



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



Diagnóstico y propuesta de mejora para una Empresa que fabrica chocolates

Isabel Coloma Pardo⁽¹⁾, Zulema Rodríguez⁽²⁾, Cinthya Vélez Salas⁽³⁾, Victor Hugo González⁽⁴⁾, PhD (c), MSc
Management, MAE, MASC.

Facultad de Economía y Negocios^{(1) (2) (3)}

Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)^{(1) (2) (3)}

Campus Gustavo Galindo, Km 30.5 Vía Perimetral

Apartado 09-01-5863. Guayaquil, Ecuador^{(1) (2) (3)}

iscoloma@espol.edu.ec⁽¹⁾, zulberod@espol.edu.ec⁽²⁾, cinavele@espol.edu.ec⁽³⁾, vgonzal@espol.edu.ec⁽⁴⁾

Resumen

El siguiente proyecto ha sido elaborado como un Análisis Estratégico para obtener mejoras en las diferentes áreas de Confites El Salinerito, con enfoque en la aplicación de métodos que optimicen los procesos logrando una estructura eficiente que permita determinar las falencias en los diferentes departamentos y encontrar una acertada solución para mejorar la producción y abastecimiento del mercado, con el fin de aportar a la industrialización de El Salinerito y ayudar a reducir la tasa de desempleo en el país.

En este proyecto se determinará una estructura de procesos para los diferentes departamentos, ajustando cada una de éstas a los requerimientos y exigencias del mercado, se desarrollará estrategias planteando soluciones a falencias en los procesos ya existentes y se analizará la situación actual de la empresa y su posición futura en relación a los cambios efectuados.

Palabras claves: *Propuesta de mejoras, Fábrica de Chocolates, El Salinerito.*

Abstract

The following project has been elaborated as a Strategic Analysis to obtain improvements in the different areas of Confites El Salinerito, with approach in the application of methods that optimize the processes achieving an efficient structure that allows to determine the failings in the different departments and to find a guessed right solution to improve the production and supply of the market, in order to reach to the industrialization of El Salinerito and to help to reduce the rate of unemployment in the country.

In this project a process structure will decide for the different departments, fitting each of these to the requirements and requirements of the market, one will develop strategies raising solutions to failings in the already existing processes and the situation existing processes and there will be analyzed the current situation of the company and his future position in relation to the effected change.

Keywords: *Offer of improvements, Factory of Chocolates, The Salinerito.*



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



1. Introducción.

El Salinerito es una empresa de economía solidaria que crece con la colaboración, esfuerzo y trabajo arduo de sus habitantes ya que sus productos siempre han sido elaborados de manera artesanal y auténtica, por la mano obrera de la parroquia; con esto ha generado fuentes de empleo y una economía estable para los salesianos, la misma que resulta muy cara y cuyo costo puede ser aminorado con economías de escala.

Conociendo la problemática de ésta empresa y el gran potencial de la misma, el objetivo es crecer con la ayuda de un plan de mercadeo, comercialización y administración, el cual consiste en replantear las estrategias hasta ahora empleadas en la empresa para de ésta manera lograr que el producto ingrese en todo el mercado nacional y aumente su exportación, consiguiendo así la aceptación del producto y el posicionamiento de la marca “Salinerito”.

2. Descripción del proyecto

Para el desarrollo de este proyecto se utilizarán métodos que permitan descubrir la situación actual de la empresa tales como:

- FODA
- MATRIZ BCG
- FUERZAS DE PORTER
- MATRIZ DE IMPLICACIÓN
- ANÁLISIS DE ÍNDICES FINANCIEROS

Al obtener éstos resultados se determinará una estructura de procesos para los diferentes departamentos, ajustando cada una de éstas a los requerimientos y exigencias del mercado. Se desarrollara estrategias de mercado planteando soluciones a falencias en los procesos ya existentes, se analizará y determinarán cambios en los siguientes departamentos:

- PRODUCCIÓN
- DISTRIBUCIÓN
- ESTRATEGIAS DE MARKETING

Además se buscará fuentes de inversión que permitan llevar a cabo la reestructuración de la planta, y la compra de la tecnología necesaria para optimizar la producción, adquiriendo así una mayor cuota de mercado.

3. Alcance

Diagnosticar los problemas que impiden el crecimiento económico y expansión de Chocolates “El Salinerito” dentro y fuera del país a la vez desarrollar estrategias e implementar soluciones para incrementar sus ingresos y seguir aportando a la sociedad el cual es el principal motor de ésta Fundación. Las estrategias a presentar deben estar dentro de los parámetros y estatutos que establece el estado con respecto a las actividades que generen ingresos para la fundación. Ésta chocolatería se encuentra en una estructura muy simplificada ya que por los límites de inversión que poseen no han encontrado solución a varias deficiencias de abastecimiento de mercado.

Trabajar bajo restricciones muy específicas ya que se desarrollara crecimiento y expansión de marca basándose en procedimientos, procesos y registros de calidad, tomando en cuenta documentación complementaria que ya esté siendo aplicada en la actualidad.

Establecer determinantes de la producción del sector para analizar los posibles obstáculos a los que se enfrenta, ya que se encuentra en un mercado exigente no solo en calidad sino en precio.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

- ❖ Realizar una propuesta de mejora para incrementar la producción, analizar los canales de distribución apropiados y las estrategias actuales de mercadeo.

4.2. Objetivos Específicos

- ❖ Propuesta para el mejoramiento de maquinaria en el área de producción de chocolates.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



- ❖ Propuesta para la distribución adecuada de la bodega de materia prima, insumos y productos terminados.
- ❖ Propuesta de nuevas estrategias de venta.
- ❖ Propuesta de nueva maquinaria para incrementar la producción y cubrir nuevos mercados.
- ❖ Propuesta para la implementación de canales de distribución con líneas de frío que permitan capturar más clientes.
- ❖ Propuesta para patentar las recetas existentes en la empresa.
- ❖ Propuesta para la implementación de un nuevo software que contribuya en la administración de la información.

5. Aportación del sector a la industria

La industria de chocolates a nivel mundial crece a una tasa del 4% anual [1]. En ésta industria seis fábricas chocolateras mueven el 37% del mercado mundial, donde cada año se venden cerca de USD 74 millones.

A éstas fechas el 30% del cacao producido en el Ecuador se usa para la producción nacional siendo éste cacao de la misma calidad que el exigido a nivel mundial.

6. Compromiso Social de El Salinerito

Confites “El Salinerito” pertenece a la Fundación Familia Salesiana la cual aporta a la comunidad para su crecimiento, desarrollo y expansión no sólo impulsando con educación y deporte, sino también con alimentos que ayudan a familias muy pobres de Salinas de Guaranda.

Según el artículo 19 del Estatuto de Régimen Tributario INTERNO, se define como un contribuyente de régimen tributario especial [2] ya que no se le aplica los sistemas de renta por comparación patrimonial, renta presuntiva, no están obligados al cálculo del anticipo, ni a efectuar ajustes integrales por inflación para efectos fiscales, dentro de éstos también están exentos del 25% y 15% de impuestos.

Según el Capítulo V del estatuto primero de régimen tributario; se debe cumplir con las siguientes condiciones:

- El objetivo social principal sea la realización de actividades de salud, deporte, educación formal, cultura y programas de desarrollo social.
- Éstas deben ser de interés general
- Que sus excedentes sean reinvertidos totalmente en la actividad de su objeto social.
- Todas estas actividades son vigiladas por la entidad gubernamental.
- Si no llegaran a cumplir con dichas condiciones o fueran en contra de las políticas establecidas serán contribuyentes del impuesto sobre la renta asimiladas a sociedades de responsabilidad limitada.

Por esto, Confites El Salinerito, tiene un gran compromiso social y a pesar de que sus aportes a la fundación son aproximadamente del 70% de sus ingresos netos, sus empleados gozan de todos los beneficios de ley, también incluyen en su rol el porcentaje correcto de discapacitados.

Para efectos de la resolución No. 9171014DGER-0594, las actividades desarrolladas por las entidades a las que se refiere el numeral 3 de este decreto [3], deben ser de interés general y que a ellas tenga acceso la comunidad.

Éstas deben beneficiar a un grupo poblacional como un sector, barrio o comunidad. Por ende la entidad sin fines de lucro debe tener oferta abierta de los servicios y actividades que realiza en desarrollo de su objeto social, permitiendo que terceros puedan beneficiarse de ellas, en las mismas condiciones que los miembros de la entidad, o sus familiares.

7. Análisis Situacional

La creación de nuevas recetas para sus chocolates es lo que ha mantenido a la empresa en vanguardia e interés frente a sus grandes clientes, sin embargo no han hecho una buena gestión en dar a conocer la variedad de sus productos al consumidor final, por ello con este plan se espera incrementar su cuota de participación en el

mercado y el reconocimiento de la marca entre sus clientes potenciales.

8. Propuesta de mejoras

8.1 Propuestas administrativas

- ✓ Una de las propuestas de mejoras, una vez identificadas las debilidades y amenazas de la empresa, es realizar la respectiva patente de las recetas que poseen.
- ✓ Recibir estudiantes de colegios para que realizan sus pasantías, lo cual tendría el costo mínimo de los viáticos del estudiante.
- ✓ Implementar el software SSA Baan [4] es una solución ERP (Enterprise Resource Planning.- Planificación de Recursos Empresariales) completa, para un amplio rango de empresas industriales y comerciales. Completamente flexible, con una arquitectura tecnológica de alta escalabilidad, se constituye en una de las soluciones más robustas de clase mundial disponible actualmente en el mercado.

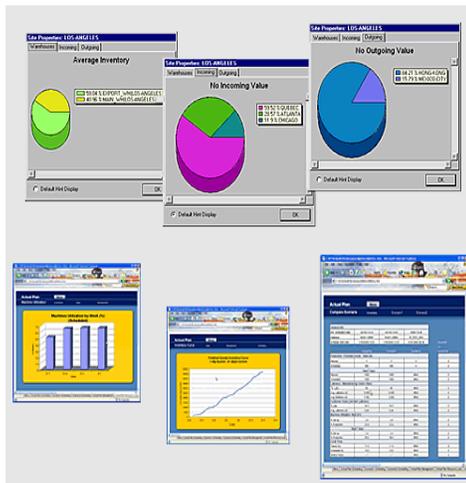


Figura 1. Formato de información del software

8.2 Propuestas de estrategias de mercado

- ✓ En la publicidad se llega al consumidor a través de un medio de comunicación,

dirigido a un público objetivo, en el cual, de forma inmediata o no, busca estimular la demanda del producto, en la encuesta realizada al cliente le gustaría una campaña masiva en radio y televisión.

- ✓ El objetivo de la publicidad es dar a conocer los chocolates El Salinerito, describir sus características, beneficios y presentar la variedad del mismo; además de difundir la imagen del producto, preferencia por la marca y mantener el recuerdo de la existencia del mismo, con banners publicitarios, vallas y volantes.



Figura 2. Banner publicitario

8.3 Propuesta de mejoras en los procesos de producción.

Basando estas propuestas en la entrevista directa con el Jefe Producción Jorge Luis Sánchez, se llega a las siguientes resoluciones:

- ✓ Se propone para agilizar y llevar un orden en los pedidos otorgar a los clientes ordenes de pedidos o de compra así ellos con anticipación comunicarán el pedido y así se coordinará de mejor manera el tiempo de entrega y se ampliara la cartera de clientes.
- ✓ Disminuir el desperdicio de espera el cual existe al momento de parar la producción por la falta de materia prima, proponiendo eliminar este



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



- desperdicio con la proyección de la producción, en esto ayudara el software propuesto.
- ✓ Eliminar el Desperdicio de Recurso humano puesto que cada empleado cumple solo con su función no existe motivación para desarrollar habilidades dentro del área, como por ejemplo diseño de nuevos empaques.
 - ✓ Se mantiene en inventario de 3000 kg en total de los chocolates y turrónes los cuales se espera con la implementación de canales de distribución, incremento de maquinaria, aumentar la producción a un 100%, dado que actualmente lo utilizan la capacidad de las maquinarias de un 43%.

- A pesar de aplicar un criterio conservador tanto en la proyección de los ingresos como en las tasas aplicadas, el negocio resulta rentable con una TIR de 58% por lo que el proyecto debería ser aceptado dado que la TMAR es de 13,36%, generando así una rentabilidad mayor a la exigida.
- Sería viable comenzar a distribuir el producto en Guayaquil, es beneficioso para la empresa comercializarlo a nivel nacional en primera instancia.
- Se debe hacer énfasis en que el atractivo del producto ofrecido es su calidad y diferenciación por tanto no se debe descuidar la inversión en mantener la línea de chocolates en un estándar superior que lo caracterice en el mercado.

9. Conclusiones

- Si Confites El Salinerito decidiese aplicar las propuestas planteadas tales como: la aplicación de un marketing más agresivo, la implementación de nueva maquinaria, etc., no sólo verá la recuperación de la inversión sino que además tendrá un incremento en sus ingresos equivalente al valor presente neto del proyecto el cual asciende a \$223.935.
- Mediante la elaboración del proyecto se ha logrado detectar que “El Salinerito” es una marca reconocida por la elaboración de quesos y embutidos, mas no está posicionado en la mente el consumidor como fabricante de confites. Sin embargo los chocolates que estos producen mantienen un alto grado de diferenciación, variable que según las encuestas es un factor determinístico para que el consumidor adquiera los chocolates.
- De ponerse en marcha el proyecto no sólo se verá incrementado sus ingresos sino que logrará posicionarse en la mente del consumidor como un fabricante de chocolates selectos acaparando el mercado de los clientes más exigentes.

10. Recomendaciones

A continuación se redactan las siguientes recomendaciones, las cuales tienen como base el análisis realizado a lo largo del proyecto:

- Mantener como prioridad un reglamento de control de calidad, precio, impuestos, obligaciones y responsabilidades no solo con la comunidad sino con empleados y trabajadores para demostrar seguridad y poder realizar planeaciones dentro de la organización.
- Se recomienda desarrollar estrategias de mercado, fijar metas de producción para estar dentro de los márgenes y así incrementar los ingresos y mantener una rentabilidad.
- Aplicar métodos masivos de publicidad, estrategias de marketing como los establecidos en el proyecto para ubicar el producto en la mente del consumidor.
- Aumentar de forma periódica la producción para abaratar costos, entre mas producto se fabrique es menor el valor de la elaboración ya que comprando por volumen el precio disminuye, claro esta se establecerá



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL CENTRO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA



- contratos de compra con los proveedores, para respaldar el presupuesto proyectado al tener un alza de precio de la materia prima en el mercado.
- Se recomienda al momento de incrementar la cartera de clientes establecer parámetros de compras, en donde se fije el tiempo previo en el que se debe presentar el pedido para cubrir la demanda con los grandes consumidores, y así cumplir con tiempo de entrega.

11. Referencias

- [1] cacao, Organización Internacional del Cacao, Cifras. *ICOO (por sus siglas en inglés)*
www.icco.org
Fecha de Consulta: 15/04/2011
- [2] Ecuatoriano, G. (16 de 04 de 2011). *Resoluciones*.
http://www.campvs.org/legislacion/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=400
Fecha de Consulta: 23/04/2011
- [3] Ecuatoriano, G. (16 de 04 de 2011). *Derecho Ecuador*.
<http://www.derechoecuador.com/index.p>
- [hp?Itemid=457&id=4424&option=com_content&task=view](http://Itemid=457&id=4424&option=com_content&task=view)
Fecha de Consulta: 23/04/2011
- [4] Grupo Novatech. (19 de 04 de 2011). *Software contable*.
<http://www.grupo-novatech.com>
Fecha de Consulta: 21/04/2011
- [5] Planeacion y Control de la Produccion. (15 de 04 de 2011). *Robert H. Bock William K. Holstein*.
Fecha de Consulta: 20/04/2011
- [6] Gestion de la Produccion. (20 de 04 de 2011). *Ochoa Laburu, Carlos; Arana PérezRobert*.
Fecha de Consulta: 22/04/2011
- [7] Reposicionamiento. (18 de 04 de 2011). *Jack Trout, Steve Rivkin*
Fecha de Consulta: 21/04/2011
- [8] Administracion de Produccion y Operaciones. (20 de 04 de 2011). *N. GAITHER, G. FRAZIERO*
Fecha de Consulta: 24/04/2011