



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL
INCREMENTO DE LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DE LOS
CLIENTES DE LA MICROEMPRESA TOMATE ANDANTE EN LA
CIUDAD DE RIOBAMBA**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA:

KARLA JOHANNA LEMAY BUÑAY

Riobamba – Ecuador

2023



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL
INCREMENTO DE LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DE LOS
CLIENTES DE LA MICROEMPRESA TOMATE ANDANTE EN LA
CIUDAD DE RIOBAMBA**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA: KARLA JOHANNA LEMAY BUÑAY

DIRECTOR: LCDO. JOSÉ LUIS LÓPEZ SALAZAR

Riobamba – Ecuador

2023

© 2023, Karla Johanna Lemay Buñay

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autora.

Yo, Karla Johanna Lemay Buñay, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 02 de marzo de 2023



Karla Johanna Lemay Buñay

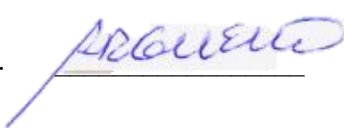


0604967935

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL INCREMENTO DE LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA MICROEMPRESA TOMATE ANDANTE EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA**, realizado por la señorita **KARLA JOHANNA LEMAY BUÑAY**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza, Ph.D. PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2023-03-02
Lcdo. José Luis López Salazar DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-03-02
Ing. José Fernando López Aguirre ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-03-02

DEDICATORIA

A Dios en primer lugar por cuidar y bendecir cada paso de mi vida; a mis queridos padres por la confianza que depositaron en mí para cumplir una meta de vida, lo cual me permitirá velar por ellos cuando más me necesiten; a mis docentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por ser una importante guía hacia el futuro profesional.

Karla

AGRADECIMIENTO

El más sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a su personal altamente calificado, por brindarme los conocimientos necesarios en una profesión que me permitirá ser un aporte para la sociedad.

Karla

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
RESUMEN	xvi
SUMMARY/ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Limitaciones y delimitaciones	3
1.3. Problema general de investigación	3
1.4. Problemas específicos de investigación	3
1.5. Objetivos	4
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	4
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i>	4
1.6. Justificación	4
1.6.1. <i>Justificación teórica</i>	4
1.6.2. <i>Justificación metodológica</i>	4
1.6.3. <i>Justificación práctica</i>	5

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes de la investigación	7
2.2. Referencias teóricas	10
2.2.1. <i>Plan de negocios para la microempresa en marcha</i>	10
2.2.2. <i>Importancia del Plan de negocios</i>	11
2.2.3. <i>Estructura del Plan de negocios</i>	12

2.2.3.1.	<i>Resumen ejecutivo</i>	14
2.2.3.2.	<i>Descripción del negocio</i>	15
2.2.3.2.	<i>Analiza el entorno empresarial</i>	15
2.2.3.3.	<i>Plan de operaciones</i>	16
2.2.3.4.	<i>Plan de marketing</i>	17
2.2.3.5.	<i>Plan financiero</i>	19
2.2.5.	<i>Satisfacción del cliente en un servicio</i>	21
2.2.5.1.	<i>Concepto de servicio</i>	21
2.2.6.	<i>Importancia de medir la satisfacción del cliente</i>	23
2.2.7.	<i>Métodos para medir la satisfacción del cliente</i>	24
2.2.7.1.	<i>Método CSAT</i>	26
2.2.7.2.	<i>NPS</i>	26
2.2.8.	<i>Encuestas de satisfacción del cliente como herramienta de medición</i>	27
2.2.8.1.	<i>Customer Journey Map</i>	27
2.2.9.	<i>Cliente satisfecho</i>	28
2.2.10.	<i>Calidad del servicio como ventaja competitiva</i>	29

CAPÍTULO III

3.	MARCO METODOLOGICO	30
3.1.	Enfoque de investigación	30
3.2.	Nivel de investigación	31
3.3.	Diseño de investigación	31
3.3.1.	<i>Según la manipulación o no de la variable independiente</i>	32
3.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	32
3.4.	Tipo de estudio	32
3.5.	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	33
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	35
3.6.1.	<i>Métodos de investigación</i>	35
3.6.1.1.	<i>Método deductivo</i>	35
3.6.1.2.	<i>Método analítico</i>	35
3.6.2.	<i>Técnicas de investigación</i>	35
3.6.2.1.	<i>Encuesta</i>	35
3.6.2.2.	<i>Entrevista</i>	36

3.6.3.	<i>Instrumentos de investigación</i>	36
3.6.3.1.	<i>Cuestionario</i>	36

CAPÍTULO IV

4.	MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	38
4.1.	Resultados de la encuesta	38
4.2.	Resultados de la entrevista	50
4.3.	Discusión de resultados	52

CAPÍTULO V

5.	MARCO PROPOSITIVO	53
5.1.	Propuesta de Plan de Negocios para la microempresa Tomate Andante	53
5.1.1.	<i>Resumen ejecutivo</i>	53
5.1.2.	<i>Descripción del negocio</i>	54
5.1.3.	<i>Análisis del entorno empresarial</i>	56
5.1.3.1.	<i>Análisis del macroentorno</i>	56
5.1.3.2.	<i>Antecedentes del sector</i>	57
5.1.3.3.	<i>Análisis de la competencia</i>	57
5.1.4.	<i>Análisis del mercado</i>	60
5.1.4.1.	<i>Potencial de mercado</i>	61
5.1.4.	<i>Plan de operaciones</i>	62
5.1.4.1.	<i>Manual de estándares básicos</i>	62
5.1.4.2.	<i>Manual de procedimientos</i>	68
5.1.5.	<i>Plan de marketing</i>	73
5.1.5.1.	<i>Producto</i>	73
5.1.5.2.	<i>Precio</i>	77
5.1.5.3.	<i>Promoción</i>	79
5.1.5.4.	<i>Distribución</i>	83
5.1.5.5.	<i>Presupuesto</i>	84
5.1.6.	<i>Plan financiero</i>	85
5.1.6.1.	<i>Estimación de la demanda y proyección de ventas</i>	85
5.1.6.2.	<i>Estados financieros</i>	87

CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3. Fórmula cálculo de la muestra	34
Tabla 2-4: Género de los encuestados	38
Tabla 3-4: Edad de los encuestados	39
Tabla 4-4: Medios de comunicación	40
Tabla 5-4: Medios de compra	41
Tabla 6-4: Frecuencia de compra	42
Tabla 7-4: Variables del servicio Tomate Andante	43
Tabla 8-4: Conformidad del cliente con el precio	44
Tabla 9-4: Atención al cliente por parte del personal	45
Tabla 10-4: Comunicación directa con el cliente	46
Tabla 11-4: Recomendarías el servicio	47
Tabla 12-4: Calificación del servicio	48
Tabla 13-4: Factores que afectan el buen servicio	49
Tabla 14-5. CANVA Tomate Andante	55
Tabla 15-5. Competencia directa	58
Tabla 16-5. Competencia indirecta Tomate Andante	60
Tabla 17-5. Perfil del consumidor Tomate Andante	61
Tabla 18-5. Respuestas rápidas Tomate Andante	64
Tabla 19-5. Cartera de productos Tomate Andante	74
Tabla 20-5. Guía de inconvenientes	76
Tabla 21-5. Margen de ganancia por tipo de producto	78
Tabla 22-5. Guía de contenido para redes sociales	80
Tabla 23-5. Guía de contenido redes sociales Tomate Andante	81
Tabla 24-5. Presupuesto plan de marketing	84
Tabla 25-5. Proyección de la participación de mercado	85
Tabla 26-5. Proyección de ventas	86
Tabla 27-5. Composición del presupuesto a invertir	86
Tabla 28-5. Composición del financiamiento del plan de negocios	87
Tabla 29-5. Precio de venta proyectado	88
Tabla 30-5. Proyección de ingresos y costos	88
Tabla 31-5. Estado de resultados proyectado	89

Tabla 32-5. Composición tasa mínima aceptable	90
Tabla 33-5. Flujo de caja proyectado	90
Tabla 34-5. Indicadores financieros del plan de negocios	91

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-2: Esquema plan de negocios.....	12
Ilustración 2-2: Modelo de un plan de negocios.....	13
Ilustración 3-2: Elementos del resumen ejecutivo.....	14
Ilustración 4-2: Análisis del entorno empresarial.....	16
Ilustración 5-2: Elementos de un Plan de Operaciones.....	16
Ilustración 6-2: Proceso de desarrollo del Plan de Marketing.....	18
Ilustración 7-2: Estructura de un plan financiero para una empresa en marcha.....	20
Ilustración 8-2: Dimensiones que evalúa el cliente dentro del servicio.....	22
Ilustración 9-2: Oportunidades de medir la satisfacción del cliente.....	24
Ilustración 10-2: Métodos para medir la satisfacción.....	25
Ilustración 11-2: Pasos para una encuesta de satisfacción del cliente.....	27
Ilustración 12-3: Pasos para elaborar un cuestionario.....	37
Ilustración 13-4: Genero de los encuestados.....	38
Ilustración 14-4: Edad de los encuestados.....	39
Ilustración 15-4: Medios de comunicación.....	40
Ilustración 16-4: Medios de compra.....	41
Ilustración 17-4: Frecuencia de compra.....	42
Ilustración 18-4: Variables del servicio Tomate Andante.....	43
Ilustración 19-4: Conformidad del cliente con el precio del.....	44
Ilustración 20-4: Atención al cliente por parte.....	45
Ilustración 21-4: Comunicación directa con el.....	46
Ilustración 22-4: Recomendaría el servicio.....	47
Ilustración 23-4: Calificación del servicio.....	48
Ilustración 24-4: Factores que afectan el buen servicio.....	49
Ilustración 25-4: Customer Journey Tomate Andante.....	51
Ilustración 26-5: Cuadro comparativo redes sociales.....	59
Ilustración 27-5: Portada manual de funciones.....	62
Ilustración 28-5: Proceso de recepción de pedidos.....	69
Ilustración 29-5: Proceso de despacho de.....	70
Ilustración 30-5: Proceso solución de inconvenientes y quejas.....	72
Ilustración 31-5: Etiqueta para productos.....	73

Ilustración 32-5: Presentación para envíos a	75
Ilustración 33-5: Propuesta canastas	76
Ilustración 34-5: Seguidores Facebook e Instagram por edad y sexo	79
Ilustración 35-5: Seguidores Tik Tok	79
Ilustración 36-5: Alcance orgánico en redes	80
Ilustración 37-5: Plantilla beneficios de	82
Ilustración 38-5: Plantilla productos	82
Ilustración 39-5: Plantilla productos de	83

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA PARA CLIENTES DE LA MICROEMPRESA TOMATE ANDANTE

ANEXO B: ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE LA MICROEMPRESA

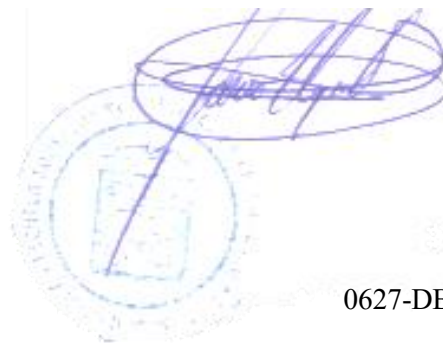
ANEXO C: IMPUESTO A LA RENTA RÉGIMEN RIMPE

ANEXO D: CRM PLATAFORMA OLACLIC

RESUMEN

La microempresa Tomate Andante (empresa dedicada al servicio a domicilio de frutas y verduras) no dispone de un plan de negocios que sirva de hoja de ruta para dar solución a su bajo índice de retención de clientes, por cuanto, el objetivo principal de esta investigación fue la elaboración de un plan de negocios para el incremento de los niveles de satisfacción de la microempresa Tomate Andante. La metodología implementada tuvo un enfoque cuantitativo y cualitativo por cuanto se hizo uso de herramientas tales como: una encuesta dirigida a clientes de la microempresa y entrevista dirigida al propietario; en cuanto al diseño de investigación fue no experimental de tipo transversal, puesto que solo se recopiló información mas no se modificó ninguna de las variables de estudio en un solo periodo de tiempo; se utilizó la investigación de tipo documental y de campo, debido a que se utilizó información teórica de fuentes confiables, y los datos recopilados provienen de sus clientes de forma directa. La aplicación de esta metodología permitió encontrar las áreas de la empresa que no cumplían con las expectativas de sus clientes: la puntualidad, presentación y despacho correcto de los productos solicitados por el cliente; así como los atributos del servicio con los cuales el cliente está satisfecho: frescura, calidad de productos y buena atención. De este modo, al conocer las áreas del servicio insatisfechas se pudo plantear estrategias a nivel comercial, operativo y financiero que brinden a la empresa mayores oportunidades de incrementar su índice de clientes satisfechos y reducir las probabilidades de que sus clientes pasivos prefieran a la competencia. Se concluye que enfocarse en satisfacer las expectativas que tiene el cliente, brinda a la empresa una ventaja competitiva que se traduce no solo en retención de clientes sino además en la recomendación de su servicio.

Palabras clave: <PLAN DE NEGOCIOS>, <TOMATE ANDANTE>, <CLIENTES SATISFECHOS>, <SERVICIO DE CALIDAD>, <ATRIBUTOS DEL SERVICIO>, <VENTAJA COMPETITIVA>.



30-03-2023

0627-DBRA-UPT-2023

SUMMARY/ABSTRACT

The micro-company Tomate Andante (a fruit and vegetable home delivery service company) does not have a business plan that could serve as a road map to solve its low customer retention rate. Therefore, the main objective of this research was to develop a business plan to increase the satisfaction levels of the micro-company Tomate Andante. The methodology implemented had a quantitative and qualitative approach because it used tools such as a survey of customers of the microenterprise and an interview with the owner; the research design was non-experimental and cross-sectional, since only information was collected but none of the study variables was modified in a single period of time; documentary and field research was used, since theoretical information from reliable sources was used, and the data collected came directly from its customers. The application of this methodology made it possible to find the areas of the company that did not meet the expectations of its customers: punctuality, presentation and correct delivery of the products requested by the customer; as well as the attributes of the service with which the customer is satisfied: freshness, product quality and good service. Thus, by knowing the unsatisfied service areas, it was possible to propose strategies at the commercial, operational and financial levels that would provide the company with greater opportunities to increase its rate of satisfied customers and reduce the likelihood that its passive customers would prefer the competition. It is concluded that focusing on satisfying customer expectations provides the company with a competitive advantage that translates not only into customer retention but also into the recommendation of its service.

Keywords: <BUSINESS PLAN>, <TOMATO ANDANTE>, <SATISFIED CUSTOMERS>, <QUALITY SERVICE>, <SERVICE ATTRIBUTES>, <COMPETITIVE ADVANTAGE>.



Lic. Silvia Narcisca Cazar Costales
C.I: 0604082255

INTRODUCCIÓN

El adaptarse al cambio es parte importante de la continuidad de las empresas, sobre todo cuando surge un cambio de índole global como lo fue la pandemia Covid19, la cual impulso la aceptación del e-commerce y el delivery a nivel global marcando un antes y un después en la manera en cómo la población adquiriría sus productos; a raíz de este acontecimiento las empresas implementaron herramientas digitales y canales a domicilio como parte importante de su estrategia de ventas, estrategias que deben seguir una planificación en todas las áreas de la empresa y objetivos centrados en satisfacer las nuevas necesidades e inquietudes que surgen en el cliente. Por lo tanto, el contar con un plan de negocios le puede brindar a la empresa mayores oportunidades de atención oportuna a las necesidades presentes y futuras de sus clientes, lo cual se traduce en un cliente satisfecho.

Este documento plantea una propuesta de plan de negocios para la microempresa Tomate Andante como una hoja de ruta que dé solución a su bajo índice de clientes satisfechos, realizando un diagnóstico de su situación actual donde se identifican los principales factores que componen su servicio, para potenciarlos con estrategias que se enfoquen en cumplir todas las expectativas que tiene el cliente al momento de contratarlo; esto mediante un estudio de enfoque cuantitativo y cualitativo, que permitió obtener la información necesaria mediante herramientas (encuesta y entrevista) directamente de los clientes y colaboradores de la microempresa, para la descripción de la situación actual y las posibles soluciones a los principales hallazgos en el marco del porqué los cliente de la microempresa no se encuentran satisfechos al 100% con el servicio que esta oferta.

Para llevar a cabo el estudio, el documento está conformado por 5 capítulos. En el capítulo I se aborda la problemática de investigación además de los objetivos que se pretende alcanzar. En el capítulo II se encuentra el marco teórico que describe los principales hallazgos de investigaciones afines a la problemática, así como el aporte documental de varios autores con respecto a la importancia de las principales variables de estudio como son el plan de negocios y la satisfacción del cliente. En el capítulo III se cita la metodología utilizada para el estudio. En el capítulo IV se muestran los principales hallazgos y la interpretación de lo investigado en la microempresa. Finalmente, el capítulo V se compone de una propuesta de plan de negocios que responde a las falencias dentro de la satisfacción de los clientes de la microempresa y la planificación a seguir para solucionarlas.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El Covid19 marco un importante cambio en la manera en cómo adquiere la población sus productos; a raíz del confinamiento, el 95% de la población en el Ecuador opto por servicios a domicilio para adquirir alimentos (Alvarado, 2020, p.31). Factores como prohibición de aglomeraciones, restricciones de movilidad, toque de queda, incidieron en el incremento de la demanda de este servicio, la cual vino acompañada de retos para los establecimientos comerciales quienes según (Pacheco & Conde, 2020) “se centraron precisamente en la transformación digital, utilización de canales a domicilios, diseño de empaques, gestión del cambio”; estrategias para las cuales se necesita tener una hoja de ruta que ayude a hacer frente a los problemas que pudieran surgir en su implementación, como lo es un plan de negocios para (Business Review, 2021, p.4) “una hoja de ruta que te ayude a gestionar las oportunidades y los obstáculos que surjan en el camino y, quizá más importante, a diseñar estrategias para solucionar los problemas antes de que aparezcan”. Como podemos ver el plan de negocios se constituye como una herramienta de gestión importante para hacer frente a los cambios y las oportunidades que dejó el Covid19 ya que según (Sornoza, Soto, & Moscoso, 2021, p.53) “conlleva analizar aspectos como: mercados actuales y potenciales, desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, establecimiento de objetivos, y asignación de recursos”.

En este contexto la microempresa Tomate Andante comercializadora de frutas y verduras supo adaptarse al servicio de delivery para llegar a sus clientes, enmarcando su estrategia en ofertar productos frescos y la variedad de estos; sin embargo dichos atributos no han sido suficientes para generar lealtad en sus clientes, esto evidenciado en su tasa de retención de clientes CRR la cual ha ido disminuyendo en estos dos últimos años en 2020 con un 65% y para finalizar diciembre 2021 un 54%, datos que podemos inferir también repercutieron en las utilidades de la microempresa ya que en el año 2020 mostro utilidades por \$3864,00 y para el año 2021 cerró el ejercicio contable con utilidades por \$3318,02.

Al hablar de lealtad del cliente (Rangel, Azuela, & Ochoa, 2021, p.4) la definen como: “una de las formas en que los consumidores expresan su satisfacción con la empresa y está vinculada a la rentabilidad

de las mismas”. Podemos evidenciar que la razón de ser del negocio es la satisfacción del cliente, constando como uno de los principios de gestión de calidad de la (Norma ISO 9001:2015, 2017) la cual señala: “las empresas dependen de sus clientes, y por lo tanto deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer todos los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder a las expectativas”. Por lo cual podemos inferir que contar con un plan de negocios enfocado en la satisfacción del cliente podría ser la mejor opción para que la microempresa tenga esa hoja de ruta que guíen las estrategias para el incremento de los niveles de satisfacción de estos, comprendido como objeto de estudio en la presente investigación.

1.2. Limitaciones y delimitaciones

Entre las delimitaciones del objeto de estudio se encuentran el periodo de tiempo que comprende los meses abril – julio del 2022, en la ciudad de Riobamba.

La investigación se limita a un diseño no experimental lo cual permite establecer un diagnóstico y la realidad del sujeto de estudio en el periodo mencionado, para el diseño de una propuesta (plan de negocios) en base a la problemática objeto de estudio.

La investigación contrasta la realidad de la microempresa con un estudio documental que permite establecer la relación entre las variables dependiente (satisfacción del cliente) e independiente (plan de negocios).

1.3. Problema general de investigación

¿Cómo influiría un plan de negocios en los niveles de satisfacción de los clientes de la microempresa Tomate Andante?

1.4. Problemas específicos de investigación

- ¿Realizar un diagnóstico de la microempresa ayudara a determinar los niveles actuales de satisfacción de sus clientes?
- ¿La microempresa Tomate Andante cuenta con estrategias que le permitan incrementar la satisfacción de sus clientes?
- ¿La microempresa se beneficiará de un plan de negocios?
- ¿Un plan de negocios le permitirá a la microempresa tener una ventaja competitiva?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Desarrollo de un plan de negocios para la microempresa Tomate Andante, que le permita incrementar la satisfacción del cliente como ventaja competitiva.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la microempresa Tomate Andante para determinar la situación actual de los niveles de satisfacción de sus clientes.
- Plantear estrategias enfocadas a la mejora de los niveles de satisfacción de los clientes de la microempresa Tomate Andante.
- Diseñar un plan de negocios que le permita a la microempresa Tomate Andante establecer la calidad del servicio como ventaja competitiva.

1.6. Justificación

1.6.1. Justificación teórica

La presente investigación tiene como fin aportar al conocimiento de la relación entre el uso de un plan de negocios en una empresa en marcha y el incremento de los niveles de satisfacción de sus clientes; donde se intenta demostrar la importancia de dicho plan, como hoja de ruta para estrategias basadas en la calidad del servicio y la fidelización de los clientes. Esto a través de la teoría existente sobre estas dos variables (independiente - plan de negocios y dependiente – satisfacción del cliente) en artículos científicos, E-books, revistas indexadas y trabajos de titulación de postgrado, las cuales aportan a la investigación con teoría y casos prácticos relacionados.

1.6.2. Justificación metodológica

El análisis de la satisfacción del cliente necesario para el estudio de la variable dependiente (satisfacción del cliente) requirió de un enfoque mixto cuantitativo a través del uso de técnicas de investigación como lo son las encuestas aplicadas a los clientes de la microempresa Tomate Andante, y cualitativo puesto que se pudo evidenciar las características específicas de la

microempresa a través de una entrevista dirigida al propietario, para cumplir los objetivos de la presente investigación. En un nivel de investigación descriptivo en cumplimiento al primer objetivo específico de la investigación (realizar un diagnóstico situacional) el cual permitió identificar y describir la naturaleza del problema de estudio, para plantear estrategias que permitan cumplir con el incremento de los niveles de satisfacción de los clientes de la microempresa.

El tipo de investigación será documental para la recolección de información teórica importante para el estudio de las dos variables, y de campo para la recolección de datos importantes que permitan dar una solución a la problemática planteada en el estudio (¿Cómo influiría un plan de negocios en los niveles de satisfacción de los clientes de la microempresa Tomate Andante?).

1.6.3. Justificación práctica

En el mercado de consumo se cuenta con diversas posibilidades de estudio, siendo el consumo de víveres un segmento primordial debido a su calidad de esencial para la supervivencia de las sociedades, con énfasis en tiempos de crisis económica (Rangel, Azuela, & Ochoa, 2021, p.3). Con el presente enunciado enmarcamos las oportunidades de crecimiento de la actividad económica a la que se dedica la microempresa (comercialización de frutas y verduras), constituyéndose como un sector económico importante para la población; sin embargo, dedicarse a esta actividad económica no es suficiente para alcanzar el crecimiento, ni la confianza por parte del consumidor para realizar sus compras de forma periódica en el establecimiento, así lo menciona varios autores:

La confianza de la empresa surge cuando el consumidor logra sentirse más seguro al efectuar sus compras. En este sentido, la confianza percibida es una variable que presume a la empresa como genuina en sus intenciones para con la sociedad, brindando información verdadera y manteniendo un fiel cumplimiento de lo que promete, lo que en conjunto propicia la lealtad del consumidor. (Rangel, Azuela, & Ochoa, 2021, p.2)

Esta investigación se realiza evidenciando la necesidad de la microempresa Tomate Andante de mejorar la confianza percibida por el cliente hacia sus servicios, la cual se ve reflejada en su tasa de retención de clientes; el bajo nivel de retorno necesita atención e identificar los atributos del servicio que no están cumpliendo con las necesidades del cliente, se infiere que de esta manera la microempresa podría mantenerse en el mercado competidor, a través de un plan de negocios que contenga estrategias y objetivos enfocados en la calidad del servicio. Así mismo este plan de

negocios al enfocarse en el cliente, brindaría mayores oportunidades de crecimiento a la microempresa y una estructura planificada de la ejecución de sus objetivos; lo cual podría servir de referencia para estudios relacionados a la satisfacción del cliente, y la importancia de un plan de negocios en el sector de alimentos de una empresa en marcha.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Investigando bajo las temáticas *plan de negocios y medición de la satisfacción del cliente* se encontró información importante que apoyara al presente estudio; en repositorios de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Universidad San Francisco de Quito, Universidad de Piura Lima-Perú, y la Universidad Estatal del Sur de Manabí; y en artículos investigativos que aportan diversas perspectivas del servicio a domicilio, la importancia de un plan de negocios, las características necesarias para la satisfacción del cliente y la lealtad de éste en la época actual que se desenvuelve este trabajo investigativo. La amplia información servirá de guía e importante aporte académico para elaborar el Plan de Negocios de la microempresa Tomate Andante.

En su trabajo de titulación “Propuesta de un plan de negocios para mejorar los niveles de satisfacción de los clientes de la empresa Creaciones Katty en el cantón Coca, Provincia de Orellana” Chariguaman (2017) concluye que:

El plan de negocios será una guía para el desarrollo empresarial de “Creaciones Katty”, ya que aportará valor en la orientación hacia la excelencia en la atención del cliente y en la calidad de sus productos, lo cual se verá reflejado en el crecimiento sustentable y sostenible.

(Chariguaman , 2017, p.157)

Las conclusiones de la autora enmarcan la importancia del plan de negocios como una guía para la empresa, que le permitiría desarrollarse y crecer en su mercado; temática de la cual el presente estudio también abordara a fondo en su marco teórico con teorías que lo sustenten, y en su marco propositivo donde se planteara una propuesta en base a las necesidades de la microempresa Tomate Andante.

Así también Villacrés & Vargas (2018) en su investigación “Plan de Desarrollo para una Empresa de Venta y Entrega a Domicilio de Productos comestibles a través de una Plataforma Informática, plantea un emprendimiento que oferta el servicio a domicilio de alimentos secos, conservas, frutas y

verduras, mediante una estrategia de mercado, basada en la calidad de su servicio, así como en la explotación de las tecnologías de la información y del marketing, donde se concluyó:

Se seleccionó como estrategia genérica la de diferenciación, si bien nuestros precios se ubicarán en un rango medio inicialmente, al ser una empresa nueva en la industria. El incremento progresivo de la predisposición a mayor pago por parte nuestros clientes, se sustentará, por un lado, en la mejora continua de nuestro servicio, producto de la configuración única de nuestra cadena de valor, que toma a las tecnologías de la información como uno de sus ejes centrales, a diferencia de nuestra potencial competencia. Por otra parte, una publicidad y difusión debidamente enfocadas (que son una falencia de nuestra competencia actual), nos permitirán dar a conocer nuestra marca y propuesta de valor a un número amplio de potenciales clientes. (Villacreses & Vargas, 2018, p.70)

En el mencionado trabajo de titulación de posgrado para la obtención del título de Master en Administración de Empresas, se encontró la propuesta de un plan de desarrollo en la misma actividad económica a la que la microempresa Tomate Andante se dedica, y con los mismos servicios que esta oferta en el ámbito ecuatoriano, lo cual nos permite tener una visión cerca a la realidad del macroentorno estudiado en el trabajo mencionado; además, de las estrategias comerciales y financieras que ésta desarrolla para concluir en un proyecto viable, y los planes de mejora continua para el servicio que se pueden considerar para el estudio.

Posteriormente tenemos el trabajo de postgrado de Correa & Figueroa (2019) que trata sobre un “Plan de Negocio: servicio de delivery por conveniencia 2GO” donde propone lo siguiente:

Un plan de negocios para la empresa 2GO identificada como organización exponencial con frecuentes cambios e innovaciones que le permitirá convertirse en una compañía ágil para ofrecer el servicio de intermediación de delivery en compras efectuadas por usuarios que atenderán sus necesidades de urgencia y conveniencia. (Correa & Figueroa, 2019, p.5)

Este trabajo de postgrado elabora una propuesta de plan de negocios para un sector similar a la actividad económica de la microempresa Tomate Andante como lo es el servicio de delivery de alimentos, planteando un documento completo en donde se estudia el micro y macroentorno, se propone un plan de marketing, costos, plan financiero y responsabilidad social para la empresa 2GO,

estudio que al desenvolverse en un país latinoamericano, contiene importantes aportes para el desarrollo del presente estudio.

En adición la autora Pin (2020) en su trabajo de titulación “El método CSAT y la satisfacción del cliente en los restaurantes y servicios móviles de comida de la Libertad” recomienda que: los clientes necesitan productos que satisfagan sus necesidades y expectativas, por lo tanto, los negocios dedicados a ofrecer sus servicios deben medir y conocer el grado de satisfacción de los clientes a través de un método que se ajuste a sus necesidades; enfatizando mediante su investigación la importancia de la evaluación de la satisfacción, y concluyendo en un plan de mejora para fortalecer el área de atención al cliente. (Pin, 2020, p.100)

Entre los destacados aportes del mencionado trabajo de titulación que se desarrolló en Manabí – Ecuador, tenemos la medición aplicada de la satisfacción del sujeto de la investigación como lo fueron los restaurantes; dicha medición estuvo apoyada en un sistema CSAT el cual es un indicador que se lo obtiene por medio de una encuesta, para evaluar una buena experiencia el proceso de compra y la fidelidad de los clientes. Método que se utilizara para el diagnóstico situacional de la microempresa Tomate Andante, y para el planteamiento de estrategias a abordar en su plan de negocios propuesta.

Como aporte a lo mencionado se tiene el trabajo de los autores Iza & Manzo (2018) en su trabajo de titulación “Propuesta de mejora de la satisfacción de los clientes de un hostel de tercera categoría del Cantón General Villamil Playas. Estudio de caso: Hostel Rumbo al Sol”, donde concluyen que un plan de mejora de la satisfacción de los clientes de un hostel, centrándose en la calidad del servicio, donde para plantearlo elaboran en primera instancia una encuesta basada en el modelo ServQual para conocer los niveles de satisfacción del cliente. Con el plan propuesto los empleados podrán partir de una base, reduciendo las situaciones de insatisfacción de los clientes mejorando así la imagen profesional, y la calidad en atención y servicio. (Iza & Manzo, 2018, p.77)

El estudio de caso citado brinda pautas necesarias al momento de medir la satisfacción del cliente, si bien utilizan una metodología diferente, la estructura desarrollada siempre concuerda con: el análisis de las encuestas de satisfacción, planteamiento de estrategias y concluye con la propuesta de un plan ya sea de mejora, de acción o como en este caso un manual de procedimientos que le permita a la institución reducir los niveles de insatisfacción de los clientes.

Como último aporte tenemos el del autor Miranda (2019) con su trabajo de titulación de postgrado “Propuesta para el cambio o mejora del Customer Experience en el restaurante Gato Grill House”, en el cual concluye que generar relaciones sustentables y duraderas con los clientes es lo que permite la permanencia de las empresas en el tiempo; el incremento en los indicadores de Customer Experience se ve reflejado en el corto plazo, ya que una vez que se obtienen los puntos de mejora, se necesita hacer los correctivos necesarios, para generar la sociabilización de estos e inmediatamente obtener las métricas de la nueva experiencia percibida por los clientes. (Miranda, 2019, p.37)

En su trabajo de titulación se desarrolla y analiza tres diferentes métodos de evaluar la satisfacción del cliente en la empresa aplicada; enfatizando en la importancia de estos para identificar los puntos en los que se debe enfocar un estudio con claridad, la satisfacción del cliente con el producto y la relación directa con la percepción de valor. De este modo tendremos la guía necesaria para una mejor gestión de la empresa en cuanto a la satisfacción del cliente.

2.2. Referencias teóricas

2.2.1. Plan de negocios para la microempresa en marcha

Un plan de negocios se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el desarrollo de la empresa. Así como una guía que facilita el crecimiento de la empresa (Fleitman, 2000, p.1). Al hablar de una guía resulta importante contar con estrategias sobre el futuro del negocio: a donde ir, cómo ir rápidamente, o que hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos. Con lo cual concuerda Weinberger (2009) al citar que:

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quiere lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollaran para alcanzarlos. (Weinberger, 2009, p.33)

Como se puede evidenciar un proceso de planificación requerirá de una estructura que permita alcanza los objetivos de la empresa, partiendo desde cuales son estos hasta la descripción de todos los recursos y actividades que se necesitara para lograrlo, de este modo el plan de negocios está

vinculado íntimamente con la planeación estratégica, ya que esta plantea la organización de recursos y acciones que habrían de utilizarse y ejecutarse en el futuro con el fin de lograr determinados objetivos y metas. La planificación como eje fundamental en una organización tiene como resultado precisamente documentos escritos de manera clara, precisa y sencilla que servirán para guiar al empresario, puesto que le muestra los objetivos a alcanzar y las actividades que este deberá ejecutar para lograrlo (Chariguaman, 2017, p.9).

La empresa de asesoría Ernst & Young en su guía para la elaboración de planes de negocios indican que una de las principales complicaciones provenientes de las presiones administrativas del día con día al que se enfrentan las pequeñas empresas, es precisamente el poco tiempo que destinan para la planeación lo cual sin lugar a dudas es desafortunado considerando que un esfuerzo continuo de planeación es probablemente más importante para la sobrevivencia de una pequeña empresa que de una grande (Contreras, Rios , & Lopez, 2012, pp.10-11). En este contexto la microempresa necesitara una guía para responder a los objetivos que se plantee, es decir contar con un plan de acción ante las diversas dificultades que se le presentaran en el ámbito competitivo de las grandes empresas, las cuales cuentan con diversos departamentos estructurados y organizados que les permiten estar preparadas y lograr un impacto en los diferentes factores de desarrollo de la organización.

2.2.2. Importancia del Plan de negocios

La correcta formulación del plan ofrece indicadores sobre oportunidades de inversión y escenarios de operación. Para la empresa tener conocimiento de las oportunidades que se presentan en el mercado puede representar su crecimiento en la medida que la inversión a ejecutar cuente con la planificación de todas las áreas de la empresa que intervendrán, y los escenarios a alcanzar aprovechando dicha oportunidad. Sin embargo, un plan de negocios no solo sirve para evaluar una inversión sino también para:

- Tener un instrumento para presentar un proyecto y gestionar recursos financieros.
- Determinar la viabilidad económica de la inversión propuesta y establecer escenarios de operación y riesgos por enfrentar.
- Plantear un esquema de ejecución e instalación del plan de negocio y servir de guía para la puesta en marcha.
- Establecer necesidades y tiempos de actividades antes de operación.

— Evaluar el desempeño de un negocio en marcha (Pedraza, 2014, p.16).

Es aquí donde se señala la importancia de un documento (plan de negocios) no solo cuando se inicia un negocio o se evalúa una inversión, sino también cuando la empresa en marcha presenta una problemática con necesidades por resolver, para las cuales contar con un esquema de ejecución y tiempos de actividades (planificación) podría representar en gran medida su supervivencia en el sector que se desenvuelve.

2.2.3. Estructura del Plan de negocios

A continuación, se presenta dos diferentes esquemas para la presentación de un plan de negocios de una empresa en marcha.

PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA EN MARCHA (GERENTE)	PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA EMPRESA (INVERSIONISTA O GERENTE)
Resumen ejecutivo	Resumen ejecutivo
Descripción de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Historia de la empresa • Análisis de la industria • Productos y servicios ofrecidos • Estados financieros • Equipo gerencial 	Formulación de idea de negocio Análisis de la oportunidad Presentación del modelo de negocio
	Análisis del entorno
Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo.	Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda
Planeamiento estratégico <ul style="list-style-type: none"> • Análisis FODA • Estrategias de crecimiento y expansión • Alianzas estratégicas 	Planeamiento estratégico <ul style="list-style-type: none"> • Análisis FODA • Visión • Misión • Objetivos estratégicos • Estrategia genérica • Fuentes de ventajas competitivas • Alianzas estratégicas
Estrategias de marketing y ventas	Plan de marketing
Análisis de la infraestructura	Plan de operaciones
Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa	Diseño de la estructura y plan de recursos humanos
Modelo financiero	Proyección de los estados financieros
Evaluación financiera	Evaluación financiera
Conclusiones y recomendaciones	Conclusiones y recomendaciones
Anexos	Anexos

Ilustración 1-2. Esquema plan de negocios

Realizado por: Weinberger, 2009, p.43

El presente modelo tiene como autor la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en colaboración con el Ministerio de la producción de Perú, muestra un esquema guía para utilizar un plan de negocios con dos distintas finalidades, sin embargo poseen varios ítems en común como el planteamiento estratégico ya que este es fundamental para identificar riesgos y oportunidades que pueden surgir en el negocio; también el marketing que se constituye como una de las bases fundamentales a la hora de promocionar productos y servicios; finalmente el área financiera que reflejara los recursos con los que cuenta la empresa para ejecutar el plan de negocios, o la viabilidad del mismo.

Portada	Incluye la denominación de la empresa o el proyecto, así como el nombre y la información de contacto de su autor o autores.
Tabla de contenidos	Ofrece una visión general de los temas que se tratarán en el plan. Te recomendamos usar un lenguaje sencillo para que los lectores puedan encontrar con facilidad en el documento lo que buscan.
Resumen ejecutivo	Se trata de una explicación breve y formal de lo que será tu empresa, es decir, cuáles son sus objetivos y por qué piensas que tendrá éxito.
Descripción del negocio	Es una visión general de tu propuesta.
Antecedentes del sector	En este apartado se proporcionan datos históricos e información actual sobre el tipo, el tamaño, los rasgos y las tendencias de tu sector.
Análisis de la competencia	Es la evaluación de las características de tus potenciales rivales.
Análisis del mercado	Se trata de la evaluación del mercado objetivo, es decir, los deseos, las necesidades y la demografía de tus clientes.
Resumen del equipo de gestión	Contiene los nombres de los miembros del equipo y una descripción del modo en que trabajarán para formar una unidad efectiva y de éxito.
Plan de operaciones	Se trata de una descripción detallada de la estrategia escogida para vender el producto o servicio.
Plan de marketing	Consiste en detallar la estrategia que pretendes utilizar para vender tu producto o servicio.
Plan financiero	Consiste en una síntesis del estado actual y las proyecciones de rendimiento financiero de la empresa.
Anexos	En ellos se incluyen los documentos adicionales que proporcionan información más detallada sobre el plan.

Ilustración 2-2. Modelo de un plan de negocios

Realizado por: Business Review, 2021, pp.10-12

El modelo que antecede es presentado por Harvard Business Review Press en su libro Como crear un plan de negocios, el cual contiene una amplia variedad de temas indispensables para la gestión

de negocios; este modelo coincide en ciertos ítems con el modelo anteriormente citado en cuanto a contar con un plan de marketing y un financiero los cuales se constituyen en fundamentales dentro de un plan de negocios.

Estos modelos sirven de guía para quien desarrollara el plan de negocios, sin embargo, se puede agregar u omitir los ítems que el investigador considere para que dicho modelo se adapte a las necesidades de la empresa y al público interesado (puede ser inversionistas). Para el presente estudio se abordará como guía el modelo establecido por Harvard Business Review puesto que su estructura contiene varios factores que permitirán desarrollar de mejor manera una propuesta que se adapte a los objetivos de la microempresa. A continuación, se cita cada parte de la estructura que se utilizara para el presente estudio y los pasos necesarios para elaborar este plan de negocios.

2.2.3.1. Resumen ejecutivo

Consiste en la descripción en una sola hoja de: los objetivos del plan de negocios, los posibles riesgos, y la justificación de porque dicho plan triunfara; estos elementos permitirán al propietario de la empresa, al inversionista, o a la persona interesada comprender en parte de forma general de que trata el negocio, su situación actual y cautivar la atención de lo que se podría alcanzar si se llegara a ejecutar dicho plan a través de las oportunidades que esta muestra. Cabe mencionar que a estos tres ítems se les puede agregar diversos elementos de acuerdo con las necesidades de la empresa a continuación, se citan:

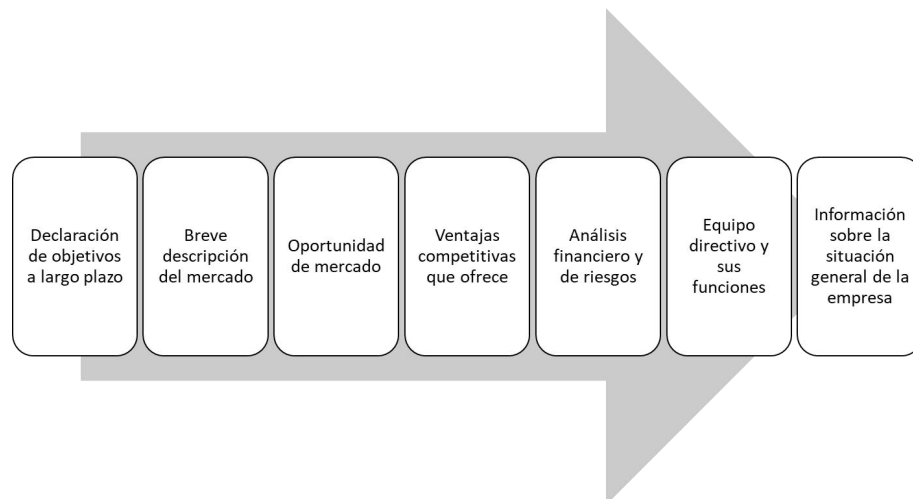


Ilustración 3-2. Elementos del resumen ejecutivo

Realizado por: Business Review, 2021, pp.20-21

2.2.3.2. Descripción del negocio

Un resumen distinto al ejecutivo puesto que el anterior mostraba la situación actual de la empresa, mientras que esta muestra las oportunidades en el futuro a alcanzar, mostrando el valor de la empresa y las posibilidades de crecimiento, ya sean estas de incremento en la oferta de productos o incremento en la base de sus clientes, estamos hablando de todo aquello que distingue a la empresa de sus competidores.

2.2.3.2. Analiza el entorno empresarial

El entorno empresarial lo componen dos partes importantes como son: el sector, el grupo de empresas que ofertan el producto o servicio tanto competidores como aliados; y el mercado, que son las personas que adquieren estos productos o servicios o tienen la capacidad de adquirirlos en un futuro. Algunas interrogantes que nos pueden ayudar a tenerlo claro son: ¿el mercado para tu nuevo producto o servicio es grande y crece con rapidez? ¿En la actualidad, el sector presenta (o presentará) un panorama atractivo? Es decir, ¿las tendencias demográficas y de ventas son favorables? (Business Review, 2021, pp.32-33). En este sentido tanto el empresario como el inversor se verán atraídos por mercados estables o con un alto potencial de crecimiento, es así como en este apartado se debe demostrar como el entorno empresarial influya en el éxito de la empresa, y las posibles dificultades ya sean macroeconómicas y políticas que podrían afectar a el plan de negocios presentado, todo respaldado por fuentes bibliográficas confiables u oficiales. A continuación se detallan las tres partes importantes del entorno empresarial y algunas preguntas que pueden ayudar a estructurar su planteamiento:



Ilustración 4-2. Análisis del entorno empresarial

Realizado por: Business Review, 2021, pp.35-49

2.2.3.3. Plan de operaciones

El inversionista o persona interesada en el negocio, a pesar de estar convencido en que existe una oportunidad real de mercado y un producto o servicio diferenciador, está consciente que es necesario contar con la infraestructura adecuada y un sistema eficiente de producción para que el negocio sea sostenible.

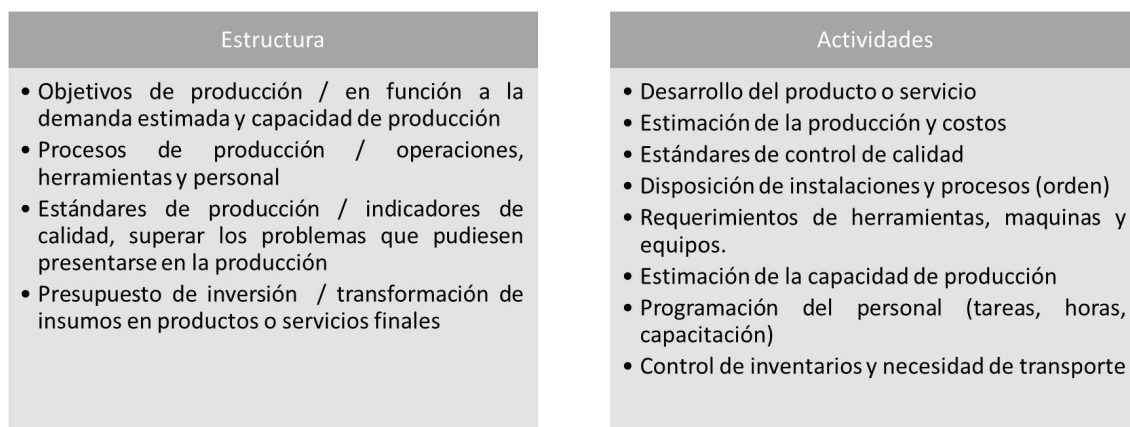


Ilustración 5-2. Elementos de un Plan de Operaciones

Realizado por: Weinberger, 2009, pp.76-83

Se observa los elementos esenciales dentro de un plan de operaciones ya sea para un producto o servicio, el detalle y planificación de cada uno de estos puntos mostrara una empresa organizada y enfocada en cumplir sus objetivos aprovechando el factor diferenciador de lo que esta oferte al mercado. Dentro del desarrollo del producto o servicio tenemos una serie de actividades importantes no solo para empresas nuevas sino también para empresas en marcha puesto que es una actividad permanente que va de la mano con la medición de la satisfacción del cliente, el entorno competidor, y la innovación en la búsqueda constante de la fidelización de los clientes de la empresa; en primera instancia, se tiene el diseño teniendo en cuenta la calidad, fiabilidad, y simplicidad de uso; posteriormente, las especificaciones de producción, presentaciones que posee, permisos legales y certificaciones; seguidamente, la ubicación de la empresa que nos permite reducir costos y aprovechar los recursos del entorno (agua, luz, recolección de basura), considerando la proximidad con clientes y proveedores; finalmente, el diseño de las instalaciones considerando el orden del área de producción, tiempos de producción, circulación del flujo productivo, flexibilidad, seguridad e higiene (Weinberger, 2009, pp.78-81).

2.2.3.4. Plan de marketing

Una vez identificado el segmento de mercado a cual atiende la empresa en base a su tamaño, nivel de facturación, ubicación, volumen de ventas, calidad del servicio, entre otros ítems, se debe establecer los objetivos de posicionamiento que esta desea alcanzar en función a: las ventas, diversificación de productos, niveles de satisfacción, su participación en el mercado; utilizando el marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) que permitirá generar una propuesta de valor para satisfacer las necesidades del cliente, para el desarrollo de este apartado se muestra el siguiente proceso:

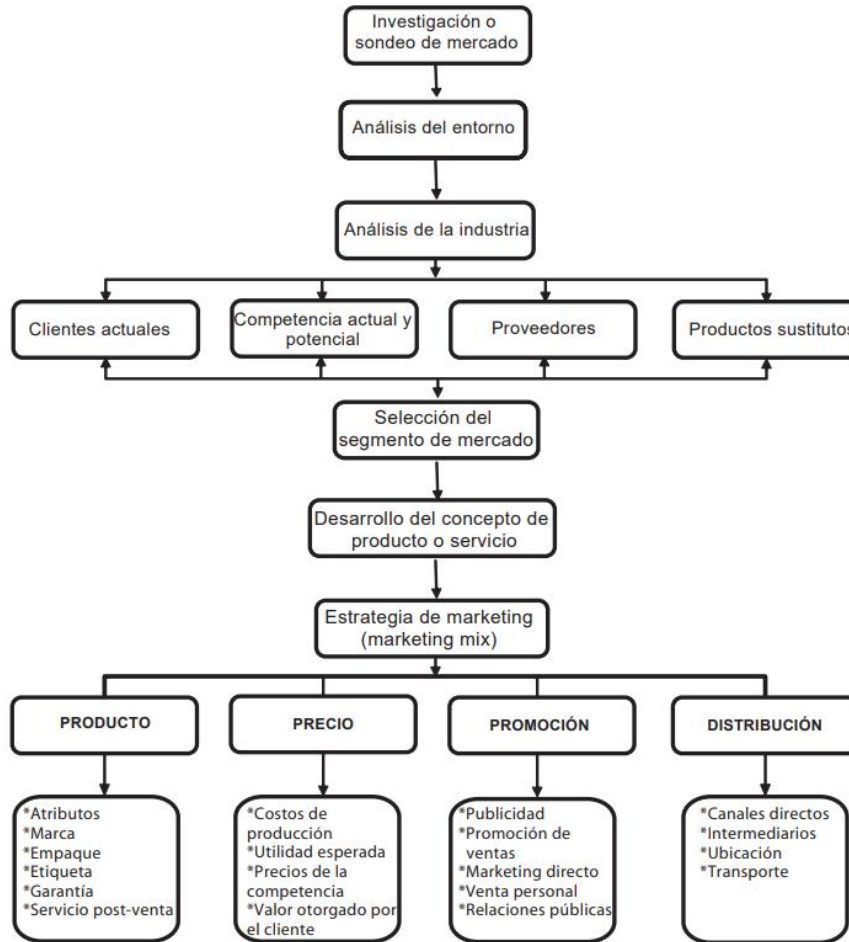


Ilustración 6-2. Proceso de desarrollo del Plan de Marketing

Realizado por: Weinberger, 2009, p.70

Este apartado nos muestra con claridad la diferenciación que oferta el producto o servicio, y como alcanzara las ventas estimadas, justificado en un presupuesto de publicidad y promoción, en función a las estrategias planteadas para cada ítem del marketing mix. Tomar en cuenta los factores inmersos en el *Producto*, desde cómo se vera la marca en el empaque hasta los servicios post venta que la empresa ofertara, permite al empresario tener una visión enfocada a sus objetivos y no divagar en lo que se podría implementar en base a la intuición, puesto que cada decisión tomada por el empresario se ve reflejada en dólares mismos que dependiendo cual sea la situación se convertirán en perdidos o ganados. En este sentido los demás componentes del marketing mix toman importancia al complementarse como un conjunto de futuras decisiones que juntas trabajan por un mismo objetivo el de incrementar la rentabilidad de la empresa para su crecimiento en el sector donde se desenvuelve; conocer cuál será su estrategia de posicionamiento, cuales canales de

venta utilizara, como serán sus relaciones públicas y si el negocio necesitará de intermediarios para sus procesos productivos, le garantizará su éxito, no solo por las buenas decisiones sino además por mostrarse como una empresa preparada ante la competencia.

2.2.3.5. Plan financiero

Una vez identificada la oportunidad de mercado, la capacidad de producción disponible, el talento humano idóneo para llevar a cabo los objetivos a alcanzar y las estrategias de marketing que acompañaran el proceso; se necesita comprobar si dicho escenario es económicamente viable tanto para el propietario como para cualquier persona interesada en el plan de negocios. Este plan financiero reflejara todas las estrategias tomadas en los anteriores apartados (plan comercial y de marketing), puesto que estas dependen de un presupuesto el cual tendrá un impacto en dicho plan, es decir aquí se podrá visualizar todos los recursos económicos, costos, y fuentes de financiación necesarios para llevar a cabo el plan de negocios y determinar si será rentable una vez esté en marcha. A continuación, se muestra los pasos importantes para su desarrollo:



Ilustración 7-2. Estructura de un plan financiero para una empresa en marcha

Realizado por: Weinberger, 2009, pp.94-113

2.2.5. Satisfacción del cliente en un servicio

Se enmarca la importancia de medir la satisfacción del cliente en el ámbito de los servicios puesto que:

En el caso específico de las empresas de servicios, uno de los atributos que contribuye fundamentalmente al éxito o subsistencia en el largo plazo, es la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben. La esencia de las organizaciones de servicios es la opinión que de ellos tengan los clientes, y estos solo tendrán una opinión favorable hacia la empresa, si satisface todas sus necesidades y expectativas. (Arellano, 2017, p.75)

Se entiende por necesidad a algo que nos hace falta o consideramos imprescindible, por lo cual acudimos a las empresas que brindan el servicio que satisfaga dicha necesidad, para lo cual el cliente se visualiza una expectativa personal de la manera en que este servicio le hará sentir y cumplirá la función que promete, se puede decir que esta expectativa se forma desde que la empresa ofrece el servicio al cliente hasta después de haberlo recibido. En adición a lo mencionado tenemos que la satisfacción del cliente con los servicios de la organización está basada en todos los encuentros que tiene el cliente con esa institución y puede ocurrir en múltiples niveles: satisfacción con la persona de contacto, con el servicio principal y con la organización como un todo. (Quispe & Ayaviri, 2016, p.172)

En base a lo mencionado se complica significativamente la retroalimentación de la mayoría de los clientes insatisfechos puesto que es un proceso que incluye varias etapas de medición, y las expectativas del cliente con cada etapa versus el servicio brindado tendrán diferentes reclamos relacionados a cada una, de este modo resulta importante además de medir conocer a fondo el servicio que la empresa está brindando y las facetas que lo componen, para de este modo enfocar correctamente las estrategias que permitan satisfacer al cliente.

2.2.5.1. Concepto de servicio

Según Millones (2010) en su trabajo de investigación define al servicio como:

Un servicio es un acto llevado a cabo por una persona u organización para beneficio de otra. Para la mercadotecnia, un establecimiento de servicio es un negocio que tiene como

compromiso fundamental la satisfacción de los requerimientos del consumidor, llevando a cabo actos por los cuales un consumidor está de acuerdo en pagar un determinado precio.
(Millones, 2010, p.15)

El consumidor de un servicio estará dispuesto a pagar por este, siempre y cuando sus necesidades y expectativas sean satisfechas por el mismo, calificándolo como servicio de calidad, para lo cual existen diferentes elementos que lo componen y nos ayudan a entender algunas de las dimensiones que evalúa el cliente dentro del servicio. A continuación, se muestra un mapa mental de dichas dimensiones:

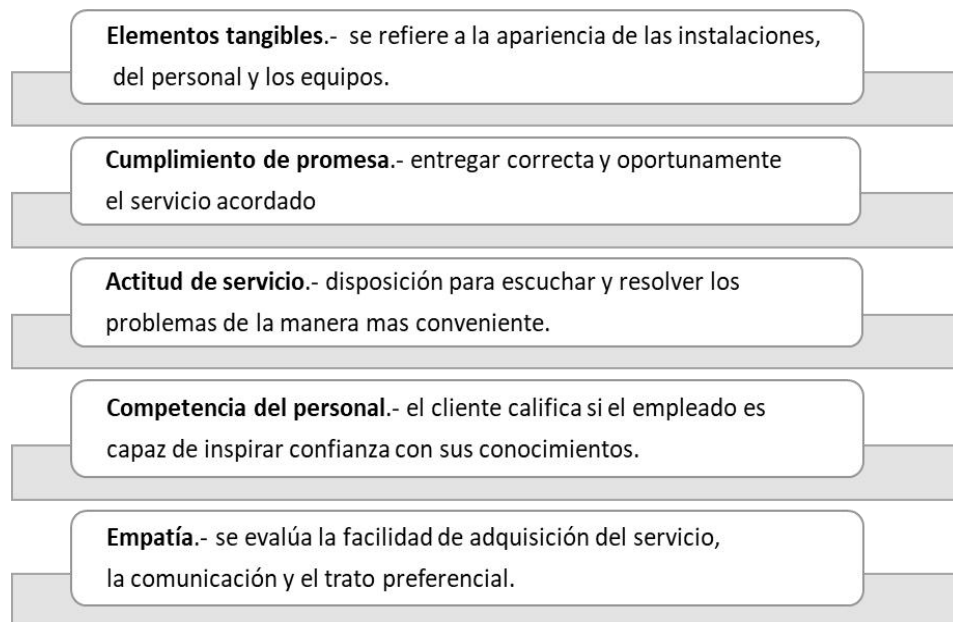


Ilustración 8-2. Dimensiones que evalúa el cliente dentro del servicio

Realizado por: Millones, 2010, pp.15-16

En el presente grafico de forma general se puede apreciar los componentes del servicio que el cliente espera recibir, siendo estos calificados de forma personal y teniendo en cuenta que cada servicio tiene sus propias características, es importante saber que se pueden adaptar a la realidad de la empresa, y será el administrador quien deberá atender dichas áreas para la calidad del servicio que desea ofrecer a sus clientes.

2.2.6. Importancia de medir la satisfacción del cliente

Para William Edwards Deming (1986): “Calidad es satisfacción del cliente” y en su caso era una lucha constante por continuar satisfaciendo al cliente, pues sus requerimientos cambiaban constantemente. Deming centraba sus estudios en la mejora continua de la calidad, la cual se centraba en el cliente (Millones, 2010, p.14). Un autor clásico cuyos aportes sobre la calidad han sido reconocidos a nivel mundial, señala el importante vínculo entre la calidad y la satisfacción del cliente.

Siendo la satisfacción del cliente un factor determinante para el éxito de toda empresa, es necesario medirla constantemente para saber si la estamos logrando o si es necesario mejorar nuestros productos o servicios. (...) teniendo en cuenta que la gran mayoría de clientes insatisfechos no suelen comunicar sus quejas o reclamos, sino que simplemente dejan de comprarnos y terminan por pasarse a la competencia, se hace necesario contar con otras herramientas o métodos que permitan y animen a los clientes a comunicárnoslas (Pérez, 2017, p.55). Con lo cual la norma ISO 9001 citada por Bruni (2017, p.1) concuerda “la organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas” y “debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información”.

Medir la satisfacción del cliente brinda múltiples oportunidades para la empresa, desde la mejora continua de sus productos, hasta incentivarla a la innovación en todas las áreas de servicio, puesto que al implementar herramientas que logren una comunicación abierta entre la empresa y el cliente, ésta lograra mantenerlos evitando que consuman en la competencia, y por ende mantener la continuidad de la empresa, como dijo Sam Walton, fundador de Walmart, “Solo hay un jefe: el Cliente, y puede despedir a cualquiera en la empresa, desde el Presidente hacia abajo. Simplemente gastando su dinero en otro lugar” (Bruni, 2017, p.2). Del constante flujo de caja de la empresa dependerá su continuidad en gran medida, puesto que, si la empresa al ofrecer sus productos o servicios no tiene clientes interesados por adquirirlos, significa que no perciben ese valor agregado como un motivo suficiente para adquirirlos, o que simplemente pueden encontrar una mejor oferta o un mejor servicio en otro lugar.

A continuación, se muestra las oportunidades que representa para la empresa la medición de la satisfacción:

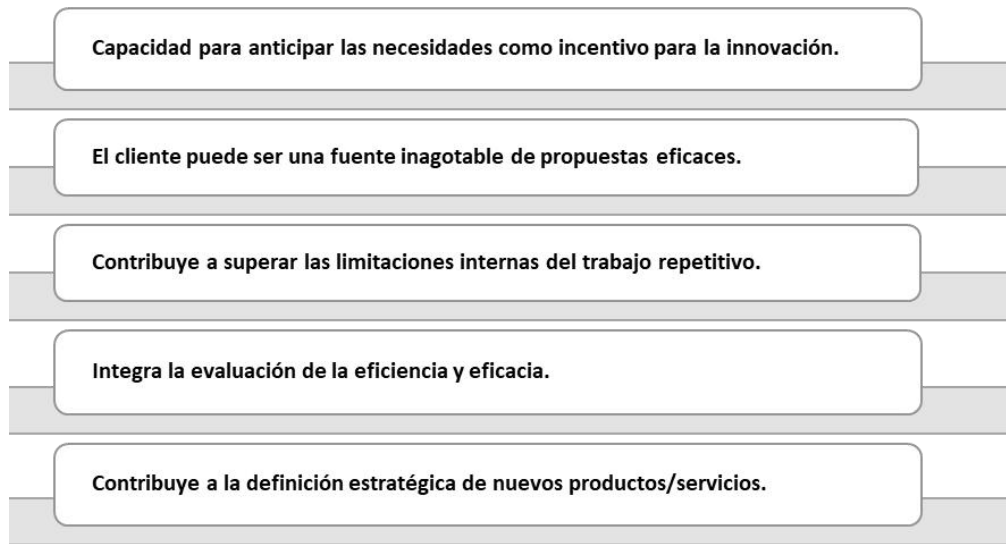


Ilustración 9-2. Oportunidades de medir la satisfacción del cliente

Realizado por: Bruni, 2017, p.2

Una de las funciones del empresario es saber aprovechar estas oportunidades para la empresa; no solo requerirá de las mejores herramientas de medición que se adapten a su tipo de negocio y clientes, sino también se requerirá acompañar los resultados de estrategias que le permitan guiar de forma técnica los objetivos a cumplir.

2.2.7. Métodos para medir la satisfacción del cliente

Para Torres (2020) en su trabajo titulado “7 métodos para medir la satisfacción del cliente” define las variables que componen la medición de la satisfacción del cliente que se detallan a continuación:

- Las encuestas de satisfacción. – de vital importancia para conocer el pensamiento de los compradores que tienen hacia la empresa.
- La fidelización. - es un factor clave que consiste en retener clientes ganados, es la lealtad que tiene el consumidor a una marca, producto o servicio.
- El índice de quejas y reclamos. – es un indicador que permite conocer acerca del servicio que se está ofreciendo a los clientes y así tomar las decisiones que permitirá llevar una mejora continua.
- Entrevistas de salida. - son las conversaciones que se dan entre la empresa y el cliente que por cuenta propia han decidido finalizar cualquier relación comercial.

- Felicitaciones de los clientes. - se basa en conocer la satisfacción del cliente y además implica aprovechar cada felicitación para que los clientes puedan recomendar la empresa.
- Vinculación del cliente con la organización. - es importante conocer que necesita, por qué compra, qué no le gusta al comprador y además permite identificar el trato entre el consumidor y proveedor.
- Nuevos clientes por recomendación. - esta es una variable muy importante para medir la satisfacción del cliente, se deduce que un buen trabajo siempre será recomendado. Es por ello, que ofrecer un servicio de calidad siempre será una ventaja competitiva contra la competencia.

La fidelización de un cliente como consecuencia de la satisfacción de haber recibido lo que esperaba del producto o servicio, la obtendrán solo las empresas que estudien y tengan conocimiento de todos los factores mencionados, puesto que dicha información proveerá de todo lo que el cliente considera importante para adquirir nuevamente el producto o servicio y recomendarlo como algo importante para él y, además algo de lo que más personas se podrían beneficiar. Para obtener dicha información la empresa puede utilizar diferentes métodos, de acuerdo con (Ramos, 2018) son:



Ilustración 10-2. Métodos para medir la satisfacción del cliente

Realizado por: Ramos, 2018.

Escoger el método adecuado para la empresa dependerá de sus necesidades y la actividad económica a la que esta se dedique, independientemente del método a escoger siempre se tiene como punto central al cliente pues es a él a quien la empresa debe impresionar; se dice que un cliente insatisfecho no volverá a hacer ninguna compra, pero el cliente satisfecho volverá una y otra vez. Por otro lado, el cliente que tiene alguna queja y la comunica a la empresa, es porque desea ver nuevos productos y que la empresa se muestre más competitiva en el mercado.

2.2.7.1. Método CSAT

El índice de satisfacción del cliente (CSAT) como su nombre lo indica mide la satisfacción del cliente en una organización a la hora de comprar un producto o servicio. Facilita mucha información para poder tomar decisiones mediante resultados y es de vital importancia dentro de empresas que contienen contacto en forma directa con sus clientes (Startup Guide, 2018). Medir la satisfacción, permite a la empresa mejorar el servicio al cliente y fidelizarlos ofreciendo un servicio de calidad como ya se ha mencionado, si se conoce donde tiene problemas el cliente con la marca o el producto se podrá resolver antes de perder la fidelidad de estos.

En estos tiempos donde las redes sociales dominan, los clientes molestos tienen más poder que nunca, ya que pueden volverse virales y causar un daño irreversible. Sin embargo, los clientes satisfechos promueven y recomiendan tu negocio a otras personas, aumentando la lealtad y los ingresos (QuestionPro, 2022).

2.2.7.2. NPS

El NPS es un indicador que nos ayuda a medir la experiencia del cliente y su satisfacción con la marca, este coeficiente en particular toma la porción de clientes partidarios de la marca, así como los clientes críticos de la misma; a través de una encuesta en donde se le pregunta al cliente ¿Nos recomendaría con familiares o amigos? con respuestas en escala del 0 al 10, las cuales se dividirán en tres grupos: 9 - 10 promotores de la marca, 7 - 8 clientes indiferentes, y del 0 - 6 detractores o críticos con alta probabilidad de emitir comentarios negativos de la marca; finalmente para el cálculo del indicador se resta el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores, mientras más cercano al 100% mejor es el resultado. (Villanueva, 2017)

2.2.8. Encuestas de satisfacción del cliente como herramienta de medición

Para Terreros (2022) una encuesta de satisfacción del cliente es un estudio realizado con la finalidad de conocer la lealtad de las personas hacia un producto, marca o servicio. Mediante las respuestas obtenidas las empresas logran tomar decisiones para mejorar sus procesos de compra y por ende mejorar su servicio. Estas encuestas se pueden realizar considerando 5 pasos:

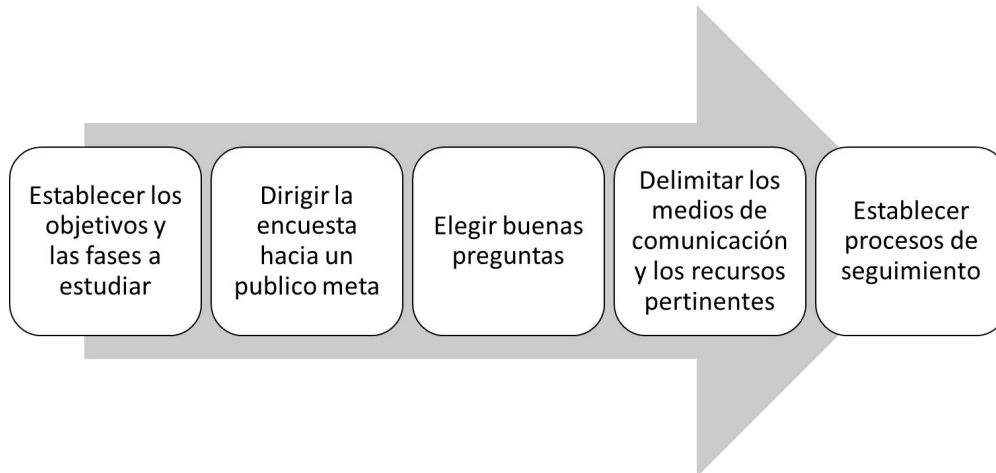


Ilustración 11-2. Pasos para una encuesta de satisfacción del cliente

Realizado por: Terreros, 2022.

Brindar un buen servicio al cliente es indispensable dentro de todo negocio para así marcar la diferencia con la competencia, es por ello que realizar las encuestas de satisfacción le permitirá al propietario tener plena conciencia de los puntos buenos de su negocio que se pueden potenciar, y los puntos negativos que se pueden mejorar; seguir estos pasos garantizará resultados organizados y objetivos.

2.2.8.1. Customer Journey Map

El customer Journey Map del cliente es una herramienta proveniente de Design Thinking, que, mediante un gráfico en una línea de tiempo nos permite plasmar las interacciones que puede tener un cliente con los múltiples canales que tiene a su disposición, desde el momento que se entera de la marca, mientras genera interacciones y aun después de haber realizado la compra del bien o el uso del servicio. Uno de los factores más potentes de esta herramienta utilizada es que al revisar paso a paso los acontecimientos, permite ir identificando los puntos críticos que pueden estar causando una

mala experiencia, se hace zoom en ellos y se busca una solución a los mismos de manera inmediata. Se convierte en una herramienta visual que permite a la empresa dar solución a los puntos críticos encontrados. (Prim, 2019)

2.2.9. Cliente satisfecho

El cliente es el que decide que producto quiere comprar, cuándo lo quiere comprar y cuánto tiempo está dispuesto a esperar hasta que se le sirva. La satisfacción del cliente es la parte más importante de la estrategia empresarial ya que proporciona muy buenos resultados. A continuación, las características del cliente satisfecho:

- Compras repetitivas. - los clientes satisfechos vuelven a comprar el mismo producto cuando surge nuevamente esa necesidad.
- Cross buying. - el cliente satisfecho compra otro tipo de productos que ofrece nuestra empresa.
- Propaganda boca a boca. - los clientes satisfechos son la mejor propaganda que puede tener una empresa, ya que al haber consumido nuestro producto y tener una experiencia con el mismo, influyen positivamente en la decisión de otros clientes potenciales. Además, esta propaganda es un medio de publicidad sin coste para nuestra empresa.
- Reducción de costes. - mantener un cliente satisfecho en nuestra cartera de clientes cuesta unas cinco veces menos que conseguir un nuevo cliente.
- Insensibilidad a subidas de precio. - en los entornos empresariales business to business, los clientes satisfechos suelen ser poco sensibles a las subidas racionales de precio. Estos clientes, al tener una buena experiencia con nosotros, probablemente preferirían pagar un poco más antes de arriesgarse a cambiar de proveedor. (Pérez, 2017, pp.56-57)

Las ventajas que representa tener un cliente satisfecho, brinda un sinfín de posibilidades para la empresa puesto que, en el ámbito financiero: los gastos en publicidad para atraer nuevos clientes se reducen, mantener un cliente resulta más económico y se tiene más probabilidades de que el cliente adquiera nuevos productos ofertados, por lo tanto invertir en estrategias enfocadas al cliente satisfecho sin duda hará que la empresa sea más competitiva tanto en precio como en fidelidad de sus consumidores.

2.2.10. Calidad del servicio como ventaja competitiva

La ventaja competitiva se obtiene cuando se hace algo diferente dentro del proceso o servicio tradicional de la organización, lo que da una ventaja exponencial sobre cualquiera de los competidores. La calidad de servicio al cliente es parte de la oferta y en gran medida, es la base de la ventaja competitiva de la organización. La calidad en el servicio dada la impronta que cada compañía puede darle a su política resulta un elemento de alta diferenciación respecto de la competencia a tal punto, que se convierte en una ventaja competitiva por encima de aspectos tecnológicos y operativos. Si bien cada compañía dispondrá de diversos elementos característicos de su producto o servicio, estos necesitarán de un constante cambio y adaptación al entorno competitivo, puesto que varias empresas se encontrarán innovando en la lucha por tener una mayor parte del mercado como sus clientes. (Arellano, 2017, pp.79-80)

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLOGICO

3.1. Enfoque de investigación

Cuantitativo

En relación con el enfoque de la investigación el tratadista Arispe y otros autores indican que:

Este enfoque se encuentra basado en el paradigma positivista, donde lo que interesa es la medición y la cuantificación, puesto que a través de la medición se pueden obtener tendencias, plantear nuevas hipótesis y de esa manera construir teorías. Este enfoque utiliza la estadística como herramienta para la cuantificación. (Arispe et al., 2020, p.58)

Cualitativo

De acuerdo con varios autores este enfoque hace referencia a lo siguiente:

El enfoque cualitativo examina los hechos y revisa los estudios previos de manera simultánea, de tal manera que se genera una teoría relacionada con lo que se está observando. En este enfoque, al igual que cuantitativo se plantea un problema, pero éste no es tan específico. Este enfoque va construyendo los eventos al mismo tiempo que se va ejecutando el estudio. A diferencia del cuantitativo no es un proceso lineal sino un proceso “circular” donde no hay un orden en la secuencia y su proceso es bastante flexible. (Arispe, y otros, 2020, p.59)

El estudio sobre el desarrollo de el plan de negocios para incrementar niveles de satisfacción del cliente en la microempresa Tomate Andante, permitió a través de la aplicación de una encuesta bajo la escala de Likert, y entrevista al propietario del establecimiento obtener importante información que se resume en conocer la satisfacción del cliente, medios de comunicación, relación con el personal del servicio, puntos de mejora del mismo; esto a través de tablas de datos recopilados y el uso de herramientas que permitió sintetizar dicha información, para el desarrollo del marco propositivo del estudio.

3.2. Nivel de investigación

Descriptiva

Se dice que la investigación de este tipo:

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente; de esta manera se pudo analizar la situación actual. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (Monroy & Nava, 2018, p.103)

Hay que mencionar, además que el estudio descriptivo “tiene el propósito de explicar un fenómeno especificando las propiedades importantes del mismo, a partir de mediciones precisas de variables o eventos, sin llegar a definir como se relacionan estos. Requiere de considerables conocimientos en el área que se investiga”. (Ramirez, 2012, p.42)

De acuerdo con los conceptos de los autores indicados a través de la investigación descriptiva se pudo detallar información referente a la empresa (situación actual), aspectos de mercado (como demanda del producto, oferta, precios), en la variable operacional (describir), en la variable financiera (determinar un plan financiero, cálculo de costos, flujo de efectivo, entre otros). Así también a través de una ficha de observación describir factores importantes dentro de la medición de la satisfacción actual de la empresa.

3.3. Diseño de investigación

3.3.1 Según la manipulación o no de la variable independiente (no experimental, casi experimental, experimental) No experimental

En este diseño no se manipulan las variables, los fenómenos se observan de manera natural, para posteriormente analizarlos. Por consecuencia y de conformidad a lo que opinan varios autores: “son muy útiles en variables que no pueden ser manipuladas ya sea por su dificultad o por cuestiones éticas” (Arispe, et al., 2020, p.69).

Las variables de estudio son plan de negocios (independiente) y satisfacción del cliente (dependiente) y como indica el autor ninguna de estas dos variables pudo ser manipulada. Se aplicó la técnica de observación para investigar característica de a variable dependiente dentro de la empresa sin llegar a modificarla en ningún sentido, solo recabar información.

3.3.2 Según las intervenciones en el trabajo de campo (transversal, longitudinal) Transversal

Por lo que se refiere a la investigación transversal los autores afirman que: “La recolección de los datos se realiza en un único momento. En este grupo están los estudios exploratorios, descriptivos y correlacionales” (Arispe, et al., 2020, p.70). Por consecuencia a través de la aplicación de la encuesta se obtuvo datos relacionados con el plan de negocios y la satisfacción del cliente en un solo periodo de tiempo, esto es los meses de mayo y junio del año 2022.

3.4. Tipo de estudio (documental / de campo) De campo

En referencia al estudio de campo, se indica que:

Permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, así como el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva. Se recaba información a partir del contacto directo con el objeto de investigación, con lo que se obtiene la información empírica. Las más comunes son la observación, guía de observación, diario de campo, entrevista y cuestionario. (Monroy & Nava, 2018, p.106)

Todo el concepto descrito confirma que la aplicación de la investigación de campo permitió recabar información del plan de negocios en el sitio mismo de las instalaciones de la microempresa

denominada Tomate Andante. Mientras que, los datos recopilados a través de encuestas provienen de sus clientes de forma directa aplicadas al finalizar sus compras.

Documental

En referencia a estudios de la materia realizados por varios autores, se señala que:

El objetivo de la investigación documental es elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objetivo de estudio. Con el propósito de elegir los instrumentos para recopilación de información es conveniente referirse a las fuentes de información. Este tipo de información se la extrae a través de un nivel investigativo de tipo exploratorio. Con la finalidad de familiarizarnos con los conocimientos existentes dentro del campo al que pertenece el objeto de estudio de investigación. (Cabezas, Andrade, & Torres, 2018, p.70)

Por cuanto la investigación documental permitió empezar recabando importante información acerca de las variables del estudio en fuentes confiables de información como lo son artículos científicos, libros y tesis de grado en donde ya se abordaron si bien una o las dos variables de manera que permitió tener el grado investigativo necesario para sustentar el marco propositivo del presente trabajo de titulación.

3.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

Toda investigación necesita recopilar datos de una población y de su muestra correspondiente, por ello se define a la población como:” (...) la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudia una fracción” (Requena & Serrano, 2007, p.57). Por ende, la población motivo de este estudio se ha considerado a los clientes de la microempresa Tomate Andante ubicados en la ciudad de Riobamba zona urbana, de situación económica media – media alta, de género masculino y femenino, entre otras variables.

La muestra es un subconjunto de los miembros de una población, mientras que la población comprende todos los miembros de un grupo; entre los objetivos de la investigación se tiene el hacer generalizaciones precisas acerca de la población a partir de una muestra representativa, puesto que evaluar toda la población de interés suele ser costoso y demanda una gran inversión de tiempo.

Dentro del presente estudio se utilizará la investigación cuantitativa, la cual tiende a emplear un tipo de muestreo basado en teorías de probabilidad llamado muestreo probabilístico mismo que consisten que todos los individuos de la población que se estudia tienen la misma probabilidad de ser seleccionados (Ramirez, 2012, pp:107-108).

Tamaño de la muestra para una población finita y conocida

La población para el presente estudio tenemos los clientes de servicio a domicilio de la microempresa Tomate Andante ubicada en el cantón Riobamba. Para la obtención de datos de muestreo se aplicó la técnica de muestreo finito, donde, en base al promedio de canastas enviadas al mes 103 multiplicadas por los meses del año 12 se obtuvo el valor de N (tamaño de la población) de 1236 personas, para proceder a utilizar la fórmula detallada a continuación:

Tabla 1-3. Fórmula cálculo de la muestra para una población finita y conocida

Donde:		Datos:
n	Tamaño muestral	
N	Tamaño de la población	1236
Z	Valor correspondiente a la distribución de Gauss	
Z_{α}^2	0.05 = 1.96 0.01 = 2.58	1.96
p	Prevalencia esperada del parámetro a evaluar en caso de desconocerse (p = 0.5)	0.50
q	= 1 - p	0.50
i	Error que se prevé cometer	0.05

Fuente: Herrera, 2009, p.1

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * N * p * q}{i^2 * (N-1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 1236 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (1236-1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{1187,0544}{4,0479}$$

$$n = 293$$

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1 Métodos de investigación

3.6.1.1. Método deductivo

Este método parte de conclusiones generales, para generar explicaciones particulares. Parte del análisis de los principios, teorías que son válidas para aplicarlos y generar soluciones a hechos que son particulares (Arispe, et al., 2020, p.56). En base a lo mencionado, el estudio realizado requirió de dicho método para dar solución a la problemática planteada, partiendo desde la teoría en general acerca de la variable independiente (plan de negocios) a los hechos particulares de la microempresa – variable dependiente (nivel de satisfacción del cliente), y la manera en que estos se relacionan para lograr el objetivo de incremento de niveles de satisfacción.

3.6.1.2. Método analítico

En este método se descompone un objeto de estudio, permitiendo separar cada una de sus partes para facilitar su estudio de una manera individual (Arispe, y otros, 2020, p.56). De tal modo que, la investigación realizada descompone todos los factores que constituyen la satisfacción del cliente (variable dependiente) para analizarlos por separado y determinar las estrategias idóneas que le den una posible solución a la microempresa ante la problemática de un bajo retorno de compras.

3.6.2 Técnicas de investigación

3.6.2.1 Encuesta

Las encuestas pretenden conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito (Buendía, 2003, pp.123-124). Proporcionan respuestas cerradas reduciendo la realidad a un cierto número de datos esenciales, prioritariamente utilizada cuando se desea llegar a un mayor número de individuos en un plazo reducido; donde quien la realiza (el investigador) requiere de gran conocimiento previo del fenómeno (Ramírez, 2012, p.51).

La investigación requirió de esta técnica para la obtención de información acerca de la variable de estudio (niveles de satisfacción); se aplicó de forma física (encuestas impresas) y digital (herramienta Google Forms) a los clientes de la microempresa Tomate Andante.

3.6.2.2 Entrevista

La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador. (Bernal, 2010, p.256)

Esta será aplicada al propietario de la microempresa a fin de obtener más datos acerca de la organización, procesos, y clientes con los que actualmente labora la microempresa. Además, de los objetivos que esta persigue para su crecimiento y que estrategias implementa para alcanzarlos.

3.6.3 Instrumentos de investigación

3.6.3.1 Cuestionario

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación, obteniendo un diagnóstico de la satisfacción actual y las características que la componen para poder diseñar un plan de negocios que permita mejorar el nivel de satisfacción con estrategias basadas en la calidad del servicio. (Bernal, 2010, p.250)

Para la formulación de preguntas se sugiere las siguientes recomendaciones:

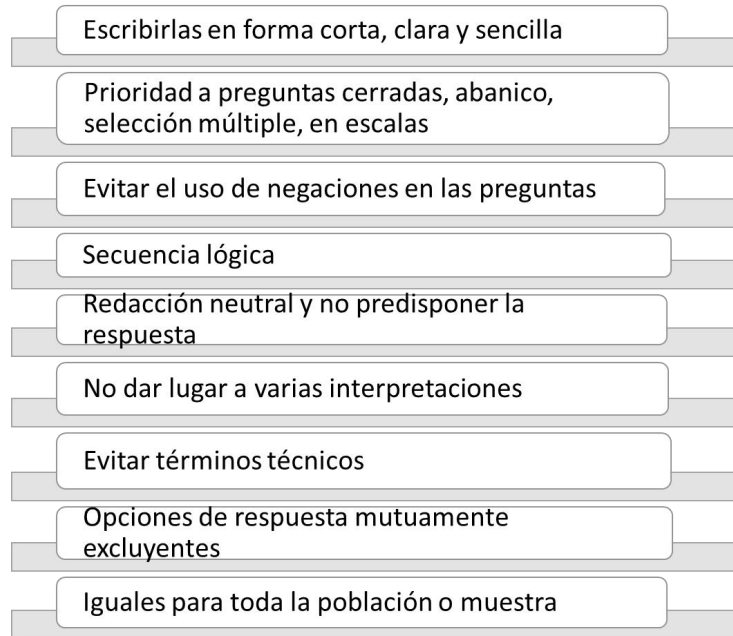


Ilustración 12-3. Pasos para elaborar un cuestionario

Realizado por: Ramirez, 2012, p.51

El cuestionario de la investigación consto de 10 preguntas bajo la escala de Likert, teniendo en cuenta todas las recomendaciones del autor para el cumplimiento del objetivo planteado (incrementar los niveles de satisfacción de los clientes de la microempresa).

CAPÍTULO IV

4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la encuesta

Genero de los encuestados

Tabla 2-4: Genero de los encuestados

Genero	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Masculino	26	9%
Femenino	267	91%
TOTAL	293	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Tomate Andante.

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

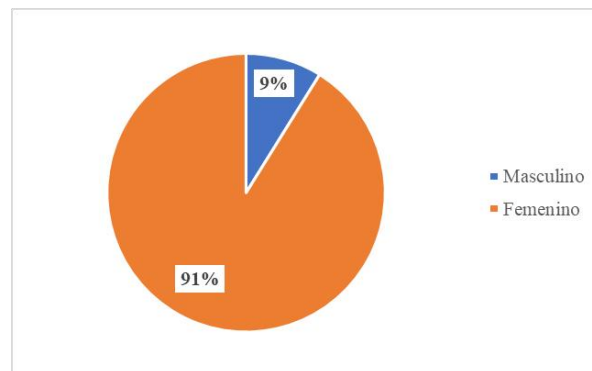


Ilustración 13-4. Genero de los encuestados

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

ANÁLISIS E INTERPRETACION.

Conocer acerca del género de los encuestados permite a la empresa segmentar de manera oportuna su mercado, dirigiendo sus estrategias de marketing y ventas a su nicho de manera eficiente y conforme a los gustos característicos de esa población. Los resultados de la encuesta indican que el 91% de los clientes de la microempresa son del género femenino lo cual concuerda con los datos proporcionados por el propietario de la empresa en la entrevista; se puede evidenciar que la empresa tiene ya establecido su mercado objetivo, el cual considera sus servicios como los idóneos para

satisfacer una necesidad presente en la población como lo es el abastecimiento de frutas y verduras a domicilio.

Edad de los encuestados

Tabla 3-4: Edad de los encuestados

Edad	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
18-27	23	8%
28-37	160	55%
38-47	61	21%
+47	49	17%
TOTAL	293	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Tomate Andante.

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

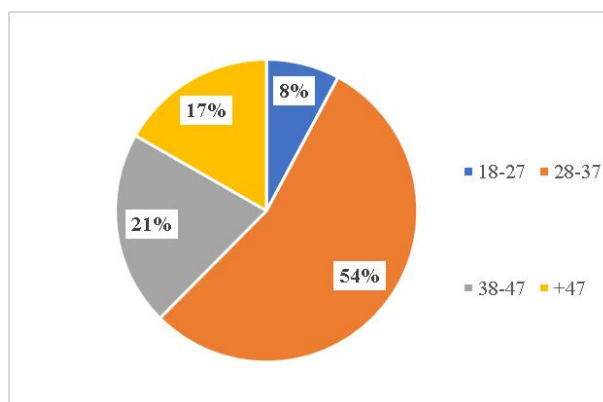


Ilustración 14-4. Edad de los encuestados

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

ANÁLISIS E INTERPRETACION.

Conocer la edad del mayor porcentaje de clientes de la microempresa Tomate Andante es parte importante del análisis de mercado de un plan de negocios para la misma, puesto que permite conocer en que rango de edad están sus potenciales compradores, y de este modo tener estrategias de venta diseñadas para este segmento. La encuesta realizada mostro que el 54% de los clientes que actualmente posee la microempresa tienen entre 28 a 37 años y un 21% entre 38 a 47 años, segmento que concuerda con el estudio de Correa & Figueroa (2019, p.35) acerca de un plan de negocios para un servicio de delivery a través de una app móvil cuyo perfil de consumidor son hombres y mujeres entre 25 a 45 años.

1. ¿Por qué medio se enteró de nuestro servicio?

Tabla 4-4: Medios de comunicación

Pregunta 1	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Facebook	106	36%
Instagram	11	4%
Tik tok	25	9%
Me lo recomendó un conocido	151	52%
TOTAL	293	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Tomate Andante.

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

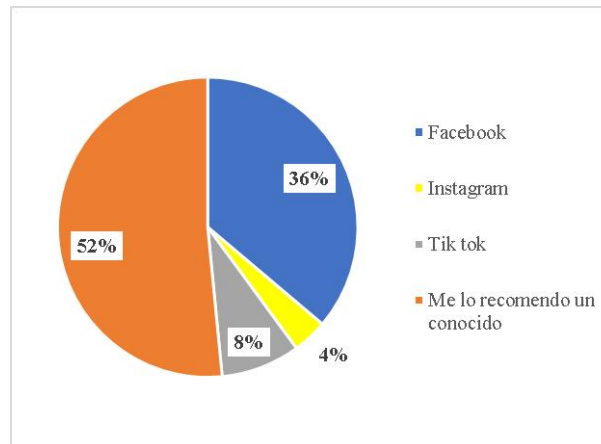


Ilustración 15-4. Medios de comunicación

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

ANÁLISIS E INTERPRETACION.

El marketing de una empresa viene siempre de la mano de un presupuesto destinado a comunicar y ofertar sus productos a través de diferentes medios de difusión (digitales, televisión, radio, prensa, vallas publicitarias, entre otros); sin embargo, para la empresa Tomate Andante siempre resultara más económico el tipo de publicidad a través de recomendación de clientes que ya han realizado la compra, medio que consiste en que un cliente satisfecho recomienda a sus conocidos, familiares y amigos. Los resultados de la encuesta muestran que de los clientes que posee actualmente la empresa el 52% se enteraron del servicio a través de recomendaciones de amigos o conocidos, seguidos de un 36% de la red social Facebook, lo cual corresponde al rango de edad identificado anteriormente.

2. ¿Qué medio prefiere para realizar sus compras?

Tabla 5-4: Medios de compra

Pregunta 2	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Enviar su lista a nuestro WhatsApp	143	49%
Comprar en nuestro local	84	28%
Comprar en nuestra tienda en línea	66	23%
TOTAL	293	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Tomate Andante.

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

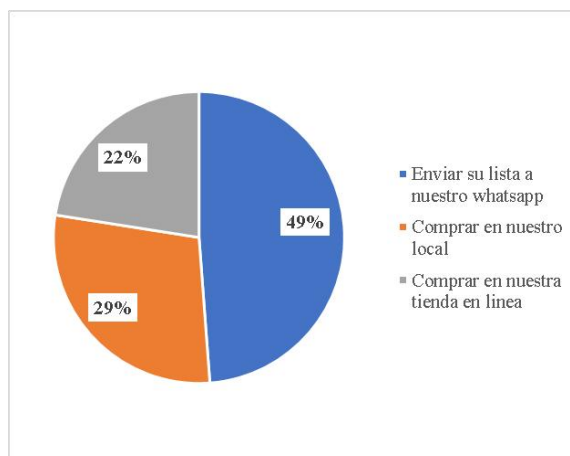


Ilustración 16-4. Medios de compra

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

ANALISIS E INTERPRETACION.

La empresa Tomate Andante cuenta con diversos canales de comercialización, a saber: primera modalidad recibir pedidos mediante WhatsApp con envíos a domicilio, recibir pedidos mediante su tienda en línea con envío a domicilio y tercero recibir clientes en su tienda física con los cuales está en contacto permanente y son los que refieren a otros clientes. Se evidencia que el 72% de los ingresos monetarios corresponden a clientes que realizan sus compras a domicilio lo cual concuerda con la entrevista aplicada al gerente del negocio.

3. ¿Con que frecuencia realiza sus compras de frutas y verduras?

Tabla 6-4: Frecuencia de compra

Pregunta 3	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Dos veces por semana	19	6%
Una vez por semana	81	28%
Cada 15 días	137	47%
Una vez al mes	56	19%
TOTAL	293	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Tomate Andante.

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

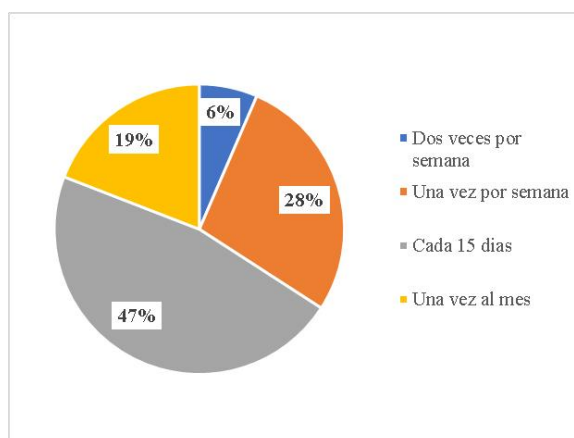


Ilustración 17-4. Frecuencia de compra

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

ANALISIS E INTERPRETACION.

Para determinar la demanda de un producto o servicio en el mercado, es importante conocer la frecuencia, o el tiempo en el que los consumidores adquieren los diversos tipos de bienes o servicios, esta información nos permite conocer con mayor exactitud el volumen que se adquiere; los principales hallazgos encontrados indican que los clientes de la empresa Tomate Andante compran con una frecuencia de cada 15 días, estos es dos veces al mes, los datos confirman que la mitad de los consumidores lo hacen en esta modalidad de compra, seguidos de un 28% que realizan las compras una vez por semana lo cual se vincula a factores como número de integrantes en la familia, hábitos de consumo, área geográfica, tipo de empleo (funcionario público, privado, por cuenta propia), los cuales la empresa ha identificado con antelación.

4. ¿Qué es lo que más le gusta de nuestro servicio a domicilio?

Tabla 7-4: Variables del servicio Tomate Andante

Pregunta 4	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Puntualidad	99	34%
Frescura	205	70%
Variedad	175	60%
Buena atención	184	63%
Buena presentación	131	45%
TOTAL Encuestados	293	
TOTAL Respuestas	794	

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Tomate Andante.

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

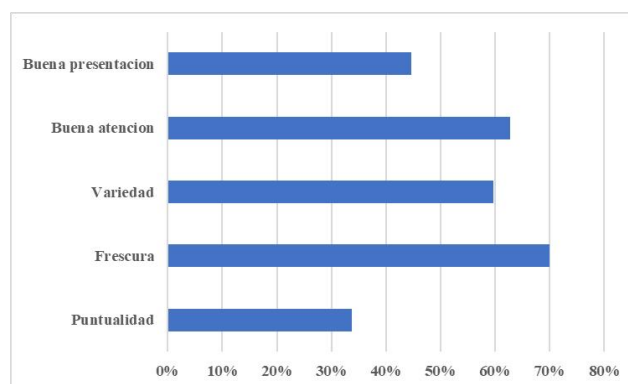


Ilustración 18-4. Variables del servicio Tomate Andante

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

ANÁLISIS E INTERPRETACION.

Los factores que componen un buen servicio para la microempresa Tomate Andante han sido definidos en base a la trayectoria de esta, y estudios similares en base a la misma actividad económica. Para la microempresa es importante conocer cuál de ellos debe reforzar para cumplir con las expectativas de sus clientes, se encontró una baja puntuación en cuanto a la buena presentación y la puntualidad, lo cual indica que la microempresa podría requerir de mejoras en las operaciones para agilizar el tiempo de entrega en sus envíos a domicilio e inversión en cuanto a la mejora en como presenta sus productos. Como tercer factor a mejorar se muestra la variedad, lo cual indica que el cliente espera una cartera de productos más amplia.

5. ¿Considera usted que paga un precio justo por nuestro servicio?

Tabla 8-4: Conformidad del cliente con el precio del servicio

Pregunta 5	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Totalmente en desacuerdo	1	0%
En desacuerdo	6	2%
Indiferente	12	4%
De acuerdo	170	58%
Totalmente de acuerdo	104	36%
TOTAL	293	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Tomate Andante.

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

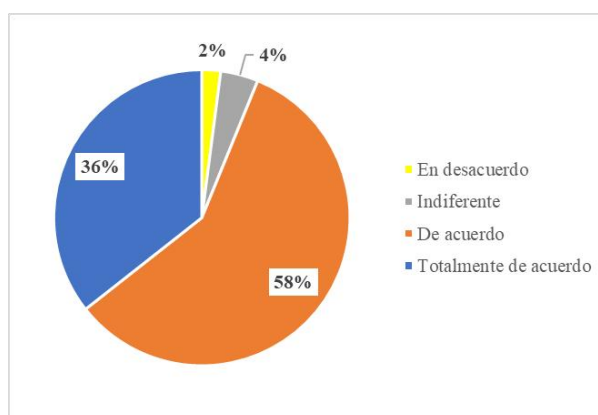


Ilustración 19-4. Conformidad del cliente con el precio del servicio

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

ANALISIS E INTERPRETACION.

El factor precio del servicio que brinda la empresa está vinculado a dos valores importantes, el precio de los productos comercializados y del transporte hacia el domicilio, los cuales cancela el cliente al momento de la entrega de su pedido; tener conocimiento acerca de la conformidad de los clientes con dichos valores permite a la empresa conservar sus estrategias de marketing en precios, y enfocar de mejor manera sus recursos a otras áreas como plaza, producto o promoción. De los resultados obtenidos se observa que más de la mitad de sus actuales clientes se encuentran satisfechos con los precios actuales de la empresa Tomate Andante.

6. ¿El personal de entrega es cortés y educado?

Tabla 9-4: Atención al cliente por parte del personal de entrega

Pregunta 6	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca		
Casi nunca		
Ocasionalmente	36	12%
Casi siempre	240	82%
Siempre	17	6%
TOTAL	293	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Tomate Andante.

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

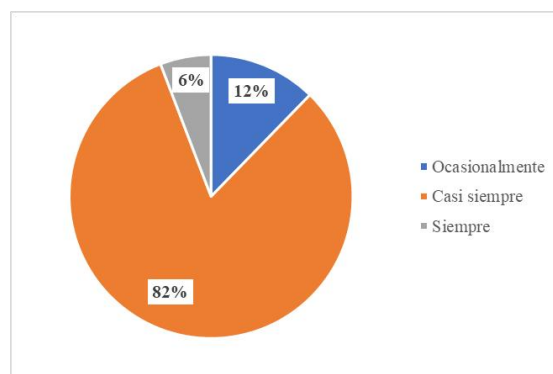


Ilustración 20-4. Atención al cliente por parte del personal de entrega

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

ANÁLISIS E INTERPRETACION.

Uno de los puntos de contacto directo entre el cliente y la empresa durante el proceso de compra es justamente el momento de la entrega del pedido por parte del personal, cabe resaltar que la empresa utiliza un servicio tercerizado para esta función, por tal motivo es importante conocer a eficacia de esta estrategia de tercerización. Mediante los resultados de la encuesta tenemos que en un 82% los clientes consideran que el personal de entrega es cortés y educado, lo cual confirma un buen sistema de tercerización haciendo innecesaria la implementación de costos en transporte propio para la microempresa. Como información adicional se tiene que dicho personal no cuenta con un distintivo de la empresa contratada.

7. ¿Sus inquietudes acerca de nuestro servicio han sido atendidas?

Tabla 10-4: Comunicación directa con el cliente

Pregunta 7	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	41	14%
Casi nunca	0	0%
Ocasionalmente	0	0%
Casi siempre	186	63%
Siempre	66	23%
TOTAL	293	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Tomate Andante.

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

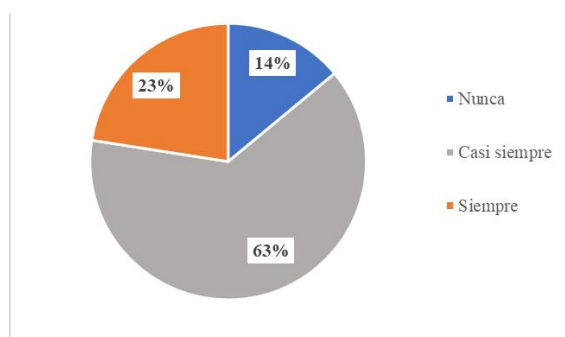


Ilustración 21-4. Comunicación directa con el cliente

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

ANÁLISIS E INTERPRETACION.

Parte importante de los canales de comunicación que posee la microempresa es la herramienta WhatsApp que le permite estar en contacto con las inquietudes acerca del servicio, además de ser su principal canal de ventas; mantener una oportuna comunicación con sus clientes, es decir, solucionar sus dudas acerca de los productos que oferta, modalidad de servicio, promociones disponibles, entre otros, le permite a la microempresa generar un mayor grado de confianza con sus clientes, y mantener el interés por la compra. Los resultados muestran que en un 63% de las veces sus inquietudes han sido atendidas, mientras un 14% señala nunca haber recibido atención por parte de este medio, lo cual nos indica que este medio de comunicación se puede mejorar estableciendo un esquema de respuestas rápidas en la misma aplicación en base a las preguntas frecuentes que recibe el negocio y aprovechando el CRM de su tienda en línea que actualmente posee.

8. ¿Recomendarías nuestro servicio con familiares y amigos?

Tabla 11-4: Recomendarías el servicio

Pregunta 8	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 No recomendado	0	0
2	0	0
3	0	0
4	0	0
5	9	3%
6	0	0%
7	206	70%
8	62	21%
9	7	3%
10 Muy recomendado	9	3%
TOTAL	293	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Tomate Andante.

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

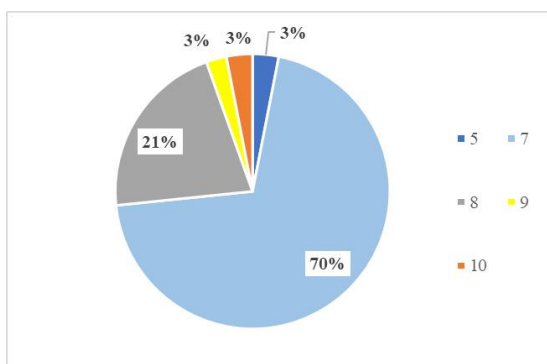


Ilustración 22-4. Recomendaría el servicio

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

ANÁLISIS E INTERPRETACION.

Esta pregunta se vincula directamente al cálculo NPS donde obtenemos que el 3% de los encuestados son detractores (0-6), el 91% están en el rango pasivo (7-8) y el 6% son promotores (9-10), dando como resultado un 3% del Net Promoter Score, cabe recordar que mientras más cerca del 100% mayor es el grado de satisfacción de los clientes. Los resultados evidencian cerca de un 100% de clientes pasivos, lo que significa que si bien utilizan el servicio que brinda la microempresa, en cualquier momento estos podrían irse con la competencia.

9. ¿Cómo calificaría nuestro servicio?

Tabla 12-4: Calificación del servicio

Pregunta 9	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1 Pésimo		
2		
3		
4		
5		
6	7	2%
7	195	67%
8	26	9%
9	55	19%
10 Excelente	10	3%
TOTAL	293	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Tomate Andante.

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

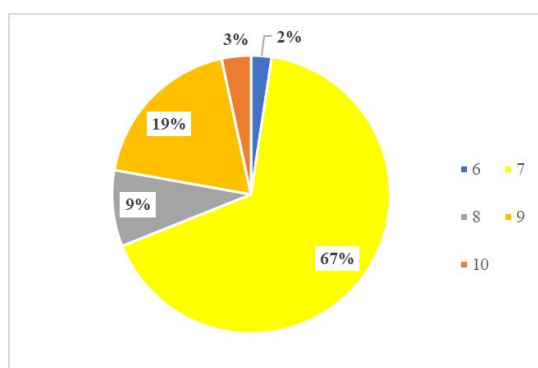


Ilustración 23-4. Calificación del servicio

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

ANÁLISIS E INTERPRETACION.

La pregunta aplicada tenía como fin el cálculo de CSAT, indicador que permite evidenciar el grado de satisfacción de los clientes de la microempresa con el servicio que esta brinda, cabe mencionar que la satisfacción con el servicio viene acompañada de varios factores (precio, frescura, comunicación, atención, entre otros); de este modo se obtuvo el indicador sumando los clientes que calificaron el servicio como muy bueno (55) y excelente (10), dividido para el total de encuestados (293), dando como resultado un indicador del 22%, mismo que necesita mejorarse.

10. Seleccione las causas por las cuales no volvería a ocupar nuestro servicio a domicilio

Tabla 13-4: Factores que afectan el buen servicio

Pregunta 10	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Pedido incompleto	84	29%
Sobreprecio	131	45%
Productos en mal estado	170	58%
Impuntualidad	38	13%
Mala atención	56	19%
TOTAL Encuestados	293	
TOTAL Respuestas	479	

Fuente: Encuestas aplicadas a clientes Tomate Andante.

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

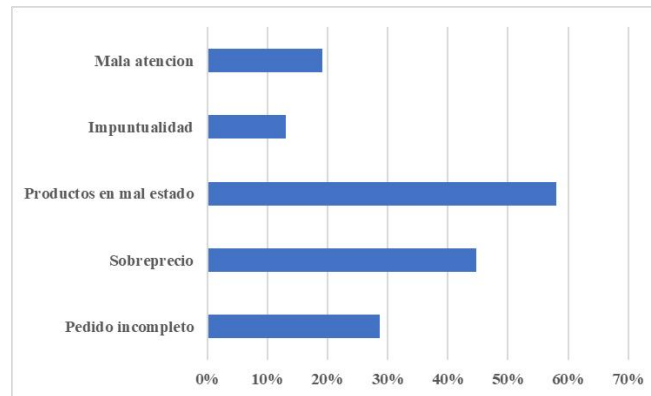


Ilustración 24-4. Factores que afectan el buen servicio

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

ANÁLISIS E INTERPRETACION.

Los resultados muestran la importancia que estos factores representan para los clientes de la microempresa, los cuales coinciden con el estudio realizado por (Villacreses & Vargas, 2018) cuyos principales resultados fueron la calificación como los factores más importantes al momento de escoger donde realizarían sus compras: productos frescos, organización y el buen servicio del personal. En la encuesta realizada se obtuvo un 58% de importancia a la frescura de los productos, esto indica que la microempresa debe mantener su sistema actual de abastecimiento puesto que en la pregunta 4 de la presente encuesta se muestra un resultado positivo en cuanto a los productos frescos que actualmente oferta la microempresa.

4.2. Resultados de la entrevista

La microempresa actualmente cuenta con 5 empleados a tiempo parcial que atienden tanto las ventas dentro del establecimiento comercial como los envíos a domicilio, el cual es solicitado por los clientes de la misma, de los cuales cerca de su totalidad son mujeres entre 25 y 40 años las cuales trabajan en el sector público, privado y también con negocios propios, entre sus principales características se tiene el interés por el deporte, la familia, y la salud, en su mayoría cuentan con vehículo propio y tienen ingresos medios a medios altos, acostumbran a hacer sus compras cada 15 días puesto que el producto fresco les dura este tiempo en sus domicilios, el gasto promedio que realizan es de \$26.28 (estos datos lo proporcionan su tienda en línea). Su tienda en línea posee varias funciones además de servir de catálogo, y receptor de pedidos, sirve además para contactar con sus clientes a través de WhatsApp puesto que proporciona herramientas para promocionar su servicio, comunicar ofertas, etc, de forma masiva guardando el contacto de todos los clientes que en algún momento utilizaron la aplicación, además la empresa mantiene contacto con los mismos a través de WhatsApp atendiendo las inquietudes de manera personalizada. En cuanto a la satisfacción del cliente el propietario se encuentra sumamente interesado, puesto que considera que la actual situación económica ha provocado un descenso en la clientela, obligándolo a ser más competitivo para que estos decidan adquirir su servicio a domicilio, al momento indica que no se ha establecido una estrategia en específico acerca de la satisfacción del cliente, la mayoría de sus inversiones a lo largo de sus 3 años de trayectoria han estado dirigidas al tiempo que se demora en llegar el producto al cliente, sin embargo una vez que el producto llega al cliente existen ciertas quejas o reclamos recurrentes los cuales indica se registran para incentivar a sus empleados a disminuir este número de quejas, entre las más comunes se tiene un pedido incompleto, al cual se le da solución entregando el producto faltante al cliente una vez se recibe la queja, esto ha hecho que la empresa incurra en gastos extra en transporte y que dicho cliente opte por no volver a contratar el servicio; para dar solución a esta problemática se invierte bastante tiempo en capacitación a los empleados acerca de los procedimientos para un envío a domicilio, pero no se los ha formado en atención al cliente. “Somos conscientes que quien innova es quien llama la atención del cliente, nos gustaría mejorar para brindar un excelente servicio”, enfatizó el propietario marcando interés acerca de estar en constante mejora como parte de su operatividad en la microempresa. Finalmente se señaló la inexistencia de encuestas de satisfacción realizadas hacia sus clientes, pero existe el interés de realizarlas y conocer de más cerca a sus clientes y sus opiniones acerca de lo que se podría mejorar en su servicio, y los pasos a seguir para lograrlo.

Customer journey map

Una vez se obtuvo los resultados de las encuestas y entrevista, se procedió a realizar esta herramienta en conjunto con el propietario y un empleado más antiguo. Para conocer los puntos críticos del proceso de compra del cliente que solicita el servicio.

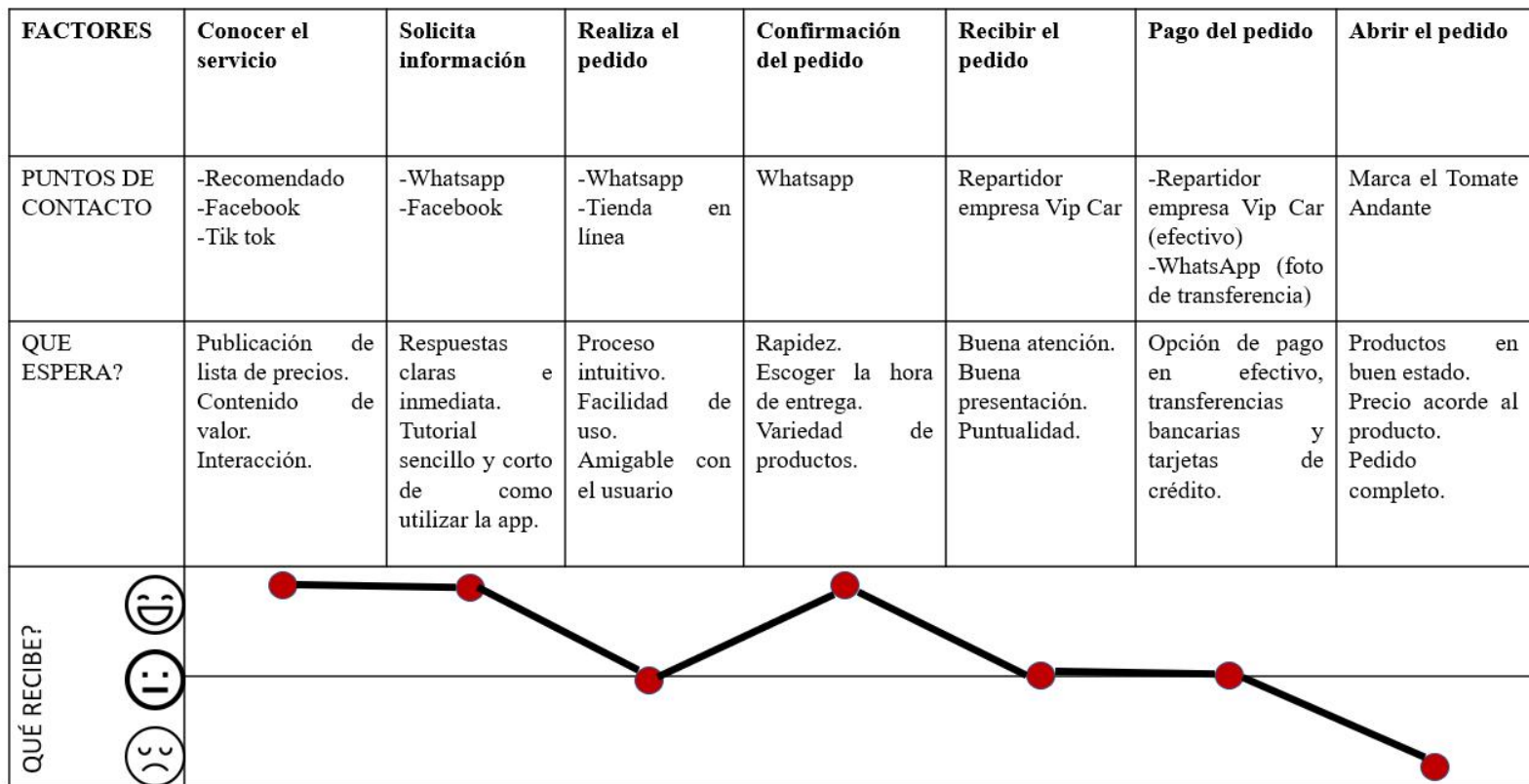


Ilustración 25-4. Customer Journey Tomate Andante

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

4.3. Discusión de resultados

Uno de los objetivos de la investigación fue realizar un diagnóstico interno de la microempresa Tomate Andante para determinar la situación actual de los niveles de satisfacción de sus clientes, a través del Método de Índice de Satisfacción del Cliente; a la luz de los hallazgos se puede evidenciar el cumplimiento de este objetivo a través de preguntar a los clientes de Tomate Andante cómo calificaría el servicio de la empresa, obteniéndose que el grado de satisfacción actual es del 22%. El servicio al cliente es muy importante en la comercialización de productos o servicios, siendo uno de los factores relevantes la calidad de servicio que se ofrezca; esto permitirá que los clientes vuelvan con mayor frecuencia a realizar sus compras. Se puede observar que el factor mejora continua del servicio en donde se involucra factores como: frescura, y pedido completo, es un elemento muy importante en todo negocio; como lo indica (Villacreses & Vargas, 2018, p.70) en su estudio en donde manifiesta que:

El incremento progresivo de la predisposición a mayor pago por parte de nuestros clientes se sustentará, por un lado, en la mejora continua de nuestro servicio, producto de la configuración única de nuestra cadena de valor, que toma a las tecnologías de la información como uno de sus ejes centrales, a diferencia de nuestra potencial competencia.

Entre las principales limitaciones que presento el estudio se considera la preparación del cuestionario en función de la base clientes del negocio de los años 2021 – 2022; lo cual impidió de cierto modo tener una percepción más completa de las opiniones en tiempo actual de la empresa Tomate Andante, puesto que esta realizó una innovación de su servicio en el mes de abril del año 2022, que permite a los clientes brindar mayor facilidad de compra, información de los productos, y mantener un proceso de compra más corto (su tienda en línea). De acuerdo con los resultados obtenidos cerca del 50% de clientes aun prefieren utilizar el antiguo método de compra (lista por WhatsApp) evidenciando que, dentro de la calificación del servicio a la empresa, se encuentran clientes que todavía no han utilizado la modalidad de tienda en línea.

La investigación relacionada con el desarrollo de un plan de negocios para incrementar los niveles de satisfacción, a través de sus resultados y evidencias encontradas, permiten generar un conjunto de futuras líneas de investigación entre las cuales se pueden incluir estudios sobre otros factores característicos del servicio de delivery importantes para determinados segmentos de mercado en empresas comerciales, de producción u otros servicios.

CAPÍTULO V

5. MARCO PROPOSITIVO

5.1 Propuesta de Plan de Negocios para la microempresa Tomate Andante

5.1.1 Resumen ejecutivo

El presente plan de negocios tiene como fin mejorar los niveles de satisfacción de los clientes de la microempresa Tomate Andante, a través de objetivos enfocados en aprovechar las fortalezas del negocio (cartera de clientes actual, experiencia en el mercado, sistema de abastecimiento), y reforzar las debilidades identificadas (procesos de despacho, presentación del producto, personal no capacitado), las cuales en la presente investigación se pudo identificar; la implementación del plan representara una oportunidad para satisfacer la demanda de mercado potencial de 22.289 personas, en la ciudad de Riobamba, enfatizando en el buen servicio como ventaja competitiva ante sus principales competidores.

El servicio de envíos a domicilio que actualmente ofrece el Tomate Andante brinda a sus clientes la facilidad de adquirir variedad de productos desde la comodidad de su casa; a través de un mensaje de WhatsApp el cliente realiza la compra y cancela al momento de la entrega en efectivo o por transferencia bancaria. La principal característica del servicio es la entrega de productos 100% frescos y de acuerdo con lo que el cliente solicite. El cliente tiene a su disposición variedad de productos de forma práctica y económica, sin cargar bolsas pesadas en el mercado, evitándose el tedioso tráfico en horas pico, y con el beneficio de escoger los productos que necesita en tamaño, calidad y cantidad.

El sistema de comercialización propuesto (envíos a domicilio bajo pedido) es eficiente puesto que reduce desperdicios en producto y fundas plásticas; además permite estandarizar procesos y precio de los productos; esto resulta atractivo al consumidor final quien espera recibir un precio justo en cada pedido. Su centro de distribución comercializa variedad de frutas, verduras, lácteos y otros productos frescos del campo, a domicilio y en tienda física. El cliente tiene la opción de escoger los productos en tamaño y cantidad que necesite en su hogar de forma práctica; los productos ofertados siempre serán frescos y de calidad. Las personas que buscan productos siempre frescos y de calidad,

los encuentran en un solo lugar sin necesidad de recorrer varias horas en un mercado. Al finalizar la compra online el cliente recibe un detalle del costo de cada producto y el valor total a cancelar, de esta manera el cliente tiene la confianza de que recibirá todos los productos que necesita de acuerdo con lo que pidió. Las personas quienes prefieren este servicio por lo general no disponen del tiempo para realizar sus compras, ya sea por el trabajo o porque atienden sus propios negocios, además se atiende a una parte de la población que por motivos de enfermedad, gestación o edad avanzada se les complica la movilidad para hacer sus compras; por tanto, al existir una forma práctica de adquirir sus frutas y verduras de consumo diario, les representa una excelente solución.

5.1.2 Descripción del negocio

Las posibilidades de crecimiento son amplias debido a las características que actualmente posee la microempresa: dispone de un punto estratégico para entregas al ubicarse en una zona comercial del centro de la ciudad de Riobamba lo cual le permite estandarizar sus costos de envío, y que tanto los transeúntes (futuros clientes) como los clientes que actualmente dispone la microempresa se familiaricen con la marca; dispone además de amplia infraestructura para abastecimiento, la cual al momento atiende tanto a clientes a domicilio como clientes en local generando así dos fuentes de ingreso; finalmente dispone de herramientas tecnológicas gratuitas que le permiten atender a más clientes en el menor tiempo posible (tienda en línea para envíos a domicilio), misma que también funciona como un gestor de clientes. En base a lo mencionado la microempresa puede aprovechar sus características para abarcar un mayor porcentaje del mercado competidor el cual requiere de sus servicios por diversos factores identificados (salud, tiempo, dificultad para movilizarse).

Al mostrarse como una microempresa que entiende la importancia que tiene para sus clientes el adquirir alimentos frescos para sus hogares, reflejado en su misión “Somos la cercanía entre la frescura del campo y los hogares riobambeños, llevando a sus domicilios variedad de alimentos con el cuidado que las familias esperan recibir”, se enfocara en brindar un servicio de calidad donde el cliente no solo tome en cuenta la facilidad de adquirir sus productos desde la comodidad de su casa, sino también, este seguro de que recibirá todo lo que pidió en tamaño, cantidad y frescura que desea recibir, de las manos de un personal que se preocupara por entregar su pedido de la manera más cortés e inmediata; marcando así una ventaja competitiva para su crecimiento.

A continuación, se muestra un modelo de negocios enfocado a cumplir con los pilares más importantes para que el cliente catalogue su servicio como excelente (pedidos completos, frescura, buena atención, puntualidad):

5.1.2.1 Canva

Tabla 14-5. CANVA Tomate Andante

Asociación	Actividades clave:	Propuestas de valor:	Relaciones con clientes:	Segmentos de mercado:
es claves: VIPCAR	1. Adecuación del centro de distribución	✓ Productos frescos	✓ Directa.	✓ Madres de familia de la ciudad, mayores de 28 años de clase media; que basan la alimentación de su familia en variedad de productos del campo.
	2. Marketing mix enfocado en la promoción del servicio a domicilio y ubicación del negocio	✓ Ambiente acogedor	✓ Comunicación en medios sociales	✓ Mujeres mayores de 28 años cuyos problemas de salud, estado de gestación o avanzada edad limita su movilización.
	3. Diagramas de procesos	✓ Variedad de productos en tamaño y tipo	✓ Transparencia	
		✓ Énfasis en el cuidado del medio ambiente	✓ Atención y entregas inmediatas	
	Recursos clave:	✓ Atención y entregas inmediatas	Canales:	
	✓ Frigorífico para mantener la frescura de alimentos	✓ Servicio post venta	✓ Canal 1: productor-minorista-consumidor final	
	✓ Presupuesto en publicidad acorde a las necesidades de la empresa.			
	✓ Tienda en línea			
Estructura de costes:			Fuente de ingresos:	
Frigorífico Presupuesto publicitario			La comercialización al por menor de frutas, verduras y otros productos del campo por un valor promedio de \$29.70 por cliente a domicilio y en tienda física.	

Fuente: Tomate Andante.

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

5.1.3 Análisis del entorno empresarial

5.1.3.1 Análisis del macroentorno

El presente apartado tiene como fin identificar las oportunidades y amenazas del negocio, aquellos aspectos de carácter nacional e internacional que influyen en el macroentorno de la microempresa. Identificarlos permite tener una visión más amplia de aquellos factores que no se pueden controlar, pero que se deben tener presentes para precautelar la continuidad y factibilidad de las operaciones del negocio.

Entre los datos más relevantes se tiene: el incremento de precios en la canasta básica familiar compuesta por 75 productos (alimentos, bebidas, vivienda, indumentaria, misceláneos) la cual para el mes de junio de 2022 llegó a \$751.04 un incremento del 0.65% en comparación al mes anterior, esto se debe al incremento de nueve de los doce productos que conforman la canasta con la que el INEC calcula el IPC, entre las principales causas se tiene: la crisis política que desencadenó en un paro nacional de 18 días generando 822 millones USD en pérdidas, y los efectos de la invasión rusa a Ucrania (ambos países adquirirían el 4.5% de las exportaciones ecuatorianas); cabe mencionar que la crisis política suscitada en el mes de junio generó también un incremento del riesgo país de 585 puntos en solo un mes, dicho indicador mide la confianza que los bancos de inversión internacionales le tienen a un país de pagar su deuda externa. En cuanto a la previsión de crecimiento del PIB será del 2.8% para este 2022 según Guillermo Avellán gerente del Banco Central lo cual representa una desaceleración en el desempeño de la actividad económica tras la recuperación surgida del año 2021. Finalmente, la población económicamente activa asciende a 8.433.650, y se tiene una tasa de empleo inadecuado del 62.6% (conformado por subempleo, empleo no remunerado, otros empleos no plenos), una tasa de empleo adecuado del 32.5%, y desempleo del 4.9% para abril del 2022. (Primicias, 2022)

El panorama para el presente año podría influir en las tendencias de consumo de una parte de la población del Ecuador, puesto que al incrementarse el precio de la canasta básica familiar, la demanda de ciertos productos o servicios que no están dentro de la misma podrían disminuir, sin embargo para la microempresa Tomate Andante la cual oferta variedad de productos que constan dentro del grupo de alimentos de la canasta y cuyo mercado es la población económicamente activa, no se vería afectada significativamente, sin embargo debe manejar una estrategia de precios y

promociones para que el cliente incremente su ticket promedio (valor promedio de cada venta realizada en el negocio).

5.1.3.2 Antecedentes del sector

El comercio electrónico tuvo un antes y un después a raíz de la pandemia Covid-19 incentivando a los consumidores a adquirir sus productos de forma más eficiente y directa, así lo asegura la Cámara de Innovación y Tecnología Ecuatoriana la cual mostro cifras de crecimiento del 400%, de tal modo que el 53% de las empresas incorporaron aplicativos móviles, chat bots plataformas e-commerce y catálogos interactivos para digitalizar sus negocios. En Ecuador los ingresos registrados por la categoría delivery de comida crecieron un 20% en el año 2021, y se prevé un crecimiento del 53.12% para el año 2025, entre las principales razones se tiene es que estos servicios generan valor a los usuarios simplificando los procesos de búsqueda, compras, pagos y entregas (EKOS, 2022). El delivery también ha revolucionado la forma en que las personas hacen sus compras de supermercado, un claro ejemplo es la aplicación móvil Pedidos Ya, donde los usuarios pueden adquirir sus viveres y alimentos sin salir de casa (carnicos, lacteos, frutas, verduras, productos de limpieza), como dato adicional se tiene que dicha app trabaja actualmente en la ciudad de Riobamba con Supermercados Santa Maria (Gestion Digital, 2022). Las aplicaciones de delivery a nivel nacional han mantenido una tendencia de crecimiento en el año 2021, entre las más destacadas se tiene Tipti el cual fue del 30% con un promedio mensual de 45.000 pedidos y un ticket promedio en la categoría de supermercados de \$90; también destaca Rappi con 100.000 pedidos mensuales en supermercados un crecimiento del 179% y un ticket promedio de \$42; finalmente PedidosYa con un crecimiento del 150% (El Universo, 2021).

Como datos adicionales importantes se tiene un crecimiento en los usuarios con acceso a internet y redes sociales con 10.17 millones en el año 2021 lo cual representa al 57% de la población ecuatoriana; en cuanto a las redes sociales la favorita por los usuarios es Facebook pasando un promedio de 18.50 minutos en la plataforma. (Alvino, 2021)

5.1.3.3 Análisis de la competencia

La competencia está clasificada en dos tipos:

— Directa. - compuesto por empresas que brindan el mismo servicio de entrega de alimentos frescos (frutas, verduras, lácteos) a domicilio mediante el uso de una aplicación móvil.

Tabla 15-5. Competencia directa

Apps de delivery en la ciudad de Riobamba

Gou Riobamba
Rio express
Delivery Rio
Pedidos Ya
DEWAN
Rio Envíos Delivery
Delivery Bike
Rio Encomiendas
Yapa Express
Llamafood delivery
Moto fast

Fuente: Facebook

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

Entre las principales fortalezas de los competidores se tiene: la rápida atención al usuario, la facilidad de adquirir los productos, la amplia flota de motorizados a disposición, el marketing y promoción de la marca; en el caso específico de Pedidos Ya se tiene la trayectoria, reconocimiento como una marca internacional, su alto presupuesto para campañas publicitarias, y su equipo de gestión a nivel nacional.

Entre los principales factores diferenciadores de la microempresa Tomate Andante se tiene: la cercanía con el consumidor, el buen manejo de inventarios que garantizan la frescura, la personalización del pedido, y una experiencia de compra similar a un mercado popular en cuanto a que el cliente puede escoger las cantidades y características que desee del producto (producto pintón o listo para consumir) a los mismos precios desde la comodidad de su hogar; en cuanto a las cantidades a pedir la microempresa no dispone de límites puesto que trabaja con vehículos lo que le permite realizar pedidos de hasta \$250, mientras que todas las apps mencionadas utilizan motorizados como medio de transporte lo cual dificulta al usuario pedir grandes cantidades de alimentos por lo general una canasta promedio para una familia de 4 personas bordea los \$22 dentro

de los cuales se tiene productos de volumen como papas, sandias, entre otros cuyas dimensiones no es posible trasladar en motocicleta.

Pese a lo mencionado la microempresa debe precautelar su diferenciación seguir innovando y no descuidar la satisfacción del cliente, para poder mantenerse en el amplio mercado competidor, teniendo en cuenta que varias de estas empresas podrían optar por el uso de vehículos a futuro para este tipo de entregas (alimentos) ya que cuentan con el capital y la infraestructura para hacerlo, pudiendo convertirse así en un competidor aún más fuerte. Sin mencionar que existen empresas a nivel nacional que van ganando mercado en ciudades grandes como Guayaquil, Quito y Cuenca, dedicadas al mismo rubro (frutas y verduras a domicilio) mediante aplicaciones web tales como: Comercial Arándano, El Fruton, Natuorganic, y Neighbors, mismas que van ganando experiencia y reconocimiento de marca con las posibilidades de seguir creciendo y expandirse a más ciudades del Ecuador. Como un dato adicional se puede corroborar en el siguiente cuadro comparativo que varias de las empresas mencionadas poseen una estrategia de redes sociales que está en constante crecimiento, dejando ver a la microempresa con poca acogida en el área publicitaria.

Página	Me gusta de la...	Cambio en Me gust...	Contenido publicado
 PedidosYa Pensabas que conocías el mundo que te rodea hasta que abrist PedidosYa y t...	651,9 mil	↑ 4,6 mil	0
 El Fruton Frutas y vegetales de primera calidad recién cosechadas seleccionadas, lavad...	33,1 mil	↑ 72	15
 Comercial Arándano Super Despensa En Comercial Arándano no solo encontrarás alimentos frescos y saludables p...	10,3 mil	↑ 157	15
 DEWAN Encomiendas Seguras y al Instante.	4,5 mil	↑ 27	2
 Tomate Andante Envios a domicilio de todo tipo de frutas, verduras, lacteos y abastos (Rioba...	1,3 mil	↑ 10	15

Ilustración 26-5. Cuadro comparativo redes sociales

Realizado por: Facebook Business, 2022.

— Indirecta. - locales comerciales de venta de alimentos frescos (frutas, verduras, lácteos), supermercados, tiendas de barrio.

Tabla 16-5. Competencia indirecta Tomate Andante

Competencia Indirecta
Supermaxi
Hipermarket
Supermercado Santa María
Comercial Álamo
Mini market
Tiendas de barrio

Fuente: Facebook

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

La competencia indirecta si bien no cuenta con servicio a domicilio, si comercializa los mismos productos que la microempresa Tomate Andante además de una amplia variedad de abarrotes, entre las fortalezas de los grandes supermercados se tiene: la variedad de productos, la variedad de ofertas, su trayectoria, disponibilidad de personal y alto presupuestos en publicidad; mientras que los mini market y tiendas de barrio reducen en parte la frecuencia de compra del consumidor, ya que al encontrarse cerca del mismo, este acude para adquirir varios productos que necesita al instante.

5.1.4 Análisis del mercado

Los clientes de la microempresa Tomate Andante se constituyen en un 70% de pedidos a domicilio y un 30% de ventas físicas en su local comercial, con cobertura en la ciudad de Riobamba (zona urbana); personas que utilizan un smartphone y son usuarios de las redes sociales (Facebook, Instagram y Tik tok). A continuación, se detalla el perfil del consumidor:

Tabla 17-5. Perfil del consumidor Tomate Andante

Género	Edad	Estilo	Razones de uso	Mercado	
Femenino	91%	28-47 años	Conservador	Ahorro de tiempo	de Estrato económico medio y medio bajo
Masculino	9%		Usuario de redes sociales	Comodidad	
			Práctico	Difícil	
			Trabajo tiempo completo	movilidad	Frecuencia de compra cada 15 días
			Dos miembros del hogar trabajan	Salud del hogar	
				Alimentos frescos	Ticket promedio de \$26,28
				Variedad de alimentos	

Fuente: Tomate Andante

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

Los clientes buscan un servicio de delivery de entregas inmediatas y excelente servicio, en el cual puedan realizar su pedido de frutas y verduras de manera cómoda con la seguridad de que se les cobrara lo justo, los alimentos serán frescos y todo lo solicitado llegara a sus domicilios; estas expectativas a cumplir requieren de entender todas las características del perfil del consumidor, el abastecer al hogar de alimentos frescos representa una gran responsabilidad y búsqueda de lo mejor a los mejores precios, sin embargo esta actividad requiere de tiempo desde la búsqueda de parqueadero hasta las búsqueda de los mejores alimentos; por tal motivo la microempresa suple una necesidad de su mercado, brindando una solución a través de su servicio. En cuanto al medio de compra prefieren la manera más rápida de realizarla, enviando su lista de compras al WhatsApp o el uso de la tienda en línea de la microempresa, la cual varios de sus clientes aun no la han usado por falta de publicidad y promociones acerca de la misma.

5.1.4.1 Potencial de mercado

El mercado objetivo representa una oportunidad de crecimiento en el cantón Riobamba el cual según el Censo de Población y Vivienda del INEC 2010 son 225.741 personas de las cuales 118.901 son mujeres. Para el cálculo del mercado potencial se tomó el número de mujeres en el cantón

118.901 por el 72.1% el cual corresponde al estrato social medio y medio bajo según la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico realizada por el INEC (2010), dandonos 85.728 personas de las cuales el 26% se encuentran en el rango de edad de 28 a 47 años (Ecuador en cifras, 2010), visualizando un mercado potencial en el rango de edad de la población económicamente activa de 22.289 mujeres.

5.1.4 Plan de operaciones

De acuerdo a las problemáticas identificadas en la investigación se propone el siguiente manual de estándares, procedimientos y funciones, que le permitirá a la microempresa mejorar los niveles de satisfacción de los clientes, para encaminarlos a la fidelización a través de cumplir todas sus expectativas con el servicio que reciben, entre los puntos más importantes se encontró la mejora de tiempos de entrega, la presentación de los productos y reforzar los procesos de despacho para disminuir al máximo el riesgo de llegada de productos en mal estado a los domicilios de los clientes.



Ilustración 27-5. Portada manual de funciones

Realizado por: Karla Lemay

5.1.4.1 Manual de estándares básicos

El objetivo de esta guía es mejorar la percepción de la imagen que tiene el cliente hacia la marca, enfocando la presentación del personal y del local comercial como un espacio ordenado e higiénico donde los clientes que piden a domicilio también pueden acercarse para adquirir algún producto personalmente o retirarlo (previa lista enviada), con la seguridad de que recibirán el mismo servicio de calidad brindado a domicilio. Contar con estándares en las siguientes áreas le permite al propietario guiar las actividades de la microempresa de forma rápida y ordenada.

Presentación del personal

- El uniforme del personal consta de un calentador negro, zapatillas negras, buso rojo, y mandil.
- Obligatorio el uso de mascarilla dentro del local comercial.
- Lavado de manos al ingreso y salida del local comercial.
- Lavado de manos obligatorio antes de servir cualquier fruto seco, desinfectar la balanza con alcohol y asegurarse de la higiene del utensilio a utilizar.
- Constante atención a la presentación de las manos al momento de atender al cliente, en la medida de lo posible constante aseo de estas.
- Llevar las uñas cortas (hombres y mujeres) y el cabello recogido en su totalidad (mujeres).
- Cada empleado deberá dejar limpio su mandil al finalizar su jornada.
- Joyería y maquillaje discreto.

Cortesía y atención

- Un saludo atento a todo cliente que ingrese al local comercial (bienvenido/a).
- Evitar utilizar con el cliente un vocabulario inadecuado o expresiones populares como ok, hola, ajá, qué tal, qué pasa, etc., tampoco tratarlo de tu o de voz.
- Guiar al cliente en el proceso de compra, mostrarse atento a responder cualquier inquietud de manera cortés y servicial en caso de que requiriese ayuda en el proceso de compra.
- Se prohíbe de forma estricta faltar al respeto a cualquier persona dentro del local comercial, si el empleado tuviese algún inconveniente con un cliente informar de manera inmediata a su *supervisor para que este de la oportuna solución.
- Mientras se está atendiendo al cliente evitar distracciones o conversaciones que no sean con el cliente en cuestión.

- Al finalizar la compra despedirse del cliente con la frase *que tenga un buen día. Además de asegurarse que este no requiere de algún otro producto adicional.

Atención a llamadas telefónicas

- Toda llamada telefónica empieza con un saludo atento mencionando el nombre la microempresa *buenos días se comunica con el Tomate Andante, en que le podemos servir.
- Mientras se está atendiendo al cliente vía telefónica, evitar distracciones o conversaciones que no sean con el cliente en cuestión.
- Nunca dejar esperando a nadie sin su consentimiento, no se dice “espere por favor”, lo correcto es decir al señor o señora “le importaría esperar un momento”; y esperar la respuesta de la persona que llama.
- Para responder cualquier inquietud guiarse en la información proporcionada por la microempresa acerca de su funcionamiento *manual de procedimientos, y para disponibilidad de los productos guiarse en el stock que se muestra en la tienda en línea de la microempresa.
- Para despedirse del cliente se utiliza la frase *que tenga un buen día. Además de asegurarse que este no requiere de algún otro producto adicional.

Atención a mensajes en línea

Los mensajes recibidos tanto en WhatsApp como en las redes sociales deberán tener el siguiente esquema de respuestas rápidas. Cabe señalar que la herramienta WhatsApp Business cuenta con la función de respuestas rápidas, las cuales se configura para poderlas utilizar con solo escribir una palabra atajo como se muestra a continuación:

Tabla 18-5. Respuestas rápidas Tomate Andante

Mensaje	Respuesta	Atajo
Buenos días	Buenos días estamos para servirle, para pedidos: puede	/envíos

quisiera hacer un pedido	escribirnos su lista de compras, o en nuestra tienda en línea https://el-tomate-andante.ola.click	
Me ayuda con la hora de llegada de mi pedido	Buenos días con mucho gusto la entrega de su pedido el día de hoy de 10 a 11am estaría bien por favor	/entrega
Tengo un pedido para retirar me ayuda con la dirección	Con mucho gusto (ubicación) puede retirar su pedido con este código TA1028 atendemos de 8am a 6pm sin cerrar al medio día Estamos para servirle	/dirección
Voy a pagar con transferencia mi pedido	Aquí le enviamos los datos Cta. ahorros. 10xxxxx34 Nombre C.I 06xxxxxxx35 Banco xxxxxx Por favor nos envíe la foto del comprobante para la entrega	/cuenta
Cliente que envía su lista por WhatsApp	Buenos días con mucho gusto la entrega de su pedido para el día de hoy ayúdenos por favor con: Hora que desea recibir su pedido Ubicación del domicilio Desea pagar en efectivo o transferencia	/pedido
Mensaje de despedida	Gracias por preferirnos estamos para servirle	/día

Fuente: Tomate Andante

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

- Se conserva el lenguaje cortés, con un tiempo de espera máximo de 15 minutos.
- Guiarse siempre en la tabla de respuestas rápidas.
- Evitar utilizar con el cliente un vocabulario inadecuado o expresiones populares como ok, hola, ajá, qué tal, qué pasa, etc., tampoco tratarlo de tu o de voz.
- Los mensajes de ausencia se activarán solo los domingos puesto que en este día no se atienden pedidos a domicilio y las noches de lunes a sábados de 8pm a 7am *Gracias por comunicarte con el Tomate Andante, con mucho gusto responderemos cualquier inquietud de lunes a sábados de 7am a 8pm.

Presentación del área de trabajo

- Garantizar en todo momento la higiene de los productos a su cargo.
- Al momento de manipular el dinero desinfectar el vuelto y también las manos del empleado.
- Preservar la higiene de los utensilios e implementos a su cargo (cuchillos, tijeras, mandil, bandejas).
- Los insumos para envíos a domicilio (cartones, fundas...) deberán estar en las mejores condiciones de aseo para su uso.
- En la medida de lo posible no colocar en el suelo: cartones de pedidos, fundas de compras ni productos a vender.
- Será responsabilidad del personal de envío cuidar la presentación al momento de la entrega.
- Las perchas del local, manteles y el sanitario, se limpian una vez por semana de acuerdo con el horario ya establecido y el personal de turno. La limpieza de los refrigeradores y el baldeo del local se realiza una vez al mes en turnos rotativos.
- Será responsabilidad de todos los empleados la correcta manipulación de los lácteos al momento de comercializarlos, y siempre con las manos limpias.
- El área de elaboración de pedidos y atención en el local deberá permanecer limpia antes de su uso. Será responsabilidad del personal de turno mantenerla así, y al finalizar su jornada dejarla limpia.
- Los frascos de frutos secos (pasas, ciruela y arándanos) y frigoríficos deberán lavarse por completo una vez al mes.
- Será responsabilidad del personal de turno mantener siempre el aseo del piso del local (barrer cuando se ensucia), trapear pasando un día, y baldear la calle los lunes.
- Siempre usar gel antibacterial luego de utilizar la escoba o el trapeador.
- Será responsabilidad de todo el personal de turno separar la basura orgánica en los recipientes asignados de acuerdo con la *Guía para residuos.
- Todo el personal que manipule insumos de limpieza (detergente, desinfectante, limpia vidrios, escoba, recogedor, trapeador, manteles para ese fin) deberá mantenerlos lejos de los productos que se comercializa, para que estos no se vayan a contaminar.
- Los tachos de color plomo se lavan con detergente 1 vez a los 2 meses.

Guía de residuos

- Las hojas de verduras, tallos, verduras en mal estado, residuos de cebolla blanca, hojas de uvilla, y todos aquellos alimentos orgánicos que al descomponerse no destilen agua, serán colocados en lonas que una vez llenas se amarrarán con piola y se colocarán en el lugar asignado para que la persona encargada se las lleve como abono orgánico, esto los martes, viernes y domingos.
- Los desechos de todo tipo de fruta en mal estado, pimientos, tomate, todos aquellos productos que no estén aptos para el consumo y que al descomponerse destilen agua, serán colocados en el contenedor designado (de color verde), siempre colocar su tapa.
- Los desechos comunes que no entran en las categorías antes mencionadas se colocarán en los tachos color plomo, los cuales siempre permanecen con su tapa.
- Las cajas de madera, y espumaflex, que no pertenecen a (moras y tomate de árbol) serán apiladas junto al contenedor de basura para posteriormente ser desechadas.
- Las cajas de mora y tomate de árbol serán guardadas en el lugar asignado verificando que no contengan nada en su interior.
- Los pisos de fruta en buen estado serán guardados en el lugar asignado
- Los contenedores de basura serán vaciados pasando dos días al finalizar la jornada matutina (color plomo).
- Las cajas de cartón que no se encuentren en buen estado para utilizar, también se colocarán junto al contenedor para ser desechadas.
- La basura del sanitario se desechará los domingos de limpieza.
- Los alimentos desemperchados que aún se encuentren aptos para el consumo se colocarán en el lugar asignado para que la persona que así lo desee se los pueda llevar (cabe señalar que varios alimentos se desemperchan por encontrarse demasiado maduros, sin embargo, varios de estos aún se pueden consumir).

Guía de convivencia

Todos los colaboradores deberán:

- Contribuir en la generación de un ambiente laboral armonioso, con base en el respeto mutuo, equidad y solidaridad.
- Será responsabilidad de los socios velar por la seguridad laboral de sus colaboradores en todo momento.

- Los socios estarán abiertos a escuchar las sugerencias de sus colaboradores para propiciar el mejor ambiente dentro del trabajo, así también escuchar acerca de las necesidades que pudieren surgir dentro del ambiente laboral.
- Los socios tendrán especial apertura en cuanto faltas laborales solo en los siguientes casos: enfermedad (previo justificativo) y calamidad doméstica.
- Será responsabilidad de los colaboradores informar con anticipación si fuesen a faltar a la jornada laboral y justificarlo en los dos casos anteriormente señalados.
- Los empleados tendrán la apertura de llegar hasta 5 minutos tarde a su jornada laboral, si la persona fuese a exceder ese tiempo establecido deberá informar con anticipación a su supervisor.
- Los empleados tomaran responsabilidad económica de todos los implementos a utilizar en la jornada laboral, así como el cierre de caja a su cargo.
- Si alguno de los empleados tuviera algún conflicto **personal** con otro empleado, se deberá solucionar entre los involucrados fuera de la jornada laboral. Si fuese el caso, uno de los socios actuara como mediador para dar solución oportuna al conflicto.

5.1.4.2 Manual de procedimientos

El presente manual les permitirá a los colaboradores de la microempresa Tomate Andante conocer acerca de los procesos correctos para mejorar el servicio prestado y brindar la mejor atención a sus clientes; con lo cual se busca que el cliente perciba el compromiso que tiene la microempresa de brindar un excelente servicio en todas sus áreas. Los procedimientos que se muestran a continuación son los que al momento ya dispone la microempresa, con unas mejoras propuestas por parte del tesista en base a la investigación realizada, enfocándolos principalmente a la mejora de dos de sus problemáticas que podrían desencadenar en pérdida de más clientes, las cuales son: la entrega de pedidos completos, entrega de alimentos frescos y puntualidad en el servicio.

Recepción de pedidos (whatsapp)

La recepción de pedidos a domicilio representa el 72% de los clientes que atiende la microempresa, por cuanto establecer un proceso que permita una atención prioritaria es de vital importancia para su crecimiento. Establecer un proceso de respuesta rápida le permite a la empresa generar mejores

oportunidades de llegar a más clientes, optimizar costos, y satisfacer por completo las expectativas que tiene acerca de un buen servicio. A continuación, la propuesta de diagrama de flujo:

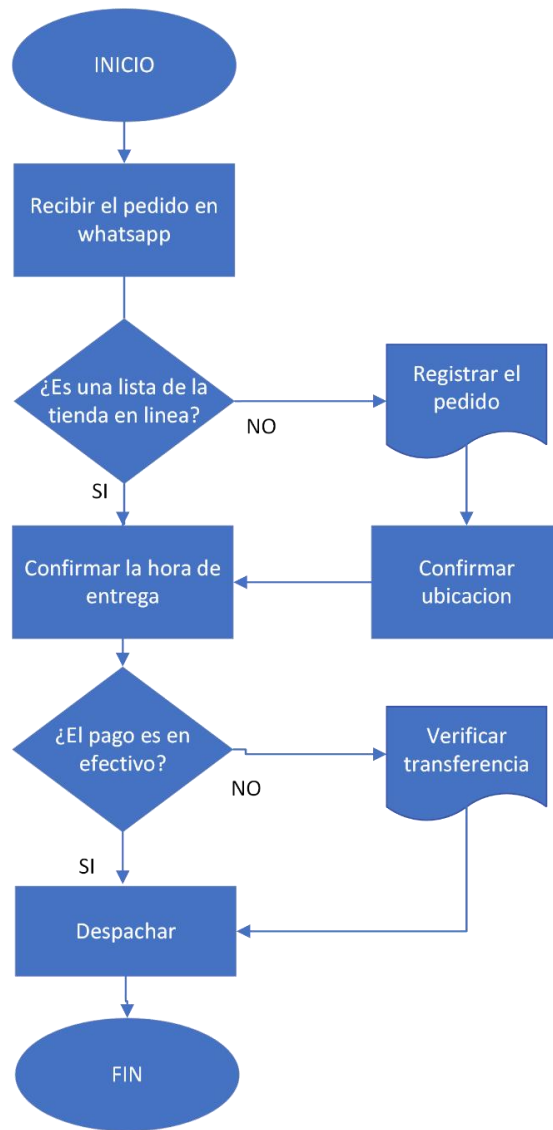


Ilustración 28-5. Proceso de recepción de pedidos

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

El esquema presentado busca asegurar que el pedido sea atendido en el menor tiempo posible y recolectar los datos necesarios para la entrega evitando suposiciones, y brindando al cliente una buena experiencia de compra ya que, una vez receptado el pedido, el cliente ya no deberá estar al pendiente de mensajes de la empresa sino solo al pendiente de la llamada del señor conductor indicándole que se encuentra afuera del domicilio para recibir su pedido.

Despacho de pedidos a domicilio

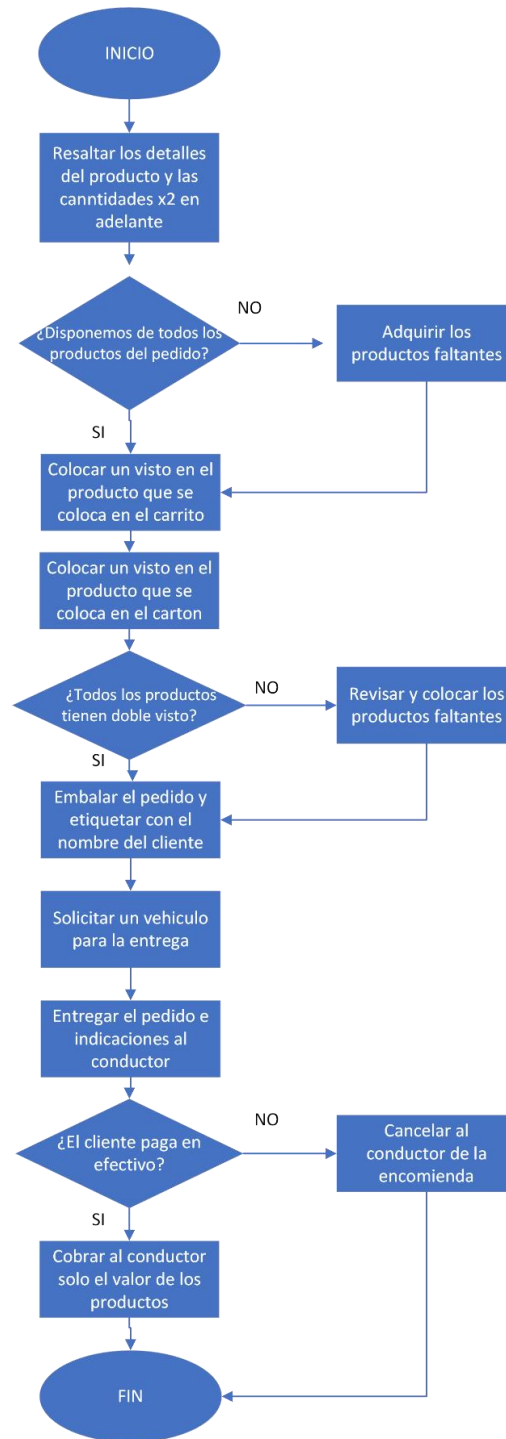


Ilustración 29-5. Proceso de despacho de pedidos a domicilio

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

Una vez se tiene el registro físico del pedido, y todos los datos necesarios para la entrega, el colaborador procede a despachar el pedido, como se pudo observar en la ilustración 29-5, proceso que se enfoca en dar solución.

Abastecimiento de productos

Se constituye como una de las principales actividades que garantiza la frescura y calidad de los productos que oferta el negocio, siendo la frescura el principal componente dentro de la expectativa de un buen servicio se debe tomar en cuenta el adecuado proceso para cumplir con la misma.

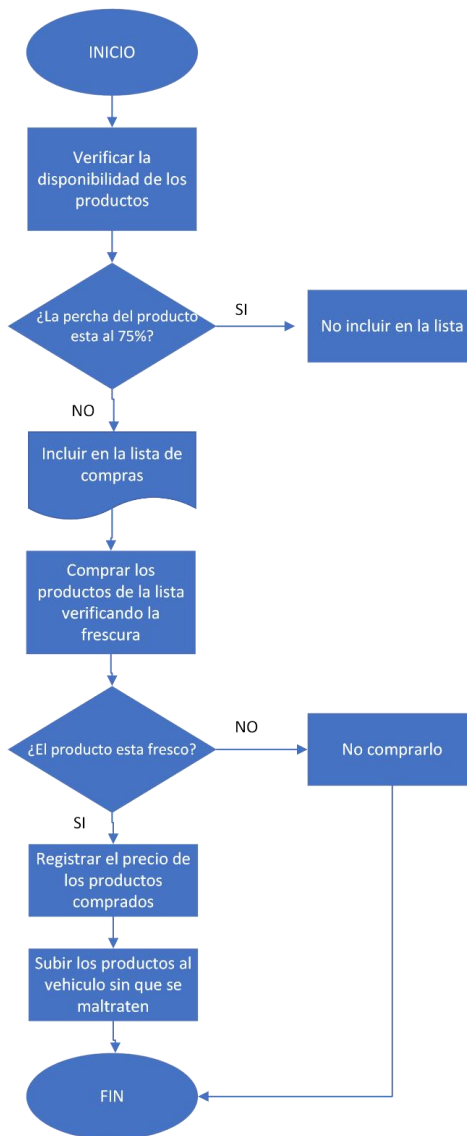


Ilustración 30-5. Proceso de abastecimiento

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

Tratamiento de quejas

Este apartado resulta importante para mantener la satisfacción del cliente si alguno de los procedimientos de la microempresa llegase a fallar por causas internas o externas, saber cómo tratarlos marcará la diferencia ante la competencia, y generará mayores posibilidades de no perder el cliente por el inconveniente. A continuación, se muestra el procedimiento a seguir, de acuerdo con el tipo de inconveniente se maneja la solución (*tabla 20-5*).

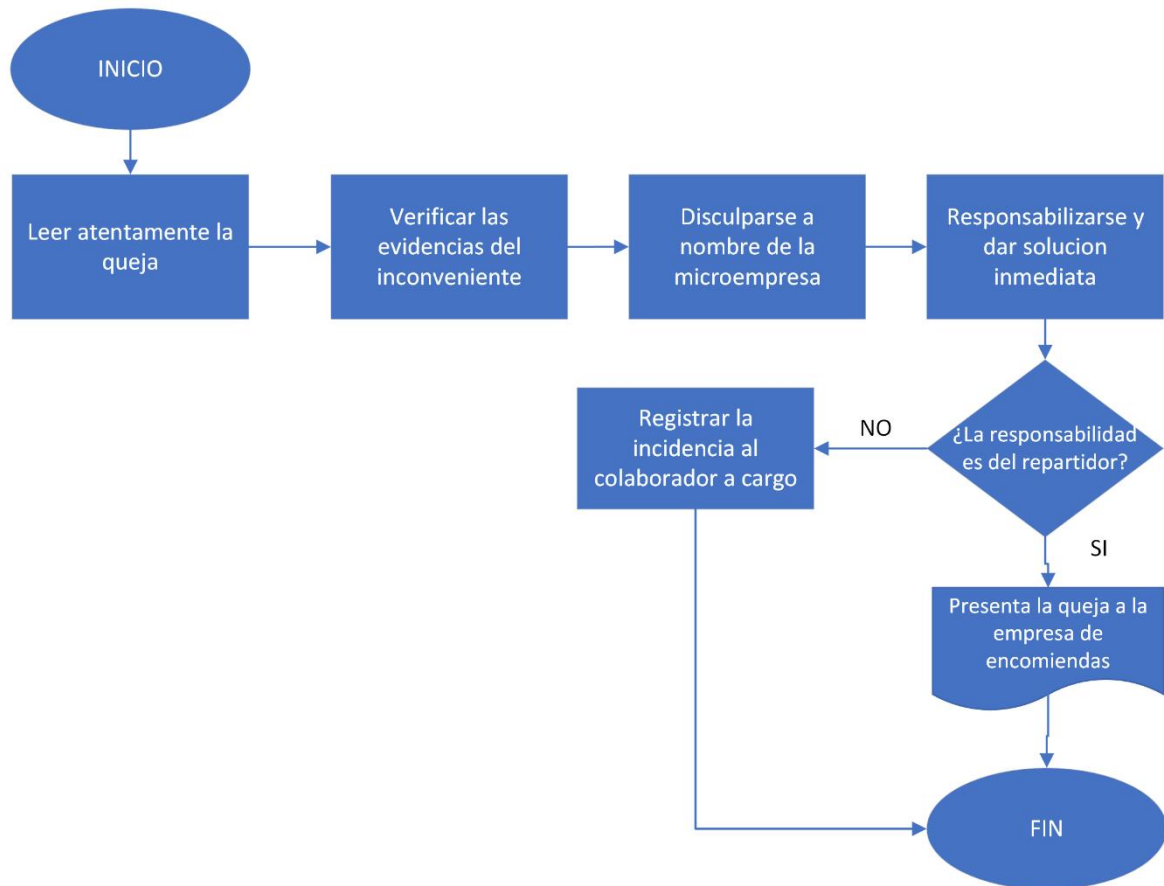


Ilustración 30-5. Proceso solución de inconvenientes y quejas

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

Como parte del servicio post venta propuesto es importante a nivel interno identificar la causa de la queja realizada por el cliente, es decir, que parte del proceso se tuvo la falencia y quien estuvo a cargo de este, para no solo dar una solución inmediata, sino también reforzar la capacitación al empleado que incumplió dicho proceso, para que no vuelva a ocurrir la falencia.

5.1.5 Plan de marketing

Se presenta los siguientes objetivos, haciendo uso de un marketing mix:

- En el primer año de implementación de la propuesta generar una participación de mercado del 4% de los potenciales clientes a través de su publicidad basada en el uso de la tienda en línea como una experiencia de buen servicio.
- Incremento de la visibilidad de campañas orgánicas y pagadas, a través del contenido frecuente basado en promociones, tutoriales y contenido de valor para el cliente.
- Incrementar el ticket promedio de compra de \$26 a \$29.70 mediante el incremento en la variedad de productos que la microempresa oferta, y promociones por volumen de compra, acompañadas de una estrategia de branding (presencia de marca en sus productos).

5.1.5.1 Producto

Se conservará la oferta actual de los productos, y su principal característica (frescura), además de incluir productos empacados que faciliten el proceso de preparación de alimentos o complementen las comidas en el hogar, cabe señalar que expandir la variedad de productos representa a la empresa no solo más ingresos para su flujo de caja, sino también una oportunidad de mostrarse como una marca que entiende que varios productos empacados representan un ahorro de tiempo en la ajetreada vida de sus consumidores aportando valor a los mismos; estos se identificarán en el empaque con la marca El Tomate Andante en el cual se podrá visualizar también el número telefónico con el fin de generar aún más interés por la marca.



Ilustración 31-5. Etiqueta para productos

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

A continuación, se muestra la cartera actual de productos y los que se puede adicionar:

Tabla 19-5. Cartera de productos Tomate Andante

Productos actuales	Productos adicionales
<p>*Frutas</p> <p>Arándanos Aguacate Babaco Cerezas Chirimoya Claudia Coco Durazno Flor de Jamaica Frambuesa Fresa Granadilla Guanábana Guayaba Guineo Higo Kiwi Limón Mandarinas Mango Maracuyá Melón Mora Naranja Naranjilla Papaya Pepino Pera Piña Maduro Verde Sandía Tamarindo Taxo Tomate Tunas Uvas Uvillas Pitahaya Granada</p> <p>*Verduras</p> <p>Acelga Ajo Alcachofa Alverja Berenjena Brócoli Camote Cebolla cebollín Champiñones Chochos Chulpi Choclo Col Espárragos Espinaca Frejol Habas Hierbitas Jengibre Mote Lechuga Nabo Papas Pepinillo Pimiento Rábano Remolacha Tomate Sambo Zanahoria Zapallo Zuchini Coliflor Ají Yuca Vainitas Melloco Albaca</p> <p>*Frutos secos</p> <p>*Lácteos y huevos</p> <p>*Pollo</p> <p>*Arreglos frutales</p>	<p>Embutidos marca Piggis e Ibérica (salchicha, jamón, chorizo, mortadela)</p> <p>Pechuga empacada (cárnicos san pedro)</p> <p>Pierna y post piernas empacadas</p> <p>Alitas empacadas</p> <p>Paquetes de tallos de apio con zanahoria</p> <p>Paquetes mix de verduras (brócoli, alverja, zanahoria)</p> <p>Paquetes mix de ensalada rusa (zanahoria, choclo y alverja) y ensalada de col (rol rallada y zanahoria)</p> <p>Paquetes mix jugo verde (apio, jengibre, pepino, manzana verde)</p> <p>Arreglos frutales en la caja</p>
Características:	Características:
<p>Frescura en todos sus productos (tiempo promedio en percha 4 días)</p> <p>Productos de un tamaño mediano y grande</p> <p>Productos locales e importados</p> <p>Selección continua de productos en buen estado</p>	<p>Productos empacados, etiquetados con la marca del negocio y el número de contacto</p> <p>Visibilidad de la marca</p>

Fuente: Tomate Andante

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

En cuanto a los envíos a domicilio se recomienda conservar el empaque actual, el cual cuenta con la marca de la microempresa y cuida la integridad de los alimentos; de tal modo que al estar sellado la empresa no correrá ningún riesgo de que el pedido llegue incompleto, además de mostrar una imagen de higiene en la presentación, y responsabilidad con el medio ambiente al reducir el uso de fundas plásticas. Este conjunto de atributos es perceptible para el usuario, marcando una diferenciación frente a sus competidores los cuales, si utilizan fundas plásticas, y han presentado quejas por no hacer llegar al cliente el pedido en óptimas condiciones. Cabe resaltar que en la investigación previa se encontró un 45% de usuarios que mencionaron como un importante atributo (la presentación) dentro del servicio de la microempresa Tomate Andante.



Ilustración 32-5. Presentación para envíos a domicilio

Realizado por: Tomate Andante, 2022.

Finalmente en una de sus líneas de productos Arreglos Frutales, se recomienda implementar visibilidad de la marca, puesto que este rubro representa un ingreso por temporadas para la empresa como son: navidad, día de la madre, san Valentín, además de representar un detalle saludable para ocasiones como: cumpleaños, para una persona que salió del hospital, y festividades; se remarca la importancia de incluir la marca en el arreglo como parte de la estrategia de branding planteada, el cual generara conocimiento de la marca no solo de parte de la persona que entrega sino también como una excelente oportunidad para que más personas la conozcan.



Ilustración 33-5. Propuesta canastas obsequio

Realizado por: Pinterest, 2022.

El servicio post venta consistirá en dar solución a los inconvenientes que pudieran surgir una vez entregado el pedido, tales como: pedidos incompletos, pedido no conforme a lo solicitado, productos en mal estado, empaque vulnerado, sandias blancas y situaciones donde el personal de entregas no brindo un buen servicio. El cliente tendrá la seguridad de recibir una respuesta de parte de la microempresa antes de las 24 horas de entregado el pedido, a través de su WhatsApp, las medidas de respuesta para cada caso se observan a continuación:

Tabla 20-5. Guía de inconvenientes

Inconveniente	Solución post venta	Nivel de insatisfacción
Pedidos incompletos	El producto faltante se le entregara el mismo día al cliente mas además de regresarle el valor del envió que haya cancelado.	Medio
Pedido no conforme a lo solicitado	El pedido será retirado del domicilio del cliente y recibirá una compensación del 5% de reembolso del valor total de su compra. Se generará una nueva orden de pedido si el cliente lo autoriza.	Alto
Productos en mal	Previa evidencia presentada adjunta a la queja (fotografía del	Alto

estado	producto) el cliente recibirá una compensación del 5% de reembolso del valor total de su compra.	
Empaque vulnerado	La responsabilidad caerá sobre el servicio de encomiendas contratado (servicio tercerizado) el cual deberá responder por el valor total del pedido.	Medio
Sandias blancas	El cliente la opción de cambiar el producto sin ningún recargo o que se le reponga el valor del producto en un próximo pedido.	Medio
Mala atención por parte del personal de entregas	La responsabilidad caerá sobre el servicio de encomiendas contratado (servicio tercerizado) el cual deberá sancionar al chofer, de acuerdo con la gravedad de la situación el conductor no podrá volver a realizar encomiendas para la microempresa.	Bajo

Fuente: Tomate Andante

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

Al observar la tabla que antecede podemos constatar los niveles de insatisfacción que generaría cada inconveniente posible, los cuales fueron calificados en base a la investigación que antecede, y sirvieron de guía para estimar las compensaciones a los clientes de acuerdo con el grado generado. La presente tabla además remarca la importancia que representa para la microempresa que todos los componentes del servicio sean tomados en cuenta dentro de su plan de operaciones, para reducir al máximo la probabilidad de que estos sucedan; de este modo la empresa no incurrirá en gastos, pero lo más importante no perderá a sus clientes.

5.1.5.2 Precio

La estrategia de precios actual se conserva para acceder al público objetivo de la presente propuesta (clientes en el estrato social medio y medio bajo) quienes consideran los precios dentro de los mercados populares como una referencia al valor que estarían dispuestos a pagar; mediante el actual margen de precios la empresa cuenta con más oportunidades de acceder al mercado meta, a continuación, se muestra la estructura de precios por tipo de producto:

Tabla 21-5. Margen de ganancia por tipo de producto

Tipo de producto	Costo (ejemplo)	Precio de venta	Margen	Aporte porcentual
Verduras	Brócoli = \$0.25	\$0.50	50%	22%
Frutas costa	Piña = \$1.00	\$1.50	30%	13%
Frutas sierra	Aguacates = \$0.25	\$0.35	30%	13%
Frutas importadas	Uva roja libra = \$1.00	\$1.50	30%	13%
Tubérculos	Papas libra = \$0.15	\$0.22	30%	13%
Frutos secos	Pistachos libra = \$7.35	\$10.50	30%	13%
Arreglos frutales	Canasta modelo = \$16.00	\$21.00	25%	11%
Empacados	Mortadela Ibérica = \$1.80	\$1.90	5%	2%
TOTAL			230	100%

Fuente: Tomate Andante

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

Con el incremento de dos nuevas líneas de producto se espera generar un 30% adicional de margen de ganancia mismo que del total de los productos que dispone la microempresa representaran el 13% del aporte a la canasta promedio; con estos datos se estima que el incremento del gasto promedio en canasta pase de \$26.28 a \$29.70 para el primer año de implementación del presente plan de negocios.

En la mayoría de los productos de consumo el comerciante debe estar a la expectativa del precio establecido por el productor de varias de las materias primas que componen el costo final del mismo, pues como se ha podido observar en los últimos meses estos han variado significativamente debido a varios factores macroeconómicos (escases de materias primas, conflictos internacionales, cambio climático). Será responsabilidad del propietario mantenerse informado e informar a sus clientes si en algún momento su cartera de productos presenta un cambio brusco en los valores tendencia de sus productos, informar de manera oportuna las causas externas de dichos cambios en el precio, generará cercanía con sus consumidores mostrándose como una marca que está en constante comunicación con los mismos.

5.1.5.3. Promoción

La estrategia publicitaria estará vinculada al branding de la marca planteado como uno de los objetivos del plan de marketing, el cual busca dar a conocer la marca, sus valores y la experiencia de un buen servicio por parte de esta; para este propósito se necesitará estructurar de manera practica un plan de redes sociales, puesto que representan una baja inversión y altas probabilidades de incrementar el actual engagement, reflejado en los números de la marca que se muestran a continuación.

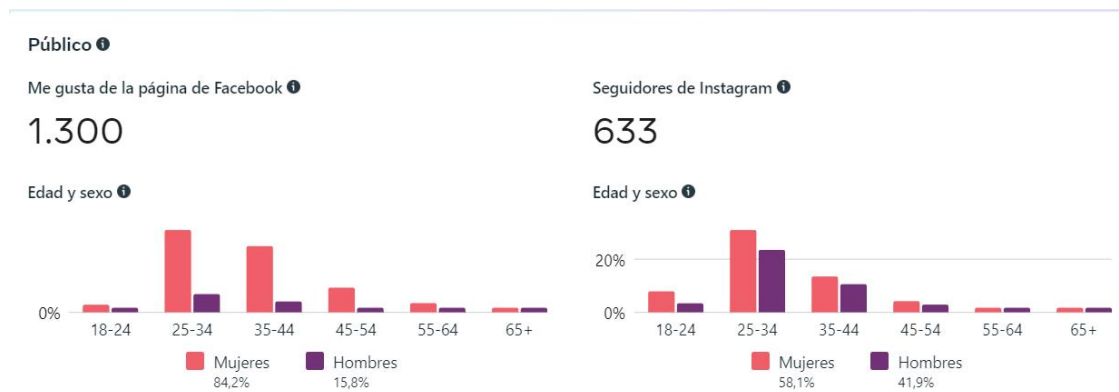


Ilustración 34-5. Seguidores Facebook e Instagram por edad y sexo

Realizado por: Facebook Business, 2022.



Ilustración 35-5. Seguidores Tik Tok

Realizado por: Tik Tok, 2022.

Como se puede observar cerca del 80% de los seguidores son del género femenino y se encuentran mayoritariamente en Facebook y Tik tok, en edades de 25 a 45 años, lo cual concuerda con las encuestas realizadas en el presente trabajo investigativo (p.40); para mostrar contenido de interés

para sus clientes se deberá tener en cuenta estas estadísticas, puesto que los recursos (inversión en publicidad) se debe destinar a las redes sociales que le representan más probabilidad de visualizaciones debido a la cantidad de seguidores; en cuanto al alcance del contenido orgánico representa una oportunidad para llegar a más personas sin invertir dinero, como complemento de la publicidad pagada, en este sentido la red social que más se destaca es Instagram reels, el cual se caracteriza por mostrar contenido de valor mediante videos con altas probabilidades de hacerse viral (llegar a miles de personas), lo podemos visualizar en el siguiente cuadro comparativo.

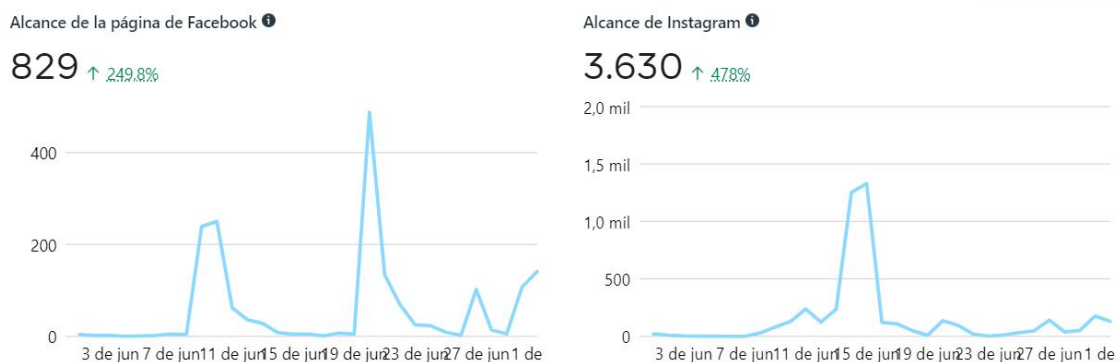


Ilustración 36-5. Alcance orgánico en redes

Realizado por: Facebook e Instagram, 2022.

Con el siguiente plan de redes la empresa contara con una estandarización de contenido (plantillas), las cuales le permiten generar más contenido y ser constante en el mismo además de tener una idea clara de que tipo de contenido programar según cada día de la semana y red social; entre los principales beneficios de hacer uso de estas plantillas se tiene: ahorro de tiempo, contenido programado, mayor presencia en redes y mejores oportunidades de mejorar su actual engagement (interacción de la audiencia con las redes sociales de la microempresa).

Contenido

Tabla 22-5. Guía de contenido para redes sociales

Red social	Tipo de contenido	Objetivo	KPI
Facebook	Contenido comercial (productos disponibles, promociones, frutas de temporada, precios)	Seguidores que compartan el contenido	Incremento de prospectos de clientes

Facebook reels	Contenido del servicio	Que conozcan la marca	Incremento de prospectos de clientes
Instagram	Beneficios de las frutas, días festivos, modo de uso del producto	Generar una comunidad	Incremento de seguidores
Instagram reels	Recetas, contenido de valor	Generar tráfico a la página principal	Incremento de seguidores
Tik tok	Contenido de entretenimiento, y logros	Que conozcan la marca	Incremento del alcance
Historias de whatsapp	Contenido comercial (productos, promociones, servicio, precio)	Comunicación y promoción de la tienda en línea	Incremento de visitas diarias en la tienda en línea
Historias de facebook e instagram	Contenido de valor, recetas	Mantener activa la comunidad	Incremento de seguidores

Fuente: Tomate Andante

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

Planificación

Tabla 23-5. Guía de contenido redes sociales Tomate Andante

Día	Contenido	Hora	Red social
Lunes	Beneficios de una fruta	10am	Facebook
	Fruta de temporada	9am	Instagram
Miércoles	Productos en promoción o nuevos	5pm	Instagram
	Contenido acerca del servicio	8pm	Tik tok
	Contenido acerca del servicio	8pm	Facebook reels
Viernes	Receta del producto en promoción	8pm	Facebook
Sábado	Contenido mostrando los productos	9am	Instagram reels
	Contenido de entretenimiento	1pm	Facebook reels
Domingo	Contenido de entretenimiento	1pm	Tik tok

Fuente: Tomate Andante

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

Tener una plantilla de contenidos ayuda a la persona encargada del marketing seguir la planificación, generar ideas de forma rápida y eficaz teniendo en cuenta que las horas propuestas sirven de guía para máximo 1 año, puesto que las tendencias en estas plataformas cambian constantemente, así como la forma en que comparten contenido los usuarios, y los horarios en los que más están activos los mismos. A continuación, se muestran varias plantillas modelo que resultarían de fácil uso para el personal.



Ilustración 37-5. Plantilla beneficios de un producto

Realizado por: Tomate Andante, 2022.

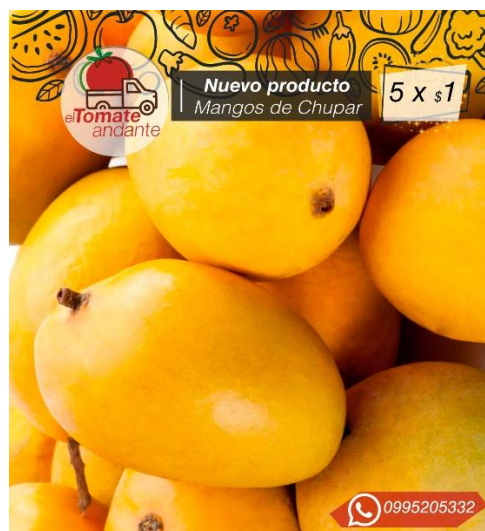


Ilustración 38-5. Plantilla productos

Realizado por: Tomate Andante, 2022.



Ilustración 39-5. Plantilla productos de temporada

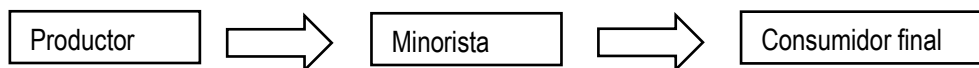
Realizado por: Tomate Andante, 2022.

Finalmente se busca incentivar el uso de la tienda en línea mediante la entrega de productos de temporada como la yapa por su compra en la plataforma, esta iniciativa tiene varios propósitos: incentivar el uso de la tienda en línea, dar a conocer nuevos productos que oferta la microempresa, empatizar con la experiencia similar al mercado donde siempre le obsequian un producto de yapa, e incentivar el consumo de más productos.

5.1.5.4. Distribución

El único canal de distribución consta de la distribución detallista siguiendo el esquema productor, minorista y consumidor.

Canal 1: Este canal consta del productor, minorista, consumidor final.



En cuanto al transporte requerido para la venta de sus productos a domicilio se plantea una alianza estratégica, tercerizando los servicios de una empresa dedicada al servicio de encomiendas llamada VIP CAR que cuenta con una flota de 15 vehículos, esta alianza permitirá a la microempresa disponer del transporte necesario para expandir su número de entregas diarias sin necesidad de invertir miles de dólares comprando vehículos y pagando sueldos a repartidores, puesto que la empresa se compromete a realizar la entrega cobrando al 100% el rubro por transporte al cliente

(entre \$1.5 y \$2,50) de acuerdo a la distancia dentro de la ciudad de Riobamba, mientras que la microempresa comercializa su gama de productos generando ingresos por volumen; en este sentido se remarca la importancia de dejar en claro las siguientes pautas para que la alianza sea clara y beneficiosa para ambas partes:

- El convenio establece que la empresa VIP CAR cobrara el 100% del rubro marcado como servicio de encomiendas en la factura del pedido del cliente.
- La empresa VIP CAR se compromete a atender todas las quejas provenientes de los clientes hacia sus conductores, y a tomar medidas preventivas conforme a la situación presentada.
- La empresa VIP CAR se compromete a desvincular a cualquiera de sus conductores del servicio brindado hacia la microempresa si este cometiese una falta grave que afecte directamente al cliente.

5.1.5.5. Presupuesto

Para el presente plan de marketing se han contemplado los siguientes gastos mensuales como parte de las estrategias a implementar para cumplir los objetivos presentados al comienzo de este apartado:

Tabla 24-5. Presupuesto plan de marketing

Denominación	Unidades	Valor unitario	Total
Etiquetas adhesivas para empaques y troquel	200	\$0,01	\$2,00
Empaque para nuevos productos (papel film y bandejas)	200	\$0,08	\$16,00
Cajas de madera 30 x 20cm, con impresión laser del logo	10	\$5,00	\$50,00
Publicidad pagada en redes sociales 1 campaña semanal por \$10	4	\$10,00	\$40,00
Presupuesto para implementos en videos (escenografía, productos)	1	\$20,00	\$20,00
Presupuesto para los productos La Yapa	1	\$60,00	\$60,00
TOTAL presupuesto mensual			\$188,00

Fuente: Tomate Andante

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

5.1.6. Plan financiero

5.1.6.1. Estimación de la demanda y proyección de ventas

Se determina un mercado potencial que comprende 22.289 mujeres según cifras INEC 2010, las cuales tienen la posibilidad de adquirir el servicio que oferta la microempresa Tomate Andante al tener las características de la actual base de clientes (rango de edad de 28 a 47 años/PEA). En cuanto al mercado objetivo y de acuerdo con la investigación realizada se puede estimar un porcentaje de participación del 4% en un escenario optimista (958 clientes) con una canasta promedio de \$29,70 para el primer año de implementación; mientras que en el escenario pesimista se alcanza un 1,5% de participación (334 clientes). Dichos escenarios se fundamentan en las actividades clave y estrategias de operaciones y marketing planteadas en la presente propuesta de plan de negocios.

Tabla 25-5. Proyección de la participación de mercado

Participación actual 570 (2% del objetivo)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado objetivo	22.289	22.646	23.008	23.376	23.750
Participación de mercado escenario optimista	4,3% 958	6,6% 1495	8,9% 2048	11,2% 2618	13,5% 3206
Participación de mercado escenario pesimista	1.5% 334	1.5% 340	1.5% 345	1.5% 351	1.5% 356

Fuente: Tomate Andante

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

Para la tendencia del mercado objetivo se tomó en cuenta el promedio del crecimiento poblacional el cual fue del 1.6% (años 2010 al 2019), mientras que para la participación del mercado (escenario optimista) se tomó en cuenta los objetivos empresariales que tiene actualmente la microempresa alcanzar la totalidad de su capacidad productiva (7.200 canastas) y el crecimiento económico proyectado para el Ecuador en los próximos 5 años cuyo promedio es del 1,7% según datos del

Banco Central del Ecuador (2021, p.34); mientras que para el escenario pesimista se tiene en cuenta el incremento de empresas dedicadas al servicio de delivery en el año 2020 al 2021 en la ciudad de Riobamba, el cual fue 1 empresa (Pedidos Ya) reconocida a nivel nacional e internacional la cual representa una posible disminución de la participación del mercado actual por su alto presupuesto en publicidad y renombre.

En cuanto a la proyección de ventas para la microempresa se utiliza los mismos datos y escenarios previstos en la (tabla 25-5) en la siguiente tabla presentados como canastas a vender.

Tabla 26-5. Proyección de ventas

Ventas actuales 1236 canastas al año		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas escenario optimista	Clientes	958	1495	2048	2618	3206
	Canastas	2077	3242	4441	5677	6952
Ventas escenario pesimista	Clientes	334	340	345	351	356
	Canastas	724	737	748	761	772

Fuente: Tomate Andante

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

El presupuesto referencial para la ejecución del presente plan de negocios es de \$11.748,25 el cual se le presenta al propietario de la microempresa Tomate Andante para que este conozca el presupuesto necesario para llevar a cabo el presente plan de negocios y los beneficios que se pudieran tener en caso de ejecutarse, se contempla una baja inversión puesto que la empresa ya cuenta con la infraestructura y equipos que se pueden aprovechar para satisfacer la demanda proyectada; en cuanto al financiamiento este se compone de lo siguiente:

Tabla 27-5. Composición del presupuesto a invertir

Descripción de las actividades a realizarse	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Equipamiento			\$2.800,00
Frigorífico de 2metros por 0.80cm,	1	\$2.800,00	

autoservicio		
Comercialización		\$8.948,25
Capital de trabajo 2 meses	1	\$9.892,25
Total, presupuesto de inversión		\$11.748,25

Fuente: Tomate Andante

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

En la presente propuesta se contempla un aporte inicial por parte del propietario de \$3.337 que es el saldo disponible en la caja considerando que se cancela el préstamo bancario que actualmente posee la microempresa; siendo necesaria una financiación del restante del presupuesto para la inversión como se muestra a continuación.

Tabla 28-5. Composición del financiamiento del plan de negocios

Financiamiento		
Crédito	\$ 8.411,25	71,60%
Capital propio	\$ 3.337,00	28,40%
Total, presupuesto de inversión	\$ 11.748,25	100%

Fuente: Tomate Andante

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

Como último factor a tener en cuenta en los siguientes estados financieros, se tiene una tabla de amortización método francés del préstamo sugerido, con un plazo de 5 años y una tasa de interés del 11,26% según el Banco Central del Ecuador para créditos productivos (julio 2022), con cuotas de \$1871,67 anuales.

5.1.6.2. Estados financieros

Los ingresos presentados a continuación se contemplan en base a las proyecciones de ventas (*tabla 26-5*), y una tendencia de precios acorde a la inflación proyectada para los próximos 5 años según STATISTA (2022), como se muestra a continuación:

Tabla 29-5. Precio de venta proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de inflación proyectada		2,38%	1,5%	1,3%	1%
Precio de venta	\$29,70	\$30,41	\$30,86	\$31,26	\$31,58

Fuente: Tomate Andante

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

A continuacion se muestra la proyeccion de ingresos del escenario optimista de la propuesta y la proyeccion de costos de venta de la inversion, entre los datos mas importantes se tiene: el presupuesto de 4 trabajadores a tiempo parcial, dentro de los gastos de ventas se considera el gasto mensual proyectado en el plan de marketing (p.87), dentro de los costos indirectos de fabricacion se tiene en cuenta el arriendo del local comercial y se estima 1% del costo de las mercaderias como desperdicios. Para la tendencia de gastos administrativos se tomo en cuenta la inflacion proyectada para los proximos años y el aporte al regimen RIMPE de acuerdo a las ventas brutas según consta en la tabla guia presentada por el SRI (2021). Para el gasto por depreciaciones se tomo en cuenta los años de vida util de equipo de computo (3 años), muebles y enseres (5 años) estos fueron adquiridos según factura en el año 2019 por lo cual se muestra solo dos años de depreciacion, y finalmente el frigorífico (10 años).

Tabla 30-5. Proyección de ingresos y costos

PROYECCION DE INGRESOS					
INGRESOS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
	\$61.686,90	\$98.579,04	\$137.062,42	\$177.486,76	\$219.522,08
PROYECCION DE COSTOS					
DETALLE	AÑOS				
	1	2	3	4	5
COSTOS DE VENTA	\$ 50.290,66	\$ 80.367,23	\$111.741,06	\$144.697,28	\$178.966,86
Materia Prima					
Mano de Obra					
Costos Indirectos					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 2.582,87	\$ 2.909,09	1.869,28	1.491,72	3.205,38
Plan telefónico	120,00	122,86	124,70	126,32	127,58
Insumos de oficina	36,00	36,86	37,41	37,90	38,28

Régimen RIMPE	350,00	672,50	1.047,50	1.047,50	2.759,52
Gasto depreciación equipo de computo	379,67	379,67	379,67		
Gasto depreciación muebles y enseres	1.417,20	1.417,20			
Gasto depreciación frigorífico exhibidor	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00
GASTOS DE VENTAS	\$2.256,00	\$ 3.605,21	\$ 5.012,62	\$ 6.491,01	\$ 8.028,31
Comercialización	2.256,00				

Fuente: Tomate Andante

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

En la siguiente tabla se observa el estados de resultados proyectado para 5 años escenario optimista ante la inversión en el presente plan de negocios, como datos importantes se tiene: el cálculo del impuesto a la renta Régimen RIMPE según los ingresos brutos y la tabla de porcentajes guía del SRI (ver anexo 3), los ingresos, costos y gastos detallados en las tablas que anteceden, finalmente la participación a trabajadores se considera el 15% de las utilidades como lo estipula el Ministerio de trabajo.

Tabla 31-5. Estado de resultados proyectado

DESCRIPCIÓN	ESTADO DE RESULTADOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos generados	\$61.686,90	\$98.579,04	\$137.062,42	\$177.486,76	\$219.522,08
(-) Costo generados	\$ 50.290,66	\$ 80.367,23	\$111.741,06	\$144.697,28	\$178.966,86
(=) Utilidad bruta en venta	\$ 11.396,24	\$ 18.211,81	\$ 25.321,35	\$ 32.789,48	\$ 40.555,22
(-) Gasto Administrativo	\$ 2.582,87	\$ 2.909,09	\$ 1.869,28	\$ 1.491,72	\$ 3.205,38
(-) Gasto de Ventas	\$2.256,00	\$ 3.605,21	\$ 5.012,62	\$ 6.491,01	\$ 8.028,31
(=) Utilidad antes de participación trabajadores	\$ 6.557,37	\$ 11.697,51	\$ 18.439,46	\$ 24.806,75	\$ 29.321,52
(-) 15% participación trabajadores	\$ 983,61	\$ 1.754,63	\$ 2.765,92	\$ 3.721,01	\$ 4.398,23
(=) Utilidad antes de participaciones e impuestos	\$ 5.573,76	\$ 9.942,88	\$ 15.673,54	\$ 21.085,74	\$ 24.923,29
(-) Impuesto a la renta	\$ 771,09	\$ 1.478,69	\$ 2.398,59	\$ 3.106,02	\$ 4.390,44
(=) Utilidad Neta	\$ 4.802,68	\$ 8.464,20	\$ 13.274,95	\$ 17.979,72	\$ 20.532,85

Fuente: Tomate Andante

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

Finalmente se presenta el flujo de caja proyectado el cual nos permite el cálculo del Valor Actual Neto, la Tasa Interna de retorno y el Costo beneficio del plan de negocios propuesto. Como datos importantes para el cálculo de estos índices se tiene: una tasa mínima aceptable del 22,48%, compuesta por la tasa de inflación del siguiente año (STATISTA, 2022), la tasa riesgo país (con base en indicador JP Morgan), y la tasa de interés pasiva según el Banco Central.

Tabla 32-5. Composición tasa mínima aceptable

	Ponderación
Inflación	2,38%
Riesgo país	14,00%
Tasa de interés pasiva	6,10%
TMAR Global	22,48%

Fuente: Tomate Andante

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

Se observa los flujos de caja considerando el presupuesto de inversión, las cuotas anuales del pago de crédito, pago de utilidades e impuestos, dejando un excedente positivo para la microempresa Tomate Andante el cual se evidencia en los siguientes indicadores.

Tabla 33-5. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA					
FLUJO DE CAJA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 61.686,90	\$ 98.579,04	\$ 137.062,42	\$ 177.486,76	\$ 219.522,08
(-) EGRESOS OPERACIONALES	\$ 55.129,53	\$ 86.881,53	\$ 118.622,96	\$ 152.680,01	\$ 190.200,55
Costos de venta	\$ 50.290,66	\$ 80.367,23	\$ 111.741,06	\$ 144.697,28	\$ 178.966,86
Gasto Administrativo	\$ 2.582,87	\$ 2.909,09	1.869,28	1.491,72	3.205,38
Gasto de Ventas	\$ 2.256,00	\$ 3.605,21	\$ 5.012,62	\$ 6.491,01	\$ 8.028,31
(=) FLUJO OPERACIONAL	\$ 6.557,37	\$ 11.697,51	\$ 18.439,46	\$ 24.806,75	\$ 29.321,52
INGRESOS NO OPERACIONALES					
(-) EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 6.426,36	\$ 5.104,98	\$ 7.036,18	\$ 8.698,70	\$ 10.660,34
Pago de créditos a largo plazo	\$ 1.871,67	\$ 1.871,67	\$ 1.871,67	\$ 1.871,67	\$ 1.871,67
Pago participación utilidades	\$ 983,61	\$ 1.754,63	\$ 2.765,92	\$ 3.721,01	\$ 4.398,23

Pago de Impuestos	\$ 771,09	\$ 1.478,69	\$ 2.398,59	\$ 3.106,02	\$ 4.390,44
Compra frigorífico	\$ 2.800,00				
FLUJO NETO GENERADO	\$ 131,01	\$ 6.592,52	\$ 11.403,27	\$ 16.108,05	\$ 18.661,18
SALDO INICIAL	0.00	\$ 131,01	\$ 6.723,53	\$ 18.126,80	\$ 34.234,85
SALDO FINAL	\$ 131,01	\$ 6.723,53	\$ 18.126,80	\$ 34.234,85	\$ 52.896,03

Fuente: Tomate Andante

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

Tabla 34-5. Indicadores financieros del plan de negocios

INDICADORES FINANCIEROS			
VAN	\$ 37.110,04	B/C	\$ 4,16
TIR	36,33%	Periodo recuperación	2,27 años

Fuente: Tomate Andante

Realizado por: Lemay, Karla, 2022.

La tasa interna de retorno es mayor que la tasa mínima requerida, lo cual evidencia una inversión rentable para el propietario, es decir su dinero producirá en el negocio un 13,85% más que si lo depositara a plazo fijo en un banco, recuperando su inversión en 2,27 años un periodo se evidencia corto debido a la alta rotación de su inventario en razón a la actividad comercial (alimentos). El propietario recibirá por cada dólar invertido \$3,16 de retorno, lo cual muestra un escenario favorable para el propietario.

CONCLUSIONES

En este trabajo se desarrolló de un plan de negocios para la microempresa Tomate Andante, que le permita incrementar la satisfacción del cliente como ventaja competitiva, bajo la importante premisa de que mediante el incremento de los niveles de satisfacción la tasa de retención de clientes incrementa; un cliente satisfecho en todas las áreas que compone el servicio repetirá su compra y recomendará el servicio a sus familiares y conocidos.

Los niveles actuales de satisfacción de los clientes de la microempresa indicaron no conformidad con el servicio en el área operativa de elaboración de los pedidos a domicilio repercutiendo en impuntualidad y un alto índice de pedidos incompletos. Ciertamente el alto porcentaje de clientes pasivos (no se muestran como promotores ni detractores de la marca) pone en riesgo la operatividad del negocio ya que esto repercute en altas probabilidades de que estos se vayan a la competencia.

La implementación de estrategias enfocadas en dar solución a las áreas deficientes del servicio mostró un escenario futuro rentable para la microempresa, puesto que atiende todas las áreas del servicio en torno a la satisfacción completa de las expectativas del cliente, a través de una baja inversión y apoyándose en una hoja de ruta (plan de negocios), que le brinda excelentes oportunidades frente al mercado competidor.

RECOMENDACIONES

La implementación de la propuesta Plan de Negocios para el Tomate Andante, enfocara de forma eficiente los recursos que posee la microempresa a la satisfacción de sus clientes en todas las áreas importantes del servicio identificadas: frescura, buena atención, puntualidad, y pedidos completos. Estos parámetros servirán de guía al propietario para futuras decisiones, y para encaminar la microempresa a la calidad de su servicio brindado como su principal ventaja competitiva ante el mercado.

Los clientes pasivos que posee actualmente la empresa necesitan atención en cuanto a la mejora del servicio para satisfacer sus expectativas, y que este alto porcentaje pasen a ser promotores de la marca, es decir personas que recomiendan el servicio y generan publicidad a la microempresa de forma rápida bajo los antecedentes de que la mayoría de los clientes que actualmente posee la microempresa vienen justamente de ese tipo de publicidad (las personas que recomiendan el servicio).

El escenario financiero propuesto al propietario servirá de guía para sus operaciones, sin embargo, se enmarca la responsabilidad del propietario de seguir innovando en la mejora continua de las áreas del servicio mencionadas, puesto que constantemente los gustos y tendencias del consumidor cambian como se pudo observar durante los últimos 3 años a nivel tanto nacional como mundial. El propietario debe mantenerse actualizado con dichos cambios que pudiesen mejorar el escenario de la propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

- 9001:2015, I. (2017). Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/07/principios-de-gestion-de-la-calidad/>
- Alvarado, H. (2020). *Impacto de los Canales Electrónicos y Servicio A Domicilio Durante la Pandemia Covid- 19*. Obtenido de <https://revistas.uteq.edu.ec/index.php/csye/article/view/370>
- Alvino, C. (2021). *BRANCH*. Obtenido de <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-ecuador-en-el-2020-2021/>
- Arellano, H. (2017). *La calidad del servicio como ventaja competitiva*. Obtenido de http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3194/1/Calidad_servicio.pdf
- Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Lozada, O., Acuña, L., & Arellano, C. (2020). *La investigacion cientifica*. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20CIENT%C3%8DFICA.pdf>
- Banco Central del Ecuador*. (s.f.). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/NotasTecnicas/nota82.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodologia de la investigacion*. Obtenido de <http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/B0061.pdf>
- Bruni, P. (2017). *La satisfaccion del cliente*. Obtenido de <https://www.thema-med.com/wp-content/uploads/2017/10/LA-SATISFACCI%C3%93N-DEL-CLIENTE.pdf>
- Buendía, L. (2003). *La investigacion por encuestas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Business Review, H. (2021). *Como crear un plan de negocio*. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/209681?page=14>.
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introduccion a la metodologia de la investigacion cientifica*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>

- Chariguaman , K. (2017). *Propuesta de un plan de negocios para mejorar los niveles de satisfaccion de los clientes en la empresa Creaciones Katty en el canton Coca, provincia de Orellana*. Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/13833/1/102T0208.pdf>
- Contreras, S., Rios , M., & Lopez, A. (2012). *Plan de negocios en las PYMES*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Contreras-Soto/publication/259756193_Capitulo_4_Responsabilidad_Social_Empresarial_y_la_sustentabilidad_del_Plan_de_Negocios/links/0046352d9cff16500e000000/Capitulo-4-Responsabilidad-Social-Empresarial-y-la-sustentabil
- Correa, R., & Figueroa, B. (2019). *Plan de Negocio: servicio de delivery por conveniencia 2GO*. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4233/MDE_1906.pdf?sequence=2&isAll
owed=y
- EKOS. (2022). Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/aplicaciones-de-delivery-en-ecuador-en-2022>
- El Universo*. (2021). Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/las-compras-del-mercado-a-domicilio-una-tendencia-que-se-mantiene-y-va-en-alza-nota/>
- Fleitman, J. (2000). *Universidad de las Americas Puebla*. Obtenido de http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laex/loranca_r_ra/capitulo3.pdf
- Guide, S. (2018). Obtenido de <https://www.ionos.es/startupguide/productividad/csat>
- Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Mc GrawHill.
- Herrera, M. (2009). Obtenido de <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>
- Iza, A., & Manzo, C. (2018). *Propuesta de mejora de la satisfacci3n de los clientes de un hostel de tercera categor3a del cant3n General Villamil Playas. Estudio de caso : Hostel Rumbo al Sol*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/11189>
- Millones, P. (2010). *Medicion y control del nivel de satisfaccion de los clientes de un supermercado*. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1233/ING_479.pdf

- Miranda, R. (2019). *Propuesta para el cambio o mejora del Customer Experience en el restaurante Gato Grill House*. Obtenido de <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/9149/1/208067.pdf>
- Monroy Mejia, M., & Nava Sanchezllanes, N. (2018). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Grupo editorial Exodo.
- Pacheco, C., & Conde, I. (2020). *Retos y oportunidades para el sector gastronómico: un*. Obtenido de https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24686/1/Ensayo_Trabajo%20de
- Pedraza, O. (2014). *Modelo del plan de negocios para la micro y pequeña empresa*. Obtenido de <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074383157.pdf>
- Pérez, F. (2017). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/51153?page=55>
- Pin, K. (2020). *El método CSAT y la satisfacción del cliente en los restaurantes y servicios móviles de comida de la Libertad*. Obtenido de <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3312/1/KENLLY%20FRANCHESKA%20PIN%20PILAY-TESIS.pdf>
- Pin, K. (2020). *El método CSAT y la satisfacción del cliente en los restaurantes y servicios móviles de comida de la Libertad*. Obtenido de <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3312/1/KENLLY%20FRANCHESKA%20PIN%20PILAY-TESIS.pdf>
- Prim, A. (2019). *Innokabi*. Obtenido de <https://innokabi.com/claves-paraemocionar-a-tu-cliente-customer-journey-map/>
- Primicias*. (2022). Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/mercado-laboral-ecuador-mejora-abril/#:~:text=El%2032%2C5%25%20de%20la,puntos%20porcentuales%20en%20t%C3%A9rminos%20interanuales.>
- QuestionPro. (2022). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-csat/>
- Quispe, G., & Ayaviri, V. (2016). *Medicion de la satisfaccion del cliente en organizaciones no lucrativas de cooperacion al desarrollo*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iesca/files/2016/11/15CA201601.pdf>

- Ramirez, A. (2012). *Pontificia Universidad Javeriana*. Obtenido de <https://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/1.pdf>
- Ramos, D. (2018). *ISO 9001:2015 – 9.1.2 Satisfacción del cliente*. Obtenido de <https://blogdelacalidad.com/iso-90012015-9-1-2-satisfaccion-del-cliente-requisito-9-1-parte-2/>
- Rangel, L., Azuela, J., & Ochoa, M. (2021). *¿Lealtad en tiempos de COVID-19? Un análisis a partir de la RSC y la confianza percibida en el consumo de víveres*. Obtenido de https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/
- Requena, M., & Serrano, G. (2007). *Calidad del servicio desde la perspectiva de clientes, usuarios y auto-percepción de empresas de captación de talento humano*. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR1459.pdf>
- Sornoza, M., Soto, D., & Moscoso, A. (2021). *Comportamiento de los millennials frente al servicio de delivery del sector de restaurantes en tiempos de pandemia*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a21v42n19/a21v42n19p05.pdf>
- SRI. (2021). Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/rimpe>
- STATISTA. (2022). Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1190037/tasa-de-inflacion-ecuador/>
- Terreros, D. (2022). Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/encuesta-satisfaccion-cliente>
- Torres, I. (2020). *7 Metodos para medir la satisfaccion del cliente*. Obtenido de <https://iveconsultores.com/satisfaccion-del-cliente/>
- Villacreses, A., & Vargas, J. (2018). *Plan de Desarrollo para una Empresa de Venta y Entrega a Domicilio de Productos comestibles a través de una Plataforma Informática*. Obtenido de <https://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/7591>
- Villanueva, C. (2017). *Teamleader*. Obtenido de <https://www.teamleader.es/blog/customer-satisfaction>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios*. Obtenido de <https://www.nathaninc.com/wp-content/uploads/2017/10/LIBRO-PLAN-DE-NEGOCIOS-2.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA PARA CLIENTES DE LA MICROEMPRESA TOMATE ANDANTE



Trabajo de titulación ESPOCH “Desarrollo de un plan de negocios para el incremento de los niveles de satisfacción de los clientes de la microempresa tomate andante en la ciudad de Riobamba”

La presente encuesta tiene como fin conocer su opinión acerca de la calidad de servicio que recibe, la información a obtener nos ayudara a mejorar para brindarle un excelente servicio de frutas y verduras a domicilio.

Edad: 18-27_____ 28-37_____ 38-47_____ +47_____

Sexo: Masculino_____ Femenino_____

PREGUNTAS

1. ¿Por qué medio se enteró de nuestro servicio?

Facebook _____

Tik tok _____

Instagram_____

Me lo recomendó un conocido _____

2. ¿Qué medio prefiere para realizar sus compras? Marque solo una opción

Enviar su lista a nuestro WhatsApp	Comprar en nuestro local	Comprar en nuestra tienda en línea

3. ¿Con que frecuencia realiza sus compras de frutas y verduras?

Dos veces por semana	Una vez por semana	Cada 15 días	Una vez al mes

4. ¿Qué es lo que más le gusta de nuestro servicio a domicilio? Puede escoger más de una opción

Puntualidad	Frescura	Variedad	Buena Atención	Buena Presentación

5. ¿Considera usted que paga un precio justo por nuestro servicio?

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo

6. ¿El personal de entrega es cortés y educado?

Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre

7. ¿Sus inquietudes acerca de nuestro servicio han sido atendidas?

Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre

8. ¿Recomendarías nuestro servicio con familiares y amigos? Marque con una X según corresponda en la escala del 1 al 10 donde: 1 = no recomendado y 10 = muy recomendado

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. ¿Cómo calificaría nuestro servicio? Marque con una X según corresponda en la escala del 1 al 10 donde: 1 = pésimo y 10 = excelente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. Seleccione las causas por las cuales no volvería a ocupar nuestro servicio a domicilio (puede escoger más de una opción)

Pedido incompleto _____

Impuntualidad _____

Sobreprecio _____

Mala atención _____

Productos en mal estado _____

ANEXO B: ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE LA MICROEMPRESA TOMATE ANDANTE



Entrevista dirigida al propietario de la microempresa Tomate Andante

La presente entrevista tiene como fin recabar información acerca de la microempresa para el desarrollo de un Plan de negocios que le permita a la microempresa incrementar el nivel de satisfacción de sus clientes

Fecha de la entrevista:	07/06/2022
Nombre del entrevistado:	Andrés Silva
Cargo:	Propietario
Años de trabajo:	3 años
Nombre del entrevistador:	Karla Lemay

Preguntas:

1. ¿Cuál es el número de personas que trabajan en su microempresa?
2. ¿Cuál es el gasto promedio de las compras a domicilio de sus clientes?
3. ¿Qué mecanismo utiliza la microempresa para atender las inquietudes de sus clientes?
4. ¿Actualmente cuenta con estrategias enfocadas en la satisfacción de sus clientes?
5. ¿Lleva un registro de anomalías o inconvenientes en sus envíos a domicilio? De ser el caso, cual mencionaría como el más común.
6. ¿Cuándo existen anomalías o inconvenientes en envíos a domicilio, cual es el procedimiento para solucionarlo?
7. ¿Conoce las características de sus clientes?
8. ¿Realiza encuestas para medir la satisfacción de sus clientes? De ser el caso ¿con qué frecuencia?
9. Le gustaría conocer la opinión que sus clientes tienen acerca del servicio que brinda
10. El personal ha recibido capacitación en atención al cliente

ANEXO C: IMPUESTO A LA RENTA RÉGIMEN RIMPE

Límite inferior (USD)	Límite superior (USD)	Impuesto a la Fracción Básica (USD)	Tipo marginal (%)
-	20.000,00	60,00	0
20.001,00	50.000,00	60,00	1
50.001,00	75.000,00	350,00	1,25
75.001,00	100.000,00	672,50	1,50
100.001,00	200.000,00	1.047,50	1,75
200.001,00	300.000,00	2.759,52	2

ANEXO D: CRM PLATAFORMA OLACLIC

91% Soporte El Tomate Andante
eltomateandante@gmail.com

Mis clientes Pronto Mis contactos

1. Escribe tu mensaje personalizado

Escribe aquí tu mensaje

Enviarme a mí

2. Envíalo a tus clientes

¡Aquí ves tus mejores clientes! Click en las columnas para ordenar

Nombre	Whatsapp	Monto Promedio	N° de pedidos	Enviar mensaje
Detalle de pedidos MONSERRAT	+593987421098	\$ 20.17	19	Enviar Whatsapp
Detalle de pedidos Angelita	+593987421098	\$ 39.29	14	Enviar Whatsapp
Detalle de pedidos Angeluca	+593987421098	\$ 24.74	11	Enviar Whatsapp
Detalle de pedidos Pilar	+593987421098	\$ 29.64	6	Enviar Whatsapp
Detalle de pedidos Gabriela	+593987421098	\$ 16.86	21	Enviar Whatsapp
Detalle de pedidos katy	+593987421098	\$ 40.17	9	Enviar Whatsapp

Filas por página: 10 1-10 de 70