



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TÍTULO:**

**Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional**

**AUTOR (A):**

**Calle Garzón, Karla Michelle**

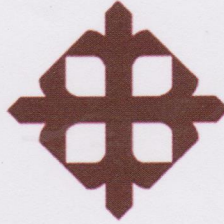
**Estudio de Caso de Sweet & Coffee y sus factores  
determinantes de éxito o fracaso en su proceso de desarrollo  
de Microempresa, a Pequeña, Mediana Empresa (MIPYMES) a  
Gran Empresa, en Guayaquil- Ecuador**

**TUTOR:**

**Ing. J. Humberto Mancero M. Msc**

**Guayaquil, Ecuador**

**2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL  
CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Karla Michelle Calle Garzón, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional.

**TUTOR (A)**

\_\_\_\_\_

Ing. J. Humberto Mancero M. Msc

**REVISOR(ES)**

\_\_\_\_\_

Mgs. Camilo Edgar Frías Casco

\_\_\_\_\_

Ing. Patricia Denise Baños Mora

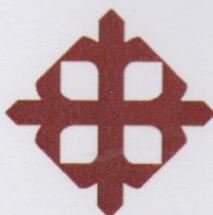
**DIRECTOR DE LA CARRERA**

\_\_\_\_\_

Dr. Alfredo Ramón Govea Maridueña

**Guayaquil, a los 26 días del mes de Mayo del año 2014**





**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Karla Michelle Calle Garzón**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación Estudio de Caso de Sweet&Coffee y sus factores determinantes de éxito o fracaso en su proceso de desarrollo de Microempresa, a Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES) en Guayaquil- Ecuador previa a la obtención del Título de Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

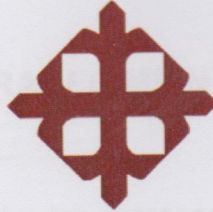
**Guayaquil, a los 26 días del mes de Mayo del año 2014**

**EL AUTOR (A)**

---

**Karla Michelle Calle Garzón**





**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Karla Michelle Calle Garzón**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Titulación Estudio de Caso de Sweet & Coffee y sus factores determinantes de éxito o fracaso en su proceso de desarrollo de Microempresa, a Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES) en Guayaquil- Ecuador, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 26 días del mes de Mayo del año 2014**

**EL AUTOR (A)**

**Karla Michelle Calle Garzón**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en manera especial a las personas que me han acompañado y brindado su apoyo durante etapa de mi vida. A mis padres que me han inspirado y enseñado a luchar y esforzarme con dedicación y entrega para alcanzar mis metas y sueños. Les agradezco a ellos, todos los esfuerzos, sacrificios y amor que me han brindado para hacer posible que hoy culmine con éxito una de las etapas más significativas de mi vida.

Quiero agradecer también a mi familia por el cariño, apoyo y confianza que me han brindado, en especial a mi abuelita Lic. Fanny Córdova y mi madre Karla Garzón, dos mujeres que han sido mi fuente de inspiración y modelo a seguir, que me han animado a seguir adelante con su ejemplo.

A mi padre que se ha esforzado para hacer posible esta meta, a mi hermana y a mi novio, por su apoyo y ayuda incondicional. Agradezco también a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y los muchos profesores que contribuyeron con su dedicación y conocimientos a mi formación.

En especial, quiero agradecer a Dios por haberme dado las fuerzas para continuar con mis metas y perseguir mis objetivos, por darme un día más de vida para cumplirlas, por haberme bendecido con el apoyo y amor que me ha brindado a través de mi familia

**Karla Michelle Calle Garzón**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico a Dios por haberme dado la fortaleza espiritual para recorrer el camino hasta llegar a hacer realidad esta meta. A mis padres, ya que la conquista de este logro ha sido un sueño de los tres. Ustedes han sido parte de mis fuerzas, mi motor, mis ganas de seguir adelante, mi motivación, sin su ayuda y entrega incondicional no habría sido posible alcanzar la meta. Les dedico este trabajo que simboliza un sueño cumplido, una meta alcanzada y el inicio de una nueva etapa, ya que este logro es también de ustedes.

Gracias por su amor incondicional!

**Karla Michelle Calle Garzón**



## CONTENIDO

1.	CAPÍTULO 1 MARCO DE REFERENCIA .....	1
1.1.	Introducción.....	1
1.2.	Justificación.....	3
1.3.	Antecedentes .....	5
1.4.	Objetivo general .....	9
1.5.	Marco Teórico.....	9
1.6.6.	Resultados del estudio de Mercado .....	47
1.6.7.	Entrevista a Colaborador de Sweet & Coffee.....	57
2.	CAPÍTULO N° 2: ANÁLISIS DE MACRO Y MICRO ENTORNO.....	68
2.1.	Análisis de Macro y Micro entorno .....	68
2.1.1.	Descripción de los Inicios de Sweet and Coffee en el mercado guayaquileño.....	69
2.1.2.	Línea del Tiempo: Expansión de Sweet&Coffee.....	73
2.1.2.	Fases de Crecimiento.....	77
2.2.	Análisis de Entorno Externo General .....	83
2.2.1.	Análisis PEST.....	83
2.3.	Análisis de Entorno Externo Específico.....	96
2.3.1.	Delimitación de la Industria.....	97
2.3.2.	Análisis de las Fuerzas de Porter.....	99
2.4.	Análisis de Entorno Interno Específico .....	108
2.4.1.	Análisis FODA Inicial (1997).....	108
3.	CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	115
3.1.1.	Perfil del cliente .....	116
3.2.	Propuesta de Valor .....	121

3.3. Recursos Claves .....	122
3.3.1 Análisis del portafolio de productos .....	123
3.3.1.1 Estrategia de Portafolio de Producto - Matriz BCG .....	130
3.3.2 Imagen de marca .....	137
3.4 Canales .....	153
<u>4. Capítulo 4: Factores claves de Éxito en la Gestión de Negocios</u> .....	183
Recursos Físicos .....	183
Recurso Intelectual .....	185
Recurso Humano .....	186
Recurso Financiero .....	202
Relación con el cliente .....	207
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	214



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipos de Canal .....	29
Tabla 2 Población de Guayaquil según Nivel Socio Económico por Grupos de edad.....	41
Tabla 3 Ingreso económico mensual de los encuestados.....	48
Tabla 4 Cafetería a la que los encuestados van con mayor frecuencia.....	48
Tabla 5 Factores por los que asiste el encuestado a Sweet & Coffee .....	49
Tabla 6 Frecuencia de compra del encuestado .....	50
Tabla 7 Productos que consume el encuestado en Sweet & Coffee.....	51
Tabla 8 Dónde compran los encuestados, sobres de café de Sweet & Coffee .....	52
Tabla 9 Percepción del encuestado sobre el precio de los productos de S&C comparado con la competencia.....	53
Tabla 10 Percepción del encuestado sobre el servicio de S&C comparado con la competencia.....	54
Tabla 11 Percepción del encuestado sobre el ambiente de los locales de S&C comparado con la competencia.....	55
Tabla 12 Percepción del encuestado sobre la variedad y calidad de los productos de S&C comparado con la competencia.....	56
Tabla 13 Cómo se entera el encuestado sobre de las promociones y anuncios de Sweet & Coffee.....	57
Tabla 14 Clasificación de etapas de crecimiento por tamaño de empresa .....	78
Tabla 15 Periodos de Gobierno .....	83
Tabla 16 Indicadores de Macro entorno económico .....	87
Tabla 17 Ingreso Potencial de Competidores - Fuerzas de Porter .....	101
Tabla 18 Rivalidad entre Competidores Existentes.....	105
Tabla 19 Elementos del Modelo de negocio que Componen la Estrategia de Marketing.....	178
Tabla 20 Valor de Activos Físicos por fases de crecimiento.....	184
Tabla 21 Cálculo de personal por año.....	187
Tabla 22 Ratio de Liquidez corriente .....	203
Tabla 23 Ratio de Prueba ácida .....	204
Tabla 24 Ratio de Endeudamiento del Activo.....	204
Tabla 25 Ratio de Rotación de ventas.....	205
Tabla 26 Ratio Periodo Medio de Pago.....	206
Tabla 27 Impacto de Gastos Administrativos y Ventas.....	206
Tabla 28 Impacto de Carga Financiera .....	206
Tabla 29 Margen Bruto, Operacional , Neto .....	207
Tabla 30 Rentabilidad Operacional del patrimonio , Rentabilidad Financiera.....	207
Tabla 31 Resumen de Factores Claves de los elementos del modelo de Negocio-Área Administrativa.....	211
Tabla 32 Factores Claves en el modelo de negocio de Sweet & Coffee .....	216

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Género de los encuestados .....	47
Gráfico 2 Rango de Edad de los encuestados .....	47
Gráfico 3 Ingreso económico mensual de los encuestados.....	47
Gráfico 4 Cafetería a la que los encuestados van con mayor frecuencia.....	48
Gráfico 5 Factores por los que asiste el encuestado a Sweet & Coffee .....	49
Gráfico 6 Frecuencia de compra del encuestado .....	49
Gráfico 7 Productos que consume el encuestado en Sweet & Coffee.....	51
Gráfico 8 Dónde compran los encuestados, sobres de café de Sweet & Coffee .....	51
Gráfico 9 Percepción del encuestado sobre el precio de los productos de S&C comparado con la competencia.....	52
Gráfico 10 Percepción del encuestado sobre el servicio de S&C comparado con la competencia.....	53
Gráfico 11 Percepción del encuestado sobre el ambiente de los locales de S&C comparado con la competencia.....	54
Gráfico 12 Percepción del encuestado sobre la variedad y calidad de los productos de S&C comparado con la competencia .....	55
Gráfico 13 Cómo se entera el encuestado sobre de las promociones y anuncios de Sweet & Coffee.....	56
Gráfico 14 Línea del tiempo – Fases de crecimiento de Sweet & Coffee.....	81
Gráfico 15 Aporte de la industria de la manufactura sobre el PIB-porcentaje .....	97
Gráfico 16 Porcentajes de Participación de bebidas y alimentos de panadería y confitería sobre el PIB que aporta el sector Manufacturero .....	98
Gráfico 18 Tipos de café al peso que comercializa S&C.....	125
Gráfico 19 Cafés Fríos .....	127
Gráfico 20 Torta mojada de Chocolate.....	128
Gráfico 21 Tarta de Acelga , comentarios.....	128
Gráfico 22 Mugs de la campaña Deja tu marca .....	130
Gráfico 23 Matriz BCG de Sweet & Coffee .....	130
Gráfico 24 Presentación de productos S&C Cafés.....	134
Gráfico 25 Presentación de productos S&C, Muffin .....	134
Gráfico 26 Estrategia de innovación de productos- Café del Mes .....	135
Gráfico 27 Nombre de la empresa .....	140
Gráfico 28 Logotipo Sweet & Coffee 1997 – 2003.....	140
Gráfico 29 Logotipo Sweet & Coffee 2004 - 2011 .....	141
Gráfico 30 Logotipo Sweet & Coffee 2012 -2014.....	142
Gráfico 31 Isla Mall del Sol.....	143
Gráfico 32 Café de Swet & Coffee .....	143
Gráfico 33 Local de S&C en Plaza Lagos.....	144
Gráfico 34 Local Sweet & Coffe, predominio del color café .....	144
Gráfico 35 Local de S&C , color amarillo.....	145

Gráfico 36 Comentarios de clientes sobre la marca.....	147
<b>Gráfico 37 Gráfica de campaña publicitaria por el día de las madres .....</b>	<b>148</b>
Gráfico 38 Premio Flama .....	149
Gráfico 39 Reconocimiento taza dorada .....	150
Gráfico 40 Premio La Barra .....	151
Gráfico 41 Reconocimiento TripAdvisor .....	152
Gráfico 42 Opiniones de clientes sobre lealtad de la marca .....	152
Gráfico 43 Canales de Ventas : Locales ; Sweet&Coffee, Universidad Católica.....	155
Gráfico 44 Sweet&Coffee, Riocentro Norte .....	157
Gráfico 45 Sweet&Coffe, Isla, Centro Comercial San Marino.....	158
<b>Gráfico 46 Formato de Locales en Super mercados, Sweet&amp;Coffee, Supermaxi</b>	
<b>Sur.....</b>	<b>159</b>
Gráfico 47 Packing de café al peso.....	161
Gráfico 48 Sweet&Coffee, Amazonas, Quito.....	163
Gráfico 49 Sweet&Coffee, Universidad Católica Santiago de Guayaquil. ....	163
Gráfico 50 Vitrina Sweet & Coffee.....	164
Gráfico 51 Ambiente Sweet & Coffee .....	166
Gráfico 52 Comentario de usuarios de tripadvisor sobre S&C .....	169
Gráfico 53 Página Web Sweet & Coffee .....	172
Gráfico 54 Información de la página de S&C .....	173
Gráfico 55 Blog Sweet & Coffee .....	174
Gráfico 56 Material POP .....	176
Gráfico 57 Diploma de la Universidad del Café .....	193
Gráfico 58 Luis Baquerizo.....	194
Gráfico 59 Filosofía Sweet & Coffee .....	195
Gráfico 60 Responsabilidad Social de S&C.....	196
Gráfico 61 Campaña Sembrando un compromiso.....	197
Gráfico 62 Campaña Deja tu marca.....	197
Gráfico 63 Comentarios de clientes por medio de Facebook .....	209



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Número de locales de Sweet and Coffee por ciudad y año de apertura .....	220
Anexo 2 Estado de Situación Sweet & Coffee 2012 .....	232
Anexo 3 Estado de Situación Sweet & Coffee 2013 .....	237
Anexo 4 Estado de Resultados Sweet & Coffee 2012 .....	242
Anexo 5 Estado de Resultads Sweet & Coffee 2013 .....	247
Anexo 6 Cálculos para estimar el valor en activos de cada año (1997-2013) .....	253

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación de tipo estudio de caso, se presentará un análisis de los elementos del modelo de negocio de Sweet & Coffee, una empresa grande (considerando ingresos y personal) que se encuentra posicionada en el mercado Guayaquileño y Quiteño. Esta empresa pertenece a la industria de alimentos y brinda un servicio de cafetería gourmet con alto enfoque al servicio, es manufacturera y comercializadora de dulces y variedades de bebidas de café.

El enfoque del estudio es cualitativo, es netamente un análisis en donde se resaltarán a través de los diferentes elementos del modelo de negocio los factores que han influido en el éxito de la empresa, así como las estrategias que ha utilizado, desde sus inicios como micro empresa , en su transcurso hasta su actual posición de gran empresa. El análisis se lo presentará en cuatro partes, cada una correspondiente a cada capítulo de los que componen el presente trabajo de titulación.

En la primera parte, se presenta el marco teórico, conceptual y referencial del tema que servirán de base para el desarrollo del tema.

En la segunda, se presentará un diagnóstico del macro y micro entorno en el que se ha desarrollado la empresa, a fin de realzar el valor de las estrategias que utilizó para desarrollarse frente a las oportunidades, amenazas y debilidades que tuvo que afrontar a lo largo de su proceso de crecimiento, el cual se presenta en cuatro fases: microempresa, pequeña empresa, empresa mediana, empresa grande.

La tercera abarca los elementos del modelo de negocio pertenecientes a la parte de la estrategia de marketing, mientras que en la cuarta parte se realiza un análisis de los factores claves en la gestión administrativa y financiera de la empresa. Al final se presenta las conclusiones más

relevantes a las que se ha llegado a través del presente trabajo de investigación y análisis.

**Palabras Claves:** Sweet & Coffee, modelo de negocio, factores de éxito.



## **ABSTRACT**

In the present research work, which has a qualitative approach, it will be presented, an analysis of the elements of the Sweet & Coffee's business model, a large company (considering income and human resources) that is positioned in the market Guayaquil and Quito. This company belongs to the food industry and provides a gourmet coffee service with focused on service too. This company manufactures and market desserts and a wide variety of coffee drinks.

The focus of the study is qualitative, it is an analysis where are highlighted through the different elements of the business model of the factors that have influenced the success of the company, as well as strategies that have been used, since its inception as a micro-enterprise, in its course to its current position of large company. The analysis it will be featured in four parts, each one corresponding to each chapter that compose the present work. The first part defines the theoretical, conceptual and reference framework of the subject that will form the basis for the development of the subject.

The second part will present a macro and micro Business environment diagnostics, in which the company has developed in order to enhance the value of the strategies used to develop face the opportunities, threats and weaknesses that had to face along of the growth process, which occurs in four phases: micro, small, medium business, large business.

The third covers the elements of the business model belonging to the part of the marketing strategy, while in the fourth part is an analysis of the key factors in the administrative and financial management of the company. At the end, it will be present the most important conclusions which have come through the development of this work of research and analysis.

**Key words:** Sweet & Coffee, business model, success factors.

## RÉSUMÉ

Dans le présent travail de recherche de type d'étude de cas, il se présentera une analyse des éléments du modèle d'affaires de Sweet & Coffe, une grande entreprise (compte tenu des revenus et du personnel) qui se positionne dans le marché de Guayaquil et Quito. Cette société appartient à l'industrie alimentaire et donne un service de café gourmet avec accent sur le service. L'entreprise, elle-même fait la fabrication et de commercialisation des desserts et des variétés de boissons au café.

L'orientation de l'étude est qualitative, il est une analyse où sont mises en évidence à travers les différents éléments du modèle d'affaires des facteurs qui ont influencé le succès de l'entreprise, ainsi que des stratégies qui ont été utilisés, depuis sa création comme une micro-entreprise, dans sa course vers sa position actuelle de la grande entreprise. Analyse qu'il sera décrit en quatre parties, chacune d'elles correspondant à chacun des chapitres qui composent ce travail. Le premier définit le théorique, conceptuel et cadre de référence de l'objet qui servira de base pour le développement du sujet.

Dans la seconde partie, il sera présenté un diagnostic de macro et micro environnement dans lequel l'entreprise a été développé pour améliorer la valeur des stratégies utilisées pour se développer contre menaces opportunités, faiblesses, qui ont dû faire face à la tout au long de sa processus de croissance, qui se déroule en quatre phases: micro, petite, entreprises moyennes, grandes entreprises.

La troisième partie est sur les éléments du modèle d'affaires que appartenant à la partie de la stratégie de marketing, tandis que dans la quatrième partie est une analyse des facteurs clés dans la gestion administrative et financière de la société. À la fin, ils seront présente les conclusions les plus importantes à qui est venu par le biais de ce travail de recherche et d'analyse.

**Mots clés** :Sweet & Coffee, modèle d'affaire, facteurs de succès



# **CAPÍTULO 1 MARCO DE REFERENCIA**

## **1.1. Introducción**

En el campo del estudio de modelos de negocios, varios autores han desarrollado conceptos, definidos desde diversos puntos de vista, que sin duda enriquecen la gama de conocimiento existente en torno a este tema, que corresponde a uno de los puntos más importantes al momento de emprender un negocio. Una de las definiciones que a opinión del autor del presente trabajo, define el objetivo del modelo de negocio de una manera totalmente simple y concreta, es: el modelo de negocio es la expresión de una idea en términos más formales (Washington, 2010), lo que se traduce como la utilización de un modelo de negocios que surge a partir de la necesidad de dotar una estructura lógica a una idea, misma que puede ser de emprendimiento de un nuevo negocio o innovación de uno ya existente.

De esta manera, el estudio de modelos de negocio junto con todos los elementos y variables que esto conlleva, representa un aspecto importante de estudio para profesionales de ciencias económicas, administrativas, de emprendimiento, entre otras relacionadas ya que encierra un análisis de estructuras empresariales entre ellas: Recursos Humanos, Marketing, logística, producción, atención al cliente, etc., a esto se le suman los elementos principales de un modelo de negocios como son la definición de la proposición de valor, definición de mercado objetivo y relación con clientes, cadena de valor, captura de valor, actividades claves, costes para llevar a cabo las operaciones, entre otros, de las cuales se derivan estrategias que deberán estar acorde al tipo de negocio a estudiar.

Otro punto importante que se abordará en el desarrollo del análisis, es la importancia de la micro-empresa como modelo de emprendimiento local y etapa inicial en el proceso de crecimiento de una empresa, identificándose

los factores claves que permitieron que la empresa, objeto de estudio, se haya desarrollado hasta convertirse en empresa grande.

Dentro de la primera a la tercera fase de desarrollo en su desarrollo, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES<sup>1</sup>) al poseer estructuras más pequeñas, tienen la ventaja de poder ajustarse mejor a los requerimientos y necesidades de sus clientes, haciendo posible una relación más cercana con sus clientes que les permite personalizar más sus servicios ganándose la preferencia de los consumidores, gracias también, a ese ambiente de atención familiar que hace que los clientes se sientan atendidos como en casa y dando lugar a que estos prefieran este tipo de locales a aquellos de cadenas más grandes, muchas veces internacionales, que por abarcar un mercado más grande se han tenido que tecnificar sus procesos a tal grado que han descuidado la percepción que se da al cliente.

De la misma manera en que las empresas en estas primeras fases tienen ciertas ventajas, también deben enfrentar retos hasta poder posicionarse en el mercado y mayor aún lograr ese paso de micro empresa a empresa grande que no muchos negocios logran. Algunos de estas dificultades o desventajas son principalmente el acceso a crédito, aunque actualmente el gobierno ha dado mayor apoyo al desarrollo de las MIPYMES, otro factor importante es la disponibilidad de recursos y conocimientos para desarrollar una planificación de modelos efectivos.

Incluso alcanzando la cuarta fase, convirtiéndose en empresa grande aún tienen que enfrentar varias retos para mantenerse y posicionarse en el mercado en el largo plazo, para lo cual debe ir evolucionando su estrategia a lo largo de su proceso de crecimiento, lo que da valor al presente trabajo que se enfocará en presentar un análisis de los aspectos más importantes del modelo de negocio de una empresa local resaltando los elementos,

---

<sup>1</sup>MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas

considerados por el autor, decisivos en su transición de micro-empresa a empresa grande.

## **1.2. Justificación**

La mayor parte de los casos de estudio de modelos de negocios, utilizados en libros e instituciones educativas del país son modelos extranjeros de empresas que si bien han utilizado estrategias exitosas, que han aportado conocimientos útiles para el diseño, desarrollo e implantación de modelos de negocios en diferentes escenarios, no se desarrollan en las mismas o cercanas condiciones económicas, culturales, o de mercado del país, lo cual hace que estos modelos pierdan su nivel de aporte al diseño de modelos de negocio locales, en este caso ecuatorianos, de allí nace la necesidad de crear modelos de negocio acordes a la realidad del país enfocados una temática local importante como lo es el desarrollo de modelos que sirvan de guían para las microempresas en su proceso de crecimiento a grandes empresas.

El actual compromiso de las instituciones de educación superior del Ecuador, es la generación de conocimientos académicos, iniciativa fuertemente impulsada por el plan del Buen Vivir 2013-2017, en su objetivo número 4 “Fortalecer las capacidades y potencialidad desde la ciudadanía”, que busca apoyar el rol de la generación de conocimiento para promover la investigación científica y tecnológica responsable con la sociedad y con la naturaleza. En este contexto el presente trabajo tiene como objetivo principal aportar con un análisis de un modelo de negocio exitoso desarrollado en un entorno económico, cultural y social local, enriqueciendo el aprendizaje que estos modelos pueden ofrecer como base para el desarrollo de nuevos modelos exitosos.

La provincia del Guayas, en especial la ciudad de Guayaquil, es una de las provincias más dinámicas de la economía del Ecuador. En el 2007, fue

la ciudad que más aportó al PIB<sup>2</sup> ecuatoriano con 12.772 millones de dólares al Producto Interno Bruto, según los cálculos de Banco Central de Ecuador. (Ecuador Inmediato, 2011). Según el último censo de población y vivienda del Ecuador realizado en el 2010, el 25,3% de la población guayasense trabaja por cuenta propia después del 39,7 % que trabaja en relación de dependencia, de lo cual podemos resaltar la característica de emprendimiento de la población de esta zona.

En Guayaquil, 7.481 de 87.206 locales que se dedican a diferentes actividades económicas, son restaurantes y servicio móvil de comida, representando el segundo tipo de establecimientos existentes en la ciudad,(INEC, 2010 citado por El universo, 2010). Siendo el mercado de venta de alimentos, un mercado de gran competencia por la facilidad de entrada de nuevos competidores debido a que no existen barreras de entrada, no se necesita una inversión fuerte y es una actividad para la que no se necesita un nivel de conocimiento especializado.

A pesar de ser un mercado prácticamente copado en donde las oportunidades de diferenciación son escasas, existen varias empresas locales que han desarrollado estrategias y modelos de negocios que les han permitido posicionarse en el mercado, logrando una diferenciación con relación a sus competidores e incluso un desarrollo de marca. En Ecuador existen muchos casos de empresas exitosas que han nacido como micro empresas hasta crecer a medianas empresas, creando plazas de trabajo y aportando con la generación de riqueza al país.

Refiriéndose al caso particular de Guayaquil, que como se había mencionado anteriormente es una de las ciudades con mayor dinámica del país, ha sido el escenario en el que muchas empresas ejemplos de emprendimiento han nacido desarrollando con el paso del tiempo modelos de

---

<sup>2</sup> PIB: Producto Interno Bruto

negocios exitosos, que empezaron con una actividad informal desde sus casas, siendo sus familias y amigos sus primeros clientes, hasta convertirse en locales conocidos por gran cantidad de Guayaquileños. Entre estos podemos mencionar a: El Café de Tere, Parrilladas Del Ñato, El Capi, Sweet & Coffee, por nombrar algunos de los negocios exitosos del sector de venta de alimentos existentes en Guayaquil, que han sabido dar un salto desde microempresas a empresas medianas y grandes, lo cual los convierte en casos de estudio.

Para el presente trabajo se tomará como caso de análisis a Sweet & Coffee, debido a que es la empresa que más se adecúa a los objetivos del presente trabajo permitiendo analizar una variedad más amplia de los elementos del modelo de negocio, a fin de servir como aporte a la generación de conocimientos basados en casos de éxito locales.

### **Contribución potencial del estudio**

1. Aportar a la generación de una cultura de investigación, mediante la observación y análisis de casos de éxito reales de la ciudad de Guayaquil, Ecuador.
2. Fomentar el estudio y desarrollo de modelos de negocio nacionales basados en la investigación.
3. Resaltar el valor del aporte de la empresa estudiada como modelo inspirador para nuevos emprendedores en su transición de MIPYME a empresa grande.
4. Enriquecer el estudio de modelos de negocio, con características y estrategias de modelos locales.

### **1.3. Antecedentes**

El presente análisis tiene como antecedentes principales a tres estudios relacionados con los objetivos del trabajo de titulación en curso, de esta manera tenemos a la tesis de maestría de Universidad Andina Simón

Bolívar, Sede Ecuador que tiene por tema el Diseño de un modelo de gestión para microempresas comercializadoras. Caso: empresa comercializadora de productos de aseo y limpieza, que servirá de guía en el análisis del caso en la etapa de microempresa. (Jibaja & Hidalgo, 2010)

Relacionado con el objetivo de analizar las técnicas de posicionamiento se tomara como antecedente el análisis que realiza la revista turismo y patrimonio cultural de un Restaurante típico y familiar de una región turística que se titula “Un estudio de caso sobre el impacto de la marca en la fidelidad del cliente.” (Pozo, De Faria&Tachizawa, s.f.) en donde se analiza cuáles son los factores que influyen en el comportamiento de toma de decisiones del consumidor, abarcando factores como precio, localización, calidad de comida, servicio, experiencia o marca.

Debido a las similitudes observadas en el modelo de negocios de Starbucks Coffee, con la empresa ecuatoriana Sweet & Coffee se tomará también como referencia un estudio de caso realizado a esta empresa titulado “Teoría dinámica de Mercadotecnia Aplicada al Caso Starbucks Coffee”, en la que se realiza un análisis del funcionamiento y factores clave de éxito que han permitido que sea considerada por la revista Fortune como una de las 500 empresas más grandes del mundo. (Díaz & Lara, 2005)

### **Planteamiento del problema**

En el Ecuador las MIPYMES juegan un papel importante en la generación de empleo y crecimiento económico de los sectores en los que se desarrollan. Haciendo referencia a la información proporcionada por el Servicio de Rentas Internas (SRI), se registraron en el 2011 27.646 Pymes<sup>3</sup> concentradas principalmente en Pichincha y Guayas. Se estima que en promedio, las empresas medianas tuvieron en el 2011 un ingreso anual de 2,5 millones de dólares, y las pequeñas de 451.341 dólares, destacándose

---

<sup>3</sup> Pymes: Pequeñas y medianas empresas

entre las primeras, las empresas de alimentos y bebidas.( Revista Ekos, 2011)

De la misma manera, las microempresas ecuatorianas compuestas de 1 a 9 trabajadores con un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores a \$100,000, en el 2004 proporcionaron trabajo para cerca del 25 % de la mano de obra urbana. Además, las ventas de estas microempresas representan aproximadamente 25.7 por ciento del producto interno bruto. De lo cual podemos deducir la importancia de las microempresas como componente de la economía urbana. (USAID, 2004), de allí la importancia de su estudio.

Continuando en el contexto de entender su funcionamiento y más tarde comprender como algunas de estas micro empresas logran llegar a convertirse en pequeñas y medianas empresas, se presenta información sobre un aspecto importante del emprendimiento: el financiamiento. El 67.1% de los microempresarios inicia sus actividades gracias a sus ahorros personales, mientras el 12.6% emprende su actividad con préstamos a familiares o amigos y tan solo un 8% a instituciones financieras formales. (Clavijo, s.f). El problema con este tipo de financiamiento es que utilizar únicamente fondos que provienen de ahorros o aquellos internamente generados por la actividad limita la habilidad de crecer de una empresa, ya que el reducido margen de rentabilidad limita la capacidad de re-inversión en el negocio más aún cuando no hay una cultura de ahorro y re-inversión.

De acuerdo a un estudio realizado en el 2004 por la USAID<sup>4</sup>, casi el 40 % de los microempresarios encuestados dijeron que las ventas habían bajado ligeramente con relación al año anterior, mientras que el 15% dijeron que las ventas habían aumentado en el 2004, de esto se deriva que muy pocos hayan aumentado el número de empleados o que hayan hecho

---

<sup>4</sup> USAID: United States Agency for International Development (USAID)



mejoras al negocio. Los aspectos anteriormente mencionados, derivados principalmente de que los microempresarios por lo general operan en segmentos de mercado altamente competitivos que hace que su crecimiento en ventas se vea muy limitado, de la misma manera sucede con las ganancias debido a que en este tipo de mercados se compite mucho por precios, obligándolos a reducir sus márgenes de ganancia en el afán de captar clientes.

De esta misma manera el estudio muestra que solo un 10.8% de microempresarios encuestados habían incrementado sus empleados, solo el 2.7% se habían cambiado a un local nuevo o mejorado y alrededor del 6% habían hecho mejoras a su lugar de trabajo, entre un 7% y 8% habían comprado nuevos equipos para su negocio. De estas cifras podemos observar el bajo porcentaje de oportunidades de crecimiento de las microempresas, de allí la importancia del estudio de casos de éxito de empresas que dentro de ese mismo entorno han sabido desarrollar estrategias y modelos de negocio exitoso, que a pesar de haber iniciado como microempresas, en mercados tan competitivos como por ejemplo el de restaurantes y cafeterías en los que existe alta competencia, han sabido diferenciarse y lograr posicionarse en el gusto de los consumidores, todo esto con la finalidad de extraer los puntos que diferenciaron a estos emprendimientos de los otros y desarrollar modelos aprovechando los conocimientos extraídos de su estudio.

### **Declaración interrogativa**

¿Cuáles fueron los factores de éxito del modelo de negocio “Sweet & Coffee” en su proceso de crecimiento de micro- empresa a mediana y grande empresa?

**Variables:** Factores de Éxito

**Variables:** Modelo de negocio

**Espacio:** Sweet & Coffee, ciudad de Guayaquil

## **1.4. Objetivo general**

Identificar y analizar los factores que pueden influir en el éxito o fracaso del modelo de negocio de Sweet & Coffe en el proceso de evolución desde microempresa a gran empresa local.

### **Objetivos específicos**

- Presentar un marco referencial del tema
- Presentar un diagnóstico del entorno macro y micro en el que se encuentra actualmente y un breve resumen de su evolución en sus fases desde MIPYMES a empresa grande de Sweet & Coffee.
- Identificar los factores claves de éxito en la estructura y estrategia administrativa de Sweet & Coffe
- Identificar los factores claves de éxito en la estructura y estrategias comerciales de Sweet & Coffe

## **1.5. Marco Teórico**

Como primera fase para el desarrollo de una investigación es necesario desarrollar el marco teórico situando el tema de investigación dentro de un conjunto de conocimientos que sirva de guía para orientar y fundamentar la misma, para lo cual se introduce el tema con teorías económicas relacionadas al modelo económico del país, modelo extractivista primario exportador semi industrial con valor agregado para mercado interno.

### **1.5.1 Teoría de libre mercado o libre cambio**

“La economía de mercado es la base de un mercado libre, esto quiere decir, que el intercambio no reconoce ninguna intervención que altere el libre juego de la oferta y la demanda. En el sistema de libre mercado todos los bienes y servicios, como los factores productivos, tienen su precio. Los precios,

entonces actúan como guías para que libremente se asignen los recursos productivos y se respondan adecuadamente las tres interrogantes, que son; ¿Qué producir? , ¿Cómo producir? , y ¿Para quién producir? “(Smith, 1776 citado por Smalig, 2011)

“Los consumidores tienen múltiples necesidades y al realizar sus compras ya definen sus preferencias, lo cual estimula al productor de bienes y servicios estudiar e indagar en dichas preferencias para producirlas, esto responde al ¿Qué producir? , la competencia al interior del mercado obliga al productor a reducir al mínimo sus costos de producción y así rebajar los precios para poder atraer a la sociedad, de esta manera se responde la segunda interrogante, ¿Cómo producir? , por último, los potenciales compradores o la clase de sociedad que pueda pagar el precio de mercado esto es, a quien va dirigido el producto, determinan la específica demanda, lo cual responde a la última interrogante ¿Para quién producir?”(Smith, 1776 citado por Smalig, 2011)

“En la economía de mercado la empresa privada es el actor principal, dado que mientras más competencia haya, debido a la iniciativa particular, el mercado será el favorecido. En este libre juego de la oferta y la demanda los oferentes siempre estarán de acuerdo en vender sus productos al mayor costo posible y por el contrario los demandantes siempre buscaran los precios más bajos posibles. Por ello oferentes y demandantes buscan siempre el equilibrio, sobre esto David Ricardo en su libro “Principios de economía política y tributación” donde desarrollo la teoría valor-trabajo dice; “...el precio "normal" o, si se prefiere, el valor de una mercancía, está determinada por la cantidad de trabajo que contiene. Por tanto, el valor de una mercancía aumenta cuando aumenta la cantidad de trabajo necesaria para su fabricación y disminuye en caso contrario”(Smith, 1776 citado por Smalig, 2011)

“En términos relativos, puede decirse que los valores de cambio relativos aumentan o disminuyen de acuerdo al mismo principio, inclusive si disminuye la cantidad de trabajo incorporada en todas las mercancías...”. (David Ricardo, Principios de economía política y tributación). Sin embargo todo esto los demandantes no tienen como saberlo, ellos no saben cuánto trabajo incorporado tiene una mercancía o un producto y es por esto que exigirán precios bajos.”(Smith, 1776 citado por Smalig, 2011)

“Su principal y más grande exponente fue Adam Smith, filósofo y político escocés, quien es nombrado padre de la economía. Según su tesis en el libro, La riqueza de las naciones, donde contribuye al pensamiento liberal, dice; “...la clave del bienestar social está en el crecimiento económico, que se potencia a través de la división del trabajo. La división del trabajo, a su vez, se profundiza a medida que se amplía la extensión de los mercados y por ende la especialización.”(A. Smith, La riqueza de las naciones). En efecto, para Adam Smith la división del trabajo, “...Es el progreso más importante en las facultades productivas del trabajo, y gran parte de la aptitud, destreza y sensatez con que diste se aplica o dirige, por doquier, parecen ser consecuencia de la división del trabajo” (Smith, 1776 citado por Smalig, 2011)

#### **1.5.2. Modelo extractivo-exportador primario y semi industrial interno**

“El modelo extractivo–exportador suele ser utilizado sin definirse de modo estricto. Por lo general el concepto se introduce a partir de la “definición por extensión”, es decir de la enumeración de una lista de (nuevas) “actividades extractivas” que por su naturaleza resultan paradigmáticas del “modelo” de desarrollo implícito. Tradicionalmente se ha entendido que son actividades extractivas aquellas en las que se obtienen recursos naturales con el fin de ser utilizados como materias primas en otras actividades o para el consumo directo, pero que se basan en la utilización del suelo, del subsuelo o del

océano. Esta consideración, vale agregar, acarrea una valoración negativa de sus consecuencias” (Grigera&Álvarez, 2013,pág, 81)

Se denomina extractivismo a una forma de organizar la economía de un país o modelo económico, basado en una alta dependencia de la extracción intensiva, explotando en grandes volúmenes de Recursos Naturales (RRNN) no renovables principalmente la extracción petrolero, en la cual se basa la economía de muchos de los países Latinoamericanos ;y los RRNN de cierta forma renovables provenientes de la agricultura, recursos forestales, con muy bajo procesamiento o valor agregado y destinado para su venta en el exterior o exportación. (Colectivo CASA, s. f)

“El periodo neoliberal se distinguió por el extractivismo, es decir el centrar las economías nacionales alrededor de la exportación de materias primas, como minerales, hidrocarburos y commodities agrícolas. Se hicieron numerosas críticas desde la izquierda y el ecologismo al efecto de que el extractivismo es ecológicamente destructivo y que mantiene los países del Sur global en la miseria, la dependencia y el atraso económico. Se anhelaba la transición a un modelo post-extractivista, en el que los recursos naturales se utilicen de manera racional y sustentable, principalmente para uso local y así facilitar un desarrollo económico verdaderamente nacional y endógeno” (Ruiz, 2001)

Las características principales de una economía basada en el extractivismo primario son: En primer lugar una alta dependencia de la extracción de recursos naturales lo que a su vez acarrea la extracción de recursos naturales en grandes volúmenes que, en segundo lugar, son de bajo procesamiento, es decir son exportados en su forma básica, como materia prima o con muy poco o ningún valor agregado. De esta manera el extractivismo, es un patrón de desarrollo económico, denominado primario exportador, pues consiste en la especialización de la economía en la producción de materias primas para su exportación sin valor agregado. (Colectivo CASA, s. f)

Las principales consecuencias de una economía extractivista exportadora primaria son el desarrollo de una alta dependencia económica y política de los países productores sujetos a la economía de los países compradores de materias primas y del mercado mundial. El ensanchamiento de la desigualdad en el intercambio comercial ya que se vende barato las materias primas, para más tarde comprar(importar) a precios más elevados los productos industrializados o con valor agregado, que muchas veces se elaboran a partir de la misma materia prima que se vendió. (Colectivo CASA, s. f)

Entre otras consecuencias del modelo extractivista exportador, se desincentiva otras áreas económicas ya que se concentra la inversión en este tipo de actividades y se descuida otros sectores; la generación de impactos ambientales provenientes de dichas actividades ya que siendo un modelo que se basa en la extracción continua de ciertos recursos, trae consecuencias como la sobreexplotación, empobrecimiento de suelos, pérdida de biodiversidad que terminan afectando la calidad de vida de los habitantes significando altos costes ambientales sumados a la inversión que luego se debe destinar para su reparación, costes que muchas veces no son tomados en cuenta para calcular la verdadera ganancia de esta actividad. En general este tipo de modelo económico genera dependencia y desarrollo empobrecedor. (Colectivo CASA, s. f)

En el caso específico de Ecuador, se ha caracterizado por tener un modelo extractivista primario, así puede nombrar su periodo como país productor cacaotero, luego bananero, hasta llegar a ser petrolero. Desde los años 70, la economía del país se ha basado principalmente en modelo extractivo primario de petróleo que lo exporta como crudo con casi ningún tipo de valor agregado, debido a esta dependencia el país ha pasado por épocas de bonanza así como también de graves crisis ocasionadas por la caída en los precios del petróleo, que aportó a una de las crisis más graves del país en

los últimos años como la del 2000, en la que el país se vio obligado a cambiar de moneda y dolarizarse. (Acosta, s. f)

A partir del 2007, se comienza a plantear un cambio de modelo. Las políticas económicas del gobierno del presidente Rafael Correa, desligadas de los mandatos del FMI y del Banco Mundial, empezaron a revertir paulatinamente la tendencia neoliberal anterior y si bien, no se han desligado aún del modelo extractivista, han permitido que hoy se pueda hablar de un modelo neo extractivista que busca realizar a futuro un cambio en la matriz productiva del país (Acosta, s. f), mediante la implementación, por ejemplo , el proyecto de la Refinería del Pacífico que busca aprovechar la producción nacional de petróleo para dejar de importar derivados para el consumo nacional y colocar los excedentes en mercados como Perú, Chile y países centroamericanos, que se prevee estará lista para el 2017.

#### Teoría de las fuerzas de Porter

“Esta metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido “ cómo el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí ” (Porter, 1995:25), con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. El análisis de las fuerzas de Michael Porte permite conocer el sector industrial considerando varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos”(Aguilar, 2006)

“Estos factores llevan a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación; ya que, en algunas industrias el factor del dominio puede ser el precio mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la



calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes” (Porter, 1995 citado por Aguilar, 2006)

### **El ingreso potencial de nuevos competidores**

Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo (Porter, 1995 citado por Aguilar, 2006) y las cuales están representadas en los factores a continuación detallados:

**Economías de escala.** Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, mercadeo, cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo. Estas condiciones pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales ya que se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventajas en costos.

**Diferenciación del producto.** Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes. Esta característica de diferenciación es una barrera de ingreso costosa y lenta para el nuevo competidor debido a que debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.

**Acceso a los canales de distribución.** Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la

empresa entrante. Mientras más restringidos tengan los productores establecidos los canales de distribución, más difícil será el ingreso” (Thompson; Strickland:2001:84)

**Desventajas de costos, independientemente de la escala.** Se presenta cuando las empresas constituidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas pueden ser las patentes, el control sobre proveedores, la ubicación geográfica, los subsidios del gobierno y la curva de experiencia.

**Política gubernamental.** Las regulaciones del gobierno puede limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores.

La caracterización de las barreras para ingresar a una industria dependen igualmente de las capacidades y habilidades que posea las empresas potenciales, ya que las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo aplanadas por competidores hábiles y rápidos que se anticipan a los movimientos de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes

**La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.**

"Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. " La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado " (Hitt; Duanelreland; Hoskisson; 2004: 61). "Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores: La caracterización de las barreras para ingresar a una industria dependen igualmente de las capacidades y habilidades que

posea las empresas potenciales, ya que las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo aplanadas por competidores hábiles y rápidos que se anticipan a los movimientos de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes” (Aguilar, 2006)

**“La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados.** Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado” (Porter, 1995 citado por Aguilar, 2006)

**“La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria.** Si el mercado está en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.” (Porter, 1995 citado por Aguilar, 2006)

**“La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados.** Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva. Sin embargo cuando las empresas emplean toda su capacidad productiva, toda la industria se ve afectada por un exceso de capacidad, que se refleja en una disminución de precios acentuando aun más la competencia.” (Porter, 1995 citado por Aguilar, 2006)

**La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes.**

“Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección está basada principalmente en el precio y si los clientes encuentran un producto o servicio diferente, que cumple con sus necesidades con seguridad lo comprarán y crearán relaciones de larga duración. El efecto de los costos cambiantes se puede

asociar al costo de oportunidad, teniendo en cuenta que cuanto más bajo sea el costo por cambiar de producto o servicio, más fácil será para los competidores atraer a los clientes.”(Porter, 1995 citado por Aguilar, 2006)**La rivalidad se intensifica cuando existen intereses estratégicos elevados.**

“Mientras existan más oportunidades, hay mayor probabilidad de que las empresas busquen estrategias para aprovecharlas; igualmente, al iniciar o al proponer una estrategia y ver sus resultados inclina más los competidores o a algún competidor a emularla. La posición geográfica es un elemento importante de este factor, ya que cuando dos compañías se encuentran en una misma área geográfica se puede generar mayor rivalidad y mayor conocimiento de las acciones de la competencia.”(Porter, 1995 citado por Aguilar, 2006)

**“La rivalidad tiende a ser más intensa cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad.** Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada con base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas” (Porter, 1995:39).

**“La rivalidad se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos.** Un conjunto de empresas cuyos objetivos, visiones, propósitos, recursos, nacionalidad sean diferentes, puede conducir a que se tenga dificultad en el acuerdo de las reglas de juego, ya que lo que puede beneficiar a un grupo de competidores no beneficia al total del sector.” (Porter, 1995 citado por Aguilar, 2006)

**“La rivalidad se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida.** Los factores emocionales, económicos y estratégicos llevan a que muchos competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando situaciones difíciles y

rendimientos negativos. Estas barreras regularmente están representadas por: activos especializados, costos fijos, integraciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones legales y sociales.”(Porter, 1995 citado por Aguilar, 2006)

“La rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás; de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de las rivales.”(Porter, 1995 citado por Aguilar, 2006)

### **La presión de productos sustitutos.**

La presión de productos sustitutos. “Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias” (Nicholson, 1997:113).“En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.”(Porter, 1995 citado por Aguilar, 2006)

### **El poder de negociación que ejercen los proveedores.**

“El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos

sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos” (Porter, 1995 citado por Aguilar, 2006) En un sector industrial el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:

Está concentrado en unas pocas empresas grandes.

Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.

El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.

Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.

Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.

El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.

### **El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores.**

“Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias.” (Porter, 1995 citado por Aguilar, 2006) Los clientes o compradores son poderosos cuando:

Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.

Las ventas del producto que compran representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.

Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.

Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.

Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.

Los clientes están bien informados sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.

**Requisitos de capital.** “Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.” (Porter, 1995 citado por Aguilar, 2006)

**Costos Cambiantes.** Esta barrera es la creada por la “presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro” (Porter, 1995:30). Estos se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado. (Aguilar, 2006)

#### **Teoría de las necesidades humanas - Abraham Maslow:**

“De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de una persona está constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la más material a la más espiritual. Se identifican cinco niveles dentro de esta jerarquía” (Gross, 2012 citado por Maslow, 1943)

**Fisiológicas:** Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: Alimento, vivienda, vestimenta, etc.

**Seguridad:** Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo, etc.

**Sociales:** El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones.



**Estima:** A esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en término de respeto, status, prestigio, poder, etc.

**Autorrealización:** Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol.

Características del funcionamiento de la teoría de Maslow:

Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.

Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.

A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.

Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominaran sobre las superiores.

Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo.

## **Marco Conceptual**

### **Análisis Pest**

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. (Blog sobre Estrategia y Marketing, 2008)

El análisis PEST se centra en analizar:

Entorno Político y Legal

Entorno Económico

Entorno Socio-Cultural

Entorno Tecnológico

### **Entorno Político-Legal**

“Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.”(Blog sobre Estrategia y Marketing, 2008)

“Es importante tener en cuenta el entorno Político-Legal, pero debemos centrar nuestro análisis en aquellos factores que nos afecten de un manera directa, y especialmente dentro de nuestro ámbito de actuación.” (Blog sobre Estrategia y Marketing, 2008)

### **Entorno Económico**

“Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.” (Blog sobre Estrategia y Marketing, 2008)

### **Entorno Socio-Cultural**

“Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.” (Blog sobre Estrategia y Marketing, 2008)

### **Entorno Tecnológicos**

“Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.” (Blog sobre Estrategia y Marketing, 2008)

### **Análisis FODA**

“En el proceso de planificación estratégica, se utilizan diversas herramientas de análisis para obtener información que permita tomar decisiones acertadas al trazar la trayectoria futura de las organizaciones. Una de las herramientas más utilizadas, por su sencillez y gran utilidad, es el análisis FODA.”(Orlich, s.f)

“El resultado inmediato del análisis FODA (SWOT en inglés; DOFA, FOCA, DAFO, en español, según la traducción y el orden de los elementos que le componen) es un diagnóstico bastante preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la organización. Es de gran ayuda para los gerentes a la hora de tomar decisiones estratégicas y tácticas. FODA es una sigla que resume cuatro conceptos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. ” (Orlich, s.f) Los criterios para ubicar un dato o hecho en una de estas cuatro categorías son básicamente dos:

Si son internos o externos a la organización

Si son convenientes o inconvenientes para la organización

“Las oportunidades y las amenazas son elementos externos a la organización que esta no puede controlar ni modificar pero sí aprovechar o manejar. Las fortalezas y las debilidades son factores internos que la

organización sí controla, que dependen de esta. Es fácil derivar que las oportunidades y las fortalezas son factores favorables para la organización y las debilidades y las amenazas son desfavorables.”(Orlich, s.f)Dado lo anterior, se pueden plantear las siguientes definiciones:

**Fortalezas:** “Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Algunos ejemplos son el posicionamiento en el mercado, la porción de mercado, exclusividad de un producto de punta, recursos humanos leales y motivados, salarios competitivos, estilo gerencial exitoso, proceso muy eficiente de producción, capital de trabajo adecuado y otros.” (Orlich, s.f)

**Debilidades:** “Son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas y son relevantes. Las fortalezas pueden convertirse en debilidades, por ejemplo, si cambia la estructura salarial y deja de ser competitiva, si ocurre algo que provoque desmotivación importante en los empleados, si se pierde la exclusividad de un producto de punta, si se reduce sustancialmente el posicionamiento en el mercado y así sucesivamente.” (Orlich, s.f)

**Oportunidades:** “Son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes. Algunos ejemplos son una ley que esté por aprobarse, un nuevo esquema tributario, la caída del competidor principal, la producción de empleados calificados en las universidades, el crecimiento acelerado del cliente principal, la apertura de un mercado, etc.” (Orlich, s.f)

### **Micro, Pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)**

De acuerdo a la información publicada en la página del programa FONDEPYME5, del Ministerio de Industrias y Productividad, las Mi pymes son las unidades productivas individuales o asociadas que se encuentran en los parámetros descritos a continuación y que al menos cumplan dos de los tres parámetros establecidos en cada una de las categorías a continuación detalladas:

### **Microempresas**

Aquella que tenga entre 1 a 9 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales inferiores a cien mil dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos de hasta cien mil dólares.

### **Pequeña Empresa**

Aquella que tenga entre 10 a 49 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil y un millón de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre cien mil uno y setecientos cincuenta mil dólares.

### **Mediana Empresa**

Aquella que tenga entre 50 a 199 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno y cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos entre setecientos cincuenta mil uno y cuatro millones de dólares.

### **Grandes Empresas**

Son aquellas que tienen más de 200 trabajadores y más de 5 millones de dólares en tramos de ingresos.

### **Modelo de Negocio**

---

5FONDEPYME: Programa del Ministerio de Industrias y Productividad que busca contribuir a mejorar las condiciones y capacidades de las micro, pequeñas, medianas empresas.

“Un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor. El modelo de negocios es como el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas. Los modelos de negocios pueden ser descritos a través de nueve bloques que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.” (Osterwalder & Yves Pigneur, s. f., pag. 3)

## **Elementos del modelo de negocios**

### **Segmentos de Mercado**

“El bloque de Segmentos de Mercado define los diferentes grupos de personas u organizaciones que a la cual una empresa apunta a alcanzar y servir. Los clientes son el Corazón de todo modelo de negocios. Para satisfacer más eficientemente a estos, la empresa los agrupa en segmentos con características comunes. La empresa debe estar muy clara con respecto a que segmentos de mercado sirve y cuales ignorar, una vez hecho esto se puede diseñar de manera cuidadosa partiendo de una clara comprensión de las necesidades específicas del cliente.” (Osterwalder & Yves Pigneur, s. f., pag. 4) Algunos ejemplos de segmentos de mercado son:

#### **Mercado masivo**

“Modelos de negocios que se enfocan en mercados masivos no distinguen entre segmentos de mercados diferentes. La proposición de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes todas se enfocan en un grupo grande de clientes con necesidades y problemas similares de manera amplia.” (Osterwalder & Yves Pigneur, s. f., pag. 4)

#### **Nicho de mercado**

“Estos modelos enfocan segmentos de mercados específicos y especializados. La proposición de valor, los canales de distribución y las

relaciones con los clientes todas se diseñan para los requerimientos específicos del nicho de mercado.” (Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag. 4)

### **Segmentos**

“Algunos modelos distinguen entre segmentos de mercado con pequeñas diferencias y problemas.” (Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag. 4)

### **Diversificado**

“Una empresa con un modelo de negocios diversificado puede servir a dos segmentos no relacionados. Por ejemplo, Amazon en el 2006 decidió diversificar su negocio al detalle ofertando espacio en línea de almacenamiento y uso de servidores por demanda. De esta manera empezó a servir un segmento de clientes totalmente diferentes, empresas en la web, con una proposición de valor totalmente diferente.” (Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag. 4)

### **Plataformas (o mercados) multi-Laterales**

“Algunas empresas sirven dos o más segmentos de clientes interdependientes. Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran cantidad de tarjetahabientes y una gran cantidad de comercios que acepten esas tarjetas de crédito. De manera similar, una empresa ofreciendo un periódico gratuito necesita un amplio número de lectores para atraer a sus anunciantes. En la otra cara, también necesita anunciantes para financiar la producción y la distribución. Ambos segmentos deben hacer funcionar el modelo.” (Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag. 5)

### **Proposiciones de Valor**

“El bloque de proposiciones de valor describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico. La Proposición de Valor es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Soluciona un problema del cliente o satisface una necesidad

de mercado. Cada Proposición de Valor consiste en un seleccionado grupo de productos o servicios que sirven los requerimientos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la Proposición de Valor es un agrupamiento de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes. Algunas Proposiciones de Valor pueden ser innovadoras y representan una oferta nueva o radical. Otras pueden ser similares a las que ofrece el mercado existente, pero con atributos y rasgos añadidos.” (Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag. 6)

Se puede crear la propuesta de valor con un enfoque hacia la innovación, mejoramiento del desempeño, personalización, facilitar el trabajo, diseño, status , precio, reducción de costo, reducción de riesgo, accesibilidad, conveniencia, usabilidad, etc., estos son unos de los elementos en los que puede basar la propuesta de valor dependiendo a las necesidades del mercado objetivo.(Osterwalder& Yves Pigneur, s. f.)

### **Canales**

“El bloque de Canales describe como la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor. Comunicación, distribución y canales de venta son la interface con los clientes. Los canales son puntos de contacto que juegan un role importante en la experiencia del cliente para: elevar la percepción entre los clientes acerca de los servicios y productos de la empresa; ayudar a los clientes a evaluar la proposición de valor; Permitir a los clientes la compra de productos y servicios específicos; Proveer soporte post-compra de parte de los clientes.” (Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag.8)

Tabla 1 Tipos de Canal



Tipos de Canal		Fases del Canal					
Propio	Directo	Fuerza de ventas	1. <b>Percepción.</b> ¿Cómo elevamos la percepción acerca de los productos y servicios y servicios?	2. <b>Evaluación.</b> ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la proposición de valor de nuestra organización?	3. <b>Compra.</b> ¿Cómo permitimos que nuestros clientes compren de manera específica nuestros productos y servicios?	4. <b>Entrega.</b> ¿Cómo entregamos la proposición de valor a los clientes?	5. <b>Post-Venta.</b> ¿Cómo proveemos soporte post-venta a nuestros clientes?
		Ventas por Internet					
Asociado	Indirecto	Tiendas propias					
		Tiendas asociadas					
		Mayorista					

**Fuente:** Generación de Modelos de Negocios, Alexander, Osterwalder&Yves

### Relaciones con los clientes

“El bloque de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado. Una empresa debe clarificar el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de mercado. Las relaciones pueden variar desde personales a automatizadas” (Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag.10) Las relaciones con los clientes pueden ser llevadas por las siguientes motivaciones:

Adquirir consumidores

Retener consumidores

Empujar las ventas

“En sus primeros días, por ejemplo, la relación de un operador de una red móvil estaba orientada por estrategias agresivas de adquisición que incluían celulares gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron a un enfoque de retención e incremento del volumen de ventas por cliente. Las relaciones con el cliente utilizadas por el modelo de negocios de una empresa, tiene una influencia profunda sobre la experiencia del cliente en general.”(Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag.10) **Asistencia Personal**

“Esta relación está basada en interacción humana. Los clientes pueden comunicarse con un representante real para conseguir la ayuda durante el proceso de ventas o después de completada la compra.” (Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag.10)

### **Asistencia Personal Dedicada**

“Esta relación envuelve dedicar un representante a un cliente de manera específica. Representa el mas profundo e intimo tipo de relación y normalmente se desarrolla en un periodo largo de tiempo. En los servicios privados bancarios, por ejemplo, banqueros sirven de manera dedicada una red de individuos adinerados. Relaciones similares se pueden encontrar en otros negocios en la forma de gerentes de cuentas que mantienen una relación con clientes importantes.” (Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag.10)

### **Autoservicio**

“En este tipo de relación, una empresa no mantiene relaciones directas con el cliente. Provee todos los medios necesarios para que los clientes se ayuden a sí mismos.”(Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag.11)

### **Servicios Automatizados**

“Este tipo de relación mezcla una mas sofisticada forma de autoservicio con procesos automatizados. Por ejemplo, los perfiles personales en línea le dan acceso a servicios personalizados. Servicios automatizados pueden reconocer clientes individuales y sus características, y ofrecer información relacionada con órdenes o transacciones. En el mejor de los casos, los servicios automatizados pueden simular una relación personal (ej. Ofertar recomendaciones de libros o películas) “(Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag.11)

### **Comunidades**

“Las empresas están incrementando el uso de comunidades para involucrarse con clientes actuales y potenciales y facilitar la conexión entre miembros de la comunidad. Muchas empresas mantienen comunidades en línea que le permiten a los usuarios intercambiar conocimiento para ayudarse unos con otros a resolver problemas. Las comunidades pueden también entender mejor los clientes.” (Osterwalder & Yves Pigneur, s. f., pag.11)

### **Co-Creación**

“Más empresas van más allá de la relación tradicional entre cliente y proveedor hacia crear juntos valor con los clientes. Amazon.com invita a sus clientes a escribir comentarios y de esta manera crear valor para otros amantes de los libros. Algunas empresas incluyen la asistencia de los clientes en el diseño de productos nuevos e innovadores. Otros, como youtube.com les piden a los clientes crear el contenido para consumo del público.” (Osterwalder & Yves Pigneur, s. f., pag.11)

### **Fuentes de Ingreso**

“El bloque de fuentes de ingreso representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado. Si los clientes representan el corazón de un modelo de negocios, las fuentes de ingreso son sus arterias. Una empresa debe preguntarse a sí misma, ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Responder exitosamente esta pregunta permite a la empresa generar una o más fuentes de ingreso para cada segmento de mercado. Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de precios diferente, como una lista de precios fijos, regateo, subasta, dependiente del mercado, dependiente del volumen, o gerencia de márgenes.” (Osterwalder & Yves Pigneur, s. f., pag.12) Un modelo de negocios puede involucrar dos tipos diferentes de fuentes de ingreso:

Ingresos de transacciones resultantes de pagos realizados por el cliente una vez.

Ingresos recurrentes resultantes de pagos continuos para entregar una proposición de valor a los clientes o de proveer soporte post venta al cliente.

### **Recursos Claves**

“El bloque de recursos claves describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios. Cada negocio requiere recursos claves, estos le permiten a la empresa crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Diferentes tipos de recursos son necesarios dependiendo en el tipo de modelos de negocios” (Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag.14) Los recursos claves pueden ser categorizados como sigue:

#### **Físicos**

“Esta categoría incluye activos como las instalaciones de manufactura, edificios, vehículos, maquinaria, sistemas, sistemas de puntos de venta, y la red de distribución. Detallistas como Wal-Mart y Amazon.com dependen fuertemente en los recursos físicos, los cuales son frecuentemente intensivos en capital. El primero tiene una enorme red global de tiendas e infraestructura de logística relacionada. El segundo tiene una extensa tecnología de informática, almacén, e infraestructura logística.” (Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag.14)

#### **Intelectual**

“Los recursos intelectuales como las marcas, conocimiento propietario, patentes y derechos de autor, sociedades y bases de datos de clientes son componentes cada vez más importantes de un fuerte modelo de negocios. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se crean exitosamente pueden ofrecer un valor substancial.” (Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag.14)

#### **Humano**

“Cada empresa requiere recursos humanos, pero las personas son particularmente importantes en algunos negocios. Por ejemplo, los recursos humanos son cruciales en las industrias creativas e intensivas en conocimiento. Una empresa farmacéutica como Novartis, por ejemplo, depende fuertemente en sus recursos humanos: su modelo de negocios se basa en un ejército de científicos experimentados y una fuerza de ventas grande y hábil.” (Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag.14)

### **Financiero**

“Algunos modelos de negocios requieren recursos financieros y/o garantías financieras como el efectivo, líneas de crédito, opciones de acciones para contratar empleados claves. los recursos financieros dentro de un modelo de negocios.” (Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag.15)

### **Actividades Claves**

“El bloque de Actividades Claves describe las cosa mas importantes que una empresa debe

hacer para que un modelo de negocios funcione. Cada modelo de negocios requiere de un número de actividades claves. Estas son las acciones masimportantes que debe realizar una empresa para operar exitosamente. Como los recursos claves, estos son necesarios para crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos. Y como los recursos claves, las actividades claves dependen del tipo de modelo de negocios.” (Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag.16) ¿Cuáles actividades claves requiere nuestras proposiciones de valor? ¿Nuestros Canales de distribución? ¿Nuestras Relaciones con los clientes?

¿Nuestras Fuentes de Ingresos? Las actividades claves pueden ser categorizadas como sigue:

### **Producción**

“Estas actividades están relacionadas con el diseño, realización. Y la entrega de un producto en cantidades substanciales y/o de superior calidad. La actividad productiva domina el modelo de negocios de las firmas de manufactura.” (Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag.16)

### **Solución de Problemas**

“Las actividades claves de este tipo se relacionan con desarrollar nuevas soluciones a problemas individuales de los clientes. Las operaciones de consultoría, hospitales, y otras organizaciones de servicio están típicamente dominadas por actividades de solución de problemas. Sus modelos de negocios requieren actividades como gerencia del conocimiento y entrenamiento continuo. .” (Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag.16)

### **Plataforma / Red**

“Los modelos de negocios diseñados con una plataforma como un recurso están dominados por actividades relacionadas con la plataforma o la red. Redes, plataformas de conexión, software, e incluso marcas pueden funcionar como una plataforma.” (Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag.16)

### **Sociedades Claves**

“El bloque de Sociedades Claves describe la red de proveedores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione. Las empresas forjan sociedades por muchas razones, y las sociedades se están convirtiendo en una piedra angular de los modelos de negocios. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos.” (Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag.17)

Podemos distinguir cuatro tipos diferentes de sociedades:

Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras

Coopetencia: Alianzas estratégicas entre competidores

Asociación de Empresas para desarrollar nuevos negocios

Relaciones de comprador-suplidor para asegurar disponibilidad de materiales

¿Quiénes son nuestros Asociados Claves? ¿Quiénes son nuestros suplidores Claves? ¿Cuáles Recursos Claves estamos adquiriendo de nuestros socios? ¿Cuáles Actividades Claves realiza nuestros socios?

Puede ser útil distinguir tres motivaciones para crear sociedades:

### **Optimización y Economía de Escala**

“La forma más básica de asociación o relación de comprador y suplidor se diseña para optimizar la disponibilidad de recursos y actividades. Es ilógico para una empresa poseer todos los recursos o realizar cada actividad por sí misma. La asociación de empresas para la optimización y la economía de escala se forman usualmente para reducir costos y frecuentemente involucran subcontratación o compartir infraestructura.” .” (Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag.17)

### **Reducción de Riesgo e Incertidumbre**

“Las asociaciones pueden reducir el riesgo en un ambiente competitivo caracterizado por la incertidumbre. No es inusual de parte de los competidores formen una alianza estratégica en un área mientras compiten en otra.” (Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag.17)

### **Adquisición de recursos y Actividades Particulares**

“Pocas empresas poseen todos los recursos o realizan todas las actividades descritas por sus modelos de negocios. En vez de esto, ellos extienden sus propias capacidades al usar otras empresas para suplir recursos específicos y realizar algunas actividades. Esas sociedades pueden estar motivadas por las necesidades de adquirir conocimiento, licencias, o acceso a clientes.” (Osterwalder& Yves Pigneur, s. f., pag.17)

## **Brand Equity**

“El Brand Equity es el valor que tiene tu marca desde un punto de vista de la capacidad de generar más venta gracias a su notoriedad. Es decir, si la marca no fuera tan notoria, los consumidores tenderían a comprar menos sus productos y servicios. Por lo tanto, el Brand Equity es una función de la elección del consumidor en el mercado y en consecuencia, podría ser adoptado como un indicador de ventas a largo plazo” (República del Brading, 2012. Pp 1)

### **¿Qué factores principales afectan al Brand Equity?**

El conocimiento de marca: La capacidad que tiene una marca de ser reconocida por consumidores potenciales y es correctamente asociada con sus productos.

Las asociaciones de marca: las imágenes o símbolos que los consumidores asociadas con una marca o un beneficio. Por ejemplo, el tono de Nokia, el rojo de Ferrari, la seguridad de Volvo o la manzana de Apple. Realmente, no son “razones de compra” pero proveen de una diferenciación difícilmente copiable.

La calidad percibida: Se refiere a la percepción de los consumidores sobre la calidad global de la marca. Es decir, la evaluación del rendimiento de ciertos factores de la marca que son importantes para ellos y comparados con la competencia. Por lo tanto, una razón de compra muy importante.

“En definitiva, el brand equity es un concepto muy importante para las compañías el cual deben potenciar a través de estrategias de marketing para generar valor monetario. “(República del Brading, 2012. Pp 1)

## **Metodología**

### **Enfoque de la Investigación**



Para la presente investigación se ha seleccionado un modelo de enfoque cualitativo que se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo, utilizando descripciones y observaciones, se limitan a explorar y describir. El propósito de este tipo de investigación es reconstruir la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social definido, también se lo llama “holístico” ya que estudia el objeto de investigación como un todo. (Gómez, 2006)

De esta manera, se utilizará el enfoque cualitativo a lo largo del presente trabajo que busca a partir de la observación, describir, explorar y analizar el modelo de negocio utilizada por Sweet&Coffee, empresa objeto de estudio para el presente análisis , a fin de describir los puntos más relevantes del éxito de esta empresa que hizo posible que se llegara a convertir en una mediana empresa que empezó posicionándose en el mercado Guayaquileño, para más tarde hacer lo mismo en el mercado Quiteño , actualmente proyectándose a expandirse a otras ciudades del Ecuador e incluso internacionalmente.

### **Tipo de estudio**

Para el presente análisis se ha seleccionado el tipo de estudio descriptivo, que busca conocer el dónde, quién, cómo, cuándo y por qué del sujeto del estudio. Tiene como objetivos describir características de grupos, definir características y pronosticar. (Namakforoosh, 2000)

Se ha escogido este tipo de estudio ya que es útil para recopilar y analizar información del modelo de negocio relacionado con características de los consumidores, preferencias, características del mercado, estrategias de posicionamiento de marca, cadena de valor, cadena logística, etc., útiles para el análisis del modelo

### **Métodos de Investigación**

El método de investigación a utilizarse en el presente análisis es el estudio de caos, que es una modalidad investigativa entre otros campos, en la economía y administración. Este método de investigación consiste en estudiar a profundidad una unidad de análisis determinada, tomada de un universo poblacional. Esta modalidad investigativa comienza con la definición de temas relevantes a investigar, se estudian a profundidad estos temas, se recolectan, analizan y validan datos relevantes y luego se redacta el caso. (Bernal, 2006)

Es necesario indicar que el estudio de un caso en particular o de varios, según la necesidad, pero su propósito fundamental es comprender la particularidad del caso, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo (Muñoz & Serván, 2001). Para el presente análisis se realizará un estudio de casos intrínseco de un solo caso, cuyo su propósito básico es alcanzar la mayor comprensión del caso en sí mismo, para aprender de él en sí mismo, el producto final es un informe básicamente descriptivo. (Barrio, González & González, et al, s. f)

La unidad objeto de estudio será la empresa Sweet & Coffee tomada del universo poblacional de microempresas del sector de servicios de restaurantes y cafeterías, ya que aunque hoy se la considera una mediana empresa tuvo sus inicios como micro-empresa. Este estudio de casos se realiza con el afán de analizar su modelo de negocio, resaltando las estrategia que ha utilizado para lograr su salto de microempresa a empresa mediana y pequeña, entre ellas su estrategia de posicionamiento en el mercado guayaquileño y quiteño principalmente.

### **Recolección de Información**

Para obtener la información necesaria, se utilizará dos tipos de fuentes, primaria y secundaria, como se detalla a continuación:

#### **Fuentes Primarias:**

La recopilación de información desde fuentes primarias se enfocará en la realización de encuestas dirigidas al consumidor final y una entrevista al vocero oficial de la empresa, el Ing. Enrique León, gerente de marketing de la empresa. De la encuesta se obtendrá información sobre la percepción que tiene el cliente sobre los servicios y productos que ofrece la empresa. De la entrevista, se recopilará información necesaria para comprender las estrategias y funcionamiento interno de la empresa, a fin de analizarlo y compararlo con los resultados, perceptibles a la vista de los consumidores.

### **Fuentes Secundarias:**

La información que se obtendrá de fuentes secundarias será principalmente, la relacionada al primer objetivo de la presente propuesta: Recolectar información sobre puntos clave de emprendimiento micro-empresarial y evolución de la empresa. Así como también indicadores de desempeño de la empresa publicados en instituciones públicas con el Servicio de Rentas Internas, así como de publicaciones de la empresa y de revistas de investigación.

### **Diseño del estudio: Técnicas e Instrumentos**

Para la recopilación de datos se plantea utilizar un estudio de mercado a base de encuestas. Las encuestas se realizaron vía online por medio de la herramienta Formularios de google drive, los resultados se presentarán a continuación:

### **Objetivos de la investigación.**

Medir el nivel de reconocimiento y Posicionamiento de la marca

Identificar el lugar en que se encuentra situado con respecto a la competencia

Identificar los factores claves que permiten el posicionamiento

Determinar las tendencias de compra de los consumidores


Identificar las debilidades o factores negativos a percepción del cliente

## Criterios para la segmentación

Población de Guayaquil: 2'350.915

Población entre 19- 55 de estrato social medio, medio alto y alto: 456.999

Tabla 2 Población de Guayaquil según Nivel Socio Económico por Grupos de edad



**POBLACIÓN SEGÚN CIUDADES AUTOREPRESENTADAS Y NIVEL SOCIOECONÓMICO POR GRUPOS DE EDAD**

Ciudad	Grupos de Edad	nse				
		D (bajo)	C- (Medio bajo)	C+ (Medio típico)	B (Medio alto)	A (alto)
Guayaquil	Menores de un año	9.491	22.744	4.570	2.011	-
	De 0 a 4 años	32.802	77.007	18.912	8.900	963
	De 5 a 9 años	47.920	121.804	32.748	12.813	427
	De 10 a 14 años	58.033	142.879	42.442	13.061	973
	De 15 a 19 años	45.738	133.639	49.104	18.892	2.953
	De 20 a 24 años	38.825	126.796	46.063	17.301	3.679
	De 25 a 29 años	36.303	111.372	40.081	15.430	2.256
	De 30 a 34 años	32.863	108.121	34.870	12.034	1.470
	De 35 a 39 años	27.560	97.037	30.145	9.304	746
	De 40 a 44 años	25.627	93.277	33.678	10.759	1.401
	De 45 a 49 años	25.078	77.976	31.372	12.564	786
	De 50 a 54 años	21.962	75.751	33.880	12.481	2.073
	De 55 a 59 años	15.232	52.818	21.827	11.091	3.208
	De 60 a 64 años	11.168	42.785	12.809	5.928	504
	De 65 a 69 años	8.649	20.202	6.258	2.190	142
	De 70 a 74 años	8.378	25.555	8.680	3.462	319
	De 75 a 79 años	7.903	25.880	6.423	1.489	-
	De 80 a 84 años	6.192	15.230	4.110	914	495
	De 85 a 89 años	2.514	7.724	2.226	254	1.008
	De 90 a 94 años	1.368	3.752	288	441	-
De 95 a 99 años	1.184	2.164	456	-	-	

**Título:** Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico (NSE) 2011

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos.

### Cálculo de la muestra

**Población de Guayaquileños de edades entre 15-59 de Nivel socio económico Medio , medio alto y alto**

**Estratificación**

Medio	321.021
Medio alto	119.856
Alto	16.123
<b>Total Población Objetivo</b>	<b>456.999</b>

**Fórmula para calcular el tamaño de la muestra**

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

**N=** 456.999  
**σ=** 0,50  
**Z (95%)=** 1,96  
**e =** 0,05

n=  $\frac{438.901,60}{1.143,45}$

n= 383,84

Encuesta al Consumidor

**Indique se género \***

**¿En qué rango de edad se encuentra? \***

19 – 29 años  
 30 – 40 años  
 41 años – en adelante

**Señale entre cuál de los siguientes parámetro se encuentra su ingreso económico mensual**

100 – 340 dólares  
 341 – 500 dólares  
 501 – 800 dólares  
 801 dólares – en adelante

**A que cafetería suele ir con mayor frecuencia? \***

Señale una o hasta 3 opciones

- Sweet & Coffee
- Juan Valdez
- La Palma
- Mc café
- No voy a cafeterías
- Otro:

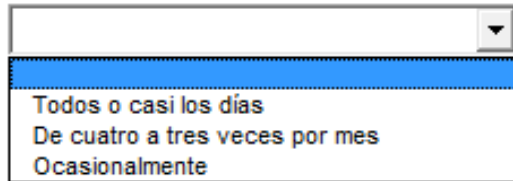
**Cuáles son los factores por los que compra en Sweet & Coffee? \***

Señale los tres principales

- Ambiente del local
- Buen servicio
- Calidad y variedad en la oferta de productos

- Precios
- Cercanía del local

**Con qué frecuencia compra en Sweet & Coffee?**



A dropdown menu with a blue highlight on the first option. The options are: Todos o casi los días, De cuatro a tres veces por mes, and Ocasionalmente.

**Qué es lo primero que se le viene a la mente cuando escucha Sweet & Coffee? \***

Favor escribir máximo tres palabras, sin tildes

**Sweet & Coffe se le parece a alguna cafetería del exterior?Si , no? Cuál? \***

**Por lo general, qué productos suele consumir en Sweet & Coffee? \***

Seleccione las 3 que más suele consumir

- Bebidas calientes de café
- Bebidas frías
- Postres dulces
- Postres de sal
- Tortas enteras

Otro:

**Ha comprado los sobres de café de Sweet & Coffe? En dónde? \***

Seleccione hasta 2 opciones

- En supermercados
- En locales de Sweet & Coffee
- No he comprado, pero si conozco que los venden
- No he comprado y no conozco que los venden

**Comparando a Sweet & Coffee con la competencia (referente a la pregunta 3 de esta encuesta), cuál de las siguientes calificaciones le daría con respecto a precio, servicio, ambiente, calidad y variedad de los productos? \*Seleccione la casilla que corresponda a cada aspecto**

Mucho Mejor Algo Mejor Igual que la Casi como la Peor que la  
que la que la competencia competencia competencia  
competencia competencia

	Mucho que competencia	Mejor la competencia	Algo que competencia	Mejor la competencia	Igual que la competencia	Casi como la competencia	Peor que la competencia
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente de locales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad y calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Mucho Mejor Algo Mejor Igual que la Casi como la Peor que la  
que la que la competencia competencia competencia  
competencia competencia

---

de  
productos

---

**Cómo se entera de las promociones y anuncios de Sweet & Coffee? \***

Marque máximo dos opciones

- Redes Sociales
- Página Web
- Anuncios en locales
- Otro:


**Indique un aspecto que mejoraría de Sweet & Coffe? \***

Escriba su respuesta en la casilla en blanco, si no hay aspecto que mejoraría escriba ninguno

**Indique en hasta tres palabras que es lo que más le agrada de Sweet & Coffe? \***

Escriba su respuesta en la casilla en blanco

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

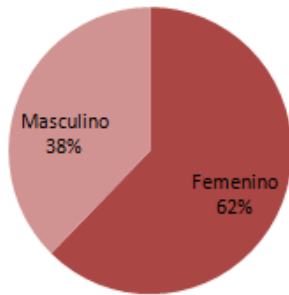
Con la tecnología de  Google Drive

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.  
Informar sobre abusos - Condiciones del servicio - Otros términos

#### 1.6.6. Resultados del estudio de Mercado

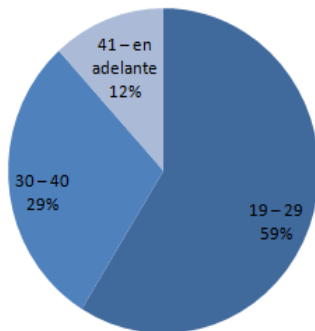
### 2. Indique se género

Gráfico 1 Género de los encuestados



### 3. ¿En qué rango de edad se encuentra?

Gráfico 2 Rango de Edad de los encuestados



### 4. Señale entre cuál de los siguientes parámetro se encuentra su ingreso económico mensual

Gráfico 3 Ingreso económico mensual de los encuestados

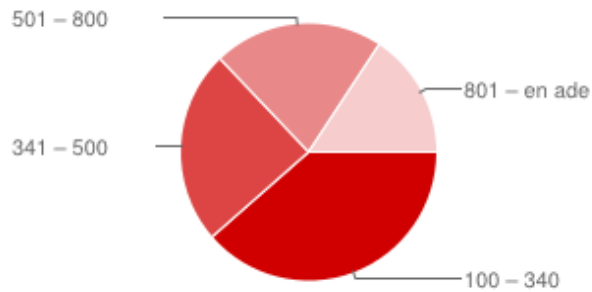


Tabla 3 Ingreso económico mensual de los encuestados

<b>100 - 340</b>	<b>39%</b>
<b>341 - 500</b>	<b>24%</b>
<b>501 - 800</b>	<b>21%</b>
<b>801 - en adelante</b>	<b>16%</b>

### 5. A que cafetería suele ir con mayor frecuencia?

Gráfico 4 Cafetería a la que los encuestados van con mayor frecuencia

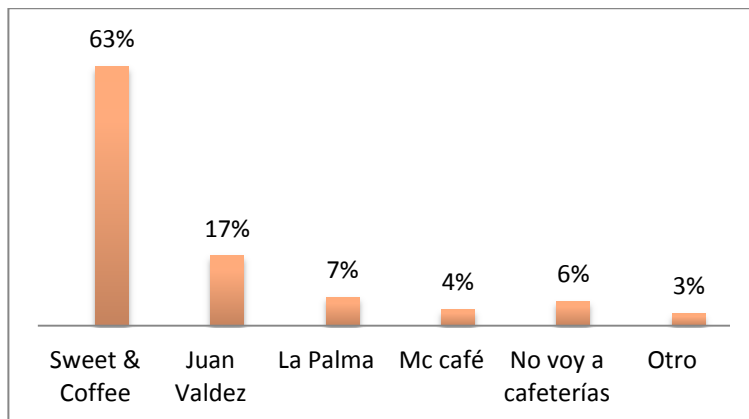


Tabla 4 Cafetería a la que los encuestados van con mayor frecuencia

<b>Sweet &amp; Coffee</b>	<b>63%</b>
<b>Juan Valdez</b>	<b>17%</b>
<b>La Palma</b>	<b>7%</b>

<b>Mc café</b>	4%
<b>No voy a cafeterías</b>	6%
<b>Otro</b>	3%

## 6. Cuáles son los factores por los que compra en Sweet & Coffee?

Gráfico 5 Factores por los que asiste el encuestado a Sweet & Coffee

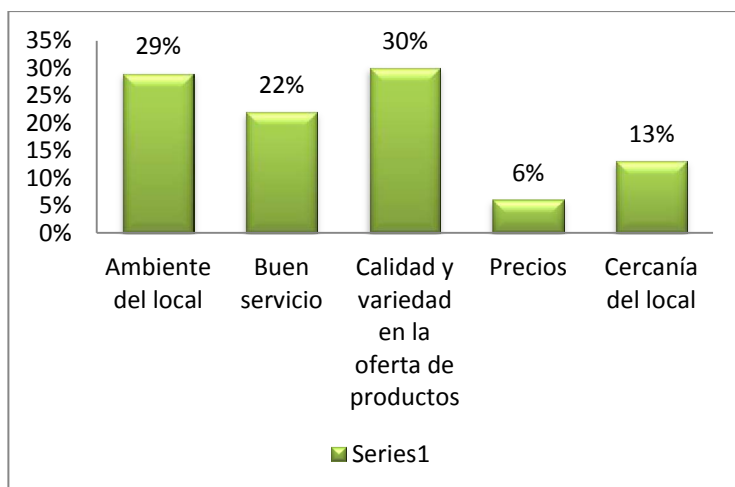


Tabla 5 Factores por los que asiste el encuestado a Sweet & Coffee

<b>Ambiente del local</b>	<b>29%</b>
<b>Buen servicio</b>	<b>22%</b>
<b>Calidad y variedad en la oferta de productos</b>	<b>30%</b>
<b>Precios</b>	<b>6%</b>
<b>Cercanía del local</b>	<b>13%</b>

## 7. Con qué frecuencia compra en Sweet & Coffee?

Gráfico 6 Frecuencia de compra del encuestado

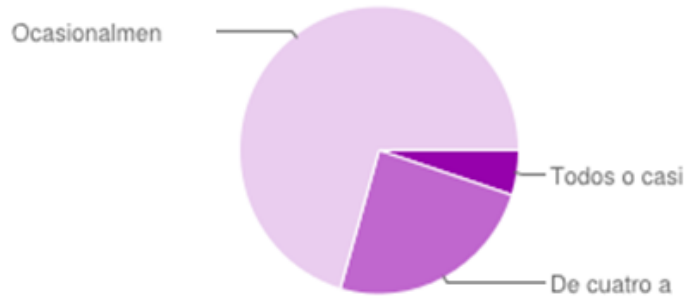


Tabla 6 Frecuencia de compra del encuestado

<b>Todos o casi los días</b>	<b>15%</b>
<b>De cuatro a tres veces por mes</b>	<b>24%</b>
<b>Ocasionalmente</b>	<b>61%</b>

1

### 8. Qué es lo primero que se le viene a la mente cuando escucha Sweet & Coffee?

En esta pregunta las respuestas más comunes fueron referentes a los productos favoritos de los clientes de los clientes entre los que se destacan palabras como dulces, café, torta mojada de chocolate, milkshake, frapuchino, chesecake de frutilla, humitas, té. Otro de las respuestas más comunes fueron las relacionadas a la asociación con sentimientos y el ambiente de los locales, entre estas los encuestados dijeron lugar acogedor, conversaciones amenas, calidad y buenos precios, buen ambiente, casa, disfruta el momento, dulce sabor, delicia, placer, variedad, comodidad.

### 9. ¿Sweet & Coffe se le parece a alguna cafetería del exterior? ¿Si , no? ¿Cuál?

En esta pregunta las respuestas más comunes son Starbucks, Juan Valdez, otras personas respondieron: no lo comparo.

### 10. Por lo general, qué productos suele consumir en Sweet & Coffee?

Gráfico 7 Productos que consume el encuestado en Sweet & Coffee

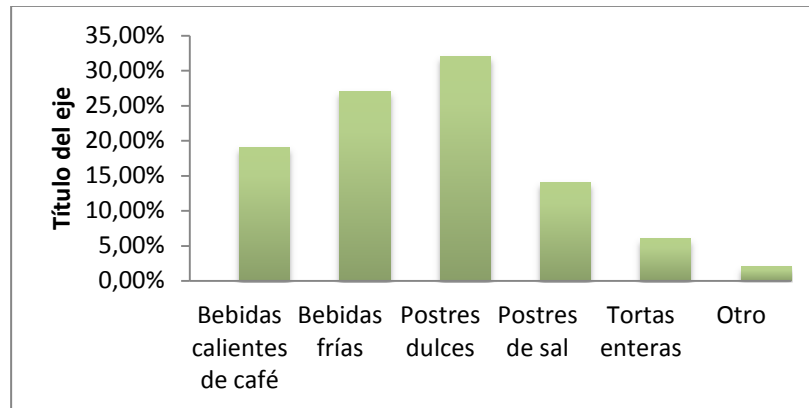


Tabla 7 Productos que consume el encuestado en Sweet & Coffee

<b>Bebidas calientes de café</b>	<b>19%</b>
<b>Bebidas frías</b>	<b>27%</b>
<b>Postres dulces</b>	<b>32%</b>
<b>Postres de sal</b>	<b>14%</b>
<b>Tortas enteras</b>	<b>6%</b>
<b>Otro</b>	<b>2%</b>

### 11. ¿Ha comprado los sobres de café de Sweet & Coffe? ¿En dónde?

Gráfico 8 Dónde compran los encuestados, sobres de café de Sweet & Coffee

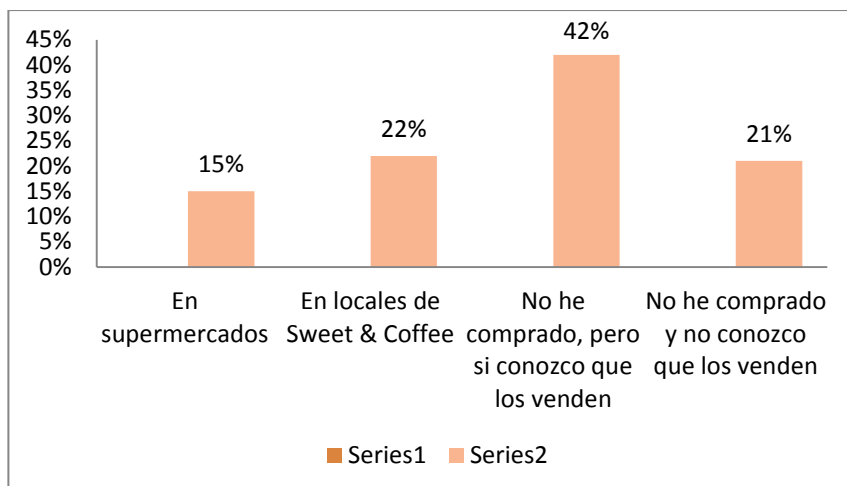


Tabla 8 Dónde compran los encuestados, sobres de café de Sweet & Coffee

<b>En supermercados</b>	<b>15%</b>
<b>En locales de Sweet &amp; Coffee</b>	<b>22%</b>
<b>No he comprado, pero si conozco que los venden</b>	<b>42%</b>
<b>No he comprado y no conozco que los venden</b>	<b>21%</b>

**12. Precio [Comparando a Sweet & Coffee con la competencia (cafeterías pregunta 3), cuál de las siguientes calificaciones le daría con respecto a precio, servicio, ambiente, calidad y variedad de los productos?]**

Gráfico 9 Percepción del encuestado sobre el precio de los productos de S&C comparado con la competencia

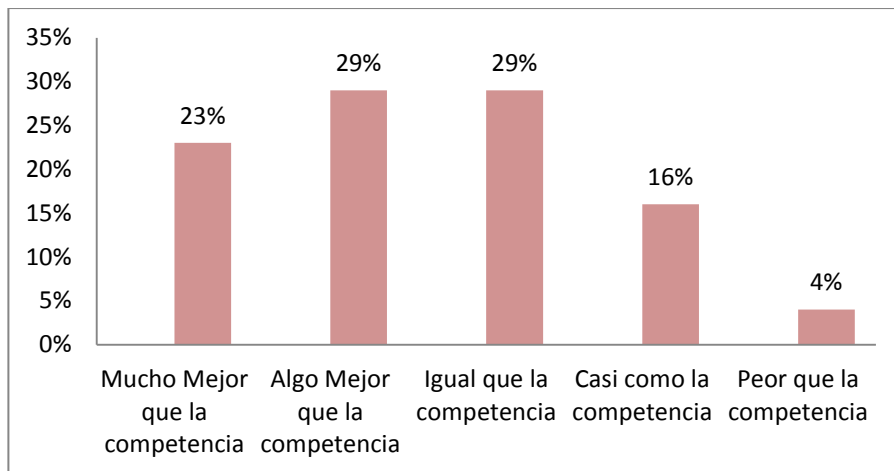


Tabla 9 Percepción del encuestado sobre el precio de los productos de S&C comparado con la competencia

<b>Mucho Mejor que la competencia</b>	<b>23%</b>
<b>Algo Mejor que la competencia</b>	<b>29%</b>
<b>Igual que la competencia</b>	<b>29%</b>
<b>Casi como la competencia</b>	<b>16%</b>
<b>Peor que la competencia</b>	<b>4%</b>

**Servicio [Comparando a Sweet & Coffee con la competencia (cafeterías pregunta 3), cuál de las siguientes calificaciones le daría con respecto a precio, servicio, ambiente, calidad y variedad de los productos?]**

Gráfico 10 Percepción del encuestado sobre el servicio de S&C comparado con la competencia



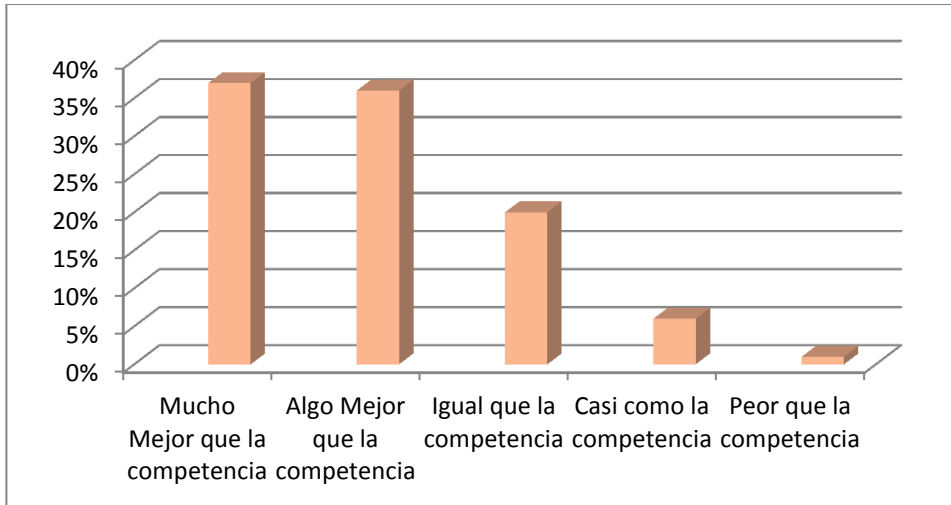


Tabla 10 Percepción del encuestado sobre el servicio de S&C comparado con la competencia

<b>Mucho Mejor que la competencia</b>	<b>37%</b>
<b>Algo Mejor que la competencia</b>	<b>36%</b>
<b>Igual que la competencia</b>	<b>20%</b>
<b>Casi como la competencia</b>	<b>6%</b>
<b>Peor que la competencia</b>	<b>1%</b>

**Ambiente de locales [Comparando a Sweet & Coffee con la competencia (cafeterías pregunta 3), cuál de las siguientes calificaciones le daría con respecto a precio, servicio, ambiente, calidad y variedad de los productos?]**

Gráfico 11 Percepción del encuestado sobre el ambiente de los locales de S&C comparado con la competencia

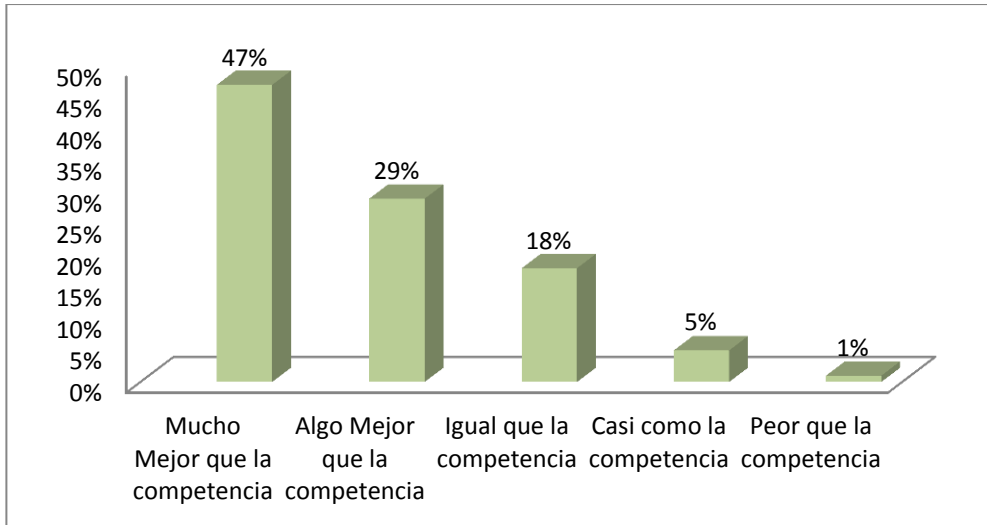


Tabla 11 Percepción del encuestado sobre el ambiente de los locales de S&C comparado con la competencia

<b>Mucho Mejor que la competencia</b>	<b>47%</b>
<b>Algo Mejor que la competencia</b>	<b>29%</b>
<b>Igual que la competencia</b>	<b>18%</b>
<b>Casi como la competencia</b>	<b>5%</b>
<b>Peor que la competencia</b>	<b>1%</b>

**Variedad y calidad de productos [Comparando a Sweet & Coffee con la competencia (cafeterías pregunta 3), cuál de las siguientes calificaciones le daría con respecto a precio, servicio, ambiente, calidad y variedad de los productos?]**

Gráfico 12 Percepción del encuestado sobre la variedad y calidad de los productos de S&C comparado con la competencia

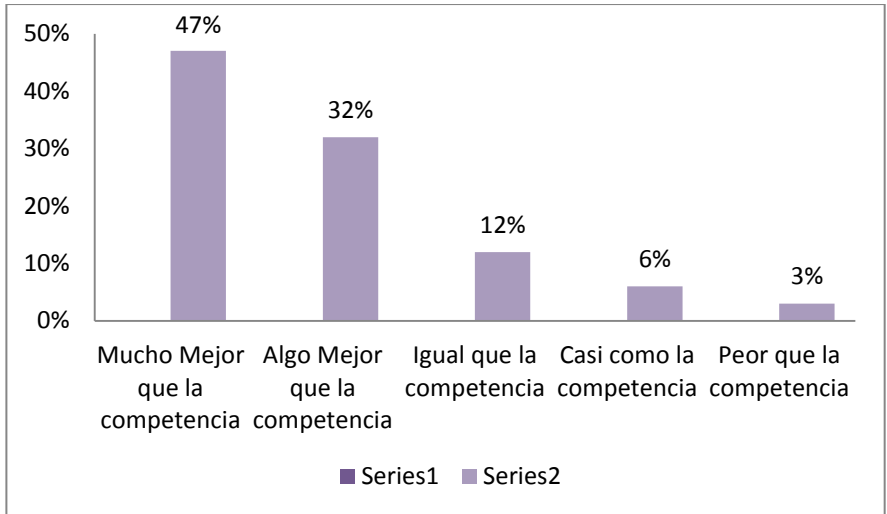


Tabla 12 Percepción del encuestado sobre la variedad y calidad de los productos de S&C comparado con la competencia

<b>Mucho Mejor que la competencia</b>	<b>47%</b>
<b>Algo Mejor que la competencia</b>	<b>32%</b>
<b>Igual que la competencia</b>	<b>12%</b>
<b>Casi como la competencia</b>	<b>6%</b>
<b>Peor que la competencia</b>	<b>3%</b>

### 13. Cómo se entera de las promociones y anuncios de Sweet & Coffee?

Gráfico 13 Cómo se entera el encuestado sobre de las promociones y anuncios de Sweet & Coffee

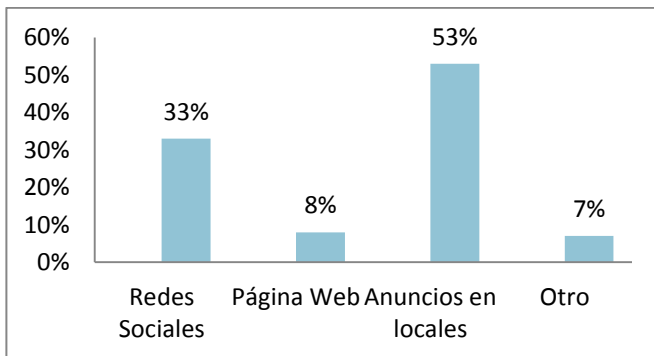


Tabla 13 Cómo se entera el encuestado sobre de las promociones y anuncios de Sweet & Coffee

<b>Redes Sociales</b>	<b>33%</b>
<b>Página Web</b>	<b>8%</b>
<b>Anuncios en locales</b>	<b>53%</b>
<b>Otro</b>	<b>7%</b>

#### **14. Indique un aspecto que mejoraría de Sweet & Coffe?**

Entre las respuestas más comunes de esta pregunta fueron: largas filas, que existan en otras ciudades del país, más variedad de postres de sal, más promociones, que tengan servicio a domicilio, que el servicio sea en las mesa, los precios son un poco elevados y no haría ninguna mejora.

#### **15. Indique en hasta tres palabras que es lo que más le agrada de Sweet & Coffe?**

Entre las preguntas más frecuentes fueron precio-ambiente-calidad, ambiente, diseño de los locales, olor, calidad de productos, la música, fapuchino, cheese cake, café, té helado, variedad de postres, servicio, comodidad, ambiente.

#### **1.6.7 Entrevista a Colaborador de Sweet & Coffee**

Enrique León

Gerente de Marketing

Fecha: 26 de Mayo del 2014

#### **1. Cuánto tiempo labora en Sweet & Coffee?**

Un año cinco meses

## **2. Con cuántas personas empezaron el proyecto?**

El negocio empezó en 1997 con 15 personas entre reposteros, encargado de caja, baristas y administrador. En el local también trabajaban los dueños Soledad Hanna y Riochard Peet. Actualmente 850 personas aproximadamente incorporan el capital humano de S & C.

## **3. Al inicio, dónde producían sus Dulces?**

En sus inicios los dulces se producción en la cocina de sus primer local, Soledad Hanna se encargaba de elaborarlos. En la actualidad los postres se producen aquí, en nuestra planta (ubicada en Guayaquil, en la Av. Carlos Julio Arosemena) en donde también se encuentran las oficinas administrativas y el café se produce en nuestra planta torrefactora ubicada en Mapasingue, de allí se distribuye a los diferentes locales de Guayaquil y Quito. En Quito también hay una planta de producción de postres.

## **4. Tuvieron alguna asesoría para crear el concepto del local o lo hicieron solos? Diseño, conocimientos sobre el café?**

Desde los inicios de Sweet & Coffee, el concepto en cuanto a la oferta ha sido 50% café, 50% dulces. Richard (uno de los fundadores) conoce de café, también tenemos a un barista reconocido internacionalmente que ha hecho cursos y tiene certificaciones internacionales, él es el que se encarga de velar que el café que producimos tenga la calidad que nos caracteriza y así empezamos el trabajo en equipo.

Con respecto al diseño del local, el ambiente, Sweet & Coffee nació con una influencia del típico café inglés. Richard (uno de los dueños) tiene ascendencia inglés, le gustaba mucho ese concepto por el grado de acogimiento, de crear un sitio donde te sientes cómodo, relajado, un ambiente muy acogedor, eso es lo que ves representado en sus colores.

Sweet & Coffee nació con mucho color verde oscuro, vino, dorado, sus locales tienen mucha madera, busca brindar una imagen muy similar a un café inglés.

Esa imagen ha venido evolucionando, se ha tornado más minimalista manteniendo el concepto de Sweet & Coffee. Se han mantenido elementos característicos como la madera, y el color verde, así la imagen de la marca ha ido evolucionando, cambiando y adecuándose a las preferencias del consumidor. Estos cambios incluso los puedes notar en el logo, que ha ido cambiando muchísimo. Antes se observaba un postre y una taza de café en el logo, ahora es más limpio, es el nombre de S & C y el fondo verde. En ya muy pocos sitios puedes encontrar el antiguo logo, en su mayoría locales que están por remodelarse. En el logo se mantienen los colores, el tipo de la letra.

Otro elemento importante es la ambientación, la música, se trata siempre que vaya de acuerdo a la imagen de la marca y sea del gusto del tipo de consumidor que acuda al local, algo que represente a la marca, la filosofía y cultura de la marca.

**5. Cuál fue el momento y factores clave de la expansión de Sweet&Coffee en su paso de micro empresa, a pequeña, mediana y gran empresa nacional con proyección internacional?**

Sweet & Coffee nació como un local en el patio de comida en el Mall del Sol, su proceso de crecimiento inicia con la apertura de su segundo local, para lo que sus dueños esperaron entre aproximadamente tres años desde 1997 hasta el 2000. Esperamos ese tiempo porque antes de crecer teníamos que conocer el negocio, los diferentes escenarios que iban a presentarse, la demanda del cliente, que le gustaba, que prefería.

A más del estudio de mercado que se realizó, porque no es solo conocer la demanda, sino conocer cómo lograr replicar el éxito que tuvo el primer local, en el segundo y en los que se venían después,

manteniendo el mismo estándar. Una vez que se definió una estructura adecuada para el manejo, gestión de los locales, iniciamos el proceso de expansión.

Después de la primera fase, en la que S & C se mantiene como negocio, que fue un periodo de aprendizaje y conocimiento del mercado, se apertura su segundo local, a partir de este S&C ha crecido a una tasa constante y creciente de 3 locales al año, luego a 5, a 6 por año, actualmente se está creciendo a una tasa de 8 locales por año, la meta es cerrar el 2020 con 100 locales a nivel nacional.

La tercera fase fue la migración de ser una empresa local a salir de la ciudad, cuando nos extendimos hacia Quito. La cuarta fue el desarrollo de alianzas estratégicas, con la que se buscaba estar más cerca del consumidor, como por ejemplo la de Primax, la de Supermaxi, eso nos ha permitido que la marca esté disponible al consumidor en lugares diferentes y en momentos diferentes.

## **6. Cuantos locales poseen actualmente?**

Actualmente poseemos 54 locales, tenemos mayor concentración en Guayaquil con 41 y 13 Quito, dentro de 15 días más o menos completaremos los 58, unos en Guayaquil en el Village y otro en Reina Victoria en Quito.

Tenemos 6 formatos de locales, los locales Independientes, de gasolineras mediante la alianza con Primax, locales en centros comerciales, islas en centros comerciales, local de patio de comidas, de supermercado mediante la alianza con Supermaxi. Cada uno de estos enfocados a diferentes tipos de clientes para diferentes tiempos, por ejemplo los locales de gasolineras a diferencia de los locales independientes son para clientes que aprovechan momentos breves para disfrutar de sus postres favoritos, etc.

Con relación a qué locales facturan más, esto es relativo, tiene que ver más que nada con la capacidad de cada local. Se puede decir que los locales más grandes son los que facturan más, pero en general todos los locales mantienen muy buenos niveles de ventas. También los locales que tienen horarios más extendidos o los que se ubican en sitios donde hay mucha afluencia de gente tienden a facturar más.

**7. Que estrategias ha utilizado para la ubicación de sus coffe shops?**

*Aprovechar el tráfico, la afluencia de personas de los centros comerciales. Se ha ubicado las tiendas de forma en que se potencialicen de manera que todas sumen y ninguna se canibalice, ninguna le quita clientes a la otra. Se hace un estudio de mercado muy riguroso antes de abrir un local, tan riguroso es que logramos situar dos locales en mismo centro comercial sin que compitan cada uno tiene su afluencia de personas, gracias a que ya se conoce el negocio el estudio no de mercado no demora mucho. Otro punto clave ha sido llevar con cautela el proceso de expansión, nos hemos tomado nuestro tiempo para expandirnos, asegurándonos de tener la estructura necesaria para respaldar la apertura de otro local para que en cada tienda se ofrezcan los mismos estándares de calidad y servicio que en otra tienda.*

**8. Según varias entrevistas en medios el financiamiento de Sweet & Coffee fue en un principio con ahorros y después re-inversión de utilidades, han necesitado de financiamiento externo en algún momento de su expansión?**

Efectivamente, los locales que se han aperturado son con financiamiento propio, el mismo giro del negocio ha permitido esto, como mencionaba, a través del tiempo se ha podido ir abriendo más locales, esto se debe también a que existe una cultura de re inversión de utilidades.

**9. Como re-estructuraron su organigrama al momento de la expansión? Cómo se encuentra diseñado actualmente?**



El cambio estructural más fuerte se ha venido dando desde el 2012, 2013 y 2014, estos casi dos años han sido de muchos cambios. Nosotros valoramos mucho el crecimiento de nuestros colaboradores, ha habido mucho casos de promoción. En estos años se ven necesidades más profundas se estructuró el organigrama. Se definieron gerencias regionales que reporta al gerente de operación en Guayaquil y departamentales, gerencias de áreas tienen asignadas zonas, gerencias junior (la de los locales).

Un local de Sweet & Coffee está compuesto por un gerente de local, administrador, barista master, repostero, barista, cajero y saloneros para ciertos locales como Urdesa y Plaza lagos, ese sería un equipo básico para que funcione un local. Cada local tiene diferente cantidad de personal, esto depende del formato del local

**10. ¿Cuándo vieron la necesidad de crear una planta? Que funciones se llevan a cabo en la planta?**

No sabría decirte con exactitud la fecha en que abrió la planta, fue alrededor del año 2013 debido al crecimiento de la empresa, ese año también fue uno de los años de mayor re-estructuración organizacional de la empresa. Tenemos la planta de torrefacción en donde se produce el café 100% ecuatoriano y la planta de producción de los postres en donde también funciona el área administrativa, en Quito también hay una planta de producción en donde se elaboran los postres.

**11. Cuál es el proceso de producción y logístico desde que se escoge a los proveedores de materias de producción hasta que el cliente compra el producto?**

Todo se hace dentro de casa, todos los productos que ves en las tiendas son creados, diseñados, procesados, producidos, empacados y distribuidos por S & C. Compras se encarga de revisar que cada una de las materias primas cumpla con los estándares de calidad, presentación, cantidad. Luego

Bodega y Logística, se encarga de mantener un inventario necesario para el giro del negocio, que es muy dinámico. Se maneja un sistema de inventario casi just in time, porque si se mantiene un stock de seguridad, pero es muy pequeño.

Luego viene producción que se encarga de producir dependiendo de los locales, de la orden de pedido que le envían. La cantidad que demanda cada local varía de acuerdo al local, cada uno define un stock un Pareto de lo que debe haber un porcentaje de presencia y producto, te darás cuenta de que no en todos los locales te encuentras 100% los mismos productos, esto depende del tipo de consumidor que va a cada local.

Manejamos una tabla en donde se categoriza a los proveedores por importancia, por cumplimiento, por respeto de precios porque no fallan y tenemos un semáforo, tenemos primero a los proveedores que son muy importantes porque más de un producto se trabaja con ellos, entonces hay categorías dentro de esto, hay también proveedores con los que tenemos convenios comerciales, con ellos ya hay una relación más intrínseca, por ejemplo con Compañía Azucarera Valdez, tenemos una relación mucho más cercana y fluida. Ellos nos atienden basados en nuestras necesidades, ellos han desarrollado ciertas estrategias para siempre mantenernos abastecidos, cumplir con los tiempos, porque nuestra planta trabaja 24 horas, 7 días a la semana.

El cliente cuando va al local siempre tiene un producto fresco, nuestra política de calidad dicta que se debe cumplir con un tiempo determinado de vida desde que sale de producción hasta vitrina, no mayor a un día, día y medio, dependiendo del tipo de producto, asegurándonos de que el producto siempre este fresco que garantiza la calidad del producto que es uno de los pilares del éxito de Sweet&Coffee

**12. Cuáles son los factores a los que le atribuye que S & C se haya logrado posicionar en tan corto tiempo en un mercado tan competitivo?**

Lograr hacer que el consumidor reconozca la marca como algo suyo, crear esa sensación de identificación con la marca. El cliente prefiere S & C porque reconoce que es una marca 100% ecuatoriana, los dueños son ecuatorianos, la materia prima es ecuatoriana, está elaborado con manos ecuatorianas, solo utilizamos café ecuatoriano, es por esto que hace que en el consumidor aparezca este sentimiento de orgullo por tratarse de algo nuestro, cuando el cliente va a un local de S & C el consumidor va a su casa, con sus postres preferidos, sus bebidas preferidas, en su ambiente favorito, hechos aquí, esto ha permitido un nivel de fidelización muy elevado, con relación a la competencia.

Que si bien, la empresa que me mencionaste, que está segunda en posicionamiento en el mercado de acuerdo a tu estudio de mercado, tiene más locales en Quito que en Guayaquil, no tiene más locales que nosotros a nivel nacional. El que tengamos más locales en Guayaquil que en Quito se debe a que nosotros nacimos en Guayaquil y nos hemos expandido. Otro factor es que ellos son una franquicia y tienen parámetros definidos de comunicación, a diferencia de nosotros que los creamos, los adaptamos. Creo que nuestro principal diferenciador es que tenemos un producto de calidad, con un servicio de calidad en un ambiente de calidad, eso ha hecho que la marca ahonde mucho en el corazón de consumidor.

Otro punto clave es el desarrollo de buenas relaciones con proveedores

Calidad del Producto y servicio. En el proceso de crecimiento y posicionamiento se busca garantizar al cliente que en cada local de S & C, se ofrezca la misma calidad de servicio, producto y ambiente.

Contar con una bien definida estrategia de crecimiento geográfico(físico)- ubicación de los locales, como se menciona

anteriormente, también el que no se haya realizado el crecimiento de manera adecuada siempre dando un paso con cuidado , no se abrieron 20 locales a la vez, se fue siguiendo con cuidado un proceso, se dio su tiempo a posicionar los locales abiertos para pasar a abrir otros. Existe una planificación en el proceso de apertura de los locales como se ha mencionado, como por ejemplo, se tiene proyectado expandirse a otras ciudades, entre estas, como tu lo mencionaste a Machala, en donde se bien hay mercado, hay que asegurarnos primero de contar con una estructura que nos permita brindar la misma calidad que la marca brinda en los locales de Guayaquil o Quito, estamos tomándonos nuestro tiempo trabajando en esto antes de dar ese salto y cumplir las expectativas del mercado.

Aún no lo hemos hecho porque aún no saturamos nuestro mercado local, pero está entre nuestra estrategia de crecimiento extendernos a otras provincias del Ecuador, ya que todos los locales son de la empresa no tenemos franquicias nacionales , ahora estamos ofreciendo franquicias Internacionales, aún no lo hemos hecho, no porque no tengamos ofertas, hemos tenido solicitudes desde lugares tan cercanos como Colombia, Perú, Chile hasta lugares tan lejanos como África, China, Rusia, es un paso que nos lo tomamos con calma.

Se toman las decisiones pensando siempre consumidor, muchas empresas piensan primero en el margen y no en el consumidor.

### **13. Cómo definiría su estrategia de Marketing en la actualidad?**

Actualmente tenemos un plan de medios bien desarrollado, las redes sociales son el principal medio de comunicación con los consumidores, también manejamos propagandas por radio. La selección de las radios se realiza por estrato socio económico, horarios, radios que están en el top 10 de las más escuchadas, tratamos de contratar con las tres principales.

La estrategia se basa en diferenciarse en la calidad de producto de servicio y de ambiente manejando precios relativamente asequibles,

nosotros no somos una marca excluyente, tenemos una marca que ofrece productos de un rango de precios bastante amplio. Al principio la marca se dirigía a un segmento de mercado específico medio alto –alto, pero poco a poco se ha ido ampliando a estratos desde bajos a altos, con productos a precios al alcance de diferentes estratos económicos, lo que varía es la frecuencia de compra. La marca es multi target, no nos interesa ser una marca cara sino que la percepción producto precio sea favorable para el consumidor

#### **14. Cuáles son los futuros planes de Sweet & Coffee para continuar manteniéndose líder en el mercado?**

Mantener los pilares fundamentales que ha desarrollado la marca calidad en servicio, portafolio de productos, ambiente y responsabilidad social. Continuar escuchando a nuestros clientes e ir evolucionando junto a sus preferencias para continuar estando en el corazón de los clientes. Tenemos varios proyectos, para el 2020 nos proyectamos con 100 locales a nivel nacional.

#### **15. Proyectos de Responsabilidad Social.**

Tenemos tres proyectos de responsabilidad Social, “Nosotros amamos lo nuestro”, “sembrando un compromiso” y “Deja tu marca”, la primera busca impulsar la cultura, la segunda y tercera, el desarrollo social. Nosotros por filosofía creemos que una forma de retribuir a la sociedad ese crecimiento y esa confianza que nos brindan es a través de la cultura, es algo que debe estar presente en una sociedad en desarrollo, una sociedad sin cultura está condenada al fracaso. Nos gusta mucho estar cerca de este tipo de actividades.



## **2. CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE MACRO Y MICRO ENTORNO**

### **2.1. Análisis de Macro y Micro entorno**

El presente capítulo tendrá un enfoque de diagnóstico, que partirá desde un análisis de entorno de cuatro factores claves en el análisis previo a la implantación de cualquier actividad económica, estos son: político, económico, social y tecnológico. A través de este primer análisis se presentará la situación y entorno del país, para más adelante centrarnos en la ciudad de Guayaquil y así continuar centrarnos al mercado donde se desarrolla la empresa objeto de estudio del presente análisis, el mercado de comercialización al menudeo de dulces y café en la ciudad de Guayaquil.

Partiendo del análisis del entorno en donde se desarrolla la empresa objeto de estudio, se introducirá una breve reseña histórica de Sweet & Coffee, que aportará al capítulo con puntos claves sobre emprendimiento local. Se presentará una línea del tiempo en donde se detalla el proceso de expansión de la empresa que hoy busca incluso la internacionalización mediante franquicias.

Continuando con el enfoque de diagnóstico, se presentará un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa Sweet & Coffee, para identificar aspectos claves sobre su posición en el mercado, oportunidades de crecimiento a futuro, puntos por mejorar, etc., como base para el posterior análisis de la incidencia de su estrategia en los resultados obtenidas y como estos puntos clave impulsan su crecimiento a futuro.

E la siguiente fase del diagnóstico se presentará un análisis de micro entorno para lo que se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que describe y evalúa la competitividad de la empresa en el mercado, su relación

con los stakeholders<sup>6</sup> tanto primario como secundarios, como estos afectan o se ven afectados por las decisiones estratégicas de la empresa.

Finalmente se presentará una recopilación de resultados de los tres análisis para presentar al lector, una visión clara de la situación de la empresa con un enfoque de macro y microentorno.

### **2.1.1. Descripción de los Inicios de Sweet and Coffee en el mercado guayaquileño**

Sweet and Coffee nace en Guayaquil en 1997 siendo una micro empresa familiar, en medio de uno de los periodos más difíciles para la economía ecuatoriana marcado por quiebras empresariales, desconfianza en las instituciones financieras, incapacidad del gobierno para cubrir la deuda interna y externa, dotar a la población de servicios básicos como salud y educación, todo esto sumado a los estragos del fenómeno del niño que causó fuertes estragos y la inestabilidad política que provocó la salida de tres mandatarios entre 1996 y el 2006.

En 1998, el país se vio afectado por una serie de factores que provocaron una seria inestabilidad económica en el país. El fenómeno de El Niño afectó la producción agrícola del país, los precios del petróleo bajaron entre 1998 y 1999. El Ecuador registro la mayor tasa de inflación en América Latina del 56% en promedio a julio de 1981, estimándose una tasa promedio del 60% para 1999, frente al 10.2% de inflación estimada promedio en todos los países de América Latina. (Salgado, s. f)

Haciendo referencia a la última información disponible de esa época, en 1995, la pobreza afectaba al 58.4% de la población nacional, pero al 77.8% en promedio de la población rural, superando incluso el 90% en algunos cantones de las provincias de Loja, Cotopaxi, Cañar e Imbabura. El

---

<sup>6</sup>Stakeholders : todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.



20% de la población de los estratos socioeconómicos más altos percibía el 54% del ingreso nacional, contrastando con el 20% de la población de estratos más pobres que percibía únicamente el 4.2% del ingreso nacional.(Salgado, s. f)

En 1999, la crisis bancaria que resultó en un feriado bancario intensificó aún más la crisis que se vivía en el país, empeorando la imagen financiera del país. Esta época provocó que gran cantidad de empresas quebraran, a pesar de esto Sweet&Coffee se mantuvo en el mercado, con una presencia un tanto reducida ya que hasta el año 2000, tres años después de abrir su primer local en el Mall del Sol que en ese entonces recién se había inaugurado, la hasta ese entonces microempresa abre su segundo local en otro sector emblemático de la ciudad de Guayaquil en el Malecón 2000, que en ese mismo año había sido remodelado y se promocionaba como la nueva atracción turística de Guayaquil.

Pese a ser una empresa joven en el mercado logró mantenerse e incluso crecer en uno de los periodos más críticos para la economía del país, con una expansión rápida que logró en tres años, a pesar de haber tenido que enfrentarse incluso con el cambio de moneda de sucres a dólares en el 2000, cuando un dólar equivalía a 25.000 sucres, el mismo año en que apertura su segundo local, por lo que su inversión inicial la realizó en sucres. El cambio de moneda representó para Sweet & Coffee una ventaja porque estabilizó el precio de venta de sus productos para su mercado objetivo clase media, media- alta y alta, además de que permitió estabilizar los costos de producción de la empresa que en épocas anteriores habían sido bastante inestables debido a la inflación.

Sweet & Coffee se concibió como un emprendimiento de los entonces novios, Richard Peet y Soledad Hanna, ingeniero Financiero y Economista respectivamente que trabajaban en el edificio del extinto Banco Popular. La idea de crear un lugar que se especialice en la preparación de

café y dulces gourmet principalmente nace del hobby de Hanna por preparar postres y la pasión de Peet por los negocios de servicio. La oferta de productos se definió en un 50% variedades de café y 50% en postres, más tarde agregarían uno de los elementos claves para su posicionamiento y expansión, la creación de todo un concepto entorno a su negocio, que como se analizará más adelante combinó la calidad y variedad de sus productos con la creación de un ambiente óptimo para el negocio.

Un mes después de casarse Richard y Soledad, abrieron su primer local en el Mall del Sol, cuentan que en principio no estaban pensando en convertir a Sweet & Coffee en una cadena, sino que simplemente nació como una buena idea que tuvo Peet a partir de los postres que Hanna preparaba para él cuando eran novios. Para montar su primer local, lo hicieron con capital propio que tenían de sus primeras incursiones en negocios de servicios, que siempre ha sido el área que más le ha interesado a Richard Peet, su inversión fue alrededor de \$ 50.000.

Desde sus inicios, Sweet & Coffee se ha financiado con capital propio, nunca han requerido un préstamo, ya que han crecido con cautela, “todo el crecimiento que ha tenido durante estos quince años ha sido financiado y capitalizado con la misma utilidad de la empresa”, según declara Richard Peet, gerente general de Sweet & Coffee, en una entrevista a el Emprendedor.ec.(2012). Cabe recalcar que la capitalización interna o re-inversión de utilidades dentro del mismo negocio, es un medio de capitalización que promueve el gobierno como medio para asegurar un crecimiento sostenido de la actividad mercantil y evitar la fuga de capitales al extranjero, de esta manera el congreso nacional mediante el Registro oficial de mayo 2001, plantea un incentivo de la reducción de 10 puntos porcentuales al impuesto de la renta para aquellas empresas que re-inviertan sus utilidades, incentivo que se mantiene hasta ahora.

Otra de las ventajas que Sweet & Coffee tuvo en sus inicios, fue el naciente auge de los centros comerciales que hubo en Guayaquil en la época de los 90's, que aseguró un flujo de personas para los locales del centro comercial, que permitió dar a conocer el negocio. Actualmente en el Mall del Sol hay una afluencia de alrededor de 18 millones anuales de personas, en promedio. Sweet & Coffee inaugura su primer local en el mismo año en el que se inaugura el centro comercial Mall del Sol, diciembre de 1997 y es hasta ahora uno de los locales que se ha mantenido desde los inicios del centro comercial. Un amigo que formaba parte del directorio del para ese entonces aún no inaugurado centro comercial Mall del Sol, le propuso a los dueños de la empresa, poner algún local en el patio de comidas del centro comercial, propuesta que tomaron para poner en marcha su negocio.

“En Ecuador no había muchas franquicias, por lo que llenar un patio de comidas era complicado y la cultura de coffee shops no tenía más de 5 ó 6 años”. (Peet, 2012 citado por El Emprendedor ec, 2012), lo que benefició al negocio. Uno de los retos, que además representó una oportunidad para la empresa fue que no existía la cultura de café en Guayaquil, además de la premisa de que por ser una ciudad de clima tropical, el consumo de bebidas calientes no formaba parte de los hábitos de consumo cotidiano de los habitantes de Guayaquil. Para la época en que Sweet&Coffee abre su primer local en Guayaquil solo habían cafeterías tradicionales y pastelerías del tipo “La Palma” la cual aún sigue en el mercado Guayaquileño como una cafetería – repostería netamente tradicional que pese a no tener una expansión como la han tenido otras como Sweet&Coffee.

A diferencia de las cafeterías y pastelerías existentes en Guayaquil en ese entonces, Sweet&Coffee logra su posicionamiento apuntando a un nicho aún no explotado, impulsando la cultura del café en Guayaquil y creando un ambiente ameno en sus locales en el que no solo se iba para comprar los productos, sino también se iba para pasar un momento ameno entre

familiares y amigos, estrategias que consiguieron combinando una serie de elementos los cuales se analizarán más a fondo en el siguiente capítulo.

Para la puesta en marcha del negocio se realizó únicamente una investigación de mercado básica realizada por Richard y Hanna, con el pasar del tiempo y gracias a la experiencia de los propietarios del negocio se fue puliendo hasta hoy convertirse en ejemplo de empresa mediana que tuvo sus orígenes como un negocio con una idea simple pero clara desarrollando estrategias que le permitirían posicionarse en un mercado de alta competencia.

### **Filosofía: Una empresa familiar y acogedora.**

“En Sweet & Coffee ponemos todo nuestro corazón y ganas en brindarte una experiencia única cada vez que nos visitas. Nos esmeramos en crear un ambiente agradable tanto para nuestros clientes, como para nuestros colaboradores. Con esta filosofía hemos crecido poco a poco, sin perder la esencia de ser una empresa familiar y acogedora con la que abrimos nuestro primer local. Estamos comprometidos a ofrecer café 100% ecuatoriano de la mejor calidad, al mismo tiempo que contribuimos con el desarrollo de varios proyectos sociales y ambientales, creando un impacto positivo en la comunidad a la que pertenecemos. “

### **Misión**

“Que todos nuestros clientes disfruten un momento muy especial con nuestra cordial atención y nuestra extensa variedad de café y dulces hechos para los gustos más exigentes” (Facebook Sweet&Coffee, s. f)

### **2.1.2 Línea del Tiempo: Expansión de Sweet&Coffee**

En la siguiente línea del tiempo se muestra la expansión de Sweet&Coffee a través de sus ya casi 17 años de presencia en el

mercado. desde 1997 hasta el 2014 publicada por la empresa, complementada por el análisis y observación del autor del presente trabajo.

### **1997- Sus Inicios**

Sweet&Coffee apertura su primer local en el Mall del Sol con 15 empleados y una capital de entre 40.000 y 50.000 dólares.

### **2000-Inicio de su expansión**

Se apertura el segundo local, el para ese entonces, recién inaugurado Malecón 2000, local que benefició a la empresa por la afluencia de personas y ayudó a afianzarse en el mercado, pues ya la marca empezaba a ser conocida entre los consumidores. Este año fue el inicio de su proceso de expansión como cadena que se aceleraría en los siguientes años.

### **2002- Inicio de su expansión fuera de la ciudad**

Con ya tres locales en Guayaquil, Sweet & Coffee decide expandirse fuera de la ciudad donde abrió su primer local, Mall el Jardín, en donde aún se mantiene 10 años después de su apertura, con gran afluencia de personas.

### **2003- Continúan con su proceso de expansión en Guayaquil**

Continuando con su proceso de expansión y contando ya con presencia en el mercado, Sweet and Coffee suma 2 instalaciones en el centro comercial San Marino, a su lista de locales en Guayaquil que hasta entonces sumaban 6..

### **2004- Continúan con su proceso de expansión en Guayaquil**

Aperturan 4 locales en Guayaquil en el Mall del Sur, Riocentro Sur, Riocentro La Puntilla, Riocentro Ceibos

### **2005-Apertura de su Primer Local Independiente**

Hasta antes del 2005, la estrategia de la empresa había consistido en situar sus locales en sitios en donde la afluencia de la personas estaba casi garantizada lo cual sin duda aportó al posicionamiento de la marca. Gracias a que hasta ese entonces todos sus locales, a excepción del que estaba ubicado en el antiguo aeropuerto Simón Bolívar, estaban en centros comerciales, la empresa logró darse a conocer como marca haciendo posible su expansión.

Gozando ya de un posicionamiento de 8 años en el mercado, Sweet & Coffee apuesta por su primer local independiente en Plaza del Sol, afianzando su presencia en el mercado como una cadena sólida, apta para competir en el mercado con cadenas internacionales dedicadas al mismo mercado como Juan Valdez, uno de sus competidores más directos que ingresó al mercado ecuatoriano en el 2007 con coffe shops en Guayaquil y Quito principales mercados de Sweet & Coffee.

Aperturan dos locales más uno en Ceibos y otro en Quitumbe (Quito)

### **2006- Periodo de Alianzas**

Firman una alianza estratégica con Supermaxi por medio de la cual abren su local en Alban Borja, en Quito aperturan un local en Albán Borja.

### **2007- Continúan las Alianzas – Inician Campañas de Responsabilidad Social**

Realizan una alianza con Primax para aperturar locales en sus autoservicios, por medio de la cual aperturan estación Primax Arosemena, estación PLaza Dañin

Paralelo a esto aperturan su segundo local Independiente en Urdesa , un local en el terminal terrestre y en el Condado Shoothing (Quito)

En el 2007, Sweet&Cofee inicia una de sus campañas más importantes de Responsabilidad social con la campaña “Deja tu marca” en alianza con la fundación Fasinarm en donde se donaba 1 centavo, por cada taza de café que se vendiera. Esta fue la primera de varias campañas que la empresa realizaría junto a la fundación.

### **2008- Se Funda la Universidad del Café**

Se concibe como un centro de capacitación orientado a la formación de los colaboradores, ubicado en el km 4½ de la vía a Samborondón En este centro se capacita a los aspirantes sobre cultura de café, elaboración de postres y servicio al cliente, para garantizar la calidad del personal.

Sweet & Coffee continúa con su proceso de expansión, abre un local en el centro (Guayaquil), dos locales en gasolineras y su segundo local en el Riocentro La Puntilla.

### **2009-Continúa con su proceso de expansión aperturando locales independientes**

Abre su primer local independiente en Quito Av. Amazonas y dos más en Guayaquil, el de la Universidad Católica y 9 De Octubre. Por otro lado continúan con su estrategia de expansión por la alianza estratégica con primax y abren el local en la gasolinera Primax 6 de Dic, Primax Garzota, Primax Juan Tanca Marengo

### **2010-Campaña de Responsabilidad Social: Sembrando un Compromiso**

Realizan un convenio con caficultores de la ciudad de Loja con el fin de asegurar un producto de calidad, amigable con el ambiente y el pago de un precio justo para los agricultores.

Abre locales en Primax Cumbayá, Village Plaza, Quicentro Sur (Quito) y dos en Riocentro Norte

## **2011-Recibe el premio Marketing Hall of Fame**

Sweet&Coffee fue una de las empresas más jóvenes en recibir el reconocimiento Marketing Hall of Fame, por contribuir al crecimiento del campo de marketing en el Ecuador. Este reconocimiento se da a empresas pioneras en el desarrollo de prácticas y metodologías profesionales en el campo del marketing.

Continúan con su crecimiento con locales en Gran Aki Astillero, dos en City Mall , uno en Primax San Felipe y uno en Calle Gonzales Suárez (Quito)

## **2012 – Continúa su proceso de expansión**

Abre 5 locales más en Guayaquil: Gran Akí Mapasingue, Primax Vergeles, Plaza Lagos, Centro de Convenciones , Alborada

## **2013 – Continúa su proceso de expansión**

Abre 4 locales más en Guayaquil: Megamaxi Ciudad Colón, 9 De Octubre y Malecón, Mega Kywi Center, Hipermarket vía Daule.

## **2014– Continúa su proceso de expansión**

### **2.1.2. Fases de Crecimiento**

El objetivo principal del presente trabajo es analizar los factores de éxito de Sweet & Coffee en las diferentes fases de su proceso de crecimiento desde micro empresa a empresa grande, para lo cual se ha realizado una clasificación por tamaño empresa de Sweet & Coffee en sus diferentes periodos o fases de crecimiento. Para realizar la clasificación se ha tomado como base los parámetros publicados por el Ministerio de Industrias y



Productividad (número de empleados, activos, ingresos) para el programa FONDEPYME7, los cuáles se detallan en el marco teórico.

Para la elaboración de la tabla que se detalla a continuación ha sido necesario realizar estimaciones ya que al tratarse de información confidencial no se tenido acceso a esta. Para realizar las estimaciones se ha tomado como base información publicada por la empresa, entrevista realizada al gerente de marketing, estados financieros de Sweet & Coffee del 2012 y 2013 publicados por la Superintendencia de compañías y estimaciones realizadas por el autor en base a la información antes mencionada.

**Tabla 14 Clasificación de etapas de crecimiento por tamaño de empresa**

Fases de Crecimiento	Años	Personal estimado	Activos estimados	Ingresos
Microempresa	1997	15	\$ 45.375,24	n.d
	1998	15	\$ 45.375,24	n.d
	1999	15	\$ 45.375,24	n.d
	2000	30	\$ 90.750,49	n.d
	2001	30	\$ 90.750,49	n.d
Pequeña Empresa	2002	90	\$ 453.752,43	n.d
	2003	120	\$ 605.003,24	n.d
Mediana Empresa	2004	180	\$ 907.504,86	n.d
	2005	225	\$ 1.134.381,08	n.d
	2006	255	\$ 1.285.631,89	n.d
	2007	330	\$ 1.663.758,91	n.d
	2008	390	\$ 1.966.260,53	n.d
Empresa Grande	2009	495	\$ 2.495.638,37	\$ 5.434.968,13
	2010	570	\$ 2.873.765,39	\$ 7.608.955,38
	2011	645	\$ 3.251.892,42	\$ 10.652.537,54

7FONDEPYME: Programa del Ministerio de Industrias y Productividad que busca contribuir a mejorar las condiciones y capacidades de las micro, pequeñas, medianas empresas.

	2012	735	\$	3.478.768,63	\$	14.913.552,55
	2013	795	\$	2.078.170,22	\$	20.689.946,92

n.d: no disponible

**Fuente:** Elaboración propia en base a Estado de Resultados 2012 y 2013 publicado por la Superintendencia de Compañías y datos obtenidos en entrevista a Enrique López, Gerente de Marketing

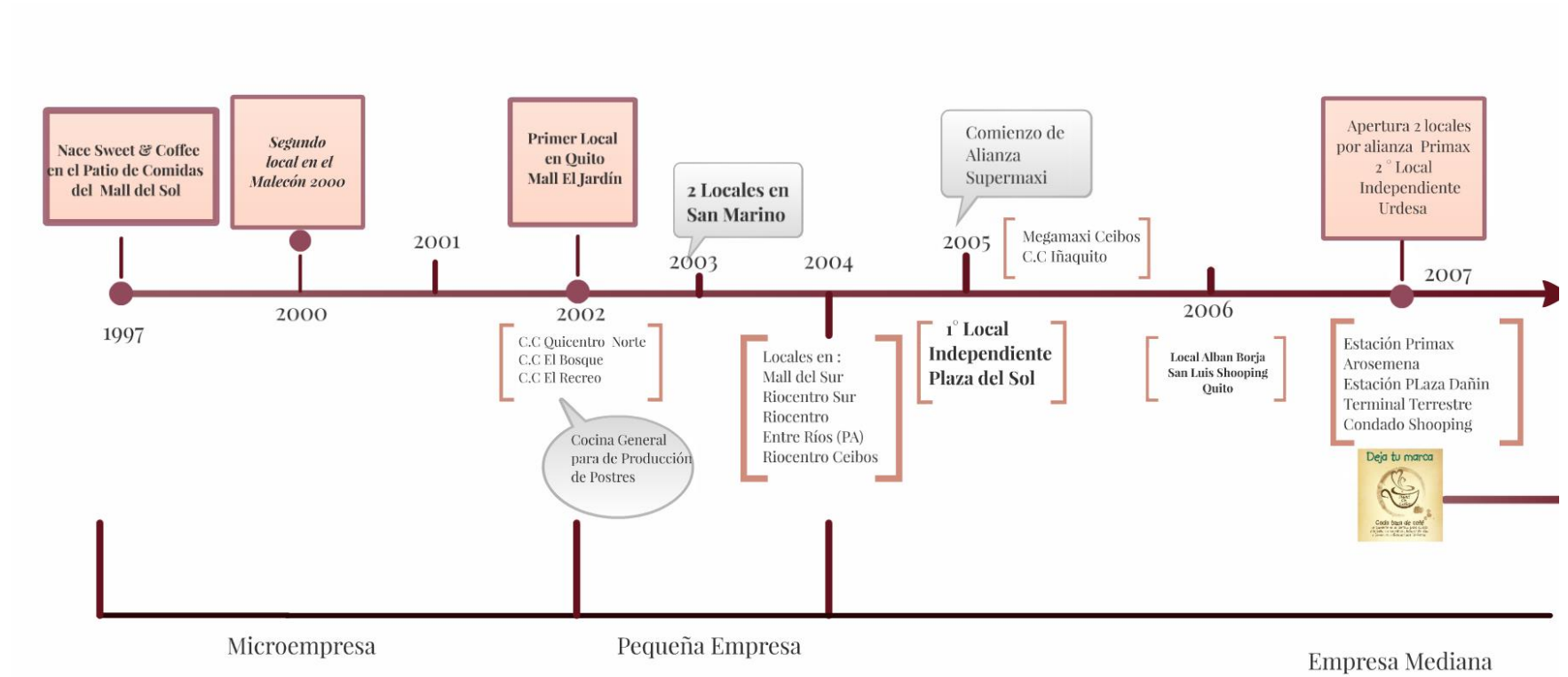
\* Los datos contenidos en esta tabla, no son datos reales sino estimaciones realizadas en base a los estados financieros de la empresa del 2012 y 2013 e información obtenida por el autor

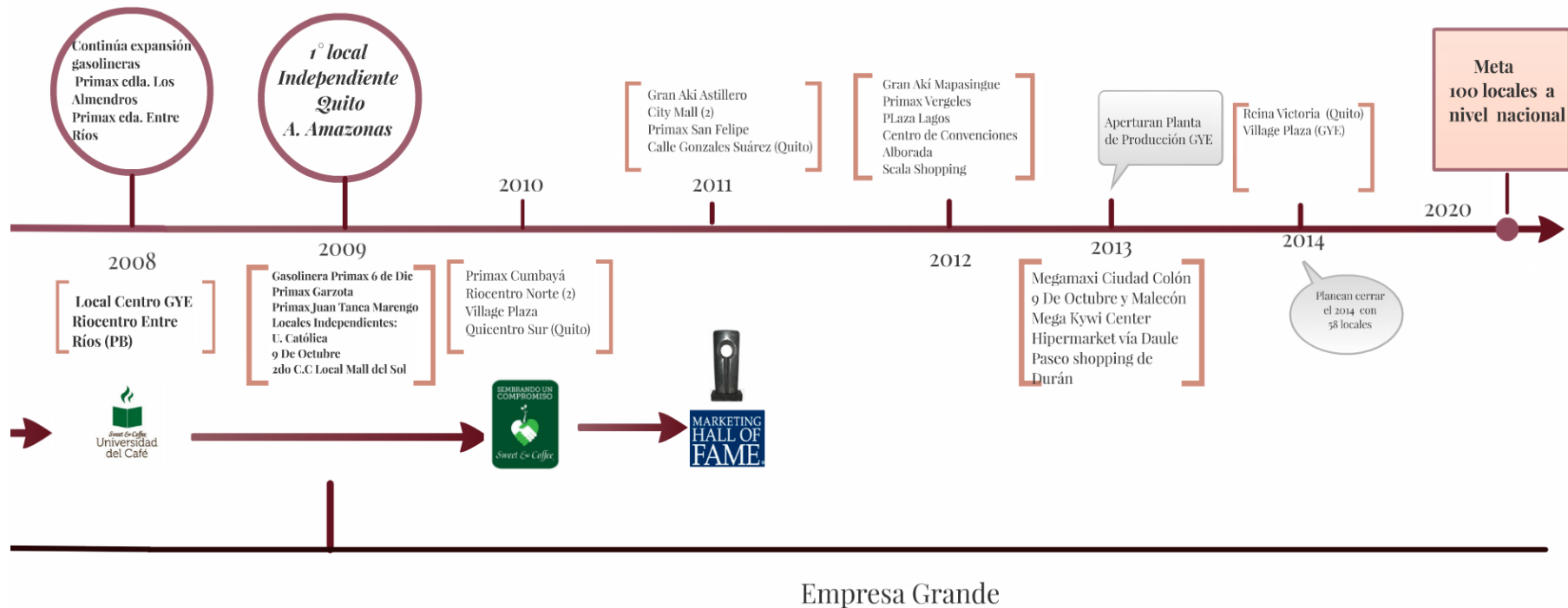
De acuerdo a los cálculos realizados, se estima que el valor de activos correspondiente al primer año fue de \$ 45.375, 24 que coincide con el valor de inversión inicial que realizaron para el primer local, que según declaraciones del Gerente de Marketing fue entre \$ 40.000 y \$50.000. Para el cálculo de los ingresos se tomó como base la información del estado de resultados de la empresa del 2012 y se lo comparó con el rubro de ingresos del 2013, encontrándose que los ingresos han aumentado en un 39% de un año a otro, lo cual refuerza las declaraciones de Richard Peet para la Revista América Economía en donde indica que del 2009 al 2010 la empresa tuvo un crecimiento del 40%, por lo que se utilizó este porcentaje como referencia para estimar los ingresos desde el 2009 al 2011. El cálculo de las estimaciones de activos por año se detalla en el anexo 6.

En la tabla 14 se pueden observar que desde 1997 al 2001 empresa era una microempresa, en el 2002 pasó a ser una pequeña empresa hasta al 2003, desde el 2004 al 2008 se convierte en mediana empresa y en el 2009 pasa a convertirse en empresa grande hasta el año en curso. La tabla solo contiene datos hasta el 2013 ya que aún no se cierra el 2014. La delimitación las fases de crecimiento de la empresa servirá de base para el presente desarrollo de los factores claves de éxito del modelo de negocios y el desarrollo de estrategias.

En el gráfico 14, a continuación se presenta una línea del tiempo en la que se muestra el proceso de expansión de Sweet & Coffee, en esta se detallan los locales que la empresa ha aperurado desde sus inicios en 1997, así como los hitos de desarrollo de la marca como: año en que inició el proceso de alianzas, de responsabilidad Social, reconocimientos. En el gráfico también se delimita las diferentes fases crecimiento de micro empresa, pequeña empresa, mediana empresa, empresa grande

**Gráfico 14 Línea del tiempo – Fases de crecimiento de Sweet & Coffee**





**Fuente:** Elaboración Propia basada en información institucional de Sweet & Coffee, publicada en su página web oficial e información recopilada en entrevista con Enrique León, Gerente de Marketing de la empresa.

## 2.2. Análisis de Entorno Externo General

### 2.2.1. Análisis PEST

El análisis PEST, tiene por objetivo dar una visión macro del entorno en el que se desarrolla la empresa, como base para el desarrollo acordes a la realidad de dicho entorno. Los factores a evaluar son los siguientes:

#### Político

##### Forma de Gobierno

En el artículo 1° de la Constitución de la República del Ecuador 2008, se define al Ecuador como un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada. El artículo 3° de la constitución también menciona que el gobierno del Ecuador garantiza el derecho a la educación, la salud, la alimentación, la seguridad, defensa de la soberanía, entre otros.

##### Estabilidad Política

Como se observa en el cuadro a continuación, durante el periodo comprendido entre 1996 y 2006, el país vivió una de las más grandes crisis políticas. La Interrupción de tres periodos presidenciales (Abdalá Bucaram, Jamil Mahuad y Lucio Gutiérrez) en menos de 10 años, causaron un alto grado de inestabilidad del país afectando tanto a la inversión extranjera como nacional privada, es en este ambiente en el que nace Sweet & Coffee.

**Tabla 15** Periodos de Gobierno

GOBIERNOS	Meses	Años
Abdalá Bucarón	Agosto	1996
	Febrero	1997

Fabián Alarcón	Marzo	1997
	Julio	1998
Jamil Mahuand W.	Agosto	1998
	Diciembre	1999
Gustavo Noboa B.	Enero	2000
	Diciembre	2002
Lucio Gutiérrez	Enero	2003
	Abril	2005
Alfredo Palacio	Mayo	2005
	Diciembre	2006
Rafael Correa	Enero	2007
	Agosto	2013

**Fuente:** Elaboración Propia basada en publicación de coyuntura económica de la Universidad Central del Ecuador basado en datos del Inec

Después del 2006 hasta el presente año, el Ecuador experimenta una mayor estabilidad comparado al periodo anteriormente mencionado, manteniendo el mismo gobierno por más de 7 años.

El gobierno actual ha trabajado en difundir una imagen de estabilidad política a países extranjeros con el fin de atraer inversiones, con la gira realizada a varios países de Europa. El régimen atribuye la estabilidad, principalmente a políticas a favor del pueblo, cambio en las relaciones de poder, cumplimiento de ofertas electorales, defensa de la soberanía, proyectos a favor al desarrollo económico y político. (Ecuador Inmediato, 2014)

### **Política del Ecuador frente a la Propiedad Privada**

La constitución del Ecuador respeta la propiedad privada como forma de organización de producción, tal como se indica en su artículo 319, en donde también se indica que promoverá aquellas formas de producción que aseguren el buen vivir de la población, satisfaga la demanda interna y

garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional. En el Art. 321 el:

“Estado reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas pública, privada, comunitaria, estatal, asociativa, cooperativa, mixta, y que deberá cumplir su función social y ambiental” (p 151,2008)

Como entidades gubernamentales reguladoras de la producción privada del país se puede mencionar a la Superintendencia de Bancos, Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Bancos, Ministerio de Relaciones Laborales, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Con respecto al ámbito laboral, la legislación laboral por mandato 8 aprobado por la asamblea constituyente del 2008, establece las condiciones que eviten la precarización de las relaciones de trabajo prohibiendo la contratación por horas, la tercerización e intermediación laboral. También indica que se podrá contratar personas naturales o jurídicas autorizadas como prestadores de servicios como: vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza y establece lineamientos de inclusión como el requisito en el que se estipula que el 4% del total de empleados será conformada por personas discapacitadas.

Con respecto a la Legislación Tributaria de país, se atribuye la recaudación de impuestos al Servicio de Rentas Internas (SRI), que estará encargado, entre otras funciones a la recaudación del impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto a la renta, Impuesto a consumos especiales (ICE), así como también la ejecución la política tributaria y la imposición de sanciones por el incumplimiento de la misma.

### **Factores Económicos**

En los años 90's el Ecuador enfrentó una de las crisis económicas más fuertes del país. Entre 1997 y 1999 (periodo previo a la dolarización) la economía ecuatoriana fue fuertemente afectada por varios factores políticos,



económicos e incluso naturales como fenómeno “El Niño” y la inestabilidad política que dieron paso a un incremento acelerado de la inflación. Como se observa en la tabla 16, en donde se muestran los principales indicadores financieros del año de inicio y cierre de cada periodo de crecimiento de la empresa objeto de estudio del

presente análisis, en 1997 la inflación cierra una tasa de 30.70% una de las más altas que se empeoraría en años posteriores, una tasa de desempleo del 9.20% y un salario mínimo en moneda actual (dólar) de \$ 25. Sweet & Coffee inicia sus actividades en 1997 un año difícil para la economía ecuatoriana.

**Tabla 16 Indicadores de Macro entorno económico**

Factores de Macro entorno	Microempresa 1997-2001		Pequeña empresa 2002 -2003		Mediana Empresa 2004-2008		Empresa Grande 2009-2013	
	Indicadores		Indicadores		Indicadores		Indicadores	
	Principio de Periodo	Cierre de Periodo	Principio de Periodo	Cierre de Periodo	Principio de Periodo	Cierre de Periodo	Principio de Periodo	Cierre de Periodo
Económico	1997	2001	2002	2003	2004	2008	2009	2013
<b>Moneda</b>	Sucres	Dólares	Dólares	Dólares	Dólares	Dólares	Dólares	Dólares
<b>PIB (USD)</b>	23.715.000	39.600.000	40.848.994,	41.961.262	45.406.710,00	54.250.408,00	54.557.732,00	89.834.000,00
<b>Inflación Anual</b>	30,70%	22%	13%	7.9%	2%	8.83%	4.31%	2.70%
<b>Tasa de desempleo</b>	9,20%	13%	14%	7,70%	9,80%	8,70%	8,50%	4,86%
<b>Costo Promedio Canasta Básica</b>	400	314	353	378	394	509	534	614
<b>Salario Mínimo</b>	25	86	105	122	136	150	218	354

En 1998, el panorama económico del Ecuador empeoró el déficit de la balanza comercial y fiscal, tasas de inflación al alza, restricciones al crédito productivo y comercial, fuerte presiones cambiarias y un proceso de fuga de capitales que desencadenó en 1999 una tasa de 60.7%, la más alta durante la los 90's, sumado a esto el Banco Central en el afán de frenar la crisis bancaria que se avecinaba por falta de liquidez de los bancos pone sucres en circulación, y los entrega a los bancos privados contribuyendo a la acelerada devaluación monetaria que alcanzó una tasa acumulada de 200%, un salario básico de \$8 (en moneda actual) y una caída del PIB de 7.3%. (Terán, 2002)

Estos factores ocasionaron el colapso del sector bancario que ocasionó el cierre de 22 bancos y del productivo ocasionando el cierre de 2500 empresas que se tradujo en una tasa de desempleo del 18.1% y una caída del consumo en 9.7%. El 9 de Enero del 2000, se cambió la moneda del sucre al dólar, cuando el entonces presidente Jamil Mahuad fijó el valor del sucre a 25.000 por dólar. Como se puede observar en la tabla 16 en el año 2001, mismo año donde termina la fase de microempresa de Sweet & Coffee, hubo una desaceleración en el nivel general de precios que se tradujo en una inflación de un 22%, 38.7% menos que el año anterior (Terán, 2002). A pesar de este periodo tan difícil Sweet & Coffee logró mantenerse en el mercado como microempresa, para el siguiente año crecer a pequeña empresa.

Entre el 2002 y 2003, periodo en el que Sweet & Coffee era una pequeña empresa, un año después de la dolarización la economía muestra mejoras, el PIB (Producto Interno Bruto) aumenta, la inflación baja el salario mínimo aumenta acercándose a alcanzar el costo de la canasta básica aunque el nivel de desempleo era aún alto de 14% en el 2002 y de 7.7% en el 2003. En este escenario la empresa se desenvuelve mejor y logra crecer a mediana empresa en el 2004.

En el 2004, año en el que Sweet & Coffee crece y se convierte en mediana empresa la economía del Ecuador continúa mejorando, la tasa de inflación baja, el PIB aumenta, aunque aún el nivel de desempleo (9.8%) es aún alto, en el 2008 año en el que termina la fase de mediana empresa de Sweet & Coffee el desempleo baja aunque la tasa de inflación aumenta.

Entre el 2009 y 2013, año en que la empresa se sitúa como empresa grande, la economía del país empieza a mejorar notablemente. En el 2009 el PIB aumenta, la inflación decrece a menos de la mitad del año anterior y la tasa de desempleo desciende ligeramente. En el 2013 las condiciones económicas del país se encuentran más estables, el PIB crece por encima del 4%, superando el crecimiento promedio de la región fijado en 3, 6%, situándose como el cuarto país en porcentajes de crecimiento económico después de Perú, Chile y Colombia, con un PIB per cápita de \$4 939,08 (Ekos, s.f). El crecimiento interanual del PIB, que llegó a 4,9% es atribuido principalmente al crecimiento interanual de 4,9% del sector no petrolero, que en el tercer contribuyó con el 4,2% del crecimiento del PIB que fue alrededor del 4,9%. ( Banco Central del Ecuador, s.f).

Entre otros indicadores económicos, la inflación del Ecuador en el 2013 cerró con la tasa más baja de inflación desde hace ocho años, 2,70 % frente al 4,16% de 2012. Entre las ciudades con más alta inflación están Guayaquil, en primer lugar con una inflación de 0,50%, seguida de Manta con 0,43%. Las ciudades con menor inflación son Quito y Cuenca 0,05 y - 0,45%, respectivamente. (INEC, 2013 citado por El telégrafo, 2014)

La Canasta Básica para el 2013 se ubicó en 614 dólares un 3,39% más que la del año anterior \$ 581,2, para el presente año es \$ 628,27. Por otra parte el salario básico del 2013 fue de \$ 318, mientras que para el 2014 será de \$340 según indicó el Presidente Rafael Correa en el enlace sabatino 354, este aumento se habría establecido considerando la inflación proyectada de 3,2% para el 2014. Siguiendo con los indicadores

económicos, la tasa desempleo urbano se situó para el 2013 en 4,3% registrando una disminución de tres puntos porcentuales comparado al año anterior (4,6%). (INEC, 2013)

Entre otros indicadores en el 2013 la ocupación plena llegó a 48,6% comparado con un 43,5% y 50,2% del año 2012, respectivamente. Otro aspecto importante a resaltar es que 8 de cada 10 trabajadores en relación de dependencia estaban empleados en el sector privado.

El Riesgo País de Ecuador para el 2013, Según la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE), se redujo en agosto alrededor de 13 puntos básicos en relación al mes de julio y 160 puntos en comparación a agosto de 2012, ubicándose en 661, la mejor posición alcanzada en el año, sirviendo como indicador favorable para atraer la inversión extranjera.

### **Estratos Socioeconómicos del Ecuador**

De acuerdo, a la encuesta socio-económica del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el 83,3 % de los hogares del Ecuador se encuentran ubicadas en el estrato medio. A nivel de ciudades el 64% de la población de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala está ubicada en el segmento medio-bajo y bajo, mientras solo el 1,9 % de la población de estas cinco ciudades está ubicada en el estrato alto. Para la definición de los estratos se ha considerado el nivel de ingresos, tipo de vivienda, acceso a tecnología y nivel de educación del jefe de hogar.

Con respecto a las características de ingresos y gastos de los ecuatorianos, el 58,8% de la población ecuatoriana tiene capacidad de ahorro, mientras el 41,1% registra mayores gastos que ingresos. El ingreso total promedio mensual de los ecuatorianos es de \$ 892,9 con un gasto mensual de \$ 809,6. En el área urbana el ingreso promedio es de \$ 1.046,3 y su gasto es de \$ 943,2 dólares representando un 90, 1% sobre sus ingresos.

Por otra parte, el ingreso en el área rural es de 567,1 dólares en comparación a un gasto de 526,2 dólares representando un 92,7 % sobre sus ingresos. (INEC, 2011 citado por Vistazo, 2011)

El 83,5% de los ingresos proviene del trabajo y el 16,5% proviene de renta de propiedades y transferencias. Con respecto a la estructura de gastos de los ecuatorianos el 24,4% del ingreso es destinado a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas, seguido por transporte con el 14,6%, en restaurantes y hoteles gastan un 8,1%. Es decir gastan un total de 32,5 de sus ingresos en productos relacionados con la adquisición de alimentos, bebidas, restaurantes, entre otros, relacionados con el tipo de actividad económica en el que se encuentra ubicada la empresa objeto de estudio.

### **Estructura Micro empresarial del Ecuador**

A partir de los 90's, se presentó un importante incremento de microempresas en el Ecuador, de las cuales a mayoría desapareció, resultado de la inestabilidad económica de esa época. Se estima que la población de microempresarios a nivel nacional es de 646.084, con un total de 684.850, es decir hay 1,06 empresas por cada micro empresario, generando un estimado de 1'018.135 de empleos. (León & Villavicencio, 2013)

En Guayaquil existen 81.598 microempresas, entendiéndose por microempresa aquellas que emplean entre 1 y 9 trabajadores, cuyos ingresos no superen \$ 100.000. Del total de las microempresas la mayoría se dedica al comercio, servicio y manufactura. (León & Villavicencio, 2013). El mercado en el que se desarrolla la empresa objeto de estudio se ubica en este mercado, combinando la manufactura, ya que ellos mismos elaboran sus productos para asegurar la calidad de la marca, la comercialización en sus locales y el servicio combinando esta actividad de comercio con actividades relacionadas a servicio para crear su concepto de venta entorno

a la actividad principal que corresponde a la venta de variedades de café y dulces de dulce y sal .

Según un estudio realizado en la zona industrial de Guayaquil, centro de abastos Monte Bello y los principales mercados populares de Guayaquil, las microempresas tienen un promedio de 1.73 empleados, siendo los dueños los que trabajan allí, en la mayoría de los casos. El 56% de ellos alquila el local versus un 42% que posee local propio y un 2% que indicó que es prestado. Entre otras estadísticas, un 55% de los microempresarios corresponde al género masculino con una diferencia de 10% con respecto al género femenino al que corresponde un 45% de las microempresas (León & Villavicencio, 2013), esto dado también por el cambio generacional en el cambio el rol de la mujer en el ámbito laboral resultando en una mayor participación de la mujer en el ámbito productivo, que en años anteriores.

La mayoría de los microempresarios contaba con un nivel de formación secundaria. Entre las dificultades a las que se enfrentan las microempresas se puede nombrar a dos principalmente el nivel de competencia y la falta de financiamiento. El mercado de comercio, manufactura y servicios es altamente competitivo, más en algunos sectores que otros, en donde se necesita una mayor o menor especialización en conocimientos o se necesitan de inversiones mayores, otro factor a considerar es la innovación, en algunas actividades se puede innovar en mucho o muy poco, considerando también el tema de que muchas veces esa innovación puede ser fácilmente imitada por los competidores, teniendo que estar en una constante búsqueda de formas de innovación. Generalmente, al no establecer características diferenciadoras las microempresas terminan compitiendo por precios, lo cual obliga a sacrificar los ya reducidos márgenes de ganancia de la microempresa.

Con respecto al mercado de estudio, la empresa se encuentra ubicada en el mercado de manufactura y comercialización de alimentos de

repostería de consumo masivo que si bien no son productos de consumo básico, ya que tienen un enfoque un tanto suntuario ya que satisfacen necesidades menos básicas como diversión , esparcimiento,etc.,pertenecen a un mercado de alta rotación por ser comestibles. El mercado permite una muy reducida oportunidad de innovación en los productos ya que se trata de alimentos a diferencia de mercados como la tecnología en donde la innovación puede representar una verdadera competitiva. Si bien se puede innovar en recetas, variedad de sabores de los dulces, creación de diversas bebidas con el café, no representan un alto nivel innovación, ya que no alteran de forma decisiva al producto, ya que este seguirá siendo el mismo café y dulces.

Sin embargo, todo el concepto que la empresa crea entorno a la actividad principal es objeto de estudio en la estrategia que desarrollaron para mantenerse en el mercado y crecer para dar ese salto de microempresa a pequeña empresa y luego a mediana. Otro factor importante es el financiamiento, que es uno de los problemas que definen el que una microempresa pueda continuar o no, tema en el que el actual gobierno está trabajando a fin de poder impulsar estas empresas que son una de las fuentes principales de generación de trabajo en el país.

Otra característica de las microempresas es la informalidad de este sector, en referencia al estudio anteriormente citado, el 89% de los encuestados posee RUC, pero solo el 52% de estos realiza facturaciones por ventas diarias, 32% lleva contabilidad, de este 32% el 53% lo realiza personalmente, 25% con un contador externo y un 22% con un familiar o conocido. ( León & Villavicencio, 2013)

Continuando con la línea de la estructura de los microempresas el 78% de los microempresarios encuestados están encargados de la administración, un 12% por un familiar pero sin contrato y un 6% y 4% por una persona externa y un familiar con contrato respectivamente. Por otro



lado, retomando el tema de financiamiento la mayoría de las microempresas emprenden sus actividades con ahorros propios, seguido de préstamos a familiares y una minoría con préstamos a bancos. Respecto al tema de re-inversión de utilidades, lo que es vital para hacer posible el crecimiento de un negocio, un alto porcentaje de microempresarios, en el caso de este estudio que a pesar de no ser el mismo mercado que el que se va estudiar puede servir de referencia, un 62% dijo que estos recursos se ocuparon para realizar pagos por deudas y no fueron reinvertidos en el negocio. ( León & Villavicencio, 2013)

### **Factores Sociales**

En 1997, fecha en que Sweet & Coffee inicia sus actividades, Guayaquil era considerada una de ciudad de clase media, el 45% de sus habitantes pertenecían al estrato medio, mientras que el 24% de la población vive en la mendicidad. El estrato medio bajo representaba un 20% de la población y el 8% de la población pertenece al estrato alto, siendo que Sweet & Coffee estaba dirigida en un principio a un estrato alto, medio alto, su mercado objetivo era reducido. (Diario Hoy, 1997)

Según el último censo realizado en el 2010, la población del Ecuador fue de 14'483.499 de los cuales un 50,44% pertenece al género femenino y un 49,56% pertenece al masculino. La tasa de crecimiento poblacional del 2010 con relación al año anterior fue de 1,95%. Según cifras del Inec hasta la fecha, segundo mes del 2014, se registra un total de 15'43.510 manteniendo esta misma tendencia. En promedio, el Ecuador posee una población joven, siendo la edad media de la población 28,4 años, según el último censo 2010. La esperanza de vida es de alrededor de 75%.

Entre otros factores sociales a nivel de país obtenidos en el Censo de población y vivienda 2010, podemos nombrar los siguientes:

1. Analfabetismo: 6,8%

2. El porcentaje de pobreza del 2013 fue del 17,7%. (INEC, 2013)
3. Idiomas: Español y lenguas Indígenas (mayoritariamente Quichua)
4. Grupos Étnicos

1. Indígenas            7,10%
2. Mestizos            71,90%
3. Blancos            6,10%
4. Afro-americanos 7,2%

Con respecto a Guayaquil, es una de las ciudades con mayor población con 2'350.915 habitantes, de los cuales 1'195.694 son mujeres y 1'158.221 son hombres, según censo 2010. Niveles de Educación en Guayaquil

- |                 |     |
|-----------------|-----|
| 4.1. Primaria   | 48% |
| 4.2. Secundaria | 30% |
| 4.3. Superior   | 22% |

### **Factores Tecnológicos**

En el 2012, el Ecuador ocupó el puesto 81 de entre 157 países en el ranking del Índice de Tecnología de Información y Comunicación (TIC). Según cifras del Inec, del mismo año, el 35,1% de la población ecuatoriana usa internet. El 13, 9% de los hogares tiene al menos un computador portátil. El grupo que más usa internet se encuentra entre los 16 y 24 años con un 64,9%. El 36% de las personas utiliza el internet como herramienta para la

búsqueda de información, mientras que el 28,2% lo utiliza como canal de comunicación.

Por otro lado, las estadísticas generadas por el INEC sobre las TIC, indican que en el 2012 6,8 millones de ecuatorianos tenían celular, de las cuales 800 mil tienen teléfono inteligente y 600 mil personas usan su teléfono para acceder a redes sociales. Las características principales del usuario de redes sociales son que: vive en áreas urbanas, son solteros, de instrucción superior universitaria, ocupación plena y es empleado privado. Guayas tiene la mayor cantidad de usuarios con un 20,8 % a nivel nacional seguido de Pichincha con un 12,6%. (INEC, 2012).

### **2.3. Análisis de Entorno Externo Específico**

Sweet & Coffee desarrolla sus actividades dentro del sector de servicios de alimentos y bebidas en Guayaquil que para el 2012 representó el 13% del Producto Interno Bruto (PIB) y que ha mantenido una tendencia de crecimiento de un 4% anual. En la economía ecuatoriana una de las industrias con mayor presencia sobre el PIB es la manufacturera con una participación del 12%, dentro de la cual la rama de alimentos y bebidas representa el 40%, siendo la elaboración de bebidas el rubro más representativo con una participación del 21% y en segundo lugar la elaboración de productos de molinería, panadería y fideos con una participación del 11%. Por otro lado, esta industria genera 2,2 millones de plazas de trabajo aproximadamente, el 32,3% de las personas con empleo. (Ekos, 2014)

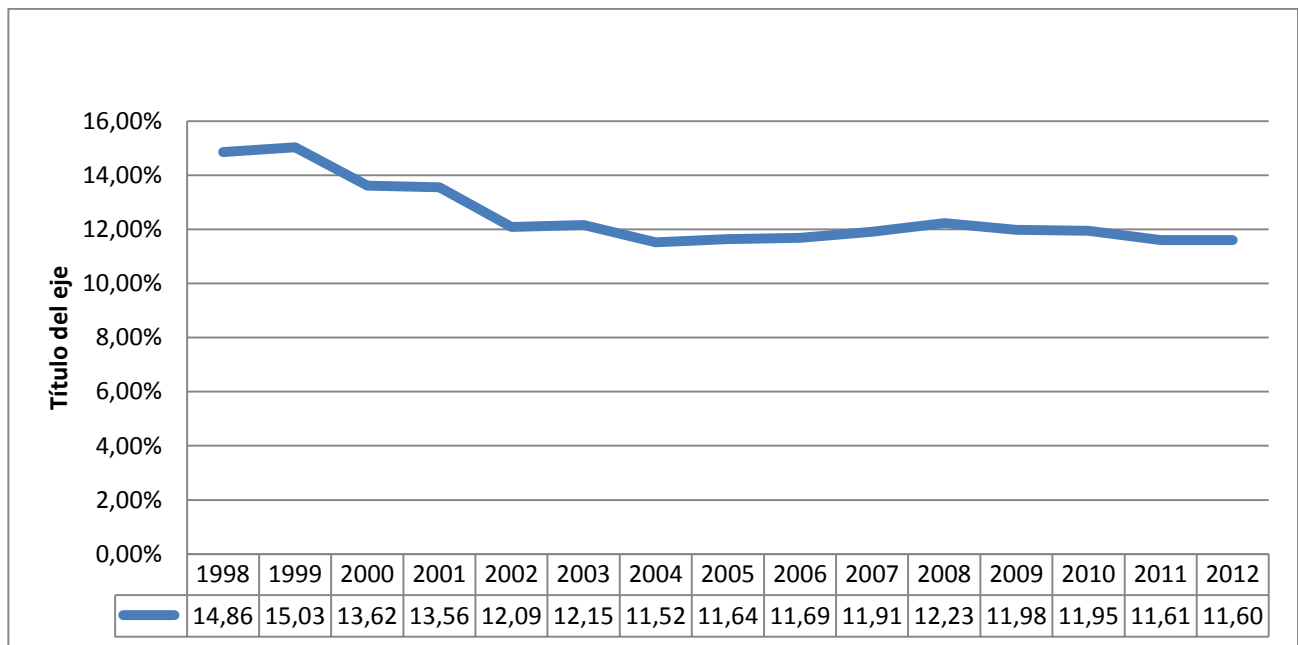
Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos, en el 2012 el total de las empresas existentes en el Ecuador el 36,9% se dedicaban a actividades relacionadas con alimentos y bebidas. A nivel provincial en el

Guayas se concentró el 24,7% seguido de Pichicha con un 19,5%, de la misma manera en estas provincias se concentra la mayor cantidad de ingresos del sector, un 88% según Ekos, 2012. Según datos oficiales presentados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en su Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en Hogares Urbanos y Rurales 2011–2012 (Enighur) el 24,4% de los ingresos se destinan a la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas (USD 584 496,3 miles).

### 2.3.1. Delimitación de la Industria

Como se observa en el gráfico n° 15 la industria manufacturera ha mantenido casi constante su aporte al PIB, registrándose los porcentajes más altos hasta el 2001 pese a haber sido una de las épocas con mayor crisis económicas, el sector de la manufactura mantuvo importantes aportes al Producto Interno Bruto ecuatoriano. Después del 2001 la industria manufacturera se ha mantenido constante.

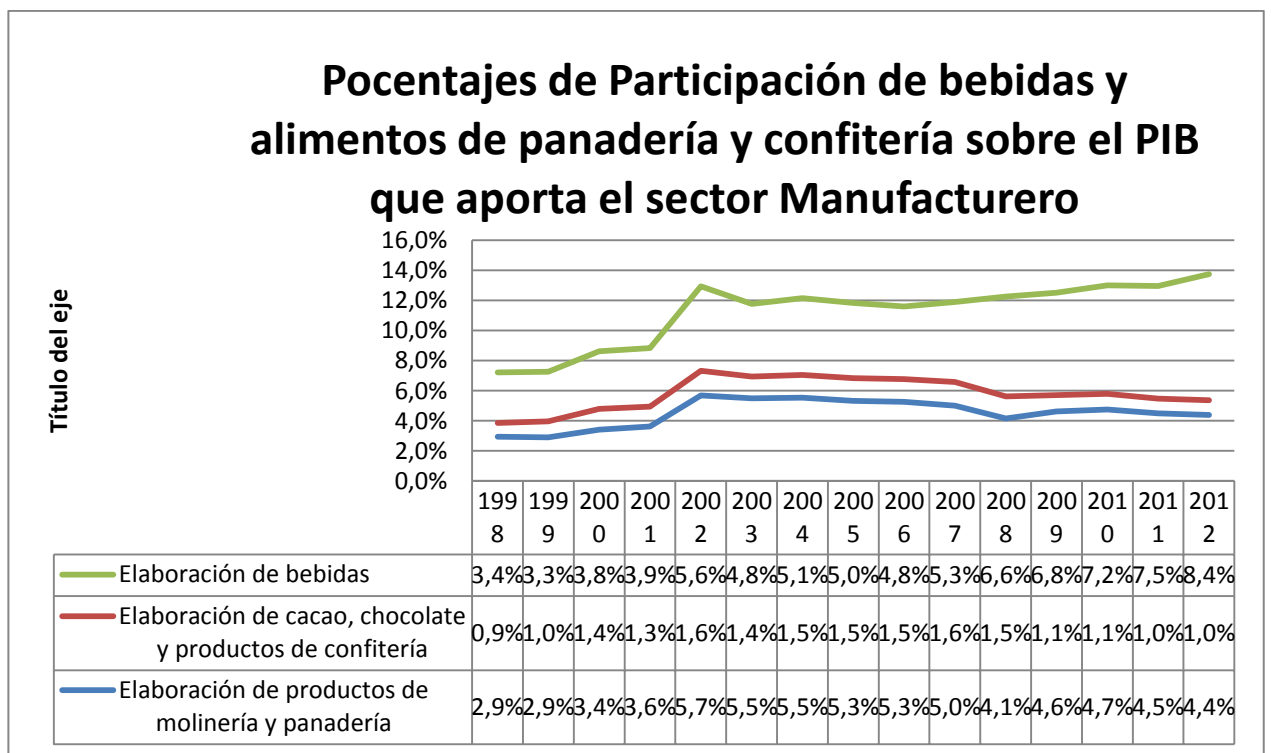
**Gráfico 15 Aporte de la industria de la manufactura sobre el PIB- porcentaje**



Fuente: Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales Anuales

En el gráfico n° 15, se detalla dentro de la industria manufacturera el aporte del sector de bebidas, productos de cacao, chocolate, confitería, molinería y panadería que desde 1998 se puede observar una tendencia hacia el crecimiento que alcanza su pico en el 2012, tienen un leve decline, se mantienen casi constante hasta el 2007 y en el 2008 tiene un leve declive en el sector de productos de cacao y chocolate, cacao, confitería y el sector de productos de molinería y panadería, mientras que el sector de bebidas continúa con una tendencia hacia el crecimiento.

**Gráfico 16 Porcentajes de Participación de bebidas y alimentos de panadería y confitería sobre el PIB que aporta el sector Manufacturero**



Fuente: Elaboración propia basado en información del Banco Central Ecuatoriano

Para el análisis de Micro entorno que servirá como base para el estudio de las estrategias utilizadas por la empresa en relación a competitividad se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, en el que se analiza la rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos y servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

### **2.3.2. Análisis de las Fuerzas de Porter**

Para el análisis de Micro entorno que servirá como base para el estudio de las estrategias utilizadas por la empresa en relación a competitividad se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, en el que se analiza la rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos y servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes. Antes de realizar el análisis es importante definir la industria.

#### **1. El ingreso potencial de nuevos competidores:**

El sector de alimentos y bebidas de en Guayaquil en la industria de manufactura de bebidas, productos de panadería y confitería, chocolatería, tiene actores que se encuentran fuertemente posicionados como Sweet & Coffee y Juan Valdez, entre los principales que se han expandido como cadenas rápidamente hacia sectores claves de la ciudad que le ha permitido posicionar la marca en la mente de los consumidores y captar la mayor cantidad de clientes situándose en lugares de alto tránsito de personas.

El objetivo principal de esta fuerza es medir si el mercado es atractivo o no, si existen barreras de entrada y salida de empresas al mercado, es decir que tan posible es para una empresa que se desarrolla en este sector ingresar al mercado y restar porción de mercado de las otras. Entre estas barreras se analizará las economías de escala, la diferenciación del

producto, acceso a los canales de distribución, desventajas de costos independiente de la escala y política gubernamental.

**Tabla 17 Ingreso Potencial de Competidores - Fuerzas de Porter**

		<b>Microempresa 1997 – 1999</b>	<b>Pequeña Empresa 2000 - 2001</b>	<b>Mediana Empresa 2002- 2006</b>	<b>Empresa Grande 2007 - 2014</b>
<b>El ingreso potencial de nuevos Competidores</b>	<b>Economías de escala</b>	Baja: Estructura de producción deficiente, bajo nivel de tecnificación, baja capacitación personal	Baja: Niveles de inversión y tecnificación para la producción. En esta etapa no se lo considera una barrera	Media: Se identifica la necesidad de tecnificación con el objetivo de ser más competitivos en precios	Alta: El gobierno impulsa desde el 2011, programa de tecnificación para empresas panificadoras, sin embargo las cafeterías industrializadas son las que desarrollan economías de escala tomando ventaja sobre las tradicionales. En esta etapa si se lo considera una barrera de entrada
	<b>Diferenciación del producto</b>	Baja: Pocos productos con características diferenciadas, no existía distinción específica de la marca del producto.	Bajo: Aún no existía un alto nivel de innovación, no había desarrollo de marca, aún predominaban las cafeterías artesanales	Bajo : Las cafeterías empiezan a buscar estrategias para diferenciar sus productos, se inicia el desarrollo de marcas	Media: Con la llegada de cadenas internacionales, si intensifica la diferenciación de productos como medio para competir. La industria se enfoca en el desarrollo de las marcas. El desarrollo de marca en esta etapa si se lo considera una barrera de entrada media
	<b>Requisitos de capital</b>	Baja: No existía gran inversión en infraestructura. La mayoría de cafeterías eran las tradicionales adecuadas con solo con lo mínimo necesario	Baja: La inversión en las cafeterías tradicionales no era alta	Media: El requisito de capital aumenta a medida que crece la necesidad de tecnificar y diferenciar el producto, pero aún	Media: Existe la necesidad de invertir en tecnificación para optimizar costos, pero solo las cadenas grandes de cafeterías invierten. Sin embargo la inversión en capital no se considera una barrera media



no es elevado, por lo que no se considera una barrera fuerte

**Acceso a los canales de distribución**

Bajo: Se caracterizaban por ser cafeterías de un solo local, distribución minorista, no existían cadenas de cafeterías

Bajo: Aún se mantenía el esquema de cafeterías de un solo local, no se desarrollaban en Guayaquil las cadenas

Medio: Se inicia el desarrollo de cadenas de cafeterías que inician su posicionamiento en el mercado de Guayaquil y Quito

Alto: Existe una tendencia hacia el desarrollo de cadenas fuertemente posicionadas en el mercado, lo que se convierte en una barrera de entrada alta

**Desventajas de costos, independientemente de la escala.**

Bajo: Los negocios no habían desarrollado una curva de aprendizaje

Bajo: Las empresas inician a conocer el mercado

Medio: Las empresas conocen más el mercado y aprovechan este conocimiento para el desarrollo de estrategias de venta y expansión

Medio: Las empresas del mercado desarrollan patentes y crecen en su curva de aprendizaje aumentando su productividad y calidad de sus productos optimizando recursos

## **Economías de escala**

Según un análisis que realiza la revista Ekos, 2014, a la industria de servicio y alimentos, una de las principales debilidades del sector es que existen niveles bajos de inversión y tecnificación para la producción de alimentos. Como podemos ver en la tabla n° 17 en la industria de manufactura de productos de panadería y confitería, productos fabricados y comercializados por las cafeterías y pastelerías, son las grandes cadenas de cafeterías industriales que se han desarrollado en los últimos años las que gozan de costos unitarios más altos que las panaderías artesanales pero no es sino desde la tercera fase de estudio(2002-2006) que se empiezan a desarrollar economías de escala en este sector, que se fortalecen en la cuarta fase( 2007-2014).

### **1.1. Diferenciación del producto**

Como se aprecia en la tabla n° 17 la industria fue evolucionando el nivel de diferenciación del producto con la aparición de más competidores y clientes más exigentes. En las etapas iniciales se aprecia un nivel bajo de diferenciación de productos, se producían productos tradicionales. Por otra parte no se había desarrollado brand equity, no había diferenciación por marcas. A partir de las dos últimos periodos que se analizan en el gráfico, con la llegada de cadenas internacionales se intensifica la diferenciación de productos por lo que en esta etapa se lo considera en una barrera media.

### **1.2. Requisitos de capital**

En lo que corresponde al monto de inversión necesario para ingresar al mercado, este no se consideraría una barrera grande ya que los costos para poner en marcha una cafetería no son elevados, si el plan es poner un local y esperar que este crezca y empiece a generar una rentabilidad que permita una proceso de expansión a futuro, obteniendo una pequeña cuota de mercado al principio con el riesgo a desaparecer o no lograr un crecimiento.

En las primeras etapas que se detallan en el gráfico n° 17 el requisito de capital para ingresar al mercado es una barrera baja, en las siguientes etapas esta se convierte en una barrera media ya que aumenta el nivel de tecnificación y competencia.

### **1.3. Acceso a los canales de distribución**

Con respecto a los canales de distribución, en las últimas etapas se ha convertido en una barrera alta ya que las empresas de esta industria han desarrollado cadenas de locales como canales de distribución para su expansión, logrando cubrir el mercado desde ubicaciones estratégicas, en su mayoría centros comerciales, por lo que para que una empresa nueva ingrese al mercado deberá esforzarse en desarrollar este tipo de canal de distribución.

### **1.4. Desventajas de costos, independientemente de la escala.**

En las últimas etapas la industria desarrolla un know how del mercado, que le permite optimizar costes, reducir nivel de errores en el proceso de distribución, mejorar la atención al cliente y conocer más de cerca sus gustos, lo que no le gusta, permitiéndoles fidelizar a sus clientes y optimizar recursos por lo que se considera una barrera de entrada media.

## **2. Rivalidad entre Competidores existentes**

Con relación a esta fuerza, debido a la naturaleza del segmento de alimentos y bebidas en la industria manufacturera de productos de pastelería y panadería, existe un número elevado de empresas que ofrecen el mismo producto. Según la encuesta realizada para el presente estudio, a una muestra del mercado objetivo de este grupo de empresas, la participación de estas es un tanto pareja diferenciándose una empresa líder y una seguidora. A continuación se presenta un cuadro en donde se analizan las ventajas y desventajas de cada una de las empresas principales de esta industria:

Tabla 18 Rivalidad entre Competidores Existentes

Microempresa 1997 - 2000				Pequeña Empresa 2000 - 2001		Empresa Mediana 2002- 2007		Empresa Grande 2014		2007 -		
Empresas	Presencia en el mercado	Ventajas	Desventajas	Presencia en el mercado	Ventajas	Desventajas	Presencia en el mercado	Ventajas	Desventajas	Presencia en el mercado	Ventajas	Desventajas
<b>Rivalidad entre Competidores existentes</b>	<b>Sweet &amp; Coffee logo</b>	Con 2 locales en Guayaquil desde 1997	Propuesta de servicio y variedad de productos nueva. Calidad de Productos	Empresas sin experiencia	Con 5 locales en Guayaquil	Presenta crecimiento en el mercado de productos	Aún no posee una suficiente presencia en el mercado	Con 20 locales entre Guayaquil y Quito	Estrategia de expansión efectiva, posiciona en el mercado, productos y servicios de calidad. Desarrolla brand equity	Con 54 locales entre Guayaquil y Quito, concentrándose en Guayaquil	Empresa con fuerte presencia en el mercado Servicios de calidad Oferta Variada Precios accesibles Brand equity	
	<b>La Palma</b>	Con 2 locales en Guayaquil, desde 1908	Cafetería tradicional posicionada de productos Precios	Poco crecimiento en el mercado	2 locales en Guayaquil	Sus productos gozan de preferencia del consumidor. Precios bajos	No se extiende permitiendo que otras empresas ganen porción	2 locales en Guayaquil	Productos tradicionales Precios bajos	Continúa sin expandirse Estrategia Publicidad sin definir	2 locales en Guayaquil	Productos tradicionales Precios bajos

		bajos			de mercado				
<b>Mc café</b>	Desde 1997 en Guayaquil y Quito	Limitada variedad de productos	Apoyo de nombre de marca de marca reconocida Mc Donals	Limitada variedad de productos Baja expansión	Apoyo de nombre de marca de marca reconocida Mc Donals	Limitada variedad de productos Baja expansión	Apoyo de nombre de marca de marca reconocida Mc Donals	Limitada variedad de productos Baja expansión	
<b>Juan Valdez</b>	Franquicias Internacionales no ingresaba al mercado						Con 29 locales, 9 en Guayaquil y 20 en Quito en el Ecuador desde 2008	Empresa con fuerte presencia en el mercado Servicios de calidad Oferta Variada Band equity	Estructuras para competir poco flexibles al ser una franquicia

Cabe resaltar que uno de los factores que intensifican la rivalidad es la cantidad de empresas que se encuentran en la industria ya que las barreras de entrada son medias. Los productos que ofertan son muy parecidos su nivel de diferenciación se basa principalmente en la calidad y variedad de productos de su oferta, por lo que buscan diferenciarse en base al servicio y el desarrollo de marcas.

### **3. Amenaza de productos y servicios sustitutos**

El sector de alimentos y bebidas es muy amplio por lo que la amenaza de productos sustitutos que ofrecen industrias similares es alta. . Existen gran cantidad de restaurantes, establecimientos de comida rápida y de productos tradicionales, que son productos que el consumidor podría elegir en lugar de los productos de panadería y pastelería y servicio de cafeterías, a esto se suma que son productos que pueden ser elaborados en casa.

### **4. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores tienen un bajo poder de negociación ya que el número de proveedores que surten a la industria manufacturera de productos de pastelería y panadería es alto, a este factor se suma el nivel bajo de diferenciación de los insumos utilizados para la elaboración de los productos de esta industria lo cual les permite a las empresas bajar los costes de materia prima. Otro factor a considerar es que en la industria las cadenas más grandes poseen cierto poder sobre los proveedores ya que desarrollan relaciones estrechas con el proveedor por las grandes cantidades de materia prima que le compran, lo cual lo pueden utilizar como barrera de entrada para nuevas empresas o forma de competir con pequeñas empresas dentro de la industria.

### **5. Poder de negociación de los clientes**

Poder de negociación de los clientes es medio, debido a que es un mercado de consumidores finales, ya que si bien el mercado potencial es

grande, también la oferta de este tipo de productos, este mercado por ser de alimentos es muy competitivo. En todas partes de la ciudad existen panaderías, pastelerías y cafeterías donde pueden comprar un postre o café, lo es lo que da al comprador muchas opciones para elegir, por lo que si tiene un grado medio de influencia en el precio de los productos y en las promociones de los locales que buscarán atraer y mantener clientes.

## **2.4. Análisis de Entorno Interno Específico**

### **2.4.1 Análisis FODA Inicial (1997)**

Fortalezas

**Ofrecer un concepto novedoso en servicios de cafeterías**

**Calidad y Variedad de Productos**

Oportunidades

**Mercado en busca de propuestas innovadoras**

El nivel de gasto en alimentación del consumidor ecuatoriano es alto, del 24,4% de los ingresos.

Los consumidores están más interesados en servicios y productos de calidad, son más exigentes.

**Debilidades**

Baja presencia en el mercado

No Posee un valor de marca

Precios elevados

Bajo conocimiento del mercado

No goza de fidelización de clientes

**Amenazas**

Industria altamente competitiva

Alta posibilidad de Ingreso de empresas nacionales e internacionales al mercado

Inestabilidad de la economía del país

### **Análisis FODA Actual**

#### **Fortalezas**

Desarrollo de marca, creación de un concepto y una imagen posicionada en la mente del consumidor

Sólida estructura de canal de venta desarrollada por medio de una cadena de cafeterías de seis formatos de locales

Ha logrado fidelizar a sus clientes

Sweet & Coffee tiene calidad garantizada, a través de la capacitación continua de los empleados mediante la “Universidad del Café”, que permite una homogeneidad en el sabor del producto en los distintos locales de la ciudad.

Conocimiento del mercado gracias a sus más de 15 años de experiencia

Posee estrategias definidas de crecimiento, marketing, administración y desarrollo organizacional

#### **Oportunidades**

Los consumidores están más interesados en servicios y productos de calidad, son más exigentes y están en busca de productos innovadores.

Existe una tendencia de consumo de productos más sanos

El nivel de gasto en alimentación del consumidor ecuatoriano es alto, del 24,4% de los ingresos.



El mercado de cafeterías en las ciudades en las que tienen presencia (Guayaquil y Quito) aún no está saturado.

Posibilidades de expansión a mercados en otras ciudades del Ecuador

### **Debilidades**

El portafolio de productos de Sweet&Coffee® a más de su alta calidad decir que podría tener una desventaja en precios en relación a la competencia y los productos sustitutos.

### **Amenazas**

Industria altamente competitiva

Ingreso de empresas nacionales e internacionales al mercado

Alza de precios de las materias primas

### **Situación de Sweet & Coffee dentro de la industria**

#### **El ingreso potencial de nuevos competidores:**

#### **Economías de escala**

Con respecto a las economías de escala Sweet&Coffee con sus más de 16 años en el mercado, ha desarrollado economías de escala en la producción y distribución de sus productos por medio de la creación de una planta de torrefacción y una donde producen los postres que luego son distribuidos por su propio equipo de camiones de distribución a sus más de 50 locales en Guayaquil.

#### **Diferenciación del producto**

Basada principalmente en el factor de identificación y lealtad, de los productos de Sweet & Coffee y del concepto en general que ofrece la marca. La empresa se encuentra muy bien posicionada en la mente del consumidor Guayaquileño y quiteño, sus dos mercados principales. De acuerdo al

ranking “Restaurantes recomendados por los viajeros” publicado en Tripadvisor, Sweet&Coffee se encuentra en el n° 6 de la lista después de reconocidos restaurantes de la ciudad; en Quito el 86% de los usuarios que escribieron reseñas sobre la empresa lo recomendaron. En el 20013, recibió por parte de la misma página web “Triadvisor ” el certificado de excelencia gracias a los votos de los usuarios quienes opinan que:

Uno de los aspectos que ha permitido su diferenciación es el diseño acogedor de los locales que deja de lado a las cafeterías tradicionales con diseños básicos. Para diferenciarse de competidores que también han utilizado la estrategia de ambientación en los locales, como Juan Valdez por ejemplo, Sweet&Coffee ha apostado por la estrategia de identificar sus productos con el marketing emocional haciendo que los productos evoque un sentimiento a “lo nuestro”, apoyado con la promoción de sus productos como 100% ecuatorianos utilizando café ecuatoriano en su mayoría y convirtiendo sus shows en vivo en una plataforma para promocionar música de grupos ecuatorianas, afianzando esa sensación nacionalista que hace que los consumidores prefieran el local a otros similares.

Por lo antes expuesto se puede definir como una diferenciación media-alta, debido también a las características del producto. La competencia debería realizar una inversión fuerte en campañas publicitarias o reducción de costos, para cambiar la preferencia de los consumidores, lo que si significaría una barrera de entrada al momento de ingresar al mercado.

### **Acceso a los canales de distribución**

Con respecto a este aspecto, si corresponde una barrera de entrada ya que Sweet&Coffee y otras cafeterías similares se encuentran bien posicionadas en los diferentes canales de distribución. Los canales de distribución que maneja principalmente la cadena, son los coffeshops los cuales se presentan en cinco modalidades: independiente, para patio de comidas, isla, local de centro comercial y local para gasolinera. El otro tipo de

canal de distribución es la línea de productos que se comercializa en los supermercados desde el 2007, una mezcla de café especial para pasar, que al mes representan cinco toneladas de producto comercializado.

### **Desventajas de costos, independientemente de la escala.**

Otro aspecto que puede significar una barrera de entrada mediana para un nuevo competidor es la curva de experiencia que pueden desarrollar las empresas que ya tienen varios años en el mercado. En este aspecto Sweet&Coffe posee unknowhow que ha desarrollado a lo largo de más de 16 años en el mercado, que le permite optimizar costes, reducir nivel de errores en el proceso de distribución, mejorar la atención al cliente y conocer más de cerca sus gustos, lo que no le gusta, permitiéndole fidelizar a sus clientes.

### **Productos sustitutos**

Según una entrevista realizada al Ing. Enrique León, por el programa Triunfadores del canal Telerama, existe una variedad de más de 70 productos entre café, postres de sal y de dulce, los cuales van variando ya que continuamente se encuentran innovando con nuevas recetas creando expectativa en el cliente. Entre los productos de sal se pueden nombrar taras, sandwiches normales y light, entre los dulces pies, pasteles enteros, muffins, cheescakes y en lo que corresponde a café la gama es amplia, también se añaden al menú bebidas frías y helados.

Sweet&Coffee tiene una amplia gama de productos especializándose principalmente en café y dulces. Como medida para reducir esta amenaza, la empresa incorpora a su menú una línea de productos que podrían sustituir a sus productos estrellas (café, postres), así se puede encontrar en su menúsánduches, tartas (productos sustitutos de postres de sal) y bebidas frías, helados, té, leche con chocolate (sustitutos de las bebidas con café) etc., por lo que el nivel de sustitución es bajo.

Entre los principales competidores referente a productos sustitutos se puede nombrar principalmente al Español que ha posicionado su línea de sánduches y que además también ofrece variedades de café y plantea un concepto de ambiente acogedor para conversar y reunirse con amigos, similar al que ofrece Sweet&Coffee. Otros competidores por productos sustitutos podría ser Pasteles & Compañía con su línea más amplia de productos de sal, así también Naturissimo que se encuentra bien posicionada en el mercado ecuatoriano y ofrece productos como empanadas, yougurt granizado, entre otros productos con mucha acogida para el consumidor ecuatoriano.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Por medio del programa sembrando un compromiso, por medio del cual Sweet&Coffee compra los granos de café a 200 familias de caficultores de Loja, logran desarrollar una relación directa con sus proveedores de una de las más importantes materias primas para sus productos. (Sweet & Coffe web, s. f ) Esta estrecha relación de crecimiento y apoyo mutuo le permite a la empresa poder tener un control efectivo de la calidad desde su cultivo, asegurando además un continuo flujo de materia prima en las condiciones necesarias. Este entorno haría desaparecer cualquier poder de negociación perjudicial y más bien da paso a un trabajo en conjunto ya que a los caficultores les beneficia tener un consumidor constante de su producción y en grandes cantidades y que además pague un precio justo, considerando la gran oferta del café en Ecuador.

Otro proveedor de Sweet & Coffee es San Carlos desde 1997, quién fabrica los sobres de azúcar que se entregan en los locales, la relación de poder de proveedor es también baja porque existen otras empresas que compiten en el mercado azucarero y están atentas para ganar nuevos clientes, siendo los tres ingenios más importantes: Compañía Azucarera Valdez S.A. y Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos S.A. e Ingenio La Troncal - E cudos S.A.En general, según comenta Soledad Hanna, en el afán de conservar la calidad y

el sabor de sus recetas se trata en lo posible de continuar trabajando con los mismos proveedores para no variar el sabor de sus productos.

Ante este factor Sweet&Coffee trata de mantener una relación cercana con el cliente y ha implementado una estrategia de marketing que se puede observar claramente desde el diseño de sus locales hasta la interacción con los clientes que tiene en las redes sociales, con el afán de buscar una diferenciación para sus productos y servicios ganándose la preferencia de los consumidores y así reducir el nivel de poder de negociación, evitando guerras de precios con los competidores, etc.

### **3. CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE MARKETING**

#### **Análisis de los elementos del modelo de Negocio como parte de la estrategia de Marketing**

En el presente capítulo se presentará un análisis de los elementos del modelo de negocio que componen la estrategia de marketing que Sweet & Coffee ha utilizado en las diferentes etapas de su crecimiento desde micro empresa a pequeña empresa, mediana empresa y grande empresa.

#### **Segmento de clientes o Mercado Objetivo**

Sweet & coffee, inició sus actividades en la ciudad de Guayaquil, bajo el concepto de la idea sencilla: ofrecer café y dulces en un ambiente agradable, es en esta ciudad donde se encuentran la mayor parte de sus locales. Antes de Sweet and Coffee, la cultura de café no era predominante en los hábitos de consumo de los guayaquileños, por lo que únicamente se ofertaban este tipo de productos y servicio en los hoteles, restaurantes y pequeñas cafeterías tradicionales, mientras que en otros países esta tendencia iba cobrando más fuerza.

Richard Peet, uno de sus fundadores, había observado la tendencia y acogida que tenían este tipo de negocios en otros países, por lo que decidió realizar un sencillo estudio de mercado, encontrando que en Guayaquil si existía un nicho de mercado para este negocio. En un inicio la empresa estaba dirigida a un estrato económico alto, pero cuando su proceso de expansión se volvió más agresivo, a partir de su etapa como pequeña empresa entre el año 2002 y 2003, fue diversificando su oferta con precios más accesibles, llegando a ampliar su mercado objetivo.

El mercado de Sweet & Coffe la ciudad de Guayaquil, siempre ha sido un mercado bastante abierto a nuevas ideas y opciones, siendo la ciudad con mayor número de habitantes del Ecuador, con aproximadamente 1988.888 en 1997, año en que se fundó la empresa y 3.645.483 en el 2010, último dato

disponible, seguida de Quito con 2'239.191 habitantes en el 2010, fue el mercado ideal para implementar esta nueva idea de negocio. (INEC, Dic.2010)

El consumo anual de café por persona en Ecuador es de 115 tazas, y se concentra sus mayores ventas en la costa con el 60% (Diario Hoy, 2010), factor importante que ha permitido que Sweet and Coffee crezca de manera impresionante en Guayaquil y que permitiría que años más tarde extendiera hasta la ciudad de Quito, ciudad en donde ha mantenido una buena participación de mercado pese a la competencia. Con planes de extenderse a más ciudades del país e incluso internacionalmente por medio de franquicias.

### **3.1.1 Perfil del cliente**

#### **3.1.1.1 Comportamiento del consumidor**

Para el análisis del comportamiento del consumidor se tomará en cuenta 4 factores influyentes en la decisión de compra: culturales, sociales, personales y psicológicos

##### **Factores culturales**

Los Guayaquileños se caracterizan por ser tener una cultura abierta a cosas nuevas, con gusto por los productos innovadores tanto en diseños como en funcionalidad. Como tema cultural los ecuatorianos se caracterizan por acompañar sus reuniones con alguna comida, piqueo. Cerca del año 1997 cuando Sweet & Coffee empieza su negocio, existía una pobre cultura de café que era propia de estratos sociales superiores ya que este tipo de productos se los podía encontrar en su mayoría en hoteles de cadenas internacionales con precios poco accesibles para otros estratos.

Sweet & Coffee, se aleja de los restaurantes típicos, de las cadenas de comida rápida, e inclusive de otras cafeterías que de alguna forma se muestran más "insensibles" con la cultura. Sweet & Coffee ha sabido leer la

cultura y ha ofrecido productos tradicionales y nuevos, muy ricos y a buenos precios, además de la experiencia reconfortante que muchos dicen que no se compara con la de otros lugares, según la encuesta realiza para el presente trabajo.

Por otro lado, Sweet & Coffee ayudó a impulsar la cultura del café, con campañas para dar a conocer sus productos, ofreciendo productos a precios más accesibles, aunque en un inicio Sweet & Coffee estuvo enfocada a un estrato económico alto y luego con la expansión de sus locales, hizo sus productos accesibles a más clientes, expandiendo su mercado objetivo, creando en más consumidores el hábito de acompañar sus reuniones con una taza de café y dulces, en tal modo que hizo a Guayaquil, un mercado atractivo para otras empresas como Juan Valdez quien ingresó al mercado en el 2008.

### **Factores sociales**

El ambiente que ofrece Sweet & Coffee en sus locales, así como en el diseño, presentación y tipo de productos acompañados de la música, son sin duda muy agradables para una persona de un estatus medio, medio-alto y alto, ya que resultaría ameno tanto para una simple conversación como para un arduo asunto de negocios, además de que los precios hacen a los productos accesibles para estos tres estratos, incluso con la ampliación de su gama de productos que permitió diversificar precios se hizo accesible incluso para estratos medio-bajo. Entre los factores sociales del comportamiento del consumidor más relevantes es la sensación de estatus que se ofrece a los clientes en la cafetería. Los grupos de pertenencia como los amantes del café, son sin lugar una fuerte referencia para atraer nuevos consumidores bajo recomendaciones, una de las más efectivas estrategias de marketing.

### **Factores personales**

Este factor puede ser sin lugar a dudas, uno de los más importantes en la decisión de compra del consumidor. Por ejemplo, muchos consumidores



consideran importante el tiempo de vida del producto, aprecian la frescura del producto, conocer bajo los estándares de calidad en que fue elaborado, la variedad de producto, esto también depende del nivel de instrucción y la situación económica ya que si hay una crisis monetaria y la profesión del consumidor no tiene un buen ingreso, pues difícilmente consumirá un producto de elevado precio.

La imagen que proyecte Sweet & Coffee a sus clientes, será importante, para poder influir en las decisiones de compra futuras y posible fidelización del cliente. Para esto Sweet & Coffee ha considerado en el diseño y ambiente de sus locales y productos para adecuarlos lo más cercano posible a la personalidad de su mercado objetivo, para que este se sienta identificado en el lugar. Así el Guayaquileño se caracteriza por ser alegre, extrovertido, exigente, gusta de productos nuevos y la imagen de Sweet & Coffee está diseñada para cumplir con esas características.

### **Factores psicológicos**

La necesidad o carencia de algo, influirá al momento de decidir una compra por parte del cliente. La percepción que tenga el cliente de Sweet & Coffee como empresa ayudará mucho al momento de escoger su mejor opción de consumo. Mientras que el aprendizaje hará que el cliente investigue y consulte acerca de la empresa, como su servicio, su atención, sus productos, su ambiente. Una de las necesidades psicológicas de los Guayaquileños es la búsqueda de un ambiente tranquilo y confortable en medio de la agitada ciudad de Guayaquil, ese es el factor psicológico más relevante de este tipo de negocios y es precisamente eso lo proporciona Sweet & Coffee , un ambiente tranquilo, con música de géneros que evocan tranquilidad y relajación, cumpliendo con este aspecto.

#### **3.1.1.2 Perfil de consumo: Tipos de cliente por Frecuencia de compra**

En la actualidad, existe una gran variedad de clientes que visitan este lugar un promedio de 150 visitantes diarios (dependiendo de la capacidad del local ) a estos la empresa los ha clasificado en tres tipos de clientes:

**Clientes de compra Frecuente:** Los que realizan compras a menudo (todos o casi todos los días) en Sweet and Coffee y que por lo general están complacidos, generalmente cuando van de compras se toman un café o lo consumen como desayuno antes de ir a la oficina, se puede decir que son clientes en los que se ha desarrollado fidelización de marca. Como se puede observar en el gráfico 6, el 15% de la población objetivo es cliente de compra frecuente que consume productos todos o casi todos los días.

**Clientes de compra habitual:** Los que compran con cierta irregularidad (de cuatro a tres veces por mes ). Por lo general sucede con las personas que compran porque están cerca del local y están satisfechos cada vez que van. Según la encuesta realizada, como se observa en el gráfico 6, el 24% es cliente de compra habitual (de tres a cuatro veces al mes) que consume productos entre tres y cuatro veces al mes.

**Clientes de compra Ocasional:** Son aquellos que compran de vez en cuando para satisfacer un estímulo, que por lo general acuden en fecha especiales como San Valentín, cumpleaños, aniversarios, navidad, por medio del servicio ofrecido , el ambiente, la calidad de productos y campañas publicitarias, la empresa busca convertir estos clientes en clientes habituales y luego en clientes de compra frecuente. Según la encuesta realizada, en el gráfico 6 se observa que el 61 % de la población objetivo consume productos ocasionalmente.

### **3.1.1.3 Tamaño del mercado Objetivo**

El tipo de segmento que maneja Sweet & Coffee es un mercado masivo ya que todos pueden acceder. Está dirigido al consumidor final comprendiendo adultos, jóvenes, grupos, entre amigos, entre otros que gusten de un

momento ameno entre amigos, familiares, acompañados de un buen café y dulces.

Según datos publicados en la página oficial de Sweet & Coffee, su mercado objetivo son hombres y mujeres de entre 19 y 55 años de nivel socio económico medio-alto y alto. En la misma publicación indican que sus clientes son 60% mujeres y un 40% hombres muy cercano a la información obtenida en el estudio de mercado realizado para el presente trabajo que dio como resultado que de los clientes que van a Sweet & Coffee un 63% son mujeres y un 37% hombres. De entre sus clientes frecuentes un 80% es Heavy Consumers, es decir clientes que consumen el producto siempre o casi siempre.

Para calcular el tamaño del mercado objetivo actual se ha utilizado dos criterios: edades de la población guayaquileña, de acuerdo al último Censo de Población y vivienda en el 2010 realizado por el INEC ; y por nivel socio-económico (nse): En este punto se ha tomado en cuenta el nivel de educación (nivel de instrucción), ocupación del jefe del hogar, lugar de residencia, pertenencia a clubes sociales, posesión (propiedad) de la vivienda o alquiler, posesión de artefactos electrodomésticos, vehículos, tarjetas de crédito, servicio de televisión por cable y teléfonos celulares, nivel de ingreso, para determinar las diferentes clases sociales, en donde Sweet and Coffee tiene como segmento a la población de estratos medio, medio-alto y alto.

La población de Guayaquil según el Censo 2010 es de 3.645.48, de este número de habitantes existen 456.999 habitantes situados entre edades de 15 a 59 años que pertenecen a los estratos sociales medio, medio alto y alto, mercado objetivo de la marca. Para las edades se ha tomado un rango más amplio en función de los rangos dados por el estudio del Inec. En la siguiente tabla se detalla la segmentación.

POBLACIÓN SEGÚN CIUDADES AUTOREPRESENTADAS Y NIVEL SOCIOECONOMICO POR GRUPOS DE EDAD

Ciudad	Grupos de Edad	nse				
		D (bajo)	C- (Medio bajo)	C+ (Medio típico)	B (Medio alto)	A (alto)
Guayaquil	Menores de un año	9.491	22.744	4.570	2.011	-
	De 0 a 4 años	32.802	77.007	18.912	8.900	963
	De 5 a 9 años	47.920	121.804	32.748	12.813	427
	De 10 a 14 años	58.033	142.879	42.442	13.061	973
	De 15 a 19 años	45.738	133.699	49.104	18.892	2.953
	De 20 a 24 años	38.825	126.796	46.063	17.301	3.679
	De 25 a 29 años	36.303	111.372	40.081	15.430	2.256
	De 30 a 34 años	32.863	108.121	34.870	12.034	1.470
	De 35 a 39 años	27.560	97.037	30.145	9.304	746
	De 40 a 44 años	25.627	93.277	33.678	10.759	1.401
	De 45 a 49 años	25.078	77.976	31.372	12.564	786
	De 50 a 54 años	21.962	75.751	33.880	12.481	2.073
	De 55 a 59 años	15.232	52.818	21.827	11.091	3.208
	De 60 a 64 años	11.168	42.785	12.809	5.928	504
	De 65 a 69 años	8.649	20.202	6.258	2.190	142
	De 70 a 74 años	8.378	25.555	8.680	3.462	319
	De 75 a 79 años	7.903	25.880	6.423	1.489	-
	De 80 a 84 años	6.192	15.230	4.110	914	495
	De 85 a 89 años	2.514	7.724	2.226	254	1.008
	De 90 a 94 años	1.368	3.792	288	441	-
De 95 a 99 años	1.184	2.164	456	-	-	

### 3.2. Propuesta de Valor

La proposición de valor es indispensable en un modelo de negocio, tanto para una MIPYME como para una gran empresa, ya que constituirá la guía para la empresa de lo que se ofrecerá a sus clientes objetivo, misma razón por la que debe definirse en función a los gustos y necesidades de este. En la proposición de valor es necesario también resaltar la diferenciación que tendrá la propuesta del negocio o empresa, el por qué el consumidor debe preferir los productos de esta empresa en lugar que los de la competencia.

Uno de los errores más comunes de las MIPYME's es que no definen su proposición de valor que es aún más necesaria tratándose de mercados tan competitivos como en los que estas se desenvuelven y precisamente fue la definición de su proposición de valor lo que llevó a Sweet & Coffee a tener éxito desde su primera etapa como MYPIME entre 1997 y 2008 hasta la actualidad aunque esta ha ido evolucionando a medida en que lo han hecho los gustos y preferencias de sus clientes.

De esta manera, uno de los factores de éxito de Sweet & Coffee ha sido el tener en claro la necesidad de definir su propuesta de valor y plasmarla en cada una de sus estrategias desde sus inicios. De esta manera la propuesta de valor de Sweet & Coffee es de **más por lo mismo**, enfocándose en ir más allá y no solo vender productos, sino vender una experiencia. Aplica su propuesta de valor diferenciándose por entregar mayor servicio al cliente, calidad y variedad de productos que la competencia por un valor accesible, además de competir con la experiencia que brinda a través de sus locales, una diferenciación que para ese tiempo aún no estaba explotada y que a pesar de que en la actualidad ya existen otras cafeterías que competían a través de este factor, a pesar de esto Sweet & Coffee goza de la predilección del público.

Según los resultados de la encuesta un 29% de los encuestados piensa que los precios son algo mejor que la competencia, similar al 29% que cree que sus precios son igual a los de la competencia, y el 23% cree que el precio es mucho mejor que el de la competencia, con respecto al ambiente un la mayoría cree que es mucho mejor que el de la competencia con un 47% y un 29% que cree que es algo mejor que la competencia, por último con respecto al servicio un 37% cree que es mucho mejor y un 36% cree que es algo mejor que la competencia

Los empleados muestran sus deseos de hacer que el cliente se sienta importante dentro de sus locales, más variedad en los productos que ofrecen, cada vez más existe la inclusión de nuevos postres de dulces y sal. La calidad en sus productos es también importante, los productos son frescos, de sabor agradable, en el tamaño adecuado, con una buena temperatura, consistencia en el café, que junto al ambiente nos brindan un lugar agradable a la hora de tener un momento de relax con los amigos, familiares, clientes, es saludable.

### **3.3. Recursos Claves**

Otro elemento clave del modelo de negocio a considerar en la elaboración de una estrategia de marketing y ventas son los recursos. En el análisis la empresa se plantea la interrogante de cuáles son los recursos que necesita para cumplir con la propuesta de valor como: oferta de productos, dentro de esto identificar que puede hacerlo diferente de los productos ya existentes en el mercado. Otros recursos son la infraestructura administrativa, física como capacidad de producción para abastecer la demanda con los estándares que ofrece la proposición de valor; el talento humano es otro recurso clave del modelo de negocio. Este capítulo se concentrará en el recurso “Oferta de producto” ya que corresponde a la estrategia de marketing, en los capítulos siguientes se abarcarán los otros recursos claves.

### **3.3.1 Análisis del portafolio de productos**

El portafolio de productos ha ido evolucionando a través de los años y las diferentes fases de crecimiento de la empresa. Durante su periodo como micro empresa la oferta de Sweet & Coffee estaba básicamente compuesta por bebidas de café y postres de dulce, desde sus inicios la oferta ha consistido 50% en café y 50% postres y se mantiene hasta hoy ya que es parte de su concepto, sin embargo la variedad de productos se ha ido ampliando, por diferentes factores.

El primero de estos factores es el proceso de expansión de la empresa a varios sectores de la ciudad de Guayaquil, que no solo obligó a la empresa a diversificar la oferta de productos en precios sino en variedad, inicialmente los postres de Sweet & Coffee eran postres gourmet con la expansión la empresa llega a otros sectores en donde debe adaptar su oferta para posicionarse. El segundo, fue su proceso de expansión fuera de la ciudad en el 2002, cuando ya era una pequeña empresa en crecimiento, allí tuvo que ampliar su oferta de productos de sal ya que en Quito los productos

de sal son los preferidos mientras que en Guayaquil son los de dulce según comenta Soledad Hanna (Ekos, 2014).

Además de esto complementan su oferta de productos con otros como helados. Su oferta de producto comprende: más de 20 variedades de cafés (entre cappuccinos, mochaccinos, cafés con licor, café al peso, cafés fríos), 30 variedades de pasteles de sal y dulce e incluye otras opciones como Milkshakes, helados y chocolates, lo hace un total de alrededor 70 productos, los cuales van variando, unos se quedan y otros solo los mantienen temporalmente, como parte de una estrategia para generar un factor sorpresa.

A pesar de que están enfocados en ofrecer innovación en sus productos, según lo Indica Peet “Todavía mantenemos en nuestro menú aquellos clásicos que se convirtieron en los preferidos de nuestros clientes como la torta mojada de chocolate, el cheese cake de frutilla o el dulce de tres leches; en el caso de las bebidas, el cappuccino o nuestro delicioso espresso. Al día de hoy, entre bebidas, dulces y productos de sal, llegamos a tener más de 70 productos diferentes con los que buscamos satisfacer la diversidad de gustos de los consumidores”. (La revista, 2013).

Sweet & Coffee también ofrece la venta de su café de pasar en grano molido y tostado, y su café arábigo soluble que lanzó en el 2012 como parte de su diversificación de portafolio de producto que lo realizó ya en su fase como empresa grande. El café de estos productos, al igual que el que se utiliza para preparar las bebidas en los coffee shops es cultivado en Loja, gracias a su asociación con caficultores por medio de su programa de responsabilidad social Sembrando un compromiso, que se estudiará más a fondo el capítulo siguientes, este producto es ofrecido en sobres en los locales de Sweet & Coffee y en algunos centros comerciales, aunque a esta línea de productos aún no está bien posicionada, pese a las campañas publicitarias de Sweet & Coffee, ya que según los resultados de la encuesta realizada para la presente investigación el 22% lo ha comprado en los coffee shops, el 15% lo

ha comprado en supermercados, el otro 42% conoce que lo venden pero no lo ha comprado y el otro 21% desconoce q Sweet & Coffee ofrece este producto.

Adicional a estos productos también ofrece branding products (tazas, mugs y termos con el logotipo de la empresa), a manera de estrategia para posicionar su marca en la mente del consumidor, para aquellos clientes desean tener un recuerdo de la marca. Muchos de estos productos los produce en conjunto con sus asociados en campañas de responsabilidad social como Fascinarm por ejemplo. Estos se exhiben en las tiendas de Sweet&Coffee. Entre su menú se pueden encontrar los siguientes productos:

### **Oferta de Productos**

#### **• Bebidas de Café:**

##### **Cappuccino**

Cappuccino Simple Cappuccino con Crema

Cappuccino con Caramelo Cappuccino Casa Caliente

Cappuccino Día y Noche Cappuccino Selva Negra

Cappuccino Suizo Cappuccino Cinamon

Cappuccino Bacci Cappuccino Almendras

MochaccinoMilleniunMochaccino

##### **Café de Licor**

Brandy Espresso Café Amaretto

Cappuccino Rompopo Café Vienesse

Cappuccino BaylesCognacMochaccino

Ice Coffee

##### **Café al peso**

Gráfico 17 Tipos de café al peso que comercializa S&C





**Fuente:** Página oficial de Sweer & Coffee

La variedad de productos de esta línea está compuesta por 6 variedades de café que comprenden combinaciones de tipos de café con otros elementos como almendra y chocolate, a continuación se los enumera y describe de acuerdo a la información publicada en a paágina oficial de la empresa:

### **Sweet&Coffee**

Es una fórmula que combina los mejores granos de café 100% lavado Arábigo. Cultivados en Cariamanga, Loja en donde el sol, la altura, la sombra, y la lluvia se combinan para generar un cultivo de suprema calidad con un aroma a nuez con frutos secos y chocolate que se refleja en su sabor almendrado.

### **Sweet&Coffee Orgánico**

Es un café orgánico ya que su grano es cultivado libre de pesticidas ni fungicidas. Es producido bajo sombra, garantizando un café con características especiales de cuerpo, acidez extrema, fino y exquisito aroma a nuez con avellana.

### **Café Zaruma**

Café arábigo natural, proveniente de las alturas de la provincia de El Oro. Los granos de este café pasan por una tostación media oscura para que se pueda disfrutar de un grano con aroma floral, fuerte y encorpado.

### **Café Jipijapa**

Es un café arábigo lavado proveniente de Jipijapa, Manabí. Su grano pasa por un proceso de tostado a término medio, lo que da como resultado una bebida moderadamente fuerte con aroma frutal y fino.

### **Café con Avellana**

Su composición es similar a la del grano de Sweet&Coffeea la que se le ha añadido saborizante de avellana para su elección.

### **Café con Amaretto**

Al grano Sweet&Coffeea se le ha añadido saborizante amaretto para su elección

Gráfico 18 Cafés Fríos



## **CAFÉS FRÍOS**

Cappuccino

Casa

Frío

Affocato

Frappuccino Mocha Frappuccino

## •DULCES

Gráfico 19 Torta mojada de Chocolate



Cuatro leches Mousse de Chocolate

Queso de Coco Mousse de Frutilla

Queso de Leche Nube de Paris

Bavarois de Durazno Selva Negra

Cheesecake de Oreo Dulce 3 Leches

Cheesecake de Bronwnie con Caramelo Mousse de Dulce de leche

Cheesecake de Frutilla Pie de limón

Cheesecake de Chocolate Merengón Ciruelas Pasas

Chesecake de Frambuesa Manzana con nuez

Mojada de Chocolate Vainilla con manjar

Chocolate con manjar Rollitos de membrillo

Muffins Palitos de Canela

## • PRODUCTOS DE SAL

Palitos de Queso Torta de Choclo

Sánduche de Jamón y Queso Tarta de Espinaca

Tarta de jamón y queso Tarta Jamón Serrano

Humitas

Gráfico 20 Tarta de Acelga , comentarios



**Fuente:** Facebook oficial de Sweet & Coffee

### • MILSHAKES

Milkshakes Cappuccino Milkshakes Chocolate  
Milkshakes Frutilla Milkshakes Vainilla  
Oreo Cookie Shake Mocha Milkshake  
Mocha Mintshake

### • HELADOS

Copa Oreo Hot FudgeBrownie  
Bola de Helado Mini Sundae Chocolate  
Mini Sundae Mora Sundae Chocolate  
Sundae Mora

### • CHOCOLATES

Chocolate Nevado Caliente Chocolate Nevado Frío

### • Otros

Gráfico 21 Mugs de la campaña Deja tu marca



Mugs

Termos

Esencias Café de pasar

### 3.3.1.1 Estrategia de Portafolio de Producto - **Matriz BCG**

Continuando con el análisis del portafolio de productos que Sweet & Coffee oferta su mercado objetivo, se ha utilizado la matriz BCG en donde se analiza la forma en la que aportan los productos al posicionamiento y rentabilidad del negocio. Para realizar la clasificación de los productos en los cuatro cuadrantes se ha utilizado la información publicada por la empresa, revistas de emprendimiento y economía, así como también el estudio de mercado de Sweet & Coffee, realizado para el presente trabajo.

Gráfico 22 Matriz BCG de Sweet & Coffee



**Fuente:** Elaboración propia

### **Estrella**

Los Milkshakes, porque tienen buena aceptación entre los clientes aunque se necesita de inversión en publicidad para impulsar las ventas del producto y es justamente el producto que se encuentran publicitando actualmente.

### **Producto Vaca**

La línea de productos vaca es la de bebidas a base de café calientes y las bebidas frías variadas, estos son productos que tienen alta presencia en el mercado, e igual crece, ya que cada día, hay mayores consumidores del mismo. Sweet & Coffee goza de una alta participación de este mercado en Guayaquil, ya fue esta empresa precisamente la que impulso la cultura del café en Guayaquil, ya que antes de que esta empresa llegara al mercado no existían cafeterías especializadas en café. Según la encuesta realizada al mercado objetivo de Sweet&Coffee, un 19% consume bebidas de café caliente y un 27% compra bebidas de café frías, una de las más pedidas son las variedades de Frapellate.

Otra línea Vaca Sweet&Coffee son los postres de dulce, según la encuesta un 32% de las personas que van a Sweet&Coffee compra dulces, por su variedad y sabor, entre los preferidos están la torta mojada de chocolate, etc. De la misma manera en que estos productos son de alta demanda, existe también una fuerte competencia para acaparar el mercado, siendo Juan Valdez uno de sus principales competidores.

Otros productos vaca que necesitan poca inversión y dejan alta rentabilidad son los Los tés helados, cafés sencillos, porque pese a que es un producto que no crece mucho, si existe un mercado que está dispuesto a consumirlo con altas ventas, sin gastar en mucha publicidad. Son los más pedidos y los que dan los mayores ingresos a Sweet&Coffee

### **Producto interrogante**

La línea de café al peso, café soluble, este producto tiene mucha competencia, en el mercado existen marcas muy posicionadas en la comercialización de este producto, aunque Sweet & Coffee ya goza con un valor de marca y sus productos tienen la predilección entre sus clientes, por lo que la marca podría convertirse en producto estrella o en producto perro.

### **Producto perro:**

Cafés con licor, no han tenido mucha acogida y necesitan de mayor inversión para su elaboración por el costo del licor.

### **3.3.1.2 Características Claves de los Productos**

Continuando con el análisis de la estrategia de Marketing en cuanto al portafolio de productos como recurso clave, existen cuatro características importantes de los productos que oferta Sweet & Coffee, estos son:

### **Calidad de los Productos**

Desde sus inicios, cuando Sweet & Coffee inició como micro empresa uno de los ejes principales de su éxito ha sido la calidad de sus productos como señala Richard Peet en una entrevista para la Barra (2012) “los clientes jamás perdonan la mala calidad del producto, si la calidad es mala difícilmente regresarán”, sus ventas empezaron a aumentar gracias a las buenas referencias de los primeros clientes que visitaban el local y se lo comentaban a otros, ese fue el inicio de su crecimiento y lo que les permitió crecer.

Es por esto que hasta la actualidad Sweet & Coffee cuida la calidad de sus productos ahora no solo como comercializadores de café sino como productores de las materias primas supervisando su producción mediante el convenio con caficultores de lojanos, también llegan de granos seleccionados de otras partes. Con el paso del tiempo han llegado a tener incluso una planta de torrefacción ubicada en Mapasingue, se seleccionan los granos de café, de los cafés testeados, solo unos cuantos son aprobados.

Los escogidos atraviesan un minucioso proceso de selección donde el equipo de baristas decide uno a uno cuáles están aptos para la tostación, garantizando que el café que se empaqueta y se distribuye esté 100% libre de defectos. Luego pasan por manos de un barista experto que realiza varias pruebas hasta encontrar el equilibrio perfecto del cuerpo, aroma y acidez, todo este proceso hasta servirse a los clientes con la respectiva decoración de cada presentación de bebida. Con respecto a los postres (Ekos, 2014)

### **Estilo y diseño de los productos**

El estilo de los productos, en su presentación y empaque se caracterizan por ser de estilo sobrio, sencillo y tradicional. La forma en la que se sirven los postres y cafés transmite una sensación de que se han cuidado los detalles en su decoración, que siempre es muy adecuada al tipo de producto, precios,



y tipo de cliente que lo consumo, cuidando mantener siempre el estilo del local.

Gráfico 23 Presentación de productos S&C Cafés



Fuente: Facebook S&C

De esta manera, la línea de bebidas de café frías y calientes se caracterizan por la crema encima del vaso, se sirven en vajilla de vidrio, acompañados con una servilleta con frases motivadoras, de buen ánimo, frescas y positivas. También están las versiones para llevar, en sus clásicos envases de plástico transparente.

Gráfico 24 Presentación de productos S&C, Muffin



Fuente: Facebook S&C

El diseño de los productos como los muffins gigantes que están enfocados a venderse para cumpleaños, de niños, adolescentes o personas que quieren

un postre más informal, se caracteriza por ser más colorido, con diseño menos sobrio aunque manteniendo el estilo de la cafetería pero siendo llamativos y transmitiendo alegría con sus colores y diseños.

## Innovación en productos: Crear factor sorpresa y expectativa

### Gráfico 25 Estrategia de innovación de productos- Café del Mes



**Fuente:** Página oficial de Sweet & Coffee

La innovación ha sido un elemento clave de la estrategia de marketing de la empresa. La empresa trata de crear factor sorpresa en cuanto a sus productos, por lo que lo que la empresa está constantemente innovando con nuevos productos. Manejan dos tipos de estrategia de innovación, la primera: periódicamente cambian la presentación de ciertos productos de acuerdo a las preferencias del cliente y la segunda consiste en lanzar un nuevo producto cada cierto tiempo, es decir existe desarrollo de los productos nuevos o innovación de los productos existentes. Estas estrategias aparecen en etapas en donde la empresa se encuentra en su proceso de expansión de pequeña a mediana empresa y se mantienen hasta ahora cuando la empresa es grande.

Uno de los productos con los que más practican esto son las bebidas, cada dos meses lanzan una nueva opción de bebida, utilizan redes sociales para publicitarla como la bebida del mes y evalúan su aceptación con el nivel de ventas, si esta cumple con los niveles de venta esperados la incluyen en el menú de productos fijos. En los postres es igual, siempre tratan de que su vitrina este variada y con nuevas sorpresas, brindándole al cliente nuevos sabores y que ellos mismos sean jueces para que el producto siga o por baja demanda, salga.

Como se menciona anteriormente la oferta de productos inicialmente se enfocaba en variedades de café y en productos (postres) gourmet en su mayoría de dulce, con el tiempo la variedad de productos ha variado ahora han ampliado sus tipos productos llegando a ofrecer una línea de productos más saludables “light” en su afán de ampliar su mercado y captar el segmento de clientes que se preocupa de su figura y salud, tanto en bebidas como en postres. Además, ofrece productos especiales, de acuerdo a temporadas y fiestas.

Esta ha sido una de las estrategias que le ha permitido un crecimiento del aproximadamente 40% desde el 2009, aumentando sus ventas y expansión con más números de locales

### **Oferta de producto de acuerdo a la Zona**

Otro elemento importante en lo que se refiere a la estrategia de portafolio de producto es la diversificación de la oferta de producto dependiendo de la zona. Cuando Sweet & Coffee inicia su crecimiento enfocado a convertirse en una cadena de cafetería en el 2002, año en el que era aún una pequeña empresa y durante su etapa como mediana empresa (2004-2008) la necesidad de diversificar su oferta se vuelve clave para garantizar su éxito en los diferentes locales.

Según comenta el Ing. León en la entrevista que se realizó para el presente trabajo, los productos que se ofertan en los diferentes locales no

son los mismo en un 100% con los que se oferta en otro local incluso dentro de la misma ciudad. Para Definir la oferta de productos de cada local que se realiza como parte del estudio que se realiza antes de abrir uno nuevo, se analiza el flujo de personas, el perfil del cliente que visitará ese local, se determinan sus preferencias , se determina que productos se adecuan más a estas preferencias, inclusive se diversifica la variedad de productos a fin de cubrir mejor el target al que está dirigido el local.

Una vez puestos a la venta se mide con ventas y comentarios de los clientes el nivel de aceptación de los productos para hacer modificaciones o quitar o agregar algún producto, de este proceso se encarga el gerente de local que a su vez alimenta con esta información al gerente de zona y este a su vez al departamento de Producción. En este proceso también se toma en cuenta el formato de local para definir si el local se enfoca en clientes que prefieran productos para llevar u otros que sean para servirse en el loca. Con este estudio logran tener una oferta de productos adecuada al cliente que acude a cada local, un alto nivel de ventas y rotación de productos minimizando costos por productos de baja rotación por local.

### **3.3. 2 Imagen de marca**

La imagen de la marca es otro recurso clave del modelo de negocio de Sweet & Coffee que forma aparte de la estrategia de Marketing. El concepto que Sweet & Coffee ha creado entrono a la marca es sin duda uno de sus recursos más importantes que como se muestra anteriormente en el capítulo de análisis de entorno macro y micro le ha permitido ser líder en el mercado, como señala Richard Peet “lo ideal no es inventar un producto nuevo, sino crear un concepto novedoso” (El emprendedor, 2012),es decir no solo basta con un producto bueno sino que este debe estar apoyado de un concepto innovador del que gusten los clientes, tener bien claro cuáles deben ser sus características y las reglas que jamás debe traicionar, como la calidad del

producto, el servicio al cliente y un buen ambiente, tres ejes en los que se funda la imagen de la marca.

### **3.3.2.1 Características de la marca**

#### **3.3.2.1.1 Personalidad**

Desde que Sweet & Coffee apertura su primer local en 1997 hasta la actualidad, la marca se ha caracterizado por proyectar una personalidad bastante sociable, amigable, optimista, innovadora, calmada y sensible, con una aire clásico pero con toque moderno, una marca para disfrutar con amigos, pero también familiar. Esta personalidad de la marca la proyecta en el diseño de sus locales, ambientación, productos, que hacen que su mercado objetivo se identifique con la marca.

#### **Sociable**

Sweet&Coffee es presentado con una imagen sociable como un lugar de encuentro, un sitio perfecto para reunirse entre amigos, compañeros, familiares a comentar las novedades de la semana, las últimas anécdotas, o cualquier otra ocasión en donde se busque disfrutar de un ambiente ameno, incluso para cerrar negocios. Como es usual en la cultura ecuatoriana acompañar una reunión a salida con comida.

#### **Innovador**

Sweet & Coffee es comúnmente conocida, gracias a los medios y las campañas publicitarias por sus características de marca creativa e innovadora, como se mencionó anteriormente la marca innova en sus productos para mantener el factor sorpresa aumentando la expectativa de los clientes, sus promociones también son innovadores como el concurso Sweet & Coffee en tu oficina en donde estimula la creatividad de sus consumidores premiando al mejor spot publicitario en donde demuestres por qué es mejor su oficina con Sweet&Coffee, de esta manera también logra crear lazos

cercanos con sus clientes.

### **Calmado**

La ambientación dentro de los locales de Sweet&Coffee está pensado como un perfecto "refugio" de los problemas externos, como señala Enrique León, gerente de marketing, en la entrevista que nos concedió para este análisis, Sweet & Coffee se crea inspirado en la ambientación de cafeterías inglesas que se caracterizaban por dar ese ambiente de armonía dentro de sus locales, lo que convierte a Sweet 6 Coffee en un sitio ideal para calmarse, ir a relajarse y escapar del ruido de la ciudad y el típico fuerte calor que se vive en la costa ecuatoriana, en especial en Guayaquil. De esta manera Sweet&Coffee se presenta como un sitio que sabe atender las necesidades de sus clientes y que es además sensible y comprometido con la sociedad.

### **Familiar**

Como se mencionaba anteriormente, además de ser un sitio de encuentro entre amigos, Sweet&Coffee es el lugar ideal para reuniones familiares. Tiene entre sus productos alimentos y bebidas muy variadas además de dulces decorados muy agradables para los niños.

### **Brand Equity**

El valor de la marca está dado por 4 factores principalmente el reconocimiento de la marca, la calidad percibida, lealtad de la marca y asociaciones de la marca, las cuales se analizan a continuación.

#### **3.3.2.2.1 Reconocimiento de la marca**

Hay una conciencia general de la marca Sweet & Coffee basada en la asociación que se tiene por sus productos, su buen servicio, su presencia en zonas centrales y centros comerciales en puntos claves del país.

### **Nombre:**

Gráfico 26 Nombre de la empresa

*Sweet  
&  
Coffee*®

**Fuente:** Página oficial de Sweet&Coffee

El nombre de la empresa Sweet&Coffee, en español Dulces & Café, es un nombre fácil de pronunciar, con palabras que son conocidas a manera global, con influencia anglosajona considerando la influencia y la acogida que esta cultura tiene en el Ecuador, más aún en la cultura guayaquileña. Además de que representa los dos productos principales que oferta la empresa y es precisamente porque la empresa se ideó como una local especializado en venta de postres y café que se distribuiría en 50% y 50%. El tipo de letra utilizado para el nombre de la empresa se adapta a la temática del diseño de imagen de Sweet&Coffee, es un tipo de letra inglesa. Las letras son gruesas en negrita, con curvas, estilo entre casual y elegante, por lo general son verdes o blancas colores que proyectan tranquilidad y frescura.

**Logotipo:**

Gráfico 27 Logotipo Sweet & Coffee 1997 – 2003



**Fuente:** Página oficial de Sweet&Coffee

Al igual que su modelo de negocio y sus estrategias han ido evolucionando también lo ha hecho la imagen de su marca, esto lo podemos observar en su

logo. En el gráfico 26 se puede observar el primer logo de la empresa en 1997 que se estima que fue utilizada hasta los primeros del 2000, hasta el 2003 aproximadamente, antes de que inicie su proceso de expansión. Es decir este fue el logo de Sweet & Coffee micro empresa y pequeña empresa. Como se observa en el gráfico el logo era horizontal, con fondo verde, entre las palabras Sweet-Coffee se ubicaba el gráfico de una tarta de un fruto rojo y a lado un jarro de café espumoso, de un color rosa. El diseño del logotipo de la marca fue hecho por una amiga en común de los dueños.

### **Gráfico 28 Logotipo Sweet & Coffee 2004 - 2011**



Se estima que alrededor del año 2004 cuando Sweet & Coffee ya es una empresa mediana el ícono o logo que representa a la empresa sufre ciertas modificaciones, en primer lugar el logo pasa a ser vertical con un más estilo sobrio y sencillo que conserva la rebanada de tarta de fruto rojo, al parecer una tarta de cereza junto a una humeante taza de café con crema pero esta vez la tasa ya no es rosa sino blanca.

El logo del negocio sigue proyectando la esencia del negocio, la venta de café y dulces en un 50% cada uno. Los colores del logo son colores cálidos verde, blanco y café. Construye una imagen visual de calidad, de antaño, de postres gourmet. Este logo se utilizó cuando Sweet & Coffee era una empresa mediana hasta sus primeros años como empresa grande y aún se encuentra en muchas cafeterías.



## Gráfico 29 Logotipo Sweet & Coffee 2012 -2014



**Fuente:** Facebook oficial e Sweet & Coffee.

De acuerdo al actual gerente de marketing, se ha modificado el logo por tercera vez dándole una imagen más minimalista “La imagen de la marca ha ido evolucionando junto con a las preferencias de los clientes, hemos modificado el logo lo hemos tornado más minimalista”. Como se puede observar en el gráfico 28 en el logo ya no se encuentra el jarro de café y la tarta, sino solo el nombre de la empresa que conserva el tipo de letra y los colores carcterísticos de la marca.

### **Colores de la marca**

Los colores predominantes de la marca son blanco, verde y café.

#### **Verde**

El verde es el color de la naturaleza por excelencia. Representa armonía, crecimiento, frescura, tiene una fuerte relación a nivel emocional con la seguridad, es el color más relajante para el ojo humano, en la ambientación de locales es utilizado para crear un ambiente armónico, de relax. El consumidor que da prioridad al color verde es utilitario, amante de lo fresco y natural, también se lo relaciona con el dinero o como señal de lujo. ( La Vanguardia, s.f)

Gráfico 30 Isla Mall del Sol



**Fuente:** Página oficial de Diverse Estudio Arquitectónico

El verde oscuro es uno de los colores dominantes de la marca, se lo puede encontrar de forma predominante en el logo, también en la decoración del local, en el letrado del nombre que se encuentra afuera de cada local, así como en los envases plásticos transparentes y en los vasos térmicos de café, también en algunos de sus mugs.

Gráfico 31 Café de Swet & Coffee



**Fuente:** Página oficial de Tripadvisor

## Blanco

El blanco se asocia a la luz, la bondad, seguridad, elegancia. Se le considera el color de la perfección, también se lo asocia con la frescura y la limpieza

porque es el color de nieve o para comunicar simplicidad e imagen caritativa.  
( La Vanguardia, s.f)

Gráfico 32 Local de S&C en Plaza Lagos



**Fuente:** Página oficial de Diverse Estudio Arquitectónico

El color blanco se encuentra en las letras del logo de la empresa y la decoración de algunos locales como el de Plaza Lagos, en el que este color predomina como símbolo de elegancia y frescura, que se adecua al ambiente de este centro comercial.

### **Café**

La mayoría de clientes que son ordenados y disciplinados, buscan el color MARRÓN o CAFÉ. Se relaciona además este color, con una vida estable y saludable. Expresa severidad y madurez. En la ambientación se lo utiliza para transmitir un aire rústico y cómodo. Se asocia con el café, chocolate, productos tostados, madera, la tierra, el otoño y el campo.(La Vanguardia, s.f)

Gráfico 33 Local Sweet & Coffe, predominio del color café



**Fuente:** Página oficial de Diverse Estudio Arquitectónico

El color café predomina en la decoración de sus locales que continen en su diseño, madera y ladrillo, a esto se le suma los afiches y letreros de este color, que es muy utilizado por la marca ya que se asocia directamente con uno de los productos en los que se especializa la empresa el café.

### **Amarillo**

El amarillo simboliza la luz del sol, representa la alegría, la felicidad, la inteligencia y la energía. El amarillo sugiere el efecto de entrar en calor, provoca alegría, estimula la actividad mental y genera energía muscular, con frecuencia se le asocia a la comida. . En la ambientación de locales es recomendable utilizar amarillo para provocar sensaciones agradables, alegres. El amarillo es un color espontáneo, variable, el amarillo claro representa también representa inteligencia, originalidad y alegría. Se utiliza en la decoración de algunos de los locales. (La Vanguardia, s.f)

Gráfico 34 Local de S&C , color amarillo



Fuente: Página oficial de Diverse Estudio Arquitectónico

### **Promesa Básica o slogan: “Disfruta El Momento”**

El slogan oficial de Sweet&Coffee, que aparece en su logotipo es: “Disfruta el momento”. Otras frases que aparecen en los spots publicitarios junto con una relajante música de fondo, son: Empieza tu día con un café; Sueña despierto; Sigue tu corazón; Siembra un árbol.; Da lo mejor de ti; Endulza tus tardes con un postre; Sé positivo; Disfruta de la música, etc.

Son frases que transmiten a sus cliente un actitud positiva frente, contribuye con valores y principios para una sociedad más alegre, positiva presentando a su marca con una interesada por estos valores. "Disfruta el momento" es un slogan fresco, que proyecta espontaneidad, alegría, que encierra el concepto que la empresa pretende transmitir con el conjunto de todos sus elementos de marketing, atención al cliente, entrenamiento del personal, preocupación por el tema social, diseño de sus locales, ambientación, música, etc.

Además, es un slogan que incita a disfrutar de los ratos buenos de la vida, de la sensación de bienestar, de que las cosas cotidianas de la vida por más

difíciles que sean hay que tornarlas agradables y positivas, o como también lo expresan los propios dueños "las situaciones de la vida deben convertirse en desafíos divertidos valorando la diversidad".

#### 3.3.2.2.2 Calidad percibida de la marca

**Desempeño:** Sweet & Coffee ofrece productos de calidad: de buen sabor, de amplia variedad y a buen precio, ofrece un ambiente ameno.

**Opiniones:** Sweet & Coffee es percibido positivamente por su alta calidad y por dar una identidad más representativa y positiva al café nacional. Imagen: Las experiencias vividas en los locales son agradables, el servicio es cordial, en un clima rústico, tradicional y tranquilizante ideal para socializar.

Gráfico 35 Comentarios de clientes sobre la marca



The image shows a vertical list of six Facebook comments. Each comment includes a small profile picture, the user's name, the text of the comment, and the date and time. The comments are as follows:

- Lily Rojas** hoy en la mañana disfrute un rico cafe de sweet & coffee 1000 likes para ustedes  
26 de noviembre de 2013 a la(s) 20:53 · Me gusta
- Mayazul Azul** NUNCA CAMBIEN SU CALIDAD EN LOS PRODUCTOS Y ATENCION AL CLIENTE, LOS FELICITO SON UNICOS!!  
26 de noviembre de 2013 a la(s) 20:57 · Me gusta
- Anita Bravo** Lo mejor es postres y cafes  
□□□□□  
26 de noviembre de 2013 a la(s) 20:58 · Me gusta
- Nicol Cruz G** Mmm... Rico... Ya me dio ganas...  
😊  
26 de noviembre de 2013 a la(s) 21:05 · Me gusta
- Eva Estrada Vera** uy como que me fui de cafecito hoy si si si  
26 de noviembre de 2013 a la(s) 21:17 · Me gusta
- Patricia Santos Sanchez** Si los mejores yo como siempre torta mojada de chocolate y mil hojas  
27 de noviembre de 2013 a la(s) 8:26 · Me gusta

**Fuente:** Facebook oficial de Sweet&Coffee



**Sentimientos:** Bienestar, apertura, amabilidad, libertad, nostalgia, nacionalismo. identificación con momentos y los sentimientos que estos provocan, como por ejemplo la publicidad del día de las madres en el gráfico a continuación que apela a un sentimiento de nostalgia e identificación con los postres tradicionales de mamá y abuela, expertas en postres, es precisamente eso lo que evocan muchas de sus propagandas.

**Gráfico 36 Gráfica de campaña publicitaria por el día de las madres**



**Fuente:** Facebook oficial de Sweet&Coffee

En la gráfica de arriba, que pertenece a una de sus campañas publicitarias por el día de las madres se puede observar en tonos cafés oscuros y claros una frase que dice “Revivamos los dulces momentos con mamá y Sweet&Coffee”, junto con una imagen de una mujer de edades entre los 30 y 40 años, con peinado y vestimenta de épocas de los 60 o 70, evocando la imagen de una mamá. De esta manera, se puede apreciar como la estrategia de marketing de Sweet&Coffee apela a los sentimientos para que el cliente se sienta identificado.

El Yuliana Castel, comenta que las humitas y el chocolate caliente le recuerdan a las hechas por su madre. A veces, Castelo, se inclina por comprar la torta de acelga. “Hay calidez en el ambiente, talvez de forma inconsciente esto hace que acuda con más frecuencia”. Castelo acude a los locales del centro y de Urdesa, norte de la ciudad (Revista Líderes, s. f).

**Reconocimientos de la marca**

A lo largo de su trayectoria Sweet&Coffee ha afianzado su imagen corporativa con sus campañas de responsabilidad social y ha obtenido varios reconocimientos por su atención al cliente, calidad de productos y estrategia de marketing efectiva, a continuación se enumeran algunos de ellos:

### **Premio Flama**

Gráfico 37 Premio Flama



**Fuente:** Facebook Sweet & Coffee

En el 2010 recibió el Premio Flama como un reconocimiento a la marca más joven, con menos de 15 años que haya contribuido a crear algo nuevo, diferente, requerido y necesario para el consumidor, por su exitosa gestión en el mercado. Este premio lo atribuye la misma institución que otorga el reconocimiento Hall of Fame, a aquellas que pueden llegar a convertirse en GRANDES MARCAS y que efectivamente logró el siguiente año, como se detalla a continuación:

### **Premio Grandes Marcas , Marketing Hall Of Fame Ecuador**



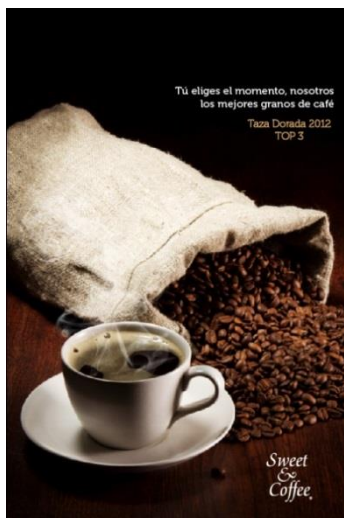
En el 2011, Sweet&Coffeelogró entrar al **Marketing Hall Of Fame Ecuador**, una distinción del más alto nivel que se realiza en Ecuador desde el 2005. Este reconocimiento se lleva a cabo anualmente en reconocimiento a empresas y marcas que hayan logrado un éxito sostenido en el tiempo en sus respectivos mercados y/o hayan logrado una sobresaliente contribución a la disciplina del marketing por la vía de la calidad superior, la innovación y profesionalismo en su gestión. (GRANDES MARCAS / Marketing Hall of Fame® ECUADOR, s. f)

Este tipo de reconocimiento se da a empresas por haber sido pioneras en nuevos métodos de marketing que impacten el modo de visualizar tales prácticas de comercialización, o también haber abierto nuevas dimensiones en las cuales practicar el marketing de las marcas. En síntesis, estas acciones han sido las responsables de establecer las marcas apoyadas, como verdaderos íconos dentro del medio en que se desenvuelven como en el caso de Sweet&Coffee como referente de marca nacional de cafeterías. (GRANDES MARCAS / Marketing Hall of Fame® ECUADOR, s. f)

### **Premio Taza Dorada**

En el 2010, Wilson Santorum, un caficultor que es patrocinado por SWEET&COFFEE estuvo entre los finalistas del concurso Taza Dorada, un concurso que premia al mejor grano de café ecuatoriano del año. Este evento es muy importante ya que maneja estándares internacionales con jueces reconocidos a nivel nacional e internacional con una amplia experiencia en catación. (Blog Sweet&Coffe, s. f)

Gráfico 38 Reconocimiento taza dorada



En el año 2012, Sweet&Coffee fue reconocido con el tercer lugar en el TOP de los mejores granos de café del Ecuador junto a dos caficultores más. Lo que ayuda a la imagen corporativa de la marca ofreciendo bebidas con uno de los mejores cafés a nivel nacional, que se logra con un trabajo en conjunto con los caficultores

### **Premio La BARRA**

Gráfico 39 Premio La Barra



En el 2013, se le otorgó a Sweet&Coffe un reconocimiento al primer lugar como mejor establecimiento con propuesta de café, en la primera Edición de los Premios La Barra Ecuador 2013, una entrevista colombiana. Estos premios tienen como objetivo premiar la labor sobresaliente de chefs, establecimientos, hoteles, restaurantes, proveedores y demás empresas de la hospitalidad y se lo otorga en

función a los comentarios del público y de un jurado especialista. Sweet and Coffee se impuso a otras marcas como Tinta Café y Juan Valdez en la categoría mejor propuesta de café. (Blog Sweet&Coffee, s. f)

Gráfico 40 Reconocimiento TripAdvisor



En el 2013, Tripadvisor, una plataforma de viajes, atribuyó a Sweet Coffe un reconocimiento “Certificado de Excelencia 2013” basado en votos, comentarios y puntuaciones que cada usuario (viajero) da al restaurante, hotel, etc. En el 2011 recibió también el lugar n° 1 como restaurant preferido por los clientes en Guayaquil

### 3.3.2.2.3 Lealtad de la marca

Sweet &Coffee ha creado un vínculo de lealtad con sus consumidores por lo tanto es una marca confiable y preferible.

Gráfico 41 Opiniones de clientes sobre lealtad de la marca





**Marjorie Veragaskell** SIGAN DISFRUTANDO D X  
SU SUEÑO HECHO REALIDAD Q' NOSOTROS  
SEGUIREMOS DISFRUTANDO D LAS DELICIAS D  
SWEET & COFFEE. DIOS LO SIGA  
BENDICIENDO.  
23 de diciembre de 2012 a la(s) 2:41 · Me gusta

### **3.3.2.2.3 Asociaciones de marca**

A pesar de que Sweet&Coffee no cuente con muchos anuncios publicitarios o que no se lo asocie con ningún personaje conocido. De entre varias marcas, Sweet&Coffee es totalmente identificable en la sociedad ecuatoriana (principalmente en la dos principales ciudades del país Guayaquil y Quito). Generalmente cuando se piensa en Sweet&Coffee se lo asocia con el producto comestible de preferencia, y con la experiencia y el buen trato.

En una de las preguntas de la encuesta realizada para el presente estudio se preguntó sobre lo primero que se viene a la mente cuando se escucha el nombre de la marca Sweet & Coffee, algunas de las respuestas más frecuentes fueron sobre los productos que ofrece S&C: torta mojada de chocolate, milkshake, dulces, café, etc. Otras de las más frecuentes fueron características más emocionales y referentes a la atención y ambiente: cordialidad y tranquilidad.

En conclusión, el bloque más relevante para el Brand Equity o valor de marca de Sweet & Coffee es la imagen y los sentimientos. A pesar de que presenta altos índices de calidad en su desempeño, la empresa tomó una ruta más del lado emocional para buscar un posicionamiento sólido en el mercado guayaquileño y quiteño, con proyección a un mercado nacional como cadena de cafeterías.

### **3.4 Canales**

Sin duda otro recurso clave del modelo de negocio de Sweet & Coffee son sus locales. El tipo de canal que ha utilizado Sweet & Coffee desde que era una micro empresa, para comercializar sus productos y hacer llegar su proposición de valor es de tipo directo por medio de las tiendas propias de la

empresa e indirecto por medio de un canal de distribución mayorista en Supermercados y cadenas de farmacias como Pharmacy, este último canal para la línea de productos de café (café soluble, café al peso, granos de café cubiertos de chocolate) que también venden en sus locales. Las tiendas son utilizadas con un canal de distribución para los postres y bebidas frías y calientes de café, entre otros.

### **Locales como canal de distribución directo**

Sweet & Coffee posee 56 locales: 42 en Guayaquil y 15 en Quito., y este 2014 planean cerrar con 58 locales, su meta para el 2020 es expandirse hasta llegar a tener 100 locales a nivel nacional. Actualmente, Sweet & Coffee comercializa sus postres y productos de café a través de cuatro tipos de locales que se los ha diseñado y adecuado de acuerdo a la localización al target o tipo de cliente objetivo. El primero es el local independiente, local de gasolinera, local de supermercados y por último los locales para centro comercial, que se dividen en tres: Isla, patio de comidas y local de centro comercial, los cuales se detallan a continuación:

#### **Locales Independientes**

El prototipo del local Sweet And Coffee tiene su propia área de sentarse cubiertas por paredes que permite un ambiente más cómodo y seguro para lo clientes. Son locales más amplios que permiten transmitir el concepto de Sweet&Coffee de una manera más completa. Algunos de ellos suelen tener dos ambientes: uno en la parte interior del local y la otra afuera del local en donde ubican sillas y mesas. Actualmente Sweet & Coffee tiene 10 locales independientes, 7 en Guayaquil y 3 en Quito.

Sweet&Coffee apertura este tipo de locales como estrategia para afianzar la imagen de su marca, con locales más cómodos y amplios que permiten afirmar el concepto que maneja Sweet&Coffee, mejorando su ambiente y servicio. En el 2005 abrió su primer local independiente en Plaza del Sol, en la actualidad tiene otros como el de la garzota, el de Urdesa

y el que se encuentra en la Universidad Católica. En este tipo de locales suele brindar shows en vivo de grupos musicales ecuatorianos.

Gráfico 42 Canales de Ventas : Locales ; Sweet&Coffee, Universidad Católica



**Fuente:** Diverse Estudio Arquitectónico

### **Tipo de cliente Objetivo**

Este tipo de locales es para aquellas personas que van a quedarse más de 30 minutos, ya que la atención en los mismo es un poco más lenta, algo más personalizada a la mesa, que invita a la persona sola o acompañada, a tomar asiento y disfrutar del ambiente limpio y acogedor con fondo musical para relajación, a mas que ofrecen servicios de WI-FI, aire acondicionado, baños, periódico, además hay que recordar que dependiendo de la ubicación del lugar, es el horario a fin con el segmento.

### **Gasolinera**

Este tipo de local está ubicado dentro de las gasolineras, está diseñado para un servicio más express. Este tipo de locales comparte un

aérea común con un local adicional, lo mismo que sus baños. Se pueden encontrar algunos en las tiendas de autor servicio Listo! de las gasolineras Primax. Actualmente existen en total 10 locales de este formato 8 en Guayaquil y dos en Quito.

Se ha utilizado este tipo de locales como parte de una estrategia de expansión para convertir a Sweet&Coffee en una cadena de presencia importante a nivel del mercado Guayaquileño, logrando posicionarse en la mente del consumidor y haciendo accesible sus productos a toda hora, ya que aquí se atiende las 24 horas del día. Este tipo de local se ha utilizado también como una estrategia de marketing, utilizando el flujo de personas que acceden a las gasolineras donde se encuentran, que generalmente están localizadas en lugares a donde acuden potenciales clientes que pertenecen al mismo estrato económico al que apunta Sweet&Coffee, manteniendo a la marca en la mente del consumidor con su llamativo marketing visual, que se analizará a continuación.

### **Cliente objetivo del local**

Este tipo de locales está más dirigido al cliente exprés que acude al sitio para consumir los productos más que para disfrutar del ambiente del local, ya que este tipo de locales por lo general son pequeños, donde el cliente tiene relación directa con el cajero y su estadía no abarca más de 5 a 15 minutos, dependiendo de la compra que realice el mismo a cualquier hora, ya que este servicio se da sin interrupción al ser 24/7.

### **Locales para centros comerciales**

Dado que la estrategia de crecimiento de la empresa ha consistido en gran parte en su expansión a través de locales comerciales, son los tres tipos de formatos para locales comerciales los que representan la mayoría de locales existen en total 32, 23 en Guayaquil y 9 en Quito. Como se había indicado anteriormente existen tres tipos de locales que Sweet & Coffee ha diseñado para ubicarlos en locales comerciales:

## Local de centro comercial

Este tipo de local está ubicado dentro de un centro comercial con su propia ambientación. Tiene un diseño y ambientación similar al que tienen los locales independientes con servicios Wifi, baños, periódico, música, entre otros.

Gráfico 43 Sweet&Coffee, Riocentro Norte



**Fuente:** Diverse Estudio Arquitectónico

## Cliente objetivo del local

El tipo de cliente que concurre en este tipo de local es en gran parte el mismo que concurre a los locales Independientes, que por lo general ha salido de compras o ha escogido a Sweet&Coffee como un lugar para salir y reunirse con sus amigos, como es usual en la ciudad de Guayaquil ir a los centros comerciales, no únicamente para ir de compras sino también como una forma de distracción.

## Islas



Este tipo de local se encuentra en los centros comerciales, los sitúan en los pasillos o corredores de estos con el objetivo de que estén directamente expuestos al tráfico de personas para llamar la atención de las personas que circulan. Este tipo de locales están diseñados para tener gran impacto visual estimulando el deseo a comprar, requieren menor espacio físico para operar y menor inversión.

Gráfico 44 Sweet&Coffe, Isla, Centro Comercial San Marino



**Fuente:** Wikipedia

### **Clientes Objetivos**

Esta diseñado tanto para clientes express como para clientes que desean permanecer más tiempo en el local ya sea para reunirse entre amigos, trabajar en su laptop, leer un libro, etc., ya que también esta adecuado con sillas taburetes, etc, aunque su espacio es más reducido en comparación el de los locales independientes y el de los locales de centro comercial.

### **Local de Patio de Comidas**

Este tipo de local permite a los clientes acercarse al counter directamente sin la necesidad de ingresar por una puerta principal. El tamaño de este tipo de locales es más reducido para acoplarse al formato de patio de comida.

### **Cliente objetivo del local**

Al estar en un patio de comidas está destinado para un cliente “express” en la mayoría de los casos, ya que este tipo de locales no posee inmobiliario propio sino que comparte el del patio de comidas, el cual puede servir para clientes que deciden degustar los productos de la marca dentro del centro comercial, aunque debido a este factor no se puede brindar la ambientación específica que este tipo de locales ofrece al cliente. En este caso, al igual que el de los locales en gasolineras el cliente acude por el consumo de los productos más que por disfrutar del ambiente que caracteriza a la marca.

El primer local de Sweet&Coffee fue de este tipo se ubicó en un patio de comidas, en el del Mall del Sol, en el tiempo en el que este centro comercial se inauguró, lo cual causaba gran expectativa entre los guayaquileños resultando en una gran concurrencia de personas desde su inicio, factor que benefició a Sweet&Coffee como estrategia para dar a conocer sus productos y luego su marca.

### **Supermercados**

Este tipo de locales se encuentran ubicados en los supermercados de la cadena de Supermaxi, tienen un diseño similar al de los patios de comida, pero a diferencia de aquellos, estos si tienen inmobiliaria para que el cliente sienta a degustar los productos de la marca. Estos locales son pequeños pero mantienen aún el estilo de la marca armonizando con el estilo del centro comercial. Actualmente existen 4 en Guayaquil

### **Gráfico 45 Formato de Locales en Super mercados, Sweet&Coffee, Supermaxi Sur**



**Fuente:** Diverse Estudio Arquitectónico

### **Cliente objetivo del local**

Los servicios prestados en supermercados son más enfocados para clientes que consideran máximo permanecer 5 a 30 minutos, generalmente esperando a que otro realice compras o para llegar a casa.

### **Estrategia de Merchandising**

Como se indica en el marco teórico, el merchandising encierra un conjunto de estrategias que tienen como objetivo dar a conocer eficazmente los productos en el punto de venta a través del packing y la publicidad en el punto de vista, es precisamente esta la estrategia de marketing que utiliza Sweet & Coffee y que sin duda ha sido efectiva, ya que 29% de las personas que visitan Sweet & Coffee lo hacen por su ambiente y un 53% de las personas se enteran de las promociones y anuncios (publicidad) por anuncios en el local, seguido de redes sociales con un 33%.

A continuación se analizará la estrategia de merchandising de Sweet & Coffee por medio de los elementos que componen el merchandising visual y el merchandising de gestión que se complementan para armar una estrategia efectiva.

### **Elementos del Merchandising Visual**

El merchandising visual, es utilizado para las ventas y mejorar la imagen de marca, como su nombre mismo lo indica involucra todos los elementos visuales. Sweet&Coffee utiliza anuncios y letreros muy atractivos, que incitan a los transeúntes a detenerse a contemplarlos y entrar en el establecimiento. Con respecto a la distribución interior las tiendas esta diseñada en una forma que guía al comprador a través de la tienda, alrededor de la caja como en el local de plaza lagos o cerca de la caja como en las islas.

El estilo de los locales incita a pasar más tiempo en ella además de que ayuda a transformar la experiencia de compra en un hecho confortable y placentero. El merchandising visual se crea en seis elementos para apoyar su estrategia: el packing o diseño del envase de sus productos, el escaparatismo , el diseño de la arquitectura interior y exterior del establecimiento, presentación, elementos que componen la atmósfera comercial y las técnicas de publicidad en el lugar de venta (P.L.V)

## **Packing**

El envase o empaque de los productos de Sweet&Coffee, contiene el logo de la empresa y en estos predominan los colores de la marca.

Gráfico 46 Packing de café al peso



Sus productos son empacados y despachados muy cuidadosamente, cuidando mucho la presentación de los mismos. Para los cafés (en lo que respecta de despacho “expres”) se usan vasos de cartón especial para

bebidas calientes y de plástico para las frías, que también resaltan la marca en colores verde, adicional nos dan información sobre la empresa que apoya a la imagen de la misma. Los postres y productos de sal se los entrega en platos desechables, sobre un papel especial con el nombre de la marca, siempre acompañados de servilletas (las cuales también informan campaña y marca), mientras que en locales se usan platos, vasos y tazas de vidrio.

El estilo también tiene un toque tradicional por el uso de colores dentro de una línea grafica bien definida en las distintas presentaciones de los productos, ambientación de los locales y uniformes de los empleados. Así como también el estilo es bien manejado, el diseño de los productos en este caso de los envases de café, vasos descartables, servilletas y demás elementos de suvenir ; fusionan el diseño correctamente para los elementos que se van a servir desde líquidos calientes hasta productos fríos.

### **Elementos de la arquitectura**

Richard Peet, fundador de Sweet & Coffee considera que no prestar atención al ambiente y dejarlo como secundario es imperdonable en un local, porque los clientes además de buscar calidad y buen servicio, buscan un lugar cómodo para sentirse relajados, por esto dice que el ambiente debe estar relacionado con el concepto, el mobiliario, la decoración, la música, las luces y los baños y en general la ambientación del local deben ser tomados muy en cuenta. (El Emprededor, 2012)

Es allí en donde la estrategia de merchandising toma fuerza, el adecuar espacios en función del concepto, la proposición de valor y las preferencias de los clientes. Las cafeterías de Sweet & Coffee han sido diseñadas armoniosamente después de haber analizado a sus clientes para conocer cuál es su estilo y costumbres, a continuación se presentan los principales elementos del merchandising que Sweet & Coffee utiliza en sus locales.

### **Elementos de la arquitectura exterior**

Gráfico 47 Sweet&Coffee, Amazonas, Quito



**Fuente:** Diverse Estudio arquitectónico

Como se puede observar en el gráfico, una de las características que idéntica a las cafeterías “ Sweet and Coffe” esta su arquitectura que se divide en exterior e interior, dotándola de un estilo e identidad propia ya sean en islas de centros comerciales o locales independiente.

Los elementos que componen la arquitectura exterior está dada por el uso de líneas horizontales que predominan sobre las verticales, también el uso de formas regulares y sencillas que se complementan con ornamentación vegetal, texturas, mampara traslucidas que permiten el registro visual hacia el interior. Los colores empleados juegan un papel importante para poder identificar estas cafeterías siendo estos él; verde (evoca la estabilidad y resistencia), marrón (da el sentido de calidez), blanco (utilizado para demostrar la sobriedad, y confianza). Todas estas características jerarquizan su distinción en el mercado y crea un una tipología arquitectónica.

Gráfico 48 Sweet&Coffee, Universidad Católica Santiago de Guayaquil.





**Fuente:** Diverse Estudio arquitectónico

### **Elementos de la arquitectura interior**

El confort creado en el interior de las cafeterías “ Sweet and Coffe” se basa por la relación Forma- Función – Espacio, creando ambientes acogedores que incentivan al futuro cliente, con la implementación de climatización adecuada, elementos que jerarquizan la transición de espacios ya sean en el interior o exterior; como mamparas, mobiliario, pórticos, etc. a más de garantizar una fácil accesibilidad. La ambientación musical y el uso de texturas crea una actividad sensorial y psicológica de los clientes y personal de trabajo de las cafeterías.

### **Escaparatismo**

Gráfico 49 Vitrina Sweet & Coffee



## **Atmósfera**

La atmósfera de Sweet&Coffee es un ambiente diseñado para crear un clima armónico, confortable y emocional que busca transmitir una sensación de identidad con el cliente con una atmósfera cálida que se logra con una combinación de iluminación con luces amarillas, elementos de madera, una buena atención al cliente, productos con materia prima nacional, aroma, combinado con un factor importante que da el toque especial al ambiente: la música que sin duda tiene gran influencia en el estado de ánimo de las personas a tal punto que puede cambiarlo. En marketing se utiliza mucho para crear en el consumidor sensaciones que lo conecten con la marca y creen mayor afinidad con esta, logrando identificar un tipo de música con el ambiente o productos de la marca y estimular las compras por impulso.

Así lo confirman las opiniones de los clientes, Fabiola Minda, de 26 años, es una cliente frecuente que acude casi a diario al local de Sweet&Coffee de Luque y Pedro Carbo, en el centro de Guayaquil. Dice que el sitio le atrae por el ambiente y la calidad de los productos, que ella pide café normal,



expreso o el Frappelatte. “El ambiente de Sweet&Coffee no lo tienen otros lugares” afirma Minda. (Revista Lideres, s. f)

Gráfico 50 Ambiente Sweet & Coffee



**Fuente:** Facebook oficial de Sweet&Coffee

Sweet&Coffee conoce que uno de los elementos más efectivos para crear un ambiente agradable a su mercado objetivo es la música. De esta manera, en los locales de la marca se puede escuchar géneros música de música relajante, fresca y alegre con el volumen adecuado para que sirva de fondo para una conversación o para crear un buen ambiente para leer un libro o trabajar en la laptop. Los géneros musicales que se pueden disfrutar en una cafetería son por lo general derivados del blues, folk, reggae, jazz,

pop urbano, etc., que son estilos de música con los que el target de la marca se identifica y que también van de la mano con el estilo que proyecta la marca ayudando a afianzarlo.

De esta manera Sweet&Coffe ofrece a su público shows en vivo como parte de su proyecto “Nosotros Amamos lo Nuestro” en el que promueve músicos ecuatorianos, que visto desde el punto de estrategia de marketing busca afianzar más a Sweet&Coffee como una marca 100% ecuatoriana, orgullosa de serlo y que apoya al talento ecuatoriana, haciendo que el consumidor se identifique con la marca como algo suyo, que pertenece a su identidad como ecuatoriano y le da ventaja competitiva frente a marcas internacionales que ya están presentes en el mercado o que podrían llegar en un futuro.

Como parte de esta iniciativa que comenzó en el 2010 se promocionó el CD “Alégrate es Navidad” y en el 2011 “Sobran las Palabras” de Daniel Betancourth. Más tarde entre el 2012 y 2013, invitaron a bandas ecuatorianas como Pitahaya, los corrientes, con estilos de música alegre, de relax; Sunshine&TheMakenziSound, con una propuesta de música súper fresca, relajante, minimalista, con un toque contemporáneo, acompañados de un violín y el ukelele . Otro de los grupos que se presentó en los locales de Sweet&Coffee , generalmente en el de la universidad católica, es Cadáver Exquisito, la Humilde Orquesta, entre otras bandas que formaron parte del CD (593), una recopilación de canciones de bandas ecuatorianas que se sacó a la venta en honor a los 15 años de la empresa, el cual se vende en las tiendas de la empresa.

## **Presentación**

Como se ha analizado anteriormente, la marca cuida mantener la imagen de la marca y las sensaciones y experiencia que busca dar a sus clientes. Sweet&Coffee ha elaborado todo un concepto entorno a la presentación de sus productos que va desde el packing de los productos con

los colores y logo representativos de la marca, así como la ambientación de sus locales. Permitiendo que el cliente perciba en sus productos el concepto de “disfrutar el momento”, que hace que los consumidores tengan el concepto en la mente y comprendan los productos incluso en locales como el de las gasolineras o patios de comida en donde, el espacio no hace posible brindar la propuesta del ambiente, pero que como ya se tienen la marca posicionada en la mente del consumidor, y este asocia sensaciones de bienestar, relax , darse un gusto, hace que incluso sin el factor ambiente, el cliente realice las compras por asociación e impulso.

### **Merchandising de Gestión**

La estrategia de merchandising no estaría completa solo con el merchandising visual sino que necesita procesos de apoyo que complemente la estrategia. De esta manera el marketing de gestión abarca el tema de surtido, superficie de ventas o canales de distribución que se analizó en temas anteriores, así como también la comunicación que es sin duda parte fundamental de la estrategia de marketing y que debe adecuarse a la actividad que desarrolla la empresa y su mercado objetivo, en este caso la actividad es de cafetería especializada en la comercialización de postres y café orientadas al consumo masivo con un mercado objetivo de estrato medio, medio-alto y alto.


### **Elementos**

#### **Mercado**

Para diseñar una estrategia de marketing, el primer paso es definir el mercado objetivo al que tiene que ir dirigida la campaña de marketing. Como se definió anteriormente, el mercado objetivo son hombres y mujeres de entre 19 y 54 años, de los estratos medio, medio-alto y alto, que gusten de postres y bebidas a base de café y den valor al ambiente de los locales.




Su principal competidor es Juan Valdez, con una ambientación y oferta similar a la de los locales de Sweet&Coffee, con respecto a precios Sweet&Coffee es más competitivo, a más de eso un factor que logra diferenciarlo es su condición de marca nacional que apela a la sensación de identificación., tal como se puede leer en los comentarios siguientes, de personas que han visitado ambos lugares.

Gráfico 51 Comentario de usuarios de tripadvisor sobre S&C




**carolina c**  
Guayaquil, Ecuador

**Crítico Novato**


-  4 opiniones
-  3 opiniones sobre restaurantes
-  1 voto útil


**“no es tan bueno”**


 Escribió una opinión el 27 diciembre 2013


la atencion es buena, pero la comida no tanto, es normal, fui por la fama que tiene el nombre, pero siempre que tomo sus cafes, siento que no me caen muy bien, agradable el lugar, pero nada se le compara a sweet & coffee

Visitado el Agosto de 2013

 Calidad/precio

 Ambiente

 Servicio


 Comida

¿Te sirvió esta opinión?  Sí 1 [¿Algún problema con esta opinión?](#)

[Ver las 4 opiniones de carolina c para Guayaquil](#)





[Pregunta a carolina c sobre Juan Valdez Cafe](#)

Esta opinión es la opinión subjetiva de un miembro de TripAdvisor, no de TripAdvisor LLC.




**Pedro L**  
Quito, Ecuador

**Crítico Experto**

-  102 opiniones
-  43 opiniones sobre restaurantes
-  Opiniones en 16 ciudades
-  56 votos útiles

**“No es Whow!”**

 Escribió una opinión el 26 noviembre 2013

Es una cafetería más, solo le antecede la fama. Sus cafés son realmente horribles, en este caso prefiero Swet&Coffee. Debería diferenciar algo más que sus precios altos.

Visitado el Octubre de 2013

¿Te sirvió esta opinión?  Sí 1 [¿Algún problema con esta opinión?](#)

[Ver las 13 opiniones de Pedro L para Guayaquil](#)

[Pregunta a Pedro L sobre Juan Valdez Cafe](#)

Esta opinión es la opinión subjetiva de un miembro de TripAdvisor, no de TripAdvisor LLC.

**Fuente:** Tripadvisor

## Surtido

La oferta de productos está compuesta por alrededor de 70 productos, los productos que salen de la fábrica y se distribuyen a los 49 locales situados en Guayaquil.

## **Estrategia de precios**

Política de precios es descremada o diferenciada por producto, sus precios son netos (incluyen el iva en las listas de precios), son precios competitivos de alta calidad si se los compara con sus pares de la competencia. Los precios se exhiben como piza decorativa dentro de cada local.

De acuerdo al Ing. León, Gerente de Marketing de la empresa, S&C no compite por precios: “el valor de nuestro servicio está un precio justo, porque Sweet&Coffee no es caro, porque si yo te empiezo a dar descuentos estoy bajando el valor percibido del producto” (León, 2013)

Sweet and Coffee desarrolla su estrategia de precio en base a los siguientes factores:

### **Liderazgo de Calidad**

Su enfoque de diferenciación de la compañía no está dado en función del precio de sus productos, sino bajo la percepción del consumidor de que es un precio justo por lo que está consumiendo, que se apoya en la campaña de responsabilidad social “Sembrando un compromiso”, en donde se hace concientizar al consumidor sobre su compromiso con la sociedad y el defender el derecho de los agricultores, en este caso caficultores, de merecer un precio justo. Además de eso, los precios de Sweet & Coffee son ligeramente menores que los de su competencia directa “Juan Valdez”.

### **Comparación de precios con otras cafeterías**

Los precios de los productos de Sweet&Coffee oscilan alrededor de \$ 0.75 y \$ 5.00 por porciones, y alrededor de \$ 15, con respecto a postres enteros como el conocido Muffin gigante, etc., como referencia para no perder clientes con sus competidores más cercanos como Juan Valdez, Dolce Incontro y demás en la ciudad, y así mantener y elevar su participación en el mercado con un precio diferenciado, que no dañe la relación calidad - precio

## Publicidad y Comunicación de la marca

A continuación se analiza la estrategia, estilo y canales de comunicación de la marca, que utiliza la marca para llegar a su consumidor objetivo.

### **Vías de Comunicación de la marca**

#### **Medios de Comunicación (Prensa)**

Sweet and Coffee mantiene una buena interacción directa con los medios, es una empresa muy abierta a dar información a medios de comunicación y prensa, sobre los nuevos proyectos que se realizan, ya es una forma de posicionar su marca en la mente de los consumidores. Mantener una estrecha relación con el público y así mantenerse en contacto con los grupos de consumidores y ciudadanos. De esta manera se pueden encontrar varios artículos de revistas como Ekos, La Revista, artículos del Universo, así también varias entrevistas en programas televisivos como N'Boga, Trinfadores, etc.

#### **Radio**

Según explica el Enrique León, Gerente de Marketing, actualmente Sweet & Coffee tiene un plan de medios bien desarrollado, entre este se incluyen al propagandas por radio. La selección de las radios se realiza por estrato socio económico, horarios, y popularidad de las radios, nos comenta que solo se utilizan las radios que están en el top 10 de las más escuchadas, y que por lo general publicitan en las 6 radios más escuchadas del Top 10.

#### **Herramientas Online**

Sweet & Coffee utiliza fuertemente este tipo de herramientas para realizar la comunicación de marca, debido a la tendencia actual de utilización de estos medios, además de permitir una interacción más efectiva con el cliente. En

este tipo de herramientas se mantienen abiertos a contestar preguntas y contribuir con causas que lo ameriten, haciendo sentir escuchado al cliente.

También los utilizan como medio para testear el nivel de aceptación de sus productos, suben una foto de uno de sus nuevos productos como en el caso del Producto del mes e invitan a los consumidores a indicarles si les ha gustado, qué mejorarían de él, etc., de esta manera junto con el índice de ventas del producto deciden si será un producto que se quedará en el menú o se retirará de las tiendas. A continuación se detalla alguna de las herramientas online que utilizan:

### **Página web**

El url de la página es <http://sweetandcoffee.com.ec/>, es de tipo informativa en esta se encuentra información sobre la empresa, los productos que se ofrecen, su proceso de elaboración. También se haya información sobre sus campañas de responsabilidad social y sobre su iniciativa de capacitación del personal “Universidad del Café”. La página es funcional, de fácil navegación, las opciones están a la vista. Con respecto al contexto de la página (funcionalidad y estética), se encuentra dividida por en diez secciones, seis que se encuentra en la parte izquierda, a las que se puede acceder dando un click sobre el título de la sección.

Gráfico 52 Página Web Sweet & Coffee



En la parte de abajo se encuentran las otras cuatro, en una barra verde en donde se puede acceder a un mapa en donde se puede buscar la ubicación de los diferentes locales a nivel nacional, una casilla para enviar un mensaje a la empresa, información sobre las franquicias internacionales que oferta la empresa y un link al blog oficial de la empresa. Como elementos adicionales a la funcionalidad la página se carga rápido y es fácil de acceder y visualizar las opciones, la información que se publica allí es clara y precisa. La página también tiene links directos con su mail y redes sociales.

Con respecto al diseño, la página lleva los colores de la empresa, la imagen de fondo del inicio suelen variar de acuerdo a la campaña de marketing, productos, campañas de responsabilidad social, etc., en este momento la página tiene una imagen de una tasa de café con el logo de la empresa, alrededor de esta se encuentran frases que resaltan los beneficios del café, bajo la frase principal que se lee: “Disfruta más la vida tomando café”. La información que se despliega cuando se da click a las secciones o pestañas que se encuentran a la izquierda, tiene un fondo blanco para facilitar la lectura evitando cansar la vista, mientras que el fondo de la página tiene una fotografía que hace referencia al tema que se lee, de la manera que se detalla en el gráfico a continuación:

Gráfico 53 Información de la página de S&C





## Blog:

El blog oficial de Sweet&Coffee se lo puede encontrar en el url <http://blog.sweetandcoffee.com.ec/>, esta herramienta de comunicación online se utiliza como medio para comunicar a los clientes, las últimas noticias sobre Sweet&Coffee, lanzamiento de campañas de responsabilidad social, promociones, concursos, también artículos sobre las bandas ecuatorianas que se han presentado en los locales de Sweet&Coffee.

Gráfico 54 Blog Sweet & Coffee



ACERCA DE ESTE BLOG CONTACTANOS

**JUL 16 2013**  
**DEJA TU COMENTARIO**  
NOSOTROS AMAMOS LO  
NUESTRO

#### (593) 4 LA HUMILDE ORQUESTA

La Humilde Orquesta es parte de nuestro CD 593 con su canción "Rumbero". Esta es la parte del playlist en que los pies se empiezan a mover junto al compás y el cuerpo pide baile. Es por esto que esta banda es sinónimo de fiesta, a pesar de que sus miembros hayan tenido formación musical en géneros muy lejanos y hasta opuestos a la salsa. Pero para la música todo es posible y todas las influencias que tenían de rock, reggae, punk o jazz lograron el sonido único y característico de esta gran banda.



**Fuente:** Blog oficial de Sweet&Coffee

Con respecto a la funcionalidad y diseño, el blog se carga fácil y rápidamente, se puede navegar en el, rotando el cursos. Su diseño es muy fresco, un tanto sobrio, sin saturaciones de color, su estilo se aleja un poco del clásico diseño y colores de la marca, sin perder identidad. Por lo general cada artículo tiene varias fotos, el fondo de la página es blanco para que el usuario pueda leer los artículos y permanecer más tiempo en la página sin que canse la vista.

### Redes Sociales

Sweet&Coffee también utiliza las redes sociales para mantener una relación estrecha con el cliente por medio de Facebook y Twitter. En facebook, tiene 248 798 likes y en Twitter @SweetandCoffee 39 983, a través de estos medios, la empresa pública sus promociones, fotos de los locales, campañas, postres, promueve nuevos productos, testea la aceptación de los productos por medio de los comentarios e interactúa con el cliente responde sus comentarios, sugerencias y reclamos, etc., como se observa el gráfico siguiente:



**Fuente:** Twitter oficial de Sweet&Coffee

Uno de los puntos negativos de utilizar este tipo de herramientas de interacción directa, es que también es pública y una opinión mala causa daño a la imagen de la empresa. Consientes de este riesgo y compromiso con el cliente, Sweet&Coffee está presto a atender sugerencias y reclamos al instante para dar solución a dichos problemas. La gran mayoría o todos los reclamos que se publican en el muro de facebook, o en Twitter son respondidos de forma amable por el administrador de la página.

### **Material POP**

Utilizan muchos brochures y demás complementos como servilletas, vasos en cada local, haciendo que la información que desean transmitir sobre sus novedades, campañas, opciones en productos y otros datos más sea muy buena.

Gráfico 55 Material POP



## **Campañas publicitarias**

La marca se enfoca en dar una experiencia única ofreciendo los mejores productos, con la mejor calidad y atención posible creando un impacto positivo en las comunidades en las que sirven. Las campañas publicitarias mantienen una misma línea recalcando el bienestar y la calidad, sin dejar de lado la identidad ecuatoriana y la responsabilidad social.

En la tabla 17 a continuación se muestra un resumen de los diferentes elementos del modelo de negocio de Sweet & Coffee que componen la estrategia de Marketing, que se ha abordado durante el capítulo.

**Tabla 19** Elementos del Modelo de negocio que Componen la Estrategia de Marketing

	Micro Empresa 1997 - 2001	Pequeña Empresa 2002-2003	Mediana Empresa 2004 - 2008	Empresa Grande 2009 - 2013
<b>Elementos del Modelo de Negocio</b>	Estrategia de Marketing	Estrategia de Marketing	Estrategia de Marketing	Estrategia de Marketing
<b>Segmento de Clientes</b>	Hombres y mujeres Edades entre 19 - 55 Estrato Social Medio - Alto, Alto Ciudad de Guayaquil	Hombres y mujeres Edades entre 19 - 55 Estrato Social Medio - Alto, Alto Ciudad de Guayaquil, Quito	Hombres y mujeres Edades entre 19 - 55 Estrato Social Medio, Medio - Alto, Alto Ciudad de Guayaquil, Quito	Hombres y mujeres Edades entre 19 - 55 Estrato Social Medio bajo, Medio, Medio - Alto, Alto Ciudad de Guayaquil, Quito

<b>Propuesta de Valor</b>	<i>Definir propuesta de valor,</i> Ofrecer más por lo mismo, la propuesta de valor de Sweet&Coffee se enfoca en brindar mayor servicio al cliente, calidad, variedad de productos y además de eso busca brindar al consumidor una experiencia diferente entorno al consumo de sus productos en un ambiente cálido y acogedor.	Fortalecer la experiencia de la marca cumpliendo la proposición de valor	Continuar cumpliendo con su propuesta de valor, utilizar procesos de mejora continua	Continuar cumpliendo con su propuesta de valor, utilizar procesos de mejora continua
<b>Recursos Claves</b>	<b>Portafolio de productos</b> Variedad de productos 50% Café - 50% postres gourmet  Calidad	Amplia Variedad de Productos (50% - 50%)  Calidad	Diversificación de líneas de Productos (50% - 50%) por target, por local, por tendencias  Calidad	Diversificación de líneas de Productos (50% - 50%) por target, por local, por tendencias  Calidad

	<p><b>Imagen de la marca</b></p> <p>Impresionar desde el comienzo. Crear un concepto novedoso alrededor del producto y el servicio.</p>	<p>Merchandising de los productos: presentación y Packing</p> <p>Innovación: Crear factor sorpresa</p> <p>Afianzar el concepto de la marca, cumplir con la proposición de valor</p>	<p>Merchandising de los productos: presentación y Packing</p> <p>Innovación: Crear factor sorpresa</p> <p>Posicionar a la marca en la mente del consumidor. Estrategias de publicidad que identifiquen al consumidor con la marca. Ir evolucionando la imagen de acuerdo a las preferencias del cliente</p>	<p>Merchandising de los productos: presentación y Packing</p> <p>Innovación: Crear factor sorpresa</p> <p>Evolucionar la imagen sin alejarse de su esencia y concepto. Estar alerta al o que busca su mercado objetivo para que la marca luzca siempre joven y a la vanguardia</p>
<p><b>Actividades Claves</b></p>	<p><b>Publicidad</b></p> <p>En el punto de venta, merchandising visual, por recomendaciones</p>	<p>En el punto de venta, merchandising visual, por recomendaciones</p>	<p>En el punto de venta, merchandising visual, Prensa, radio</p>	<p>En el punto de venta, merchandising visua, Prensa, radio, redes sociales, pagina web, blog</p>

<b>Canales</b>	<b>Canales de Distribución</b>	1 solo formato de local	3 solo formato de local de centro comercial	6 formatos de local	6 formatos de local
	Adecuar el formato de local de acuerdo al target	Ubicar el local en un centro comercial para aprovechar la afluencia de personas	Empezar a expandirse en centros comerciales hasta lograr posicionarse en la mente del consumidor. Expandirse fuera de la ciudad pero aún en centros comerciales	Continuar su expansión en centros comerciales Una vez posicionados abrir locales independientes Realizar alianzas estratégicas para estar más cerca de sus clientes (Primax, Supermaxi)	Continuar con el proceso de expansión. Cubrir el mercado creando barrera de entrada para nuevos competidores
		Priorizar el merchandising y ambientación de sus locales	Fortalecer la experiencia de sus clientes en sus locales	Seguir ofreciendo un buen ambiente, ir evolucionando de acuerdo a las preferencias del consumidor	Innovar sin perder el concepto base de la marca
<b>Relaciones con los clientes</b>	En punto de venta, escuchar los comentarios de los clientes, ofrecer buen servicio	En punto de venta, escuchar los comentarios de los clientes, ofrecer	Realizar estudios para conocer los niveles de satisfacción del	Utilizar redes sociales para construir una relación más cercana con los clientes	



		buen servicio	cliente (encuestas)	
<b>Asociados Calves</b>	Ninguno	Ninguno	Alianza con Primax Alianza con Supermaxi	Alianza con Primax Alianza con Supermaxi

#### **4. Capítulo 4: Factores claves de Éxito en la Gestión de Negocios**

En el presente capítulo se analizarán los elementos del modelo de negocio que pertenecen a las estrategias de desarrolladas para el área administrativa, financiera y de Recursos Humanos.

##### **Recursos Claves**

La identificación de recursos claves es una fase importante en el diseño del modelo de negocios para una empresa, sin importar su tamaño. En esta fase se define los activos necesarios para hacer funcionar el modelo de negocios y hacer llegar al cliente, de forma clara la proposición de valor, mantenerse, posicionarse y crecer en el mercado objetivo. Para lograr esto es necesario tener en cuenta en el diseño 4 factores fundamentales: El factor físico (activos), intelectual, humano y el financiero. Antes de iniciar el análisis de estos otros elementos del modelo de negocio de la empresa objeto de estudio, es necesario recordar la proposición de valor de esta, para identificar como estos 4 elementos aportarán al cumplimiento de la misma

##### **Propuesta de Valor:**

Ofrecer más por lo mismo, la propuesta de valor de Sweet & Coffee se enfoca en brindar mayor servicio al cliente, calidad, variedad de productos y además de eso busca brindar al consumidor una experiencia diferente entorno al consumo de sus productos en un ambiente cálido y acogedor.

##### **Recursos Físicos**

En cuanto recursos físicos Sweet & Coffee cuando aún era una microempresa comenzó con un solo local en el Mall del Sol, en el que invirtió alrededor de \$ 40000 en infraestructura, materia prima, equipos, Después dos años, cuando inició su fase de expansión, Sweet & Coffee amplió su infraestructura, incorporando un nuevo local en el Malecón 2000 a sus activos físicos.

Con la apertura de locales independientes, que inició en el 2005 y su expansión hacia Quito en el 2002, la empresa incrementó enormemente su infraestructura llegando a tener, actualmente 56 locales a nivel nacional, oficinas administrativas y una planta de torrefacción y producción de postres.

En la tabla 18 se detalla el número de locales que la empresa ha tenido en cada año y una estimación del valor de estos. En su periodo de micro empresa (1997-2001) tuvo solo dos locales en la ciudad de Guayaquil en patios de comida de centros comerciales. Hasta el cierre de periodo de

pequeña empresa (2002-2003) ya acumulaba 8 locales. En una entrevista Richard Peet asegura que después de cinco años de la apertura del primer local construyeron una sola cocina de donde salen todos los productos para controlar su calidad, ya que anteriormente se producirán los postres y bebidas de café en la cocina de cada local (America Economía, 2011), con esta información se estima un valor para la planta desde el 2002. En el 2013 se apertura una planta grande de producción en donde también están ubicadas las oficinas administrativas.

Tabla 20 Valor de Activos Físicos por fases de crecimiento

Fases de Crecimiento	Años	N° locales	N° de Locales AC*	Valor de locales y equipo	Planta	Total
Micro empresa	1997	1	1	\$ 42.597,17	\$	\$ - 42.597,17
	1998	0	1	\$ 42.597,17	\$	\$ - 42.597,17
	1999	0	1	\$ 42.597,17	\$	\$ - 42.597,17
	2000	1	2	\$ 85.194,33	\$	\$ - 85.194,33
	2001	0	2	\$ 85.194,33	\$	\$ - 85.194,33
	2002	4	6	\$ 255.583,00	\$ 170.388,67	\$ 425.971,67
Pequeña Empresa	2003	2	8	\$ 340.777,34	\$ 227.184,89	\$ 567.962,23
	2004	4	12	\$ 511.166,00	\$ 340.777,34	\$ 851.943,34
Mediana Empresa	2005	3	15	\$ 638.957,50	\$ 425.971,67	\$ 1.064.929,17
	2006	2	17	\$ 724.151,84	\$ 482.767,89	\$ 1.206.919,73

	200			\$	\$	\$
	7	5	22	937.137,67	624.758,45	1.561.896,12
	200			\$	\$	\$
	8	4	26	1.107.526,34	738.350,89	1.845.877,23
	200			\$	\$	\$
	9	7	33	1.405.706,51	937.137,67	2.342.844,18
	201			\$	\$	\$
	0	5	38	1.618.692,34	1.079.128,23	2.697.820,57
Empresa Grande	201			\$	\$	\$
	1	5	43	1.831.678,18	1.221.118,78	3.052.796,96
	201			\$	\$	\$
	2	6	49	2.087.261,18	1.391.507,45	3.478.768,63
	201					\$
	3	5	54			2.078.170,22

n.d: no disponible

\*AC: Acumulado

**Fuente:** Elaboración propia en base a Estado de Resultados 2012 y 2013 publicado por la Superintendencia de Compañías y datos obtenidos en entrevista a Enrique López, Gerente de Marketing

### Recurso Intelectual

Como recurso intelectual, el principal es la marca que ha logrado desarrollar Sweet & Coffee a través de más de 16 años en el mercado ecuatoriano desde 1997, gozando de un buen posicionamiento. Otro activo intelectual es la receta de sus postres y el know how de la gestión de marketing y administrativa de la empresa. Sin duda estos recursos son difíciles de desarrollar y mantener, pero Sweet&Coffee los ha sabido aprovechar de buena manera y aún más importante ha sabido hacerlos evolucionar a través del tiempo sin que se pierda su esencia inicial, aportando un valor substancial a la empresa.

El recurso intelectual ha sido un factor clave en el desarrollo de la empresa, en su paso de micro empresa a mediana empresa, es un factor difícil de lograr en un mercado competitivo como lo es el de alimentos mayor aún para

una MYPIME pero es allí en donde se debe enfocar si lo que se busca es mantenerse y crecer en un mercado.

### **Recurso Humano**

El recurso humano es uno de los factores claves en el éxito de la empresa, más aún en el tipo de negocio en el que se desarrolla Sweet & Coffee en donde su personal es su fuerza de ventas, a través de los cuales el cliente tiene contacto con la empresa. Son definitivamente, el nexo entre la empresa y el cliente. El éxito de la empresa obedece en gran medida a la atención que brinda sus colaboradores y al conocimiento que se puede recibir de este. El recurso humano, mayor aún el personal que atiende los locales es el que conoce realmente lo que le agrada al cliente y lo que no, lo que sirve de feedback a la empresa para evaluar lo que se debe mejorar y lo que se debe mantener y aprovechar porque agrada al cliente.

En sus inicios(1997) Sweet&Coffee, era en ese entonces una micro empresa contaba con un personal conformado por 15 personas incluyendo a sus fundadores: Richard Peet y Soledad Hanna, en su primer local en el Mall del Sol. En sus inicios su estructura organizacional era bastante simple como la de cualquier otra empresa de ese tamaño, una MIPYME.

Se dividían las funciones de la siguiente manera: Hanna supervisaba la preparación de postres, que se hacía completa en el local y al mismo tiempo era cajera y preparaba capuchinos. Mientras que Peet ayudaba en la parte administrativa y en la limpieza de las tazas porque al inicio no utilizaba desechables sino solo vajilla.(ChikLya7, 2012). Después aproximadamente dos años y medio, en el 2000 comenzaron su proceso de expansión aperturando su segundo local, lo que hizo crecer su personal. Como se revisó en capítulos anteriores, Sweet & Coffe continuó con su proceso de expansión de sus locales hasta ese entonces pequeños del tipo islas y locales para centros comerciales.

Después de cinco años desde que inició Sweet & Coffee (1997), alrededor del año 2002 organizaron a sus colaboradores, hasta ese entonces aproximadamente 90, en 10 departamentos y construyeron una sola cocina de donde salen todos los productos para controlar su calidad (América Economía, 2011)

En el 2005, con el objetivo de afianzar su imagen Sweet & Coffee apertura su primer local independiente en Plaza del Sol, el formato era diferente al de los otros locales. Antes de este año en el 2004 la cadena contaba con alrededor de 12 locales entre Quito y Guayaquil, pero todos con el formato de centro

comercial. Hanna y Peet, tuvieron que partir de cero porque el local independiente implicaba un proceso diferente al del local de patio de comidas de un centro comercial en donde se despachaba la compra en el mostrador, en el local independiente se brindaría servicio a las mesas, atención personalizada y debían tener a un personal bien preparado. Fue otro reto. “Tuvimos que aprender muchas cosas y las seguimos aprendiendo”, (Hanna citada por ChikLya7, 2012)

Hanna y Peet, entendieron que la única forma de seguir creciendo era no solo entender el negocio sino que era necesario comenzar a diseñar manuales de gestión que ayudaran a estandarizar la calidad en los diferentes locales de la empresa: manuales operativos con procedimientos y políticas. Años más tarde, instalaron una planta para procesar los alimentos de sal y dulce (2013); y un centro de entrenamiento denominado la Universidad del Café para formar a su personal (2008)

Esta fue la visión que tuvieron Richard y Soledad, y no solo se basaron en crecer en el mercado, pues son conscientes que para crecer deben mejorar y apoyarse en el crecimiento de sus colaboradores para hacer posible el crecimiento de la empresa. Hoy en día cuentan con manuales operativos y políticas que fueron desarrollando con el tiempo, montaron incluso una planta para poder procesar los alimentos y poder de esta manera cuidar aún más la calidad de sus productos.

Según nos comentó, Enrique León (Gerente de Marketing) en la entrevista que se le realizó para el presente trabajo. El cambio estructural más fuerte se ha venido dando desde el 2012, en los que se detectaron necesidades más profundas debido al tamaño de la empresa por el número de locales que manejaba (49) y el número de personal que se estima era de 735 colaboradores, por lo cual se re-estructuró el organigrama. Se definieron gerencias regionales, departamentales, gerencias junior.

Tabla 21 Cálculo de personal por año

Personal estimado promedio por local 15

Fases de Crecimiento	de Años	N° locales	N° Locales AC*	de Personal estimado
Micro empresa	1997	1	1	15

	1998	0	1	15
	1999	0	1	15
	2000	1	2	30
	2001	0	2	30
Pequeña Empresa	2002	4	6	90
	2003	2	8	120
	2004	4	12	180
	2005	3	15	225
Mediana Empresa	2006	2	17	255
	2007	5	22	330
	2008	4	26	390
	2009	7	33	495
	2010	5	38	570
Empresa Grande	2011	5	43	645
	2012	6	49	735
	2013	5	54	810
	2014	2	56	840

Actualmente se encuentran laborando en Sweet & Coffee alrededor de 800 personas, parte de los empleados que empezaron con ellos hace trece años son ahora gerentes de campo o jefes de cocina y ayudan en el control de calidad de Sweet & Coffee.

Actualmente el organigrama la empresa se encuentra organizado en dos áreas, la administrativa y la operativa, denominados staff operativo y staff administrativo, que trabajan en áreas administrativas y otros en la planta de producción. La alta dirección de la empresa la conforman el Gerente General y Propietario Richard Peet, quien es la persona que lidera la empresa y

establece junto a su staff administrativo la misión, objetivos, estrategias amplias, política de la compañía y responsabilidad social empresarial.

El **staff administrativo** se conforma con:

Departamento de Marketing  
Departamento de RRHH  
Departamento de Compras  
Departamento de Mantenimiento  
Departamento de Operaciones

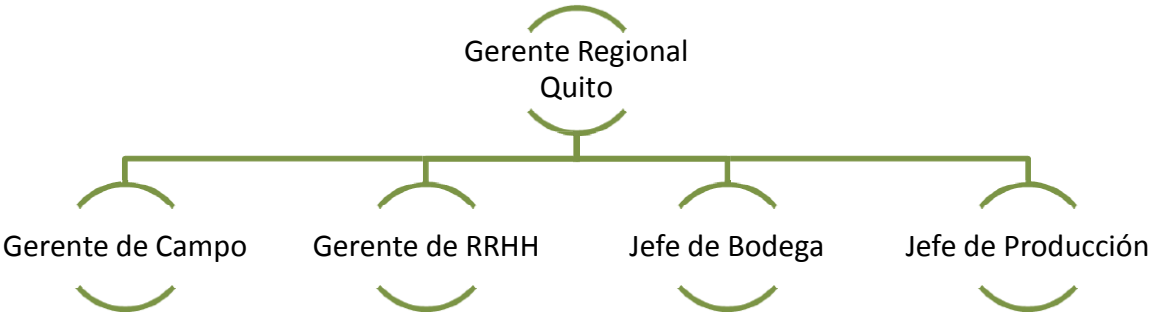
Cada departamento tiene su gerente como en el caso del departamento de Marketing que es quien trabaja estrechamente con los otros departamentos de la compañía. Cada local tiene su administrador de local quién reporta a su vez al gerente de local y este a su gerente de campo, sobre el rendimiento del local, el cuál direcciona la información a los departamentos correspondientes.

El **staff operativo** se conforma por:

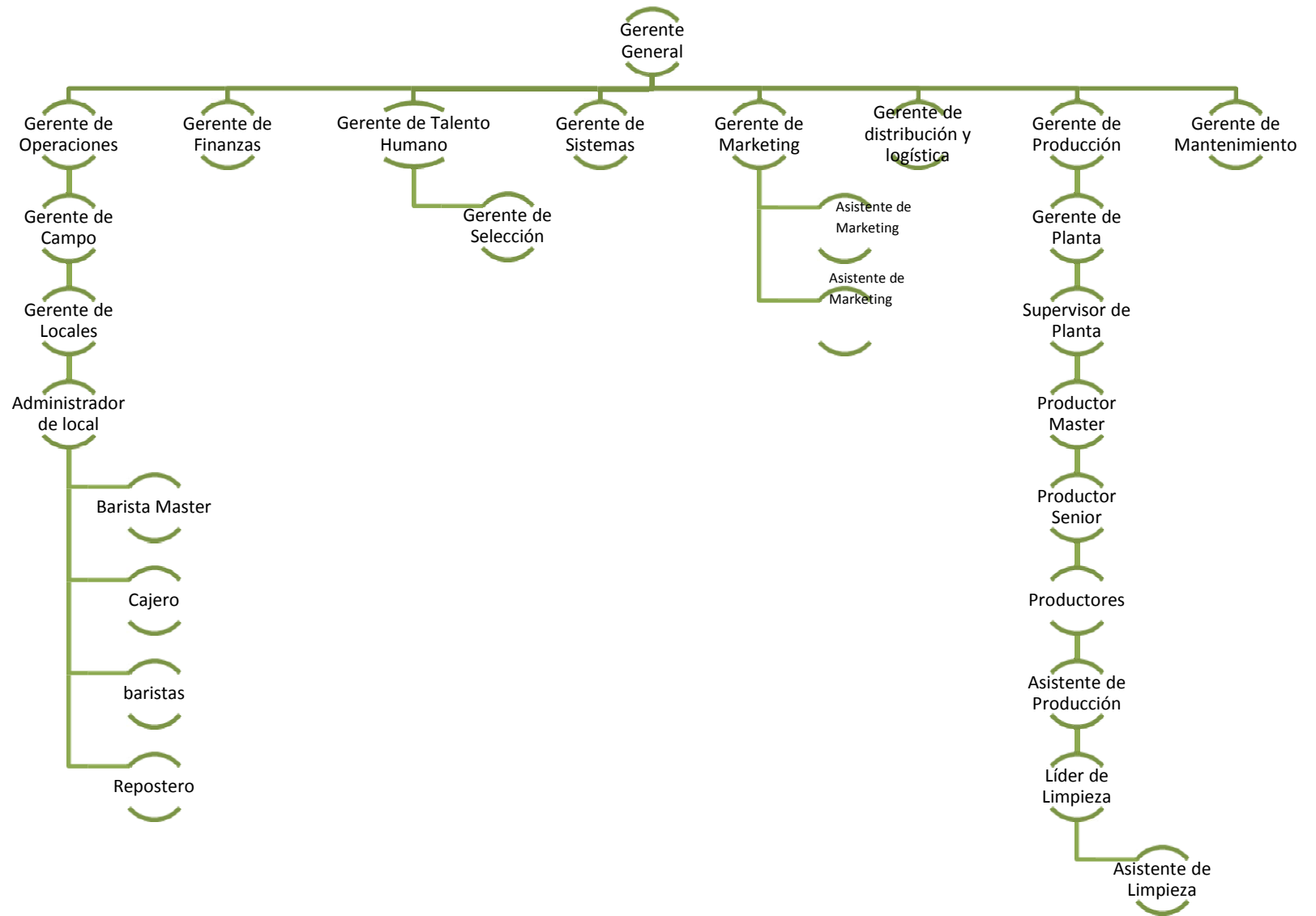
- **Baristas:** Son los expertos del Café, que son formados en la universidad del café. Se encargan de categorizar los distintos granos de café empleados para elaborar las mezclas de café para las bebidas
- **Cajeros:** Son la imagen y el primer nexo que tiene la empresa con el cliente. Se encargan de recibir al cliente con una cálida sonrisa y toman su orden. Deben conocer los productos que se ofertan para de esa manera ayudar a los clientes en su elección de productos
- **Repostero:** Decoran los dulces. Se encargan que cada dulce este perfectamente elaborado y presentado.
- **Administrador & Gerente:** Son baristas expertos que ayudan a dirigir al equipo y ayudan a crear experiencias para los clientes y un buen ambiente para su equipo de trabajo.
- **Gerente de Campo o de zona:** Manejan las operaciones de las cafeterías y son responsables por los resultados financieros. Desarrollan, entrenan y supervisan a sus compañeros de trabajo para cumplir con sus metas. Son responsables de la calidad del servicio al cliente y del sabor de las bebidas y dulces en los locales. Se les asigna la supervisión de locales por zonas



Por lo general un local de Sweet & Coffee está compuesto por un gerente de local, administrador, barista master, repostero, barista, cajero y saloneros para ciertos locales como Urdesa y Plaza lagos, ese sería un equipo básico para que funcione un local. Cada local tiene diferente cantidad de personal, esto depende del formato del local.



**Fuente:** Elaboración Propia



## **Departamento de Recursos Humanos**

El concepto clásico del área de recursos humanos como un departamento meramente burocrático, que se encarga únicamente de reclutamiento, nómina, beneficios de los trabajadores y que los supervisa y sanciona en caso de cualquier incumplimiento, que se enfocaba en "corregir" los errores de los antiguamente llamados empleados, por medio de multas y medidas deprimentes y desmotivadoras, es un concepto que en la actualidad va desapareciendo en empresas de éxito. Debido a los diversos cambios culturales, de comportamiento, el departamento de recursos humanos o gestión de talento humano se ha visto la necesidad de cambiar sus métodos de operación.

Son cada vez más empresas que han visto el potencial de este recurso y de esta manera, de acuerdo a Chiavenato, en vez de invertir directamente en los productos y servicios, estas empresas están invirtiendo en sus colaboradores, en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos, esto como medio para mejorar la calidad y producción. En cuanto a mejorar la atención al cliente en lugar de invertir directamente en los clientes, están invirtiendo en las personas que los atienden, les sirven, y saben cómo satisfacerlos, y encantarlos. (s. f)

Continuando con esta teoría organizacional, las personas pasan gran parte de su vida trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas (sus colaboradores) para producir bienes o servicios, atender a los clientes, competir, etc., tener éxito. Por otra parte los colaboradores también dependen de esta para alcanzar sus objetivos personales. De esta manera si la organización desea alcanzar sus objetivos de crecimiento sostenido, mejora continua, competitividad, rentabilidad, debe canalizar sus esfuerzos a través de sus colaboradores para que estas también alcancen sus objetivos personales y de este modo impulse al éxito de la empresa, beneficiando a ambas partes.

## **La Universidad del Café como iniciativa de gestión de talento humano**

En una entrevista realizada al gerente de marketing de Sweet & Coffe, señaló que uno de sus objetivos es aportar al crecimiento de sus colaboradores para de esa manera impulsar a la empresa hacia el éxito,

buscando un desarrollo de ambas partes. En el afán potenciar este recurso de la empresa, el talento humano, Sweet & Coffee crea en el 2008, la Universidad del Café, con el objetivo de formar a su personal en lo referente a conocimiento sobre bebidas a base de café, postres y atención al cliente. En esta iniciativa se invierten entre \$5.000 a \$6.000 mensuales en capacitación.

La capacitación dura alrededor de un mes comprende materias teóricas y otras prácticas, algunas de las materias que reciben son: servicio al cliente, historia de café, técnicas de tostación y cultivo, taller de productos y desarrollo sostenible. Actualmente se ha adoptado esta iniciativa como parte del proceso de selección del personal. De esta manera, el todo el personal que atiende al cliente esta previamente preparado como un barista, ya que solo formarán parte de la empresa una vez que hayan aprobado las pruebas teóricas y prácticas que se toman al final del curso de capacitación.

Gráfico 56 Diploma de la Universidad del Café



**Fuente:** Facebook oficial de Sweet&Coffee

La propuesta de la Universidad del café va más allá de formar en conocimientos a sus colaboradores para que se limiten a trabajar, sino que le da un valor de desarrollo personal entregándoles un reconocimiento como baristas o expertos en café, esto da al personal una sensación de reconocimiento, clave para mantener al personal motivado. El invertir en el talento humano de los colaboradores de la empresa ayuda a que estos mejoren su atención al cliente, ya que así como se trata al cliente interno (colaborador), este tratará al cliente externo (consumidor).

Además de impartirse clases de 9h00 a 15h00 sobre el café, procesos de producción y atención al cliente. La empresa organiza anualmente un

concurso en donde premia a los mejores baristas, el concurso consiste en preparar el mejor espresso y cappuccino basado en el color, textura, peso, sabor y presentación de cada espresso y cappuccino que recibían., en 8 minutos y explicar al público sobre los granos de café de Sweet&Coffee y las características de preparación que tiene que tener un buen espresso. El juez del concurso es el barista experto de Sweet&Coffee, Jorge Montero, junto con el presidente y dueño Richard Peet y el gerente de mantenimiento. (Blog Sweet&Coffe, 2012)

Este tipo de iniciativas de desarrollo organizacional motivan al colaborador a aportar de una forma más eficiente al buen desempeño de la empresa, ya que este tipo de gestión de talento humano hace sentir al colaborador como un socio de empresa que puede aportar con ideas, que está motivado a hacer su trabajo con compromiso propio, como el caso de Luis Baquerizo, un colaborador de Sweet&Coffee que trabaja más de 3 años en esta empresa y hace aproximadamente un año fue ascendido a barista máster, por su habilidad para realizar diseños en el café, idea que nace por iniciativa propia. Este arte lo ha hecho popular entre los clientes

Gráfico 57 Luis Baquerizo



Fuente:La revista, El Universo (2013)

Baquerizo cuenta que los clientes suelen ir a buscarlo para pedirle que les haga un diseño en sus cafés, y comenta que a él le gusta también tener detalles con los clientes “Aquí siempre tenemos la costumbre de pedir el nombre del cliente para entregarle la orden, entonces a veces les escribo el nombre en el café, y eso les encanta”, dice. (La Revista, 2013)



“En Sweet&Coffee ponemos todo nuestro corazón y ganas en brindarte una experiencia única cada vez que nos visites. Nos esmeramos en crear un ambiente agradable tanto para nuestros clientes, como para nuestros colaboradores. Con esta filosofía hemos crecido poco a poco, sin perder la esencia de ser una empresa familiar y acogedora con la que abrimos nuestro primer local. Estamos comprometidos a ofrecer café 100% ecuatoriano de la mejor calidad, al mismo tiempo que contribuimos con el desarrollo de varios proyectos sociales y ambientales, creando un impacto positivo en la comunidad a la que pertenecemos”

Sweet&Coffee y su compromiso con la sociedad como parte de su filosofía corporativa

Gráfico 59 Responsabilidad Social de S&C



El compromiso con las sociedades parte fundamental de la filosofía de Sweet&Coffee por lo que la empresa promueve campañas sociales, los 3 grandes proyectos de responsabilidad social que se encuentra promoviendo Sweet&Coffee son:

1) **Campaña Sembrando un compromiso.** Esta campaña de responsabilidad social está enfocada a tratar al proveedor como un socio externo indispensable para el funcionamiento de la empresa. De esta manera se plantea un convenio con los caficultores de la provincia de Loja a quienes

la empresa compra la materia prima directamente. El objetivo de esta campaña es asegurar un trato justo para mejorar el nivel de vida del, educación del agricultor, para que puedan desarrollarse como empresarios.

Gráfico 60 Campaña Sembrando un compromiso



2) **Campaña Deja tu marca,** este proyecto se realiza en conjunto con Fasinarm, una fundación dedicada a la educación de niños jóvenes y adultos con incapacidad intelectual. La campaña consiste en que por cada taza de café que se venda, la Sweet & Coffee dona \$0,01 que en un mes son \$ 3.800,00. Esta alianza tiene más de 7 años en la que han recaudado más de \$195.000, fondos que ayudan a ésta fundación sin fines de lucro para que haga posible a través de ella que cada vez más niños puedan ser educados y reinsertados en la sociedad.

Gráfico 61 Campaña Deja tu marca





Como parte de esta campaña Sweet&Coffee ha sacado varios artículos de la marca como los mugs realizados con pinturas de los niños de Fasinarm, que se comercializan en las tiendas de la empresa, las cuales se pueden apreciar en el gráfico a continuación

3) **Campañas culturales**, “una sociedad sin cultura es una sociedad que está condenada, sacamos el proyecto de Nosotros amamos lo nuestro consiste en apoyar a distintos artistas, teatro, conciertos de música cultural, cada mes o mes y medio apoyamos algo diferente”.

#### 4) **Responsabilidad con el medio ambiente**

Sweet & Coffee también participa en campañas de cuidado con el medio ambiente. En el 2013 participó en la Cumbre Internacional del Medio Ambiente, CIMA, como Café Orgánico Oficial de la cumbre. La empresa está también tratando de reducir su impacto tratando de minimizar su consumo de papel y plástico y planean a futuro implantar estrategias para utilizar materiales más amigables con el medio ambiente.

### **Actividades Claves**

#### **Proceso de Producción Logística y Distribución**

Enrique León, comenta como se realiza el proceso de producción actualmente “Todo se hace dentro de casa, todos los productos que ves en las tiendas son creados, diseñados, procesados, producidos, empacados y distribuidos por Sweet & Coffee. Compras se encarga de revisar que cada una de las materias primas cumpla con los estándares de calidad, presentación, cantidad. Luego Bodega y Logística, se encarga de mantener un inventario necesario para el giro del negocio, que es muy dinámico. Se maneja un sistema de inventario casi just in time, porque si se mantiene un stock de seguridad, pero es muy pequeño”.

## **Elaboración de bebidas de Café**

Una de las actividades claves para Sweet & Coffee es la elaboración de sus productos, la cual se cuida desde la selección de la materia prima. Para la preparación de las bebidas a base de café se utilizan granos cultivados especialmente para Sweet & Coffee, en las mejores zonas del país, para esto se ha implementado un convenio con agricultores de Loja, asegurándoles un precio justo a cambio de un grano de la mejor calidad.

El proceso inicia con la recepción de la materia prima: el café que como ya se mencionó, proviene de agricultores de Cariamanga y Vilcabamba (Loja) provee. Para ser recibido, se toman muestras de cada saco, que pasan directamente al 'Laboratorio de Calidad', en donde Jorge Montero, Gerente de Planta y uno de los 15 baristas reconocidos de Ecuador, comprueba el origen, aroma y matiz de los tipos de café (Ekos, 2014)

Luego pasa por un proceso de selección en donde un experto barista hace pruebas de aroma, sabor y textura, una vez que cumplen con el puntaje se aprueba que el caficultor deje su carga. El siguiente paso es la limpieza del café, luego se seleccionan los granos antes de pasar a la siguiente fase en donde el café se seca y prepara para ser tostado. Este es un paso crítico pues el tueste tiene que ser pre-Visitamos aciso (ni semicrudo, ni quemado) porque influye en el aroma y sabor. Sweet & Coffee dispone de tres molinos industriales y llegará un cuarto, con tecnología de punta, que controlará el tiempo de tueste y se detendrá automáticamente cuando el grano esté listo.

El producto pasa al área de envase en donde se lo empaca en las distintas presentaciones, que varían de acuerdo con su tipo y peso y son distribuidos a los locales y los supermercados donde se comercializa el café con la marca Sweet & Coffee, otra parte es llevada a cada local en donde se elaboran las bebidas, allí estas son elaboradas por los baristas que están en cada tienda, los cuales han recibido capacitación en la Universidad del café para asegurar la calidad de sus productos.

## **Producción de postres de sal y dulce**

De acuerdo a la entrevista realizada a Enrique León, en la primera fase de Sweet & Coffee cuando era micro empresa el proceso de producción era muy simple. Todos sus productos (bebidas y postres de dulce y sal) se producían en la cocina de cada local (2 hasta ese entonces). Soledad Hanna creaba la receta de los postres y los elaboraba junto con los otros reposteros que componían el personal de 15 integrantes. En esa época aún no tenían un canal de distribución extenso, por lo que su proceso de logística y

distribución era muy simple, consistía en colocar los productos frescos en el mostrados.

A medida que fueron creciendo y se convirtieron en una pequeña empresa entre el 2002 y 2003, se creó una cocina general en Guayaquil y una en Quito en donde se producían todos los postres, desde estas pequeñas plantas de producción se abastecía a los para los 8 locales que tenían entre Guayaquil (4 locales) y Quito (4 locales).

Desde que inició la empresa hasta el día de hoy Soledad Hanna, fundadora de Sweet & Coffee y actual Gerente de Producción, supervisa y toma parte importante del proceso de producción, ella aún se encarga de crear nuevas recetas y ensayar los postres hasta que le queden bien, antes de ponerlos en el menú. Según Hanna, Gerente de Producción y propietaria, dice que han tratado de no cambiar de proveedores para conservar el sabor y calidad de sus postres

Además se vigila las demandas y tendencias del mercado como los productos light “para que la gente tenga la opción de tomarse el mismo cafecito pero sin toda la grasa”, dice Soledad, por eso ahora también el cliente tiene la opción de pedir las bebidas con leche descremada. Otro elemento que toma muy en cuenta es la presentación de los postres, que a pesar de ser un producto con mucha acogida se le cambia la presentación para lograr que haya “sorpresa en la vitrina”, dice Soledad. (América Economía, 2011)

El proceso de producción, según comenta Richard León, inicia con la recepción de la orden de pedido de cada local, la cual varía de acuerdo a la demanda de cada coffee shop en cantidad y en productos ya que como se mencionó en el capítulo de marketing, en todos los locales no se ofertan todos los productos sino que estos varían de acuerdo al formato y mercado objetivo de cada local. Por lo que cada uno define un stock un Pareto de lo que debe haber, un porcentaje de presencia y producto, de esto se encarga el gerente de local.

Una vez receptada la orden de pedido de cada local, los postres se producen en la planta, cada mañana, salen las mojas de chocolate y los volteados de piña a ubicarse junto a la pared con letreros rojos que señalan los nombres de todos los locales. Luego su flota de camiones transporta los postres de sal y dulce a los diferentes locales. A cada local los postres llegan sin decorar, allí se les da el diseño a cada postre. No se realiza la decoración

en la planta para garantizar su frescura, evitar que se estropee durante el transporte de los postres hacia las tiendas.

Un punto clave del éxito de Sweet & Coffee es la calidad de sus productos, cuando el cliente va al local siempre encuentra un producto fresco, dice Richard León, nuestra política de calidad dicta que se debe cumplir con un tiempo determinado de vida desde que sale de producción hasta vitrina, no mayor a un día, día y medio, dependiendo del tipo de producto, asegurándonos de que el producto siempre este fresco lo que garantiza la calidad del producto que es uno de los pilares del éxito de Sweet & Coffee.

En Quito, Sweet & Coffee también tiene su propia cocina que abastece a los 15 locales que hay en esa ciudad, la marca crece en la capital paso a paso. “Tiene la misma estructura de cómo era Guayaquil cuando tenía 10 locales”, dice Richard en la entrevista que dio a América Economía (2011)

## **Ventas**

Otra de las actividades claves de la empresa es la fuerza de ventas en Sweet and Coffee que está conformada por el personal encargado de la atención al cliente ya que son ellos los que tienen un trato directo con baristas, cajeros y meseros, lo que permite que los clientes sean escuchados, se identifiquen sus necesidades, sugerencias o recomendaciones sobre los productos existentes y los productos nuevos. De acuerdo a Peet, uno de los fundadores de la empresa, afirma que son alrededor de 390 .000 tazas que la empresa vende al mes.

El éxito de Sweet and Coffee está en construir sólidas relaciones con su cliente a través de la calidad de sus productos y atención al cliente que logran con un conjunto de procesos de diferentes áreas: departamento de marketing , gestión de talento humano, producción, etc., con este objetivo Sweet and Coffee intenta brindar una estabilidad laboral fija al empleado afianzando el vínculo primordial en el negocio de servicio, que es la relación cliente- empleado que representa la marca.

## **El papel de la fuerza de ventas**

En la actualidad el papel de la fuerza de ventas es un factor clave para el éxito de una empresa, es necesario un personal que sepa asesorar, estudiar al cliente, que detecten sus necesidades y sean capaces de abordarlas con soluciones reales. Entre los objetivos principales de la fuerza de ventas , en el caso de Sweet & Coffee el personal que atiende al cliente en las tiendas,

son de mantener al cliente frecuente (fidelizarlo) y convertir al cliente esporádico en cliente habitual o frecuente.

Un personal poco formado, de alta rotación, representa una debilidad para las empresas, ya que acarrea grandes costos invisibles referentes al tiempo y dinero que se necesita desde un nuevo proceso de reclutamiento, capacitación que se invierte en un colaborador y que se recupera en el largo de plazo con el buen desempeño del colaborador, pero si existe una alta rotación y este colaborador se retira de la empresa ya sea por temas de clima organizacional, nivel de salarios, etc, esta inversión se convierte en un gastos, ya que es necesario realizarla otra vez para cubrir la vacante del colaborador que se retira.

Sweet & Coffe pone atención en estos detalles, por lo que el personal de las tiendas (fuerza de ventas de Sweet & Coffee) es capacitado en la Universidad del Café y trabaja directamente con el cliente brindando todo tipo de información relevante sobre los diferentes productos y bebidas que ofrece la cafetería, resolviendo las inquietudes de manera directa de forma física en las tiendas y de forma virtual por medio de redes sociales.

### **Recurso Financiero**

Para el análisis financiero de la empresa que es otro factor importante del modelo de negocio, se ha utilizado información de fuentes secundarias como revistas económicas reconocidas e instituciones públicas.

Una de las principales características financieras que se han hecho públicas por los mismos fundadores de la empresa es la capacidad que ha desarrollado la empresa para auto sostenerse, ya que la mayor parte de las inversiones para el crecimiento de la empresa, comprendiéndose lo que conlleva la apertura de la planta, la apertura de los 54 locales que actualmente poseen, ha sido fruto de la auto capitalización de utilidades.

El autor Jim Collins en su libro “Empresas que sobresalen” Dice que una empresa sobresaliente es aquella que tiene un crecimiento y un rendimiento por dólar invertido de varias veces el mercado en un período de tiempo (estimado en 15 años desde el punto de transición)”, es decir que una empresa sobresale, tiene éxito, cuando es aprende a reinvertir el dinero varias veces y generar utilidades y esto es lo que Sweet & Coffee ha logrado.

El acelerado crecimiento de la empresa, y solvencia económica, ha sido posible gracias al crecimiento económico sostenido de la empresa de 20% anual, gracias a su estrategia de poner al cliente en el centro de todo. En el 2013 llegó a facturar 22 millones de dólares, (Ekos, 2014).

De acuerdo al portal de negocios de la revista Ekos Negocios, en el 2012, la empresa Dulcafe S.A, razón social de Sweet & Coffee, tuvo un monto de ventas de \$ 14' 913. 553 con una utilidad neta después de impuestos de \$709,505. De lo que se puede inferir que la ganancia sobre las ventas de la empresa oscile alrededor de ese porcentaje, por lo que para el 2013, año en el que la empresa facturó \$ 20.689.946,92, y la utilidad neta después de impuestos por esa facturación fue de 1144716,57.

La Inversión inicial que se necesitó para aperturar el primer local fue de un total entre \$ 40.000 y \$ 50.000, inversión que se financió con ahorros de ambos fundadores. Según estimaciones del investigador el valor promedio de los locales oscila alrededor de los \$ 45.000 incluyendo mobiliario, decoración y equipos, esta valor es un promedio ya que el valor varía según el tamaño y ubicación de los mismos. Aunque en la información sobre franquicias publicada en la página de la empresa se solicitan entre \$500,000 - \$1,000,000, porque según el Gerente de Marketing, la persona que invierta en la franquicia (internacional) deberá tener disponible este capital para tener la capacidad de extenderse con por lo menos cinco locales en un lapso de tiempo.

La empresa tiene alrededor de 56 locales entre Guayaquil y Quito de los cuales las mayoría son locales pequeños, en Guayaquil existen tres grandes: El de Urdesa, el más grande; el de la Garzota; el de Plaza Lagos.

### **Ratios Financieros**

La información utilizada para realizar el análisis de la situación financiera de la empresa se basa en los ratios obtenidos en el portal de la Super Intendencia de Compañías.

### **Ratios de Liquidez**

Los ratios de liquidez son útiles para analizar la capacidad de pago que tiene la empresa para cubrir sus pasivos, así como también su capacidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Los dos ratios de liquidez proporcionados en la página web de la Super Intendencia de compañías son el ratio de liquidez corriente y el ratio de prueba ácida, los cuales se analiza a continuación:

### **Ratio de Liquidez Corriente**

Tabla 22 Ratio de Liquidez corriente

Actividad Económica: I - ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SER			Liquidez Corriente	
			2012	2011
<a href="#">99671</a>	0992106891001	DULCAFE S.A.	0,8506	1,0327

**Fuente:** Super Intendencia de Compañías

Este ratio de liquidez es el que mide la capacidad de la empresa de cubrir sus deudas o pasivos de corto plazo con sus activos corrientes, es decir activos de fácil conversión en el corto plazo (incluye inventarios). Como se puede observar en la tabla, la liquidez corriente en el 2011 fue de 1, 0327 veces, la medida ideal es 2 veces, por lo que la empresa cubrió con dificultades las deudas de corto plazo, esta dificultad continuó en el 2012 cuando el ratio se redujo a un poco amenos de 1. Una de las posibles causas sea la fuerte inversión en locales que han realizado en los últimos años para financiar su crecimiento.

### Ratio de Prueba ácida

Tabla 23 Ratio de Prueba ácida

Actividad Económica: I - ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.			Prueba Acida	
			2012	2011
<a href="#">99671</a>	0992106891001	DULCAFE S.A.	0,4308	0,4718

**Fuente:** Super Intendencia de Compañías

El ratio de prueba ácida sirve para medir la capacidad que tiene la empresa para cubrir las deudas de corto plazo con los activos líquidos, a diferencia de la prueba anterior no incluye los inventarios ya que son los activos menos próximos a convertirse en dinero. En el año 2011, la prueba ácida refleja 0,4718 y para el 2012 0,4308 veces, lo que significa que la empresa tuvo dificultades para cubrir sus pasivos.

### Ratio de Endeudamiento del Activo

Tabla 24 Ratio de Endeudamiento del Activo

Actividad Económica: I - ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.			Endeudamiento del Activo	
			2012	2011
<a href="#">99671</a>	0992106891001	DULCAFE S.A.	0,4026	0,5349

**Fuente:** Súper Intendencia de Compañías

Este ratio hace posible conocer cuánto del activo total se ha financiado con recursos o capital ajeno, tanto a corto como largo plazo, lo que nos permite corroborar si los ratios de liquidez de la empresa se vieron afectados por la fuerte inversión en infraestructura que la empresa ha tenido que realizar en los últimos años para financiar su crecimiento. Además de esto mide el riesgo financiero de la empresa e indica su capacidad de endeudamiento.

En estos ratios se observa la misma tendencia de los anteriores, la medida del ratio es mucho menor a 1, lo que significa que el riesgo financiero no es alto. En el 2011 el endeudamiento correspondía 0, 5349 y en el 2012 fue de 0,4026, en este año la empresa utilizó más recursos propios que externos para financiar su inversión, lo que pudo haber afectado su liquidez.

Rotación de Ventas

Tabla 25 Ratio de Rotación de ventas

Actividad Económica: I - ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.			Rotación de Ventas	
			2012	2011
<a href="#">99671</a>	0992106891001	DULCAFE S.A.	2,8239	8,2937

**Fuente:** Súper Intendencia de Compañías

La rotación de ventas indica cuántos días tarda cada producto desde que se coloca en el mostrador hasta que es vendido, así se considera para el comerciante y para el fabricante o productor cuántos días tarda el producto en ser vendido desde que sale de producción hasta que es nuevamente pedido por el distribuidor. En el caso de Sweet & Coffee que es productor y comercializador a la vez contaría desde el momento que sale de la planta de producción hasta el momento que se vende en vitrina. Para el 2011, este ratio fue de 8, 2937 días, mientras que para el 2012 fue de 2,8239, una



rotación mucho más rápida que en el año anterior, lo que explica por qué se ve mejor el panorama de los otros ratios en el año 2012 que en el 2011.

A continuación se presentan otros ratios:

#### Periodo Medio de Pago

Tabla 26 Ratio Periodo Medio de Pago

Actividad Económica: I - ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.			Periodo Medio de Pago	
			2012	2011
<a href="#">99671</a>	0992106891001	DULCAFE S.A.	90,2486	30,4685

**Fuente:** Súper Intendencia de Compañías

#### Impacto de Gastos Administrativos y Ventas

Tabla 27 Impacto de Gastos Administrativos y Ventas

Actividad Económica: I - ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.			Periodo Medio de Pago	
			2012	2011
<a href="#">99671</a>	0992106891001	DULCAFE S.A.	90,2486	30,4685

**Fuente:** Súper Intendencia de Compañías

#### Impacto de Carga Financiera

Tabla 28 Impacto de Carga Financiera

Actividad Económica: I - ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.			Impacto de Carga Financiera	
			2012	2011
<a href="#">99671</a>	0992106891001	DULCAFE S.A.	0,0005	0,0075

**Fuente:** Súper Intendencia de Compañías

## Margen

Tabla 29 Margen Bruto, Operacional , Neto

Actividad Económica: I - ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.			Margen Bruto		Margen Operacional		Margen Neto	
			2012	2011	2012	2011	2012	2011
<a href="#">99671</a>	0992106891001	DULCAFE S.A.	0,6227	0,5245	0,0657	0,0638	0,0476	0,0638

**Fuente:** Súper Intendencia de Compañías

## Rentabilidad

Tabla 30 Rentabilidad Operacional del patrimonio , Rentabilidad Financiera

Actividad Económica: I - ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.			Rentabilidad Operacional del Patrimonio		Rentabilidad Financiera	
			2012	2011	2012	2011
<a href="#">99671</a>	0992106891001	DULCAFE S.A.	0,3106	1,1383	0,2249	1,1383

**Fuente:** Súper Intendencia de Compañías

## Relación con el cliente

En el capítulo anterior se analizó la comunicación de la empresa con el cliente como parte de las estrategias de comunicación de Sweet&Coffee. En este capítulo se lo analiza desde el punto de vista de la gestión administrativa, es decir cómo se hace posible la relación con el cliente, quienes se encargan de gestionarlo, los procesos internos que se necesitan para hacerlo posible, etc.

Una de las claves de éxito para una MYPIME's y para una empresa grande, radica en un control sobre los procesos internos de atención al cliente que conlleva un seguimiento continuo a las actitudes en la atención al cliente así como a los mecanismos y al capital humano involucrado, que es necesario para mantener siempre un nivel de calidad en el servicio superior al de la competencia y poder lograr una ventaja competitiva sostenible. El 20% de

las personas que desisten de comprar un producto o servicio, lo hacen debido a las falencias en información y /o de atención que reciben de los colaboradores de la empresa es por esto que el factor humano es clave para buena gestión interna para construir una buena relación con el cliente(Ideasparapymes, s. f)

De acuerdo a una publicación de Ideas para Pymes.com (s. f), para mantener una eficiente gestión de servicio al cliente es necesario, cuidar los siguientes elementos: Primero, elementos tangibles, que corresponde a la apariencia de las instalaciones, el ambiente, los equipos necesarios para proveer el servicio o producto ofrecido, mediante este elemento se logra transmitir al cliente el mensaje de que se cuenta con lo necesario para brindarle una buena atención.

El segundo elemento es el Cumplimiento, este elemento está directamente relacionado con la proposición de valor e implica desarrollar el servicio prometido correcta y oportunamente. El tercer elemento, disposición, significa ayudar a los clientes y ofrecer un servicio ágil. El cuarto cualidades del personal, que consiste en que los colaboradores de la empresa demuestren que son competentes en su trabajo y más aún que sean capaces de inspirar confianza, empatía con los clientes, ya que estos son los que conocen al cliente y entienden sus necesidades.

Sweet&Coffe se ha esforzado en basar su relación con el cliente en los cuatro elementos anteriormente indicados, desarrollando su capital humano y creando un concepto de atención y empatía con el cliente entrono al ambiente de sus locales. En una entrevista realizada al Gerente General de la compañía, resalta la comunicación de la empresa con el cliente como uno de los factores claves para el éxito de la empresa, diciendo “Es primordial que la comunicación sea muy espontánea y sincera”(Peet, s.f citado por El Emprendedor. Ec, 2012, pag. 1)

Como se menciona en el capítulo anterior, uno de los medios principales de comunicación que utiliza la empresa para crear relación con el cliente son las redes sociales. De acuerdo a una entrevista realizada al Gerente de Marketing, Ing. Enrique León, tienen una presencia fuerte en las redes sociales con más de 300.000 seguidores en Facebook y Twitter. De tras de la administración de las redes sociales esta el equipo de mercadeo que se encarga de responder consultas, peticiones y reclamos, para lograr una interacción real con sus clientes.

León (2013), añade que los dos puntos relevantes de la gestión de las redes sociales es en primer lugar, estar conectados con los seguidores, para crear un vínculo con ellos e informarlos sobre nuevos productos, promociones, auspicios, etc., y segundo crear un puente de comunicación directa entre el cliente y la marca sin intermediarios, la ventaja de esto es que si tienen un problema o queja esta llega directamente al departamento de mercadeo que se encarga de gestionar internamente, la solución o mejora frente al problema y responder al cliente haciendo que este se sienta atendido e importante (Véliz et al., 2013).

Los comentarios positivos en las redes sociales confirman la buena relación entre el cliente y la marca, como se aprecia en el gráfico a continuación:

Gráfico 62 Comentarios de clientes por medio de Facebook



**Victor Alfonso Sanches Asensio**

hola muy buenas noche quiero decirles q fue muy buena la atencion al cliente en el local del #MALLDELSOLISLA se pasaron super se portaron amables los #BARISTAS y 2 chicos es una chica y un joven que son #REPOSTEROS muy buena la atencion sigan asi con ese grupo de trabajo no cambien sigan adelante el joven repostero se metia a ayudarles a los barista en el despacho de ordenes ese es un buen trabajo en equipo mil respeto para ese joven es uno bajito muy amable con los clientes yo lo miraba desde mi mesa me quede impresionado ese personal asi es bueno exitos

[Me gusta](#) · [Comentar](#) · Hace 14 horas

Otro comentario de los clientes: Me causó curiosidad la alegría que se desprende de los empleados al atenderte, la amabilidad se siente sincera, desde el guardia en la puerta hasta la caja, un recorrido interesante para la falta de calidad en servicio al cliente al que estamos acostumbrados en otros sitios. (Blog te veo Guayaquil, 2013)

### **Alianzas Claves**

Uno de los puntos clave del crecimiento de Sweet & Coffee han sido las alianzas que iniciaron cuando la empresa ya era una empresa mediana (2004-2008) entre las que se pueden mencionar la alianza comercial que tiene con las gasolineras Primax que inicia en el 2007, la cual le permite ubicar sus locales dentro de las tiendas de autoservicio de Primax en Guayaquil, llamadas Listo!. Esta alianza le ha permitido poner en marcha su estrategia de posicionamiento de mercado de mercado, permitiéndole crecer hacia muchos más lugares de Guayaquil, acercándose al cliente y logrando

que este tenga en su mente a la marca, tal como se explicó en capítulos anteriores esta estrategia también tiene una parte de merchandising visual.

Otra alianza similar, parte de la estrategia de expansión de la empresa es la que tiene con Corporación Favorita C.A. desde el 2005 para situar locales de S&C, dentro de Supermaxi y Aki. Ambas alianzas han sido claves para el crecimiento de la empresa. Sweet & Coffee también ha realizado alianzas de carácter social como el convenio con caficultores de Loja por medio de la campaña de responsabilidad social “Sembrando un compromiso”, que además de tener un carácter social, visto desde un punto de vista comercial también es una estrategia para impulsar la imagen corporativa de la empresa lo que lo acerca más a su cliente, además de asegurar, por medio de este convenio, una fuente de materia prima de calidad sumándole ventaja competitiva. Otra alianza de carácter social es la realizada con Fasinarm por medio de la campaña “Deja tu marca”

### **Relación con los Proveedores**

A lo largo de sus casi 17 años de presencia en el mercado, Sweet & Coffee ha desarrollado relaciones estrechas con sus proveedores. Richard Peet comenta “Es muy importante que se conciba a los proveedores como aliados estratégicos o socios del negocio”, a esto agrega que es necesario visitar plantas o bodegas de estos socios para conocer sus políticas y sacar conclusiones, ya que es necesario que estos compartan la misma filosofía de negocio.

Richard León comenta, “Manejamos una tabla en donde se categoriza a los proveedores por importancia, por cumplimiento, por respeto de precios porque no fallan y tenemos un semáforo, tenemos primero a los proveedores que son muy importantes porque más de un producto se trabaja con ellos, entonces hay categorías dentro de esto, hay también proveedores con los que tenemos convenios comerciales, con ellos ya hay una relación más intrínseca, por ejemplo con Compañía Azucarera Valdez, tenemos una relación mucho más cercana y fluida. Ellos nos atienden basados en nuestras necesidades, ellos han desarrollado ciertas estrategias para siempre mantenernos abastecidos, cumplir con los tiempos, porque nuestra planta trabaja 24 horas, 7 días a la semana”

Tabla 31 Resumen de Factores Claves de los elementos del modelo de Negocio- Área Administrativa

	Micro Empresa 1997 - 2001	Pequeña Empresa 2002-2003	Mediana Empresa 2004 - 2008	Empresa Grande 2009 -2013
<b>Elementos del Modelo de Negocio</b>	Area Administrativa	Area Administrativa	Area Administrativa	Area Administrativa
<b>Propuesta de Valor</b>	Definir propuesta de valor, Ofrecer más por lo mismo, la propuesta de valor de Sweet&Coffee se enfoca en brindar mayor servicio al cliente, calidad, variedad de productos y además de eso busca brindar al consumidor una experiencia diferente entorno al consumo de sus productos en un ambiente cálido y acogedor.	Fortalecer la experiencia de marca cumpliendo la proposición de valor	Continuar la cumpliendo con su propuesta de valor, utilizar procesos de mejora continua	Continuar cumpliendo con su propuesta de valor, utilizar procesos de mejora continua
<b>Recursos Claves</b>	<b>Recursos Físicos</b> Local Mall del Sol	Inicio del proceso de expansión: 8 locales en Guayaquil y Quito Planta de Producción pequeña (cocina	26 locales Guayaquil y Quito	54 locales Guayaquil y Quito Planta de Producción

general)

<b>Recurso Intelectual</b>	Recetas de postres Conocimientos de administración de los dueños	de Fase aprendizaje	de Know How del giro de negocio (estrategias definidas)	de Know How del giro de negocio (estrategias definidas) Proceso de mejora continua
<b>Recursos Humanos</b>	30 personas (entre reposteros, ayudantes de cocina y los dueños) 15 en cada aproximadamente	120 personas locales de establece los Estructura organizacional (se establecen en departamentos)	(8 Se locales) una definen políticas, estándares de calidad, se manuales operativos y gestión	(26 Se locales) Se estructura organigrama se divide en dos grandes áreas (Staff Operativo y Administrativo)
			Se crea la Universidad del Café para capacitar al personal	

<b>Actividades Claves</b>	<b>Producción</b>	Proceso de producción simple - En la cocina de cada local	de	Proceso de producción organizado- Todos los productos se elaboran en una sola cocina. Son llevados a cada local	de	Se estandarizan los procesos de producción, se establecen estándares de calidad. Cada local genera sus pedidos (varían productos y cantidades)	Se crea una planta con mayor capacidad
	<b>Logística y Distribución</b>						
	<b>Servicio</b>	Servicio diferenciado, cumplir con las expectativas del cliente		Cuidar que no decaiga la calidad del servicio		Transmitir filosofía de servicio en la formación de los colaboradores	Monitorear la calidad del servicio



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del análisis realizado a los elementos del modelo de negocio de Sweet & Coffee, y sus estrategias. Para realizar el análisis se lo ha dividido en cuatro partes: la primera, en la que se definió un marco referencial del tema, en el segundo se abarcó un diagnóstico de macro y micro entorno, el tercero abarcó los elementos del modelo de negocio referentes al análisis de la parte de estrategia de marketing, mientras que en el cuarto capítulo se realizó un análisis de los factores claves en la gestión administrativa y financiera de la empresa.

Con respecto al primer tema que abordó el análisis de entorno macro micro, la empresa inicio sus actividades como una micro empresa que para ese tiempo aún no estaba posicionada y no gozaba brand equity o valor de marca como lo hace hoy, tuvo que empezar como un negocio muy similar al de muchos ecuatorianos micro empresarios. Sumado a lo antes mencionado el entorno político y económico de aquella época estaba caracterizado por la inestabilidad, por lo que las posibilidades de éxito de una nueva empresa eran muy bajas. La empresa logró superar esta época e incluso tuvo que vivir la época del cambio de moneda que según comentan sus fundadores fue beneficiosa para la empresa porque estabilizó los precios, un punto a favor para que se mantuviera en el mercado fue el segmento de mercado al que está dirigido (clase media, media alta y alta) que aún podían mantener su poder adquisitivo un tanto estable.

Otra ventaja fue el naciente auge de los centro comerciales de aquella época que les aseguró un flujo de personas constante que ayudó a que la marca se fuera haciendo conocida, ese fue sin duda uno de los factores claves que permitieron a la empresa mantenerse en el mercado. Claramente el primer paso para el éxito de una micro empresa es poder mantenerse en el mercado, ser en primer lugar sostenible, es decir que sus ingresos puedan sostener sus egresos, hacer posible el retorno de la inversión y ser rentables. Muchas micro empresas logran llegar a esta primera fase pero se quedan estancadas en un sitio de comodidad en donde la micro empresa produce a penas lo necesario para mantenerse y dejar una pequeña rentabilidad al dueño, en un fase de autoempleo, este es sin duda uno de los principales problemas que causan que los micro empresarios no crezcan o que con el tiempo lleguen a desaparecer debido a que no puedan competir con

empresas internacionales o nacionales con estrategias más competitivas y mayor presencia en el mercado.

Son pocos los ejemplos de micro empresas que han llegado a convertirse en pequeñas empresas, medianas o grandes empresas. El problema radica en el siguiente paso después de lograr que la empresa sea rentable, la fase del crecimiento. Para lograr su crecimiento es necesario diseñar una estrategia acorde a la naturaleza del negocio y obtener las fuentes de financiamiento necesarias para llevar a cabo la estrategia. La estrategia clave para el crecimiento de Sweet & Coffee fue en primer lugar, aprovechar la ventaja del flujo de personas y cultura de centros comerciales que existe en Guayaquil, así como extenderse en los principales centros comerciales de Quito. De esta manera, la primera fase de su proceso de expansión se basó en la apertura de varios locales en centros comerciales. En la segunda fase abrieron locales independientes como parte de su estrategia de posicionamiento, para crear una imagen de presencia más sólida en el mercado, lo cual le hizo posible competir con empresas internacionales enfocadas en el mismo mercado.

Una tercera fase fue su expansión a través de los autoservicios Listo! , de Primax que le han permitido cubrir aún más el mercado y brindar una cobertura de 24 horas los 7 días de la semana aumentando la disponibilidad de sus productos en las tiendas. Para financiar su expansión han utilizado la reinversión de utilidades mayormente. Uno de los problemas de las micro empresas es el factor de financiamiento, no existe una cultura de reinversión de utilidades, la mayor parte de los micro empresarios no capitalizan sus ganancias en su negocio sino que les dan fines de gastos personales, lo que se deriva también de los reducidos márgenes de ganancia que este tipo de negocios puede dejar debido a que no se han posicionado aún en el mercado, no han desarrollado economías de escala o no han utilizado la estrategia adecuada a su tipo de negocio agregándole un factor diferenciador; otra causa puede ser también el desconocimiento sobre manejo administrativo de fondos que pese a ser suficientes para generar una ganancia al micro empresario y otra para el financiamiento de mejoras en el local, apertura de sucursales, o cualquier otra actividad de crecimiento que permita hacer más rentable y sólido al negocio, no se realiza porque todas las utilidades son absorbidas por el micro empresario.

En resumen los factores claves que permitieron que Sweet & Coffee puede llegar a convertirse en una empresa grande partiendo de micro empresa son:

Armar un concepto, ofrecer una experiencia de compra

Innovación en productos

Priorizar el ambiente de los locales

Basar la gestión del negocio en tres estándares definidos: Productos de calidad, servicio diferenciado y el ambiente.

Desarrollar valor de la marca

Capacitar al personal

Ubicar sus locales en lugares de gran afluencia

Realizar un estudio y estrategia de crecimiento

Escuchar a los clientes, desarrollar una relación cercana

Re-inversión de utilidades.

Entre otras conclusiones a las que se ha llegado por medio de este análisis se ha realizado una recopilación de factores claves que han permitido o han influido en el éxito o fracaso en su proceso de evolución de pequeña empresa, a mediana y gran empresa, la cual se presenta a continuación:

Tabla 32 Factores Claves en el modelo de negocio de Sweet & Coffee

<b>Factores Claves en el modelo de negocio de Sweet &amp; Coffee</b>	
<b>Segmento de Mercado</b>	<p>Identificar un nicho o segmento de mercado que no había sido por satisfacer, con poder adquisitivo para adquirir un producto</p> <p>La empresa se enfocó a un segmento de mercado que no había sido atendido.</p> <p>En la ciudad de Guayaquil en los años 90 ya había una naciente costumbre de reunirse en una cafetería a compartir con amigos, pero solo la satisfacían hoteles.</p> <p>Esta CUAL? era para los estratos medio alto y alto. S &amp; C lo adaptó para que estuviera disponible para un cliente de estrato medio, dando la</p>

		misma sensación de estatus que se ofrece en los locales.
<b>Proposición de valor</b>	Identificar las necesidades específicas del segmento de mercado y desarrollar la propuesta de valor enfocada a cumplir con estas agregando un valor diferenciado que permita desarrollar una ventaja competitiva sostenible	<p>Cumple con las expectativas de calidad en cuestión de productos.</p> <p>Le suma como factor diferenciador la experiencia que brinda al consumidor en sus locales con una ambientación que ofrece sensación de estatus, confort y armonía, lo que le da una ventaja competitiva frente a sus competidores.</p> <p>Otro elemento es la innovación en productos y ambientación.</p>
<b>Canales</b>	Determinar los canales que se acoplen a la naturaleza de negocio y permitan llevar la proposición de valor al cliente, creando valor a este.	<p>S&amp;C, escogió para su estrategia de crecimiento y posicionamiento un canal de venta directa, locales con presencia en los principales sectores de la ciudad de Guayaquil y Quito.</p> <p>Para el canal de comunicación con el cliente implementa una efectiva gestión de redes sociales y herramientas online, además de desarrollar un personal comprometido con el servicio.</p>

<b>Fuentes de Ingreso</b>	<p>Determinar que valor está dispuesto a pagar el segmento de mercado por los productos que ofrece la empres. Dar valor diferenciado en torno a los productos ,por medio de otros factores que den valor al cliente, para evitar guerras de precio con los competidores</p> <p>La oferta de productos es amplia en variedad y en precios, los mismos que están adecuados al poder adquisitivo de los estratos del segmento al que están dirigidos.</p> <p>Además de esto la empresa se enfoca en crear todo un concepto en torno a sus productos dándoles mayor valor , apoyado en el brand equity que hoy han logrado obtener, evitando que estos parezcan caros al cliente y que se compita por precios.</p>
<b>Recursos Claves</b>	<p><b>*Físico:</b> Contar con la infrestuctura necesaria para brindar la proposición de valor y hacer de este un generador de valor.</p> <p><b>*Intelectual:</b> Desarrollar brand equityy activos intelectuales</p> <p><b>*Financiero:</b> Recapitalización de utilidades en el negocio.</p> <p>Sweet &amp; Coffee ha utilizado como recurso clave para crear valor a los clientes la infraestructura de sus locales y la de su planta para asegurar la calidad de sus productos.</p> <p>Ha desarrollado una marca posicionada en el mercado y un sin número de recetas que hacen diferentes a sus postres.</p> <p>Ha desarrollado uno de los más importantes activos de la empresa, el capital humano, formándolos en la Universidad del Café, un centro de capacitación creada por ellos mismos.</p> <p>Con respecto a lo financiero ha sabido re-invertir sus utilidades en la empresa para convertirla en una empresa sólida, la mayoría de sus inversiones las realiza con financiamiento propio.</p>

<b>Actividades Claves</b>	Producción Estrategia de marketing Ventas Atención al cliente	<p>Cuidan la calidad del producto desde el abastecimiento de materias primas hasta la presentación cuando se sirve el producto</p> <p>Su estrategia de marketing combina el merchandising visual y de gestión, crean una experiencia que involucra sentidos, al rededor de sus productos</p> <p>Su fuerza de ventas y atención al cliente la conforman su personal de cada local al cual forman para que este preparado para brindar el mejor servicio a los clientes</p>
<b>Sociedades Claves</b>	Establecer alianzas o asociaciones que van de acuerdo a las diferentes estrategias enfocadas a conseguir los objetivos de corto y largo plazo de la empresa	Las principales asociaciones comerciales son las realizadas con Primax y con Corporación Favorita, ambas alianzas son parte de la estrategia de crecimiento, por medio de las cuales coloca locales en los autoservicios y supermercados, lo que le permite cubrir geográficamente el mercado de una forma más efectiva haciendo conocer y posicionar su marca en la mente del consumidor, gracias al tráfico de personas que tienen las gasolineras y supermercados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, (s.f.). Ecuador: Del extractivismo al neo-extractivismo. Recuperado de [http://www.informatecuador.com/inicio/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1020:ecuador-del-extractivismo-al-neo-extractivismo&catid=6:opinion&Itemid=18](http://www.informatecuador.com/inicio/index.php?option=com_content&view=article&id=1020:ecuador-del-extractivismo-al-neo-extractivismo&catid=6:opinion&Itemid=18)
- Adams, (2010). 5 Miradas al censo. Recuperado de <http://especiales.eluniverso.com/censo2010/2011/11/14/actividad-economica/>
- América Economía, (2011). A fuego lento: la cadena Sweet & Coffee prepara su arribo a Panamá. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fuego-lento-la-cadena-sweet-coffee-prepara-su-arribo-panama>
- Asamblea Constituyente, (2008). Constitución de la República del Ecuador. Recuperado de <http://www.derechoecuador.com/Files/images/Documentos/Constitucion-2008.pdf>
- Asamblea Constituyente, (2013). Mandato Constituyente N° 8 Eliminación de la Tercerización, Intermediación laboral, Contratación Laboral por horas y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo. Recuperado de [http://www.fundacionmuseosquito.gob.ec/anexosabril2013/baselegal/Mandato\\_Constituyente8.pdf](http://www.fundacionmuseosquito.gob.ec/anexosabril2013/baselegal/Mandato_Constituyente8.pdf)
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed). Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- Colectivo Casa Org, (s.f.). Extractivismo, dependencia y Desarrollo. Recuperado de [http://www.colectivocasa.org.bo/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=140:extractivismo-dependencia-y-desarrollo&Itemid=124](http://www.colectivocasa.org.bo/index.php?option=com_k2&view=item&id=140:extractivismo-dependencia-y-desarrollo&Itemid=124)
- Collins, J. (2006). *Empresas que Sobresalen*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Diario Hoy, (1997) Una Ciudad De Clase Media Recuperado de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/una-ciudad-de-clase-media-117239.html>

Ecuador Inmediato, (2011). Banca, agricultura e industrias dinamizan la economía. Recuperado de [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=150721&umt=expreso\\_guayaquil\\_guayas\\_que\\_mayor\\_riqueza\\_genera\\_al\\_pais](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=150721&umt=expreso_guayaquil_guayas_que_mayor_riqueza_genera_al_pais)

Ecuador Inmediato, (2014). Los 7 años del Presidente Correa en Ecuador: Estabilidad en medio de éxitos y críticas. Recuperado de [http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=2818754917&umt=los\\_7\\_anos\\_del\\_presidente\\_correa\\_en\\_ecuador\\_estabilidad\\_en\\_medio\\_exitos\\_y\\_criticas](http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818754917&umt=los_7_anos_del_presidente_correa_en_ecuador_estabilidad_en_medio_exitos_y_criticas)

E & N Blog sobre estrategia y marketing, (2008). Entornos: Político-Legal, Económico, Socio-Cultural, tecnológico. Recuperado de <http://www.estrategiaynegocio.com/mi-entorno-analisis-externo-iii-%E2%80%93-el-analisis-pest/>

El Telégrafo, (2014). Ecuador cerró el 2013 con una inflación de 2,70 %, la más baja desde hace 8 años. Recuperado de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-cerro-el-2013-con-una-inflacion-de-270-la-mas-baja-desde-hace-ocho-anos.html>

Ekos Negocios, (2012). La eficiencia de la pequeña y mediana empresa. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/223.pdf>

Expreso, (2013). Ecuador mejoró su índice de Riesgo País . Recuperado de [http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota\\_print.aspx?idArt=5169948&tipo=2](http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota_print.aspx?idArt=5169948&tipo=2)

Galindo. V, (s. f) ¿Cómo evalúa el cliente tu servicio?: la importancia de saber mirar y escuchar. Recuperado de



<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-atencion-clientes-servicios-comunicacion-mercadotecnia.html>

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Recuperado de <http://books.google.es/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA59&dq=enfoque+cualitativo+de+la+investigacion&hl=es&sa=X&ei=v6ngUqmODau-sQTYmICYAQ&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=enfoque%20cualitativo%20de%20la%20investigacion&f=false>

Grandes Marcas, Marketing Hall of Fame. ¿Qué es el Marketing Hall of Fame?. Recuperado de <http://grandesmarcasecuador.com/2013/mkt.html>

Griguera & Álvarez, (2013). Extractivismo y acumulación por Desposesión. Recuperado de [http://revista-theomai.unq.edu.ar/NUMERO\\_27-28/Grigera%20y%20Alvarez.pdf](http://revista-theomai.unq.edu.ar/NUMERO_27-28/Grigera%20y%20Alvarez.pdf)

Gross, M, (2014). Comportamiento Organizacional: Las 7 teorías que explican la motivación. Pensamiento Imaginativo Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/20120718-comportamiento-organizacional-las-7-teorias-que-explican-la-motivacion>

Índices Económicos, (2014) Recuperado de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=74&c=ec&l=es>

Inec, (s.f.). Desempleo Urbano en Ecuador se ubica en 4,6% en marzo del 2013. Recuperado de [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=584%3Adesempleo-urbano-en-ecuador-se-ubica-en-46-en-marzo-de-2013&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=584%3Adesempleo-urbano-en-ecuador-se-ubica-en-46-en-marzo-de-2013&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es)

Inec, (s.f.). Estructura de los gastos de los ecuatorianos. Recuperado de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=1964&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1964&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)

Inec, (2010). Fascículo Nacional. Recuperado de [http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculo\\_nacional\\_final.pdf](http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculo_nacional_final.pdf)

Inec, (2010). Resultados del Censo 2010. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>

Inec, (2012). Tecnologías de la información y Comunicación. Recuperado de Inec, (2010). Fascículo provincial del Guayas. Recuperado de [http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos\\_provinciales/guayas.pdf](http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos_provinciales/guayas.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2003). Tic 2012, Tecnologías de la información y comunicación [Vídeo]. Recuperado de [http://www.inec.gob.ec/sitio\\_tics2012/](http://www.inec.gob.ec/sitio_tics2012/)

Jibaja & Hidalgo, (2010). Diseño de un modelo de Gestión para microempresas comercializadoras. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2256/1/T0946-MBA-Jibaja-Dise%C3%B1o.pdf>

Maguil, Meyer & Ohio State University, (2005). Microempresas y Macrofinanzas en Ecuador. Recuperado de <http://www.portalmicrofinanzas.org/gm/document-1.9.36181/Microempresas%20y%20microfinanzas%20en%20ecuador.pdf>

Mesino Rivero, L.: (2010) "Las políticas fiscales y su impacto en el bienestar social de la población venezolana. Un análisis desde el paradigma crítico. Período: 1988-2006". Recuperado de [www.eumed.net/tesis/2010/lmr/](http://www.eumed.net/tesis/2010/lmr/)

Namakforoosh, (2005). Metodología de la Investigación. Recuperado de <http://books.google.es/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&pg=PA91&dq=estudio+descriptivo+de+investigaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ei=83UNU6vQAqnMsQT9iYIQ&ved=0CC8Q6AEwAA#v=onepage&q=estudio%20descriptivo%20de%20investigaci%C3%B3n&f=false>

Orlich, (s.f.). Análisis FODA. Recuperado de [http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA\(SWOT\).pdf](http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA(SWOT).pdf)

Osterwalder & Pigneur, (s.f). Generación de Modelos de Negocios. Recuperado de [http://www.seescyt.gov.do/baseconocimiento/PRESENTACIONES%20TALLER%20DE%20EMPREDURISMO/Generacion\\_de\\_Modelos\\_de\\_Negocios.pdf](http://www.seescyt.gov.do/baseconocimiento/PRESENTACIONES%20TALLER%20DE%20EMPREDURISMO/Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf)

Palomares, (s.f.) Merchandising Teoría, Práctica y Estrategia. Recuperado de [http://books.google.com.ec/books?id=TJwjHsj28oQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=TJwjHsj28oQC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Pasos, (2011). Restaurante típico y familia de una región turística: Un estudio de Caso sobre el impacto de la marca en la fidelidad del cliente. Recuperado de [http://www.pasosonline.org/Publicados/9211/PS0211\\_16.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/9211/PS0211_16.pdf)

Redacción Diario Hoy, (2010). La cultura de tomar café 'pega' en los ecuatorianos. Diario Hoy. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-cultura-de-tomar-cafe-pega-en-los-ecuatorianos-418778.html>

Redacción el Emprendedor. Ec.10 consejos del fundador de Sweet and Coffee. El Emprendedor.ec. Recuperado de <http://www.elemprendedor.ec/10-consejos-sweet-and-coffee/>

Redacción EL Universo. (2003, 29 de agosto). Doña Tere no vende desayunos, vende 'los' desayunos. *El Universo*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2003/08/29/0001/257/9D7E22C2AF5148AEADF2044109374CD9.html>

Redacción Ekos, (2014). Visitamos a: Sweet& Coffee,16 años conquistando la industria del café. *Ekos Negocio*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3026>

Redacción La revista, (2013). Artistas del café. *La Revista*. Recuperado de <http://www.larevista.ec/cultura/sociedad/artistas-del-cafe>

Redacción La Revista, (2013). Hecho en Guayaquil. *La Revista*, Pp.1. Recuperado de <http://www.larevista.ec/cultura/sociedad/hecho-en-guayaquil>

Redacción Guayaquil Revista Líderes.ec, (2012). En 14 años se levantó una cadena con aroma de café. *Revistalideres.ec*. Recuperado de

Republica del Branding, (2012). ¿Qué es el Brand Equity y para qué sirve? Recuperado de <http://republicadelbranding.wordpress.com/2012/07/09/que-es-el-brand-equity-y-para-que-sirve/>

Rubbiani, M. (2005, 11 de septiembre).El bolón de Tere. *El Universo*. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/2005/09/11/0001/220/231B413131914B9897EC7A587DAD8DEA.html>

Salgado, (s.f.). La Crisis Económica en el Ecuador y los Derechos Economicos y Sociales. Recuperado de [http://www.memoriacrisisbancaria.com/www/articulos/Wilma\\_Salgado\\_derechos\\_economicos\\_y\\_sociales.pdf](http://www.memoriacrisisbancaria.com/www/articulos/Wilma_Salgado_derechos_economicos_y_sociales.pdf)

Smalig, (2011). Teoria De Libre Mercado. BuenasTareas.com. Recuperado 10, 2011, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria-De-Libre-Mercado/2870599.html>

Sweet & Coffee, (2012).Sweet & Coffee y La Taza Dorada.Blog Sweet & Coffee.Recuperado de <http://blog.sweetandcoffee.com.ec/?p=1033#sthash.ZCAcgkje.dpuf>

Sweet & Coffee, (2012).Concurso Nacional de Baristas. Blog Sweet & Coffee. Recuperado de <http://blog.sweetandcoffee.com.ec/?tag=universidad-del-cafe>

Súper Intendencia de Compañías, (2014). Ratios Financieros Dulcafe S.A. Recuperado de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi06-mar-14>

Taringa, (2010). El color en el Marketing. Recuperado de <http://www.taringa.net/posts/apuntes-y-monografias/4545390/El-Color-en-el-Marketing.html>

Te veo Guayaquil, (2013). Lo más Sweet de Guayaquil. Recuperado de <http://teveoguayaquil.blogspot.com/2013/06/sweet-and-coffee-de-urdesa-es-lo-que.html>

Trujillo. F, (2013). Nosotros amamos lo nuestro, (593) 4 La humilde Orquesta. Blog Sweet & Coffee. Recuperado de <http://blog.sweetandcoffee.com.ec/?p=2120>

UDLAP, (2005). Teoría Dinámica de Mercadotecnia Aplicada al caso Starbucks coffe. Recuperado de [http://caterina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/diaz\\_a\\_d/portada.html](http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/diaz_a_d/portada.html)

Véliz et al., (2013). Proyecto Sweet & Coffee, Relaciones públicas. Recuperado de <https://docs.google.com/file/d/0B3Jp0TF2iR9HbC15bVVxMW1FM3M/edit>

Vistazo, (2011). La mayoría de la población de 5 ciudades esta en los estratos medio – bajo y bajo. Recuperado de <http://www.vistazo.com/webpages/pais/?id=18360>

Washington & Rumiany, (2005). Modelos de Negocios. Recuperado de <http://www.aximia.com/blog/wp-content/uploads/file/Modelo%20de%20negocios.pdf>

(2012, 06). Emprendimiento Sweet&Coffee. BuenasTareas.com. Recuperado de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Emprendimiento-Sweet-Coffee/4669834.html>

## Anexo 1 Número de locales de Sweet and Coffee por ciudad y año de apertura

Tamaño de Empresa	Años	Guayaquil	Quito	Total
Micro empresa	1997	C.C Mall del Sol		1
	1998			0
	1999			0
	2000	C.C Malecón 2000		1
	2001			0
Pequeña Empresa	2002		C.C Mall del Jardín C.C Quicentro Norte C.C El Bosque C.C El Recreo	4
	2003	C.C San Marino (isla) C.C Local San Marino (local)		2
Mediana Empresa	2004	C.C Riocentro Sur C.C Mall del Sur C.C Riocentro Entre Ríos (PA) C.C Riocentro Ceibos		4
	2005	Local Independiente Plaza del Sol Megamaxi Ceibos	C.C Iñaquito	3

Empresa Grande	2006	C.C Alban Borja	C.C San Luis Shopping	2
	2007	Gasolinera Primax Av. Carlos Julio Arosemena		5
		Gasolinera Primax Plaza Dañin		
		C.C Terminal Terrestre		
2008	Local Independiente Urdesa	C.C Condado Shopping	4	
	Local Independiente Pedro Carbo y Luque			
	Gasolinera Primax Cdla. Los Almendros			
	Gasolinera Primax Cdla Entreríos			
2009	2do Local C.C Riocentro Entre Ríos(PB)		7	
	Local Independiente Universidad Católica			
	Local Independiente 9 de Octubre y José de Antepara			
	Gasolinera Primax Cdla. Garzota			
		Gasolinera Primax Av. Juan Tanca Marengo y Jaime Roldós Aguilera		



2010	2do C.C Local Mall del Sol	Local Independiente Av. Amazonas y José Arizaga  Gasolinera Primax 6 de Diciembre	
	1er local C.C Village Plaza  Local C.C Riocentro Norte (PA)  Local C.C Riocentro Norte (PB)	C.C Quicentro Sur  Gasolinera Primax Cumbayá	5
2011	Gasolinera Primax San Felipe  Gran Aki Astillero  C.C 1er local City Mall  C.C 2do local City Mall	Local Independiente Gonzales Suárez	5
2012	C.C Plaza Lagos  Local Independiente Alborada  C.C Centro de convenciones  Gran Aki Mapasinge  Gasolinera Primax		6

2013	Vergeles	C.C Scala Shopping	
	C.C Mega Kywi Center		
	Local Independiente 9 de Octubre y Malecón		
	C.C Hypermarket vía Daule		5
	C.C Paseo shopping de Durán		
2014 (Junio)	Megamaxi ciudad Colón		
		Local Independiente Reina Victoria	2
	2do Local C.C Village Plaza		
<b>Total Locales por ciudad</b>	42	15	56

**Fuente:** Elaboración Propia basada en publicaciones de Sweet & Coffee y entrevista al Gerente de Marketing ( Ing. Enrique León )

## Anexo 2 Estado de Situación Sweet & Coffee 2012

Código de la Cuenta Contable	Nombre de la Cuenta Contable	Valor
1	ACTIVO	\$ 5.281.115,44
101	ACTIVO CORRIENTE	\$ 1.802.346,81
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$ 617.088,40
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	\$ 227.977,75
1010201	ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS	\$ 60.000,00
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	\$ -
1010206	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	\$ 167.977,75
10103	INVENTARIOS	\$ 889.462,49
1010305	INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	\$ 889.462,49
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	\$ 48.236,20
1010401	SEGUROS PAGADOS POR	\$

	ANTICIPADO	48.236,20
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ -
10108	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 19.581,97
102	ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 3.478.768,63
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 1.102.081,11
1020101	TERRENOS	\$ 95.260,61
1020104	INSTALACIONES	\$ 665.709,33
1020105	MUEBLES Y ENSERES	\$ 133.336,75
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 701.900,61
1020108	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 415.471,66
1020109	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	\$ 332.415,50
1020110	OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 29.867,54
1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ (1.271.880,89)
1020114	ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	\$ -
10202	PROPIEDADES DE INVERSIÓN	\$ -
10203	ACTIVOS BIOLÓGICOS	\$ -

10204	ACTIVO INTANGIBLE	\$ 266.875,94
1020402	MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE, CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	\$ 318.531,60
1020404	(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVO INTANGIBLE	\$ (51.655,66)
10206	ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	\$ 600.364,00
1020601	ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	\$ 600.364,00
10207	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 1.509.447,58
1020701	INVERSIONES SUBSIDIARIAS	\$ 1.505.600,38
1020706	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 3.847,20
2	PASIVO	\$ 2.126.014,23
201	PASIVO CORRIENTE	\$ 2.118.846,02
20103	CUENTAS DOCUMENTOS PAGAR Y POR	\$ 1.523.500,56
2010301	LOCALES	\$ 1.523.500,56
20104	OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS CON	\$ -
20105	PROVISIONES	\$ 382.921,66
2010501	LOCALES	\$ 382.921,66

20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$ 186.393,80
2010702	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 40.469,52
2010705	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 145.924,28
20112	PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 24.637,00
2011201	JUBILACIÓN PATRONAL	\$ 24.637,00
20113	OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$ 1.393,00
202	PASIVO NO CORRIENTE	\$ 7.168,21
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ -
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ -
20204	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	\$ -
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ -
20209	PASIVO DIFERIDO	\$ 7.168,21
2020902	PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	\$ 7.168,21
3	PATRIMONIO NETO	\$ 3.155.101,21
301	CAPITAL	\$

		172.400,00
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	\$ 172.400,00
302	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	\$ 633.397,95
304	RESERVAS	\$ 86.000,00
30401	RESERVA LEGAL	\$ 86.000,00
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	\$ -
306	RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 1.553.797,28
30601	GANACIAS ACUMULADAS	\$ 37.680,37
30603	RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	\$ 1.516.116,91
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 709.505,98
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	\$ 709.505,98

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

### Anexo 3 Estado de Situación Sweet & Coffee 2013

Código de la Cuenta Contable	Nombre de la Cuenta Contable	Valor
1	ACTIVO	\$ 6.053.721,05
101	ACTIVO CORRIENTE	\$ 3.975.550,83
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$ 1.469.915,90
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	\$ 949.582,44
1010203	ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL VENCIMIENTO	\$ 863.914,00
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	\$ 24.360,69
101020502	ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	\$ 24.360,69
1010207	OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	\$ 61.307,75
10103	INVENTARIOS	\$ 1.499.075,93
1010305	INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS MERCADERIA EN ALMACÉN	\$ 1.499.075,93



	PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	\$ 20.976,56
1010404	OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	\$ 20.976,56
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ -
10108	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 36.000,00
102	ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 2.078.170,22
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 2.078.170,22
1020101	TERRENOS	\$ 95.260,61
1020105	MUEBLES Y ENSERES	\$ 260.047,82
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 1.924.429,89
1020109	VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	\$ 406.759,97
1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ (1.538.425,94)
1020114	ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN	\$ 472.786,92

102011401	ACTIVOS EXPLORACIÓN EXPLOTACIÓN	DE Y	\$ 611.486,86
102011402	(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA ACTIVOS EXPLORACIÓN EXPLOTACIÓN	DE DE Y	\$ (138.699,94)
10202	PROPIEDADES INVERSIÓN	DE	\$ -
10203	ACTIVOS BIOLÓGICOS		\$ -
10204	ACTIVO INTANGIBLE		\$ -
10206	ACTIVOS FINANCIEROS CORRIENTES	NO	\$ -
10207	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	NO	\$ -
2	PASIVO		\$ 1.850.967,49
201	PASIVO CORRIENTE		\$ 1.768.858,25
20103	CUENTAS DOCUMENTOS PAGAR	Y POR	\$ 941.933,28
2010301	LOCALES		\$ 941.933,28
20104	OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS	CON	\$ -
20105	PROVISIONES		\$ 148.118,87

2010501	LOCALES	\$ 148.118,87
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$ 267.148,81
2010702	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 32.880,81
2010705	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 234.268,00
20112	PORCIÓN CORRIENTE DE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ -
20113	OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$ 411.657,29
202	PASIVO NO CORRIENTE	\$ 82.109,24
20202	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ -
20203	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ -
20204	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS / RELACIONADAS	\$ -
20207	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ -
20209	PASIVO DIFERIDO	\$ -
20210	OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 82.109,24

3	PATRIMONIO NETO	\$ 4.202.753,56
301	CAPITAL	\$ 173.200,00
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	\$ 173.200,00
302	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	\$ 633.500,00
304	RESERVAS	\$ 86.400,00
30401	RESERVA LEGAL	\$ 86.400,00
305	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	\$ -
306	RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 2.164.936,99
30601	GANACIAS ACUMULADAS	\$ 621.571,25
30603	RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	\$ 1.543.365,74
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 1.144.716,57
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	\$ 1.144.716,57

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

## Anexo 4 Estado de Resultados Sweet & Coffee 2012

Código de la Cuenta Contable	Nombre de la Cuenta Contable	Valor
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	14,913,552.55
4101	VENTA DE BIENES	14,913,552.55
4106	INTERESES	0.00
42	GANANCIA BRUTA --> SUBTOTAL A (41 - 51)	9,286,390.93
43	OTROS INGRESOS	0.00
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	5,627,161.62
5101	MATERIALES UTILIZADOS PRODUCTOS VENDIDOS	5,627,161.62
510101	(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	355,000.05
510102	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	6,161,624.06
510112	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	-889,462.49
5102	(+) MANO DE OBRA DIRECTA	0.00
5103	(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	0.00

5104	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	0.00
52	GASTOS	8,313,562.43
5201	GASTOS	90,394.27
520111	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	90,394.27
520121	DEPRECIACIONES	0.00
520122	AMORTIZACIONES	0.00
520123	GASTO DETERIORO	0.00
520124	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0.00
5202	GASTOS	8,216,072.94
520201	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	2,544,589.75
520202	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	414,695.83
520203	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	550,667.28
520205	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	298,506.81
520207	HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS	720,000.00

	OCASIONALES	
520208	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	832,267.12
520209	ARRENDAMIENTO OPERATIVO	743,361.15
520212	COMBUSTIBLES	31,996.47
520214	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	19,414.9
520215	TRANSPORTE	124,665.23
520217	GASTOS DE VIAJE	200.10
520218	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	203,220.04
520219	NOTARIOS REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	100,000.00
520220	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	14,284.03
520221	DEPRECIACIONES	135,417.33
52022101	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	135,417.33
520222	AMORTIZACIONES	58,798.85
52022201	INTANGIBLES	58,798.85
520223	GASTO DETERIORO	0.00
520224	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE	0.00

	PRODUCCIÓN	
520228	OTROS GASTOS	1,423,987.98
5203	GASTOS FINANCIEROS	7,095.22
520301	INTERESES	7,095.22
5204	OTROS GASTOS	0.00
60	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS --> SUBTOTAL B (A + 43 - 52)	972,828.50
62	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS - -> SUBTOTAL C (B - 61)	972,828.50
64	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO --> SUBTOTAL D (C - 63)	972,828.50
73	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL E (71 - 72)	0.00
74	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	145,924.28



75	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL F (E - 74)	-145,924.28
76	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	117,398.24
77	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL G (F - 76)	-263,322.52
79	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO --> SUBTOTAL H (D + G)	709,505.98
81	COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	0.00
82	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO --> SUBTOTAL I (H + 81)	709505,98
90	GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA)	0
9001	GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA	0
9002	GANANCIA POR ACCIÓN DILUÍDA	0
91	UTILIDAD A REINVERTIR (INFORMATIVO)	638555,39

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

## Anexo 5 Estado de Resultads Sweet & Coffee 2013

Código de la Cuenta Contable	Nombre de la Cuenta Contable	Valor
41	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	20,689,946.92
4101	VENTA DE BIENES	20,675,446.92
4106	INTERESES	0.00
4109	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	14,500.00
42	GANANCIA BRUTA --> SUBTOTAL A (41 - 51)	6,766,747.90
43	OTROS INGRESOS	0.00
51	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	13,923,199.02
5101	MATERIALES UTILIZADOS PRODUCTOS VENDIDOS O	8,063,001.57
510101	(+) INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	889,462.49
510102	(+) COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	8,672,615.01

510112	(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	-1,499,075.93
5102	(+) MANO DE OBRA DIRECTA	3,282,936.49
510201	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	3,282,936.49
5103	(+) MANO DE OBRA INDIRECTA	0.00
5104	(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	2,577,260.96
510401	DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	87,160.94
510406	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	351,203.56
510407	SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	14,688.51
510408	OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	2,124,207.95
52	ASTOS	5,204,961.23
5201	GASTOS	213,505.35
520111	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	213,505.35
520121	DEPRECIACIONES	0.00
520122	AMORTIZACIONES	0.00
520123	GASTO DETERIORO	0.00

520124	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0.00
5202	GASTOS	4,991,455.88
520201	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	850,349.80
520202	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE RESERVA)	178,531.79
520203	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	238,146.44
520205	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	380,244.15
520208	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1,005,697.32
520212	COMBUSTIBLES	30,188.89
520214	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	20,756.41
520215	TRANSPORTE	48,773.40
520216	GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJADORES Y CLIENTES)	205,298.88

520217	GASTOS DE VIAJE	10,894.43
520218	AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	66,470.28
520220	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	142,390.08
520221	DEPRECIACIONES	266,545.05
52022101	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	266,545.05
520222	AMORTIZACIONES	0.00
520223	GASTO DETERIORO	0.00
520224	GASTOS POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACIÓN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	0.00
520228	OTROS GASTOS	1,547,168.96
5203	GASTOS FINANCIEROS	0.00
5204	OTROS GASTOS	0.00
60	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS --> SUBTOTAL B (A + 43 - 52)	1,561,786.67
61	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	234,268.00

62	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS - -> SUBTOTAL C (B - 61)	1,327,518.67
63	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	182,802.10
64	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS ANTES DEL IMPUESTO DIFERIDO --> SUBTOTAL D (C - 63)	1,144,716.57
73	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL E (71 - 72)	0.00
75	GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL F (E - 74)	0.00
77	GANANCIA (PÉRDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS --> SUBTOTAL G (F - 76)	0.00
79	GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO --> SUBTOTAL H (D + G)	1,144,716.57
81	COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	0.00

82	RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO --> SUBTOTAL I (H + 81)	1144716,57
90	GANANCIA POR ACCIÓN (SOLO EMPRESAS QUE COTIZAN EN BOLSA)	0
9001	GANANCIA POR ACCIÓN BÁSICA	0
9002	GANANCIA POR ACCIÓN DILUÍDA	0
91	UTILIDAD A REINVERTIR (INFORMATIVO)	939244,91

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

## Anexo 6 Cálculos para estimar el valor en activos de cada año (1997-2013)

### Estimación de activos

<b>Activos totales 2012*</b>	100%	\$	3.478.768,63
<b>Planta</b>	40%	\$	1.391.507,45
<b>Locales y equipos</b>	60%	\$	2.087.261,18

\*Basado en el estado de situación 2012 publicado en la Supercias

<b>Valor promedio estimado de cada local (incluyendo adecuaciones y equipos)</b>	\$	45.375,24
<b>Valor promedio estimado de planta por año</b>	\$	30.250,16

Fases de Crecimiento	Años	N° de locales	N° de Locales AC*	Valor de locales y equipo	Planta	Total
Micro empresa	1997	1	1	\$ 42.597,17	\$ -	\$ 42.597,17
	1998	0	1	\$ 42.597,17	\$ -	\$ 42.597,17
	1999	0	1	\$ 42.597,17	\$ -	\$ 42.597,17
	2000	1	2	\$ 85.194,33	\$ -	\$ 85.194,33
	2001	0	2	\$ 85.194,33	\$ -	\$ 85.194,33
Pequeña Empresa	2002	4	6	\$ 255.583,00	\$ 170.388,67	\$ 425.971,67



	2003	2	8	\$ 340.777,34	\$ 227.184,89	\$ 567.962,23
	2004	4	12	\$ 511.166,00	\$ 340.777,34	\$ 851.943,34
	2005	3	15	\$ 638.957,50	\$ 425.971,67	\$ 1.064.929,17
Mediana Empresa	2006	2	17	\$ 724.151,84	\$ 482.767,89	\$ 1.206.919,73
	2007	5	22	\$ 937.137,67	\$ 624.758,45	\$ 1.561.896,12
	2008	4	26	\$ 1.107.526,34	\$ 738.350,89	\$ 1.845.877,23
	2009	7	33	\$ 1.405.706,51	\$ 937.137,67	\$ 2.342.844,18
	2010	5	38	\$ 1.618.692,34	\$ 1.079.128,23	\$ 2.697.820,57
Empresa Grande	2011	5	43	\$ 1.831.678,18	\$ 1.221.118,78	\$ 3.052.796,96
	2012	6	49	\$ 2.087.261,18	\$ 1.391.507,45	\$ 3.478.768,63
	2013	5	54			\$ 2.078.170,22

n.d: no disponible

\*AC: Acumulado

**Fuente:** Elaboración propia en base a Estado de Resultados 2012 y 2013 publicado por la Superintendencia de Compañías y datos obtenidos en entrevista a Enrique López, Gerente de Marketing