

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



Análisis e Implementación de Estrategias de Retailing y Merchandising usando la Herramienta de Benchmarking para aumentar el tráfico de clientes en Café Express en la ciudad de Guayaquil

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN MARKETING, COMUNICACIÓN Y VENTAS

Presentado por:

Mónica Recalde Salame

María Liz Torres Moreira

Lorena Veloz Castro

Guayaquil – Ecuador

2013

DEDICATORIA

Dedicatoria de Mónica Recalde

Este proyecto se lo dedico a mis padres, porque este logro es de ellos también. Una especial dedicatoria a mis abuelitos Hada Coto y Luis Salame porque sé que desde el cielo cuidaron de mí para que pueda llegar a este día y a mi tía Martha García porque siempre me apoyo y cuidó a que cada paso que diera fuera el acertado y por ser ejemplo a seguir; aunque lo hiciera desde la presencia de Dios.

Dedicatoria de María Liz Torres

Le dedico esta tesis a Dios por darme vida e inteligencia, a mis padres por su amor, apoyo y esfuerzo, a toda mi familia por siempre confiar en mí y aconsejándome para guiarme por el camino correcto.

Dedicatoria de Lorena Veloz

Les dedico esta tesis a mis padres y hermanos, que toda mi vida han estado a mi lado apoyándome, ayudándome y aconsejándome, por darme la vida y la educación y por amarme. Y también a mi abuelita Eva de Veloz, quien se llevó al cielo la ilusión de verme convertida en una profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento de Mónica Recalde

Agradezco a Dios por haber puesto en esta aventura del conocimiento a las personas indicadas que contribuyeron a que pueda alcanzar este escalón en el camino del éxito. A mis padres por su apoyo y palabras de aliento en momentos de decepción, desesperación y por celebrar conmigo los momentos de éxitos y de regocijo infinito. A mi familia por ser pilares en este camino y por mostrar felicidad en cada momento de esta experiencia. A mis compañeras y amigas con quienes compartí el proyecto final de carrera por su apoyo, cooperación, comprensión, y motivación. Así mismo quiero agradecer a la Econ. Heydi Pazmiño por su ardua labor como directora del proyecto, su colaboración fue muy importante, ya que sin su perseverancia y confianza en el proyecto este no hubiera llegado a su etapa final y un agradecimiento especial al Ing. Bolívar Pastor sin la pasión por esta profesión impartida en cada una de sus cátedras no estaría disfrutando de este momento.

Agradecimiento de María Liz Torres

Agradezco primero a Dios por haberme dado vida segundo a la Virgen por jamás desampararme, a mis padres que son un pilar importante en mi vida, a mis compañeras de tesis por su esfuerzo y excelente trabajo y a nuestra tutora Miss Heydi Pazmiño por guiarnos y brindarnos sus conocimientos.

Agradecimiento de Lorena Veloz

Agradezco a Dios por la vida, y por ayudarme a estar donde estoy, a mis padres que siempre me han dado su apoyo incondicional, a mis compañeras de tesis por haber hecho un buen trabajo juntas y a mi tutora de tesis. Y un agradecimiento especial al Ing. Bolívar Pastor por habernos inculcado sus conocimientos y experiencias y al Ec. Danny Barbery por su nivel de exigencia y a la vez confianza depositada en nosotros en cada proyecto emprendido.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



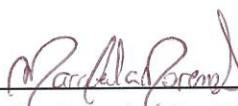
M.Sc. Felipe Álvarez

Presidente del tribunal



M.Sc. Heydi Pazmiño Franco

Directora de tesis



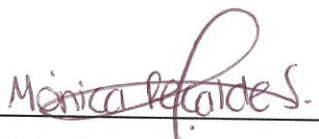
M.Sc. María Cecilia Moreno

Vocal del tribunal

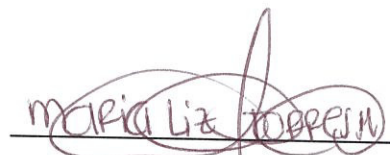
DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)



Mónica M. Recalde Salame



María L. Torres Moreira



Lorena V. Veloz Castro

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente tesis se realizó un estudio de benchmarking a la cafetería Café Express, en cual se la comparó con el líder del mercado de cafeterías en el Ecuador. Café Express tiene una baja participación de mercado (2- 3%). Los factores que se analizaron como factores de éxito son: variedad de productos, evidencia física e innovación de productos, ya que se consideran que son los factores que inciden en el éxito del socio de Benchmarking. El objetivo central del proyecto de fin de carrera es proponer estrategias basándose en lo que hace el socio con el fin de aumentar en un 5% el tráfico de clientes en Café Express, el plan de acción incluye estrategias de posicionamiento, estrategias de crecimiento intensivo y estrategias de retailing y merchandising desarrolladas enfocándose en alcanzar el objetivo principal. Así mismo cada una de las estrategias planteadas tiene un costo real el cual fue analizado en el capítulo financiero. En cuanto a rentabilidad y viabilidad del proyecto, existen dos vías que se pueden tomar, el primero incluye una gran inversión en una campaña publicitaria, en el cual se pautará en diferentes medios todos los meses, y la Tasa Interna de Retorno(TIR) de esta opción es de 6,77%; mientras que de la segunda opción, la cual el pautaje se lo realiza en medios BTL y solo fuerte inversión en campaña en los meses de Julio, Agosto y Septiembre la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 42,21% por lo que se concluyó que pueden invertir en medios BTL para asegurar cumplir sus objetivos y tener un incremento del tráfico de clientes además de mejorar su posicionamiento.

Palabras claves: Benchmarking, Retailing&Merchandising, EstrategiasdePosicionamiento, EstrategiasdeCrecimiento, Tráficodeclientes.

ABSTRACT

In this thesis we conducted a benchmarking study to the cafeteria Café Express, in which was compared with the market leader of coffees in Ecuador. Café Express has a low market share (2-3%). The factors were analyzed as factors for success are: variety of products, physical evidence and product innovation, as they are considered to be the factors that affect the success of benchmarking partner. The main objective of the thesis is to propose strategies based on what the partner does in order to increase by 5% in customer traffic Café Express, the action plan includes positioning strategies, intensive growth strategies retailing and merchandising strategies developed focusing on achieving the main objective. Also each of the proposed strategies has a real cost which was discussed in financial chapter. In terms of profitability and viability of the project, there are two ways you can take, the first includes a large investment in an advertising campaign, which will be scheduled in different media every month, and the Internal Rate of Return (IRR) of this option is 6.91%; while the second option, which is the BTL media and strong investment in campaign only during the months of July, August and September the Internal Rate of Return (IRR) is 70.96% which is concluded that they can invest in BTL media to ensure meeting their objectives and have increased customer traffic as well as improve participation and market positioning.

Key words: Benchmarking, Retailing&Merchandising, PositioningStrategies, GrowthStrategies, CustomerTraffic.

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXPRESA	V
RESUMEN EJECUTIVO.....	VI
ABSTRACT	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	XII
CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Antecedentes del Estudio.....	2
1.3 Problemática de la implementación de las estrategias de Benchmarking	3
1.4 Importancia del Estudio	5
1.5 Objetivos.....	6
1.5.2 Objetivo General.....	6
1.5.2 Objetivos Específicos	6
1.6 Alcance del Estudio	7
CAPÍTULO 2: BENCHMARKING APLICADO A LOS ELEMENTOS DE RETAILING DE CAFÉ EXPRESS	9
2.1 Cliente de benchmarking	10
2.2 Misión y Visión	10
2.3 Valores de la empresa.....	10
2.4 Productos	11
2.5 Análisis Situacional	13
2.5.1 Micro Entorno.....	13
2.5.2 Macro Entorno (P.E.S.T.A.)	15
2.6 Análisis FODA	18
2.7 Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	20
2.8 Análisis de Segmentación	25
2.8.1 Segmentación del Mercado.....	25
2.9 Factores de Éxito de la Empresa.....	26
2.10 Conclusiones del capítulo	27
CAPÍTULO 3: SELECCIÓN DEL EQUIPO DE BENCHMARKING Y FACTORES CLAVES A MEDIR	29
3.1 Tipo de Equipo de Benchmarking	30
3.2 Personas Involucradas en el proceso de Benchmarking.....	31
3.3 Funciones y Responsabilidades	31
3.4 Cadena de Valor de Café Express.....	33
3.5 Descripción de los factores claves a medir	37
3.5.1 Variedad de Productos	38
3.5.2 Evidencia Física.....	40
3.5.3 Innovación de Productos.....	48
3.6 Conclusiones del capítulo	49
CAPÍTULO 4: ADAPTACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS	51

4.1	Selección del Socio de Benchmarking.....	52
4.2	Misión y Visión de Sweet and Coffee	54
4.3	Valores de Sweet and Coffee.....	54
4.4	Productos	55
4.5	Cadena de Valor de servicio de Sweet and Coffee	56
4.6	Análisis y Selección de las Mejores Prácticas de Sweet and Coffee.....	60
4.7	Conclusiones del capítulo	81
CAPÍTULO 5: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS		83
5.1	Investigación de Mercados	84
5.1.1	Proceso de Investigación de mercados.....	84
5.2	Definición del problema	85
5.3	Desarrollo del enfoque del problema	85
5.3.1	Objetivo General.....	85
5.3.2	Objetivos Específicos	85
5.4	Formulación del diseño de investigación.....	86
5.5	Trabajo de campo	89
5.6	Preparación y análisis de datos	95
5.7	Conclusiones del capítulo	109
5.8	Recomendaciones del capítulo.....	110
CAPÍTULO 6: PLAN ESTRATÉGICO		114
6.1	Estrategias Propuestas	115
6.2	Servipanorama propuesto para Café Express.....	134
6.3	Conclusiones y recomendaciones del capítulo.....	138
CAPÍTULO 7: ANÁLISIS FINANCIER		140
7.1	Ingresos: Ventas	141
7.2	Costo de Ventas	142
7.3	Inversiones.....	143
7.4	Análisis Financiero y Evaluación del Proyecto.....	145
7.5	Conclusiones y Recomendaciones del Capítulo	148
CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		152
8.1	Conclusiones.....	152
8.2	Recomendaciones	156
Referencias		0
ANEXOS		1
Anexo 1: Codificación de la encuesta.....		1
Anexo 2: Diseño de la encuesta		4
Anexo 3: Presupuesto de la prensa escrita Diario El Universo		5
Anexo 4: Presupuesto de los volantes y cupones 2x1		6
Anexo 5: Presupuesto de Cursor Logo Diario El Expreso.....		7
Anexo 6: Presupuesto de la Activación de Marca y Vallas		8
Anexo 7: Presupuesto de las modificaciones físicas del local		9

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Bebidas de Café Express	11
Tabla 2 Pastelería de Café Express.....	12
Tabla 3 Perfiles de las funciones de benchmarking	32
Tabla 4 Temperatura a Nivel Horizontal	47
Tabla 5 Mejores marcas de cafeterías	52
Tabla 6 Productos de Sweet and Coffee	55
Tabla 7 Datos del Grupo Focal.....	90
Tabla 8 Vinculación de objetivos alcanzados con el grupo focal	94
Tabla 9A Matriz de Resultados del Grupo Focal.....	95
Tabla 10 Tipo de técnica empleada	107
Tabla 11 Vinculación de objetivos alcanzados con las encuestas.....	108
Tabla 12A Cuadro de posibles mejoras de los factores claves a medir.....	110
Tabla 13 Presupuesto de la prensa escrita.....	119
Tabla 14 Presupuesto y calendarización de vallas	122
Tabla 15 Presupuesto total de la campaña ATL	122
Tabla 16 Presupuesto de redes sociales	123
Tabla 17 Presupuesto de volantes.....	123
Tabla 18 Presupuesto del cursor logo	124
Tabla 19 Presupuesto de la activación.....	125
Tabla 20 Presupuesto de las promociones 2x1	126
Tabla 21 Presupuesto total de la campaña BTL.....	127
Tabla 22 Estimación del presupuesto de la campaña publicitaria en 5 años	127
Tabla 23 Propuesta de valor: Modelo actual.....	129
Tabla 24 Inversión de las modificaciones propuestas.....	131
Tabla 25 Dimensiones del entorno	135
Tabla 26 Moderadores de respuesta interna de empleados y clientes	137
Tabla 27 Ventas anuales proyectadas a 5 años	141
Tabla 28 Costos anuales	143
Tabla 29 Artículos para mejoras internas de la cafetería	144
Tabla 30 Precios campaña publicitaria	145
Tabla 31 Gastos de capacitación.....	145
Tabla 32 Estado flujo de efectivo proyectado.....	147
Tabla 33 Presupuesto de campaña publicitaria	149
Tabla 34 Flujo de efectivo proyectado para 5 años.....	150

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Número de horas libres del ecuatoriano de acuerdo a su edad.....	17
Gráfico 2 Fuerzas competitivas de Porter.....	21
Gráfico 3 Frecuencia de visitas.....	98
Gráfico 4 Definición del "Buen Servicio" en una cafetería	99
Gráfico 5 Características del “Café Ideal”	100
Gráfico 6 Frecuencia de visita a Café Express	101
Gráfico 7 Calificación de la evidencia física de Café Express.....	101
Gráfico 8 Preferencia de tipo de asiento	102
Gráfico 9 Preferencia de tipo de envase	102
Gráfico 10 Productos adicionales	103
Gráfico 11 Tipo de acompañante del café por género	104
Gráfico 12 Elección de Cafetería y Género	104
Gráfico 13 Horario y Género.....	105
Gráfico 14 Tipo de música y Edad	106
Gráfico 15 Matriz de estrategias básicas de desarrollo de Porter.....	116
Gráfico 16 Estrategias de productos en punto de venta	132
Gráfico 17 Modelo Experiencial de Virpi Roto (VR).....	133

ÍNDICE DE IMÁGENES

Figura 1 Productos de Café Express	11
Figura 2 Cheesecake de manjar de Café Express	12
Figura 3 Estructura Típica de un Equipo de Benchmarking	31
Figura 4 Cadena de Valor de Michael Porter de Café Express	33
Figura 5 Producto estrella de Café Express	39
Figura 6 Interior de Café Express	42
Figura 7 Menú de bebidas de Café Express	43
Figura 8 Uniforme del personal de Café Express	44
Figura 9 Mostrador de Productos de Café Express	48
Figura 10 Nuevo Frappe Oreo de Café Express	49
Figura 11 Cadena de Valor de Michael Porter de Sweet and Coffee	57
Figura 12 Certificado de excelencia de Sweet and Coffee	61
Figura 13 Productos estrella de Sweet and Coffee	64
Figura 14 Pared de vidrio de Sweet and Coffee (Urdesa)	66
Figura 15 Exterior de Sweet and Coffee	67
Figura 16 Parte Exterior de Sweet and Coffee (Urdesa)	67
Figura 17 Diseño Interior de Sweet and Coffee (Urdesa)	68
Figura 18 Iluminación con lámparas de Sweet and Coffee (Urdesa)	69
Figura 19 Iluminación y Decoración Interior de Sweet and Coffee	69
Figura 20 Decoración de Sweet and Coffee (Urdesa)	69
Figura 21 Letrero del slogan "Disfruta el Momento"	71
Figura 22 Letrero de la Zona Wi-Fi	71
Figura 23 Letrero de "Capuccino Espresso" y misión	71
Figura 24 Letrero del menú	72
Figura 25 Tipo de servicio que ofrece Sweet and Coffee	72
Figura 26 Decoración de cuadros	73
Figura 27 Gorra con cargo que ocupa el personal	74
Figura 28 Uniforme del personal	74
Figura 29 Uniforme del personal	75
Figura 30 Folleto de Dulce Enteros	76
Figura 31 Folleto de Dulces Enteros	76
Figura 32 Percha de Productos de Sweet and Coffee	79
Figura 33 Percha de Productos de Sweet and Coffee	80
Figura 34 Percha de Productos de Sweet and Coffee	80
Figura 35 Productos nuevos	81

Figura 36 Proceso de Investigación de Mercados.....	84
Figura 37 Métodos de los diseños de investigación.....	87
Figura 38 Tercio de página ancho.....	119
Figura 39 Valla fija en la ciudad de Guayaquil	120
Figura 40 Ubicación de la valla fija.....	120
Figura 41 Valla en panel luminoso	121
Figura 42 Ejemplo de valla en panel luminoso.....	121
Figura 43 Cursor logo.....	124
Figura 44 Ejemplo de la activación	125
Figura 45 Ejemplo de la promoción 2x1.....	126

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES

1.1 Introducción

El nombre real de la compañía analizada se mantendrá en reserva por lo que se la llamará Café Express. En la presente tesis se dará a conocer las características de una cafetería poco conocida en el mercado de cafés ecuatoriano, la cual se encuentra bajo la marca de uno de los establecimientos de comida rápida más reconocidos en el Ecuador, la misma que ha sabido brindar calidad, servicio, limpieza y valor en cada uno de sus restaurantes y productos. Café Express, es una cafetería en crecimiento que no se encuentra como un fuerte competidor dentro del mercado de cafés y no es de mayor preferencia de los consumidores.

Esta cadena de restaurantes de comida rápida es el líder en el segmento de servicio rápido de la alimentación, se encuentra en Ecuador desde 1997 y sus productos son 97% elaborados por materia prima nacional. (Café Express, 2006)

Posee como complemento a su cafetería Café Express que fue establecida en el Ecuador en 2006, la misma que abrió sus puertas dentro del establecimiento de comida rápida de mayor visita por los consumidores, esta cafetería se creó con el propósito de brindar no un servicio rápido, sino más bien un servicio adicional con el cual el cliente se sienta cómodo de poder tomarse un café y pase un rato ameno. (Gonzáles, 2013)

Café Express no maneja una participación de mercado alta, ya que sus competidores directos son líderes en este mercado y mucho de ellos tienen más variedad de productos y

poseen un fuerte posicionamiento. Es por ello que en este proyecto se analizará la situación actual de Café Express, con gran énfasis en la cafetería como retailer, es decir, se analizará su evidencia física y el servicio al cliente, ya que lo que se busca es plantear estrategias de retailing y merchandising necesarias utilizando el benchmarking competitivo como herramienta fundamental para aumentar la fracción de mercado que maneja y así mismo el tráfico de clientes.

Esta herramienta permite comparar a Café Express con su competidor directo, en este caso con Sweet and Coffee, empresa líder en el mercado de cafés, con el fin de optar las buenas prácticas de éste y mejorar a Café Express, esto para que sus productos sean de mayor preferencia de los consumidores y si es posible se convierta en un competidor fuerte.

Finalmente el proyecto constará de un análisis financiero y una evaluación para conocer la rentabilidad del mismo, lo cual es muy importante al momento de su aplicación, ya que se conocerá si el proyecto consta con la viabilidad necesaria para llevarse a cabo.

1.2 Antecedentes del Estudio

Esta empresa, Café Express, llega al mercado ecuatoriano en el año 2006 en conjunto con la cadena de comidas rápidas que la representa con el objetivo de brindar una opción diferente al momento de visitar el restaurante en horarios diferentes fuera de almuerzos y cenas. (González, 2013)

Esta cafetería posee una extensa selección de especialidades de café, bebidas frías y calientes y una deliciosa pastelería gourmet. Utilizan para sus bebidas café Gardella, un café 100% ecuatoriano.

Los objetivos de Café Express es brindar un “algo más” a los clientes que se encuentran dentro del restaurante de comida rápida, sin afectar las ventas de los productos del menú regular del restaurante. Se podrán servir un almuerzo o cena, comer algún postre y luego pasar por un café sin la necesidad de salir del local o simplemente atraer a los clientes fuera de los horarios de almuerzo y cena y así ganar nuevos clientes que se sientan atraídos por la conveniencia de un servicio impresionante. (Café Express, 2006)

1.3 Problemática de la implementación de las estrategias de Benchmarking

La empresa elegida para el desarrollo de este proyecto, es una empresa muy reconocida a nivel mundial y presente en el Ecuador con 16 años en la industria de servicio rápido de la alimentación, que se dedica a la elaboración, distribución y comercialización de comida rápida bajo marca propia.

El problema que se quiere atacar es que actualmente las empresas inmersas en esta industria desarrollan constantemente nuevos productos, de acuerdo a las evolutivas y exigentes preferencias del consumidor, es por esta razón que se desea implementar otro tipo de estrategias que ayuden a que su cafetería, Café Express, sea uno de los competidores fuertes.

Se decidió optar por Café Express, ya que dentro de esta famosa cadena de establecimientos de comida rápida, esta cafetería fue creada como un complemento, es decir, con la idea de brindar servicios adicionales, en este caso el de ofertar cafés y dulces. Es por ello que se analizarán e implementarán estrategias de retailing y merchandising, es decir, se contrastarán las buenas prácticas como retailer, de Sweet and Coffee, con las de Café Express para ver en qué componentes se debe mejorar.

Para la elaboración del proyecto basado en el Benchmarking competitivo, se realizará una investigación de mercado en la cual se utilizará el método cuantitativo de la encuesta, ésta se realizará a una población infinita que será el mercado meta o target de Café Express. Además se utilizará un método cualitativo, que serán las entrevistas a profundidad con gerentes de la empresa y personal especializado en las diferentes áreas del restaurante de las cuales se necesita hacer un levantamiento de información para el desarrollo total del proyecto.

A partir de esto que se realizará una comparación con su competidor directo utilizando las estrategias seleccionadas a través del Benchmarking y se analizará financieramente la rentabilidad y viabilidad de las mismas.

A pesar de que esta famosa cadena de establecimientos de comida rápida posee un alto nivel de calidad en todos sus productos así como el manejo del 40% del mercado y actualmente gracias a la creación de su cafetería está queriendo incursionar en otros mercados, se ve la necesidad de ampliar su cuota de mercado, así como también de incrementar la circulación de clientes. (González, 2013)

El mayor efecto que tendrán estas estrategias es que principalmente aumentará el nivel de ventas de la cadena de restaurantes, esto a su vez provocará que Café Express sea más

conocido en el mercado ecuatoriano, y tendrá la posibilidad de ser uno de los competidores más fuertes en la industria del café.

1.4 Importancia del Estudio

En el mundo del marketing una marca es poderosa y fuerte cuando tiene definido su segmento de mercado, por lo que tiene un alto poder de recordación en la mente de los consumidores y por lo tanto forja lazos de fidelización con sus consumidores; pero cuando esta marca se ve abordada por marcas más fuertes, llega a perder su impacto en el mercado y se va deteriorando hasta el punto de desaparecer. Es por ello que la labor de los mercadólogos es de estar en constante búsqueda de nuevas estrategias para hacer que la vida útil de la marca no decaiga ante la presencia de su competencia.

Café Express es una opción complementaria para los clientes del restaurant en el que se encuentra ubicado, es decir, está dirigido a un segmento específico que visita el establecimiento y desea una opción distinta al menú ofertado regularmente, como por ejemplo cafés (fríos y calientes), dulces y bocaditos.

Es por esta razón que con este estudio se desea crear un mayor tráfico de clientes para Café Express, clientes que desconocen que existe este tipo de opción complementaria y que recurren a la competencia pudiendo satisfacer sus necesidades en Café Express.

1.5 Objetivos

1.5.2 Objetivo General

Analizar e implementar estrategias de retailing y merchandising a la cafetería Café Express mediante un estudio de mercado, segmentación y comparación con el competidor directo para de esta manera identificar su grupo objetivo e incrementar su tráfico de clientes y su participación en el mercado.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Determinar las mejores prácticas de Retailing y Merchandising del socio de benchmarking para poder reestructurarlas y/o adaptarlas dentro del local del cliente de benchmarking.
- Realizar una segmentación de tipo demográfica, psicográfica y conductual con el fin de identificar los segmentos más específicos a los que van dirigido los productos de Café Express.
- Realizar una investigación de mercado para determinar las variables de evidencia física, frecuencia de visita a las principales cafeterías de la ciudad de Guayaquil, favoritismo en cuanto a la elección del acompañante del café, para tomar las decisiones correctas y a su vez incrementar en un 5% el tráfico de clientes en Café Express.

1.6 Alcance del Estudio

Para determinar los factores críticos de éxito del cliente de Benchmarking, Café Express, es necesario conocer su misión y visión, factores internos y externos de la industria del café en el Ecuador, así como también su análisis FODA, al igual que la forma en que operan sus 5 fuerzas competitivas de Porter. Se definen los clientes para la información de benchmarking y los factores de éxito de la empresa.

Se conocerán las personas que formarán parte del equipo de Benchmarking, sus funciones y responsabilidades, y además se detalla la cadena de valor de servicio de Café Express con los procesos de apoyo y soporte. También se presentan los factores críticos de éxito de retailing y merchandising que son: Variedad de productos, evidencia física e innovación de productos.

Se analizarán líderes en la industria cafetera a nivel mundial, Latinoamérica y Ecuador, luego se determinará el socio de Benchmarking y se expondrán las mejores prácticas de éste. Así mismo se conocerá la cadena de valor de servicio del socio de Benchmarking y las diferentes zonas del mostrador de productos.

A continuación se definirá el propósito de la investigación de mercados explicando el objetivo general y los específicos que servirán para delimitar el alcance de la investigación. Se definirá el diseño de la investigación, los métodos a usar y finalmente se presentarán los resultados tabulados y analizados.

Gracias a la investigación de mercados se mostrará el plan de acción que abarcará las estrategias a proponer con el fin de mejorar los factores claves a medir, este plan se

llevará a cabo sobre el posicionamiento de la marca, la innovación de productos y los factores de retailing y merchadising.

Y finalmente en el capítulo financiero se analizará el la viabilidad del plan estratégico planteado en el plan de acción, para determinar si el proyecto es rentable o no, utilizando las herramientas como: la Tasa Interna de Retorno(TIR), el Valor Actual Neto(VNA), la Tasa Interna de Retorno Modificado(TIRM) y el Periodo de Recuperación (Payback).

CAPÍTULO 2: BENCHMARKING APLICADO A LOS ELEMENTOS DE RETAILING DE CAFÉ EXPRESS

En este capítulo se expondrá la misión y visión de Café Express, los productos que oferta, sus valores, y además su análisis situacional tanto interno y externo, con el propósito de conocer aquellos factores que la empresa puede controlar de manera interna, y aquellos factores externos de la industria del café en Ecuador, los mismo que Café Express no controla.

Se analizará también las cinco fuerzas competitivas de Porter de Café Express para conocer la forma con la que operan sus proveedores y clientes, y como a su vez se maneja frente a los productos sustitutos y frente al ingreso de nuevas empresas al mercado que se convierten en sus potenciales competidores.

Se presenta una segmentación para conocer su mercado meta específico y a su vez se calcula la demanda potencial de Café Express. Y a continuación se definen los clientes para la información de benchmarking y los factores de éxito de la empresa.

2.1 Cliente de benchmarking

Café Express es una cafetería que está ubicada dentro de un restaurante de comidas rápidas, en la avenida Francisco de Orellana y Alavedra al norte de la ciudad de Guayaquil. Fue inaugurada en el año 2006 con el objetivo de brindar una opción diferente de comida al momento de visitar el restaurante en horarios fuera de almuerzos y cenas. Poseen variedad de especialidades de café, bebidas frías y calientes las cuales se muestra en la tabla 1 y una deliciosa pastelería gourmet. Esta cafetería cuenta con seis baristas, una entrenadora de baristas, un gerente encargado de área y el gerente de negocios.

2.2 Misión y Visión

- **Misión:** Servir comida de calidad proporcionando siempre una experiencia extraordinaria.

- **Visión:** Duplicar el valor de la compañía ampliando el liderazgo en cada uno de los mercados.

2.3 Valores de la empresa

- Calidad, servicio y limpieza.
- Espíritu emprendedor.
- Fuerte compromiso hacia su gente.
- Maximizan la rentabilidad de sus operaciones.
- Operan el negocio en un marco ético y responsable.
- Contribuyen con el desarrollo de las comunidades en las que operan.

2.4 Productos

Tabla 1 Bebidas de Café Express

Cafés	Especialidades	Bebidas Calientes	Bebidas Frías	Smoothies
Espresso	Capuccino Vienna	Té	Capuccino Frappé	Smoothie Yogurt Frutilla
Espresso Doble	Capuccino Mocca	Chocolate	Capuccino Frappé Mocca	Smoothie Frutilla Banano
Espresso Largo	Capuccino Tentación		Frappé Dulce de Leche	Smoothie Yogurt Durazno
Café Americano	Machiato al Chocolate		Frappé Oreo	
Ristretto	Vanilla Latte			
Macchiato				
Lágrima				
Latte				
Capuccino				

Fuente: Entrevista con Isidro Gonzáles, 2013

Figura 1 Productos de Café Express



Fuente: Fotografías por los autores

Tabla 2 Pastelería de Café Express

Dulce	Sal
Muffins Vainilla	Pastel de Pollo
Muffins Coco	Pastel de Acelga
Pancakes	Pastel de Queso
Galletas de Avena	Pastel de Carne
Galletas de Coco	Croissants
Alfajor	
Torta Oreo	
Torta de Chocolate	
Torta de Choclo	
Cheesecake de Frutilla	
Cheesecake de Manjar	
Posión de Chocolate	
Pie de Limón	

Fuente: Entrevista con Isidro Gonzáles, 2013

Figura 2 Cheesecake de manjar de Café Express

Fuente: Toma de fotografías por los autores

Café Express es una cafetería que adapta sus productos de acuerdo al país o región donde está ubicado por ejemplo en Ecuador existen productos como la torta de choclo y cheesecake de manjar, en El Salvador ofrecen las quesadillas que son muy famosas y

tradicionales en ese país. Café Express está ubicada como una transnacional ya que ha sido expandida en varios países del mundo pero siempre adaptando sus productos a las necesidades de cada país.

2.5 Análisis Situacional

2.5.1 Micro Entorno

✓ Clientes

Los clientes de Café Express son personas (hombres y mujeres) entre 35-45 años, que acuden al establecimiento de comida rápida, pero encuentran otra opción distinta a la comida que regularmente se oferta en el menú, es decir, encuentra que dentro del establecimiento puede satisfacer sus distintas necesidades.

✓ Proveedores

Para guardar la calidad en el sabor de los productos que oferta Café Express, cuenta con los siguientes proveedores de materia prima:

- Café: Café Gardella (café lojano)
- Azúcar: Azúcar Valdez
- Leche: Nestlé
- Postres y productos de sal: Fundación Acción Solidaria y Puncalsa
- Envases: Plásticos Ecuatorianos S.A.
- Distribuidor: Dipor

✓ **Competencia**

La competencia directa de Café Express, son todas las cafeterías y lugares que ofrecen bebidas elaboradas en base a café. Específicamente:

- Sweet and Coffee
- Juan Valdez
- Gourmet Deli
- Dolce Incontro
- Café Bombon's
- Café Ola la

Estos locales en su mayoría son los que ofrecen un servicio muy parecido al de Café Express con productos muy similares también como lo es el café y los postres y atacan al mismo segmento de mercado.

Mientras que su competencia indirecta son:

- Pasteles y Compañía
- Local Nescafé
- Sal y Pimienta
- El Español
- El Café de Tere
- Estaciones de gasolinera
- Vendedores ambulantes
- Pastelerías (que venden bebidas para acompañar los dulces)

Estos locales en cambio ofrecen un servicio de venta de comida sí, pero cambia el target al que quieren llegar y los productos que ofrecen son más bien sustitutos con respecto a los que oferta Café Express. Muchos de estos locales de comida ofrecen sánduches, jugos, bebidas gaseosas,

agua y otro tipo de postres en su mayoría y serían productos sustitutos del café, postres y bocaditos de sal que ofrece Café Express.

✓ ***Productos Sustitutos***

Los productos que oferta Café Express son variados, si se lo definiría como líneas de productos comprenderían 3: Cafés (variedades frías y calientes), dulces y bocadillos de sal. Por lo que los productos que podrían sustituir a los que oferta Café Express son:

- Bebidas gaseosas
- Agua
- Jugos
- Batidos y frappés
- Té helado
- Sánduches
- Donas
- Café preparado
- Postres preparados
- Postres caseros

(Gonzáles, 2013)

2.5.2 Macro Entorno (P.E.S.T.A.)

Político

En el año 2011 se tomó una medida para incentivar la producción de café en el Ecuador, el gobierno a través del Ministerio de Agricultura ha implementado un programa de

reactivación del sector cafetalero que consistía en hacer fomento productivo, asistencia técnica, fortalecimiento socio organizacional y créditos productivos. El objetivo de este programa era el de mejorar no sólo la cantidad de sacos de cafés exportados sino la calidad de los mismos; ya que estaba consciente de que Colombia producía grandes cantidades, y lo que buscaba era encontrar nichos donde prefirieran un café de calidad. (Buró de Análisis Informativo, 2011)

Económico

Actualmente el Ecuador se encuentra dentro de los 74 países que se dedica a la exportación de café al mundo con una producción total de 23,829 Toneladas métricas. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011). En el país se producen los dos tipos de cafés: arábica y robusta en las cuatro regiones. Y exportan los dos tipos de cafés, la comercialización de éste está a cargo de 26 empresas que lo comercializan a cerca de 50 países.

Lo que busca el Ecuador es devolver el mercado al café ecuatoriano, y actualmente el café ecuatoriano está considerado entre los 5 de mejor cosecha en el mundo por sus atributos especiales. (Buró de Análisis Informativo, 2011)

Adicionalmente la ciudad de Guayaquil cuenta con 113 establecimientos restaurantes que compran directamente a los productores y comercializan alimentos elaborados con dichas materias primas. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

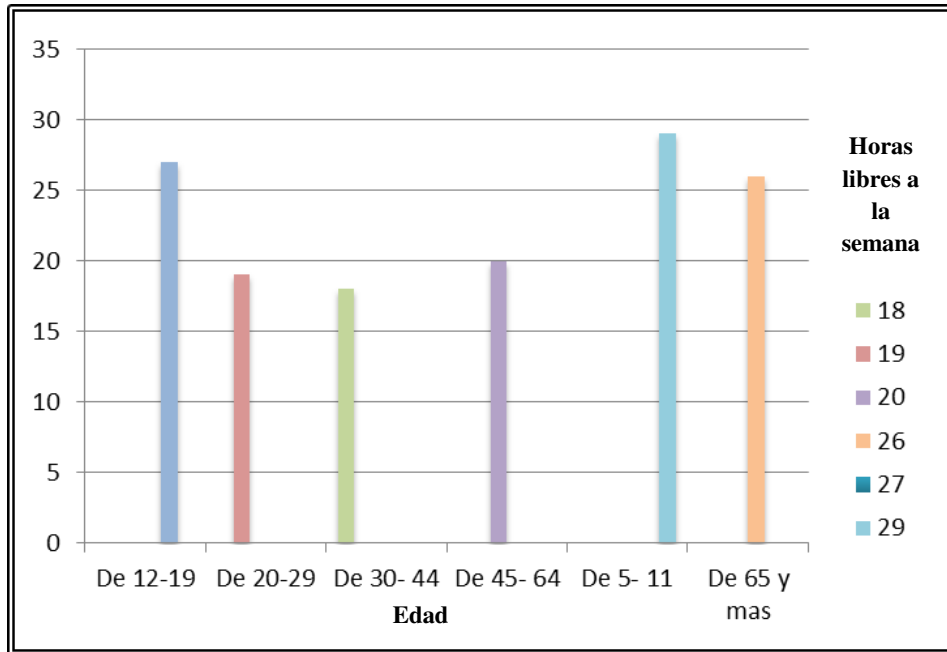
Social

La cultura del café dentro del mercado ecuatoriano es relativamente joven, ya que empezó a intensificarse a partir del año 2006, luego de la realización de un concurso de baristas se determinó que el mercado iba en crecimiento, lo cual se convirtió en un aliciente tanto para los productores de café como para los dueños de establecimientos dedicadas a la venta de café preparado.

De acuerdo a un estudio realizado por el Diario Hoy, determinó que el mercado guayaquileño disfruta de un buen café recién hace tres años, y que sus consumidores son personas mayores a 45 años. Sin embargo este mismo estudio revelo que el Ecuador está atrás en el consumo de café anual, ya que un ecuatoriano promedio consume 115 tazas de café al año, mientras que un colombiano consume 250, un venezolano 350, un brasileño 500 y un estadounidense 800. (Diario Hoy, 2010)

En el gráfico a continuación se presenta la cantidad de horas a la semana que un ecuatoriano dependiendo su edad tiene libre, y que en ese tiempo libre decide realizar actividades de confort personal: descansar, leer, ver televisión, salir a comer, salir con amigos.

Gráfico 1 Número de horas libres del ecuatoriano de acuerdo a su edad



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, página web, 2012

Tecnológico

El gobierno a través del Ministerio de Agricultura, colaboró en la adquisición de maquinarias para mejorar la producción cafetera en el país.

Ambiental

En Ecuador se produce una de las mejores calidades de café gourmet y probablemente el mejor café gourmet del mundo, porque es cuidadosamente seleccionado y elaborado con responsabilidad ambiental y social. Este café proviene de las tierras altas y exóticas del Ecuador, se produce en una reserva única en el planeta que por su clima, humedad y biodiversidad hace que el café sea único y especial. (Rios, 2012)

2.6 Análisis FODA

- **Fortalezas**

- ✓ Café Express es una oferta adicional dentro de un establecimiento posicionado dentro del mercado de la comida rápida.
- ✓ Al encontrarse dentro del establecimiento de comida rápida, Café Express posee un respaldo del mismo.
- ✓ En cuanto a seguridad y comodidad de los clientes, posee los guardias de seguridad del establecimiento de comida rápida.
- ✓ Las baristas y el personal que atienden en Café Express son educados en la excelente escuela de Servicio al Cliente del establecimiento de comida rápida al que están asociados, por lo que esto garantiza la excelencia en el servicio al cliente.

- ✓ El espacio físico, refiriéndose a las sillas y mesas, donde los consumidores disfrutan de los productos que Café Express ofrece son adecuados y lo suficientemente cómodos para deleitarse con los productos.
- ✓ Los precios de los productos de Café Express son más bajos que los de la competencia.

- **Debilidades**
 - ✓ Las líneas de productos que Café Express manejan son muy reducidas, ya que solo manejan Cafés (calientes y fríos), dulces, *Snacks* salados, y *Smoothies*.
 - ✓ El ambiente en el que se consumen los productos de Café Express es utilizado por los consumidores del establecimiento de comida rápida, es decir no existe independencia entre los ambientes para consumir comida rápida y para consumir cafés, demás bebidas y dulces. Lo cual impide también delimitar un espacio específico para el público que consume café, el cual es mayor en edad al que consume comida rápida.
 - ✓ Por la razón mencionada anteriormente la música que presentan en Café Express no va de la mano con los gustos de los consumidores, ya que la música que reproducen es dirigida para los consumidores jóvenes en edad que acuden al establecimiento de comida rápida.

- **Oportunidades**
 - ✓ En la actualidad el consumo de café está incrementando a nivel del Ecuador, ya que se está creando una “cultura del café”, como se mencionó previamente, es por esto que Café Express tiene oportunidad de crecer a la par que crece el mercado.
 - ✓ Al encontrarse dentro de una gran cadena de establecimientos de comida rápida, podría expandirse dentro de los locales ya establecidos, donde Café

Express no tiene presencia, ya que en la provincia del Guayas solo existen 2 Café Express.

- ✓ Como puede crecer dentro de los establecimientos que carecen de Café Express, puede lograrse con mayor facilidad su expansión a nivel de cobertura geográfica.

- **Amenazas**

- ✓ La industria cafetera, es muy atractiva debido al incremento en el consumo de esta bebida, por lo que Café Express posee muchos competidores, que ofertan además del café convencional, tienen mayor amplitud y profundidad de productos.
- ✓ Los consumidores desconocen que el establecimiento de comida rápida tiene esta opción dentro de los locales, es decir, la marca Café Express, tiene un bajo nivel de recordación en la mente de los consumidores.
- ✓ Los competidores de Café Express poseen mayor cobertura Geográfica, en la provincia del Guayas.

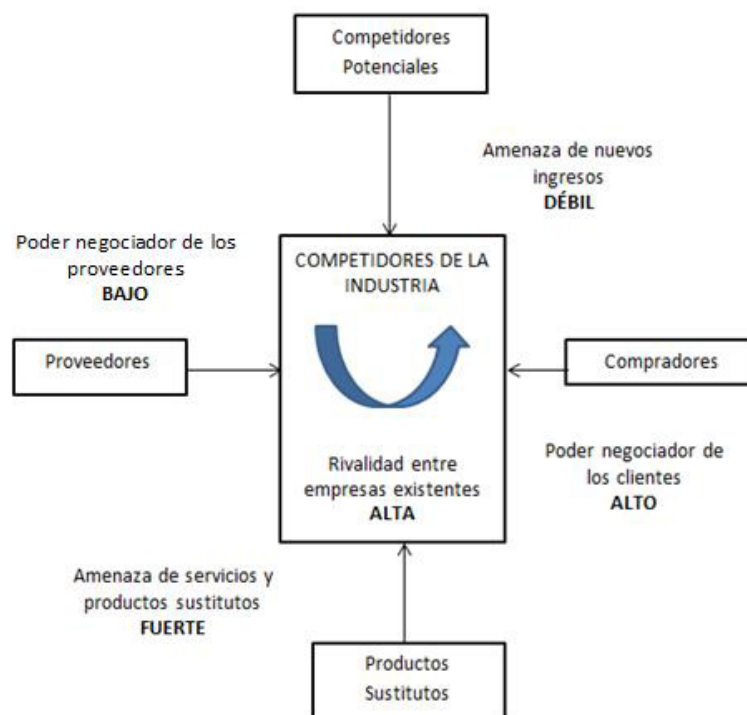
2.7 Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

El nivel de competencia en una industria depende de cinco fuerzas competitivas, la fuerza colectiva de estas fuerzas determina el beneficio máximo potencial de la industria, donde dicho beneficio es medido en términos de rentabilidad a largo plazo del capital invertido. Se debe determinar las principales características estructurales de las industrias que determinan la fortaleza de las fuerzas de la competencia y por lo tanto la rentabilidad del sector. El objetivo de una estrategia competitiva para una unidad de negocio en una

industria es encontrar una posición en la industria donde la compañía pueda defenderse de la mejor manera contra estas fuerzas competitivas o influenciarlas a su favor.

Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en una industria va más allá de los jugadores establecidos. Clientes, proveedores, productos sustitutos y posibles nuevos ingresos son todos los “competidores” para las empresas y pueden ser más o menos importantes dependiendo de las circunstancias. Estas fuerzas juntas determinan la intensidad de la competencia en la industria y la rentabilidad. (Porter M. E., Competitive Strategy, 2004)

Gráfico 2 Fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Adaptado del Libro Estrategia Competitiva, Michael E. Porter, Free Press, 2004

✓ **Amenaza de nuevos ingresos**

En la industria del café, hay barreras fuertes que impiden el acceso de nuevos competidores, es decir que es difícil entrar a esta industria. Las barreras que impiden el acceso a esta industria son:

- *Diferencian sus productos y marca (branding)*: Existen fuertes competidores que diferencian sus productos y marca de manera adecuada, a través de publicidad pasada, servicio al cliente, o simplemente siendo primeros en la industria. La diferenciación obliga a los participantes a gastar mucho capital para superar los niveles de lealtad de los consumidores ya existentes. (Porter M. E., *Competitive Strategy*, 2004)
- *Requisito de capital*: Ya que el capital no sólo se utiliza para la producción de los bienes y servicios, sino que además la necesidad de invertir en servicio al cliente, constante modernización de infraestructura, inventario, innovación de productos, hace que las empresas tengan que aportar grandes cantidades de dinero para poder ingresar a la industria.
- *Acceso a los canales de distribución*: Uno de los competidores fuertes en la industria del café, mantiene convenios con gasolineras para establecer uno de sus locales en cada una de ellas, lo que representa una ventaja para ellos ya que además tienen locales en todo los centros comerciales de la ciudad de Guayaquil y esto disminuye el acaparamiento de canales de distribución o dificulta el ingreso de los nuevos entrantes que deben persuadir a estos canales para poder establecer su local en ellos.

La amenaza de nuevos ingresos es débil, porque además de que el mercado ecuatoriano está saturado de cafeterías, éstos tendrán que invertir grandes sumas de capital para poder

competir con las grandes empresas ya posicionadas y tendrán que buscar nuevos canales de distribución y así mismo ofertar productos mucho más diferenciados de los ya existentes.

✓ **Poder negociador de clientes**

Los clientes tienen todo el poder de negociación y es alto, ya que no sólo son ellos los que poseen el poder adquisitivo para adquirir los productos sino que además pueden escoger otra empresa que brinde productos con características específicas a mejores precios, mejor calidad y mejor servicio. Además hoy en día los gracias a la tecnología y a mayor acceso a fuentes de información los clientes están informados acerca de los precios reales del mercado, la demanda, y costos, lo que hace que el cliente esté en la posición de asegurarse que reciba precios justos.

✓ **Poder negociador de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que en el Ecuador existen un gran número de caficultores por lo tanto Café Express se encuentra ante una amplia gama de proveedores y puede elegir un proveedor que su precio y la calidad del grano se ajuste a las necesidades que requiera. En cuanto a proveedores de azúcar hay muchos en el Ecuador y por ello, Café Express puede negociar el precio de azúcar o simplemente cambiar de proveedor, ya que compra el azúcar en grande volúmenes.

✓ **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza es fuerte, ya que existen productos sustitutos que tienen precios más económicos, vienen en diferentes líneas de productos, hay más variedad y más sabores. El consumidor en vez de optar por café puede elegir entre bebidas gaseosas, té helado, jugos, agua, otro tipo de productos de sal y dulce, etc. Además el prestigio que tengan otras marcas de productos sustitutos también influye a que sean preferidos ya que los

consumidores pueden tener encontrar más alternativas que satisfacen la misma necesidad.

✓ **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad es fuerte ya que el mercado de cafés hoy en día es bastante explotado ya que gracias a que Sweet and Coffee introdujo la cultura del café en Guayaquil, hay mucha demanda y así mismo muchas empresas que se han dedicado a esto. Los dos competidores más fuertes de este sector constantemente están implementando nuevas estrategias para ganar más mercado lo cual hace que la *rivalidad se vuelva más volátil debido al gran interés por ganar más posicionamiento.*

Los factores estructurales que provocan esta intensa rivalidad son:

- *Numerosos competidores:* Hay muchas empresas dedicadas a la industria del café por lo que siempre están en constante lucha por lograr acaparar más mercado, si uno de ellos introduce un producto nuevo, inmediatamente su competidor hará lo mismo o algo parecido.
- *Altas apuestas estratégicas:* Uno de los principales competidores de Café Express, Sweet and Coffee, ha tenido mucho éxito en la industria de café a nivel de Guayaquil, y gracias a este éxito ha podido vender franquicias a países de Latinoamérica para de esta manera crear un prestigio internacional, y esto hace más fuerte la rivalidad porque también incursiona en mercados extranjeros.

2.8 Análisis de Segmentación

2.8.1 Segmentación del Mercado

- *Demográfica*

Los productos de Café Express son dirigidos para todas las personas en general teniendo como mercado objetivo hombres y mujeres entre los 18 a 79 años de edad. En los 2 millones aproximadamente de habitantes que tiene la ciudad de Guayaquil, Café Express tiene un flujo de clientes entre los 250 a 350 clientes diarios aproximadamente y al mes un aproximado de 7000 personas al mes. (González, 2013)

- *Psicográfica*

Café Express está dirigido para personas de clase económica social media alta que les agrada el café, bebidas frías y calientes preparadas con café, chocolate, leche, dulces y productos de sal y les gusta disfrutar de estos productos en un ambiente acogedor y relajante donde pueda entablar conversaciones llevaderas con sus amigos.

- *Conductual*

Se divide el mercado que le corresponde a Café Express en grupos según los conocimientos de los productos, fidelidad a la marca, frecuencia de compra, sus actitudes acerca de los diferentes productos y respuestas después de haber consumido en Café Express y gracias a su sentimiento de afiliación asisten más a la cafetería.

2.9 Factores de Éxito de la Empresa

- Amabilidad

En Café Express se utiliza la amabilidad hacia los clientes como una de sus principales características positivas porque lo prioritario en la empresa es que el cliente siempre tiene la razón y no solo ofrecen el servicio sino que se consigue que cada cliente se sienta único y especial.

- Servicio al cliente

Se entiende a café Express no tanto como un producto sino más bien como un servicio al cliente es lo que ha marcado la diferencia entre el restaurante de comidas rápidas ya que brinda un ambiente agradable de relax, conversaciones, música y son estos factores que junto con el producto hacen que se cree un plus de mucho valor que el cliente aprecia.

- Rapidez

Café Express cuenta con un entrenamiento capacitado para sus baristas creando un servicio más rápido y exacto. El tiempo máximo en que las baristas deben tener lista la orden para el cliente es de 7 minutos, esto hace que la experiencia del cliente sea más satisfactoria y agradable. (González, 2013)

2.10 Conclusiones del capítulo

Café Express es una cafetería que tiene como lema “el cliente es lo primero”, ya que gracias a sus valores como el servicio, la calidad y que tiene un compromiso fuerte con sus clientes, haciéndolos sentir como en casa con productos de calidad y en un lugar acogedor.

Cuenta con varios proveedores que le proporcionan la mejor materia prima para la elaboración de sus bebidas y postres. Sus competidores potenciales son Sweet and Coffee y Juan Valdez, y se encuentran muchos productos sustitutos en el mercado que son capaces de satisfacer la misma necesidad alimentaria.

En cuanto a su macro ambiente, el Ecuador posee un mercado joven en cuanto se trata de la cultura del café, es por ello que se considera al Ecuador como uno de los países en crecimiento en este sector.

Su mayor fortaleza es que cuenta con el respaldo del restaurante. En cuanto a la mayor debilidad es su poca variedad de productos. Su mejor oportunidad es que se abran más cafeterías y que el consumo de café en el Ecuador está en crecimiento y su mayor amenaza es que existen muchos competidores, éstos tienen mayor cobertura geográfica y el nivel de recordación de Café Express en bajo.

Las fuerzas de Porter indican que Café Express es una empresa que sí tiene el poder de negociación con sus proveedores ya que compran en volumen su materia prima y a un precio atractivo, además cuentan con muchas amenazas ya que existen muchos productos sustitutos que pueden quitarle mercado. Existe mucha rivalidad entre los competidores ya

que al conocer que la industria del café es nueva en el país muchas empresas sacan nuevas líneas de productos y agregan a su menú el café.

Según el análisis de segmentación, el mercado meta de Café Express son hombres y mujeres entre los 19-75 años de edad de clase social media alta que gustan del café en sus diferentes formas.

Finalmente los puntos fuertes de Café Express son: la amabilidad hacia los clientes, el servicio al cliente y la rapidez con la que sirven los productos, lo que hace que Café Express se posicione como una cafetería en la que el cliente es único y especial.

CAPÍTULO 3: SELECCIÓN DEL EQUIPO DE BENCHMARKING Y FACTORES CLAVES A MEDIR

En este capítulo se llevará a cabo un análisis de quienes conformarán el equipo de benchmarking, las personas internas y externas involucradas que facilitarán información para a partir de ello realizar la comparación de las empresas estudiadas.

Se presentarán las funciones y responsabilidades de los administradores directos de Café Express, y también su cadena de valor de servicio, que ayuda a conocer todos los procesos de apoyo o soporte y las actividades primarias que son necesarias para poder brindarle una experiencia placentera al consumidor.

También se presentarán todos los aspectos claves a medir, es decir todos los factores de retailing y merchandising, los alicientes visuales, auditivos, del olfato, del tacto y del gusto que conforman Café Express y que se van a comparar con sus competidores para luego aplicar las estrategias de benchmarking que se van a mejorar.

3.1 Tipo de Equipo de Benchmarking

Es importante conformar un equipo de benchmarking para tener una sinergia de información entre los directivos de la empresa y las personas externas, tesistas, quienes serán los encargados de realizar el análisis.

El equipo que llevará a cabo el proceso de benchmarking para Café Express, es un equipo de tipo interfuncional o interdepartamental, ya que estos equipos suelen ser organizados como equipos de tareas con trabajos específicos y sus miembros son escogidos por su nivel de habilidades y conocimientos específicos. (Spendolini, *The Benchmarking Book*, 1992)

Las personas escogidas para este equipo son los gerentes del restaurante de comida rápida, Isidro Gonzáles y María Fernanda Bejar, quienes tienen completo entendimiento y conocimiento de la parte operativa y estratégica de Café Express, y por el mismo hecho de tener un alto mando en la empresa, son los representantes de sus respectivas áreas y departamentos.

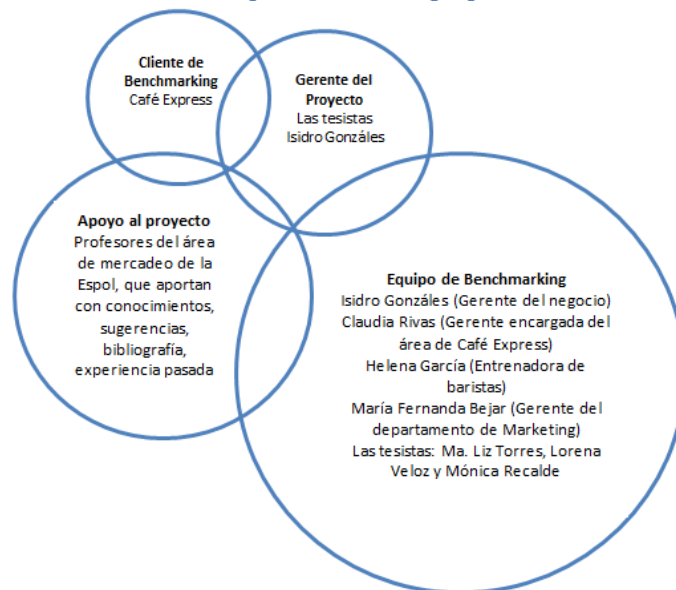
Forman parte de este equipo como entes externos, las tesistas: Mónica Recalde, María Liz Torres y Lorena Veloz, y la tutora del proyecto, Heydi Pazmiño, quienes serán las encargadas de levantar la información, realizar el análisis y llegar a una conclusión enfocada a las mejoras que puede tener Café Express.

Una vez finalizado el estudio, el equipo se disolverá y se darán recomendaciones a la administración de Café Express para que conozcan los resultados y las mejoras que se pueden hacer en la cafetería.

3.2 Personas Involucradas en el proceso de Benchmarking

Se denomina personas involucradas en el proceso de Benchmarking a todas las personas que están inmersas en el proyecto con la finalidad de que este tenga éxito. El diagrama presentado describe la flexibilidad del equipo de benchmarking y la interrelación entre las personas que conforman el equipo.

Figura 3 Estructura Típica de un Equipo de Benchmarking



Fuente: Adaptado del libro The Benchmarking Book, Michael J. Spendolini, Grupo Norma, 1994

3.3 Funciones y Responsabilidades

En la siguiente tabla se presenta la información de las personas que intervienen en el proyecto de benchmarking, se presenta su función dentro de Café Express así como

también su responsabilidad con el proyecto y las habilidades que debe poseer para colaborar en el proyecto.

Tabla 3 Perfiles de las funciones de benchmarking

Funciones	Responsabilidades	Habilidades
Gerente del Proyecto: Las tesisistas e Isidro Gonzáles <ul style="list-style-type: none"> Encargado de coordinar todas las labores para realizar el análisis de benchmarking. 	<ul style="list-style-type: none"> Recolectar la información directamente de la fuente. Mantener una comunicación abierta y directa con el personal de Café Express y demás miembros del equipo de benchmarking. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación Liderazgo Escritura Planificación Organización
Gerente del Negocio: Isidro Gonzáles <ul style="list-style-type: none"> Encargado de las operaciones totales de la cafetería Gestionar el desarrollo de los colaboradores de Café Express (baristas) Llevar a cabo la planificación de las promociones y actividades relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar la información necesaria para el desarrollo del análisis de Benchmarking Dialogar con los Gerentes del proyecto para colaborar con la información necesaria. Consultar los avances periódicos del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación Escritura Negociación Planificación Organización Delegación Liderazgo Dinámica de Grupo.
Departamento de Marketing: María Fernanda Bejar <ul style="list-style-type: none"> Crean acciones de marketing y promoción para impulsar el nivel de ventas y de <i>Local Store marketing</i> para promocionar los productos que Café Express ofrece dentro del establecimiento de comida rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> Proveer información a los Gerentes del proyecto, para que pueda ser utilizada en el análisis de benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación Organización Liderazgo Entrevistas
Encargo de área: Claudia Rivas <ul style="list-style-type: none"> Administra Café Express. Responsable de Control de Calidad en los productos y en el servicio. Vigila que todos los procedimientos vayan de acuerdo a lo establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> Brindar la información de los procedimientos dentro de Café Express, en cuanto a normas y reglamentos que los colaboradores deben seguir. Apoyar a los Gerentes del Proyecto con cualquier duda que ellos presentarán. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación Liderazgo Organización
Entrenadora de Baristas: Helena García <ul style="list-style-type: none"> Encargada de entrenar a las baristas Realiza funciones de caja y armado de bandejas. 	<ul style="list-style-type: none"> Entregar la orden a tiempo Supervisar que las baristas cumplan las metas planteadas y apliquen las enseñanzas dadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación Supervisión Organización Planificación Comunicación

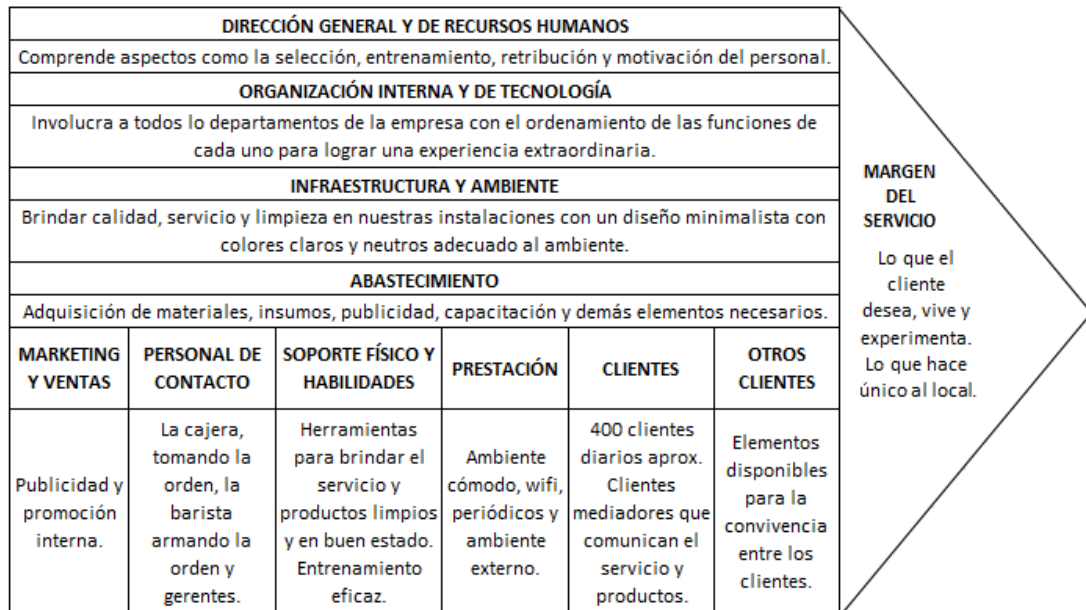
Fuente: Adaptado del libro *The Benchmarking Book*, Michael J. Spendolini, Grupo Norma, 1994

3.4 Cadena de Valor de Café Express

Esta herramienta identifica y describe, a través de un esquema muy visual, cuáles son las actividades empresariales dentro una organización que realmente generan valor para el consumidor final. (Porter M. , 2002)

Tomando como base los elementos de un sistema de servicios como clientes, personal en contacto, servicio, organización interna y otros clientes, junto con la cadena de valor de Porter se replantean y complementa una nueva cadena de valor de servicio como fin brindando satisfacción al cliente y una fuente de posibles ventajas competitivas. (Alonso, 2008)

Figura 4 Cadena de Valor de Michael Porter de Café Express



Fuente: Adaptado del Libro Estrategia Competitiva, Michael E. Porter, Free Press, 2004

Cadena de valor de servicio

Marketing y ventas

La manera en que Café Express impulsa sus ventas utilizando la publicidad y promoción es interna, no la poseen externamente debido a que su fuerte es el restaurante de comidas rápidas y para ellos la cafetería es un complemento adicional para el cliente logrando como primordial las ventajas competitivas para ser posible la prestación del servicio.

Personal de contacto: Cajera y barista de apoyo

Las personas que intervienen directamente interactuando con el cliente son: primero la cajera, ella tiene un rol muy importante ya que es el primer contacto con el cliente tratándolo con amabilidad, despejando cualquier inquietud o duda que el cliente posee, tomándole la orden de una manera rápida y exacta e invitándolo a regresar a la cafetería. Luego se tiene a la barista de apoyo, su trabajo es de igual importancia.

Ella se encarga de armar la orden deseada por el cliente utilizando rapidez, exactitud y amabilidad sin dejar a un lado la calidad, limpieza y buena apariencia de los productos. Al cliente se le agradece su compra y se lo invita a quedarse dentro de la cafetería sirviéndose de nuestros servicios adicionales.

El gerente encargado del área de Café Express no es el que tiene tanto contacto con el cliente pero si es una parte importante y fundamental debido a que si el cliente tiene cualquier inquietud o desea comunicar algo es directamente con el gerente encargado a quien se dirige.

Soporte físico y habilidades

Dentro de soporte físico se incluyen todos los elementos que forman parte del servicio como los platos, copas, tazas, cucharas, cubiertos, mesas, sillas y todos los implementos

necesarios para preparar y servir el producto cuidando siempre la limpieza para que el servicio adquirido por el cliente sea satisfactorio. En las habilidades se incluye todo el conocimiento que las baristas han adquirido; procedimientos, características de los productos con los que se elaboran, ingredientes de cada uno de los productos, tiempos de preparación los productos y armado de la orden. Esta información le brinda un plus al servicio brindado porque la barista está entrenada para responder cualquier inquietud o duda que tenga el cliente.

Prestación

El servicio que el cliente está adquiriendo en Café Express es de servirse cualquiera de los productos en un ambiente cómodo y acogedor con música de fondo, servicio de wifi gratuito, área de periódicos para la lectura de los mismo sin ningún costo adicional y un ambiente exterior para fumadores que incluye los mismos servicios antes mencionados. Se cuida cada detalle para que el cliente pueda obtener un servicio superador, una experiencia de mayor valor sin dejarle ninguna oportunidad a la competencia.

Clientes

A Café Express llegan aproximadamente 400 clientes diarios y son ellos los que están decididos a vivir esa experiencia excelente brindándole el servicio deseado por parte de ellos. Estos clientes tienen el rol de mediadores con otros clientes indicándoles su satisfacción adquirida y excelente servicio al momento de ir a Café Express y es mediante ellos como la cafetería aumenta su cuota de mercado.

Otros clientes

Son los elementos que se dispone para que la convivencia entre los distintos clientes y se desarrolle de la mejor manera por ejemplo influenciar a no clientes que se conviertan en clientes. Se cuidará cada detalle de todos los clientes para que los inconvenientes de otros

clientes no afecten al resto y puedan obtener el servicio total deseado por ellos. Por ejemplo, si un cliente tuvo una queja sobre algo ocurrido dentro de la cafetería esto no debería afectarles a los otros clientes. Es lo que se maneja para cuidar cada experiencia vivida dentro de la cafetería por el cliente teniendo en mente que el cliente siempre tiene la razón.

Dirección general y de recurso humano

Lo que respecta de servicio al cliente no solo debe ser parte del área de marketing sino de toda la empresa y más aún cuando estamos hablando de un servicio, las demás áreas deben pensar también en el cliente. Esta área comprende aspectos relacionados con el personal de la cafetería, tales como la selección, formación, entrenamiento, retribución y motivación.

Organización interna y de tecnología

Involucra a todos los departamentos de la empresa con el ordenamiento de las funciones de cada uno para lograr una experiencia extraordinaria en el servicio brindado al consumidor final. Cada departamento realiza sus procesos, investigación de mercado y demás funciones que conllevan a duplicar el valor de la compañía en forma coherente y coordinada. Dentro de tecnología se incluyen las actividades y recursos para mejorar los procesos con la aplicación de modernas tecnologías durante la elaboración de los productos y el servicio dado al cliente.

Infraestructura y ambiente

Se logra brindar al cliente calidad, servicio y limpieza reflejada en las instalaciones que tienen un diseño minimalista con colores claros y neutros para darle frescura al lugar. Mesas, sillas y muebles adecuadas para el ambiente interno y externo de la cafetería dando comodidad al cliente moldeando el ambiente de servicio.

Abastecimiento

Respecta a la adquisición de materiales, insumos, publicidad, capacitación y todos los elementos necesarios para la prestación de servicio. La adquisición de los materiales son de calidad y aptos para elaborar los productos brindando el servicio al consumidor junto con un excelente entrenamiento para los trabajadores y una minuciosa publicidad logrando como objetivo brindar al cliente una experiencia extraordinaria.

Margen de servicio

El margen de servicio es lo que el cliente desea, lo que el cliente adquiere, lo que el cliente vive y lo que el cliente experimenta. Es la diferencia que lo hace único al servicio adquirido y crea una emoción en el consumidor de regresar al restaurante y volverlo cliente fijo.

3.5 Descripción de los factores claves a medir

Los factores claves a medir se refieren a aquellos aspectos que se desea mejorar en Café Express y que se compararán con los de su competidor, que en este caso es Sweet and Coffee. Los mismos que son:

- ✓ Variedad de productos: Que comprende la amplitud, longitud y profundidad de los productos.
- ✓ Evidencia física: que comprende: instalaciones exteriores e interiores, tangibles, alicientes (visuales, auditivos, olfativos, del tacto y del gusto) y zonas frías y calientes.
- ✓ Innovación de productos

3.5.1 Variedad de Productos

La mezcla de productos o variedad de productos es el conjunto de todas las líneas de productos y artículos que un comerciante determinado ofrece a la venta. (Kotler & Armstrong, 2003)

➤ **Amplitud**

Café Express posee una mezcla de producto poco amplia para sus consumidores, en total cuenta con 35 productos. La amplitud de la mezcla de productos de Café Express cuenta con 6 diferentes líneas de productos:

- ✓ Café Espresso
- ✓ Especialidades
- ✓ Bebidas calientes
- ✓ Bebidas frías
- ✓ Smoothies
- ✓ Pastelería

➤ **Longitud**

La longitud de la mezcla de productos de Mc Café, no es amplia en cada una de las líneas de producto:

- **Café Espresso:** Espresso, espresso largo, espresso doble, café americano, ristretto, macchiato, lágrima, latte y capuccino
- **Especialidades:** Capuccino vienna, capuccino mocca, capuccino tentación, machiato al chocolate, vanilla latte.
- **Bebidas Calientes:** Té y chocolate caliente

- **Bebidas Frías:** Capuccino frappé, capuccino frappé mocca, frappé dulce de leche y frappé oreo.
- **Smoothies:** Smoothie yogurt frutilla, smoothie frutilla banano y smoothie yogurt durazno.
- **Pastelería:** Alfajor de maicena, brownies, croissant, cuadrados de manzana, danish, medialunas de grasa, mil hojas, mini ciabatta, muffins dulces, pasta frola, rellenitas, tortas.

Figura 5 Producto estrella de Café Express



Fuente: www.mcdonalds.com.ec/mccafe/

➤ **Profundidad**

La profundidad de las líneas productos de Café Express, así mismo no es muy amplia:

- Del café espresso ofrecen: espresso, espresso largo y espresso doble.
- Del capuccino: capuccino, capuccino vienna, capuccino mocca, capuccino tentación y capuccino frappé y frappé mocca (bebidas frías).
- De los smoothies: smoothie yogurt frutilla, smoothie frutilla banano, smoothie yogurt durazno.

Los demás cafés tienen la misma receta que el café espresso pero tienen otros ingredientes adicionales para darles otros sabores.

En cuanto a tamaños, Café Express presenta sus productos de acuerdo al tipo de café y de ingredientes que lleva la bebida, algunos son servidos en taza y otros en jarros más grandes. Todas las bebidas son servidas con galletas y un vaso con agua.

- Servidos en taza: espresso, espresso doble, café americano, ristretto, lágrima latte y té.
- Servidos en jarro: espresso largo, capuccino, capuccino vienna, capuccino mocca, capuccino tentación, machiato al chocolate y vanilla latte.
- Servidos en vaso largo: machiato y chocolate caliente.
- Servido en vaso plástico grande: capuccino frappé, capuccino frappé mocca, frappé dulce de leche, frappé oreo y todos los smoothies.
- Los productos de pastelería son servidos en platos de cerámica y el menaje es de acero inoxidable, lo cual da un aspecto de presentación más elegante a los productos. (González, 2013)

3.5.2 Evidencia Física

Uno de los mayores retos hoy en día para los retailers, es causar una buena experiencia dentro del local, esta experiencia se forma con estímulos ambientales los cuales causa placer al momento de comprar. (Barry Berman, 2005)

▪ Instalaciones exteriores

Diseño de fachada: El diseño viene dado por el restaurante de comida rápida el cual tiene un novedoso diseño a nivel internacional: el Fresh & Vibrant, y ya que Café Express se encuentra dentro de éste, sigue su mismo estilo moderno y elegante. (Redacción Obras, 2009)

Letreros: Café Express cuenta con un letrero propio en el frente del restaurante, lo cual hace entender a los clientes que Café Express se encuentra dentro del restaurante. Las letras son amarillas y el fondo es café, posee colores relacionados a los del restaurante. Se tiene el permiso debido por parte del municipio para tener el letrero.

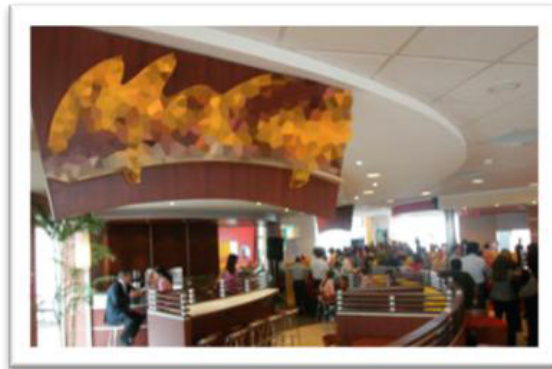
Estacionamiento: El restaurante cuenta con un estacionamiento bastante amplio para una capacidad de 61 vehículos, cuenta con letreros con el nombre del restaurante, con promociones de los productos, con imágenes de los productos y las novedades. Y adicionalmente cuenta con un sistema a través del cual el cliente puede comprar sus alimentos sin necesidad de salir de su auto.

Jardines y entorno: El restaurante cuenta con diferentes áreas verdes en las cuales se encuentran plantas y palmeras, que hacen que el restaurante tenga un aspecto natural también.

- **Instalaciones interiores**

Diseño Interior: El diseño de Café Express viene dado por el diseño del restaurante, el cual es transparente pero la mezcla de los diferentes diseños se combinan para crear distintos ambientes, esto hace que Café Express tenga su propio ambiente. Se podría decir que tiene un diseño minimalista y colores claros y neutros para darle frescura al lugar. Y la iluminación permite resaltar la arquitectura del lugar (Redacción Obras, 2009). Cuenta con una parte exterior con un techo bastante moderno y también hay sillas y mesas para uso de sus clientes.

Figura 6 Interior de Café Express



Fuente: Toma de fotografías por los autores

Equipo utilizado para el servicio: Café Express cuenta con un mostrador para colocar los productos de pastelería, un mesón donde se encuentran: batidoras para hacer las distintas bebidas, una caldera y una cafetera de la marca Brasilia, un lavabo para el aseo, horno, nevera, escurrevajillas, dispensador de gel antibacterial. Además cuenta con extintor de fuego, sillones, sillas, mesas, un lugar para colocar periódicos y revistas, todo en un solo ambiente.

Letreros y Señalética:

- Letrero de Café Express en el interior para diferenciar el espacio de la cafetería y del restaurante.
- Menú de bebidas en la pared al fondo del lugar para realizar la orden.
- Pequeños flyers alrededor de todo el ambiente de la cafetería, a los cuales se los conoce como publicidad interna, esto lo hacen para dar a conocer los nuevos postres o bebidas que sacan al mercado.
- Letrero que indica que toda esa área tiene el servicio de Wi-Fi.
- Letrero que indica donde se encuentran los baños.
- En los baños hay un pequeño letrero donde colocan el control de la limpieza de éstos.

- En la percha de los productos, todos éstos tienen un pequeño letrero indicando el nombre del producto y el precio.

Figura 7 Menú de bebidas de Café Express



Fuente: Toma de fotografías por los autores

Distribución: El área de Café Express se encuentra bastante diferenciada del restaurante por su diseño. Cuenta con dos áreas: interna y externa.

El área interna cuenta con: 8 mesas, 9 sillas altas, 2 mesas altas, 1 mueble, 2 sillones, 8 mesas, 1 mesa de centro y un lugar de periódicos y revistas.

El área externa cuenta con: 15 mesas y 51 sillas.

El restaurante cuenta con baños para todos los clientes, bastante amplios y limpios.

Aire y Temperatura: Como su principal producto es el café, toda la cafetería tiene un rico y tentador aroma a café que provoca a sus clientes a acercarse y tomarse un delicioso café preparado en Café Express. Ya que la cafetería se encuentra dentro del restaurante, la misma música del restaurante se escucha en la cafetería, la cual es de un canal de música de la empresa televisiva Direct Tv, el tipo de música es jazz. La temperatura del aire acondicionado es de 65 grados farengei.

- **Tangibles**

Facturas: En Café Express, al momento de recibir una orden, siempre emiten la factura correspondiente al cliente para que con ésta pueda obtener su orden a tiempo.

Informes: Día a día todo el recurso humano de Café Express debe presentar un reporte al gerente del restaurante con todas las metas cumplidas durante el día.

Uniformes: En Café Express sólo se tiene a recurso humano femenino, su uniforme consta de: un chaleco color café oscuro con un diseño de puntitos y una blusa mangas cortas de color café no tan oscuro así mismo con el mismo diseño de puntitos con un pantalón jean negro y una visera del mismo color de la blusa con el nombre de Café Express.

Figura 8 Uniforme del personal de Café Express



Fuente: <http://foros.gxzone.com/>

Aspecto de empleados: Todo el recurso humano es siempre amable al momento de atender al cliente y lleno de características positivas, ya que lo que la empresa quiere brindar es hacer sentir único y especial al cliente. Además todo el recurso humano es bien capacitado, en especial sus baristas. En cuanto a su aspecto físico, las mujeres deben recogerse el cabello en una cola de caballo y no maquillarse en exceso sino más bien que tenga un aspecto sobrio pero no descuidado.

Folletos: No tienen ningún tipo de folletos.

- **Alicientes**

Alicientes visuales:

- Los colores son bastantes neutros y claros, lo que le da un aspecto transparente y minimalista, es un lugar acogedor por la infraestructura.
- La iluminación ayuda a resaltar cada aspecto del lugar.
- El restaurante se encuentra ubicado en José Alavedra Tama y Francisco de Orellana, es un lugar esquinero por lo que tiene bastante demanda y se encuentra ubicado en una de las avenidas más transitadas de la ciudad de Guayaquil.
- El letrero con el nombre de la cafetería tiene los colores del restaurante que son amarillo y café. El amarillo es uno de los colores más llamativos ya que simboliza la alegría y lo vivo por lo que se cree que atrae a los clientes y el café es el color de la tierra, de lo neutro y se dice que puede estimular el apetito de las personas.
- La entrada al restaurante es una puerta de vidrio que tiene flyers con promociones, con las figuras de la nueva colección de los juguetes que regalan si compran un determinado combo, horario de atención.

Alicientes para el oído:

- La música en todo el local es igual, es del tipo jazz, lo que provoca al consumidor estar en un estado de relax.
- No realizan avisos de promociones a través de los parlantes.

Alicientes para el olfato:

- Hay un aroma delicioso a café y chocolate por toda el área de la cafetería, lo que provoca a muchos clientes a querer tomarse una taza de café luego de haberse servido algo en el restaurante.

Alicientes para el tacto:

- Las mesas y sillas son bastante cómodas y están separadas lo suficiente para que los clientes tengan espacio para transitar fácilmente.
- Cuenta con un área con sillones y una mesa en el centro para mayor comodidad de los clientes, los cuales también tiene acceso a diarios y revistas de actualidad para seguir informados mientras disfrutan de un rico café.
- Esta zona además cuenta con el servicio de Wi-Fi, para que el cliente esté conectado mientras se toma un delicioso café.

Alicientes para el gusto:

- El rico sabor de los finos granos arábigos de café en cada bebida que oferta Café Express es único, ya sean bebidas frías o calientes.
- Los deliciosos sabores de frutas en los smoothies.
- Los dulces o bocaditos de sal a una temperatura caliente para su mayor deguste.
- Todas las bebidas calientes son servidas con galletas y un vaso con agua.

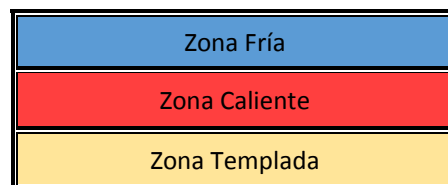
- Los diferentes sabores agregados a los cafés como vainilla, galletas oreo y chocolate hacen que el consumidor disfrute de nuevos sabores en sus bebidas de café.

- **Zonas frías y calientes**

Con este estudio se determina el comportamiento de compra y el barrido visual que tiene el consumidor en la percha de productos, en Café Express se coloca en un determinado orden los postres y ahí se ven cuáles son los productos que más tienen rotación, luego se vuelve a cambiar el orden, esto se lo realiza 3 veces y al final se ordenan los productos en la percha con el orden del cual se obtuvo mayores ventas.

En Café Express se espera que los consumidores tengan mayor visibilidad de los productos y que vean más variedad también.

Tabla 4 Temperatura a Nivel Horizontal



Fuente: Retail Management: An Strategic Approach, Berman, Evans, Hiltz y Mahaffey

- En la zona fría se encuentran aquellos productos que no tienen mucha rotación como las galletas de coco, los alfajores, los muffins, pastel de acelga, pastel de queso.
- En la zona caliente se encuentran aquellos productos que a primera vista el consumidor los toma en cuenta y por lo tanto los que más salida tienen, están el

cheesecake de manjar, la torta oreo, el pie de limón, cheesecake de frutilla, croissants, pancakes.

- Y en la zona templada se encuentran aquellos productos los cuales su salida no es alta pero sí hay muchas preferencias de esta zona por parte de los consumidores, están la torta de chocolate, poción de chocolate, pastel de carne y pollo.

Figura 9 Mostrador de Productos de Café Express



Fuente: Toma de fotografías por los autores

3.5.3 Innovación de Productos

Café Express trata de introducir una bebida nueva al menú cada tres meses, hace unos años habían combos de bebida y un producto de pastelería porque tenían precios más económicos, pero en la actualidad esos combos no existen ya que se pierde el tema de la cafetería que es el de ordenar algo adicional no necesariamente una bebida y un dulce sino más bien un café a modo de bajativo o un complemento de la comida.

El nuevo producto que introdujeron actualmente es el Frappé Oreo, el cual lo tendrán en el menú hasta Julio.

Figura 10 Nuevo Frappe Oreo de Café Express



Fuente: <https://es-es.facebook.com/McDonaldsEcuador>

3.6 Conclusiones del capítulo

Al concluir este capítulo se puede indicar que Café Express tiene grandes oportunidades de crecimiento en el mercado ecuatoriano, ya que posee elementos de retailing que lo convierte en competitivo en el mercado de las cafeterías en el Ecuador.

Otras de las razones por las que se puede concluir que Café Express tiene un potencial crecimiento ya que vemos que las fuerzas de Porter indican que posee competidores y sustitutos pero nada que no pueda controlar, ya que Café Express cuenta con una marca paraguas que es la que lo respalda y a la vez contribuye a que el tráfico de clientes dentro del establecimiento incremente.

Basándose en la Cadena de Valor de Michael Porter, las tareas y obligaciones dentro de Café Express se encuentran bien distribuidas, operadas y controladas, cada una de las

personas inmersas en el proceso, incluidas las actividades de apoyo, cuentan con el conocimiento general de la información para poder brindar un buen servicio.

Los gerentes manejan los alicientes para permitir que la experiencia de los consumidores dentro de los establecimientos sea placentera y disfruten de estar en el establecimiento, esto lo logran con una mezcla de aroma de café, música de jazz, temperatura adecuada y un trato amable.

CAPÍTULO 4: ADAPTACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS

En este capítulo se analizará la industria del café desde la perspectiva mundial, a nivel de Latinoamérica y a nivel de Ecuador, para luego determinar quién será el socio de Benchmarking, del cual se va a analizar las mejores prácticas para poder adaptarlas a la realidad de Café Express, para poder lograr los objetivos planteados.

También se encontrarán cuáles son los factores de éxito que maneja el socio de Benchmarking, además se analizarán las demás variables como alicientes visuales, del tacto, del olfato y auditivos que entran en juego para poder crear la experiencia dentro del establecimiento.

Se analizará la Cadena de Valor de Servicio del socio de benchmarking, para poder en los capítulos siguientes realizar una comparación con Café Express y determinar cuál es la parte de la cadena en la que Café Express debe mejorar para aumentar el tráfico de clientes.

Dentro de este capítulo también se expondrán las tres zonas en lo que considera el mostrador, que es el lugar donde se exhiben los productos, lo cual juega un rol muy importante al momento de cautivar al consumidor a elegir determinado producto.

4.1 Selección del Socio de Benchmarking

Existen 3 tipos de benchmarking: Interno, competitivo y funcional. Para este proyecto se aplicará el benchmarking competitivo ya que se compararán productos, servicios y procesos de trabajo. El objetivo del benchmarking competitivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de su organización. A continuación se observa las mejores marcas de cafeterías a nivel mundial, a nivel Sudamérica y a nivel de Ecuador. (Spendolini, 1994)

Tabla 5 Mejores marcas de cafeterías

Mejor a nivel:	Nombres	Características
Mundial	Starbucks	<ul style="list-style-type: none"> Más de 16.000 tiendas en más de 44 países alrededor del mundo. Ofrecen el mejor grano, con la mejor calidad y sabor. Tiene la idea de un café de lujo y un lugar chic para reunirse con amigos. Construir una relación personal con cada uno de los clientes. Starbucks es reconocida como la compañía más ética de Europa por los Premios European Coffee Shop en el 2010.
Latinoamérica	Juan Valdez	<ul style="list-style-type: none"> Más de 200 tiendas en operación. Son líderes en la categoría en grandes superficies. El Premio Colombia – España 2011, en la categoría a ‘Mejor Empresa’, fue para la marca Juan Valdez. Gran Premio del Jurado como Mejor Acción de POP y Merchandising de Iberoamérica. Oro en la categoría Comunicaciones Integradas de Marketing con Soporte Interactivo. Plata en la categoría Mejor Idea y Diseño de Pieza / Aparato / Modulo Interactivo. Bronce en la categoría Comunicaciones Integradas de Marketing para Productos Alimenticios.
Ecuador	Sweet and Coffee	<ul style="list-style-type: none"> Inició la cultura del café en el Ecuador Sweet & Coffee, con su convenio con Primax, ha logrado ampliar su cobertura exponencialmente. Caficultor Lojano Preparación 100% artesanal y nacional. En el 2011 logran ingresar al Marketing Hall of Fame, por contribuir al crecimiento del campo de marketing en nuestro país. En el 2010 obtuvieron el Premio Flama, un reconocimiento al trabajo e inversión de las marcas jóvenes. Otra clave del éxito de Sweet & Coffee es que cuenta con la Universidad del Café desde hace 5 años.

Fuente: Sweet and Coffee; Starbucks; Juan Valdez Café y observación de los tesisistas.

Mediante la tabla 5 se puede observar que en la industria del café la que lidera a nivel mundial es Starbucks. Es la cafetería con más años en el mercado, extendiéndose actualmente con más de 16.000 tiendas en más de 44 países en todas partes del mundo. Brindan un café de lujo dentro de un ambiente agradable y único para el cliente. Los trabajadores de Starbucks consideran su trabajo como su hogar sintiéndose parte de cada uno de sus clientes construyendo una relación personal para hacerlo sentir único al estar en Starbucks. (Starbucks Coffee Company, 2010)

A nivel de Latinoamérica el café que lidera es Juan Valdez con más de 200 tiendas en operación. Es la marca más reconocida en Colombia y actualmente se están expandiendo por resto de países. Obtuvieron varios premios, entre uno de ellos en el 2011 el premio a la mejor empresa. Juan Valdez se caracteriza por brindar un ambiente cómodo para sus clientes con un café originario de su país. Se destacan por hacer sentir a sus clientes importantes. (Juan Valdez Cafe, 2011) (Juan Valdez Café, 2012)

Ecuador cuenta con varias cafeterías pero en la actualidad la que lidera el mercado es Sweet and Coffee, siendo la pionera en el mercado en cafeterías. Cuentan con 49 locales a nivel nacional, 650 empleados y futuras expansiones en Perú y Panamá. Su caficultor es lojano lo cual para él su nivel de vida ha mejorado. Sweet and Coffee ha obtenido premios en el 2010 y 2011.

El Gerente General de la empresa dice que fueron creciendo al pasar del tiempo imponiendo como moda la bebida cafetera. En el 2003 se expandieron radicalmente con un convenio con la gasolinera Primax siendo esto una ventaja ya que podemos encontrar a Sweet and Coffee en cualquier lugar.

4.2 Misión y Visión de Sweet and Coffee

- **Misión:** Para lograr que todos los clientes disfruten un momento en Sweet & Coffee se preocupa permanentemente de aspectos como la capacitación y motivación de todos los colaboradores, la calidad y variedad de sus productos, el servicio extraordinario, la imagen y limpieza de todos sus locales así como también sus acabados y elementos decorativos y la ubicación de cada uno de los locales.
- **Visión:** Que todos sus clientes disfruten un momento muy especial con su cordial atención y su extensa variedad de cafés y dulces hechos para los gustos más exigentes.

4.3 Valores de Sweet and Coffee

- Confianza, bajo la filosofía “Nuestro cliente es lo más importante”, desde el comienzo se han esforzado en proveer la mejor experiencia posible dentro de sus cafeterías.
- Calidad, bajo la filosofía “calidad es mejor que cantidad”, siempre desean entregar lo mejor de lo mejor a sus clientes y le dan mucha importancia a los pequeños detalles que crean un gran impacto en las vidas de sus consumidores.
- Liderazgo, los fundadores crearon Sweet and Coffee con la idea de que el trabajo debe ser desafiante, y los desafíos deben ser divertidos, le dan énfasis a logros alcanzados en trabajo en equipo y les enorgullecen los logros individuales que contribuyen al triunfo corporativo.
- Responsabilidad ética y social, con la filosofía “Crecer ayudando a crecer”: Desde el 2007, Sweet and Coffee ha sido reconocida como una cafetería altamente responsable con la sociedad ya que trabaja con Fasinarm para

promover la inclusión laboral y educativa de niños y jóvenes con discapacidad intelectual a través de nuestra campaña Deja Tu Marca. Actualmente se encuentran trabajando en proyectos para apoyar al talento y arte nacional, además busca educar y concientizar a sus clientes sobre la importancia de nuestros recursos naturales y el cuidado del medio ambiente. (Sweet and Coffee, 2006)

4.4 Productos

Se muestra a continuación la tabla 6 que contiene la lista de diferentes productos que ofrece Sweet and Coffee

Tabla 6 Productos de Sweet and Coffee

PRODUCTOS	
CAPUCCINOS	OTRAS BEBIDAS
Capuccino	Vaso de leche
Capuccino con sabores	Agua All Natural
Capuccino de la casa	Agua con gas
EXPRESSO	ADICIONALES
Expresso	Crema chantilly
Americano	Otros:
Café latte	Leche descremada
Café bombón	Leche deslactosada
Expresso capuccino	POSTRES Y SÁNDUCHES
Machiato	Sánduche de pavo light
Cortadito	Sánduche capresse
Cortado	Tarta de espinaca
CAFÉ CON LICOR	Tarta de jamón y queso
Expresso con Baileys	Torta de manzana y nuez
CAFÉS FRÍOS	Pie de manzana y nuez
Frappe latte	Mil hojas
Mocca frappe latte	Loco muffin
Café latte	Caramel apple cheesecake
Capuccino de la casa	Manjar de chocolate
Frappe latte con sabor	Triple fudge brownie
Café latte con sabor	Cuatro leches
Caramelo y avellanas (Frío)	Tres leches

Caramelo y avellanas (Caliente)	Muffin de chocolate
MILKSHAKES	Muffin de macadamia y frutilla
Chocolate	Mojada de chocolate
Vainilla	Mousse de chocolate
Frutilla	Mousse de frutilla
Capuccino	Avena bircher
Oreo cookie shake	Queso de coco
Mocca milkshake	Bienmesabe de coco
ESPECIALIDADES CON HELADO	Tarta de acelga
Sundae mora y chocolate	Cheesecake de frutilla
Hot fudge brownie	Torta de mousse de chocolate y manjar
CHOCOLATES	Torta de zanahoria
Chocolate nevado caliente con crema	Pie de limón
Chocolate nevado caliente sin crema	Volteado de piña
Chocolate nevado frío con crema	Torta de choclo
Chocolate nevado frío sin crema	Merengón de ciruelas pasas
TÉ Y AGUAS AROMÁTICAS	Torta de naranja con manjar
Chai tea latte frío	Manjar de vainilla
Chai tea latte caliente	Cheesecake brownie caramel
Té helado	Palitos de canela
Té importado	Palitos de queso
Agua aromática	Rollitos de membrillo
	Mini pie de nueces

Fuente: www.sweetandcoffee.com.ec y observación de los testistas.

A parte de estos productos, Sweet and Coffee además oferta otro tipo de productos como los siguientes:

- Café al pesto en diferentes variedades: Café Sweet & Coffee, Café Zaruma, Café Jipijapa, Café Orgánico, Café con Amaretto y Café con Avellanas.
- CDs de música de Bossa-Nova.
- Vasos térmicos y tazas de café con el logo de Sweet and Coffee.
- Pulseras de Sweet and Coffee.

4.5 Cadena de Valor de servicio de Sweet and Coffee

Esta herramienta describe cuáles son las actividades empresariales dentro una organización que realmente generan valor para el consumidor final. A continuación

se muestra la cadena de valor de servicio de la cafetería Sweet and Coffee adaptada de la cadena de valor de Michael Porter.

Figura 11 Cadena de Valor de Michael Porter de Sweet and Coffee

DIRECCIÓN GENERAL Y DE RECURSOS HUMANOS						MARGEN DEL SERVICIO Es el resultado de la suma de todos los elementos de la cadena, diferenciación de su competencia para poder lograr lealtad de los consumidores
Todos los departamentos deben estar orientados al cliente (razón de ser del negocio)						
ORGANIZACIÓN INTERNA Y DE TECNOLOGÍA						
Empresa departamentalizada, cada departamento es funcional, para facilitar la prestación del servicio, y los procesos alineados con los objetivos y visión de la empresa.						
INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE						
Espacio físico donde se realiza el contacto entre el cliente						
ABASTECIMIENTO						
Elementos indispensables para la prestación del servicio. Sweet and Coffee compra directamente a los caficultores el grano de Café, tanto para consumo como para su venta al peso.						
MARKETING Y VENTAS	PERSONAL DE CONTACTO	SOPORTE FÍSICO Y HABILIDADES	PRESTACIÓN	CLIENTE	OTROS CLIENTES	
Elementos de la publicidad, Sweet and Coffee maneja publicidad en radio. Fuerza de ventas dentro del local.	Generador directo del servicio: Cajera y el personal de apoyo de los baristas	Mesas, sillas de distintos materiales y tamaños, sofás, y butacas de cuero. Habilidades: conocimientos y capacidades del personal para brindar el servicio.	Servicio: Satisfacción de los requerimientos del target.	Esperan recibir un trato amable y atento para poder retribuir con una interacción en el mismo tono.	Otros clientes: personas en la fila. Tiempo mínimo de espera para ordenar: de 5 minutos, tiempo para recibir el pedido: 7-10 minutos	

Fuente: Adaptado del Libro Estrategia Competitiva, Michael E. Porter, Free Press, 2004

Cadena de Valor de Servicio de Sweet and Coffee

La cadena de valor de servicio al igual que la cadena de valor convencional indica los eslabones (actividades) que se deben de realizar dentro de la organización. A continuación se detallan las actividades de apoyo, los eslabones controlables y los eslabones no controlables.

- **Actividades de apoyo**

Dirección General y de Recursos Humanos: El servicio al cliente es una función de toda la empresa, es decir, todos los departamentos deben estar orientados al cliente; ya que ellos son la razón de ser del negocio

Organización Interna y de Tecnología: La empresa debe ser departamentalizada y cada departamento debe recibir sus funciones, para facilitar la prestación del servicio, y los procesos internos de la empresa; siempre alineados con los objetivos y visión de la empresa.

Infraestructura y Ambiente: Espacio físico donde se realiza el contacto entre el cliente y los aspectos de la organización, y es donde se crea una percepción de la calidad del servicio. En el local de estudio, el ambiente que se desea crear es un ambiente acogedor y moderno utilizando colores naturales y neutros como el café, beige, marrón, concho de vino, verde y blanco.

Abastecimiento: En el eslabón de abastecimiento se citan todos los elementos indispensables para la prestación del servicio, como por ejemplo los proveedores de insumos y materia prima. Sweet and Coffee compra directamente a los caficultores el grano de Café, tanto para consumo como para su venta al peso.

- **Eslabones controlables**

Marketing y Ventas: Refiriéndose a todos los elementos de la publicidad que provocan que los clientes visiten el establecimiento. El local de estudio maneja publicidad en radio. La fuerza de ventas está dentro del local, ya que la cajera realiza sugerencias para poder acompañar las bebidas de café.

Personal de Contacto: El personal de contacto es el que presta directamente el servicio, es decir, el generador directo del servicio. En Sweet and Coffee el personal de contacto son: la cajera al momento de realizar la orden, y el personal de apoyo de los baristas, al momento de entregar el pedido al cliente.

Soporte físico y habilidades: El soporte físico se refiere a todos los elementos que forman parte de la prestación. Sweet and Coffee ofrece mesas de mediana medida, sillas de distintos materiales y tamaños (de cuero, de mimbre y madera), sofás bipersonales y tripersonales, y butacas de cuero. En lo que se refiere a las habilidades son los conocimientos y las capacidades del personal para brindar el servicio. Sweet and Coffee considera que el personal debe estar capacitado, es por esto que los baristas, y las demás personas antes ingresar a la familia Sweet and Coffee asisten a la Universidad del Café, donde reciben la capacitación en las distintas áreas de: servicio al cliente, historia del café, técnicas de tostación y cultivo, taller de productos, desarrollo sustentable.

Prestación: Por prestación se debe comprender al servicio en sí, es decir, como se satisfacen los requerimientos del target. En Sweet and Coffee, consideran que brindar un buen servicio es parte del "Disfrutar el momento" como dice su slogan. Y lo que se trata de lograr es crear una relación con los clientes, es por esta razón que manejan una CRM (*Customer Relationship Management*) efectivo a través de las redes sociales.

- ***Eslabones No Controlables***

Clientes: Los clientes son considerados una fuerza no controlable, pero que influye en la prestación del servicio, ya que su intervención condiciona la calidad del servicio. Los clientes que van a Sweet and Coffee esperan recibir un trato amable y atento para poder retribuir con una interacción en el mismo tono.

Otros Clientes: El eslabón de otros clientes va determinado por las personas que se encuentran en la fila esperando para ser atendidos, y es la interacción entre los sujetos, que puede o no ser directa. En Sweet and Coffee el tiempo mínimo de espera es de 5 minutos en la fila y de 7-10 minutos para recibir el pedido.

- ***Margen del Servicio***

Es el resultado de la suma de todos los elementos de la cadena, es lo evoca el "gracias" de los consumidores, lo que hace que se diferencie de su competencia para poder lograr lealtad de los consumidores. En el caso particular de Sweet and Coffee es la combinación de productos de calidad en sabor, ingredientes, y variedad más atención personalizada, amable y atenta lo que hace los clientes de Sweet and Coffee regresen y sean consumidores fijos.

4.6 Análisis y Selección de las Mejores Prácticas de Sweet and Coffee

Se escogió a la empresa Sweet and Coffee ya que es una de las organizaciones líderes y exitosas en la industria del café. Además esta empresa ha tenido varios importantes reconocimientos a lo largo de toda su historia, uno de ellos es el del Marketing Hall of Fame¹ y también recibió el Premio Flama en el 2010 ya que es una marca joven con menos de 15 años en el mercado y ha sabido llevar gestión de mercado exitosa (Ekos Negocios, 2011).

¹ En el cual se reúnen a grandes marcas ecuatorianas que se han destacado a lo largo de su trayectoria en el campo del marketing en el Ecuador.

También se le concedió el tercer lugar del premio Taza Dorada², esto lo convierte en la mejor marca con la mejor calificación del país en lo que concierne a calidad de los granos de café. (Sweet and Coffee, 2011)

También obtuvo un reconocimiento por TripAdvisor que es el sitio de viajes más grande del mundo donde los viajeros califican y recomiendan los lugares que han visitado, recibió un certificado de excelencia por su alta calificación y comentarios positivos de personas de aquí y de todo el mundo. (Sweet and Coffee, 2011)

Figura 12 Certificado de excelencia de Sweet and Coffee



Fuente: www.blog.sweetandcoffee.com.ec

Para seleccionar sus mejores prácticas en cuanto a variedad de productos, evidencia física e innovación de productos, se debe de analizar cada una de ellas.

² Es un evento en el que productores, organizaciones y exportadores compiten por ser elegidos como el mejor café del año.

❖ *Variedad de Productos*

Sweet and Coffee posee una variedad de productos bastante amplia en cuanto a bebidas y postres.

➤ **Amplitud**

Sweet and Coffee posee en total 76 productos en su menú, todos elaborados por ellos mismos, con materia prima ecuatoriana. La amplitud de la mezcla de productos de Sweet and Coffee cuenta con 10 diferentes líneas de productos:

- ✓ Capuccinos
- ✓ Espresso
- ✓ Cafés Fríos
- ✓ Milkshakes
- ✓ Especialidades con Helado
- ✓ Chocolates
- ✓ Té y Aguas Aromáticas
- ✓ Otras Bebidas
- ✓ Postres y Sánduches
- ✓ Cafés con Licor

Cabe recalcar que los cafés con licor no se ofertan en las gasolineras.

➤ **Longitud**

La longitud de la mezcla de productos de Sweet and Coffee, es amplia en algunas de sus líneas mientras que en otras no:

- **Capuccinos:** Capuccino, capuccino con sabores, capuccino de la casa, moccachino.

- **Expresso:** Espresso, americano, café latte, café bombón, espresso capuccino, machiatto, cortadito, cortado.
- **Café fríos:** Frappe latte, mocca frappe latte, café latte, capuccino de la casa, frappe latte con sabor, caramelo y avellanas (frío y caliente)
- **Milkshakes:** Chocolate, Vainilla, frutilla, capuccino, oreo cookiee shake, mocca milkshake.
- **Especialidades con helado:** Sundae mora y chocolate, hot fudge brownie.
- **Chocolates:** Chocolate nevado caliente (con y sin crema), chocolate nevado frío (con y sin crema).
- **Té y Aguas Aromáticas:** Chai tea latte (frío y caliente), té helado, té importado, agua aromática.
- **Otras bebidas:** Vaso de leche, agua all natural, agua con gas.
- **Postres y Sánduches:** Sánduche de pavo light, sánduche capresse, tarta de espinaca, tarta de jamón y queso, torta de manzana y nuez, pie de manzana y nuez, mil hojas, loco muffin, caramel apple cheesecake, manjar de chocolate, triple fudge brownie, cuatro leches, tres leches, muffin de chocolate, muffin de macadamia y frutilla, mojada de chocolate, mousse de chocolate, mousse de frutilla, avena bircher, queso de coco, bienmesabe de coco, tarta de acelga, cheesecake de frutilla, torta de mousse de chocolate y manjar, torta de zanahoria, pie de limón, volteado de piña, torta de choclo, merengón de ciruelas pasas, torta de naranja con manjar, manjar de vainilla, cheesecake brownie caramel, palitos de canela y de queso. (Sweet and Coffe, 2013)

Figura 13 Productos estrella de Sweet and Coffee



Fuente: www.sweetandcoffee.com.ec

➤ Profundidad

La profundidad de las líneas productos de Sweet and Coffee, así mismo algunas son amplias y otras no tanto:

- Del capuccino ofrecen: capuccino (café), capuccino de la casa (café), capuccino con sabores (café), moccachino (café), capuccino de la casa (café frío), espresso capuccino (espresso), capuccino (milkshake).
- Del espresso: espresso, espresso capuccino, americano, café latte, café bombón, machiatto, cortadito, cortado.
- De los cafés fríos (lattes): frappe latte, mocca frappe latte, café latte, frappe latte con sabor, café latte con sabor.
- De los milkshakes: chocolate, vainilla, frutilla, capuccino, oreo sookie shake, mocca milkshake.

- De los chocolates: chocolate nevado caliente (con y sin crema) y chocolate nevado frío (con y sin crema).
- De los té: Chai tea latte (frío y caliente), té helado y té importado.
- De las especialidades con helado: sundae mora y chocolate y hot fudge brownie.

En cuanto a tamaños, Sweet and Coffee presenta sus productos de acuerdo al tipo de café y de ingredientes que lleva la bebida, también dependiendo del tipo del local en el que se encuentren si es un local independiente sirve la mayoría de sus cafés en tazas de porcelana y jarros de vidrio y los postres y sánduches en platos de porcelana, si se encuentra en el patio de comidas de un centro comercial, si solo es una isla o se encuentra en una gasolinera, sirven sus productos en platos y vasos plásticos.

También se maneja con dos tamaños, ideal y grande, los cuales difieren además en el precio.

- Servidos en taza: espresso, americano, machiato, cortadito, cortado.
- Servidos en jarros de vidrio: todos los capuccinos, café bombón, café latte, moccachino, mocca frappe latte, frappe latte, frappe latte con sabor.
- Servido en vaso plástico ideal o grande: todos los milkshakes y chocolates, frappe latte, café latte con sabor, caramelo y avellanas, todas las especialidades con helado y todos los té y agua aromática.
- Los productos de pastelería son servidos en platos de cerámica y el menaje es de acero inoxidable, lo cual da un aspecto de presentación más elegante a los productos.

❖ *Evidencia Física*

▪ **Instalaciones exteriores**

Para este estudio se tomará en cuenta a Sweet and Coffee como un local independiente.

Diseño de fachada: Sweet and Coffee cuenta con un diseño clásico y típico, ya que su infraestructura viene dada por madera que denota energía, crecimiento y salida del sol y por ladrillo que transmiten tradición, la entrada está muy bien iluminada y hay un guardia que tiene la delicadeza de saludar y abrir la puerta a los clientes. Las paredes de entrada al local son de vidrio con el nombre estampado.

Figura 14 Pared de vidrio de Sweet and Coffee (Urdesa)



Fuente: Toma de fotografías por los autores.

Letreros: Sweet and Coffee cuenta con su letrero en la parte posterior del local en letras de color blanco y su logotipo y eslogan de lado izquierdo del nombre, el cual es una taza de café con un postre de un lado, en la puerta de entrada tiene los horarios de atención al público. Sí cuenta con permisos del municipio para tener el letrero.

Figura 15 Exterior de Sweet and Coffee

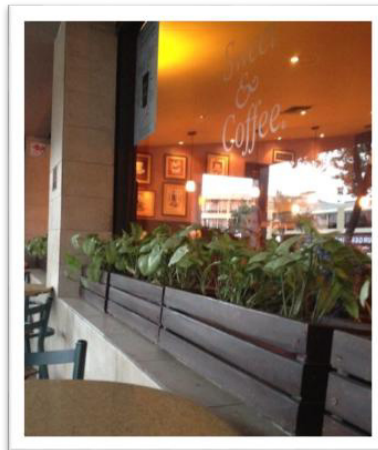


Fuente: Toma de fotografías por los autores

Estacionamiento: Como se está considerando el Sweet and Coffee independiente que está ubicado en la Av. Víctor Emilio Estrada, éste no tiene parqueo propio, sino que como da a la calle, hay parqueos de la avenida mas no propios del lugar.

Jardines y entorno: El local cuenta con macetas de pequeñas plantas a su alrededor que sirven de decoración para el lugar.

Figura 16 Parte Exterior de Sweet and Coffee (Urdesa)



Fuente: Toma de fotografías por los autores

- **Instalaciones interiores**

Diseño Interior: El diseño de Sweet and Coffee es acogedor, cálido y tradicional, con una combinación de colores naturales y neutros como el café, beige, marrón, concho de vino, verde y blanco que hacen que la cafetería tenga un aspecto elegante y cálido al mismo tiempo.

Figura 17 Diseño Interior de Sweet and Coffee (Urdesa)



Fuente: Toma de fotografías por los autores

La iluminación es bastante clara, hace resaltar la arquitectura del lugar, tiene lámparas muy vistosas en todo el local. Cuenta con un área externa solo para fumadores en la cual hay sillas y mesas para sus clientes. Su decoración incluye cuadros con imágenes de cafés, fotos de sus productos en blanco y negro, palabras en las paredes como Faith y Love, espejos, plantas artificiales, macetas grandes, en el fondo hay una repisa con tazas y jarros decorativos, un mostrador de lado izquierdo percha donde se encuentran su café elaborado y diferentes envases y termos, pulseras hechas por ellos y discos de música que sus clientes pueden comprar.

Figura 18 Iluminación con lámparas de Sweet and Coffee (Urdesa)



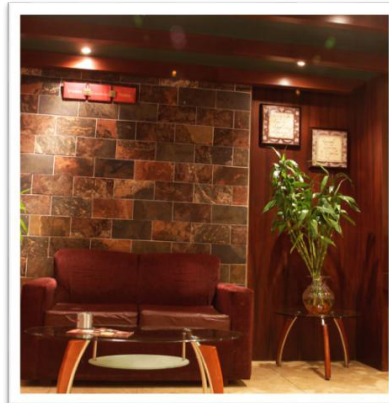
Fuente: Toma de fotografías por los autores

Figura 19 Iluminación y Decoración Interior de Sweet and Coffee



Fuente: Toma de fotografías por los autores

Figura 20 Decoración de Sweet and Coffee (Urdesa)



Fuente: Toma de fotografías por los autores

Equipo utilizado para el servicio: Sweet and Coffee cuenta con una percha donde coloca todos sus postres y sánduches, detrás del mostrador se encuentran todos los equipos y utensilios que utilizan para elaborar las bebidas: máquina cafetera de estilo colombiano, máquina dispensadora de té, microondas, horno, vajilla, repisa para botellas, un lavabo para el aseo, envases plásticos, servilletas, etc.

Letreros y Señalética:

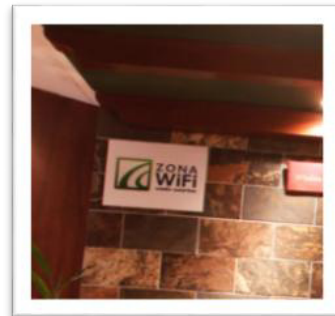
- Al momento de entrar al local de Sweet and Coffee se encuentra el letrero de su eslogan “Disfruta el momento”.
- Letrero indicando la zona Wi-Fi.
- Al fondo se encuentran letreros indicando los baños.
- El menú de los productos se encuentra en la parte posterior del área donde se pide la orden a la vista del cliente, así mismo todos los postres y sánduches que se encuentran en la percha tienen su letrero con el nombre, ingredientes que posee y precio.
- Además cuenta con un letrero de “Capuccino Espresso” en el área de la cocina con luces fosforescentes que lo hacen resaltar.
- Pequeños letreros con su misión, colaborador del mes, precios de dulces enteros, tipo de atención, capacidad del personas.
- En la caja se encuentra un letrero en forma de flecha para abajo que dice “Ordene su pedido aquí”.
- En el baño hay un pequeño letrero que indica que los colaboradores deben lavarse las manos antes de regresar a su trabajo, y también hay otro para el control de la limpieza del baño.

Figura 21 Letrero del slogan "Disfruta el Momento"



Fuente: Toma de fotografías por los autores

Figura 22 Letrero de la Zona Wi-Fi



Fuente: Toma de fotografías por los autores

Figura 23 Letrero de "Capuccino Espresso" y misión



Fuente: Toma de fotografías por los autores

Figura 24 Letrero del menú



Fuente: Toma de fotografías por los autores

Figura 25 Tipo de servicio que ofrece Sweet and Coffee



Fuente: Toma de fotografías por los autores

Distribución: El local independiente tiene una capacidad de 50 personas, se divide en 2 partes: interna y externa.

La parte interna tiene: Un área de sillones con un televisor en la pared, 2 sillones, 17 mesas, 35 sillas, 3 mesas de centro, 2 muebles grandes, floreros.

La parte externa que es para fumadores tiene: 7 mesas, 15 sillas y flores alrededor.

Cuenta con baños limpios, donde también predomina la decoración del local, con cuadros de café y letreros.

Figura 26 Decoración de cuadros



Fuente: Toma de fotografías por los autores

Aire y Temperatura: Ya que su principal productos son las bebidas de café, todo el local posee un rico aroma a café, lo que funciona como factor tentador para que sus clientes deseen tomarse, la música que tiene el local es jazz para que sus clientes estén relajados en todo el momento que están disfrutando de su café y postre. La temperatura del aire acondicionado es de 60°F.

- **Tangibles**

Facturas: En Sweet and Coffee, al momento de recibir una orden, siempre emiten la factura correspondiente al cliente para que con ésta pueda obtener su orden a tiempo, y además escriben el número de turno que le toca a cada cliente y el nombre del cliente para llamarlo cuando su orden esté lista.

Informes: Todo el recurso humano del local, tiene la obligación de entregar un informe al supervisor con todas las tareas cumplidas de limpieza y prestación del servicio día a día,

Uniformes: En Sweet and Coffee el recurso humano posee un uniforme de colores verde, beige, blanco y concho de vino.

- Las personas de piso utilizan una camiseta verde y delantal concho de vino y una gorra concho de vino.
- El supervisor viste una camisa verde más claro y gorra verde.
- Las personas que se encuentran dentro de la cocina llevan un traje blanco de repostero con un gorro blanco y mascarillas para la boca.
- El administrador viste blusa beige y delantal verde.
- Las gorras que utilizan tienen bordado en la parte de atrás la posición que ocupan dentro del local.
- Todo el personal posee carnets con su nombre y cargo, y también poseen pins con el logo de “Deja tu marca” de Fasinarm, una cara feliz y “Síguenos en Twitter”.

Figura 27 Gorra con cargo que ocupa el personal



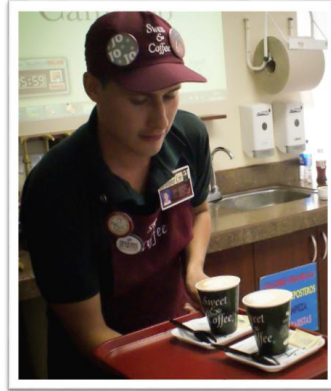
Fuente: www.blog.sweetandcoffee.com.ec

Figura 28 Uniforme del personal



Fuente: www.revistalderes.ec

Figura 29 Uniforme del personal



Fuente: www.blog.sweetandcoffee.com.ec

Aspecto de empleados: Todos los empleados de Sweet and Coffee son siempre amables, dan sugerencias al cliente al momento de pedir su orden, también le hacen preguntas sobre como prefiere la bebida como si desea crema o sin crema, siempre siendo respetuosos con los clientes tratando de que *vivan una experiencia única*. Además todo su recurso humano es capacitado en la Universidad del Café, perteneciente a la misma empresa. En esta institución son capacitados durante un mes en: servicio al cliente, historia del café, técnicas de tostación y cultivo, taller de productos y desarrollo sostenible, para que puedan ingresar a la empresa. (Sweet and Coffee, 2006)

Folletos: Sweet and Coffee posee folletos con los precios de sus postres enteros que también ofrece y folletos acerca de la labor social y ambiental que tiene con la comunidad, éstos se encuentran en el mostrador junto con las pulseras y discos de música que también oferta.

Figura 30 Folleto de Dulce Enteros



Fuente: Obtención de los autores en el local de Sweet and Coffee

Figura 31 Folleto de Dulces Enteros



Fuente: Obtención de los autores en el local de Sweet and Coffee

- **Alicientes**

Alicientes Visuales:

- Los colores del local son naturales y neutros, lo que le da un aspecto cálido y elegante y a su vez brinda esa sensación acogedora de similar que se está como en casa.
- La iluminación es clara, con luces amarillas y blancas, la cual ayuda a resaltar la arquitectura del lugar.

- La cafetería que se está estudiando en este proyecto se encuentra ubicada en la Av. Víctor Emilio Estrada y Todos los Santos, ésta es una de las avenidas principales de la ciudad de Guayaquil por lo que tiene mucha demanda, pero el no tener un estacionamiento propio hace difícil para los clientes visitar el local.
- La arquitectura de Sweet and Coffee viene dada por la arquitectura guayaquileña que busca resaltar lo colonial y renacentista. (Ministerio de Turismo del Ecuador, 2010)
- El letrero que posee con el nombre de la cafetería es de letras blancas y posee a su lado izquierdo el logotipo de la empresa que es una taza de café con un postre. El blanco simboliza pureza, limpieza y suavidad y da una sensación confortable y tranquila por lo que se cree transmite lo mismo a sus clientes, y la taza de café con el postre es para hacer entender que es eso lo que ofertan.
- La puerta de entrada es de vidrio, donde se encuentran los horarios de atención al público.
- Poseen un televisor en un área especial con sillones para que el cliente disfrute de

Alicientes para el oído:

- La música que tiene el local es de tipo jazz, también ponen música de Bossa-Nova, lo que hace que los clientes se sientan relajados y puedan disfrutar tranquilos sus alimentos.
- No realizan promociones a través de los parlantes.

Alicientes para el tacto:

- Las mesas y sillas son bastante amplias y cómodas y se encuentran distribuidas de una manera correcta para que los clientes puedan fácilmente transitar a través de ellas.

- Tiene un área de sillones con una mesa de centro tipo sala, donde el cliente se sentirá más como en casa y estará cómodo.
- Todo el local cuenta con el servicio de Wi-Fi, para que sus clientes se mantengan conectados o realicen trabajos en sus tablets o laptops mientras disfrutan de un buen café.

Alicientes para el gusto:

- La calidad de las bebidas con café ya sea fría o caliente son su especialidad por lo que tienen un delicioso sabor a sus finos granos de café cultivados en Zaruma o Jipijapa.
- Sus postres y sánduches son 100% artesanales a una temperatura moderada de acuerdo al tipo producto que sea.
- Todos los cafés son servidos con azúcar morena o blanca de acuerdo al gusto del cliente.
- La combinación de los diferentes sabores que agregan a las bebidas con café, hacen que el cliente experimente sabores diferentes y nuevos.

- **Zonas frías y calientes**

Sweet and Coffee así mismo juega mucho con el barrido visual que tiene el consumidor en la percha de los productos. Ellos realizaron pruebas de colocación de productos, colocan por una semana los productos en un determinado orden y van viendo cuáles son los que más se venden, entonces cambian la posición de aquellos productos que más se vendieron y los colocan en la zona caliente que es de donde el consumidor más elige su postre.

Cada vez que introducen un nuevo postre en su menú si ha tenido gran acogida, éste es colocado cerca de los productos estrella o que más ventas produce.

- En la zona fría colocan los postres nuevos y los cuales su tamaño es menor a los demás como: los muffins de chocolate y frutilla, rollitos de membrillo, mini pie de nueces, masita de nuez, brownie, palitos de queso y canela, pie de limón, suspiro limeño, cheesecake brownie Berry Berry y caramel apple cheesecake.
- En la zona caliente se encuentran aquellos productos que el consumidor tiene a la vista desde que se acerca al mostrador, pero en esta percha se encuentran dos niveles que son considerados zona caliente, en éstos niveles están: el cheesecake de frutilla, torta de mousse de chocolate y manjar, avena bircher, tres leches, mil hojas, torta de zanahoria, bolón de verde, triple fugde brownie, torta de espinaca, queso de coco, pie de manzana, tarta de acelga, merengón de ciruelas pasas, cheesecake de frutilla light, sánduche capresse, sánduche de pavo, brownie caramel cheesecake, manjar de chocolate.
- Y en la zona templada se encuentran aquellos productos que tienen una rotación alta pero se colocan más productos de sal como: dulce cuatro leches, humitas, tarta de jamón y queso, mojada de chocolate, torta de manzana y nueces, loco muffin, croissant de jamón y queso, entre otros.

Figura 32 Percha de Productos de Sweet and Coffee



Fuente: Toma de fotografías por los autores

Figura 33 Percha de Productos de Sweet and Coffee



Fuente: Toma de fotografías por los autores

Figura 34 Percha de Productos de Sweet and Coffee



Fuente: Toma de fotografías por los autores

❖ *Innovación de Productos*

Sweet and Coffee tiene una estrategia de mercadeo, la cual es de tratar de sacar al mercado una bebida nueva cada dos meses y tratan que en total sean seis bebidas nuevas al año. Si tiene buena acogida se queda en la carta y también tienen bebidas especiales que sólo se encuentran por una época del año como en el Día de las Madres y Navidad o simplemente *para celebrar el momento*. (Benites, 2011)

Así mismo es con los postres, aunque un postre tenga mucha acogida se le cambia la presentación para que haya “más sorpresa en la vitrina”. (Benites, 2011)

Algunas de las bebidas que han sacado al mercado son: Café Bombón por el día de las madres, el Christmas Cappuccino con rompopo y almendras por Navidad, Capuccino de la Casa de caramelo y avellanas. Y en cuanto a postres, por Navidad sacan dulces como el Christmas Muffin, el Bombón y el Cake de Navidad.

Figura 35 Productos nuevos



Fuente: www.blog.sweetandcoffee.com.ec

4.7 Conclusiones del capítulo

Luego de analizar este capítulo se puede concluir que una de las mejores marcas dentro de la industria cafetera en nuestro país es Sweet and Coffee es por eso que se realizará un estudio de benchmarking para adaptar las mejores prácticas.

Para seleccionar sus mejores prácticas se analizó la variedad de producto tanto como amplitud y longitud, la profundidad de los mismos, todas las características de evidencia física, los alicientes y su constante innovación de productos. Todas estas características se las estudiaron para obtener todas sus ventajas y poder implementarlas en Café Express y así aumente su poder en el mercado.

Se realizó una comparación de las mejores prácticas entre Sweet and Coffee y Café Express obteniendo varias características, tanto positivas como negativas para ser analizadas y llegar a la conclusión de seleccionar las mejores para que sean implementadas en Café Express.

CAPÍTULO 5: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En este capítulo se define y se explica el propósito del estudio y el porqué es necesario realizar una investigación de mercados para continuar con el proceso de Benchmarking en Café Express, y también se describen el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación que servirán para delimitar el alcance de la investigación y constituyen una guía del estudio para evitar desviaciones no deseadas.

Se define que el estudio comprende de una investigación de tipo cualitativa y otra de tipo cuantitativa, cada una con sus respectivos métodos, los cuales serán un grupo focal y encuestas a su mercado meta.

Luego se presentarán los resultados que serán tabulados y presentados con sus respectivas conclusiones. A partir de éstas se tomarán decisiones con respecto a la comparación y mejora de los factores claves a medir del cliente de Benchmarking, Café Express.

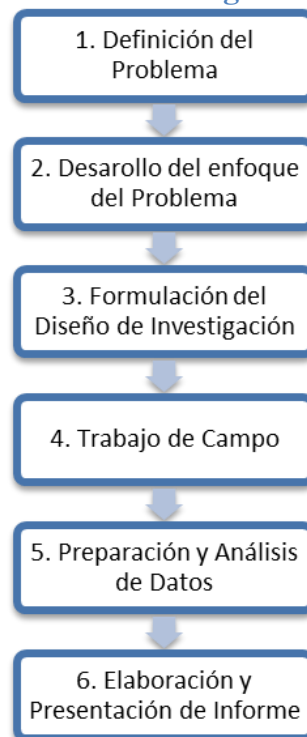
5.1 Investigación de Mercados

La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión, y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing. (Malhotra N. K., Investigación de Mercados, 2008)

5.1.1 Proceso de Investigación de mercados

El proceso de investigación de mercado está formado por seis etapas para su total desarrollo, las cuales se las menciona en el siguiente cuadro:

Figura 36 Proceso de Investigación de Mercados



Fuente: Adaptado del libro Investigación de mercados, Naresh K. Malhotra, 2008

5.2 Definición del problema

La primera etapa de la investigación de mercado es la definición del problema donde se crea un planteamiento amplio y la identificación de los componentes específicos. Se considera la finalidad del estudio, la información básica pertinente, la información que hace falta y como utilizaran el estudio que se está realizando. (Malhotra N. K., Investigación de Mercados, 2008)

La problemática surge a partir de la necesidad de conocer las razones por las que los consumidores visitan con menor frecuencia Café Express y qué factores del ambiente y el servicio inciden en la decisión de acudir a una cafetería específica.

5.3 Desarrollo del enfoque del problema

5.3.1 Objetivo General

Determinar los factores de la evidencia física y las preferencias de los consumidores en lo que respecta a productos dulces, cafés y bocadillos de sal con el fin de tomar las decisiones adecuadas para poder incrementar en un 5% el tráfico de clientes en Café Express.

5.3.2 Objetivos Específicos

1. Hallar y delimitar si existen diferencias por sexo en cuanto a preferencias de variedades de café.

2. Determinar las cualidades que los consumidores del café buscan para el café ideal, con variables como textura, olor, sabor, tamaño, precio, presentación.
3. Definir el acompañante adecuado del café, para los consumidores, identificando que nuevos productos podría adicionar Café Express a su menú.
4. Determinar las horas de mayor concurrencia para el consumo de cafés y dulces.
5. Identificar las variables de la evidencia física que tienen mayor relevancia al momento de ingresar en un retailer.
6. Definir el nivel de aceptación de los alicientes visuales, del olfato, auditivos, del tacto dentro del local y cuáles serían las posibles mejoras.
7. Seleccionar el rango de aceptación de “buen servicio” de los consumidores.
8. Determinar los factores que entran en consideración en cuanto a presentación de productos que son importantes para el consumidor (menaje y vajilla).
9. Identificar cómo están posicionadas las marcas de Café Express y de Sweet and Coffee en la mente de los consumidores.

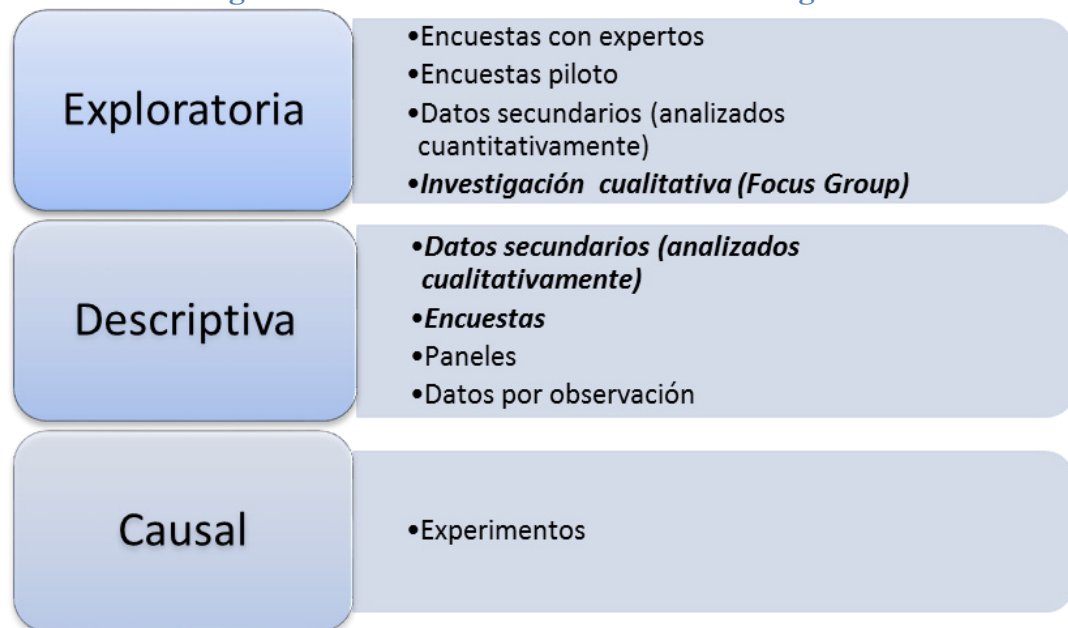
5.4 Formulación del diseño de investigación

El diseño de la investigación es un plan o estrategia para obtener la información que se desea para contestar las interrogantes que se han planteado y señala lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos del estudio. (Malhotra N. K., Investigación de Mercados, 2008)

La investigación que se utilizará en este proyecto será exploratoria y descriptiva. La investigación exploratoria es aquella que se centra en explorar o examinar un problema o situación. Para este estudio se empleará el método del grupo focal que se encuentra dentro de las técnicas de la investigación exploratoria.

La investigación descriptiva es una investigación diseñada para ayudar a quien toma las decisiones a determinar, evaluar y elegir el mejor curso de acción en una situación específica. Para este estudio también se utilizará el método de la encuesta además de los datos secundarios previamente recopilados.

Figura 37 Métodos de los diseños de investigación



Fuente: Adaptado del libro Investigación de mercados, Naresh K. Malhotra, 2008

Datos Secundarios

La información recopilada en los capítulos anteriores fue obtenida de dos entrevistas, una con el Gerente de negocio, Isidro Gonzáles, y otra con la Gerente de Marketing, María Fernanda Bejar, los cuales facilitaron información puntual de Café Express acerca de los procesos, productos, proveedores y demás elementos de la cafetería.

También se recopiló información del socio de Benchmarking, Sweet and Coffee, donde se dialogó con gerentes de turno de diferentes locales, quienes así mismo brindaron información necesaria para el proyecto.

- **Selección de las técnicas de muestreo**

El que se utiliza en este proyecto es el muestreo probabilístico, en el cual cada elemento de la población tiene una oportunidad probabilística fija para ser elegido en la muestra.

El muestreo aleatorio simple es en donde cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección equitativa y conocida. (Malhotra N. , 2008)

- **Definición de la muestra**

La definición de la muestra debe realizarse con precisión ya que es el conjunto de elementos u objetos que poseen la información necesaria para el resto de la investigación.

A partir de esta definición, considerando que en la ciudad de Guayaquil existe una población total de 2'291.158 habitantes, se ha seleccionado una muestra de 1'596.925 habitantes, que se encuentran entre los 14 y 79 años. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

Ecuación 1

$$n = \frac{pq(z)^2}{e^2} \quad (5.1)$$

Donde se define que:

n: tamaño de la muestra

p: Probabilidad de éxito

q: Probabilidad de fracaso

z: Nivel de confianza

e: Porcentaje de error

p: 0.5

q: 1-p = 0.5

z: 1.96 para el 95% de confianza

e: 0.05

Ecuación 2

$$n = \frac{(0.5)(0.5)(1.96)^2}{(0.05)^2} \quad (5.2)$$

Una vez aplicada esta fórmula, se obtiene que la n es de 385, lo cual representa que se deben realizar 385 encuestas.

5.5 Trabajo de campo

La información se recolecta de fuentes primarias y secundarias con el fin de suministrar la información sobre el problema general. Las técnicas que se utilizarán son las siguientes:

Técnica cualitativa

El tipo de información que se va a recopilar es de tipo cualitativa, ya que no se requiere de información estadística, sino que se va a obtener una mejor comprensión de las preferencias, comportamiento, percepción y situaciones específicas de los consumidores.

Técnicas de investigación

La técnica cualitativa que se empleará es:

Grupos Focales

El principal propósito de los grupos focales consiste en obtener información al escuchar a un grupo de personas del mercado meta apropiada a hablar sobre temas de interés para el investigador.

En el proyecto se da a degustar productos iguales de las dos marcas de cafeterías que se están estudiando en el proyecto. Con esta técnica se podrá recopilar información sobre: sabor, olor, textura, presentación, calidad, etc. Además también se les presentará a los participantes ilustraciones del interior y exterior de los locales de las dos marcas de cafetería para conocer su percepción del ambiente, servicio, etc.

Para realizar la investigación se han seleccionado a 11 participantes guayaquileños de diferentes edades y profesiones que pertenecen al mercado meta de las cafeterías que se está estudiando en el proyecto.

Tabla 7 Datos del Grupo Focal

Target	Nombres	Edad (años)	Profesión
18-25 años	Boris Soriano	22	Estudiante de Marketing
	Martin Erazo	20	Estudiante de Medicina
	Andrés Vargas	24	Estudiante de Ing. Comercial
26-35 años	Lisette Navarro	33	Ing. Comercial

	Yesenia Navarro	30	Egresada de Ing. en Alimentos
36-45 años	Lourdes Salame	38	Licenciada en Turismo
	Genith Giler	36	Estudiante de Diseño
46 en adelante	Lupe Moreira	48	Secretaria de Admisiones
	Fátima Salame	50	Asistente de Gerencia
	Elsa Castro	53	Ing. Comercial
	Carlos Recalde	52	Agente de Aduanas

Fuente: Elaborado por los autores

Preguntas a efectuar en el grupo focal

Las preguntas que se realizaron en el grupo focal fueron:

- Para los hombres, ¿Qué bebidas con café prefieren? ¿Frías o calientes? ¿Cuál es su favorito?
- Para las mujeres, ¿Qué bebidas con café prefieren? ¿Frías o calientes? ¿Cuál es su favorito?
- A continuación se les hará probar primero un Cappuccino y un Mocachino, ambos de dos diferentes marcas y se desea saber: ¿Cuál es el aroma que perciben?, ¿Qué tipo de acidez sienten, fuerte o balanceada?, ¿Cómo es la contextura, muy líquido o espeso? ¿Qué tipo de sabor tenía: acaramelado, achocolatado, delicado, o cuál?
- ¿Cuál es el tamaño que prefieren que sea su café?
- ¿Cuál es el rango de precios dispuestos a pagar por el cappuccino y el mocachino?
- ¿Con qué postre o producto de sal acompañarían su café?
- ¿En qué momento del día u hora disfrutan de un café? ¿Qué días?

- ¿Qué es lo primero que observan cuando entran a una cafetería?
- ¿Qué es lo esencial que debería tener una cafetería para dar un buen servicio: cómodas sillas y mesas, productos de calidad y variedad, precios accesibles, atención personalizada al cliente, mucha decoración, ambiente y música agradable, zonas Wi-Fi, otros?
- A continuación les daremos a probar un producto de sal y uno de dulce de dos diferentes marcas, luego de degustar, ¿Cuál le gustó más y por qué?
- A continuación les presentaremos ilustraciones de Café Express y de Sweet and Coffee, luego de observar, ¿Qué le mejoraría a Café Express? y ¿Qué le mejoraría a Sweet and Coffee? ¿Qué le quitaría a ambos?
- ¿Prefieren que las bebidas y los dulces o productos de sal sean servidas en vajilla de cerámica y menaje? Y ¿Por qué?
- ¿Cuándo les decimos la palabra “Sweet and Coffee”, qué es lo primero que se les viene a la mente?
- ¿Cuándo les decimos la palabra “Café Express”, qué es lo primero que se les viene a la mente?

Técnica cuantitativa

Se elaborará encuestas a clientes de Café Express para identificar diferentes variables que ayudarán a tomar las mejores decisiones obteniendo datos cuantitativos específicos.

Encuestas

Es un cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes. (Malhotra N. , 2008)

El total de encuestas a realizar es de 385, como resultado del tamaño de la muestra obtenido de la fórmula estadística aplicada anteriormente. Se realizaron las encuestas a personas de diferentes segmentos de acuerdo a la edad, los mismos que también se aplicaron en el grupo focal, estos segmentos fueron: 18-25 años, 26-35 años, 36-45 años y de 46 en adelante.

Hipótesis a validar

H0= El 55% de las mujeres prefieren productos de dulce.

H1=El 60% de los hombres prefieren productos de sal.

H2= El 50% de los consumidores elige la cafetería de acuerdo a la variedad de productos que posee.

H3= El 30% de las mujeres acuden a las cafeterías en la tarde (15:01-18:00).

H4= El 40% de los hombres acuden a las cafeterías en la noche (18:01-21:00).

El modelo de encuesta se lo encuentra en Anexo 1.

La siguiente tabla permite visualizar cuales de los nueve objetivos específicos lograron ser cubiertos mediante la técnica del **grupo focal**, que de acuerdo a la tabla 4 del presente capítulo serían los objetivos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8 y 9.

Tabla 8 Vinculación de objetivos alcanzados con el grupo focal

Preguntas efectuadas en el grupo focal		OBJETIVOS								
		1	2	3	4	5	6	8	9	
1	Para los hombres, ¿Qué bebidas con café prefieren? ¿Frías o calientes? ¿Cuál es su favorito?	X								
2	Para las mujeres, ¿Qué bebidas con café prefieren? ¿Frías o calientes? ¿Cuál es su favorito?	X								
3	Degustación de bebidas: ¿Cuál es el aroma que perciben? ¿Qué tipo de acidez sienten: fuerte o balanceada? ¿Cómo es la textura, muy líquida o espesa? ¿Qué tipo de sabor tenía: acaramelado, achocolatado, delicado o cuál?		X							
4	¿Cuál es el tamaño que prefieren que sea su café?		X							
5	¿Cuál es el rango de precios dispuestos a pagar por el capuccino y el mocachino?		X							
6	¿Con qué postre o producto de sal acompañarían su café?			X						
7	¿En qué momento del día u hora disfrutan de un café? ¿Qué días?				X					
8	¿Qué es lo primero que observan cuando entran en una cafetería?					X				
9	¿Qué es lo esencial que debería tener una cafetería para dar un buen servicio: cómodas sillas y mesas, productos de calidad y variedad, precios accesibles, atención personalizada al cliente, mucha decoración, ambiente y música agradable, zona Wi-Fi, otros?					X	X			
10	Degustación de dulces y productos de sal: ¿Cuál le gustó más y por qué?			X						
11	Presentación de ilustraciones: ¿Qué le mejoraría a Mc Café? ¿Qué le mejoraría a Sweet and Coffee? ¿Qué le quitaría a ambos?						X			
12	¿Prefieren que las bebidas y los dulces o productos de sal sean servidas en vajilla de cerámica y menaje? ¿Por qué?							X		
13	¿Cuándo les decimos la palabra "Sweet and Coffee", qué es lo primero que se les viene a la mente?								X	
14	¿Cuándo les decimos la palabra "Mc Café", qué es lo primero que se les viene a la mente?								X	

Fuente: Elaborado por los autores

5.6 Preparación y análisis de datos

Grupo Focal

Tal como se mencionó en la etapa anterior, el tipo de información que se recolectó del grupo focal es cualitativa por lo tanto se utilizó una matriz de resultados basado en la matriz de información de Benchmarking planteada por Spendolini. Esto se realizó con el fin de cuantificar los datos cualitativos. A continuación se muestran las tablas 9A, 9B Y 9C las cuales comprenden los resultados obtenidos del grupo focal.

Tabla 9A Matriz de Resultados del Grupo Focal

#	Rango de edades	Participantes del focus group	Edad	Tipo de bebidas	Tamaño de bebidas	Precio	Acompañante del café	Momento para disfrutar un café	1era observación en la cafetería
1	18-25 años	Martin Erazo	20	caliente	mediano	\$1.50	deditos de queso	día y noche	precio
2		Boris Soriano	22	fría	mediano	\$1.50	muffin	noche	disponible asientos
3		Andrés Vargas	25	fría	grande	\$1.50	torta de choclo	día y noche	fila
4	26-35 años	Lisette Navarro	33	caliente	mediano	\$1.50	torta de choclo	noche	limpio
5		Yesenia Navarro	30	ninguno	mediano	\$1.50	torta de choclo	noche	ambiente cálido
6	36-45 años	Lourdes Salame	35	caliente	mediano	\$1.50	deditos de queso	noche	ambiente cálido
7		Genith Giler	36	caliente	mediano	\$2.00	humita	día y noche	limpio
8	46 en adelante	Lupe Moreira	48	caliente	mediano	\$1.50	torta de acelga	día y noche	limpio
9		Fátima Salame	50	caliente	mediano	\$1.50	torta de acelga	día y noche	lleno = bueno
10		Elsa Castro	53	caliente	mediano	\$1.50	torta manzana/nuez	noche	ambiente cálido
11		Carlos Recalde	52	caliente	mediano	\$1.50	humita	noche	precio y limpio
Resultado				Caliente	Mediano	\$1.50	Torta de choclo	Noche	Ambiente cálido

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 9B Matriz de Resultados del Grupo Focal

#	Rango de edades	Participantes del focus group	Edad	Evidencia Física				Ilustraciones	
				Productos de calidad/ Servicio	Cómodas sillas y mesas	Variedad de productos	Decoración y otros	Mc Café	S&C
1	18-25 años	Martin Erazo	20	calidad y calidez	si	si	wifi	colores llamativos	Cómodo
2		Boris Soriano	22	calidad y calidez	si	si	wifi	mesas y sillas incómodas	mejores mesas y sillas
3		Andrés Vargas	25	calidad y calidez	si	si	sentirse como en casa	menú muy reducido	adecuados colores
4	26-35 años	Lisette Navarro	33	calidad y calidez	si	si	decoración casual	sillas altas incómodas	ambiente acogedor
5		Yesenia Navarro	30	calidad y calidez	si	si	wifi	estilo juvenil	menú amplio
6	36-45 años	Lourdes Salame	35	calidad y calidez	si	si	musica suave	no le agrada	otra tendencia
7		Genith Giler	36	calidad y calidez	si	si	sentirse como en casa	espacio pequeño	modernidad
8	46 en adelante	Lupe Moreira	48	calidad y calidez	si	si	decoración casual	menú muy reducido	ambiente acogedor
9		Fátima Salame	50	calidad y calidez	si	si	sentirse como en casa	si tiene parqueo	modernidad
10		Elsa Castro	53	calidad y calidez	si	si	decoración de café	estilo juvenil	entrada llamativa
11		Carlos Recalde	52	calidad y calidez	sin desnivel	si	sentirse como en casa	espacio pequeño	menú amplio
Resultado				Calidad y calidez	Si	Si	Sentirse como en casa	Menú muy reducido, ambiente juvenil	Ambiente acogedor, menú amplio

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 9C Matriz de Resultados del Grupo Focal

#	Rango de edades	Participantes del focus group	Edad	Productos servidos en:	Iero a la mente con la palabra "S&C"	Iero a la mente con la palabra "Mc Café"	Apreciación del café		Apreciación de postres	
							Mc café	S&C	Mc Café	S&C
1	18-25 años	Martin Erazo	20	plástico	introducción de marca, café	hamburguesas	no olor	sabor más a café	simple	mejor sabor
2		Boris Soriano	22	plástico	variedad de productos	papas	muy líquido	mejor aroma	sabor a cruda	más queso
3		Andrés Vargas	25	cerámica	muchos locales, café	café y hamburguesas	sabor a leche	rico sabor	el muffin muy bueno	mejor presentación
4	26-35 años	Lisette Navarro	33	plástico	mejor sabor y calidad	papas	simple	rico sabor	rico sabor	mejor sabor
5		Yesenia Navarro	30	plástico	buena atención	hamburguesas	simple	mejor aroma	esponjoso	calidad de producto
6	36-45 años	Lourdes Salame	35	cerámica	mejor capacitando	hamburguesas	rico sabor	más espeso	falta queso	mas queso
7		Genith Giler	36	plástico	buena música	papas	muy líquido	más oscuro	simple	mejor preparado
8	46 en adelante	Lupe Moreira	48	plástico	pioneros en cultura del café	café y hamburguesas	simple	sabor a café	rico sabor	mejor sabor
9		Fátima Salame	50	cerámica	promociones	hamburguesas	simple	rico sabor	no empalagoso	mejor sabor
10		Elsa Castro	53	Plástico	sugerencias	hamburguesas	malo sabor	mejor sabor	no mucho sabor	calidad de producto
11		Carlos Recalde	52	plástico	excelente lugar	hamburguesas	muy líquido	mejor aroma	sabor a cruda	mejor sabor
Resultado				Plástico	Pioneros en cultura del café	Hamburguesas	Muy líquido	Mejor aroma/ rico sabor	Sabor a cruda	Mejor sabor

Fuente: Elaborado por los autores

A partir de los datos presentados en la Matriz de Resultados del Grupo Focal, se puede concluir que:

- ✓ Los consumidores de café prefieren que la temperatura del mismo sea caliente, ya que consideraron que a esta temperatura sobresalen las características más relevantes que mencionaron: olor, color y sabor.
- ✓ Los participantes coincidieron que el tamaño perfecto de un café era mediano, y lo máximo que pagarían por un café es \$1,50, así mismo coincidieron en que el acompañante perfecto para un café es una torta de choclo, ya que balanceaba el dulce del café.
- ✓ La hora para tomar una taza de café es de noche, aunque muchos mencionaron también que no había una hora perfecta para tomar una taza de café, ya que cualquier hora del día era perfecta.
- ✓ En cuanto a la evidencia física, los consumidores prefieren un ambiente cálido, definiendo cálido como acogedor, cómodo, un lugar para conversar, dialogar y disfrutar de un buen momento.
- ✓ En lo que respecta a variedad de productos los participantes coincidieron en que prefieren productos de calidad en sabor, en tamaño; las personas coincidieron en que las sillas y mesas deben ser cómodas y deben estar a una altura media para poder disfrutar del café.
- ✓ Dentro de las características que debe tener un retailer los asistentes dijeron que lo más importante es sentirse como en casa, que es similar a la definición del ambiente cálido en la pregunta previamente analizada.
- ✓ Siguiendo con los elementos de la evidencia física, el menaje que los consumidores prefieren para servirse los productos y cafés es el plástico, ya que consideran que de esta manera se cercioran de la salubridad de los envases.
- ✓ Dentro del focus group se elaboró una pregunta para medir la percepción de la marca, en la cual los resultados fueron los siguientes: al mencionar Sweet and Coffee, lo primero que viene a la mente de los consumidores fue la palabra café,

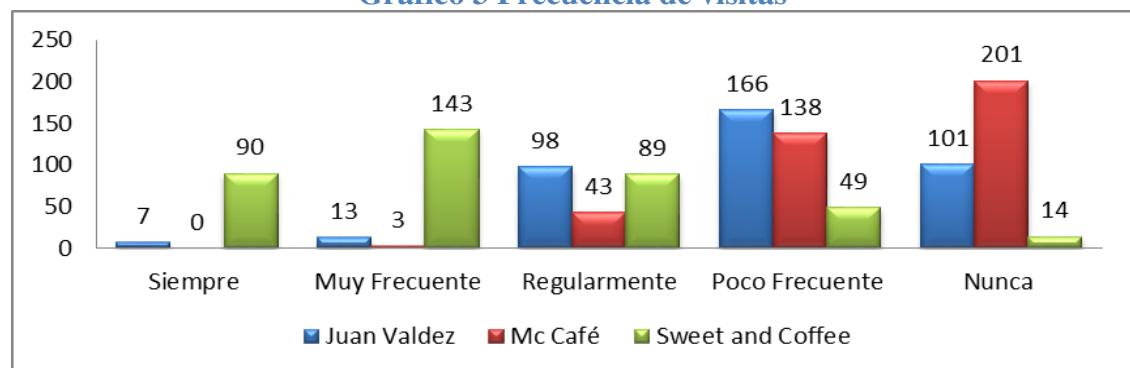
mientras que al mencionar la palabra Café Express lo primero que viene a la mente de los consumidores es la palabra hamburguesas, debido al prefijo del nombre original del cliente de Benchmarking.

- ✓ En el Focus Group se realizó una prueba a ciegas³, para determinar las diferencias entre los productos ofertados por Café Express y por Sweet and Coffee, en donde arrojó como resultado que el capuccino y mocaccino de Sweet and Coffee tiene mejor aroma y un rico sabor, mientras que los mismos productos vendidos en Café Express son muy líquidos.
- ✓ Otro de los productos que se comparó fue la torta de choclo, y las opiniones de los participantes fue que la torta de choclo elaborada por Sweet and Coffee tenía mejor sabor que la de Café Express, ya que la de Café Express tenía sabor a crudo.

Análisis de los resultados de la encuesta

Pregunta 1

Gráfico 3 Frecuencia de visitas



Fuente: Elaborado por los autores

Como se puede observar en el gráfico, los consumidores de café visitan muy frecuentemente Sweet and Coffee debido a que posee un alto posicionamiento en el

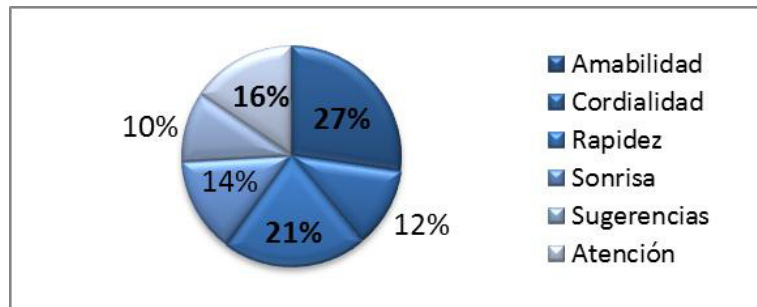
³ Prueba a ciegas: Es un método en el que se expone al público un producto sin que se conozca la marca del mismo con el objetivo de analizar el nivel de reconocimiento del consumidor.

mercado ecuatoriano y por el gran número de establecimientos (Cobertura geográfica) en la ciudad de Guayaquil.

Su competencia Juan Valdez que no posee una cobertura geográfica tan amplia sí es visitada pero muy poco frecuente y por otro lado, Café Express que sólo posee 2 locales en Guayaquil, su frecuencia de visita es casi nula por lo que los consumidores asocian el término Mc con hamburguesas y papas, es decir no tienen un posicionamiento como cafetería.

Pregunta 2

Gráfico 4 Definición del "Buen Servicio" en una cafetería

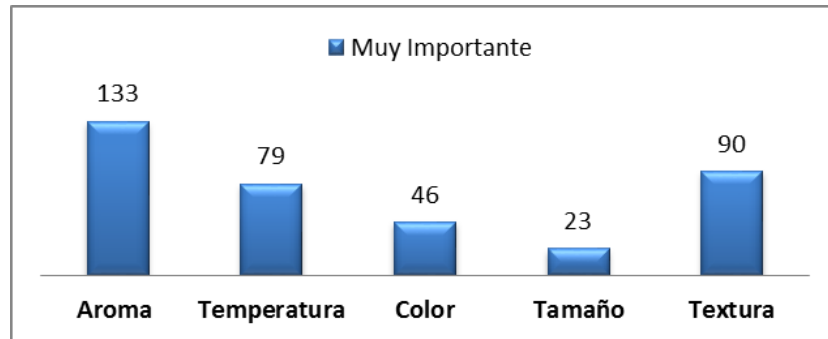


Fuente: Elaborado por los autores

A partir del gráfico se entiende que los consumidores esperan ser complacidos y atendidos con delicadeza y agrado al momento de realizar una compra y así mismo ellos esperan que el servicio sea recibido en el menor tiempo posible; esto en conjunto con una buena atención en términos de cortesía, urbanidad y demostración de respeto hacia ellos.

Pregunta 3

Gráfico 5 Características del “Café Ideal”



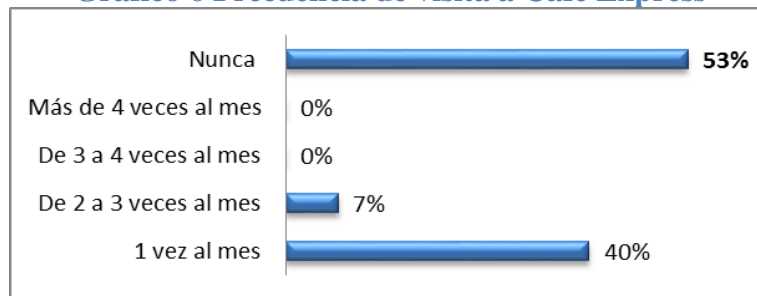
Fuente: Elaborado por los autores

En el gráfico se puede observar que el café ideal para los consumidores debe contar con las siguientes características:

- El aroma del café es tan disfrutable como su sabor ya que el aroma les da una pista del sabor que tendrá el café. Además el olfato es un sentido muy poderoso ya que los olores avivan recuerdos y despiertan el apetito. El sentido del olfato es el que tiene mayor grado de recordación, ya que los olores viajan directamente a la corteza cerebral y es el único lugar donde el sistema nervioso central está expuesto directamente al ambiente. (Largey, 2002)
- La textura del café no debe ser muy líquida, ya que la sensación del café en la boca debe tener una viscosidad, peso y grosor adecuado. Esto va relacionado con los aceites y sustancias que se extraen de los granos de café, ya que en base a eso se puede apreciar el sabor de la bebida. (Sweet and Coffee, 2012)
- La temperatura del café es importante para los consumidores ya que el café debe tener una temperatura apropiada para poder emanar su aroma y poder apreciar todas las propiedades del café.

Pregunta 5

Gráfico 6 Frecuencia de visita a Café Express



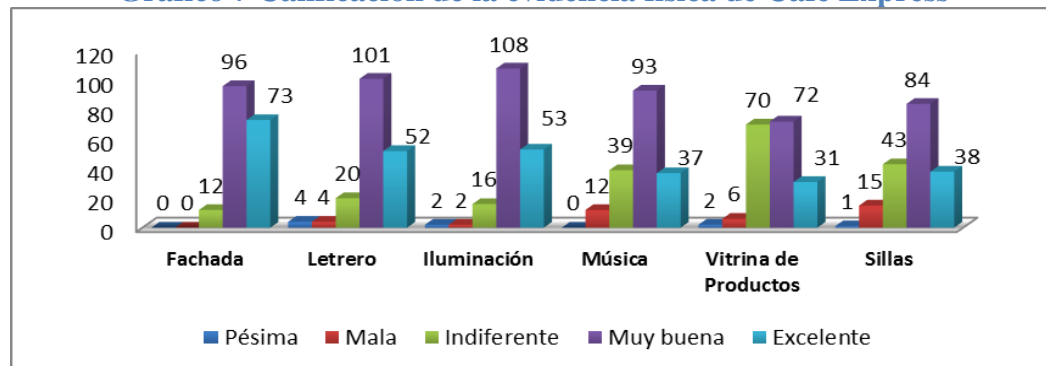
Fuente: Elaborado por los autores

A partir del gráfico anterior, se concluye que debido a que Café Express no posee muchos locales en la ciudad de Guayaquil y no está posicionado como una cafetería sino más bien como un retailer de hamburguesas y papas, además de que la percepción de las personas es que el café que venden ahí es malo.

Pregunta 6

Esta pregunta que trata acerca de la evidencia física que posee Café Express, fue una pregunta filtro, si en la pregunta 5 el encuestado respondía “Nunca”, esta pregunta no era contestada, por lo tanto, sólo fue contestada por 181 encuestados que sí asistían a Café Express.

Gráfico 7 Calificación de la evidencia física de Café Express

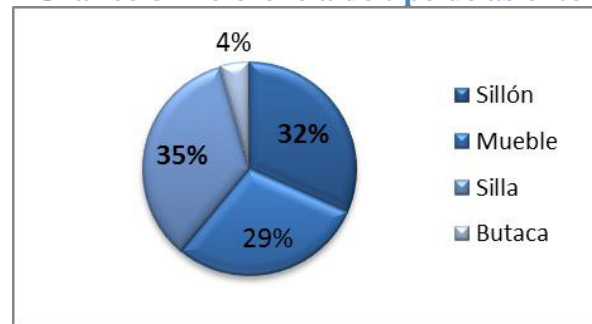


Fuente: Elaborado por los autores

A los 181 encuestados que sí asisten a Café Express les gusta ir ya que el letrero es bastante visible y su iluminación es muy buena ya que resalta sus espacios y arquitectura dentro del local y es apropiada para la lectura ya que muchos de los clientes que frecuentan esta cafetería buscan un espacio para leer periódicos y revistas. La fachada es moderna y minimalista lo que atrae a los consumidores que la frecuentan.

Pregunta 10

Gráfico 8 Preferencia de tipo de asiento

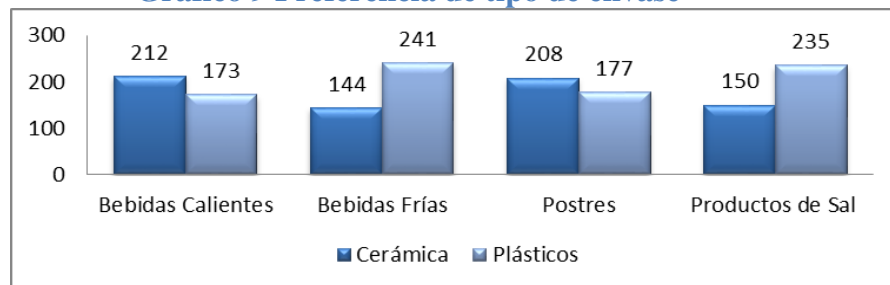


Fuente: Elaborado por los autores

Las personas se sienten cómodas estando sentadas en una silla ya que éstas dan la postura correcta para degustar los alimentos y también se respeta el espacio de cada persona, también prefieren el sillón por el confort y similitud con la silla.

Pregunta 11

Gráfico 9 Preferencia de tipo de envase



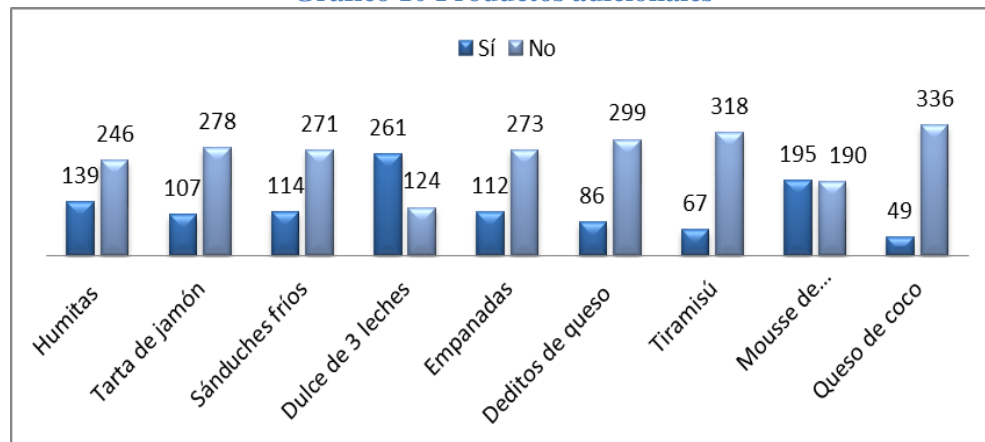
Fuente: Elaborado por los autores

Las personas prefieren que sus bebidas calientes sean servidas en envases de cerámica para que éstas conserven su temperatura y se vea más delicada la presentación de la bebida, por el contrario los consumidores prefieren sus bebidas frías en envases de plástico porque se puede apreciar el contenido de la bebida además de que los envases para las bebidas frías son prácticos y atractivos a la vista.

Los postres prefieren que sean servidos en envases de cerámica por su presentación ya que se dice que la comida entra por los ojos y los productos de sal prefieren que sean servidos en plásticos ya que son más prácticos para llevar.

Pregunta 12

Gráfico 10 Productos adicionales



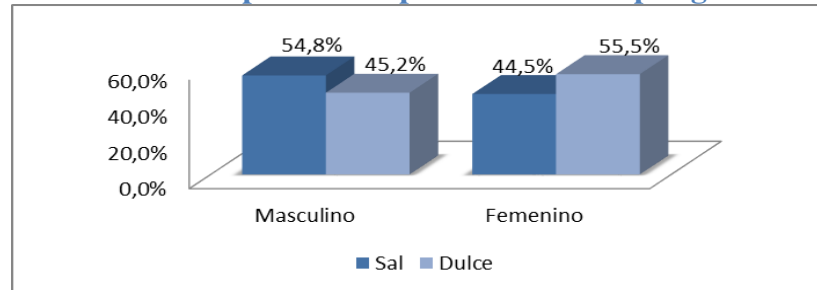
Fuente: Elaborado por los autores

El gráfico 10 nos indica que dentro de los postres que les gustaría que se añadieran tenemos el de 3 leches y el mousse de chocolate para acompañar un café y en cuanto a productos de sal, les gustaría que se agregaran las humitas porque es un plato tradicional del Ecuador, y de esta manera hacer el menú de Café Express más atractivo.

Análisis Cruzado

Preguntas 8 y 13: Tipo de acompañante para el café según género

Gráfico 11 Tipo de acompañante del café por género

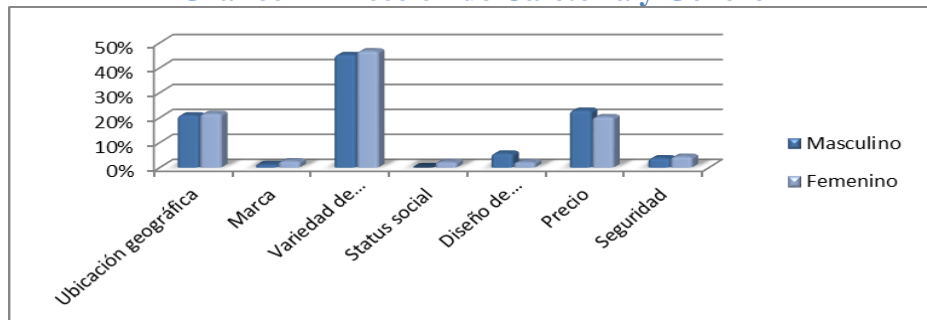


Fuente: Elaborado por los autores

En el gráfico 11 se puede concluir que sí existe una diferencia de preferencia al momento de elegir un acompañante para el café dependiendo del género, ya que los hombres prefieren productos sal y las mujeres prefieren los productos de dulce, esto se debe a que los hombres prefieren cafés con bastante esencia mientras que las mujeres prefieren los cafés con sabores y crema.

Pregunta 7 y 13: Variables que entran en consideración al momento de elegir una cafetería según género

Gráfico 12 Elección de Cafetería y Género

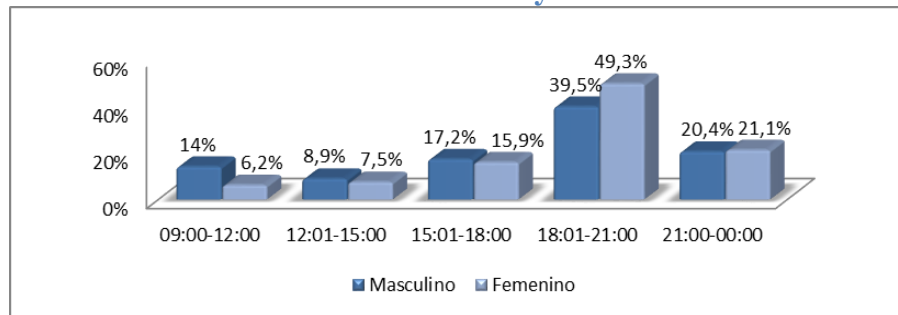


Fuente: Elaborado por los autores

Tanto hombres como mujeres eligen una cafetería por la variedad de productos que ofrece ya que lo que buscan es tener más opciones para poder elegir la bebida o producto que desean, también toman en cuenta la ubicación geográfica ya que son clientes semiflux, es decir que estos clientes acuden al local que está a 3 o máximo 15 minutos en carro y consumen productos buscados, y por último el factor que también toman en consideración es el precio ya que buscan precios cómodos basándose en el buen servicio y en los productos deseados.

Pregunta 4 y 13: Horario de preferencia para consumir café según género

Gráfico 13 Horario y Género

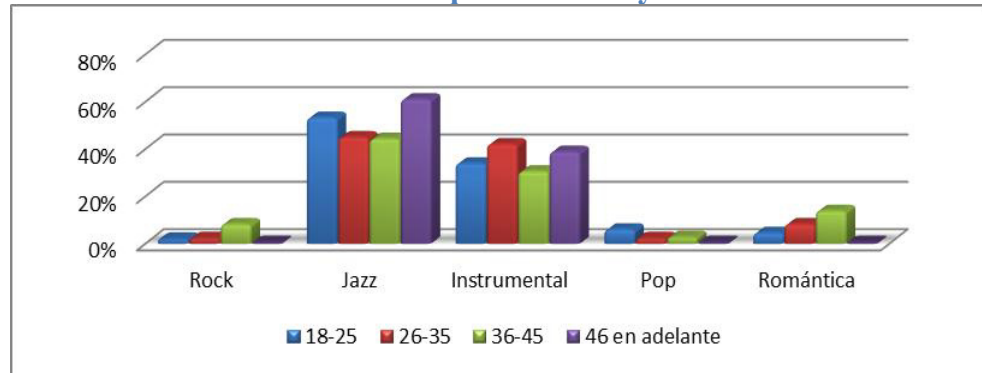


Fuente: Elaborado por los autores

El gráfico 13 explica que las mujeres concurren más a las cafeterías al finalizar la tarde durante las primeras horas de la noche (18:01-21:00) ya que salen del trabajo o se desocupan de sus quehaceres del hogar. Y así mismo los hombres tienen mayor concurrencia a las cafeterías en horas de la tarde-noche (18:01-21:00) porque se desocupan del trabajo y es una opción para compartir con su pareja y amigos.

Preguntas 9 y 13: Preferencia de tipo de música en una cafetería según género

Gráfico 14 Tipo de música y Edad



Fuente: Elaborado por los autores

Con este gráfico se muestra que la música preferida por todos los segmentos seleccionados es Jazz, ya que este tipo de música levanta el estado de ánimo, aumenta el nivel de energía y aumenta la productividad.

Técnica aplicada por objetivo

A continuación se presenta una tabla en la cual se explica qué tipo de técnica se aplica en el estudio de mercado y cómo con cada una de estas técnicas se cumple cada objetivo de la investigación de mercados. Se ha codificado cada técnica de la siguiente manera: **E**: Encuesta y **F**: Grupo de enfoque.

Tabla 10 Tipo de técnica empleada

#	Objetivos Específicos / Técnica a Usar	E	F
1	Hallar y delimitar si existen diferencias por sexo y edad en cuanto a preferencias de variedades de café.	X	X
2	Determinar las cualidades que los consumidores del café buscan para el café ideal, con variables como textura, olor, sabor, tamaño, precio, presentación.	X	X
3	Definir el acompañante adecuado del café para los consumidores, identificando que nuevos productos podría adicionar Café Express a su menú.	X	X
4	Determinar las horas de mayor concurrencia para el consumo de cafés y dulces.		X
5	Identificar las variables de la evidencia física que tienen mayor relevancia al momento de ingresar en un retailer.	X	X
6	Definir el nivel de aceptación de los alicientes visuales, del olfato, auditivos, del tacto dentro del local y cuáles serían las posibles mejoras.	X	X
7	Seleccionar el rango de aceptación de “buen servicio” de los consumidores.	X	
8	Determinar los factores que entran en consideración en cuanto a presentación de productos que son importantes para el consumidor (menaje y vajilla).	X	X
9	Identificar cómo están posicionadas las marcas Café Express y Sweet and Coffee en la mente de los consumidores.		X

Fuente: Elaborado por los autores

La siguiente tabla permite visualizar cuáles de los nueve objetivos específicos lograron ser cubiertos mediante la técnica de la encuesta.

Tabla 11 Vinculación de objetivos alcanzados con las encuestas

Preguntas efectuadas en la encuesta		OBJETIVOS							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	¿A qué cafetería usted acude con más frecuencia? Seleccione la frecuencia en la que visita las cafeterías mencionadas.		X						
2	De las palabras presentadas a continuación, seleccione cuáles usted considera que definen un "buen servicio". Seleccione 3 palabras de la lista a continuación. Marque con una (X)							X	
3	En la escala del 1 al 5 siendo 1 de menor importancia y 5 lo de mayor importancia, califique las siguientes características que posee su café ideal		X						
4	¿Qué horario es el que usted prefiere para consumir una taza de café?, que no sea el desayuno. Seleccione una de las opciones marcando con una (X)				X				
5	¿Con qué frecuencia usted va a Mc Café? Marque la opción indicada				X				
6.1	De la escala del 1 al 5 considerando 1 la más baja calificación y 5 la más alta calificación. Encierre: ¿Cómo calificaría usted la fachada del local?					X			
6.2	¿Cómo calificaría el letrero del local?					X			
6.3	¿Cómo calificaría la iluminación del local?					X			
6.4	¿Cómo calificaría la música del local?					X			
6.5	¿Cómo calificaría la vitrina donde se exponen los productos?					X			
6.6	¿Cómo calificaría la distribución de las sillas en el local?					X			
7	De las siguientes variables marque la más importante que entra en consideración al momento de elegir una cafetería. Marque con una (X)					X			
8	¿Con qué tipo de producto prefiere usted acompañar su café? Marque con una (X)			X					
9	¿Qué tipo de música le gusta escuchar mientras disfruta su estadía en una cafetería? Marque con una (X) la alternativa que prefiere.						X		
10	¿Qué tipo de asiento usted prefiere?						X		
11	¿Cómo prefiere usted que sean servidos sus productos? ¿De qué manera prefiere el contenedor? Marque con una (x) su preferencia para cada elemento de la columna producto.								X
12	¿Qué productos usted desearía que esté en el menú de Mc Café? Marque con una (x) los que usted prefiere. Si es de su agrado seleccione más de una opción, máximo 3 opciones						X		
12	Marque con una (X) su género	X							
13	Marque con una (X) el intervalo de edad al que pertenece	X							

Fuente: Elaborado por los autores

5.7 Conclusiones del capítulo

La evaluación de las hipótesis estudiadas se presenta a continuación:

- ✓ H0' = Se acepta la hipótesis, porque el 55.5% de las mujeres sí prefieren productos de dulce.
- ✓ H1' = Se rechaza la hipótesis porque el 54.8% de los hombres prefieren productos de sal.

Este estudio determina que sí existe significancia entre las variables, ya que el valor del Chi cuadrado es de 0.08.

- ✓ H2' = Se rechaza la hipótesis, porque el 45.95% de los consumidores eligen la cafetería de acuerdo a la variedad de productos que posee.

Este estudio determina que no existe significancia entre las variables, ya que el valor del Chi cuadrado es de 0.

- ✓ H3' = Se rechaza la hipótesis, ya que el 15.9% de las mujeres acuden de 15:01-18:00
- ✓ H4' = Se acepta la hipótesis, ya que el 39.5% de los hombres acuden de 18:01-21:00

Este estudio determina que sí existe significancia entre las variables estudiadas, ya que el valor de Chi cuadrado es de 0.29.

Se logró cumplir con todos los objetivos específicos propuestos al inicio del capítulo con las técnicas de investigación aplicados, así mismo se cumplió con el objetivo general y las decisiones para incrementar el tráfico de clientes se presentan a continuación en las recomendaciones.

5.8 Recomendaciones del capítulo

A continuación se presenta la comparación de los factores claves a medir entre el cliente de benchmarking, Café Express, y el socio de benchmarking, Sweet and Coffee, y con sus respectivas recomendaciones obtenidas a partir de los resultados del estudio de mercado. A continuación se muestran las tablas 12A, 12B, 12C y 12D que forman el cuadro de las posibles mejoras de los factores claves a medir.

Tabla 12A Cuadro de posibles mejoras de los factores claves a medir

FACTORES COMPARATIVOS	Café Express	Sweet and Coffee	Posibles Mejoras
Número de productos	36	76	Aumentar la variedad de productos
Líneas de producto	6	10	Aumentar la línea de productos
Longitud de productos	Poco amplia	Amplia	Ampliar la longitud de productos
Tamaño de envases	Único	Dos tipos: Ideal y grande	Agregar más tamaños de envases
Platería de cerámica	Sí	Sí	Mantener y usar también de plástico
Local independiente	No	Sí	Delimitar la cafetería del restaurante
Diseño de fachada	Moderno y elegante	Clásico y típico	Mantener
Letrero exterior/ Visibilidad	Sí, muy visible	Sí, muy visible	Mantener
Colores del letrero exterior	Amarillo y café	Blanco con logotipo (taza de café y postre)	Mantener
Paredes de vidrio	No	Sí	Colocar paredes de vidrio para que cada cliente tenga su espacio

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 12 B Cuadro de las posibles mejoras de los factores claves a medir

FACTORES COMPARATIVOS	Café Express	Sweet and Coffee	Posibles Mejoras
Estacionamiento propio	Sí	No	Mantener
Capacidad del estacionamiento	61 vehículos	-	Mantener
Diseño interior	Transparente y minimalista	Cálido, acogedor y tradicional	Mantener
Colores interiores	Neutros: café, beige, blanco, plateado	Neutros: café, beige, verde oscuro, blanco	Mantener
Área exterior	Sí	Sí para fumadores	Mantener
Iluminación	Luces blancas y claras	Luces blancas y amarillas, tenues y claras	Mantener
Decoración	Ninguna	Cuadros con imágenes de cafés, palabras: Love, Faith, Fotos de sus productos en blanco y negro, espejos en las paredes	Añadir cuadros relativos al Café en las pocas paredes, o poner imágenes de cafés en las mesas del local
Arquitectura	Propia del restaurante, estilo Fresh & Vibrant	Guayaquileña	Mantener
Equipo para servicio	Batidora, caldera, cafetera, lavabo, horno, nevera, vajilla, escurrivajilla, dispensador de gel antibacterial	Máquina cafetera estilo colombiano, microondas, máquina dispensadora de té, horno, vajilla, caldera, repisa, lavabo, nevera	Mantener
Señalética interior	Nombre de la cafetería, zona Wi-Fi, menú, flyers, baños, letrero de control de limpieza en baños, pequeños letreros en la percha de dulces.	Nombre de la cafetería, zona Wi-Fi, "Disfruta el momento" (eslogan), "Capuccino Espresso", misión tipo de atención, capacidad de personas, precio de postres enteros, en la caja "Ordene su pedido aquí"	Mantener
Servicio de Wi-Fi	Sí	Sí	Mantener

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 12 C Cuadro de las posibles mejoras de los factores a medir

FACTORES COMPARATIVOS	Café Express	Sweet and Coffee	Posibles Mejoras
Área de sillones con televisor	No	Sí	Colocar un televisor frente al sillón para entretenimiento de los consumidores
Número de sillas (interior)	8	35	Aumentar el número de sillas
Número de sillas altas (interior)	9	0	Cambiar por un estilo de silla más cómoda
Número de mesas (interior)	8	17	Aumentar el número de mesas
Número de sillones (interior)	2	2	Mantener
Número de mesas de centro (interior)	1	3	Mantener
Número de muebles	1	2	Colocar un mueble más
Número de mesas (exterior)	15	7	Mantener
Número de sillas (exterior)	51	15	Reemplazarlas por sillas de jardín
Tachos de basura	1 interior y 1 exterior	No	Ubicar 1 tacho de basura adicional a los 2 que ya poseen.
Revistas y periódicos	sí	Sí	Mantener
Olor	A café	A café y dulces	Si la cafetería estuviera delimitada, solo olería a café y dulce.
Música	Electrónica	Jazz	Poner jazz
Temperatura	65 grados F	60 grados F	Temperatura aceptable y adecuada
Pedido a la mesa	No	Sí	Implementar el servicio de pedido a la mesa.
Tiempo de preparación de la orden	7 minutos	10 minutos	El tiempo es el adecuado pero se tiene que cumplir.
Uniformes	Sí	SÍ	Mantener
Recurso humano capacitado	Sí	Sí, en la Universidad del Café	Brindar una capacitación más extensa y detallada en todo lo que se realizaría dentro de Café Express

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 12 D Cuadro de las posibles mejoras de los factores claves a medir

FACTORES COMPARATIVOS	Café Express	Sweet and Coffee	Posibles Mejoras
Ubicación	José Alavedra Tama y Av. Francisco de Orellana	Av. Víctor Emilio Estrada y Todos los Santos	Mantener
Número de cafeterías	2	28	Expandirse a futuro
Ambiente	Informal y moderno	Tradicional y más serio	Crear un ambiente más serio y acogedor al estar delimitado
Entrada del local	Puerta de vidrio con horario y promociones	Puerta de vidrio con horario y nombre de la cafetería	Mantener
Elaboración propia de dulces	No	Sí, 100% artesanales	Que sean de proveedores nacionales
Zona fría (percha)	5 productos/ poca rotación	13 productos/ postres nuevos	Mantener
Zona caliente (percha)	6 productos/ alta rotación	17 productos/ a la vista	Mantener
Zona templada (percha)	4 productos/ preferencia media	10 productos/ productos de sal	Mantener
Nuevos productos	Una bebida nueva cada 3 meses	Una bebida nueva cada 2 meses, 6 bebidas nuevas al año, bebidas especiales.	Innovar productos con más frecuencias tanto en bebidas como en dulces y realizar promociones para fechas festivas.

Fuente: Elaborado por los autores

CAPÍTULO 6: PLAN ESTRATÉGICO

En este capítulo se detallará el plan de acción definido por los resultados obtenidos en la investigación de mercado, el mismo que abarcará las diferentes estrategias a proponer con el fin de mejorar los factores claves a medir.

Las estrategias que se sugerirán en este capítulo vienen expuestas por grandes investigadores como Jean Jacques Lambin, Michael Porter, Paul Peter, Jerry C. Olson, Rubén Roberto Rico y Evaristo Doria.

El plan de acción se llevará a cabo sobre el posicionamiento de la marca, la innovación de productos, los factores de retailing y que son las variables que se deben tomar en cuenta para realizar las mejoras necesarias con el fin de aumentar el tráfico de personas en Café Express.

6.1 Estrategias Propuestas

El plan de acción propuesto para Café Express abarcará los tres factores claves de éxitos: variedad de productos, innovación de productos, evidencia física. Las estrategias a aplicar son:

- ✓ Estrategia de posicionamiento: Diferenciación
- ✓ Estrategias de crecimiento intensivo: Desarrollo de Productos, ampliar la gama de productos.
- ✓ Estrategias de retailing y merchandising: Estrategia de diseño de la tienda, estrategia de productos en el punto de venta, servipanorama.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

OBJETIVO: Lograr un adecuado posicionamiento de la marca Café Express en la mente de los consumidores, como un retailer de café y postres, con un ambiente único y con novedosos productos y variedad de ellos.

Posicionamiento al colocar el/los productos en la mente de los consumidores, Café Express logrará este posicionamiento mediante el surtido de productos para lo cual aplicará una estrategia de diferenciación.

ESTRATEGIAS BÁSICAS DE DESARROLLO

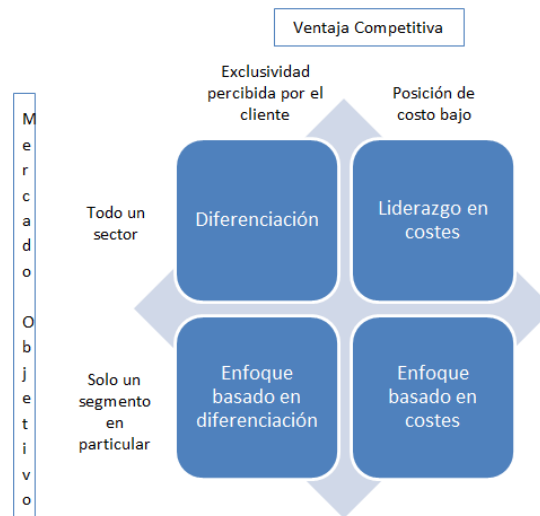
OBJETIVO: Dar a conocer la existencia de la marca Café Express, sus productos y servicios, a través de una campaña publicitaria con medios ATL y BTL.

- **DIFERENCIACIÓN:** Brinda al producto características únicas importantes para el consumidor y que se distinguen de lo que sus competidores ofrecen, éstos tienden a

crear competencia monopolística debido al elemento único. (Lambin, Marketing Estratégico, 1994)

La estrategia de diferenciación implica importantes gastos publicitarios para dar a conocer al mercado las características únicas brindadas por la empresa, Café Express aplicará esta estrategia mediante un briefing de medios en el cual se comunica la existencia de la cafetería, sus productos únicos y servicio. De esta manera Café Express se diferencia de las demás cafeterías a través de sus productos singulares.

Gráfico 15 Matriz de estrategias básicas de desarrollo de Porter



Fuente: Adaptado del libro Ventaja Competitiva, Michael J. Porter, 2004

BRIEFING DE MEDIOS PROPUESTO PARA CAFÉ EXPRESS

Se sugerirá a Café Express realizar una campaña de medios detallada a continuación con el objetivo de informar al mercado la existencia de esta cafetería como una opción diferente al momento de ir al restaurante y con esto aumentar el tráfico de cliente y el nivel de ventas.

1. Descripción de la campaña

Objetivos de medios:

El objetivo de la campaña es de informar al mercado meta la existencia de Café Express como una opción diferente al momento de ir al restaurante.

Anunciante

Las campañas publicitarias serán pautadas en los meses de Julio, Agosto y Septiembre del año 2014, por lo que son los meses de verano y el clima es propicio para el consumo de café.

Medios ATL:

Prensa Escrita:

- Diario El Universo

Vallas:

- Valla fija
- Valla paneles luminosos

Medios BTL:

- Facebook y Twitter: una red social es una estructura social formada por personas o entidades conectados y unidas entre sí por algún tipo de relación o interés común. Sirven para tener más acercamiento con los clientes y medio de comunicación sobre información de la empresa. (Ponce, 2012)
- Volantes: Utilizar para comunicar promociones o productos de Café Express.
- Cursor logo (página web de Diario Expreso)
- Activación de marca: es aquella acción que se establece dentro de las actividades BTL siendo su principal característica el desarrollo de un nuevo e innovador tipo de contacto con los consumidores, siendo así, la creatividad el elemento sorpresa que provoque una acción. (Carrera, 2010)
- Promociones por cupones: Se realizan para comunicar promociones de Café Express.

2. Producto

- Nombre de la marca: Café Express

3. Mercado objetivo

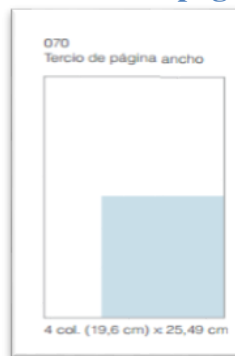
El perfil del consumidor: hombres y mujeres entre los 18 y 79 años que residan en la ciudad de Guayaquil, de un estrato social medio, medio alta que disfruten de bebidas que contengan café o chocolate acompañados de un producto de dulce o de sal.

4. Estrategia creativa: Medios ATL

Prensa Escrita:

Se realizará 2 anuncios, 1 cada mes en el diario El Universo de tercio de página de ancho a color en la sección Vida y Estilo del lado derecho. Los 2 días serán domingos con el objetivo de comunicar a los consumidores las promociones que se tendrá para esas fechas.

Figura 38 Tercio de página ancho



Fuente: http://www.eluniverso.com/publicidad/publicidadImpresa_vidayestilo.htm

Tabla 13 Presupuesto de la prensa escrita

Tipo	Duración	Costo mensual	Costo total
Tercio de página de ancho	1 vez cada mes por 2 meses	\$6.028	\$12.056
Total Prensa Escrita			\$12.056

Fuente: Elaborado por los autores

Ver cotización en Anexo 3

Vallas:

Se utilizarán vallas fijas y vallas paneles luminosos. Tienen el objetivo de mostrar los nuevos productos de una manera muy gráfica y clara siempre resaltando el nombre de la marca.

Valla fija Guayaquil:

Figura 39 Valla fija en la ciudad de Guayaquil



Fuente: Grupo K <http://www.grupoksa.com/>

Figura 40 Ubicación de la valla fija



Fuente: Grupo K <http://www.grupoksa.com/>

Valla en paneles luminosos:

Figura 41 Valla en panel luminoso



Fuente: Grupo K <http://www.grupoksa.com/>

Figura 42 Ejemplo de valla en panel luminoso



Fuente: <http://es.coloribus.com/archivo-de-publicidad-y-anuncios/impresos/mccafe-steaming-coffee-13148355/>

5. Calendarización

- Prensa Escrita: se publicará anuncios de promociones de Café Express 2 veces al año, los días domingo 17 de Agosto y domingo 19 de octubre del 2014, un anuncio cada mes.

- Vallas: las vallas estarán exhibidas durante los 3 meses de Julio, Agosto y Septiembre del año 2014

Tabla 14 Presupuesto y calendarización de vallas

Cantidad	Tipo de valla	Duración	Costo mensual	Costo total
1	Fija	3 meses	\$ 1166.50	\$ 3500
1	Paneles luminosos	3 meses	\$ 600	\$ 1800
Presupuesto vallas				\$5300

Fuente: Elaborado por los autores

Ver cotización en Anexo 6

Presupuesto total de campaña ATL:

Tabla 15 Presupuesto total de la campaña ATL

Herramienta	Tiempo pauta	Descripción	Precio total
Prensa escrita	1 vez cada mes por 2 meses	Publicidad en El Universo 2 domingos al año	\$12.056
Vallas	3 meses	2 vallas: fija y Paneles luminosos	\$5.300
Total presupuesto:			\$17.356

Fuente: Elaborado por los autores

6. Estrategia creativa: Medios BTL

Facebook y Twitter:

Se utilizará este medio BTL como medio de comunicación con los consumidores acerca de todo el menú, promociones, ubicación, productos nuevos, etc. Se realizará durante los 12 meses del año del 2014. El departamento de marketing

será el responsable de este medio de comunicación realizando actualizaciones diarias en ambas páginas. Se le pagará un adicional de \$100 a su sueldo fijo mensual por la elaboración de los mismos.

Presupuesto de campaña BTL

Tabla 16 Presupuesto de redes sociales

Tipo de medio BTL	Duración	Costo mensual	Costo total
Facebook y Twitter	12 meses	\$ 100	\$ 1200
Presupuesto Facebook y twitter			\$1200

Fuente: Elaborado por los autores

Volantes:

Se realizará 5000 volantes a color con el objetivo de informar las promociones especiales y productos nuevos durante los 3 meses de Julio, Agosto y Septiembre. Se repartirán los volantes dentro de la cafetería y en los semáforos más cercanos a la cafetería por un empleado de la misma.

Tabla 17 Presupuesto de volantes

Tipo de medio BTL	Duración	Costo mensual	Costo total
Volantes	3 meses	\$600	\$1800
Presupuesto volantes			\$1800

Fuente: Elaborado por los autores

Ver cotización en Anexo 4

Cursor logo:

Se contratará el servicio prestado por parte de Diario Expreso de promocionar la marca mediante un estilo moderno e innovador, el cursor logo. Será por los meses de Julio, Agosto y Septiembre.

Tabla 18 Presupuesto del cursor logo

Tipo de medio BTL	Duración	Costo mensual	Costo total
Cursor logo	3 meses	\$ 261	\$ 783
Presupuesto cursor logo			\$ 783

Fuente: Elaborado por los autores

Figura 43 Cursor logo



Fuente: http://expreso.ec/expreso/contactenos/tarifario_expreso.pdf

Ver cotización en Anexo 5

Activación de marca:

Se realizará una activación de marca por los meses de Enero, Febrero y marzo. Se la colocará en la vía a la costa de regreso a Guayaquil a la altura del colegio Santiago Mayor, con el objetivo de que los consumidores luego de un viaje les provoquen tomarse un café o comerse un dulce y a su vez la marca se posicione en sus mentes.

Tabla 19 Presupuesto de la activación

Tipo de medio BTL	Duración	Costo mensual	Costo total
Activación de marca	3 meses	\$ 1500	\$ 4500
Presupuesto activación de marca			\$ 4500

Fuente: Elaborado pos los autores

Figura 44 Ejemplo de la activación

Fuente: <http://www.interactivity.com.ar/mc-donald%C2%B4s-regala-cafe-con-creatividad/>

Ver cotización en Anexo 6

Promociones 2x1:

Se realizará una promoción 2x1 mediante cupones que consistirá en que por la compra de un cappuccino se le dará al cliente una tarjeta que consistirá en que en la siguiente compra que realice por un cappuccino, el segundo le saldrá gratis. Esta promoción será desde el 1 de Junio del 2014 hasta el 31 de Julio del 2014. Se obsequiarán 500 cupones

con el objetivo de captar clientes y al ir por el cupón de promoción sugerirle cualquier otro producto del menú.

Tabla 20 Presupuesto de las promociones 2x1

Tipo de medio BTL	Duración	Costo mensual	Costo total
Promociones 2x1	2 meses	\$ 250	\$ 500
Presupuesto promoción 2x1			\$ 500

Fuente: Elaborado por los autores

Figura 45 Ejemplo de la promoción 2x1



Fuente: <http://www.mcdonalds.com.ec/mccafe/#/NPC%253AMcCafeNew%25231>

Ver cotización en Anexo 4

Presupuesto total de campaña BTL:

Tabla 21 Presupuesto total de la campaña BTL

Herramienta	Tiempo pautaje	Descripción	Precio total
Facebook y Twitter	12 meses	Anuncios de todo el menú, promociones y productos nuevos.	\$ 1200
Volantes	3 meses	Volantes para comunicar las promociones especiales y productos nuevos.	\$1800
Cursor logo	3 meses	Medio publicitario innovador del Diario Expreso en su página web.	\$ 783
Activación de marca	3 meses	Medio publicitario innovador en la vía a la costa.	\$ 4500
Promociones 2x1	2 meses	Promoción 2x1 en cappuccinos	\$ 500
Total presupuesto:			\$8783

Fuente: Elaborado por los autores

El presupuesto total de la campaña (ATL y BTL) es de \$24538 por un período de un año, pero se realizará una estimación a 5 años, cada año aumentará en un 5% su costo.

Tabla 22 Estimación del presupuesto de la campaña publicitaria en 5 años

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 24.538,50	\$ 25.765,43	\$ 27.053,70	\$ 28.406,38	\$ 29.826,70

Fuente: Elaborado por los autores

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

OBJETIVO: Adquirir una variedad de productos más amplia, para que el cliente tenga más opciones para elegir, buscando un nuevo proveedor o solicitando mayor variedad de productos al proveedor actual, así también presentar nuevos tamaños de envases para satisfacer las distintas necesidades que tienen los consumidores.

Las estrategias de crecimiento son acerca del crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización, el crecimiento estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos. (Lambin, Marketing Estratégico, 1994)

- *Estrategia de crecimiento intensivo*

Crecimiento en el mercado en el que se opera, se justifica cuando esta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone en los mercados que cubre actualmente.

Existen tres tipos de estrategias de crecimiento que son:

- Las estrategias de penetración de mercado
- Las estrategias de desarrollo de mercado
- Las estrategias de desarrollo de productos.

Se escogió para este proyecto la estrategia de desarrollo de productos la cual se detalla a continuación:

Estrategia de desarrollo de productos: Consiste en aumentar las ventas ampliando la gama de productos (mejorar a los actuales o adquirir nuevos), destinados al mercado objetivo determinado por la empresa. (Lambin, Marketing Estratégico, 1994)

Ampliar la gama de productos: Café Express implementará las siguientes mejoras: Nuevos tamaños de envase para las bebidas calientes y frías y nuevos productos de sal y dulce.

Adquisición de la gama de productos: Café Express deberá adquirir un nuevo proveedor de sus productos de sal y dulce o sugerirle al proveedor actual que elabore nuevos productos.

El costo de inversión para la adquisición de envases Mini (pequeño), Medios (medianos) y Magno (grande) de plástico es de \$180 por cada 3000 unidades, además de que procederá a prescindir de uno de sus proveedores y mantendrá el que le da más variedad de productos. Estos valores fueron cotizados de la empresa Plásticos Ecuatorianos S.A.

ESTRATEGIAS DE RETAILING

OBJETIVO: Sugerir las posibles modificaciones y mejoras dentro del local, en cuanto a evidencia física y servicio, tomando en cuenta las mejores prácticas del socio de benchmarking.

Antes de empezar a abordar las estrategias de retailing, es necesario definir el valor percibido de Café Express; que es lo que se detalla a continuación:

Tabla 23 Propuesta de valor: Modelo actual

CAFÉ EXPRESS	
Prestaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio orientado a la satisfacción del cliente. • Estacionamiento propio • Seguridad • La presentación de los productos es importante
Emociones	<ul style="list-style-type: none"> • Felicidad • Tranquilidad • Confiabilidad

	<ul style="list-style-type: none"> • Novedad
Precios	<ul style="list-style-type: none"> • Medio- medio bajo
Incomodidades	<ul style="list-style-type: none"> • Olor a papas fritas • Música escandalosa (poco agradable) • Tiempo de espera de entrega del producto, una vez realizado el pedido.
Inseguridades	<ul style="list-style-type: none"> • Poder obtener más productos al mismo precio que voy a pagar ahí en otro lugar. • Pueden robar el local. • Procedencia de la materia prima

Fuente: Adaptado del libro Retail Marketing, Ruben Roberto Rico y Evaristo Doria, 2002

Ecuación 1

$$\text{Valor Percibido} = \frac{\text{Prestaciones} + \text{Emociones}}{\text{Precio} + \text{Incomodidades} + \text{Inseguridades}} \quad (6.1)$$

A partir de esta fórmula se puede concluir, que las prestaciones y emociones son mayores a las incomodidades, inseguridades y al precio.

Ecuación 2

$$\text{Satisfacción} = \text{Valor Percibido} - \text{Expectativas} \quad (6.2)$$

Se logrará la satisfacción de los clientes cuando el valor percibido sea mayor a las expectativas.

- Estrategia de negocio minorista
 - Estrategia de diseño de la tienda:

Café Express deberá sufrir una modificación total de su distribución interna, en lo que respecta a espacio de Café Express dentro del establecimiento no se modificará, pero sí se delimitará la cafetería del restaurante de comidas rápidas y adicionalmente se cerrará la pared de vidrio que está a lado de la caja y se pondrá otro televisor.

La inversión para la pared de vidrio es de \$4500 considerando una dimensión de 30m² y una altura de 3m, y la pared que se cerrará se reemplazará por una de enchape, material que se utiliza en el resto del local, la inversión para esta pared es de \$3000.

Dentro de las principales modificaciones que se sugerirán:

- Colocar 2 televisores LED
- Aumentar 2 sillas, 4 sillones personales de cuero, un mueble incrustado en la pared, 6 puffs
- Aumentar 2 mesas redondas pequeñas (modelo actual), una mesa grande redonda y 2 mesas cuadradas medianas.
- Colocar 2 cuadros alusivos a café y dulces.
- Colocar 2 letreros que comuniquen el servicio personalizado a la mesa.
- Colocar 2 puertas de vidrio.

Tabla 24 Inversión de las modificaciones propuestas

Modificación	Inversión
2 televisores Sony 40 pulgadas LED	\$2348
2 sillas pequeñas	\$170
4 sillones	\$1000
Mueble incrustado	\$200
6 puffs	\$300

2 mesas pequeñas	\$200
Mesa grande	\$80
2 mesas cuadradas	\$170
2 cuadros	\$120
2 letreros	\$50

Fuente: Elaborado por los autores

Ver cotización en Anexo 7

- Estrategias de Productos en Punto de Venta

Gráfico 16 Estrategias de productos en punto de venta

OBLIGADAS

1. La exhibición crea la circulación	2. El producto crea la circulación	PREVISTAS
3. La exhibición y el merchandising crea la compra	4. El merchandising y la promoción crea la compra	

Fuente: Adaptado del libro Retail Marketing, Ruben Roberto Rico y Evaristo Doria, 2002

En cuanto a las estrategias de productos en el punto de venta, el establecimiento contará con lo siguiente:

- Para la estrategia 1, Café Express deber utilizar los productos que son atractivos para los consumidores, es decir, aquí debe colocar los que se les va a hacer la promoción, ejemplo: Combos Café Express.
- La estrategia 2 y la estrategia 4 no aplican para Café Express, ya que los bienes ofrecidos no califican como bienes de compras previstas.

- Así mismo para la estrategia 3 la publicidad participa activamente, ya que gracias a ella es que comunicará a las demás personas los productos que Café Express ofrece.

El combo que se propondrá es: Un croissant de jamón y queso y un Capuccino tendrá un valor de \$2.50.

Tipo de cliente que asiste a Café Express

Los clientes que asisten a Café Express son clientes Traffic, ya que los consumidores tendrán que movilizarse de 15 a 30 minutos en auto para poder llegar al establecimiento.

Modelo Experiencial de Virpi Roto (VR)

Gráfico 17 Modelo Experiencial de Virpi Roto (VR)



Fuente: Adaptado de Paper User experience building blocks, Virpi Roto, 2006

Mediante este modelo experiencial se analizan los elementos que intervienen para crear una experiencia en los consumidores:

- Contexto de la tarea: el local está establecido para crear una experiencia distinta al momento de disfrutar de una taza de café.

- Usuarios: el establecimiento se basa en la satisfacción de la necesidad alimentaria de los consumidores, utilizando los recursos para crear un estado emocional que se adapte a las expectativas para crear una experiencia positiva en los consumidores.

Durante todo el modelo intervienen la percepción de lo de lo que será el servicio y el producto en sí. También interviene la interacción de los sistemas para influir en la percepción de los objetos, productos, servicios, gente e infraestructura involucrada.

6.2 Servipanorama propuesto para Café Express

El servipanorama es un marco para entender las relaciones entorno-usuario en las organizaciones de servicios, da a conocer la capacidad que posee el medio físico para influir en los comportamientos de los consumidores y los empleados, y crea una imagen particularmente evidente de los negocios que brindan servicios.

Debido a que el servicio en general se produce y se consume al mismo tiempo, el consumidor está “en la fábrica”, y es por ello que a menudo experimenta el servicio total dentro de la instalación física de la empresa. (Bitner, 2001)

Dimensiones del Entorno

Las condiciones ambientales del lugar es la atmósfera distintiva del marco del servicio que incluye iluminación, calidad del aire, música, olores, etc. Las condiciones del ambiente afectan a los 5 sentidos y por ende influyen en las percepciones y respuestas de los consumidores y los empleados.

El espacio/funcionamiento se refiere a la distribución en las instalaciones, el equipo y el mobiliario de la empresa.

Los letreros, símbolos y objetos se los utiliza para dirigir el flujo del proceso del servicio, personalizar las instalaciones y el estilo de decoración.

Tabla 25 Dimensiones del entorno

Condiciones del Ambiente	Espacio/Funcionamiento	Letreros, símbolos y objetos
<ul style="list-style-type: none"> • Temperatura: Conservar • Iluminación: Conservar • Música: Poner música de tipo jazz ya que levanta el ánimo y aumenta el nivel de energía y productividad. <ul style="list-style-type: none"> • Aroma: Gracias a la delimitación, la cafetería debe oler siempre a café y dulces. • Colores del local: cambiar los colores vivos por otros más cálidos como: beige, café claro y oscuro. • Ambiente: Que el personal crea un ambiente más serio y acogedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliario: Aumentar el número de sillas y mesas y agregar puffs y sillones. • Decoración: Agregar cuadros en las paredes del local alusivos a café, smoothies y postres. <ul style="list-style-type: none"> • Distribución: Delimitar la cafetería del restaurante de comidas rápidas para que tenga un sólo ambiente. • Servicio: Implementar el servicio personalizado de llevar la orden a la mesa del cliente. Se debe cumplir con el tiempo de la orden. • Brindar una mejor capacitación a las baristas a través de una escuela especializada de café. 	<ul style="list-style-type: none"> • Letreros: Colocar un letrero del servicio personalizado de la orden. • Uniformes: Conservar los uniformes del personal.

Fuente: Adaptado del Journal Servicescapes, Mary Jo Bitner, 2001

La capacitación especializada será: A la encargada de la cafetería se la enviará a un curso especial de baristas en la Escuela de Chefs y ella se encargará de darles la capacitación al resto del personal, el valor de la capacitación es de \$1200.

Contexto Holístico

Se refiere a las percepciones que se forman los empleados y los clientes con base en las dimensiones del entorno físico, es decir, la imagen de la empresa basada en la evidencia física, también llamada servipanorama recibido. (Bitner, 2001)

A partir de estas propuestas, tanto los empleados como los clientes tendrán la percepción de que es un lugar acogedor y confortable, un lugar ideal, en el caso de los clientes para ir a platicar, estudiar, tener reuniones o simplemente tomarse una taza de café. Para los empleados, tendrán una percepción de que el ambiente de trabajo es amigable y bastante especializado, es decir, que se sentirán seguros del servicio que presentarán a los clientes y los espacios de trabajo serán más cómodos gracias a la delimitación.

Moderadores de Respuesta Interna

Los clientes y los empleados responden internamente, al entorno de la empresa en varios niveles:

- Respuestas Cognoscitivas: Procesos de razonamiento de las personas que llevan a que se formen creencias, a categorizar y a adjudicar significados simbólicos a los elementos de su entorno físico.
- Respuestas Emocionales: No involucra un razonamiento, sino que simplemente ocurren con frecuencia en forma inexplicable y repentina, el objetivo de la evidencia física es lograr emociones POSITIVAS en los empleados y clientes.
- Respuestas Fisiológicas: Con frecuencia son descritas en términos de placer o malestar físico. Normalmente estas involucran dolor y comodidad.

Comportamiento de los individuos

A partir de las respuestas internas de los clientes y consumidores, éstos podrán presentar los siguientes comportamientos:

- En el caso de los empleados, si las respuestas fueron positivas pueden tener un comportamiento de “acercamiento” a través de la afiliación, exploración, deseos de permanecer en el lugar, compromiso; si por el contrario las respuestas fueron negativas pueden evitar volver al lugar.

- En el caso de los consumidores, si las respuestas fueron positivas pueden tener un comportamiento de “acercamiento”, a través de la atracción, deseos de quedarse más tiempo en el lugar y explorarlo, gastar más dinero, regresar al lugar; si por el contrario las respuestas fueron negativas pueden evitar volver al lugar.

Tabla 26 Moderadores de respuesta interna de empleados y clientes

Moderadores de Respuesta Interna	Empleados	Clientes
Cognoscitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Creencia de que Café Express tiene un ambiente de trabajo agradable y especializado • Categorizado como un establecimiento exclusividad para los consumidores • Lugar donde se pueden relacionar con otro tipo de personas 	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes no tienen ninguna creencia de que al asistir a Café Express pertenezcan a algún grupo social.
Emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Se sentirán a gusto con el espacio de trabajo • Energía y ánimos de brindar el mejor servicio, siempre con una sonrisa 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente ánimos bajos: al entrar al local su estado de ánimo cambiaría gracias al trato amable y amigable que recibirían por parte de los empleados
Fisiológico	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos físicos y colores de local generarán en los empleados una sensación de confort • Gracias a la delimitación, podrán brindar un mejor servicio personalizado • Buena distribución de muebles y sillas para que ellos puedan realizar su trabajo de forma eficiente y rápida 	<ul style="list-style-type: none"> • Las sillas y los muebles haría más cómoda y placentera la estancia de los clientes en el local • El ambiente y toda la combinación de colores y elementos físicos crearía un espacio de frescura y paz para los clientes.
Comportamiento de los individuos		
Afiliación	<ul style="list-style-type: none"> • Se crea en el empleado una gran lealtad para consumir los productos. 	No aplica
Permanecer	<ul style="list-style-type: none"> • Café Express mantendrá una cultura organizacional agradable y un trato amable y profesional hacia sus empleados quienes a partir de esto querrán permanecer en sus trabajos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gracias a todos los elementos físicos, música, olores, iluminación, y confort, los clientes permanecerán más tiempo en Café Express
Gastar dinero	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> • Incitar a los clientes a consumir algún producto complementario, o darles a probar un producto nuevo que desean agregar al menú
Volver	No aplica	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes volverán a Café Express gracias al buen servicio recibido y a la variedad de productos que posee

Fuente: Adaptado del Journal Servicescapes, Mary Jo Bitner, 2001

Interacciones sociales

Son las interacciones sociales que hay entre los propios clientes y entre ellos y los empleados dentro del local.

- Entre empleados y clientes: desde el momento en el que el cliente llega al local recibe un trato cordial, amable, con una sonrisa y sobre todo con rapidez y eficiencia.

6.3 Conclusiones y recomendaciones del capítulo

Conclusiones

Se puede concluir que Café Express debe implementar cambios en su evidencia física, aumentando sillas y mesas, muebles, colocando decoración en sus paredes, delimitando el área del restaurante de comidas rápidas con la cafetería, así mismo su personal debe recibir otro tipo de capacitación, es decir se debería crear una escuela especializada en servicio y elaboración de cafés, esto hará que el ambiente dentro de la cafetería sea más acogedor y acorde a la industria en la que están incurriendo, ya que tanto el ambiente del lugar como el servicio percibido juegan un papel importante en la permanencia de los consumidores en el local.

Como se conoció que Café Express no está posicionado de la forma que debería y como desearía, es necesario realizar una campaña de medios para dar a conocer la marca, las promociones y los productos, de esta forma se puede aumentar el tráfico de clientes. Esta campaña publicitaria durará 3 meses en la época propicia para tomarse un café y se pautará en un solo medio ATL que son las vallas y varios medios BTL como volantes, cursor logo y redes sociales.

También es necesario que aumenten la variedad de productos o contraten un nuevo proveedor de productos, ya que gracias a la investigación de mercado detallada en el capítulo 4, este es uno de los factores más influyentes al momento en que los consumidores eligen a qué cafetería acudir. Café Express puede exigir a su proveedor que elabore nuevos productos y de esta manera no incurre en mayores gastos cambiando de proveedor.

Y como es un retailer de servicios, se debe jugar con las emociones y necesidades de los consumidores al momento de tomarse una taza de café, para crearles una experiencia positiva a través de un servicio personalizado, música, olor, comodidad, atención, y amabilidad que reciben por parte de todo el personal de Café Express.

Recomendaciones

Café Express debería aplicar las estrategias propuestas en el corto plazo para poder tener un aumento considerable en las ventas. De los cambios sugeridos, el que se debería realizar con prontitud es el de aumentar la línea de productos.

Otro de los cambios que pueden realizarse son: mejorar los estímulos: alicientes visuales (colocación de productos en vitrinas), alicientes olfativos (dar aroma de café al lugar), alicientes auditivos (mejorar la música) con el objetivo de que todos estos estímulos creen una mejor experiencia para el consumidor de café.

Café Express debería utilizar publicidad masiva para poder alcanzar un mayor número de consumidores, especialmente debería ampararse bajo la marca paraguas, para de esta manera aumentar el tráfico de consumidores, adicionalmente también debería utilizar publicidad en medios no convencionales, es decir, publicidad BTL activaciones, todos los esfuerzos publicitarios deberían ser enfocados en posicionar el nombre de Café Express como una marca de Cafeterías en la ciudad de Guayaquil.

CAPÍTULO 7: ANÁLISIS FINANCIERO

En el siguiente capítulo se abordará el análisis financiero del plan estratégico, en el cual se evaluarán los diferentes gastos, los niveles de venta con las variaciones del medio. Se elaborará una estimación de las ventas y de los costos basados en esas ventas, para de esta manera determinar si el proyecto es rentable o no lo es, es decir, fijar si es viable de realizar o si es mejor no realizar ninguna mejora.

Para el siguiente análisis financiero se usará el estado de Flujo de Efectivo Pronosticado para determinar si es viable o no realizar el proyecto. Los elementos que se analizarán dentro del proyecto son las mejoras con respecto a los 3 factores críticos de éxito, los cuales son: variedad de producto, innovación de productos, y evidencia física; con sus respectivos costos y retornos.

Analizando la información previamente mencionada se hallará el Valor Actual Neto (VAN) el cual permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión, y así también se hallará la Tasa Interna de Retorno (TIR), el cual es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, la Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM), la cual explica el rendimiento utilizando la tasa de la industria y por último se analizará el Periodo de Recuperación de la inversión (PAYBACK) el cual mide en qué periodo de tiempo se recupera el capital invertido.

El período de evaluación del proyecto será de 5 años, ya que se han considerado las estrategias para este período porque se considera que debe ser a largo plazo para poder medir resultados rentables.

7.1 Ingresos: Ventas

Los ingresos proyectados para el período de análisis, 5 años, siguen las siguientes variaciones:

- En el primer año de análisis el primer mes se empieza con unas ventas de \$13000.
- En los meses de Febrero, Marzo y Abril existe un decremento de las ventas del 5% geométricamente, debido a factores externos (temporada de playa, existen menos personas en la ciudad de Guayaquil).
- Existen un decremento del 5% del mes anterior en los meses de Junio y Noviembre.
- Durante los meses que habrá un incremento en la publicidad masiva (Julio, Agosto y Septiembre) se incrementaran las ventas en un 8% del mes anterior.
- A partir del segundo año, las ventas fueron consideradas a partir del mismo mes en el año anterior pero con un incremento del 5% dada la inflación del año 2012, es decir, para calcular enero 2015 se considero enero 2014 y se agrego el 5% adicional. (Banco Central del Ecuador , 2012)

A continuación se presentan los datos de las ventas proyectadas anuales para los 5 años de análisis.

Tabla 27 Ventas anuales proyectadas a 5 años

Ventas				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$152292,98	\$180437,33	\$213782,85	\$253290,77	\$300099,90

Fuente: Elaborado por los autores

7.2 Costo de Ventas

Para fijar el precio de los productos se fija a partir del precio objetivo, el precio técnico y el margen deseado:

Ecuación 3

$$\text{Precio Objetivo} = \frac{\text{Precio Técnico}}{1 - \text{Margen Deseado}} \quad (7.1)$$

Dónde:

- El precio técnico corresponde al punto muerto, es decir, el precio que asegura la cobertura de las cargas de estructura.
- El precio objetivo comprende los costos directos y la cobertura de las cargas de estructura, en el caso de este proyecto el precio objetivo se le añade un margen fijo al precio técnico.
- Margen Deseado: se refiere al nivel de utilidad que se desea percibir a partir de la venta de una unidad. (Lambin, Marketing Estratégico, 1996)

A partir de esa fórmula haciendo un breve despeje de variables podemos decir que:

Ecuación 4

$$\text{Precio Técnico} = \text{Precio Objetivo}(1 - \text{Margen Deseado}) \quad (7.2)$$

Donde se supone que el precio sea \$1, y el margen deseado es de 0.23077

Ecuación 5

$$\text{Precio Técnico} = 1(1 - 0.23077) \quad (7.3)$$

Se puede concluir que el costo es igual a 0,76923. Para proyectar los costos del año 2 se consideraron los gastos en el año 1 y se le adicionó la inflación del 5%.

A continuación se detallan los costos anuales:

Tabla 28 Costos anuales

<i>Costos de Venta</i>				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$117148,45	\$138797,94	\$164448,35	\$194839,05	\$230846,08

Fuente: Elaborado por los autores

7.3 Inversiones

Para poder lograr los objetivos propuestos en el Capítulo de Plan de Acción es necesario adquirir los elementos propuestos para mejorar el local de Café Express. En la tabla se detallan los artículos que deben adquirir para mejorar los aspectos internos de la cafetería:

Tabla 29 Artículos para mejoras internas de la cafetería

Cant.	Descripción	Clase de activos	Precio Unitario (sin I.V.A)	IVA	Precio Unit. (Con IVA)	Inversión Inicial
2	Televisores Sony LED 42"	Equipo de Oficina	\$ 1.033,12	\$ 140,88	\$ 1.174,00	\$ 2.348,00
2	Sillas Pequeñas de madera con asiento de cuero	Mueble de oficina	\$ 74,80	\$ 10,20	\$ 90,00	\$ 180,00
4	Sillones de cuerina	Muebles de oficina	\$ 220,00	\$ 30,00	\$ 250,00	\$ 1.000,00
1	Mueble incrustado de cuerina	Muebles de oficina	\$ 176,00	\$ 24,00	\$ 200,00	\$ 200,00
6	Puffs cilíndricos de cuerina	Muebles de oficina	\$ 44,00	\$ 6,00	\$ 50,00	\$ 300,00
2	Mesas pequeñas redondas	Muebles de oficina	\$ 88,00	\$ 12,00	\$ 100,00	\$ 200,00
1	Mesa grande Redonda	Muebles de oficina	\$ 70,40	\$ 9,60	\$ 80,00	\$ 80,00
2	Mesas Cuadradas	Muebles de oficina	\$ 74,80	\$ 10,20	\$ 85,00	\$ 170,00
2	Cuadros	Muebles de oficina	\$ 52,80	\$ 7,20	\$ 60,00	\$ 120,00
2	Letreros: Pedido en caja.	Muebles de oficina	\$ 22,00	\$ 3,00	\$ 25,00	\$ 50,00
2	Puertas de vidrios	G. Pre operacional	\$ 704,00	\$ 96,00	\$ 800,00	\$ 1.600,00
1	Pared de vidrio	G. Pre operacional	\$ 3.960,00	\$ 540,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
1	Pared de Enchape	G. Pre operacional	\$ 2.640,00	\$ 360,00	\$ 3.000,00	\$ 3000
3	Mano de Obra (3 obreros)	G. Preoperacional	\$ 308.00	\$ 42.00	\$ 350.00	\$ 1050.00
Total Inversión						\$ 14.788,00

Fuente: Elaborado por los autores

Otros gastos que se deben considerar son los de la campaña publicitaria, se han estimado los gastos anuales para poder llevarla a cabo, la misma que se detalló en el capítulo anterior. Los precios de dicha campaña son los siguientes:

Tabla 30 Precios campaña publicitaria

<i>Gastos Publicitario</i>				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 24.538,50	\$ 25.765,43	\$ 27.053,70	\$ 28.406,38	\$ 29.826,70

Fuente: Elaborado por los autores

Otros gastos que se deben considerar importantes para el análisis son los gastos de capacitación para las baristas, se prevé un gasto de \$1200 en capacitación:

Tabla 31 Gastos de capacitación

<i>Gastos Capacitación</i>				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$1200	-	\$1200	-	\$1200

Fuente: Elaborado por los autores

7.4 Análisis Financiero y Evaluación del Proyecto

Para realizar el análisis financiero se consideraron los datos para los siguientes 5 años, con el objetivo de obtener los dos indicadores de rentabilidad: el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) para determinar si el proyecto es o no rentable y tomar la decisión de realizarlo o reemplazar las estrategias.

El Valor Actual Neto es el que indica si el proyecto es viable o no, y una de sus mayores ventajas es que considera el valor del dinero en el tiempo, y para su análisis se presentan 3 escenarios:

- **VAN > 0:** El proyecto presenta rentabilidades superiores a la renta fija sin riesgo. Se debe aceptar el proyecto
- **VAN=0:** El proyecto iguala la rentabilidad de la renta fija sin riesgo, se deben de tener en cuenta para aceptarlo determinadas beneficios de tipo imagen de marca, posicionamiento empresa, etc.
- **VAN<0:** El proyecto no mejora la rentabilidad, no debe aceptarse.

Por su parte la Tasa Interna de Retorno (TIR) muestra el tipo de interés en el cual el proyecto no genera pérdidas ni ganancias. Es directamente proporcional a la rentabilidad del proyecto, ya que a mayor TIR más rentable es el proyecto.

Se analizará también la Tasa Interna de Retorno Modificada, devuelve la tasa interna de retorno modificada para una serie de flujos de caja periódicos. Y por último se analizará el Período de Recuperación, el cual mide en que tiempo se regresa la inversión realizada. (Fernando Mazón, Xavier Olsina, Santiago Aguilá, 2000).

A continuación, se presenta el estado de flujo de efectivo proyectado para los cinco años y a partir de éste se obtendrán los indicadores de rentabilidad arriba mencionados:

Tabla 32 Estado flujo de efectivo proyectado

Estado Flujo de Efectivo Proyectado						
Detalle	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 152.292,98	\$ 180.437,33	\$ 213.782,85	\$ 253.290,77	\$ 300.099,90
(-) Costo de Producción		-\$ 117.148,45	-\$ 138.797,94	-\$ 164.448,35	-\$ 194.839,05	-\$ 230.846,08
(-) Costos Fijos						
Sueldos		-\$ 16.848,00	-\$ 16.848,00	-\$ 16.848,00	-\$ 16.848,00	-\$ 16.848,00
Suministros de Oficina		-100	-200	-200	-200	-200
Suministros de Limpieza		-240	-240	-240	-240	-240
Publicidad		-24538,5	-25765,43	-27053,7	-28406,38	-29826,7
(-) Costos Variables						
Capacitación Baristas		-1200		-1200		-1200
(-) Depreciación (de activos fijos)		-688,5	-688,5	-688,5	-688,5	-688,5
(=) Utilidad antes de Participación de Trabajadores		-\$ 8.470,47	-\$ 2.102,55	\$ 3.104,30	\$ 12.068,84	\$ 20.250,62
15% Participación Trabajadores		\$ 1.270,57	\$ 315,38	-\$ 465,65	-\$ 1.810,33	-\$ 3.037,59
(=) Utilidad antes de Impuestos		-\$ 7.199,90	-\$ 1.787,17	\$ 2.638,66	\$ 10.258,51	\$ 17.213,03
(-) 23% Impuesto a la Renta		\$ 1.655,98	\$ 411,05	-\$ 606,89	-\$ 2.359,46	-\$ 3.959,00
(=) UTILIDAD NETA		-\$ 5.543,92	-\$ 1.376,12	\$ 2.031,77	\$ 7.899,05	\$ 13.254,03
(+ Depreciación (de activos fijos)		\$ 688,50	\$ 688,50	\$ 688,50	\$ 688,50	\$ 688,50
(-) Inversión	-13638					
(=) Flujo Neto Efectivo	-\$ 13.738,00	-\$ 4.855,42	-\$ 687,62	\$ 2.720,27	\$ 8.587,55	\$ 13.942,53
Tasa del Inversionista	16,00%					
VAN	\$ 37.422,63					
TIR	6,77%					
TIRM	8%					
PAYBACK	5 años					

Fuente: Elaborado por los autores

Como se explicó previamente el VAN mide el valor actual de la inversión y si este es mayor que la inversión actual se procede a realizar el proyecto, en este caso el VAN es de \$37522 y la inversión planeada es de \$13638, es decir que existe una diferencia de \$23884. Por lo que puede decir que a través de este indicar el proyecto es rentable, sin

embargo por medio del análisis de la TIR (6,77%) se puede concluir que el proyecto no es económicamente viable, ya que es menor que la TIRM..

7.5 Conclusiones y Recomendaciones del Capítulo

A partir del análisis financiero obtenido en este capítulo se puede concluir que es importante trabajar sobre los factores claves de éxito, ya que como se demostró por los indicadores el proyecto es rentable y viable en el largo plazo, en este caso particular el periodo de recuperación para poder obtener los resultados esperados es de 5 años.

Así mismo a través del análisis financiero se puede concluir que las estrategias planteadas en el capítulo del plan de acción son viables y realizables en el largo plazo, ya que si se obtienen los retornos que justifiquen dichas inversiones en estrategias para poder obtener resultados cualitativos, ya que se logra mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado de las cafeterías, aumentar el tráfico de clientes de Café Express.

Sin embargo, la Tasa Interna de Retorno indica que el plan de acción no es económicamente rentable, por lo que se propone el siguiente plan, basándose en una campaña publicitaria con menores costos y menos pauta para incrementar, ya que se consideró que es necesario llevarse a cabo una campaña de medios para comunicar las novedades que Café Express ofrecerá:

Las modificaciones en cuanto a la campaña de publicidad son las siguientes:

Tabla 33 Presupuesto de campaña publicitaria

Tipo	Duración	Costo mensual	Costo total
Cuña Radial	3 meses	\$ 1280	\$7680
Fija	3 meses	\$ 1166.50	\$ 3500
Paneles luminosos	3 meses	\$ 600,00	\$ 1800
Facebook y Twitter	12 meses	\$ 100	\$ 1200
Volantes	3 meses	\$ 300	\$ 900
Cursor logo	3 meses	\$ 261	\$ 783
Presupuesto Campaña			\$15762,5

Fuente: Elaborado por los autores

El presupuesto final para la campaña publicitaria es de \$ 15762,50, en el cual se reducen los pautajes y los medios en los que se va a pautar haciendo gran énfasis en los medios BTL.

A continuación el Estado de Flujo de Efectivo Proyectado para los siguientes 5 años, se hallan la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno Modificada para de esta manera aclarar que una campaña con menor pautajes es rentable.

Tabla 34 Flujo de efectivo proyectado para 5 años

Detalle	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$ 152.292,98	\$ 180.437,33	\$ 213.782,85	\$ 253.290,77	\$ 300.099,90
(-) Costo de Producción		-\$ 117.148,45	-\$ 138.797,94	-\$ 164.448,35	-\$ 194.839,05	-\$ 230.846,08
(-) Costos Fijos						
Sueldos		-\$ 16.848,00	-\$ 16.848,00	-\$ 16.848,00	-\$ 16.848,00	-\$ 16.848,00
Suministros de Oficina		-100	-200	-200	-200	-200
Suministros de Limpieza		-240	-240	-240	-240	-240
Publicidad		-15762,5	-16550,625	-17378,1563	-18247,0641	-19159,41727
(-) Costos Variables						
Capacitación Baristas		-1200	0	-1200	0	-1200
(-) Depreciación (de activos fijos)		-688,5	-688,5	-688,5	-688,5	-688,5
(=) Utilidad antes de Participación de Trabajadores		\$ 305,53	\$ 7.112,26	\$ 12.779,85	\$ 22.228,15	\$ 30.917,91
15% Participación Trabajadores		-\$ 45,83	-\$ 1.066,84	-\$ 1.916,98	-\$ 3.334,22	-\$ 4.637,69
(=) Utilidad antes de Impuestos		\$ 259,70	\$ 6.045,42	\$ 10.862,87	\$ 18.893,93	\$ 26.280,22
(-) 23% Impuesto a la Renta		-\$ 59,73	-\$ 1.390,45	-\$ 2.498,46	-\$ 4.345,60	-\$ 6.044,45
(=) UTILIDAD NETA		\$ 199,97	\$ 4.654,97	\$ 8.364,41	\$ 14.548,33	\$ 20.235,77
(+) Depreciación (de activos fijos)		\$ 688,50	\$ 688,50	\$ 688,50	\$ 688,50	\$ 688,50
(-) Inversión	-13638					
(=) Flujo Neto Efectivo	-\$ 13.738,00	\$ 888,47	\$ 5.343,47	\$ 9.052,91	\$ 15.236,83	\$ 20.924,27
Tasa del Inversionista	16,00%					
VAN	\$ 79.308,69					
TIR	42,21%					
TIRM	35%					
PAYBACK	3años 1 mes					

Fuente: Elaborado por los autores

Como se puede ver en el segundo análisis, la Tasa interna de retorno es de 42,21% por lo que se puede concluir que a Café Express le conviene invertir en la segunda opción ya que su TIR es mayor y su TIRM es mayor también, y se recupera la inversión en el año 3.

CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

Los grupos de clientes identificados gracias a la segmentación demográfica, psicográfica y conductual son los siguientes:

- ✓ Hombres y mujeres entre los 18 a 79 años de edad de clase económica social media alta y alta que gustan de un ambiente tradicional y acogedor en la cafetería, y que disfrutan de comer dulces y productos de sal acompañados de bebidas frías y caliente de café.
- ✓ Personas que conozcan de la marca, sus productos y el servicio de la cafetería que tengan ese sentimiento de afiliación hacia la marca de Café Express y por esta razón son fieles a ella.
- ✓ Personas que tengan inculcada la cultura de café y que son dependientes del café y por ello lo disfrutan a cualquier hora del día, con más frecuencia en la noche de 18:00-21:00.

Con la investigación de mercados se pudo determinar que:

- ✓ Las variables de evidencia física que juegan un papel importante en Café Express son su estilo de fachada, la visibilidad del letrero, la iluminación que haga resaltar el diseño interior del local, la música, la vitrina de productos y la distribución de las sillas y mesas. Los consumidores que asisten a Café Express, lo hace debido a su estilo moderno y minimalista, a sus colores llamativos y porque es una opción diferente de la comida del restaurante. Estos resultados se los obtuvo gracias a los encuestados que sí han asistido a Café Express en algún

momento por lo que se consiguió unos resultados favorables llegando a la conclusión de que se debe conservar en un mayor porcentaje estas variables de evidencia física pero con algunas modificaciones.

- ✓ La frecuencia de visitas a las principales cafeterías de la ciudad de Guayaquil la lidera Sweet and Coffee obteniendo que los consumidores sí visitan muy frecuentemente esta cafetería por lo que la hace líder en el mercado gracias a su extensa cobertura geográfica, mientras que Juan Valdez que no posee una cobertura geográfica tan amplia como la de Sweet and Coffee obtuvo por parte de los consumidores que sí es visitada pero muy poco frecuente. Por otro lado, Café Express obtuvo una frecuencia de visitas casi nula y esto se debe a que los consumidores asocian su nombre con el término de hamburguesas y papas por lo que se está sugiriendo que se delimite la cafetería del restaurante creándole un ambiente más acogedor y exclusivo para ser una cafetería.

- ✓ En cuanto al favoritismo de la elección del acompañante del café se logró obtener que los hombres prefieren un producto de sal mientras que las mujeres se inclinan más por un producto de dulce. Con este resultado se conoce que al momento de realizar una publicidad o dar una sugerencia acerca de un producto, se la debe hacer de la manera correcta enfocándose en las preferencias de los consumidores por lo que esto obliga a Café Express a tener una amplia gama de productos para que el consumidor tenga más variedad para elegir.

Los consumidores que asisten a las cafeterías, prefieren que:

- ✓ Productos: A Café Express se le sugiere que aumente su gama de productos, debido a que los productos que ofrecen actualmente no son atractivos, mientras que el socio de Benchmarking mantiene productos de mayor rotación como por

ejemplo: mojada de chocolate, dulce de tres leches, humitas, tartas de choclo, espinaca, entre otros. Como se explicó previamente Café Express poseía dos proveedores de postres y productos de sal al inicio de este estudio, pero debido a cambios propuestos por la gerencia, prescindieron de un proveedor y sólo se quedaron con el proveedor de los productos de sal, quienes se encargan ahora de la elaboración de los postres, y de la distribución de los mismos.

Dentro de las variedades del nuevo menú están: cheesecake de frutilla, cheesecake de Oreo, torta mojada de chocolate, alfajores, deditos de canela.

Otras de las innovaciones que puede presentar Café Express es con respecto a la variedad de tamaños de las bebidas, ya que actualmente solo manejan un tamaño, por lo que se sugiere que realicen la adquisición de diferentes tamaños de envases y que utilicen nombres novedosos para sus bebidas, ejemplo: Mini para el tamaño pequeño, Magno para el tamaño grande, y Medio para el envase mediano. De esta manera los consumidores sabrán que para ordenar un café pueden

Café Express además, necesita reestructurar no sólo su menú sino su local, evidencia física y servicio, ya que se encuentra dentro del restaurante de comida rápida al que pertenece y esto hace que exista una percepción errónea en los consumidores, de lo que realmente es Café Express, es por ello que se decidió sugerir la delimitación de la zona de Café Express de la del restaurante con una pared de vidrio y puertas en los extremos para el mejor ingreso de los clientes a la cafetería, esto hace que tenga su propio ambiente y que ya no haya el olor a hamburguesas y papas que tenía sino más bien que haya solamente un aroma de café y dulces como debe de ser.

Así mismo se realizó una modificación en cuanto a la distribución de mesas y sillas, colocando sillones más cómodos y mesas cuadradas, ya que fue uno de los cambios percibidos gracias a la investigación de mercados realizada, también se decidió descartar

a uno de los proveedores de dulces, a la Fundación Acción Solidaria, ya que éstos no tenían un aspecto muy agradable y por ello no aumentaban las ventas, y por otro lado se decidió continuar con Puncalsa, quienes le proveerán novedosos productos y más variedad de ellos. Como un plus se sugiere agregar entretenimiento a los clientes, es por ello que se decidió colocar dos televisores en el local.

Ya que la estadía de los clientes en una cafetería depende mucho del ambiente que ésta tenga, se decidió jugar con los colores del local, en el cual prevalecerán los colores beige, café oscuro y claro, los mismos que son alusivos a los colores del logo de Café Express y le dan una sensación de limpieza y amplitud, a la vez acogedor, sencillo y elegante, y se agregaron cuadros alusivos a tazas de café y dulces para que todo el ambiente concuerde con lo que ofrece la cafetería, y también se agregó señalética que hacía falta en el local para que los clientes conozcan del servicio personalizado de llevar la orden a la mesa y estén informados de todas las prestaciones que la cafetería ofrece.

El servicio es uno de los factores más importantes dentro de un retailer que ofrece café y postres, es por ello que se sugirió la opción de que brindar una capacitación más especializada en preparación de bebidas frías y calientes con café a las baristas en la Escuela de Chefs. Además se implementará una nueva forma de servicio, se le llevará la orden a la mesa del consumidor para mayor comodidad de éste.

A partir de estas implementaciones, se puede observar que el socio de Benchmarking sabe manejar su marca, su posicionamiento y su servicio, es por ello que se decidió implementar muchas de estas prácticas modificadas de acuerdo al espacio físico de Café Express, y gracias a estos cambios además, se obtendrá una mayor frecuencia de visita por parte de los consumidores y un período de mayor estadía, quienes gracias a la campaña publicitaria que se propuso, conocerán de la marca, de los productos y servicio

que ofrece y de la cual se espera que Café Express tenga un posicionamiento bien definido como un retailer de café y dulces que ofrece un servicio especializado, variedad de productos y entretenimiento en un ambiente agradable, cómodo y especial.

8.2 Recomendaciones

Luego de haber realizado el estudio de benchmarking de Café Express se recomienda a esta cafetería implementar las estrategias de merchandising y retailing para poder aumentar el tráfico de clientes.

- ✓ Para aumentar la frecuencia de visitar de los consumidores a esta cafetería se recomienda que elabore una amplia variedad de productos debido a que su socio de benchmarking mantiene una alta rotación de productos y un extenso menú. El menú que poseen actualmente no cuenta con mucha variedad, para esto es recomendable quedarse solamente con un proveedor. En cuanto a los envases de las bebidas se puede variar los tamaños así se logra una satisfacción mayor al cliente ya que tiene varias opciones a elegir. Esta observación se la obtuvo mediante el estudio de mercado donde se logró conseguir varios productos que a los clientes les agradaría consumir.
- ✓ Otra variable muy importante es delimitar la zona de la cafetería con la del restaurante de comidas rápidas debido a que como están ambos en un solo ambiente los olores intervienen y le restan valor a la cafetería por lo que se sugiere implementar una pared de vidrio que divida los 2 ambientes y a su vez implementarle muebles y sillones que van de acuerdo con una cafetería, crear un ambiente más acogedor en donde el cliente puede ir a tomarse una taza de café y

además recibir un servicio único y agradable que le provoque quedarse y disfrutar del local. Se mantendrán los mismos colores y estilo del diseño para rescatar lo positivo que ya posee Café Express.

- ✓ A partir del estudio, se sugiere que Café Express debería tener un producto nuevo cada 2 meses, pero comunicarlo a través de sus campañas publicitarias, para que las personas sepan que hay algo nuevo en Café Express y de esta manera visiten más el establecimiento. Se sugiere esta innovación en lo que respecta a bebidas que contengan café, pueden ser frías o calientes, ya que estos productos son elaborados por las baristas de Café Express y es un factor que ellos manejan, es decir, pueden realizarle las modificaciones necesarias.
- ✓ En cuanto a la capacitación de las baristas es recomendable que se la realice más detallada y minuciosamente debido a que son ellas las que estarán en contacto directo con los clientes, es por esto que se sugiere la capacitación de una barista en la escuela de chefs para que esta trasmita y entrene a las demás baristas lo aprendido. Realizando esta capacitación correctamente se obtendrán resultados favorables recalando y haciendo sentir a cada cliente único viviendo un momento agradable.

Café Express no posee ningún tipo de campaña publicitaria por lo que se recomienda que se elabore una. Esto atraerá la atención de los consumidores y expectativa de cosas nuevas que ofrece la cafetería por ejemplo, nuevos productos, nueva infraestructura, nuevo ambiente, promociones, servicio especializado y demás características que favorecerán a la cafetería y con esto llegar a posicionarnos en la mente de los consumidores y con ello conseguir un aumento en el tráfico de clientes.

Referencias

- Alonso, G. (2008). *Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor*. Palermo : Palermo Business Review.
- Barry Berman, J. R. (2005). *Retail Management: A Strategic Approach*. Canada: Pearson Education Canada.
- Benites, S. P. (31 de Enero de 2011). *América Economía*. Recuperado el 27 de Junio de 2013, de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fuego-lento-la-cadena-sweet-coffee-prepara-su-arribo-panama>
- Bitner, M. J. (2001). *Journal of Marketing*. *Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees* , 15.
- Buró de Análisis Informativo. (15 de Noviembre de 2011). *Buró de Análisis Informativo*. Recuperado el 12 de Junio de 2013, de <http://www.burodeanalisis.com/2011/11/15/el-cafe-ecuatoriano-busca-reivindicarse-en-el-mercado-internacional/>
- Diario Expreso. (12 de Agosto de 2007). *Diario Expreso*. Recuperado el 7 de Junio de 2013, de Expreso.ec:
<http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=2348476&idcat=19409&tipo=2>
- Diario Hoy. (14 de Julio de 2010). La cultura de tomar café 'pega' en los ecuatorianos. pág. 8.
- Ekos Negocios. (18 de Abril de 2011). *Ekos Negocios Grandes Marcas 2011*. Recuperado el 23 de Junio de 2013, de <http://www.ekosnegocios.com/marcas/marcasEcuador.aspx?idMarca=31>
- Gonzáles, I. (12 de Junio de 2013). Historia de Café Express. (L. V. Ma. Liz Torres, Entrevistador)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (5 de Diciembre de 2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 18 de Julio de 2013, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=109&Itemid=88

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (6 de Marzo de 2011). Número de establecimientos, personal ocupado, remuneraciones, producción total, consumo intermedio, valor agregado a precios. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (6 de Marzo de 2011). Superficie, producción y ventas, según cultivos permanentes. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (8 de Mayo de 2012). Uso del Tiempo 2012. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Juan Valdez Café. (12 de Diciembre de 2012). *Campaña 'Vive El Origen De Las Tiendas' Juan Valdez®*. Recuperado el 29 de Junio de 2013, de <http://www.juanvaldezcafe.com/es/node/530>
- Juan Valdez Cafe. (20 de Abril de 2011). *Premio Colombia - España 2011*. Recuperado el 29 de Junio de 2013, de http://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/la_marca_juan_valdez_recibio_premio_colombia_espana_2011
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Estado de México: Pearson Educación.
- Lambin, J. J. (1994). *Marketing Estratégico*. París, Francia: Mc Graw Hill.
- Lambin, J. J. (1996). *Marketing Estratégico*. París, Francia: McGraw Hill Interamericana.
- Largey, W. (2002). Sociología del olor. *Universidad Nacional Autónoma de México* , 34.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Prentice Hall.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Education.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson.
- Mc Donald's. (18 de Febrero de 2006). *Mc Café*. Recuperado el 12 de Junio de 2013, de <http://www.mcdonalds.com.ec/mccafe/#/NPC%253AMcCafeNew%25231>
- Mc Donald's. (18 de Febrero de 2006). *Mc Café*. Recuperado el 12 de Junio de 2013, de <http://www.mcdonalds.com.ec/mccafe/#/NPC%253AMcCafeNew%25231>
- Mc Donald's. (18 de Febrero de 2006). *Mc Donald's*. Recuperado el 13 de Junio de 2013, de <http://www.mcdonalds.com.ec/#>

- Ministerio de Turismo del Ecuador. (15 de Abril de 2010). *Ecuador Ama la Vida*. Recuperado el 27 de Junio de 2013, de <http://www.ecuador.travel/que-hacer/actividades/turismo-cultural/historia-de-la-arquitectura-y-patrimonio>
- Porter, M. E. (2004). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva*. México: Ediciones Pirámide S.A.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. México: Alay ediciones, S.L. (Grupo Patria Cultural).
- Redacción Guayaquil. (21 de Octubre de 2012). *Elcomercio.com*. Recuperado el 3 de Julio de 2013, de http://www.elcomercio.com.ec/pais/Empresas-extranjeras-buscan-proveedores-cacao_0_777522415.html
- Redacción Obras. (15 de Diciembre de 2009). *CNN Expansión*. Recuperado el 16 de Junio de 2013, de <http://www.cnnexpansion.com/obras/2009/12/15/mcdonald039s-de-costa-azul>
- Ries, L., & Ries, A. (2000). Ley de la Mortalidad. En L. Ries, & A. Ries, *Las 22 Leyes inmutables de la Marca* (pág. 174). España: Mc Graw Hill.
- Rios, M. J. (2012). *Ecuador Coffee Organization*. Recuperado el 27 de Julio de 2013, de <http://www.ecuadorcafe.org/ecuador-coffee-organization-espanol/nuestro-cafe>
- Roto, V. (2006). User experience building blocks. *Nokia Research Center* , 5.
- Ruben Roberto Rico, E. D. (2002). *Retail Marketing: El nuevo marketing para el negocio minorista*. Argentina: Prentice Hall.
- Spendolini, M. J. (1994). *Benchmarking*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Spendolini, M. J. (1992). *The Benchmarking Book*. New York: AMACOM, American Management Association.
- Starbucks Coffee Company. (11 de Mayo de 2010). *El mejor café del mundo*. Recuperado el 29 de Junio de 2013, de <http://www.starbucks.com.ar/ElMejorCafe.aspx>
- Sweet and Coffee. (5 de Mayo de 2006). *Acerca de Nosotros*. Recuperado el 26 de Junio de 2013, de http://sweetandcoffee.com.ec/#ACERCA_NOSOTROS

- Sweet and Coffee. (1 de Julio de 2012). *Blog de Sweet and Coffee*. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de <http://blog.sweetandcoffee.com.ec/?paged=3>
- Sweet and Coffee. (6 de Mayo de 2011). *Blog Sweet and Coffee*. Recuperado el 23 de Junio de 2013, de <http://blog.sweetandcoffee.com.ec/?p=1033>
- Sweet and Coffee. (2012). *Informacion Institucional Sweet and Coffee*. Guayaquil: Sweet and Coffee.
- Torres, E. R. (1 de Diciembre de 2009). *Industria Alimenticia*. Recuperado el 25 de Mayo de 2013, de <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/compania-nacional-de-chocolates>
- Valarie A. Zeithaml, M. J. (2002). *Marketing de Servicios: Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: McGraw Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Codificación de la encuesta

Número de Variable	Nombre de la Variable	Número de Pregunta	Instrucciones de Codificación
1	Sweet and Coffee	1	1=Siempre, 2=Muy frecuente, 3=Regularmente, 4=Poco frecuente, 5=Nunca
2	Mc Café	1	1=Siempre, 2=Muy frecuente, 3=Regularmente, 4=Poco frecuente, 5=Nunca
3	Juan Valdez	1	1=Siempre, 2=Muy frecuente, 3=Regularmente, 4=Poco frecuente, 5=Nunca
4	Amabilidad	2	1=Si, 0=No
5	Cordialidad	2	1=Si, 0=No
6	Rapidez	2	1=Si, 0=No
7	Sonrisa	2	1=Si, 0=No
8	Sugerencias	2	1=Si, 0=No
9	Atención	2	1=Si, 0=No
10	Aroma	3	1=Nada impotante, 2=Poco importante, 3=Indiferente, 4=Importante, 5=Muy importante
11	Temperatura	3	1=Nada impotante, 2=Poco importante, 3=Indiferente, 4=Importante, 5=Muy importante
12	Color	3	1=Nada impotante, 2=Poco importante, 3=Indiferente, 4=Importante, 5=Muy importante

13	Tamaño	3	1=Nada impotante, 2=Poco importante, 3=Indiferente, 4=Importante, 5=Muy importante
14	Textura	3	1=Nada impotante, 2=Poco importante, 3=Indiferente, 4=Importante, 5=Muy importante
15	Horario	4	1=09:00-12:00, 2=12:01-15:00, 3=15:01-18:00, 4=18:01-21:00, 5=21:01-00:00
16	Frecuencia	5	1=1 vez al mes, 2=De 1 a 2 veces a la semana, 3=De 2 a 3 veces a la semana, 4= Más de 4 veces, 5=Nunca
17	Fachada	6	1=Pésima, 2=Mala, 3=Indiferente, 4=Muy buena, 5=Excelente
18	Letrero	6	1=Pésima, 2=Mala, 3=Indiferente, 4=Muy buena, 5=Excelente
19	Iluminación	6	1=Pésima, 2=Mala, 3=Indiferente, 4=Muy buena, 5=Excelente
20	Música	6	1=Pésima, 2=Mala, 3=Indiferente, 4=Muy buena, 5=Excelente
21	Vitrina de Productos	6	1=Pésima, 2=Mala, 3=Indiferente, 4=Muy buena, 5=Excelente
22	Sillas	6	1=Pésima, 2=Mala, 3=Indiferente, 4=Muy buena, 5=Excelente
23	Elección de Cafetería	7	1=Ubicación geográfica, 2=Marca, 3=Variedad de productos, 4=Status social, 5=Diseño de infraestructura, 6=Precio, 7=Seguridad
24	Acompañante del café	8	1=Sal, 2=Dulce

25	Música	9	1=Rock, 2=Jazz, 3=Instrumental, 4=Pop, 5=Romántica
26	Otros	9	
27	Asiento	10	1=Sillón, 2=Mueble, 3=Silla, 4=Butaca
28	Bebidas Calientes	11	1=Cerámica, 2=Plástico
29	Bebidas Frías	11	1=Cerámica, 2=Plástico
30	Postres	11	1=Cerámica, 2=Plástico
31	Productos de Sal	11	1=Cerámica, 2=Plástico
32	Humitas	12	1=Si, 0=No
33	Tarta de Jamón y Queso	12	1=Si, 0=No
34	Sanduches Fríos	12	1=Si, 0=No
35	Dulce de 3 leches	12	1=Si, 0=No
36	Empanadas	12	1=Si, 0=No
37	Deditos de Queso	12	1=Si, 0=No
38	Tiramisú	12	1=Si, 0=No
39	Mousse de Chocolate	12	1=Si, 0=No
40	Queso de coco	12	1=Si, 0=No
41	Otros	12	
42	Género	13	1=Masculino, 2=Femenino
43	Edad	14	1=18-25, 2=26-35, 3=36-45, 4=46 en adelante

Anexo 2: Diseño de la encuesta



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS



La información levantada a partir de esta encuesta es confidencial y servirá de estudio para la elaboración del proyecto final de carrera. La información obtenida será usada con fines académicos. Los establecimientos mencionados no son responsables de la misma. Los testistas son los autores y responsables del manejo de la información obtenida a partir de esta.
De antemano, Gracias por su aporte.

1. ¿A qué cafetería usted acude con más frecuencia? Seleccione la frecuencia en la que visita las cafeterías mencionadas.

	Siempre	Muy Frecuente	Regularmente	Poco frecuente	Nunca
Sweet & Coffee					
Mc Café					
Juan Valdez					

2. De las palabras presentadas a continuación, seleccione cuáles usted considera que definen un "buen servicio". Seleccione 3 palabras de la lista a continuación. Marque con una (X)

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Amabilidad | <input type="checkbox"/> Sonrisa |
| <input type="checkbox"/> Cordialidad | <input type="checkbox"/> Sugerencias |
| <input type="checkbox"/> Rapidez | <input type="checkbox"/> Atención |

3. En la escala del 1 al 5 siendo 1 lo de menor importancia y 5 lo de mayor importancia, califique las siguientes características que posee su café ideal.

	1	2	3	4	5
Aroma					
Temperatura					
Color					
Tamaño					
Textura					

4. ¿Qué horario es el que usted prefiere para consumir una taza de café, que no sea el desayuno? Seleccione una de las opciones presentadas a continuación marcando con una (X)

- 09:00- 12:00
- 12:01- 15:00
- 15:01- 18:00
- 18:01-21:00
- 21:01-00:00

5. ¿Con qué frecuencia usted va a Mc Café?. Marque la opción indicada

- 1 vez al mes
- De 1 a 2 veces a la semana
- De 2 a 3 veces a la semana
- Más de cuatro veces
- Nunca

6. De la escala del 1 al 5 considerando 1 la más baja calificación y 5 la más alta calificación. Encierre: ¿Cómo calificaría usted la fachada del local?

0 1 2 3 4 5

¿Cómo calificaría usted el letrero del local?

0 1 2 3 4 5

¿Cómo calificaría usted la iluminación del local?

0 1 2 3 4 5

¿Cómo calificaría usted la música del local?

0 1 2 3 4 5

¿Cómo calificaría usted la vitrina donde se exponen los productos?

0 1 2 3 4 5

¿Cómo calificaría usted la distribución de las sillas en el local?

0 1 2 3 4 5

7. De las siguientes variables marque la más importante que entra en consideración al momento de elegir una cafetería. Marque con una (X)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ubicación Geográfica | <input type="checkbox"/> Diseño de Infraestructura |
| <input type="checkbox"/> Marca | <input type="checkbox"/> Precio |
| <input type="checkbox"/> Variedad de Productos | <input type="checkbox"/> Seguridad |
| <input type="checkbox"/> Status Social | |

8. ¿Con qué tipo de producto prefiere usted acompañar su café? Marque con una (X)

- Sal Dulce

9. ¿Qué tipo de música le gusta escuchar mientras disfruta su estadía en una cafetería? Marque con una (X) la alternativa que prefiere.

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rock | <input type="checkbox"/> Pop |
| <input type="checkbox"/> Jazz | <input type="checkbox"/> Romántica |
| <input type="checkbox"/> Instrumental | <input type="checkbox"/> Otros: _____ |

10. ¿Qué tipo de asiento usted prefiere?

- Sillón
- Mueble
- Silla
- Butaca

11. ¿Cómo prefiere usted que sean servidos sus productos? ¿De qué material prefiere el contenedor? Marque con una (X) su preferencia para cada elemento de la columna Producto

Productos	Tipos de Envase	
	Cerámica	Plástico
Bebidas Calientes		
Bebidas Frías		
Postres		
Producto de sal		

12. ¿Qué producto usted desearía que esté en el menú de Mc Café? Marque con una (X) los que usted prefiere. Si es de su agrado seleccione más de una opción.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Humitas | <input type="checkbox"/> Deditos de queso |
| <input type="checkbox"/> Tarta de jamón y queso | <input type="checkbox"/> Tiramisú |
| <input type="checkbox"/> Sandwiches fríos | <input type="checkbox"/> Mousse de chocolate |
| <input type="checkbox"/> Dulce de 3 leches | <input type="checkbox"/> Queso de coco |
| <input type="checkbox"/> Empanadas | <input type="checkbox"/> Otros: _____ |

13. Marque con una (X) su género:

- Masculino
- Femenino

14. Marque con una (X) el intervalo de edad al que pertenece

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46 en adelante

Anexo 3: Presupuesto de la prensa escrita Diario El Universo

Tarifas Vida y Estilo

N	DESCRIPCIÓN DEL FORMATO	ANCHO		ALTO	TERCERA				DECIMA				INDETERMINADA				
		COLOR			BLANCO Y NEGRO		COLOR		BLANCO Y NEGRO		COLOR		BLANCO Y NEGRO		COLOR			
		COL.	CM	CM	ORDINARIO	DOMINGO	ORDINARIO	DOMINGO	ORDINARIO	DOMINGO	ORDINARIO	DOMINGO	ORDINARIO	DOMINGO	ORDINARIO	DOMINGO	ORDINARIO	DOMINGO
010	Página completa	6	29,6	51,40	\$ 11.461	\$16.045			\$ 10.419	\$14.587			\$ 8.335	\$11.889			\$ 11.149	\$15.809
020	Media página vertical	3	14,6	51,40	\$ 6.595	\$12.033			\$ 7.614	\$10.940			\$ 6.252	\$8.753				
030	Tercio de página vertical	2	9,6	51,40	\$ 5.730	\$8.022			\$ 5.209	\$7.293			\$ 4.167	\$5.834				
040	Robapágina horizontal	6	29,6	34,13	\$ 8.846	\$12.384			\$ 8.042	\$11.259			\$ 6.433	\$9.006				
050	Robapágina vertical	4	19,6	34,13	\$ 8.752	\$12.253			\$ 7.956	\$11.136			\$ 6.365	\$8.911				
051	Vertical alto	4	19,6	34,13	\$ 7.610	\$10.654			\$ 6.918	\$9.685			\$ 5.535	\$7.749				
060	Media página horizontal	6	29,6	25,49	\$ 7.104	\$9.946			\$ 6.459	\$9.043			\$ 5.167	\$7.234				
070	Tercio de página ancho	4	19,6	25,49	\$ 4.737	\$6.632			\$ 4.306	\$6.026			\$ 3.445	\$4.823				
080	Tercio de página horizontal	6	29,6	16,86	\$ 4.699	\$6.579			\$ 4.271	\$5.979			\$ 3.418	\$4.785			\$ 4.572	\$6.401
090	Cuarto de página	3	14,6	25,49	\$ 3.552	\$4.973			\$ 3.229	\$4.521			\$ 2.583	\$3.616				
100	Quinto de página ancho	4	19,6	16,86	\$ 3.133	\$4.386			\$ 2.848	\$3.967			\$ 2.279	\$3.191				
110	Sexto de página ancho	3	14,6	16,86	\$ 2.350	\$3.290			\$ 2.136	\$2.990			\$ 1.708	\$2.391				
120	Sexto de página horizontal	6	29,6	8,22	\$ 2.291	\$3.207			\$ 2.063	\$2.916			\$ 1.666	\$2.332				
130	Económico A	2	9,6	16,86									\$ 1.003	\$1.404	\$ 732	\$ 1.025		
140	Económico B	4	19,6	8,22									\$ 978	\$1.369	\$ 714	\$ 1.000		
150	Económico C	3	14,6	8,22									\$ 733	\$1.026	\$ 536	\$ 750		
160	Económico D	2	9,6	8,22									\$ 488	\$683	\$ 357	\$ 500		
170	Económico E	1	4,6	8,22									\$ 245	\$343	\$ 179	\$ 251		
175	Económico F	1	4,6	5,35									\$ 159	\$225	\$ 117	\$ 164		

Tarifas de formatos para portadas únicamente a color

N	DESCRIPCIÓN DE FORMATOS	ANCHO		ALTO	VIDA Y ESTILO	
		COL.	CM		ORDINARIO	DOMINGO
180	Portada A	6	29,6	11,10	\$ 5.844	\$8.182
190	Portada B	6	29,6	5,35	\$ 2.617	\$3.944
200	Portada C	2	9,6	11,10	\$ 1.948	\$2.727
210	Portada D	2	9,6	5,35	\$ 939	\$1.315

Formatos para anunciantes de entretenimiento únicamente en color

N	DESCRIPCIÓN DE FORMATOS	ANCHO		ALTO	INDETERMINADA	
		COL.	CM		LÍNEA A LÍNEA	FIN DE SEMANA
130	Entertainment A	2	9,6	16,86	\$ 501	\$ 701
135	Entertainment B	2	9,6	11,1	\$ 330	\$ 462
150	Entertainment C	3	14,6	8,22	\$ 293	\$ 410
160	Entertainment D	2	9,6	8,22	\$ 195	\$ 273
170	Entertainment E	1	4,6	8,22	\$ 98	\$ 137

Tarifas de formatos dobles únicamente en centrales

N	DESCRIPCIÓN DEL FORMATO	ANCHO		ALTO	COLOR	
		COL.	CM		ORDINARIO	DOMINGO
220	Doble página	12	61,4	51,40	\$ 18.402	\$ 25.783
230	Doble robapágina	12	61,4	34,13	\$ 14.203	\$ 19.684
240	Doble media página horizontal	12	61,4	25,49	\$ 11.408	\$ 15.971
250	Doble tercio de página horizontal	12	61,4	16,86	\$ 7.546	\$ 10.564
260	Doble vifeta horizontal	12	61,4	11,10	\$ 4.968	\$ 6.955

* TARIFAS PARA ANUNCIANTES DIRECTOS * CATEGORÍAS DE ANUNCIOS: Obras teatrales, desfiles de moda, conciertos musicales, circo, parques de diversiones, restaurantes, bares, discotecas, cafeterías, danzas * Nos reservamos el derecho de diagramar los avisos en indeterminada de la sección VIDA Y ESTILO * Otros formatos de mayor tamaño pagarán la tarifa comercial de la sección.

Ofertas publicitarias 20% de recargo. Ver especificaciones en normas. Valores de los formatos no incluyen el 12% de IVA.

Anexo 4: Presupuesto de los volantes y cupones 2x1

KEMAPRINT

5000 FLAYER

\$ 0.12

\$ 600.00

Elaborados en couche de 150 gr.

Impresos a full color de 1 lado

Tamaño: 15 x 21 cm.

500 CUPONES

\$ 0.22

\$110.00

Elaborados en couche de 150 gr.

Impresos a full color de 1 lado

Tamaño: 10X 4cm.

NOTA: Estos precios no incluyen IVA

Gracias,

Lilian Vargas.

KEMAPRINT

042410442

Anexo 5: Presupuesto de Cursor Logo Diario El Expreso



TARIFA WEB WWW.EXPRESO.EC

SECCIONES

FORMATOS	TAMAÑO	1 MES	3 MESES	6 MESES	12 MESES
BANNER VERTICAL 1	120 X 600 pixels	\$ 650	\$ 1,755	\$ 3,315	\$ 6,240
BANNER VERTICAL 2	160 X 600 pixels	\$ 720	\$ 1,944	\$ 3,672	\$ 6,912
HALF BANNER LATERAL	300 X 100 pixels	\$ 540	\$ 1,458	\$ 2,754	\$ 5,184
BANNER VIDEO/IMAGEN	300 X 250 pixels	\$ 540	\$ 1,458	\$ 2,754	\$ 5,184
BOTÓN	233 X 90 pixels	\$ 250	\$ 675	\$ 1,275	\$ 2,400
CURSOR LOGO	120 X 50 pixels	\$ 290	\$ 783	\$ 1,479	\$ 2,784



HALF BANNER
LATERAL
300 x 100 pixels

BANNER VIDEO/ IMAGEN
300 x 250 pixels


BANNER VERTICAL 1
120 x 600 pixels

BANNER VERTICAL 2
160 x 600 pixels


CURSOR LOGO
120 x 50 pixels

BOTÓN
233 x 90 pixels

Anexo 6: Presupuesto de la Activación de Marca y Vallas

PUBLIVALLAS			
CLIENTE:	LORENA VELOZ	TELÉFONO:	0999423375
FECHA DE EMISIÓN:	03/08/2013		
VALIDEZ:	14 DÍAS		
COTIZACIÓN N° 000345			
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	DURACIÓN	VALOR TOTAL
VALLA ESPECIAL: ACTIVACIÓN DE MARCA	\$1500	3 MESES	\$4500
VALLA FIJA:	\$1166,50	3 MESES	\$3500
PANELES LUMINOSOS	\$600	3 MESES	\$1800
			
COTIZADO POR: MARCOS ROMERO			

Anexo 7: Presupuesto de las modificaciones físicas del local

		COTIZACIÓN		
		# 0001017		
Cliente:	Loresna Veloz	Fecha Emisión:	01/08/2013	
Teléfono:	099942375	Válido hasta:	09/09/2013	
Dirección:	N/A	Emitido por:	Juan Álvarez	
CANT	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	V. UNIT	V. TOTAL
2	SILLAS DE MADERA CON ASIENTO DE CUERO	SM00623	\$90,00	\$180,00
4	SILLONES DE CUEKINA	SC03420	\$250,00	\$1000,00
4	PUFFS CUADRADOS DE CUEKINA	F 00023	\$ 50,00	\$ 200,00
2	MESAS PEQUEÑAS REDONDAS	MP00242	\$ 100,00	\$ 200,00
1	MESA GRANDE REDONDA	MG00450	\$ 80,00	\$ 80,00
2	MESAS CUADRADAS	MC00240	\$ 85,00	\$ 170,00
TOTAL				\$1830,00
SON: Mil ochocientos treinta con 00/100				

Los precios incluyen IVA

Comercial Diamond, Dirección: Rumichaca 305 y Manuel Gálvez, Teléfono: 04 2516057