, octubre

Elaborado por: Autor

Fuente: Entrevista al experto

Tabla 21 Cuadro de Estrategias de Marketing Histórico y su incidencia en la Ventas de la Heladería Pailletto (2007-2014)

CUADRO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES Y DE MARKETING CON INCIDENCIAS EN VENTAS HISTÓRICAS DE PAILETTO			
PERÍODO	DETALLE DE ESTRATEGIA	INDENCIA EN VENTA USD	OBSERVACIONES
AÑO 2007 - 2010	Desarrollo del producto, canal de distribución diferente. Business To Business	\$ 600.000,00	Distribución a colegios, universidades, hoteles, caterings, etc.,
AÑO 2011	Desarrollo de Mercados, diferenciación, posicionamiento de la marca. Business to Consumer	\$ 19.880,00	Primer punto de venta Quicentro del Sur

AÑO 2012	Posicionamiento de la marca a través de volanteo, impulsación degustaciones en semanas valle, marketing digital	\$ 60.600,00	Se triplican las ventas
AÑO 2013	Promociones a través de volanteo 2 x 1 meses de venta baja, publrreportajes, degustaciones fines de semana, posicionamiento de marca, fidelización del cliente, marketing digital	\$ 82.320,00	Incrementan las ventas en un 36% con respecto al año anterior
AÑO 2014	Desarrollo de mercados a través de 2 puntos de venta extras, Promoción a través de degustaciones e impulsación	\$ 376.830,00	Apertura local el Recreo y en Octubre Isla Mall El Jardín

Elaborado por: Autor

Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias Pailletto

2. Inducción

Se pudo identificar los problemas que existieron dentro de la cadena de distribución y comercialización verificando sus impactos en las ventas, es así que sus estrategias fueron cambiando con el pasar del tiempo. No determinaron problemas en la cadena de producción ya que los expertos consideran que la producción es un tema muy bien administrado.

Para el posicionamiento de la marca históricamente se utilizaron varias estrategias de marketing como el volanteo, la degustación, promoción en las redes sociales, publrreportajes, cuñas en radio y televisión, etc., con el fin de penetración, posicionamiento y fidelización del producto. Asimismo, se utilizó la estrategia de Desarrollo de Mercados a través de la apertura

de puntos de venta. Se identificó que al helado se lo considera como producto de impulso, es así que se propone 2 estrategias de marketing con el fin de incrementar las ventas.

3. Hipótesis

“ Las estrategias de marketing a implementarse incrementarán las ventas de la empresa Pailletto”

4. Probar la Hipótesis por Experimentación

La metodología a utilizarse ha sido, una vez expuesto el Marketing Mix, proyectarlo a las 4 C

Customer Solution:

El producto provee una satisfacción al cliente, por lo tanto desde la perspectiva del cliente es una compra por impulso

Se concibió al principio como Business to Business⁶ y actualmente se utiliza como Business to Consumer⁷.

El Costo Operacional de mantener el negocio como Business to Business representaba un factor muy alto de incidencia en el costo del producto final, como tal el litro de helado y lo que tenía que justificar el negocio era el volumen de ventas es decir su canal de distribución.

El Margen de Contribución Unitario no era suficiente para mantener el negocio un industrial, puesto que una de las cadenas de distribución fuertes, pasa a vender a puntos de venta.

⁶ Significa Negocio a Negocio, conocido en el idioma inglés como B2B

⁷ Significa Negocio hacia Consumidor, conocido en el idioma inglés como B2C

Cambia porque la dirección a donde iba la estrategia determinaba que era mucho más rentable llevarlo al consumidor final y darle una identidad de marca que de la otra manera puesto que la identidad de marca desaparecía, ya que el consumidor jamás se enteraba que era un helado marca Pailotto, pues sólo conocían que se compraba al granel.

A su vez como Customer Solution se le está brindando a la clientela una experiencia de consumir un producto tradicional arraigado a las costumbres ecuatorianas, pero en un nuevo sitio o lugar de consumo. Asimismo, al consumidor se le da la posibilidad de tener esa experiencia en un lugar de shopping, de entretenimiento, de compras de primera necesidad.

CUSTOMER COST

La estrategia será utilizar los ciclos estacionales de venta para potenciar las ventas o incrementarlas en los meses o semanas valle la Estrategia de Pricing será basada en 2 por 1 de 10h00 a 16h00

CONVINIENCE

El producto provee la posibilidad de tener al alcance algo tradicional. La diferenciación no está en el posicionamiento de marca, la diferenciación está en que en un cierto target les gusta los sabores tradicionales y en el otro target los sabores prefieren de hierbas, en el concepto tradicional de la paila pero sofisticado. Es así que se han identificado los de segmentos socioeconómicos C y D.

En este momento en el Top of Mind de marca se encuentra baja, sin embargo, el helado de paila en sí tradicional y artesanal está en los segmentos A y B, que siguen estando bajo un concepto de sabores sofisticados. Sin embargo, la experiencia que se da en los

segmentos A y B que atiende el Mall El Jardín, son el mismo concepto que experimenta los segmentos B y C con los sabores tradicionales.

✓ PROPUESTA 1

La primera propuesta será para la estrategia de degustación, la de Point of Purchase, porque se le está potenciando al local o zona de influencia. Para la promoción a través de volanteo e impulsación se va requerir de material Pop que contenga la publicidad de Pailletto para posicionamiento de la marca y fidelización del cliente. Se presentan 2 tablas para esta propuesta:

Gráfico 24 Gastos de Publicidad Projectados (Año 2014-2019)

GASTOS PUBLICIDAD	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Publicidad Flyers	\$ 400,00	\$ 3.120,00	\$ 3.276,00	\$ 3.439,80	\$ 3.611,79	\$ 3.792,38
Publicidad Fotos Profesionales	\$ 280,00					
Pautas en Revistas						
Publirreportajes en medios de comunicación masiva, la familia						
Publicidad en Redes social, Facebook	\$ 480,00	\$ 528,00	\$ 554,40	\$ 582,12	\$ 611,23	\$ 641,79
Fabricación y Provisión de Elementos Publicitarios	\$ 2.465,00					
Valla publicitaria	\$ 600,00	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 694,58	\$ 729,30	\$ 765,77
Modelos Degustación		\$ 12.744,00	\$ 13.381,20	\$ 14.050,26	\$ 14.752,77	\$ 15.490,41
Volantera		\$ 12.744,00	\$ 13.381,20	\$ 14.050,26	\$ 14.752,77	\$ 15.490,41
SUBTOTAL PUBLICIDAD	\$ 4.225,00	\$ 29.766,00	\$ 31.254,30	\$ 32.817,02	\$ 34.457,87	\$ 36.180,76

Elaborado por: Autor

Fuente: Propietarios Heladería Pailletto

Tabla 22 Gastos Proyectados Material Pop (Años 2014 – 2019)

MATERIAL POP	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Servilleta 1 Color	\$ 500,00	525,00	551,25	578,81	607,75	
Cyrel Servilleta Impresa 1 Color	\$ 30,00	31,50	33,08	34,73	36,47	
Tarrina 4 OZ Térmica Impresa	\$ 2.737,50	2874,38	3018,09	3169,00	3327,45	
Cyreles por color Tarrina térmica	\$ 65,60	68,88	72,32	75,94	79,74	
Paleta Blanca	\$ 4.800,00	5040,00	5292,00	5556,60	5834,43	
Tarrina Lisa 1 LT Impresa	\$ 480,00	504,00	529,20	555,66	583,44	
Tarrina Lisa 1/2 LT Impresa	\$ 360,00	378,00	396,90	416,75	437,58	
Cyreles Tarrina Lisa	\$ 85,00	89,25	93,71	98,40	103,32	
Banana Split	\$ 110,00	115,50	121,28	127,34	133,71	
TOTAL AMENITIES	\$ 9.168,10	\$ 9.626,51	\$ 10.107,83	\$ 10.613,22	\$ 11.143,88	

Elaborado por: Autor

Fuente: Propietarios Heladería Pailletto

El Costo total Propuesta 1

AÑOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ESCENARIO 1 TOTAL GASTOS PUBLICIDAD 1	\$ 4.225,00	\$ 38.934,10	\$ 40.880,81	\$ 42.924,85	\$ 45.071,09	\$ 47.324,64

COMMUNICATIONS

Con el fin de comunicar y dar a conocer cada vez más el producto y la marca Pailletto se ha realizado un estudio de los gastos de publicidad que se han realizado y los proyectados serán los que se requerirán por lo tanto se propone como estrategia de marketing siendo el Escenario 1, utilizar la Tabla 23 de Marial POP para la degustación más la siguiente Tabla 22 para conocer los gastos de publicidad.

✓ PROPUESTA 2

Asimismo, como segunda propuesta siendo el Escenario 2, se plantea a la compañíamantener los costos de Material Pop con la siguiente propuesta técnica:

- **Plan de Marketing:**

Elaboración de Plan de Marketing para 5 años con expectativas de ventas y proyecciones reales, desarrollo y crecimiento de marca frente a la competencia y mercado.

- **Plan de Negocios**

Desarrollo de Plan para crecimiento e internacionalización de la marca, búsqueda de mercados y oportunidades eficaces de negocio

- **Manual de Marca**

Manual de marca y logotipo, análisis de color y emplazamiento, usos correctos y señalética. Desarrollo de una marca extra para internacionalización de la marca.

- **Mascota**

Creación, contextualización y diseño gráfico e industrial de mascota. Emplazamiento en el manual de marca. Disfraz para degustación.

- **Web Page**

Creación de página web en Joomla, dinámica de acuerdo a la marca.

- **Redes Sociales**

Creación y manejo permanente durante los 12 meses de perfiles para Facebook, Instagram y Twitter.

- **Photoshoot**

Sesión fotográfica en estudio interno para helados, incluye 50 fotografías diferentes.

- **Coordinación**

Coordinación y manejo de marca de Heladerías, acercamiento y reuniones con los Centros Comerciales. Durante los 12 meses

- **Alianzas Estratégicas**

Plan de manejo de alianzas estratégicas, nuevos negocios y planeación de posibles nuevos clientes, acercamiento y cierres. Durante 12 meses.

Tabla 23 Propuesta Escenario 2 (Año 2014 – 2019)

AÑOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PROPUESTA PUBLICIDAD		\$ 19.600	\$ 9.555	\$ 10.033	\$ 10.534	\$ 11.061

AÑOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ESCENARIO 2 TOTAL GASTOS PUBLICIDAD 2	\$ 4.225,00	\$ 28.768,10	\$ 19.181,51	\$ 20.140,58	\$ 21.147,61	\$ 22.204,99

5. Demostración o Refutación de la Hipótesis

La heladería Pailletto cuenta con un Balance Inicial al Año 2014, en donde se podrá conocer la situación actual de la empresa.

Tabla 25 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado Escenario 1 (Años 2014 – 2019)

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
HELADERÍA PAILETTO						
	0	1	2	3	4	5
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
VENTAS TOTALES	\$ 376.830,00	456.068,75	501.675,63	551.843,19	607.027,51	667.730,26
EFFECTO DEL PROGRAMA DE PROMOCIÓN		79.238,75	45.606,88	50.167,56	55.184,32	60.702,75
(-)COSTO DE VENTAS	\$ 110.411,19	\$ 23.216,95	\$ 13.362,81	\$ 14.699,10	\$ 16.169,01	\$ 17.785,91
UTILIDAD BRUTA	\$ 266.418,81	\$ 56.021,80	\$ 32.244,06	\$ 35.468,47	\$ 39.015,31	\$ 42.916,84
(-) GASTOS						
Administrativos y Generales	\$ 228.568,72	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad	\$ 4.225,00	\$ 38.934,10	\$ 40.880,81	\$ 42.924,85	\$ 45.071,09	\$ 47.324,64
Financieros	\$ 3.226,11	\$ 1.173,89	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=)UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 30.398,99	\$ 15.913,80	\$ (8.636,74)	\$ (7.456,38)	\$ (6.055,77)	\$ (4.407,80)
(-) DEPRECIACIÓN	\$ 21.464,10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) AMORTIZACIONES	\$ 7.940,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LABORAL	\$ 994,89	\$ 15.913,80	\$ (8.636,74)	\$ (7.456,38)	\$ (6.055,77)	\$ (4.407,80)
(-) PARTICIPACIÓN LABORAL (15%)	\$ 149,23	\$ 2.387,07	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 845,65	\$ 13.526,73	\$ (8.636,74)	\$ (7.456,38)	\$ (6.055,77)	\$ (4.407,80)
(-) IMPUESTOS (25%)	\$ 126,85	\$ 2.029,01	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD NETA	\$ 718,81	\$ 11.497,72	\$ (8.636,74)	\$ (7.456,38)	\$ (6.055,77)	\$ (4.407,80)
FLUJO DE CAJA	\$ 30.122,91	\$ 11.497,72	\$ (8.636,74)	\$ (7.456,38)	\$ (6.055,77)	\$ (4.407,80)

Elaborado por: Autor

Fuente: Propietarios Heladería Pailletto

Tabla 26 Flujo de Caja Propuesta o Escenario 1 (Año 2014 – 2019)

FLUJO DE CAJA PROPUESTA O ESCENARIO 1						
	0	1	2	3	4	5
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL	14,34%					
FACTOR DE ACTUALIZACIÓN AL CPPC	1	0,874589148	0,764906178	0,668978642	0,585081461	0,511705896
FLUJO DE CAJA	\$ -	\$ 11.497,72	\$ (8.636,74)	\$ (7.456,38)	\$ (6.055,77)	\$ (4.407,80)
FLUJO DE CAJA DESCONTADO	\$ -	\$ 10.055,78	\$ (6.606,30)	\$ (4.988,16)	\$ (3.543,12)	\$ (2.255,50)
VAN	\$ (7.337,29)					
FLUJO DE INGRESOS ACTUALIZADOS		69.301,35	34.884,98	33.561,03	32.287,32	31.061,96
FLUJO DE COSTOS ACTUALIZADOS		59245,57	41491,28	38549,19	35830,44	33317,45
INDICE COSTO BENEFICIO		1,17	0,84	0,87	0,90	0,93

Elaborado por: Autor

Fuente: Propietarios Heladería Pailletto

ESCENARIO 2

En el Escenario 2 se contempla los costos por material Pop y la propuesta de marketing realizada por un expertoprojectado a 5 años como se describió en el punto No. de la Fase 3.

Tabla 27 Estado de Pérdidas y Ganancias Projectado Escenario 2 (Años 2014 – 2019)

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROPUESTA 2						
HELADERÍA PAILETTO						
	0	1	2	3	4	5
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
VENTAS	\$ 376.830,00	456.068,75	501.675,63	551.843,19	607.027,51	667.730,26
EFFECTO DEL PROGRAMA DE PROMOCIÓN		79.238,75	45.606,88	50.167,56	55.184,32	60.702,75
(-) COSTO DE VENTAS	\$ 110.411,19	\$ 23.216,95	\$ 13.362,81	\$ 14.699,10	\$ 16.169,01	\$ 17.785,91
UTILIDAD BRUTA	\$ 266.418,81	\$ 56.021,80	\$ 32.244,06	\$ 35.468,47	\$ 39.015,31	\$ 42.916,84
(-) GASTOS						
Administrativos y Generales	\$ 228.568,72	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad	\$ 4.225,00	\$ 28.768,10	\$ 19.181,51	\$ 20.140,58	\$ 21.147,61	\$ 22.204,99
Financieros	\$ 3.226,11	\$ 1.173,89	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 30.398,99	\$ 26.079,80	\$ 13.062,56	\$ 15.327,89	\$ 17.867,70	\$ 20.711,85
(-) DEPRECIACIÓN	\$ 21.464,10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) AMORTIZACIONES	\$ 7.940,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LABORAL	\$ 994,89	\$ 26.079,80	\$ 13.062,56	\$ 15.327,89	\$ 17.867,70	\$ 20.711,85
(-) PARTICIPACIÓN LABORAL (15%)	\$ 149,23	\$ 3.911,97	\$ 1.959,38	\$ 2.299,18	\$ 2.680,16	\$ 3.106,78
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 845,65	\$ 22.167,83	\$ 11.103,17	\$ 13.028,70	\$ 15.187,55	\$ 17.605,08
(-) IMPUESTOS (25%)	\$ 126,85	\$ 3.325,17	\$ 1.665,48	\$ 1.954,31	\$ 2.278,13	\$ 2.640,76
(=) UTILIDAD NETA	\$ 718,81	\$ 18.842,66	\$ 9.437,70	\$ 11.074,40	\$ 12.909,42	\$ 14.964,32
FLUJO DE CAJA	\$ 30.122,91	\$ 18.842,66	\$ 9.437,70	\$ 11.074,40	\$ 12.909,42	\$ 14.964,32

Elaborado por: Autor

Fuente: Propietarios Heladería Pailletto

Tabla 28 Flujo de Caja Projectado Escenario 2 (Año 2014 – 2019)

FLUJO DE CAJA PROYECTADO PROPUESTA 2						
	0	1	2	3	4	5
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL	14,34%					
FACTOR DE ACTUALIZACIÓN AL CPPC	1	0,874589148	0,764906178	0,668978642	0,585081461	0,511705896
FLUJO DE CAJA		\$ 18.842,66	\$ 9.437,70	\$ 11.074,40	\$ 12.909,42	\$ 14.964,32
FLUJO DE CAJA DESCONTADO	\$ -	\$ 16.479,58	\$ 7.218,95	\$ 7.408,54	\$ 7.553,06	\$ 7.657,33
VAN	\$ 46.317,46					
FLUJO DE INGRESOS ACTUALIZADOS		69.301,35	34.884,98	33.561,03	32.287,32	31.061,96
FLUJO DE COSTOS ACTUALIZADOS		52821,77	27666,03	26152,49	24734,26	23404,63
INDICE COSTO BENEFICIO		1,31	1,26	1,28	1,31	1,33

Elaborado por: Autor

Fuente: Propietarios Heladería Pailletto

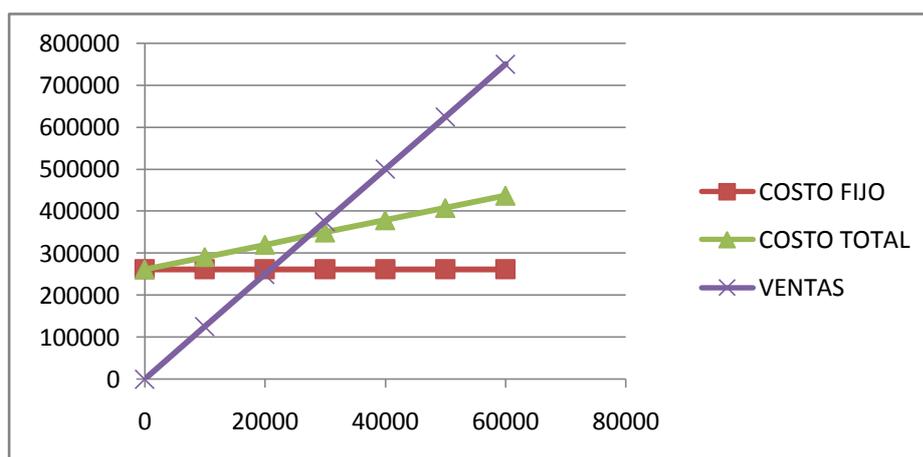
Punto de Equilibrio

Para el punto de equilibrio se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 29 Punto de Equilibrio (Año 2014)

PUNTO DE EQUILIBRIO	300.320,10
Número de Conos	301.464,00
Número de Litros	30.146,40

Gráfico 25 Punto de Equilibrio Empresa Pailetto (Año 2014)



6. Evaluación Financiera

Como se puede apreciar en las Tablas 26, 27, 28 y 29, se exponen los 2 Escenarios, es así que se puede evidenciar que en el Escenario 1, que se obtiene un VAN negativo de (USD\$7.336), dólares y un índice Beneficio Costo del USD\$1,17 dólares para el primer año, obteniendo pérdida los siguientes años.

En el Escenario 2, se obtiene un VAN de USD\$46.317 dólares y un índice Costo Beneficio deUSD \$1,31 dólares en el primer año, teniendo los siguientes años valores positivos.

Efectuados los Escenarios 1 y 2, se concluye que el Escenario 2 es el que tiene un mejor desempeño y por lo tanto debe recomendarse su implementación.

En el Escenario 1, con el correr del tiempo en los años 3, 4, y 5, tiene relaciones inferiores a 1, lo que afecta su calificación.

7. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones:

- Ya que se ha identificado las estrategias de marketing y comercialización se concluye que tienen incidencia directa sobre las ventas de Pailletto. Es evidente que en cada estrategia de marketing utilizada incrementó año a año las ventas, incluso contribuyeron en semanas valle por estacionalidad del producto.
- Se identificaron los problemas en la comercialización de la heladerías, siendo así que Pailletto optó por la mejor estrategia que fue desarrollar mercados a través de la apertura de 3 puntos de venta en centros comerciales y cambiar así su canal de distribución
- Se determinó varias de las estrategias de marketing que se utilizaron con el pasar de los años y que contribuyeron al posicionamiento de la marca y top of mind, siendo una de ellas la promoción a través del volanteo y degustación.
- Se propusieron 2 escenarios en base a los instrumentos de investigación que se utilizaron como la entrevista al experto, Focus Group, y encuesta, que proporcionaron información válida para elaborar las propuesta conociendo las experiencias y preferencias de los consumidores de la ciudad de Quito, es así que se planteó una estrategia de marketing que impulse de forma directa desde la empresa el posicionamiento de la marca y fidelización, y otra estrategia propuesta por un experto para la obtención de una mayor rentabilidad.

Recomendaciones

- En conocimiento de las estrategias de comercialización y de marketing realizadas, se recomienda continuar con la estrategia de desarrollo de mercados, visualizando la apertura de más puntos de ventas, asimismo, en centros comerciales.
- Se recomienda que los problemas identificados como la falta de promoción a través de la degustación y volanteo, se convierta en una necesidad permanente, ya que al ser el helado un producto de impulso, se necesita de promoción directa con el cliente potencial.
- Debido al costo beneficio, se recomienda como estrategia de marketing optar por el Escenario 2, que comprende un mayor rendimiento para la empresa y, a su vez, su coste es menor que el Escenario 1.
- Se necesita darle más impulso de publicidad al punto de venta El Jardín, debido a que sus ventas no son lo esperadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Archive, A. (2014). *El modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Águeda, E. (2008). *Principios de marketing*. España : ESIC Editorial.
- Andersen, A. (1999). *Diccionario de Economía y Negocios*. Madrid : Espasa Calpe.
- ANDES, A. P. (Agosto de 2012). *En Ecuador por lo menos cinco de cada diez personas adultas presenta sobrepeso*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/actualidad/3548.html>
- Andía Valencia, W. (2011). *Ministerio de Economía y Finanzas, Guías Metodológicas para la elaboración de*. Perú: El Saber Editores.
- Belloso Chacín, R. (2014). *Entorno Tecnológico*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/infourbe/1-entorno-tecnologico>
- Cabrera, G. P. (2002). *Análisis de producto y Tipos de Productos*.
- Camino, J., & López Rúa, M. (2012). *Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones*. España : ESIC Editorial.
- Casado Díaz, A. (2010). *Introducción al Marketing*. Editorial Club Universitario .
- Diccionario abc. (2014). Obtenido de <http://www.definicionabc.com/social/psicosocial.php#ixzz3VyiVa0qK>
- Ediciones Díaz de Santos S.A. (1997). *La ventaja competitiva*. Ediciones Díaz de Santos.
- EOI. (2012). *Aspectos sociales en Responsabilidad Social y Sostenibilidad Empresarial*. Obtenido de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Aspectos_sociales_en_Responsabilidad_Social_y_Sostenibilidad_Empresarial
- Figeroa, R. V. (2012). *Crecimiento Empresarial Estratégico*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/competenciaestrategia/estrategias-de-crecimiento---ansoff/estrategias-de-desarrollo-de-mercados>
- Finamac. (29 de 09 de 2012). *El Origen del Helado*. Obtenido de <http://www.finamac.com.br/es/noticias/2012/09/376/el-origen-del-helado>
- Financiero, E. (2013). *El Financiero*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com/negocios/negocios.html>
- Forética, R. (2010). *El Cambio Demográfico*. Obtenido de El reto del mundo desarrollado implicaciones, riesgos y recomendaciones: <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/450/el%20cambio%20demogr%C3%A1fico.pdf>
- Fred R, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson educación.

- Gastronomía & Cía. (02 de Marzo de 2008). *El Helado, un poco de historia*. Obtenido de <http://www.gastronomiaycia.com/2008/03/02/el-helado-un-poco-de-historia/>
- Gomez, J. (2014). *La cultura del Marketing*. Obtenido de <http://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-analisis-interno-de-la-empresa/>
- Grupo N°10. (2009). *Fundamentos de Mercadotecnia, El entorno del Marketing*. Obtenido de <https://fundamentodemercadotecnia04.wordpress.com/el-entorno-del-marketing-microentorno/>
- Helados de Paila. (2012). *Sobre Helados de Paila*. Obtenido de <http://www.heladosdepailadmp.com/sobre-helados-de-paila.html>
- Hopkins, D. (1982). *El Plan de Marketing*. New York : La conferencia de la Junta.
- Kotler, P. (2012). *Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller. (2009). *La dirección del marketing 12ava edición*. México: Pearson educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing 14 edición*. México: Pearson educación.
- Lambin , J. (1995). *Marketing Estratégico*. España: McGraw-Hill.
- Layedra, F. (2012). *Topsy busca más clientes con su helado artesanal*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/topsy-busca-clientes-helado-artesanal.html>. Si está pensando en hacer uso del mismo, por favor, cite la fuente y haga un enlace hacia la nota original de donde usted ha tomado este contenido. ElComercio.com
- Managers Magazine. (2009). *Las cinco Fuerzas del Michael Porter* . Obtenido de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>
- Pirámide Digital. (2011). Recuperado el 15 de Noviembre de 2014, de Las cinco Fuerzas de Porter,,: <http://www.elmayorportaldegerencia.com/index.php/documentos/181-emprendedores/386-las-5-fuerzas-deporter?device=desktop>
- Ramirez, E. (2013). *Monografías.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos75/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica/analisis-foda-herramienta-planeacion-estrategica.shtml>
- Robinat, J. R. (2008). *Enciclopedia de Marketing y Ventas*. Barcelona.
- Romero, J. (2013). Recuperado el 15 de Noviembre de 2014, de Territorio Marketing, El macroentorno y microentorno,,: <http://territoriomarketing.es/el-macroentorno-y-microentorno/>
- Sani Saporì. (21 de 03 de 2012). *Historia del Helado*. Obtenido de <http://www.sanisapori.es/Historia%20del%20helado.html>
- SIMON. (2013). *SIETE ACCIONES QUE PROPICIAN LA COMPRA POR IMPULSO*. Obtenido de <http://blog.tinytien.com/7-acciones-que-propician-la-compra-por-impulso/>

Superintendencia de Compañías. (2015). *Ley de Compañías*. Obtenido de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill .

Torres Alvarado, Y. (2012). *Sistemas de información* . México .

Trenzano, J. M. (2008). *Enciclopedia de Marketing y Ventas*. Barcelona.

UNAM. (2012). Obtenido de <http://capacinet.gob.mx/Cursos/Aprendamos%20Juntos/planeacionestrategica/temaIII.html>

ANEXO I.- FORMATO DE ENTREVISTA AL EXPERTO

✓ Introducción del entrevistador:

Gracias por estar presentes en esta importante entrevista que se va a realizar con el fin de hacer un análisis sobre las estrategias de marketing utilizadas históricamente por los dueños de Pailletto y ver cuáles han sido sus repercusiones en sus ventas. Asimismo, conocer sus expectativas que a través de esta investigación se logrará obtener, es decir queremos llegar a aportar a Pailletto con una nueva estrategia con el fin de mejorar su rentabilidad. Para esto solicito por favor me ayuden respondiendo las siguientes preguntas.

✓ Preguntas dirigidas al entrevistado (3 expertos)

3.4 ¿Cuáles fueron sus principales motivaciones para crear una un negocio de expendio de helados de paila?

Experto No. 1

Explica que en base a su esposo estudió la carrera de Agroindustrias, y ella Hotelería, pues los 2 conocen sobre la fabricación de alimentos, así también como consumidora, deseaba poder elaborar un postre que no tenga crema de leche y poder crear esa opción a las personas a través de helados de sabores exóticos, ya que en el mercado no encontraban un tipo de producto similar.

Experto No. 2

Trabajar con productos que sean saludables para el consumidor y sacar un producto de pura fruta en un ambiente o clima cálido, para brindar al consumidor un helado de alta calidad que le ayude en su nutrición, y que a su vez, el producto, sea un helado que no tenga grasa y azúcar.

Experto No. 3

Contribuir al desarrollo tanto económico y social que un negocio tradicional puede aportar al paladar del cliente ecuatoriano, que a su vez es muy delicioso en su sabor y de excelente calidad y presentación.

3.5 ¿Cuáles fueron sus primeras estrategias en general optadas para su venta y comercialización?

Los 3 expertos deducen que primero se realizó una producción de 20 sabores de helado de paila, pero en su parte comercial, se comenzó a través de canales de distribución como: restaurantes, servicios de catering, colegios, universidades, etc.

También se solía entregar a domicilio a familiares y clientes de clubes, restaurantes, o personas que tengan un evento.

3. ¿Cuáles fueron las estrategias de marketing utilizadas históricamente?

Enumere

Experto 1.

Desde el año 2007 hasta finales del año 2010 no se expendía directamente al consumidor por lo que su canal de distribución eran los restaurantes, clubs, colegios, etc., es así que llevaban Cartas Comerciales, al Jefe del Restaurante o dueño del negocio de los lugares señalados.

Experto 2.

Debido a que históricamente el helado, es un producto proveniente de Italia, y los clientes, querían una marca con técnicas internacionales, es así que se ha aprendido tales técnicas

siendo así que el helado garantice la salud del cliente y cumpla con las normas alimentarias, rescatando este producto, antes conocido como sorbete y es por eso que se creó la marca Pailletto, siendo una mezcla de helado de paila con la parte italiana, es por eso que la tendencia crece hacia la preferencia por los sorbetos y, asimismo también la marca se proyectan internacionalmente.

Experto 3

En el año 2007, los socios registraron la marca y crearon la compañía con el fin de ir creciendo y avanzar a llegar a ser una pequeña industria, sin embargo se lo considera como un negocio familiar artesanal, a pesar de que el producto es gourmet, cada helado es preparado delicadamente ya que no se produce a gran escala, por lo tanto hace que el producto sea fresco y no contenga ni conservantes ni saborizantes ni preservantes, es así que se lo elabora diariamente

Actualmente, los dueños están recalificándose como artesanos, ya que cumplen con las siguientes ventajas:

- Ventajas en registros sanitarios
- Importación de productos sin un impuesto alto como maquinaria para producción de helado
- Beneficios al pago de sueldos, aprendices artesanales

Otra estrategia comercial que realizaban era llamar a los dueños de marcas conocidas de expendio de comida y solicitarles que publiquen en el menú los helados Pailletto, es así que se les hacían probar a los dueños. Se llegó incluso a tener una cartera 70 clientes.

En el año 2010, se detectó que los distribuidores ganaban un alto porcentaje de utilidad, los dueños vieron la necesidad de venta directa ya que los costos se incrementaban porque tenían que tener una persona para cobros, asimismo, cada cliente solicitaba crédito y no pagaban. En el estudio que hicieron detectaron que se expendía a través del intermediario el cono simple aUSD\$1,50 siendo la ganancia mucho mejor.

- ✓ Isla Quicentro del sur (Apertura 2011)
- ✓ Local esquinero El Recreo (Apertura 2014)
- ✓ Isla Mall el Jardín (Apertura, Octubre 2014)

Para la presentación del helado tanto en el Quicentro del Sur como en el Mall el Jardín les han dado oportunidad para poner más de 45 bandejas de helado.

Se han invertido anteriormente pero por falta de liquidez no se continuó con la promoción y publicidad necesaria mejorar la imagen como:

- ✓ Modelos
- ✓ Vallas publicitarias
- ✓ Se han realizado publirreportaje como en la Revista Ventana, Vive Light, Selecciones, El Comercio, sección Líderes, Emprendedores
- ✓ Han asistido a Programas de televisión en RTS como Club de la Mañana, Ecuador en Vivo, sin ningún costo
- ✓ Se han elaborado antes del 2014, 15 diseños de flyersteniendo un costo deUSD\$400 dólares las 10.000 unidades.

4. ¿Qué impactos financieros causó en las ventas cada estrategia utilizada? Apoyarse en los libros contables.

Experto 1.

Afortunadamente, desde el 2014, cuentan con un sistema contable interno diseñado para ellos, el mismo que permite emitir facturas y conocer las ventas por producto y sabor.

Desde el 2007 hasta finales del año 2010, se expendía por litros de helado a USD\$4,50 dólares, y se vendían mil litros de helado mensuales, utilizando la estrategia de venta a través de un canal de distribución diferente, que era restaurantes, clubs, hoteles, colegios, universidades etc.

En el año 2011, cambian de estrategia de comercialización a la de Desarrollo de Mercados por medio de la apertura de la Isla en el Quicentro del Sur, donde se expedía el cono de helado a USD\$1,00 dólar

Es importante comentar que actualmente el cono de helado en el Quicentro del Sur se expende a USD\$1,25 dólares.

En el año 2014, en el Centro Comercial Mall El Jardín se expende el cono de helado a USD\$1,50 dólares, al principio por una estrategia de fijación de precios se subió a USD\$1,80 dólares el cono de helado, sin embargo, dada la baja en ventas se decidió bajar nuevamente a USD\$1,50 dólares.

Asimismo, desde el año 2014, en el Centro Comercial El Recreo, el cono de helado, se ha mantenido con el precio de USD\$1,25 dólares.

Experto 2

Desde que se creó la compañía, el logotipo de Pailletto ha ido cambiando las letras, actualmente están más abiertas porque, anteriormente, no se leían ni entendían las letras. Esta modificación lo ha hecho un experto en diseño gráfico, llamado Mauricio Vásquez. Es así que con esta modificación ha permitido una mayor afluencia de clientes, ya que pueden identificar que se trata de un helado de paila, también por su importante contenido publicitario en cada Isla o Local

Un importante punto a conocerse es que a inicios de Noviembre 2014, cuando tenía un mes de apertura la Isla de El Mall El Jardín, se instaló a la entrada del centro comercial una valla publicitaria por una semana con un costo de USD\$600 dólares las vallas, es así que se determinó que en dicho mes se incrementó en un 20% las ventas de este punto de venta.

Experto 3

Algo primordial para la heladería ha sido identificar los meses de mayor venta, por ejemplo el mes de Enero y Febrero, las ventas son muy bajas, los meses de Marzo y Abril suben y mejoran, para el mes de Mayo sube, pero para Junio siguen subiendo las ventas aún más, siendo unos excelentes mes Julio y Agosto. Para el mes de Septiembre, comienzan a disminuir por un tema estacional de vacaciones, pues para Octubre, siguen disminuyendo significativamente, sin embargo, despuntan las ventas para Noviembre y siendo el mes estrella Diciembre.

Es importante comentar que desde el año 2007 a finales del año 2010, se vendió alrededor de USD\$600.000 dólares con la estrategia de venta del helado por litros a través de canales de distribución dirigidos a clientes finales como restaurantes, hoteles, clubs, etc.

Experto 3

Para el año 2014, se apertura el local de El Recreo, teniendo un costo de USD44.000 dólares y a comienzos de Octubre de dicho año, se apertura la Isla del Mall El Jardín.

En el caso del Recreo, las ventas fueron un 5% más altas en el año 2014 que el Quicentro del Sur.

5. ¿Cuáles han sido los principales problemas detectados en las ventas en general de la heladería?

Experto 1

El problema comenzó porque cuando se vendía directamente al intermediario, los negocios de comida comenzaron a quebrar en su mayoría porque no se pudieron mantener solamente las marcas grandes de franquicias internacionales pudieron mantenerse a flote, es así que desde el 2007 al 2011 no se obtuvo las ganancias deseadas.

Experto 2

También en ese período, otro inconveniente ha sido la gran rotación de personal operativo, asimismo, se tuvo problemas porque los clientes no les pagaban y solicitaban mucho tiempo de crédito.

Experto 3

Actualmente existen alternativas más baratas, pues sólo les importa el precio a los clientes, según su experiencia solicitan helados de 20cts hasta 80 ctvs.el cono simple, siendo imposible dar a la venta esos precios ya que ni siquiera se llegara a cubrir costos, asimismo, el litro la competencia vende a precios inferiores pero en pésimas condiciones sanitarias.

6. Especifique, ¿qué problemas han tenido utilizando cada estrategia de marketing?

Los 3 expertos indican que no se han utilizado grandes estrategias de marketing por el hecho de no tener liquidez y por haber hecho una gran inversión en los últimos años.

7. ¿Cómo solucionaron esos inconvenientes?

Al ser un lugar reconocido con ventas altas por lo tener una alta credibilidad en el perfil financiero y ser conocidos como una empresa seria, los bancos les han dado crédito, por conocer que sus helados son de buena calidad y que ya se encuentran consolidados y posicionados en el mercado

8. ¿Cuáles son las estrategias de marketing a utilizarse actualmente según su experiencia y en cuál nos recomienda enfatizar?

Los expertos han recomendado tener marca presente en todos los envases que se venden, cucharas, vasos, servilletas, así también:

- Hacer flyers
- Contratar modelos
- Pautar en revistas
- Publireportajes en medios de comunicación masiva, la familia
- Repartir volantes en parqueaderos
- Valla publicitaria
- Publicidad en redes social, Facebook

9. ¿Qué se podría mejorar en Pailletto en general?

Mejorar el entrenamiento a las trabajadoras en atención al cliente e implementar marca en los envases para posicionamiento de la marca y mantener la fidelidad de cliente.

10. ¿A qué heladerías usted considera su competencia directa e indirecta?

Los expertos indican que no tienen competencia directa porque no hay una heladería con el mismo producto en centros comerciales, sin embargo, de manera indirecta, mas como heladería o como punto de refresco, son: Basking Robbins, Crepes and Waffles, Corfu, Tutto Freddo y Toffee.

✓ **Cierre del entrevistador**

Nuevamente gracias por su tiempo y estaré gustosa en replantear una estrategia de marketing que impacte en el mejoramiento de ventas según la investigación a realizarse.

ANEXO II.- FORMATO DE FOCUS GROUP

✓ **Introducción del Moderador**

Estimados asiduos y potenciales clientes de Pailletto aquí presentes. Gracias por estar en este espacio, (mientras disfrutan de un rico helado de Pailletto sabor a rosas que es nuestro último y novedoso sabor), como les habíamos comentado anteriormente la heladería Pailletto, distinguida en ofrecer helado de paila con sus 82 clases de sabores, en busca de satisfacer a sus clientes, se encuentra realizando una investigación que aporte a la heladería según las exigencias del mercado, para esto necesitamos conocer más a profundidad sus intereses, gustos y preferencias que tienen en nuestros helados y las expectativas que buscan en un helado tradicionalmente, en el caso de nuestros posibles compradores. Es así que nos permitimos realizar las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo supo de la existencia de la heladería Pailletto?
2. ¿Qué le atrae más de un helado?
3. ¿Por qué prefiere helado de Paila?
4. ¿Les parece novedoso adquirir un helado de paila en un centro comercial?
5. ¿Por qué comprar en Pailletto?
6. ¿Cuál es su sabor favorito?
7. ¿Qué mejoraría en Pailletto?
8. ¿Cuánto tiempo lleva siendo nuestro cliente?
9. ¿Cuándo desea un helado de paila, cuál es el primer lugar a donde va a consumir?
10. ¿Considera que es el mejor helado de paila que haya probado?
11. ¿Qué les pareció haber consumido un helado de paila sabor a rosas?

✓ **Cierre del moderador**

Estimados clientes gracias por solventar nuestras inquietudes, les agradecemos nuevamente por su asistencia y, en vista de su cordialidad, no se vayan sin antes llevarse un litro de helado de los sabores más exóticos de nuestra marca.

ANEXO III ENCUESTA DE HELADOS DE PAILA

Sector de Vivienda _____

Edad _____

Sexo _____

Por favor solicitamos su mayor aporte para el mejoramiento del servicio de una heladería ubicada en la ciudad de Quito, por lo que requerimos muy comedidamente se sirva llenar la siguiente encuesta:

1. ¿Consume usted helados?

SI NO

Si contestó que NO, agradecemos su gentileza por el tiempo brindado, si contestó que SI, le invitamos a seguir llenando este cuestionario.

2. Del 1 al 6 califique las marcas de helados de su predilección. Siendo 1 el menos importante y 6 el más importante.

- Pingüino
- Topsy
- BaskingRobins
- Crepes & Waffles
- Helados Amazonas
- Pailletto

Otros:

- o Especifique _____

3. ¿Ha probado usted helados de paila?

SI NO

4. ¿Cuándo usted compra un helado, usted se fija en cuáles de los siguientes puntos? Del 1 al 5 coloque del 1 siendo el menos importante y 5 el más importante

- Presentación
- Higiene
- Sabor
- Textura
- Contenido saludable

Otros

- o Especifique _____

5. Enumere, ¿qué aspectos inciden al momento de comprar el helado? Enumere del 1 al 3 siendo el 1 el menos importante

- Ubicación
- Parqueadero
- Accesibilidad

Otros

Especifique _____

6. ¿Le gustaría probar un helado de paila que se venda en un centro comercial de la capital?

SI NO

7. ¿Cuál es su sabor de helado de paila preferido?

- Mora
- Guanábana
- Taxo
- Naranja
- Ron Pasas

- Limón
 - Maracuyá
 - Otro
- Especifique _____

8. ¿En qué medio de comunicación se enteró de la existencia del helado de paila que usted consume?

- Vallas publicitarias
 - Radio
 - Televisión
 - Publireportajes
 - YouTube
 - Facebook
 - Twitter
 - Otros
- Especifique _____

9. ¿Ha consumido usted anteriormente helados de paila en Pailletto?

SI NO

10. Si usted ha probado los helados Pailletto, díganos ¿cuál es su apreciación del producto?

- Malo
- Bueno
- Muy Bueno
- Excelente

11. ¿Cuál es su sabor favorito de Pailletto?

Especifique _____

12. ¿Sabía usted que la heladería Pailletto, tiene helados para diabéticos, que son 100% naturales y tiene presencia en centros comerciales como El Recreo, Quicentro del Sur y El Jardín?

SI NO

13. Si respondió SI, por favor responda el grado de satisfacción que le ofrece Pailletto

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

¿Por qué? _____

-----GRACIAS POR SU COLABORACIÓN-----