

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS



**“*DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA
PARA UNA EMPRESA QUE FABRICA
CHOCOLATES*”**

Proyecto de Grado

**Previa la obtención del Título de:
Economía con mención en Gestión Empresarial
Ingeniería Comercial y Empresarial**

Presentado por:

**Emelia Isabel Coloma Pardo
Zulema Beatriz Rodríguez Rivas
Cinthya Alexandra Vélez Salas**

Guayaquil-Ecuador

2011

DEDICATORIA

A Dios por darme la fuerza necesaria para lograr mis metas, a mi mami por toda su entrega, su dedicación y por ser mi sostén en todo momento.

A Wimper por su comprensión y amor, a mi abuelo Carlos por nunca desampararme, a Ana por cuidarme a diario y a mis hermanos por su apoyo y amor incondicional.

Emelia Isabel Coloma Pardo

DEDICATORIA

A Dios por darme sabiduría para seguir el camino, a mis padres y hermanos porque gracias a sus consejos y palabras de aliento crecí como persona.

Cinthy Alexandra Vélez Salas.

DEDICATORIA

A Dios por ser en mi vida la paz y el camino, por abrirme las puertas del triunfo, a mi mami por darme fuerza y ser mi base para cumplir mis metas, a mi papi por su apoyo incondicional y sus mimos, a mi hijo Amos por ser el ángel que alegra mi vida y con su amor llena los vacíos de mi corazón, a mi tía Nativa por sus consejos y darme siempre una palabra de aliento, a mis hermanos por su cariño y a mis amigos porque al caer me decían vamos tu puedes, y a todas las personas que siempre tuvieron fé en mi, con mi más grande amor y gratitud.

Zulema Beatriz Rodríguez Rivas

AGRADECIMIENTO

La presente recopilación de datos y sugerencias de la Confitería “El Salinerito” ha sido posible gracias al trabajo minucioso de tres compañeras, alumnas de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, quienes se dedicaron a reunir y conseguir, a través de la investigación de campo, toda la información aquí impresa para luego clasificarla y que sirva como un instrumento de trabajo o medio de conocimiento para el pueblo ecuatoriano.

Por medio del presente hacemos un merecido reconocimiento al Ing. Víctor Hugo Gonzales, quien con mucha paciencia nos supo guiar en el desarrollo de este proyecto y a la gente amable y trabajadora del pueblo Salinas, de Guaranda.

Guayaquil, Abril del 2011

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser pilar fundamental en mi formación, porque de su mano he vencido todos los obstáculos en mi vida ya que sin él nada es posible.

A mi mami porque a ella se lo debo absolutamente todo y jamás tendré como pagarle, a mi abuela Rosa Emelia que desde el cielo cuida mis pasos y fue forjadora de mi futuro desde que nací.

A mi mami Luysa por ser mi apoyo incondicional en todo momento, a mis tíos Juan y Richard que velan por mí siempre en momentos buenos y malos y a todas la personas que me han ayudado para hacer este logro posible, Dios los bendiga, los amo!

Emelia Isabel Coloma Pardo

AGRADECIMIENTO

A Dios que no ha dejado que la odisea de mi vida me quite los sueños y la paz, que me ha dado la sabiduría y la fé para vencer mis miedos y frustraciones. A mi mami porque de ella he aprendido a luchar y a levantarme aun en los momentos más duros de mi vida, por ser mi sustento y enseñarme a tener carácter para pelear por lo que quiero y que aun a pesar de los problemas he sentido su presencia, A mi papi que me demostró que no importan los errores sino estar arrepentidos de corazón y tener siempre una muestra de amor; a los dos por inculcarme valores y por enseñarme que la familia es lo más importante. A mi abuelito Alberto por llenar mi niñez de alegría, risas y que desde el cielo cuida mis pasos, a mi hermanos que aun a pesar de todo han permanecido junto a mí, y a todas las personas que han sido parte fundamental de este triunfo que me llena de orgullo y felicidad. Dios guie e ilumine sus caminos, los amo.

Zulema Beatriz Rodríguez Rivas

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

M.S.C. Horacio Villacís

Presidente del Tribunal

M.S.C. Víctor Hugo Gonzales

Director de Proyecto de Grado

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto me corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”

Emelia Isabel Coloma Pardo

Zulema Beatriz Rodríguez Rivas

Cinthyia Alexandra Vélez Salas

INDICE GENERAL

| | |
|--|-----------|
| Capítulo I..... | 1 |
| Introducción | 1 |
| 1.1 Resumen del Proyecto..... | 1 |
| 1.2 Problemas y Oportunidades..... | 3 |
| 1.2.1 Problemas..... | 3 |
| 1.2.2 Oportunidades..... | 4 |
| 1.3 Alcance | 4 |
| 1.3.1 Objetivos Generales..... | 5 |
| 1.3.2 Objetivos específicos | 5 |
| 1.4 Estructura Organizacional..... | 6 |
| 1.4.1 Reseña Histórica Grupo Salinas “Salinerito”..... | 6 |
| ➤ Reseña Confitería | 9 |
| 1.4.2 Aportación del sector a la industria..... | 10 |
| 1.4.3 Misión..... | 10 |
| 1.4.4 Visión | 11 |
| 1.4.5 Política | 11 |
| Capítulo II..... | 14 |
| Diagnóstico de la situación actual de la empresa..... | 14 |
| 2.1 Antecedentes | 14 |
| 2.1.1 Diagnóstico Administrativo | 15 |
| 2.2. Recurso Humano | 15 |
| 2.2.2 Problemática en el área de Recurso Humano. | 19 |
| 2.3 Análisis e Investigación de Mercado..... | 23 |
| 2.3.1 Análisis de Viabilidad de Confites El Salinerito.- FODA..... | 23 |
| 2.3.2 Definición de la Investigación | 24 |
| 2.3.3 Análisis Situacional | 39 |
| 2.3.4 Análisis del Ciclo de vida de los productos de Confites “El Salinerito”.- Matriz BCG..... | 39 |
| 2.3.5 Fuerzas de Porter..... | 41 |
| 2.3.6 Análisis de la oferta | 43 |
| 2.3.7 Análisis de la Competencia | 44 |
| 2.3.8 Análisis de la Demanda..... | 45 |
| 2.3.9 Matriz de Implicación FCB..... | 47 |
| 2.3.10 Análisis de segmentación..... | 48 |
| 2.3.11 Análisis de los Canales de Distribución | 49 |
| 2.3.11 Grupo Focal | 52 |
| 2.3.12 Problemática de las estrategias actuales de mercado | 54 |
| 2.4 Análisis Financiero..... | 55 |
| Capítulo III..... | 65 |
| Diagnóstico de Producción..... | 65 |
| 3.1 Recursos actuales | 65 |
| 3.1.1 Proceso de Producción | 66 |
| ➤ Elaboración de la Pasta de Cacao | 66 |
| ➤ Elaboración del Chocolate..... | 70 |
| ➤ Elaboración de los Turrónes..... | 73 |

| | | |
|--|--|------------|
| 3.1.2 | Deficiencias Y Problemáticas en el Proceso de Producción | 75 |
| 3.2 | Conclusiones de la encuesta en el área de producción | 77 |
| Capítulo IV | | 80 |
| Propuestas de Mejoras | | 80 |
| 4.1 | Propuestas Administrativas..... | 80 |
| 4.1.1 | Patentes..... | 80 |
| 4.1.2 | Implementación de Software SSA BAAN..... | 83 |
| 4.2 | Propuestas de nuevas estrategias de mercado. | 86 |
| ➤ | Marketing Mix..... | 86 |
| 4.2.1 | Producto..... | 88 |
| 4.2.2 | Precio..... | 90 |
| 4.2.3 | Plaza..... | 91 |
| 4.2.4 | Promoción..... | 94 |
| 4.3 | Propuestas de mejora en los procesos de producción | 100 |
| 4.3.1 | Propuestas y Presupuesto de Maquinarias. | 100 |
| 4.3.2 | Propuesta de Furgones aislados para el traslado del Producto | 103 |
| 4.3.3 | Reubicación del área de Producción | 107 |
| Capítulo V | | 108 |
| Análisis Financiero de las propuestas de mejora | | 108 |
| 5.1 | Introducción | 108 |
| 5.2 | Inversión requerida | 109 |
| 5.3 | Financiamiento..... | 111 |
| 5.4 | Ingresos | 112 |
| 5.5 | Costos..... | 114 |
| 5.6 | Capital de Trabajo.- Máximo Déficit Acumulado | 115 |
| 5.7 | Valor de desecho contable..... | 117 |
| 5.8 | Flujo de Caja proyectado | 117 |
| 5.8.1 | Tasa Mínima Atractiva de Retorno.- TMAR..... | 118 |
| 5.8.2 | Pay Back..... | 121 |
| 5.8.3 | Análisis de Sensibilidad | 122 |
| 5.8.4 | Análisis Univariado | 123 |
| 5.8.5 | Conclusiones del estudio financiero | 123 |
| CONCLUSIONES GENERALES | | 125 |
| RECOMENDACIONES | | 126 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 127 |
| ANEXOS | | 130 |
| Anexo: 1 | Proforma NLR-CHEVROLET | 130 |
| Anexo: 2 | Proforma Metalcar Furgón | 130 |
| Anexo: 3 | Tabulación de Datos | 133 |
| Anexo: 4 | Encuesta Estudio de Mercado | 134 |

INDICE DE CUADROS

| | |
|---|----|
| Cuadro: 1 Balance General Confites "El Salinerito" -2010 | 55 |
| Cuadro: 2 Estado de Resultado Confites "El Salinerito" - 2010 | 56 |
| Cuadro: 3 Razón Corriente | 57 |
| Cuadro: 4 Razón Rápida o Prueba Acida | 57 |
| Cuadro: 5 Razón deuda-capital | 58 |
| Cuadro: 6 Razón de endeudamiento | 59 |
| Cuadro: 7 Rotación de Activos..... | 60 |
| Cuadro: 8 Rotación Cuentas por Cobrar..... | 60 |
| Cuadro: 9 Rotación Cuentas por Pagar | 61 |
| Cuadro: 10 Rotación de Inventario..... | 62 |
| Cuadro: 11 Retorno sobre Capital | 63 |
| Cuadro: 12 Retorno sobre la Inversión | 63 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico: 1 Organigrama Grupo Salinas | 17 |
| Gráfico: 2 Tamaño de la muestra..... | 28 |
| Gráfico: 3 Resultados de frecuencia género de los encuestados | 31 |
| Gráfico: 4 Resultados de frecuencia de "Si le gusta consumir chocolates"..... | 32 |
| Gráfico: 5 Resultados de frecuencia "Consumo de chocolates a la semana" ... | 32 |
| Gráfico: 6 Resultados de frecuencia "Motivo de compra de chocolates" | 33 |
| Gráfico: 7 Resultados frecuencia "Chocolate preferido" | 34 |
| Gráfico: 8 Resultado frecuencia "Presentación de chocolate preferida" | 34 |
| Gráfico: 9 Resultado frecuencia "Demora en buscar el chocolate ideal" | 35 |
| Gráfico: 10 Resultados frecuencia "Conocimiento del chocolate Salinerito" | 36 |
| Gráfico: 11 Resultado frecuencia "Lugar preferido de compra" | 37 |
| Gráfico: 12 Resultado frecuencia "Factores que intervienen en el consumo de chocolate" | 37 |
| Gráfico: 13 Resultado frecuencia "Medio para escuchar la publicidad" | 38 |
| Gráfico: 14 Ciclo de Vida del producto..... | 40 |
| Gráfico: 15 Fuerzas de Porter..... | 41 |
| Gráfico: 16 Macro-segmentación | 49 |
| Gráfico: 17 Proceso de Producción Chocolate | 72 |
| Gráfico: 18 Flujo Producción-Cliente Chocolates..... | 77 |
| Gráfico: 19 Áreas Beneficiadas con el Sistema SSA BAAN | 85 |
| Gráfico: 20 Inversión en Patentes..... | 109 |
| Gráfico: 21 Inversión en Software SSA BAAN | 110 |
| Gráfico: 22 Inversión en Marketing de lanzamiento | 110 |
| Gráfico: 23 Inversión de Maquinarias Producción..... | 111 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1 Nómina Administrativa | 18 |
| Tabla 2 Producción y venta en kg de productos Salinerito | 40 |
| Tabla 3 Empresas fabricantes de Confites en el Ecuador | 45 |
| Tabla 4 Matriz FCB | 48 |
| Tabla 5 Factores que afectan en la compra del chocolate | 48 |
| Tabla 6 Activos Fijos Confites "El Salinerito" | 65 |
| Tabla 7 Maquinarias para elaboración de Turrone..... | 66 |
| Tabla 8 Capacidad de Producción Actual | 73 |
| Tabla 9 Capacidad de las maquinarias | 77 |
| Tabla 10 Costo del Estudio de Factibilidad de una Patente..... | 81 |
| Tabla 11 Costos de Registro de una Patente | 82 |
| Tabla 12 Lista de precios..... | 91 |
| Tabla 13 Cronograma Publicidad de Lanzamiento | 96 |
| Tabla 14 Cronograma Publicidad televisión..... | 96 |
| Tabla 15 Cronograma radial de publicidad | 97 |
| Tabla 16 Plan de medios mensual..... | 86 |
| Tabla 17 Cotización de nueva maquinaria | 101 |
| Tabla 18 Contactos Anglo Automotriz..... | 101 |
| Tabla 19 Características Camión distribuidor | 105 |
| Tabla 20 Características Chasis | 105 |
| Tabla 21 Financiamiento de la inversión requerida..... | 111 |
| Tabla 22 Amortización préstamo CFN | 112 |
| Tabla 23 Estimación de la demanda primer año | 113 |
| Tabla 24 Demanda estimada por producto | 113 |
| Tabla 25 Ingresos estimados | 114 |
| Tabla 26 Estimación de Costos | 114 |
| Tabla 27 Determinación de la demanda mensual..... | 115 |
| Tabla 29 Valor de desecho nueva maquinaria | 116 |
| Tabla 28 Máximo Déficit Acumulado..... | 116 |
| Tabla 30 Depreciación nueva maquinaria..... | 117 |
| Tabla 31 Flujo de Caja del Proyecto | 118 |
| Tabla 32 Beta Desapalancada y Apalancada | 120 |
| Tabla 33 Datos para el cálculo del CAPM..... | 120 |
| Tabla 34 TMAR, Ke, Kd | 121 |
| Tabla 35 Pay Back..... | 122 |
| Tabla 36 Análisis de sensibilidad | 122 |
| Tabla 37 Análisis de sensibilidad por producto | 123 |

Capítulo I

Introducción

1.1 *Resumen del Proyecto*

Evaluando las últimas tendencias del mercado actual, la nueva generación de clientes potenciales se están inclinando a COMER SALUDABLEMENTE, sumándose a esto el ejercicio y paso de ser mas que una moda pasajera a un estilo de vida ,destacado en las últimas generaciones; para citar un ejemplo desde hace algunos años atrás, las grandes cadenas distribuidoras de alimentos venden hasta la actualidad alimentos libre de preservantes conocidos como *orgánicos*, inclusive gigantes corporativos de comida rápida como McDonald`s, Pizza Hut, incluyen ahora, entre sus líneas de productos, comida sana y nutritiva.

En el mercado de chocolate se engloban todos los grupos sociales ya que por no ser un alimento excesivamente caro puede ser consumido por la gran mayoría de la gente, por eso los distribuidores han segmentado el mercado ofreciendo una gama de productos suficientemente amplia, para poder abarcar todos los sectores de la sociedad. En pocos años se ha pasado de las simples tabletas de chocolate y el chocolate en polvo, a una gran variedad de chocolates con frutos secos, y otros.

Por eso hoy en día se encuentra en el mercado desde las ofertas de productos de chocolate suave en los que prima mas el envoltorio y la imagen y que están principalmente dirigidos a niños y jóvenes, hasta los chocolates puros o rellenos con licores dirigidos a un público más exigente, al que no le importa que esto conlleve a un aumento de precio del producto.

Ante lo expuesto en párrafos anteriores, se ha concluido en desarrollar un análisis estratégico para mejorar procesos que requieran las diferentes áreas de Confites El Salinerito, enfocándose 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 y ayudar a reducir la tasa de desempleo en el país.

Para esto se utilizarán métodos que permitan descubrir la situación actual de la empresa tales como:

- FODA
- MATRIZ BCG
- FUERZAS DE PORTER
- MATRIZ DE IMPLICACION
- ANALISIS DE INDICES FINANCIEROS

Al obtener estos resultados se determinará una estructura de procesos para los diferentes departamentos, ajustando cada una de estas a los requerimientos y exigencias del mercado. Se desarrollará 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.

1.2 *Problemas y Oportunidades*

1.2.1 Problemas

El Salinerito es una empresa de Economía Solidaria que crece con la colaboración, esfuerzo y trabajo arduo de sus habitantes. Es muy conocido por la producción de sus exquisitos quesos, pero estos no son los únicos productos que estas empresas realizan, pero si en el que se han especializado.

Chocolates “El Salinerito” es otra rama con la que cuenta la Fundación “Familias Salesianas de Salinas”, la cual produce una gran variedad de exquisitos y novedosos chocolates, sin embargo, por su falta de conocimientos de leyes, estrategias de mercadotecnia, de producción y comercialización, muchas veces la falta de iniciativa por parte de los administradores, no se ha logrado su difusión en el mercado nacional y mucho menos en la zona costera.

La empresa no logra ver aun la perdida de oportunidades al no invertir en canales de distribución óptimos (camiones con líneas de frío) para que su producto llegue en excelentes condiciones a las ciudades o pueblos del litoral.

Una indudable problemática es la falta de visión, de sus apoderados, sobre la forma y condiciones bajo las cuales podrían explotar el producto y también la marca.

Los 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. No hay que dejar de lado que la misma resulta muy cara y cuyo costo podría ser aminorado con economías de

escala, sin necesidad de que la tasa de desempleo de la parroquia sufra un aumento.

1.2.2 Oportunidades

Ahora bien, se conoce la problemática de esta empresa y el gran potencial de la misma para 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 esta 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”

Entre la gran cantidad de oportunidades que Confites “El Salinerito” tiene para poder expandirse, como se menciono anteriormente, esta industrializarse, capturar más clientes ofrecer mejores canales de distribución, realizar estrategias de marketing agresivas para establecerse tanto en el mercado nacional como internacional y posicionar en la mente del consumidor su marca mediante la venta de franquicias tipo *cafeterías* en las que podría ofrecer los productos elaborados de la chocolatería y la quesera.

1.3 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 esta 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. Esta 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 procesada 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.

1.3.1 Objetivos Generales

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

1.3.2 Objetivos específicos

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

1.4 Estructura Organizacional

1.4.1 Reseña Histórica Grupo Salinas “Salinerito”.

Constituido jurídicamente el 26 de noviembre del 2006¹ forma una instancia corporativa que representa los intereses comunes y específicos de la población Salinera, y las distintas instituciones miembros; con el fin de apoyar iniciativas locales para fortalecer el trabajo comunitario.

Siendo capaz conjuntamente con los gobiernos locales de tomar el liderazgo parroquial y regional en los aspectos de equidad de género, participación ciudadana, cuidado y protección del medio ambiente, equilibrio generacional, productivo y de comercialización; creando así un horizonte definido y un futuro promisorio para las nuevas generaciones, digno de ser imitado por otras poblaciones.

En 1978, el padre Antonio Polo, quien hacía obra de Bolívar, propuso a las comunidades indígenas de Salinas organizarse, hacer microempresas para elaborar quesos y de esta manera, mejorar la situación económica de las 1500 personas que vivían en ese sector.

Su idea se plasmó gracias a la transferencia de tecnología del gobierno suizo y el financiamiento de algunas Organizaciones No Gubernamentales, ONG.

Queriendo expandirse llegaron a venderle chocolates a Suiza que le compro pasta y licor de cacao. Sus productos como

¹ CONFITES SALINERITO. (23 de 04 de 2011). *GRUPO SALINAS*. Recuperado el 15 de 04 de 2011, de <http://www.salinerito.com>

quesos, chocolates, turrone, mermeladas, lácteos, embutidos y artesanía también se venden en Italia, Estados Unidos y Japón.

El Salinerito es conocida en Italia desde 1995, y desde 1998 comenzó a invadir nuevos mercados, gracias a la apertura de un CENTRO DE EXPORTACIONES, que se encarga de comercializar los productos de las microempresas asociadas que dan trabajo a 1000 personas.

Hongos, turrone, mermeladas, pasta de cacao, azúcar, cascara de mortiño, panela granulada, prendas de lana, tagua, madera y cerámicas salen al mercado extranjero por medio de la empresa MCCH y Camari.

Desde 1998 El Salinerito exporta cuatro tipos de chocolates, además de pata de licor y Pepa de cacao. En 2003, exporto 1200 persona prendas, el 70% fue a Italia, el 20% a Estados Unidos. En 2004, Japón y EEUU compraron 230 kilos de chocolate de los 300 que se produjeron en las fábricas de Salinas.

El padre Antonio Polo llego desde Venecia, Italia, a Salinas en 1971, desde entonces ha sido el principal motivador des desarrollo de la Zona, aunque asegura que mucho proyectos fracasaron porque la gente no sabía vender, mientras otros han logrado posicionarse en el mercado.

“NO IMPORTA LA RIQUEZA QUE PRODUCIMOS SINO COMO LO HACEMOS”, - dice el padre Antonio-, quien rescata el trabajo en conjunto de la comunidad y el valor agregado que dieron a quesos, mermeladas, chocolates, y otros productos.

“SALINAS QUIERE VENDER IDEAS Y LOS PROCESOS, MAS QUE LOS PRODUCTOS”

El Grupo Salinas está integrado por seis miembros que a su vez son organizaciones dedicadas a actividades sociales y productivas; los mismos son:

Cooperativa de ahorro y crédito Salinas Ltda. (COACCSAL).

Dedicada a las micro-finanzas parroquiales, es la más antigua de las organizaciones y punto de partida para la actividad productiva de transformación de lácteos. La COACCSAL tiene unos 2000 socios y ha extendido su servicio con una ventanilla en la Parroquia San Luis de Pambil.

Asociación “Desarrollo Social de Artesanos TEXAL Salinas” (TEXAL)

Organización que agrupa mujeres artesanas que trabajan con sus manos prendas de hilo de lanas naturales (oveja, alpaca, algodón) que son producidos por la Hilandería Salinas. La TEXAL cuenta con mujeres afiliadas quienes reciben otros servicios como capacitación administrativa y artesanal, micro-financiamiento y espacios de encuentro y reflexión.

Fundación de organizaciones campesinas de Salinas (FUNORSAL)

Es una organización de segundo grado que se encarga de la organización, asistencia técnica y acompañamiento de las comunidades de base de la parroquia. Cuenta con empresas productivas que ayudan a financiar sus actividades organizativas y sociales.

Fundación grupo juvenil Salinas

Ente creado con la finalidad de asesorar y fomentar la creación de grupos y actividades juveniles en la parroquia. Es el organismo que gestiona las actividades turísticas de Salinas para

lo cual mantiene un hotel, oficina de turismo y operadora. También dirige la fábrica secadora de hongo y una hacienda forestal.

Fundación Familia Salesiana Salinas (FFSS)

Sus principales acciones se centran en la pastoral y atención a la educación y salud de los niños y jóvenes de la parroquia. Administra y mantiene los hogares juveniles masculino y femenino con el apoyo de empresas productivas como la fábrica de chocolate y la fábrica de aceites esenciales, entre otras que se hallan en fase experimental.

Cooperativa de producción agropecuaria (El Salinerito)

Es la organización cooperativa que administra la fábrica de lácteos El Salinerito y varios predios de producción de leche y forestales. Alrededor de 150 familias son socias de la PRODUCCOOP, la primera y más exitosa empresa agro-industrial rural.

➤ Reseña Confitería

La confitería se formó en el año de 1992 de manera muy artesanal como parte de un proyecto emprendido por la Fundación “Familia Salesianas de Salinas” perteneciente al Grupo Salinas.

Para el año de 1996 se comenzó la elaboración de pasta de cacao, esta se exportaba con destino a Japón, sin embargo ya para 1998 gracias a la visita de un equipo técnico suizo, que le enseñaron a los pobladores de Salinas el arte de los chocolates, es que este se comenzó a elaborar dejando así de lado para el año 2004 la exportación de la pasta y licor de cacao y dándole lugar a la exportación del chocolate ya elaborado.

Hoy, a 15 años de sus comienzos, la fábrica de chocolates bajo el mando de la Fundación Familias Salesianas de Salinas y la marca “Salinerito” ha logrado mantenerse en el mercado gracias a la calidad de sus productos y una gestión empresarial comunitaria adecuada.

Este sistema les ha permitido cumplir con el objetivo de darle valor a su materia prima además de lograr una economía estable y progresista para sus pobladores.

1.4.2 Aportación del sector a la industria.

La industria de chocolates a nivel mundial crece a una tasa del 4% anual². En ésta industria seis fábricas chocolateras mueven el 37% del mercado mundial, donde cada año se venden cerca de USD 74 millones.

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

1.4.3 Misión

El Salinerito es una empresa ubicada en la ciudad de Salinas en la provincia de Guaranda dedicada a la fabricación de chocolates y confites con materia prima nacional, mano de obra local y utilizando tecnología generando así empleo para los habitantes de su ciudad.

² cacao, O. i. (15 de 04 de 2011). Cifras. /COO .

1.4.4 Visión

La visión de la empresa los motiva a moverse - todos en la misma dirección - con un fuerte sentido de urgencia y una gran determinación.

Para El Salinerito, ser mejores es su meta, para alcanzar la más alta rentabilidad posible sin considerar sólo los números sino también la conquista con la calidad, de ésta forma Ser Mejor, significa: tener las mejores marcas y las que crecen más rápidamente; tener los mejores productos para los consumidores; ser reconocido por los clientes como su mejor socio; tener las mejores personas y la gente más comprometida; construir una cultura fuerte y única; significa, también, tener el coraje de marchar adelante y liderar los cambios necesarios para las comunidades que dependen de su ayuda.

1.4.5 Política

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

Según el artículo 19 del Estatuto de Régimen Tributario INTERNO, se la define como un contribuyente de régimen tributario especial³ 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

³ Ecuatoriano, G. (16 de 04 de 2011). *Resoluciones*. Recuperado el 23 de 04 de 2011, de http://www.campvs.org/legislacion/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=400

para efectos fiscales, dentro de estos también están exentos del 25% y 15% de impuesto.

Según el Capítulo V del estatuto primero de régimen tributario; se debe de 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.
- Estas 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 3⁴ de este Decreto, deben ser de interés general y que a

⁴ Ecuatoriano, G. (23 de 04 de 2011). *Derecho Ecuador*. Recuperado el 16 de 04 de 2011, de http://www.derechoecuador.com/index.php?Itemid=457&id=4424&option=com_content&task=view

ellas tenga acceso la comunidad. Estas 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.

Capítulo II

Diagnóstico de la situación actual de la empresa

2.1 *Antecedentes*

En la actualidad el chocolate ecuatoriano es de fama mundial y se lució en Europa en la Feria Anual Salón du Chocolat 2008 realizada en Paris en el mes de noviembre del mismo año; siendo este acontecimiento la primera vez que el chocolate ecuatoriano participo en un evento de tal magnitud; varias empresas ecuatorianas tuvieron la oportunidad de presentar sus marcas y hacer gala de sus productos ya que la cita sirvió para establecer buenos contactos con prestigiosas empresas del sector.

La mayor parte del chocolate ecuatoriano cumple con todas las exigencias internacionales ser exportado y no pocos dicen que es uno de los mejores del mundo. Las tabletas de chocolate o chocolatinas no son tan populares en Ecuador como en Europa o EEUU, aunque cada vez son más aceptadas. Por lo general, procesado en el extranjero, el fino cacao ecuatoriano es convertido en delicioso chocolate negro.

Dado esta expansión en la industria chocolatera a nivel mundial y nacional en 1996 en Salinas de Guaranda a más de vender pasta de cacao se decide dar valor agregado al mismo y se orienta la venta de pasta de cacao a la fabricación del chocolate como una visionaria forma de ver el negocio de los confites.

A nivel comercial se resalta el crecimiento de la industria y la expansión del segmento de chocolatería fina o “dark chocolate” para lo cual la confitería El Salinerito presenta al mercado una línea

innovadora de chocolates que solo ellos poseen en el mercado; como por ejemplo:

- ✓ Bombones con polen de abeja
- ✓ Bombones con comino
- ✓ Bombones con ají
- ✓ Bombones con Pájaro Azul (Licor autóctono de Guaranda)

2.1.1 Diagnóstico Administrativo

Se realizara en forma integral un diagnóstico administrativo que ayude a la detección de problemas en las áreas de personal, mercado y servicios para proponer soluciones que conlleven a mejoras permanentes.

La empresa cuenta con cuatro áreas de producción: Turrónes, chocolates, pasta de cacao y mermeladas. En el caso de la última área mencionada se trabaja en forma temporal debido a que al momento este producto no es reconocido en el mercado nacional.

2.2. Recurso Humano

El organigrama es una representación gráfica de toda la estructura de una microempresa y su finalidad es dar una visualización de cómo se encuentra conformada la misma⁵.

Son importantes por:

- Los niveles jerárquicos.

⁵ Prisma. (21 de 04 de 2011). *Portal para investigadores y profesionales*. Recuperado el 08 de 04 de 2011, de <http://www.elprisma.com/apuntes/administracion-de-empresas/organigramas/>

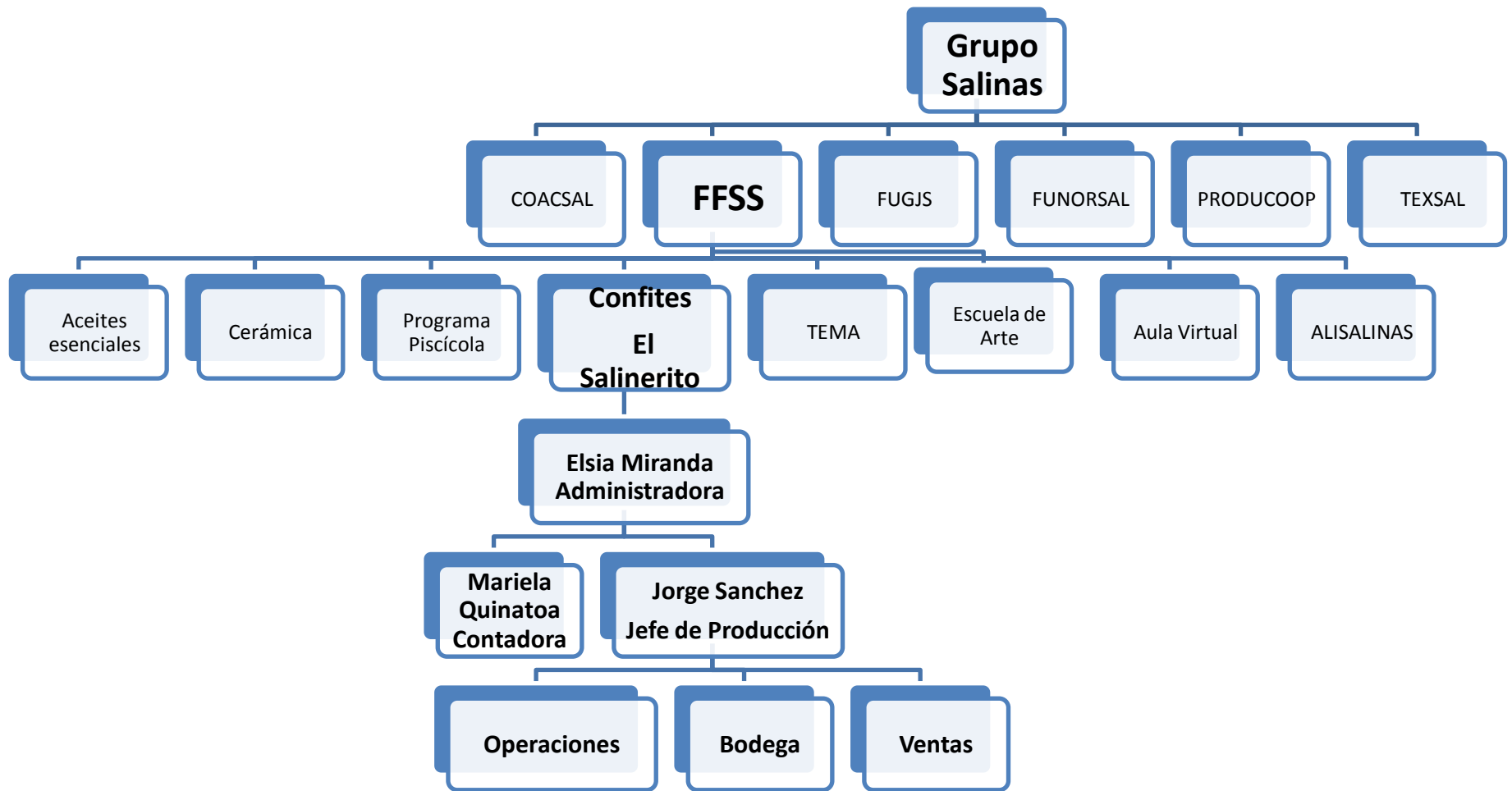
- La división de funciones.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.

La estructura organizativa de Confites el Salinerito viene después de un desglose de autoridades que son sus principales agentes de control, como el Grupo Salinas y la Fundación Familias Salesianas de Salinas.

Esta Organización tiene en su estructura seis Fundaciones las cuales cumplen con diferentes actividades empresariales, no se han desarrollado por completo, dentro de estas se encuentran Confites Salinerito la cual desarrolla la actividad de producción de chocolates.

A continuación se presentará un gráfico el cual simplifica la jerarquía de Grupo Salinas, la actividad y colaboradores con los que cuenta confites Salinerito.

Gráfico: 1 Organigrama Grupo Salinas



Fuente: 1 Grupo Salinas (28 de 03 de 2011) Salinerito, <http://www.salinerito.com>
Elaborado por: 1 Las Autoras

Confites "El Salinerito" cuenta con una nómina de personal administrativo contable y de producción conformado por:

Área Administrativa Contable

Tabla 1 Nómina Administrativa

| No. | Nombres | Apellidos | Cargo |
|-----|-------------------|-------------------|--------------------|
| 1 | Elsia | Miranda Ortiz | Administradora |
| 2 | Mariela Elizabeth | Quinatoa Chamorro | Contadora |
| 3 | Jorge Luis | Sánchez Sánchez | Control de Calidad |
| 4 | Luis Arturo | Castro Vega | Ventas |

Elaborado por: 2 Las Autoras

Fuente: 2 Elsie Miranda (8 de 04 de 2011) Administradora Confites "El Salinerito" Guaranda-Salinas

Gerente Administradora.- Elsie Miranda Ortiz, se encarga de la planificación y organización de la empresa, de realizar y revisar los informes que se entregan a la Fundación Familia Salesiana, de aprobar y autorizar inversiones y del correcto funcionamiento de la empresa.

Asistente Contable.- Mariela Elizabeth Quintana Chamorro, su labor es llevar la contabilidad, realizar los Estados Financieros, declaración de utilidades y trámites referentes a la administración. También da asistencia a la administración cuando es necesario.

Jefe de producción y Control de Calidad.-Jorge Luis Sánchez Sánchez, ejecuta la revisión del proceso de producción y producto terminado, adquisición de la materia prima y verificación de calidad de la misma, además de la planificación y elaboración de nuevos productos.

Jefe de Ventas.- Luis Arturo Castro Vega, recepta y despacha pedidos.

Dentro del área operativa cuentan con 13 operadores que se encargan de la elaboración de los confites.

2.2.2 Problemática en el área de Recurso Humano.

Se realizó un cuestionario con 119 preguntas, que ayudo a medir las deficiencias actuales de la empresa en sus áreas de planeación, organización, dirección, control, costos y mercadeo, las cuales se detallan a continuación.

Planeación.

La planeación de la empresa se maneja de manera ordenada, factible y centralizada por los directivos.

Para poder organizar, dirigir o controlar planes de acción, primero se elaboran planes que den dirección y propósito a la organización, decidiendo qué debe hacerse, cuándo y cómo hacerse y quién lo hará

Organización

En la empresa las operaciones necesarias para la obtención del producto son numerosas y se necesitan personas especializadas para diferentes tareas, quienes serán coordinadas para que cada uno de ellos cumpla con una actividad diferente y pueda llegar a la meta que es la obtención del producto. Si cada empleado tuviese que realizar él sólo todas las operaciones, la producción se vería reducida. Por ello, se afirma que la división del trabajo es la razón misma de la **organización**, ya que en toda actividad productiva que no sea individual se necesita un determinado

grado de organización que distribuya las distintas tareas entre los trabajadores⁶.

“El Salinerito” carece de manuales de funciones y procedimientos, no tiene políticas bien definidas, existe falta de comunicación en la empresa, no realiza proceso de selección para elegir sus empleados y el espacio físico por departamento no está bien definido. Estando ya organizado en la división, deberá realizar un plan de trabajo para cada empleado, dándole a conocer sus respectivas funciones y planificar dinámicas para que conozcan la cultura organizacional de la empresa ya que desconocen la misión y visión de la misma.

Dirección

En la dirección de una empresa, dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales⁷. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr un objetivo de la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado obtienen de sus empleados sus mejores esfuerzos.

⁶Eoearagon. (21 de 04 de 2011). *Ecobachillerato*. Recuperado el 15 de 04 de 2011, de <http://www.ecobachillerato.com/eoearagon/tema5.pdf>

⁷Castillo. (21 de 04 de 2011). *Monografías*. Recuperado el 17 de 04 de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml>

En “El Salinerito” las personas al mando en las diferentes áreas no están evaluando la eficiencia y eficacia en los diferentes departamentos a su cargo, los retiros voluntarios de los empleados son frecuentes por la falta de motivación para realizar sus labores, a menudo se evidencian conflictos laborales y existen problemas de actitud y comportamiento.

La empresa no brinda inducción ni adiestramiento a sus empleados, así como tampoco se establecen premios o incentivos por metas conseguidas por equipos o grupos de trabajo, no existe líder en la empresa capaz de motivar al personal y llevarlo a cumplir los objetivos primordiales para la organización.

Control

Es un proceso que lleva a cabo el Consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de una entidad, con el objetivo de proporcionar un grado razonable de confianza en la consecución de objetivos en los siguientes ámbitos o categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y normas aplicables⁸:

El control en “El Salinerito” se encuentra muy reducido porque en la empresa no se emplean estrategias anticipadas para solucionar futuros problemas, no hay sistemas de control definidos en cada área de trabajo para el momento que estos se presenten ni después que ocurran, no se realizan inventarios sistematizados de

⁸Hierro. (21 de 04 de 2011). *Recursos Humanos*. Recuperado el 17 de 04 de 2011, de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/80-el-control-en-la-empresa.html>

mercancía constantemente, ni se controla la información en la empresa.

Costos

La empresa no realiza estudios de mercado para establecer los precios de venta, no trabaja con costos actuales para los cálculos de ajustes de precios ni obtiene descuentos especiales de sus proveedores.

Mercadeo

Los planes de mercado son el enlace entre fabricantes y consumidores, por que dirigen y controlan la distribución del gran flujo de bienes y servicios que ofrecen los productores a una multitud heterogénea de consumidores, con lo cual se obtiene un doble resultado:

- Satisfacer necesidades de consumidores
- Realizar ventas que a la vez produzcan utilidades, con las cuales la empresa pueda continuar operando.

El Salinerito no emite reportes o informes de ventas por períodos, no tiene un equipo de ventas definido, existen retrasos y demoras en los despachos a los clientes, no se dispone de publicidad para la comercialización de los productos, no realiza concursos de ventas por temporadas, no se asignan comisiones por ventas o cobranzas, no se establecen cuotas o metas de ventas por productos o en dólares.

2.3 *Análisis e Investigación de Mercado*

Mediante la utilización de herramientas como la matriz BCG, matriz de implicación y análisis situacional, del portafolio, de segmentación; encuesta, entre otros se espera obtener una mejor visión de la aceptación, necesidades e intereses del consumidor, que conlleve a establecer el plan de marketing estratégico ideal para la confitería.

2.3.1 **Análisis de Viabilidad de Confites El Salinerito.- FODA⁹.**

Fortalezas

- Posee una cartera de clientes fija que le permite producir lo que ellos demandan.
- El cacao que se necesita para la elaboración del chocolate es de buena calidad.

Oportunidades

- Flexibilidad en cuanto a los productos que realiza.
- Bombón con relleno de Pájaro Azul: para los clientes que gustan del licor.
- Bombón con ají, comino o polen: para los clientes japoneses ávidos de sabores exóticos.

Debilidades

- La producción de la empresa depende en gran parte de los pedidos de un pequeño número de compradores.
- La confitería no cuenta con convenios o contratos previamente adquiridos para ampararse en caso de un alza de

⁹ Quinatoa, M. (08 de 04 de 2011). Asistente Administrativa confites El Salinerito. (I. Coloma, Entrevistador)

precios en la materia prima que adquieren por parte de sus proveedores.

- La empresa cuenta con un solo proveedor de envolturas para los chocolates; envoltura que también la poseen otros productos en el mercado (la competencia).
- Cuenta con un único proveedor de maquinarias.
- Para crecimientos en la empresa necesita considerar la mano de obra actual.

Amenazas

- La empresa no tiene aun patentadas las recetas creadas de sus chocolates.
- De haber competencia cercana más industrializada y menos dependiente de la mano de obra la empresa podría perder importante participación en el mercado.

2.3.2 Definición de la Investigación

➤ Objetivo de la investigación

Determinar características y especificaciones de las tendencias de consumo de chocolates, así definir la aceptación que tendría la introducción de la línea de chocolates Salinerito.

➤ Encuesta piloto

Es un proceso de ensayo en la aplicación de la técnica seleccionada para la recolección de datos y su administración respectiva, que permita evaluar su eficiencia en función al problema motivo de investigación, la encuesta ayudara a lo siguiente:

- Evaluar el planeamiento, organización, ejecución y control de la aplicación de la técnica
- Determinar la forma óptima de la distribución de los recursos para la realización del trabajo de campo.
- Poner a prueba el plan de crítica o control de calidad e los datos, su grado de consistencia, plan de codificación y procesamiento estadístico.¹⁰

➤ **Preguntas que la investigación debe contestar:**

- ✓ ¿Cuál es la frecuencia con la que consumen chocolates?
- ✓ ¿Ha consumido los chocolates de marca Salinerito?
- ✓ ¿Cuál es la variable en la que se fijan primero a la hora de elegir un chocolate?
- ✓ ¿Cuál es la combinación de ingredientes que prefieren dentro de un chocolate?
- ✓ ¿Lugares de preferencia para adquirir los chocolates?

➤ **Hipótesis de la investigación:**

- ✓ La frecuencia con la que consumen chocolates es de por lo menos una vez a la semana.
- ✓ La mayoría de los encuestados no han probado algún chocolate de Salinerito.
- ✓ La variable más destacada es sabor y presentación.

¹⁰ (25 de 04 de 2011). Recuperado el 23 de 04 de 2011, de Derecho De investigacion: http://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/articulos/a_20080521_56.pdf

- ✓ La combinación ideal para los consumidores es la trufa, empaque con variedad de rellenos y buen sabor.
- ✓ Los consumidores prefieren encontrar el chocolate en un supermercado.

➤ **Diseño de la Investigación y Fuentes de información**

Fases de la investigación:

Para describir las características del mercado como preferencias, tendencias, gustos y exigencias con respecto al producto ya existente pero no posicionado en el mercado, para este análisis se realizara una investigación descriptiva.

➤ **Investigación descriptiva:**

Para conocer el comportamiento y el grado de asociación de variable para con el producto, se realizara un cuestionario basándolo en una muestra de clientes potenciales, estos indicadores medirán las variables que influyen en el consumo de los chocolates.

Fuentes de información:

Al definir las fuentes de información dentro de la investigación, facilitara la elaboración de hipótesis. Para interpretar con más claridad los resultados del estudio se utilizara fuentes primarias y secundarias.

La información primaria se generara durante la investigación, y la secundaria será la existente al exterior de la empresa.

- **Fuentes primarias:** La única herramienta que será usada como fuente directa será la entrevista personal, en la ciudad de Guayaquil con clase media-alta y alta

no solo con los consumidores sino también con el personal de la empresa para establecer propuestas de mejoras

- o **Fuentes secundarias:** Se utilizara sitios web, artículos sobre las tendencias de los consumidores, textos y bases de datos en línea ya que son de fácil acceso y no se incurrirá en algún costo.

➤ **Instrumento de Recolección de la Información:**
Encuesta

Se aplicara una encuesta a la muestra obtenida, este se estructurara de tal manera que refleje las preferencias y tendencias de los consumidores; se divide en petición de colaboración, instrucciones, preguntas y agradecimiento.

El cuestionario consta de 11 preguntas, se caracterizan por ser, de escala nominal, escala ordinal, intervalo, algunas de selección múltiple y otras dicotómicas. Están redactadas con palabras sencillas, claras y diseñadas para ser contestadas de manera concreta.

➤ **Diseño de la Muestra**

Definición de la población:

- ✓ **Elemento:** Personas de la ciudad de Guayaquil, en un nivel económico, medio alto, alto.

Selección de la Técnica el Muestreo:

Se ha considerado usar una técnica de muestreo Probabilística dado que la población es heterogénea y la investigación es descriptiva, con esta elección las consideraciones estadísticas son favorables.

✓ **Técnica de muestreo probabilística:** Con la finalidad de recolectar la información necesaria de los grupos de población, el muestreo será estratificado.

Variable de estratificación: Nivel Socioeconómico

- Medio-alto, 5.20%
- Alto 3.70%

➤ **Determinación del Tamaño de la muestra:**

El tamaño de la muestra se determina con una técnica de muestreo probabilístico, de forma cuantitativa con formulas y basado en la población.

Gráfico: 2 Tamaño de la muestra

$$n = (z^2) \left[\frac{(P \cdot Q)}{e^2} \right]$$
$$n = (0.95^2) \left[\frac{(0.50)(0.50)}{0.05^2} \right]$$
$$n = 385 \text{ habitantes}$$

Fuente: 3 Fistera.com Atención primaria en la red (01 de 04 de 2011), Metodología de la Investigación, <http://www.fistera.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras2.asp>

Donde:

z: Valor *z* estandarizado asociado al nivel de confianza (95%)

P: Estimado de proporción de la población que consume Chocolates (50%)

Q: Estimado de proporción de la población que no consume Chocolates (50%)

e: Nivel aceptable de tolerancia de error (5%)

➤ Trabajo de Campo

La estimación de costos y tiempo en los cuales se va a incurrir a la hora de recolectar la información.

- ✓ Costo: Dado que el trabajo de campo fue realizado por los estudiantes los costos son mínimos.
- ✓ Tiempo: La encuesta fue realizada en 1 día y medio, en el norte y el sur de la Ciudad de Guayaquil.

Proceso del trabajo de campo

▪ **Reclutamiento**

Elaborado por las autoras

▪ **Entrenamiento**

Las etapas de la encuesta directa con el consumidor fueron definidas de esta manera:

- ✓ Saludo
- ✓ Identificación del entrevistador.
- ✓ Introducción sobre los objetivos de la encuesta.
- ✓ El cuestionario es Auto administrado
- ✓ Agradecer la colaboración prestada.

Obtención de la información

Fueron distribuidos los estudiantes de forma que se recepte con exactitud la información.

San Marino Shopping, Riocentro ceibos, Centro, Sur de la Ciudad, estas plazas fueron las escogidas para realizar el cuestionario dado que son de fácil acceso para los posibles consumidores.

Supervisión

Se agrego a la lista del grupo de encuestadores, un amigo de confianza de cada estudiante, que hace el papel de supervisor para evitar fraude o mala manipulación de la información.

Control

La comunicación es el canal más seguro para realizar un buen control y definir parámetros de calidad en cualquier proceso. Se mantuvo una comunicación limpia y directa.

➤ **Procesamiento de la Información**

Para procesar la información recolectada, se uso Excel, por facilidad y ahorro de tiempo.

Edición

Ya realizada las encuestas, se comprobó si son legibles, y si están debidamente contestadas.

Codificación

Una vez que se comprueba que las encuestas son reales, se procede a realizar la codificación para que facilite la tabulación de los datos.

Transferencia de la información.

Se transferirá la información a Microsoft Excel así se asegurara la exactitud de la misma. Así se realizaron los cuadros estadísticos que ayudaron al análisis del presente proyecto.

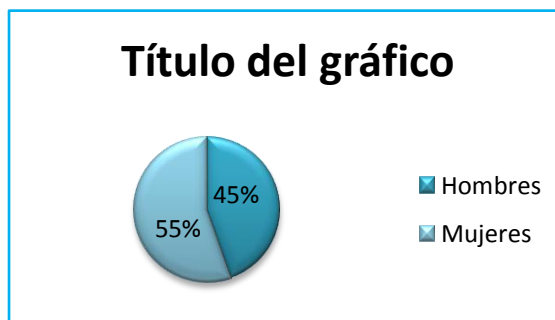
Análisis Univariado de Datos

Al terminar la encuesta se obtuvo los siguientes resultados¹¹

1. Genero encuestados

Como se observa en el cuadro de los 300 encuestados el 55% de la muestra es de sexo femenino mientras el 45% correspondiente a mujeres.

Gráfico: 3 Resultados de frecuencia género de los encuestados



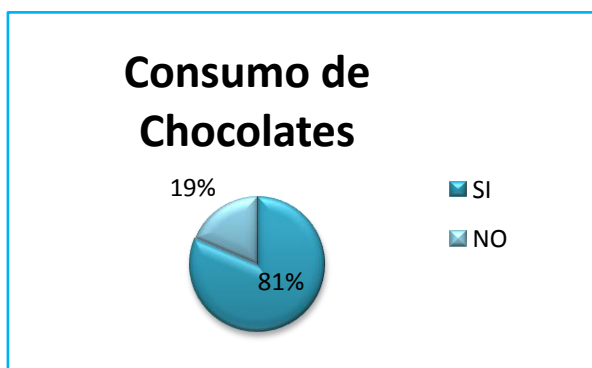
Fuente: 4 Microsoft Excel (22 de 04 de 2011) Análisis de encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: 3 Las Autoras

2. Consumo del chocolate

Este grafico muestra el porcentaje de consumo de chocolates, el 81% consume chocolate por lo menos una vez al mes, y el 19% no lo consume

¹¹ Resultados de frecuencia Microsoft Excel. (2011, 04 21). Informacion adquirida por encuesta directa hacia los consumidores. (R. Coloma, Interviewer)

Gráfico: 4 Resultados de frecuencia de “Si le gusta consumir chocolates”

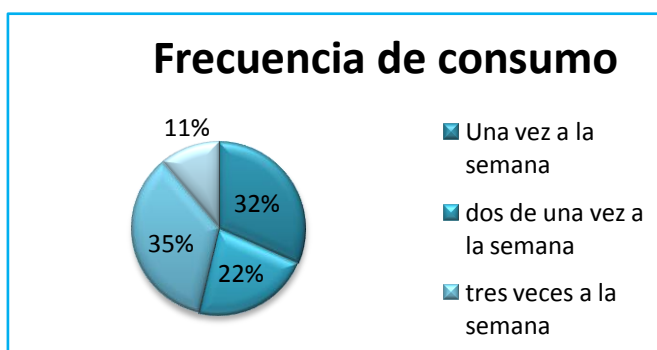


**Fuente: 5 Microsoft Excel (22 de 04 de 2011)
Análisis de encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: 4 Las Autoras**

3. Frecuencia de consumo

A continuación se detalla el 35% de consumo en el rango tres veces a la semana, un punto menos en una vez a la semana, 22% dos veces a la semana y 11% todos los días; esto explica que 77 individuos de un total de 244 les gusta el chocolate y lo consumen, esto ayuda a diferenciar un mercado por el margen de días de consumo a la semana.

Gráfico: 5 Resultados de frecuencia "Consumo de chocolates a la semana"

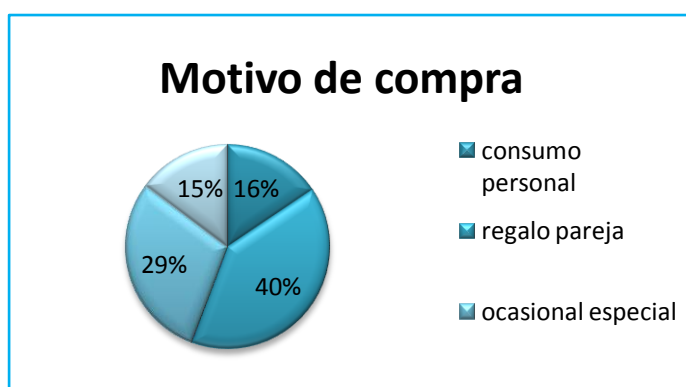


**Fuente: 6 Microsoft Excel (22 de 04 de 2011) Análisis de encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: 5 Las Autoras**

4. Motivo de Compra

El motivo de compra ha sido clasificado entre 4 parámetros basándose las tendencias de los consumidores, un 40% los eligen para regalos a su pareja, un 29% lo prefieren para ocasiones especiales, como cumpleaños, día del amor y la amistad, 16% para regalar sin ocasión especial, 15% consumo personal, datos estos resultados se define que el producto está dentro de las primeras elecciones del consumidor a la hora de regalar algún presente.

Gráfico: 6 Resultados de frecuencia "Motivo de compra de chocolates"



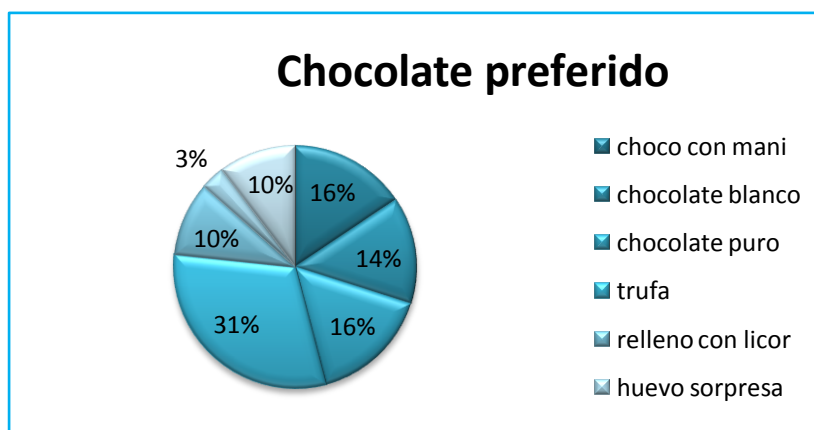
**Fuente: 7 Microsoft Excel (22 de 04 de 2011)
Análisis de encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: 6 Las Autoras**

5. Gama de chocolates preferidos

Dentro de la encuesta se detalla una lista de 7 chocolates extraídos, de una gama de 22 pertenecientes a la confitería Salinerito, de entre estos resalta la trufa que cuenta con un 31% de preferencia ya que este tiene un sabor suave y fino, también prefieren un chocolate

puro el 16% y el porcentaje restante está distribuido entre los chocolates con relleno y sabores.

Gráfico: 7 Resultados frecuencia "Chocolate preferido"

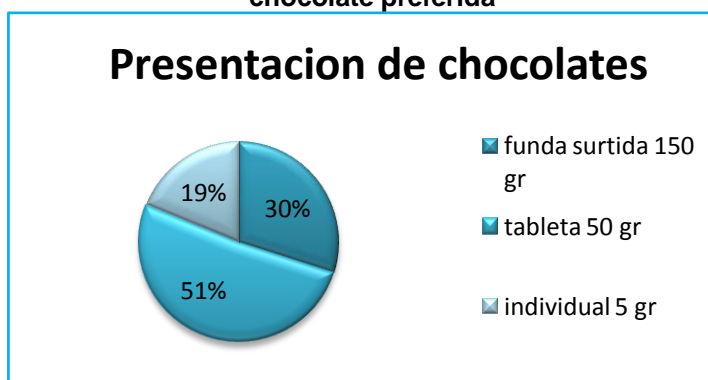


Fuente: 8 Microsoft Excel (22 de 04 de 2011) Análisis de encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: 7 Las Autoras

6. Empaque y presentación

Los consumidores prefieren presentaciones con variedad de sabores y modelos de sus chocolates favoritos por esto la presentación tableta de 50gr, fue la escogida en primer lugar con un porcentaje de 61%, la funda surtida de 150 gr con un 22% y lo restante prefieren comprarlos en empaques individuales.

Gráfico: 8 Resultado frecuencia "Presentación de chocolate preferida"

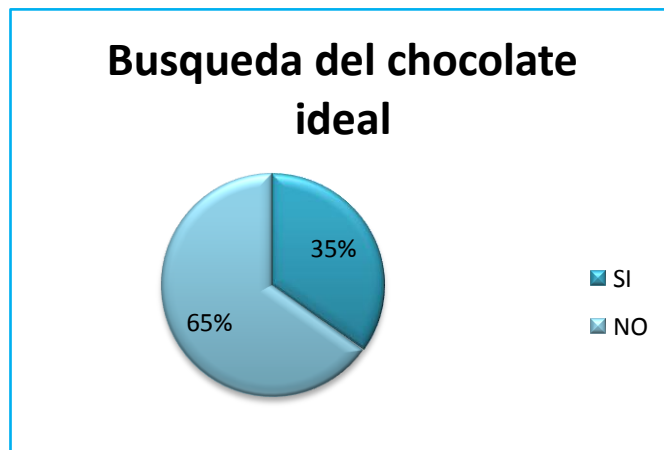


Fuente: 9 Microsoft Excel (22 de 04 de 2011) Análisis de encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: 8 Las Autoras

7. Tiempo de búsqueda del chocolate ideal

Esta pregunta se realizó para saber si los individuos se demoran en escoger el chocolate ideal, ya que se considera dificultoso elegir entre las variedades ya existentes en el mercado, por esto el 65% escoge sin dificultad el chocolate deseado. Pero el 35% tiene problemas en hacerlo.

Gráfico: 9 Resultado frecuencia "Demora en buscar el chocolate ideal"

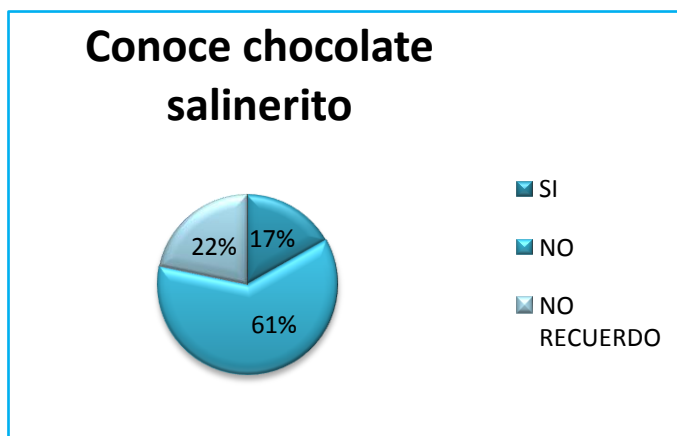


Fuente: 10 Microsoft Excel (22 de 04 de 2011)
Análisis de encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: 9 Las Autoras

8. Ha consumido usted chocolates Salinerito

Esta pregunta tiene como finalidad aclarar si los consumidores de chocolates ya conocían el producto de forma directa, dado esto el 61% más de la mitad no ha consumido este producto, 22% si lo conocen, este porcentaje demuestra que el producto no está posicionado en el mercado.

Gráfico: 10 Resultados frecuencia "Conocimiento del chocolate Salinerito"

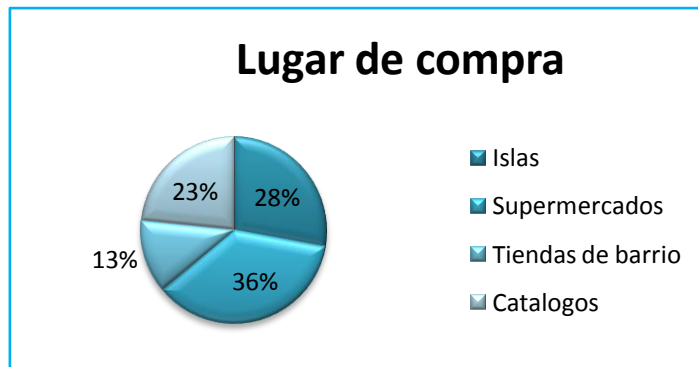


**Fuente: 11 Microsoft Excel (22 de 04 de 2011)
Análisis de encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: 10 Las Autoras**

9. Lugar en donde le gustaría adquirir el chocolate.

Esta pregunta se considera clave para determinar por qué lugares hay que entrar al mercado para llegar directamente al consumidor, *Supermercados* es la opción que ocupa un 36% por ser de fácil acceso para el consumidor, *Islas* es de 28% se encuentra distribuido en Islas Mall ya que la tendencia no solo de los jóvenes exige marca y buen sabor por esto acudir a una isla se encuentra entre las primeras opciones.

Gráfico: 11 Resultado frecuencia "Lugar preferido de compra"

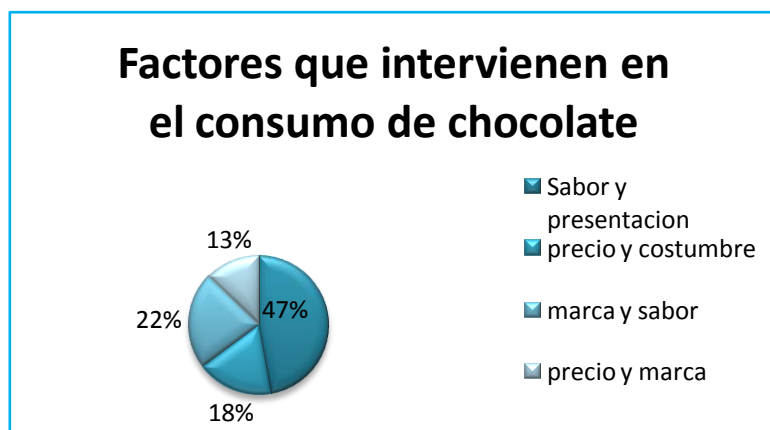


Fuente: 12 Microsoft Excel (22 de 04 de 2011) Análisis de encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: 11 Las Autoras

10. Factores de consumo

Definiendo los factores de consumo entre, precio, buen sabor, costumbre y marca, los encuestados resaltaron en un 47% entre la combinación de sabor y presentación, demostrando que el comprador tiene exigencias de calidad con los productos que adquiere, sin embargo también con un 13% esta precio y marca.

Gráfico: 12 Resultado frecuencia "Factores que intervienen en el consumo de chocolate"

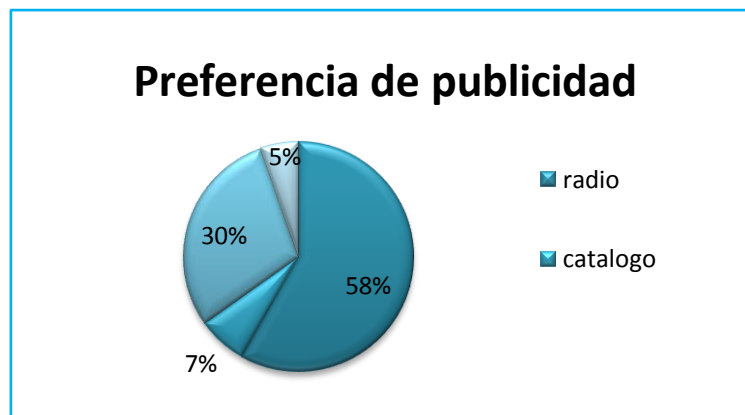


Fuente: 13 Microsoft Excel (22 de 04 de 2011) Análisis de encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: 12Las Autoras

11. Conocimiento del Producto por Publicidad

Esta pregunta fue formulada para determinar en qué medio de comunicación le gustaría conocer el producto, escuchar promociones, precios, variedades; su primera opción fue la *radio* con un 58% escogieron esta opción ya que muchos trabajan y no tienen tiempo de ver la *televisión* la cual se ubicó en segundo lugar con un 30%, el porcentaje restante 12% se divide entre *catalogo* e *internet*, 7 y 5% respectivamente.

Gráfico: 13 Resultado frecuencia "Medio para escuchar la publicidad"



Fuente: 14 Microsoft Excel (22 de 04 de 2011) Análisis de encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil
Elaborado por: 13 Las Autoras

➤ Conclusiones de la encuesta

Mediante la encuesta realizada a 300 individuos dirigidos a un segmento de clase media alta y alta, se define que el producto se encuentra entre los parámetros y exigencias de los consumidores, y que a pesar de la poca publicidad que conoce las personas del producto, este es atractivo para ellos porque cuenta con un sabor gourmet, y una presentación clásica. Se determina que se debe realizar una

ubicación estratégica del producto para que el consumidor tenga acceso a este con facilidad.

Cabe recalcar que se realizó una prueba piloto ya que el producto ya está en el mercado y tiene los parámetros de precios definidos a un mercado de alto nivel, por ende se realizó este cuestionario a 300 personas, con preguntas sencillas y claras.

2.3.3 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.

2.3.4 Análisis del Ciclo de vida de los productos de Confites “El Salinerito”.- Matriz BCG¹²

Confites El Salinerito tiene más de 30 productos dentro de la gama de chocolate, turrone y mermeladas que ofrece al público; además de la pasta de cacao que también comercializa para el extranjero.

El cuadro a continuación muestra el desenvolvimiento de las ventas de estas cuatro categorías durante un periodo de tres años (2008 – 2010), el cual servirá para realizar un análisis del

¹² Reportes Departamento contable confites el Salinerito. (21 de 04 de 2011). *Promonegocios*. Recuperado el 18 de 04 de 2011, de <http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html>

ciclo de vida de cada uno de los productos que ofrece la Confitería

Tabla 2 Producción y venta en kg de productos Salinerito

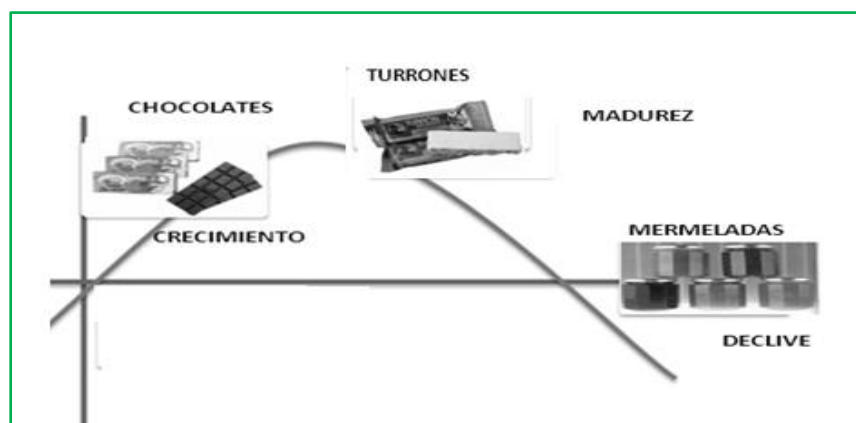
| Productos | Año 2008 | | Año 2009 | | Año 2010 | |
|------------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|
| | Produccion kg | Ventas kg | Produccion kg | Ventas kg | Produccion kg | Ventas kg |
| Chocolates | 5,007.70 | 4736.4 | 10105.7 | 9783.13 | 13635.36 | 12268.76 |
| Turrone | 6,694.06 | 4550.17 | 8572.01 | 8562.53 | 7788.92 | 7543.74 |
| Mermeladas | 948 | 2382.3 | 537 | 2311.5 | 19.2 | 575.4 |
| Totales | 12,649.76 | 11668.8 | 19,214.71 | 20657.1 | 21443.48 | 20,387.9 |
| | | 7 | | 6 | | |

Fuente: 15 Mariela Quinatoa (8 de 04 de 2011) Departamento Contable Confites "El Salinerito", Guaranda-Salinas.

Elaborado por: 14 Mariela Quinatoa.- Contadora Confites "El Salinerito"

Dado el crecimiento de mercado que han tenido estos productos durante el periodo considerado y realizando un análisis conjunto con el ciclo de vida de los mismos se puede concluir.

Gráfico: 14 Ciclo de Vida del producto



Fuente: 16 Mariela Quinatoa (8 de 04 de 2011) Departamento Contable Confites "El Salinerito", Guaranda-Salinas.

Elaborado por: 15 Las Autoras

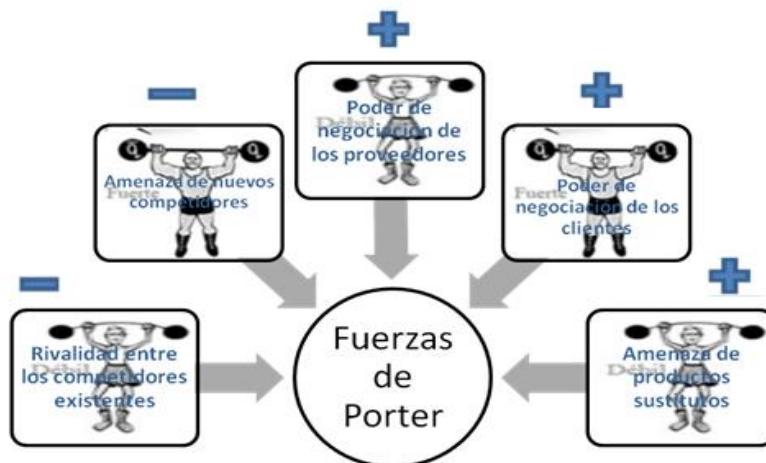
Como producto *estrella* por su *crecimiento en el ciclo de vida* tenemos LOS CHOCOLATES, los cuales han incrementado sus ventas, este producto cuenta con gran variedad de sabores y aditivos que lo hacen muy provocativo y que en base a fuerte estrategias de marketing se espera llevarlo al periodo de madurez.

El producto considerado como *Vaca Lechera* o *Flujo de Efectivo* son LOS TURRONES. Porque tiene una gran aceptación en el mercado y una fuerte demanda constante, son catalogados como los mejores dentro del Ecuador y sin competencia alguna al mismo nivel, lo que indica que se encuentra en su *período de madurez* y es la que actualmente rinde los flujos para sustentar nuevos proyectos.

El producto *Perro* es LA MERMELADA, esta cuenta con una escasa parte del mercado, dado la fuerte competencia a nivel internacional como nacional. Ha logrado que el mismo llegue a un periodo en donde sus ventas se encuentran en *declive* por lo que se recomienda retirarse del mercado o realizar nuevas estrategias para poder sobrevivir.

2.3.5 Fuerzas de Porter.

Gráfico: 15 Fuerzas de Porter



Fuente: 17 Mariela Quinatoa (8 de 04 de 2011) Contadora Confites "El Salinerito", Guaranda-Salinas.

Elaborado por: 16 Las Autoras

Acción de los competidores existentes

Son los que venden productos y servicios similares a los de la empresa, como lo son pequeñas microempresas que elaboran chocolates, como así también grandes empresas como lo es Nestlé.

La acción de los competidores existentes se puede catalogar como **débil** dado que los grandes productores de chocolates no consideran a Confites “Salinerito” como una amenaza debido a sus bajos niveles de producción y comercialización.

Acción de los potenciales competidores (amenaza de nuevos ingresos)

Las empresas potencialmente competidoras pueden detectarse según tengan ciertas ventajas o facilidades competitivas, para entrar en el mercado. Los potenciales competidores del Salinerito pueden surgir de los nuevos microempresarios que quieren elaborar un producto parecido al del Salinerito, por tanto se puede considerar a esta una amenaza **fuerte**.

Amenazas de posibles productos o servicios sustitutos.

Se entiende por productos sustitutos aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente. Este tipo de amenazas se agrava en sectores de rápido cambio tecnológico o de fácil cambio de la relación calidad - precio. El Salinerito al momento no tiene productos sustitutos ya que el chocolate es único y no se lo puede sustituir fácilmente por ningún producto por parecido que sea ya que no cumplen las mismas funciones ni

necesidades que el cliente necesita por tanto es una amenaza **débil**.

La fuerza negociadora de clientes o compradores

Los compradores mantienen un determinado poder de negociación frente a los fabricantes, pudiendo influir en decisiones de precios, funciones del producto, condiciones de pago, posicionando de esta forma a la amenaza como **fuerte**. Por ejemplo al comprar una cantidad grande de chocolates esto hace que los precios bajen y se pueda comprar más.

El poder de negociación de proveedores.

El poder de los proveedores ante las empresas clientes radica en el hecho de que puede resultarles posible aumentar los precios de sus productos, reducir la calidad, limitar la cantidad vendida, etc. Esto se hace al aumentar las ventas de chocolates ya que esto hace que el producto siga subiendo en ventas y por ende se pueda comercializar en más lugares y aumentar el segmento al que están dirigidos. Sin embargo dada la naturaleza de la materia prima esta amenaza es considerada **débil** debido a que los productos que intervienen en la elaboración del chocolate manejan precios internacionales.

2.3.6 Análisis de la oferta

Al ser una industria que tiene algunas empresas ya establecidas en la mente del consumidor, confites “Salinerito” necesitara el apoyo de publicidad y ventas personales que

permitan dar a conocer de forma clara y exacta la gama de los productos al público.

La marca y la presentación de los chocolates del Salinerito son originales ya que se presentan en un empaque primario de aluminio dorado con el logo del Salinerito y otros tantos en papel aluminio de variados colores que lo hacen llamativo e higiénico, sin embargo, se deberá realizar algunos cambios puesto que en el mercado se encuentran productos con la misma envoltura. Así mismo el empaque secundario es una excelente presentación de una funda roja, la cual, en su parte delantera presenta una foto del chocolate, el nombre y las marcas de la empresa, así mismo este empaque ayuda a preservar de mejor manera los chocolates.

La producción de este chocolate, básicamente, se lo hace para el consumo nacional en un 91% y se distribuye en las franquicias del Salinerito, Supermaxi y Delicatesen, el 9% restante se destina para la exportación principalmente a Estados Unidos y la Unión Europea por medio del Centro de Exportaciones.

Los chocolates del Salinerito están hechos a base del cacao de más alta calidad con el más fino aroma pero también en el proceso de elaboración, muchas veces, es utilizado el cacao artificial. Estos son adquiridos en el Oriente y Esmeraldas.

2.3.7 Análisis de la Competencia

Cada empresa enfrenta una amplia gama de competidores. El concepto de marketing establece que para lograr el éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor de lo que lo hace la competencia. Las franquicias del Salinerito y los chocolates propiamente dichos

tienen varios competidores como las pequeñas microempresas que hacen el mismo producto y los venden en pocas cantidades, así mismo las grandes empresas como son Nestlé o la Universal.

En el mercado internacional Chocolates del Salinerito se enfrentan a una mayor cantidad de competidores y al no contar con un marketing fuerte estos se apoderan de una mayor cuota de mercado.

Tabla 3 Empresas fabricantes de Confites en el Ecuador

| No. | Nombre de la empresa | Ciudad |
|-----|---------------------------------|--------------|
| 1 | Agrinsa S.A. | Guayaquil |
| 2 | Indecsa Industria de Chocolates | |
| 3 | Inedeca S.A. | Guayaquil |
| 4 | Nestle Ecuador | Guayaquil |
| 5 | Fábrica Pascuales | |
| 6 | Productos Maribel Cía. Ltda | El Valle |
| 7 | A Miglietta CCI | Quito |
| 8 | Caramelca | Guayaquil |
| 9 | Confiter Corp. S.A. | Quito |
| 10 | Esportrol Troding Cía Ltda | Quito |
| 11 | Leuquen Cía Ltda. | Cuenca |
| 12 | Producto N & R Candysney | Quito |
| 13 | Chocolateca | Quito |
| 14 | Confiteca | Panamericana |
| 15 | Confitería la Especial | |
| 16 | Icapeb Cía Ltda. | Quito |
| 17 | La Universal | Guayaquil |

Fuente: 18 Cámara de Industrias de Guayaquil (12 de 04 de 2011), <http://www.cig.org.ec>

2.3.8 Análisis de la Demanda

Clientes.

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien

presentado, si no existen compradores. Los clientes para nuestro proyecto son los nacionales y extranjeros que visitan la parroquia, las microempresas y las franquicias del Salinerito, con el afán de conocerla y adquirir sus productos, de esta manera estos se convierten en clientes de los productos y servicios que ofrece la parroquia y la empresa.

Tipos de clientes

Para tener un panorama más claro, se puede diferenciar a los clientes de acuerdo con la forma en que intervienen en el proceso de compra. Se pueden diferenciar 5 categorías de clientes:

Iniciadores:

Son los que motivan o proponen la compra, la impulsan. Por ejemplo: los niños o una enamorada o alguna otra persona a la cual va dirigida los chocolates.

Influenciadores:

Son los que interfieren a favor o en contra en la decisión de compra. Una familia decide comprar pocos chocolates, pero un vendedor puede influenciarla a comprar un empaque de 150 gramos para que requiera más del producto.

Decisores:

Es la persona que finalmente toma una decisión de compra o una parte de ésta, esto es, si comprar o no, qué, cómo comprar o donde comprar. La esposa no quiere ir a un Supermaxi así que decide que la familia va a una de las franquicias.

Compradores:

Son los que concretan y realizan la transacción comercial propiamente dicha. Por ejemplo cuando el padre paga por la compra.

Usuarios:

Son los que efectivamente hacen uso del producto o servicio. Los usuarios son los que influenciarán nuevas decisiones de compra en un futuro.

Productos Sustitutos.

El Salinerito al momento no tiene productos sustitutos. El chocolate es único y no se lo puede sustituir fácilmente por ningún producto por parecido que sea ya que no cumplen las mismas funciones ni necesidades que el cliente necesita.

2.3.9 Matriz de Implicación FCB.

Dado los indicadores encontrados en el análisis de la demanda con respecto al tipo de cliente que consumen los chocolates se puede decir que la adquisición de los mismos según la matriz FCB, la cual relaciona la implicación de compra del consumidor con la motivación de compra ¹³, se encuentra en el cuadrante de *AFECTIVIDAD*.

Esto se debe primordialmente en el modo emocional por la existencia de factores como la emoción, la intuición y las impresiones característicos en los posibles consumidores y es una implicación fuerte porque dada la variedad de confites en el

¹³ Matriz Implementación. (21 de 04 de 2011). *Grupo Focal*. Recuperado el 04 de 2011, de <http://www.slideshare.net/jcanon1111/fundamentos-de-mercadeo>

mercado la adquisición de los mismos representa una decisión complicada por parte de los compradores.

Tabla 4 Matriz FCB

| | | APREHENSIÓN | |
|-------------|--------|------------------------------|----------------------------|
| | | MODO INTELLECTUAL O RACIONAL | MODO EMOCIONAL O SENSORIAL |
| IMPLICACIÓN | FUERTE | Aprendizaje (i, e, a) | Afectividad (e, i, a) |
| | DÉBIL | Rutina (a, i, e) | Hedonismo (a, e, i) |

a = actúa e = evalúa i = investiga

Fuente: 19 SlideShare (05 de 04 de 2011) Fundamentos de Mercadeo, <http://www.slideshare.net/jcanon1111/fundamentos-de-mercadeo>

2.3.10 Análisis de segmentación.

- *Necesidad Básica:* Satisfacer emociones, pensamientos, y deseos.
- *Grupo Objetivo:* Hombres y mujeres de poder adquisitivo medio – alto que gustan del chocolate.

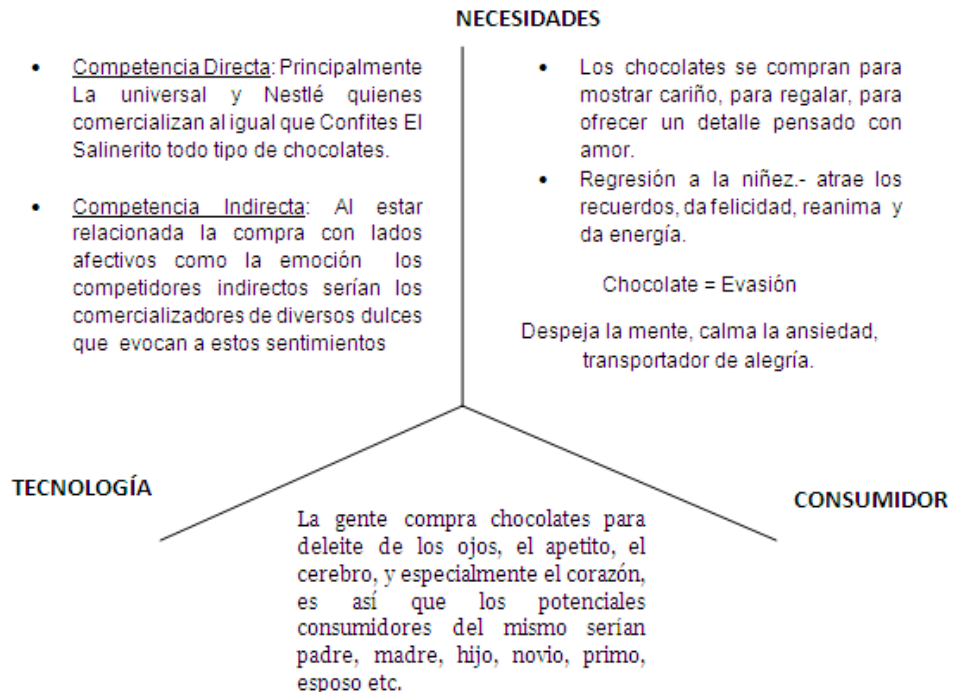
Tabla 5 Factores que afectan en la compra del chocolate

| Características | |
|-----------------------|---------|
| Buen sabor | 59,87% |
| Bajo precio | 19,07% |
| Costumbre y tradición | 8,17% |
| Marca | 7,93% |
| Otros | 4,96% |
| | 100,00% |

Fuente: 20 : La caja caótica (5 de 04 de 2011) 10 buenas razones para comer chocolate, [http:// www.lacajacaotica.com/2011/01/10-buenas-razones-para-comer-chocolate/](http://www.lacajacaotica.com/2011/01/10-buenas-razones-para-comer-chocolate/)

Macro-segmentación¹⁴

Gráfico: 16 Macro-segmentación



Fuente: 21SCRIBD (06 de 04 de 2011) Comportamiento del Consumidor de Chocolates, <http://es.scribd.com/doc/51260741/Comportamiento-del-consumidor-de-chocolates>

Elaborado por: 17 Las Autoras

2.3.11 Análisis de los Canales de Distribución

El mercado para el chocolate fino o gourmet generalmente es considerado un mercado separado, altamente especializado con sus propias características de oferta y demanda, con constantes innovaciones en ingredientes, diseños y cambios de precios con respecto a la demanda del chocolate, y ante a exigencia de los consumidores y cambiar su alimentación desequilibrada y convertirla en nutrición con productos sanos

¹⁴ Factores que afectan la compra de chocolates. (21 de 04 de 2011). Recuperado el 04 de 2011, de <http://es.scribd.com/doc/51260741/Comportamiento-del-consumidor-de-chocolates>

En este mercado hay empresas grandes como Nestlé que han comenzado con la producción de chocolates finos, este es un mercado que nunca está satisfecho, exige variedad e innovación, por lo que se encuentra en la etapa de crecimiento y las empresas pequeñas pueden ingresar con productos y diseños totalmente nuevos.

Para establecer canales de distribución se debe identificar en qué clase de economía se encuentra el mercado, en cuanto al precio que ya está establecido, sin las estrategias ni medidas correctas que se escojan para la elección del precio, el mercado podría establecer barreras de entradas que no permitan competir ante la marca ya establecida.

También se debe analizar la lealtad de los clientes a marcas conocidas como Nestlé o Ferrero, pero incluso estas marcas han empezado a incursionar en la línea de chocolates gourmet, mercado insatisfecho en la actualidad.

➤ **Acceso a los Canales de Distribución**

Es importante e incluso prioritario en la introducción de una nueva línea o producto definir, desarrollar y mejorar los canales de distribución, garantizando el abastecimiento de productos a través de las diferentes cadenas de supermercados existentes y la apertura de nuevas sucursales, entrar a los centros comerciales aperturando islas con los diseños más innovadores de la línea para la etapa de introducción, lo que beneficiara a los consumidores finales

Los mercados especializados son los principales canales de distribución en el mercado de consumo interno, por lo cual cabe

resaltar el rango de precios, de productos con ingredientes nada comunes incorporados a los chocolates como lo es el ají, whisky, almendra, soya entre otros, está entre 50 y 75% superior a los productos convencionales, lo que genera que esta clase de productos no puedan ser accesibles a segmentos de la población con menos nivel de ingresos.

Esta introducción de nuevas líneas de chocolates gourmet en el cual los consumidores se verán beneficiados por el constante crecimiento de canales de distribución y la diversificación de la oferta de chocolates variados.

La mayor estrategia de mercado que se debe usar en la etapa de introducción es adelantarse a los competidores no solo en diseños sino también en movimientos como promociones de lanzamiento, estrategias de publicidad ya que las barreras de entrada están siendo aplanadas por competidores hábiles y rápidos.

➤ **Definición de los Canales de Distribución**

Los canales de distribución estarán divididos en las siguientes etapas:

Etapa 1: Introducción

Etapa 2: Expansión

Etapa 3: Posicionamiento

Este análisis está enfocado esencialmente en la etapa de introducción ya que CONFITES SALINERITO no ha concluido esta fase, por lo cual sitiaremos en primer lugar en Supermercados, cuidando siempre la presentación y

manteniendo el producto en la primera mirada del consumidor.¹⁵

Se extenderá situando en lugares estratégicos de las principales ciudades del país las sucursales SALINERITO actualmente cuenta con una en la ciudad de Guayaquil, pero esta no abastece a los consumidores en general.

También se cuenta con Delicatesen, esta tienda vende parte de la línea, claro está ejerciendo promociones que definan el consumo de las cadenas aliadas.

Se caracterizara y diferenciara al producto con la siguiente frase: “Lleve a su boca lo más dulce y la mejor calidad del Ecuador en un Chocolate”.

En esta etapa de expansión el centro de la comercialización de Salinas, Guaranda es integrante importante ya que distribuye el producto para el resto de mercado, donde no se ha podido llegar hasta el momento.

Una vez situados en la mente del consumidor se continuar expandiendo con islas en centros comerciales de buena ubicación, aeropuertos y puntos estratégicos así la marca se encontrara al alcance de los consumidores y será una de las primeras opciones a la hora de escoger el mejor detalle.

2.3.11 Grupo Focal

La elaboración de un grupo focal conformado por 10 personas sirvió de ayuda para conocer como está actualmente posicionada en la mente del consumidor la marca El Salinerito,

¹⁵ *Xuletas*. (21 de 04 de 2011). Recuperado el 18 de 04 de 2011, de <http://www.xuletas.es/ficha/produccion-etapas-y-procesos/>

además de los motivos que conllevan a la compra del chocolate.

Se analizaron principalmente la percepción que tienen los clientes ante los siguientes productos: ¹⁶

Imagen: 1 Canasta de Chocolates



Elaborado por: 18 Las Autoras

- Barra grande de chocolate
- Empaque azul: chocolate con licor pájaro azul
- Empaque rojo: chocolate con ají
- Empaque dorado: chocolate con whisky
- Empaque arrugado: trufa

Imagen: 2 Grupo Focal



Elaborado por: 19 Las Autoras

¹⁶autoras, E. p. (2011, 04 23). Figuras gupo focal. Espol.

Entender sus pensamientos y sensaciones permite a la empresa delinear una oferta y comunicación que motive la acción del consumo del producto.

Las conclusiones obtenidas fueron:

- ✓ Los chocolates están posicionado en la mente del consumidor como un producto costoso y la marca es asociada rápidamente con quesos y pizza.
- ✓ El tamaño es del agrado de los consumidores, sin embargo los mismos piensan que la presentación del empaque es inadecuada ya que consideran que la información nutricional debería estar en otro empaque y no adherida al que cubre el chocolate.
- ✓ La mayoría tiene conocimiento de la gama de chocolate tradicional pero manifestaron que les gustaría encontrar en tiendas o supermercados la variedad que degustaron ya que si fueron de su agrado.
- ✓ Manifestaron que las razones que los lleva a adquirir el producto son la emoción, las ganas de manifestar cariño y muchas veces la ansiedad.

2.3.12 Problemática de las estrategias actuales de mercado.

En la actualidad Confites El Salinerito no cuenta con un plan de marketing debido a que su comercialización esta delegada al CONA y al Centro de Exportaciones los cuales no han sabido realizar el mismo.

Su producción está destinada básicamente a grandes compradores quienes con el afán de vender el producto

adquirido realizan estrategias de marketing. Si bien la marca “El Salinerito” es un tanto conocido por Ecuador y ciertos países de Europa esto se debe en gran parte por la fabricación de sus quesos y más no por el chocolate de gran calidad que los pobladores de la parroquia también producen.

2.4 Análisis Financiero.

Para el siguiente análisis se tomaran algunos indicadores tales como las razones de liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad los cuales son calculados mediante la relación de las cuentas del balance general y del estado de resultado.

Cuadro: 1 Balance General Confites “El Salinerito” -2010

| Confites El Salinerito | | | | |
|---|-------------------|----------------|---|---------------------------|
| Balance General | | | | |
| Al 31 de junio del 2010 | | | | |
| ACTIVOS | | | PASIVOS | |
| Caja | 4,202.13 | 0.78% | Ctas Pagar Proveedores | 33,619.32 15.30% |
| Cooperativa - Bancos | 38,830.79 | 7.23% | Ctas « Pagar Empleados | 4,563.79 2.08% |
| Euros (Efectivo moneda extranjera) | - | 0.00% | Otras Ctas pagar | 2,285.66 1.04% |
| Inversiones Fondo Cesantía | 23,754.05 | 4.42% | Transferencias Internas | 103,138.77 46.92% |
| Inversiones CDDP. SALINAS | 50,000.00 | 9.31% | Pretámos | - 0.00% |
| Ctas por Cobrar Clientes Fijos | 84,392.49 | 15.71% | Reservas Legales empleados | 29,192.90 13.28% |
| Ctas por Cobrar Clientes Varios | 14,952.99 | 2.78% | IWA Ventas, Ret. 1-2-30-70% | - 0.00% |
| Otras Ctas por Cobrar | 5,992.78 | 1.12% | Jubilaciones Patronales y Provisiones (Fondo de cesantía) | 34,982.81 15.92% |
| Provisión Ctas Incobrables (-) | -2,313.03 | -0.43% | Valores Custodia - Comunitarias Clientes- Dep no ident- multas trab | 12,015.47 5.47% |
| Inv. Materias Primas | 38,723.57 | 7.21% | TOTAL PASIVOS | 219,798.72 100.00% |
| Inv. Insumos | 23,305.05 | 4.34% | PATRIMONIO | |
| Inv. Producto Terminado | 22,273.80 | 4.15% | Resultados Acumulados Capitalización y Reservas | 191,651.64 62.75% |
| Anticipo Empleados - Proveedores | 3,648.00 | 0.68% | Donaciones Varias | 113,746.19 37.25% |
| Transferencias Internas | 274.73 | 0.05% | TOTAL PATRIMONIO | 305,397.83 100.00% |
| Anticipo Impuestos Fiscales | | 0.00% | | |
| Cta « Cobrar Institucionales - Empresas | | 0.00% | PASIVO + PATRIMONIO | 525,196.55 |
| Activos Depreciables | 309,646.06 | 57.64% | | |
| Dep. Acumulada | -93,624.73 | -17.43% | RESULTADO ACUMULADO | 11,968.52 |
| Revalorización Activos Fijos | | 0.00% | | |
| Activos Intangibles - Diferidos | 10,106.39 | 1.88% | | |
| Aporte Centro Intercultural Comunitario | 3,000.00 | 0.56% | | |
| TOTAL ACTIVOS | 537,165.07 | 100.00% | TOTAL PASIVO + PATRIMONIO + RESULTADO A | 537,165.07 |

Fuente: 22 Mariela Quinatoa, Contadora (08 de 04 de 2011) Estados Financieros Confites "El Salinerito" año 2010
Elaborado por: 20 Las Autoras

Tomando como referencia un período de tres años (2008 – 2010) se realizará las respectivas interpretaciones sobre el desenvolvimiento y la situación actual de la empresa, lo que permitirá contemplar sus deficiencias o debilidades en el manejo financiero.

Cuadro: 2 Estado de Resultado Confites "El Salinerito" - 2010

| FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA SALINAS "CONFITES EL SALINERITO" ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE JUNIO 2010 | | |
|---|-------------------------------|----------------|
| CUENTAS | TOTALES JUNIO 2010 | % |
| INGRESOS DE OPERACIÓN | | |
| VENTAS | | |
| Producto Terminado | 237.582,31 | 94,70% |
| Materia Prima e Insumos (tejidos aji) | 1.822,62 | 0,73% |
| Servicios maquila | 6.255,20 | 2,49% |
| Servicios Cafetería | 2.915,56 | 1,16% |
| Financieros | 387,92 | 0,15% |
| Intereses de Capital | 1.909,72 | 0,76% |
| TOTAL INGRESOS | 250.873,33 | 100,00% |
| COSTOS DE PRODUCCION | | |
| COSTOS | | |
| Materias primas | 94.510,60 | 47,37% |
| Insumos | 28.042,15 | 14,06% |
| Funcionamiento - Combustibles y Transporte | 9.078,00 | 4,55% |
| Mantenimiento | 7.361,12 | 3,69% |
| Gasto Depreciación | 14.067,60 | 7,05% |
| Mano Obra Directa e Indirecta | 46.442,06 | 23,28% |
| Total de Costos Producción | 199.501,53 | 100,00% |
| Transferencia de Inventarios (Ingreso producto terminado) | -199.501,53 | |
| TOTAL COSTOS DE PRODUCCION | - | |
| COSTO DE VENTA PRODUCTO TERMINADO | | |
| Costo venta Prod. Term. Turrónes | 68.818,45 | 34,45% |
| Costo venta Prod. Term. Chocolates | 111.537,07 | 55,84% |
| Costo venta Prod. Term. Pasta Cacao | 16.357,77 | 8,19% |
| Costo venta Prod. Term. Mermeladas | 3.037,96 | 1,52% |
| Costo venta Prod. Term. Enconfitados | - | 0,00% |
| TOTAL COSTOS DE VENTA | 199.751,25 | 100,00% |
| OTROS GASTOS DE PRODUCCION | | |
| Sueldos y Bonificaciones Adm. | 21.926,79 | 56,00% |
| Servicios Básicos- Imp. Aliment personal- uniformes | 4.548,97 | 11,62% |
| Transp. Y desarrollo de productos | 1.790,19 | 4,57% |
| Productos mal estado- Eventos-otros | 1.955,30 | 4,99% |
| Gestiones de mercadeo y exportaciones | 4.072,30 | 10,40% |
| Tramites Legales- Comerciales - Analisis - Otros | 25,20 | 0,06% |
| Financieros | 141,12 | 0,36% |
| Centro Intercultural | 4.693,69 | 11,99% |
| TOTAL OTROS GASTOS PRODUCCION | 39.153,56 | 100,00% |
| TOTAL DE GASTOS | 238.904,81 | |
| UTILIDAD NETA | 11.968,52 | |

Fuente: 23 Mariela Quinatoa, Contadora (08 de 04 de 2011) Estados Financieros Confites "El Salinerito" año 2010
Elaborado por: 21 Las Autoras

Razones de liquidez.- Se definen como la capacidad que tiene la empresa Confites El Salinerito para hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo. Su fórmula es la siguiente:

Razón Corriente

Cuadro: 3 Razón Corriente

| | | | | |
|--|----------|----------|----------|------------------------|
| Razón Corriente = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes | | | | |
| | Jun-2008 | Jun-2009 | Jun-2010 | Tendencia de desempeño |
| Razón Corriente | 6,68 | 7,03 | 7,60 | Favorable |

Fuente: 24 Mariela Quinatoa, Contadora (08 de 04 de 2011)
Estados Financieros Confites "El Salinerito" año 2010
Elaborado por: 22 Las Autoras

Interpretación.

Una razón corriente de 7.60 para el año 2010 indica que Confites El Salinerito está en la capacidad de generar a corto plazo 7.60 dólares por cada dólar invertido.

Con esto la empresa manifiesta que mantiene una cartera de endeudamiento muy estable y que a lo largo del tiempo ha preferido aumentar su nivel de liquidez.

Razón Rápida o Prueba Ácida

Cuadro: 4 Razón Rápida o Prueba Ácida

| | | | | |
|---|----------|----------|----------|------------------------|
| Razón Rápida = Activos Corrientes - Inventarios / Pasivos Corrientes | | | | |
| | Jun-2008 | Jun-2009 | Jun-2010 | Tendencia de desempeño |
| Razón Rápida | 3,96 | 4,79 | 5,43 | Favorable |

Fuente: 25 Mariela Quinatoa Contadora (08 de 04 de 2011) Estados Financieros Confites "El Salinerito" año 2010
Elaborado por: 23 Las Autoras

Interpretación

La razón rápida o prueba ácida al igual que el ratio de razón corriente muestra que el desempeño de la Confitería durante los años 2008, 2009 y 2010 ha sido favorable, es decir, que tan solo considerando los activos más líquidos de la empresa esta sigue siendo capaz de responder a sus pasivos de corto plazo.

Razones de Solvencia.- Permite conocer que tan bien estructurado se encuentra el balance de la Confitería, es decir, la carga financiera que ésta posee en función de sus activos. Relaciona recursos y compromisos.

Razón deuda – capital

Cuadro: 5 Razón deuda-capital

| Razón deuda - capital = | | Total de Pasivos / Patrimonio Neto | | |
|-------------------------|----------|------------------------------------|----------|------------------------|
| | Jun-2008 | Jun-2009 | Jun-2010 | Tendencia de desempeño |
| Razón deuda - capital | 0,29 | 0,46 | 0,72 | desfavorable |

**Fuente: 26 Mariela Quinatoa, Contadora (08 de 04 de 2011)
Estados Financieros Confites "El Salinerito" año 2010
Elaborado por: 24Las Autoras**

Interpretación

Este ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio. En el caso de la Confitería para el año 2010 indica que por cada dólar invertido por los dueños de la empresa hay 0.72 centavos de dólar invertidos por los acreedores. Lo que muestra un desempeño desfavorable en cuanto al control de la cartera de acreedores puesto

que para el 2008 este ratio era de tan solo 0.29 lo que indica un crecimiento cerca del 249%.

Razón de endeudamiento.

Cuadro: 6 Razón de endeudamiento

| Razón de Endeudamiento = Total de Pasivos / Total de Activos | | | | |
|---|----------|----------|----------|------------------------|
| | Jun-2008 | Jun-2009 | Jun-2010 | Tendencia de desempeño |
| Razón de endeudamiento | 0,21 | 0,29 | 0,41 | Desfavorable |

Fuente: 27 Mariela Quinatoa, Contadora (08 de 04 de 2011)

Estados Financieros Confites "El Salinerito" año 2010

Elaborado por: 25 Las Autoras

Interpretación

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores. Es decir, que en el caso de Confites El Salinerito para el año 2010 el 41% de los activos totales es financiado por los acreedores quedando así un saldo del 59% después del pago de las obligaciones pendientes, en el caso de quiebra y venta de los activos a valor de libros.

Muestra así la empresa un desfavorable desempeño dado que este ratio se ha visto en aumento a lo largo del tiempo.

Razones de Eficiencia.- Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales.

Rotación de Activos

Cuadro: 7 Rotación de Activos

| | | | | |
|---|----------|----------|----------|------------------------|
| Rotación de Activos = Ventas / Total de Activos | | | | |
| | Jun-2008 | Jun-2009 | Jun-2010 | Tendencia de desempeño |
| Rotación de Activos = | 0,40 | 0,47 | 0,44 | Desfavorable |

Fuente: 28 Mariela Quinatoa, Contadora (08 de 04 de 2011)
Estados Financieros Confites "El Salinerito" año 2010
Elaborado por: 26 Las Autoras

Interpretación

Este ratio que tiene por objeto medir la actividad en ventas de la empresa. Es decir, cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada.

Los resultados indican que la empresa está colocando entre sus clientes 0.44 veces el valor de la inversión. O dicho de otra manera, que por cada dólar invertido se generan 0.44 centavos de venta.

Rotación Cuentas por Cobrar

Cuadro: 8 Rotación Cuentas por Cobrar

| | | | | |
|--|----------|----------|----------|------------------------|
| Rotación de Cuentas por Cobrar = Ventas / Cuentas por Cobrar | | | | |
| | Jun-2008 | Jun-2009 | Jun-2010 | Tendencia de desempeño |
| Rotación de Cuentas por Cobrar | 1,80 | 2,34 | 2,26 | Favorable |
| Días por Cobrar | 203 | 156 | 162 | |

Fuente: 29 Mariela Quinatoa, Contadora (08 de 04 de 2011)
Estados Financieros Confites "El Salinerito" año 2010
Elaborado por: 27 Las Autoras

Interpretación

Las cuentas por cobrar representan un activo líquido en la medida que se puedan cobrar en un tiempo prudente. Para el caso de la confitería se observa la reducción de estos días a lo largo del periodo considerado es así que si para el año 2008 el tiempo promedio que las cuentas por cobrar tardan en convertirse en efectivo era de 203 días para el año 2010 este ratio se encuentra en 162 días.

Sin embargo a pesar de la mejora que ha tenido la empresa se recomienda establecer nuevos métodos en la gestión de cobranza, como convenios con los clientes, para que estas cuentas circulen en el menor número de días posibles.

Rotación Cuentas por Pagar

Cuadro: 9 Rotación Cuentas por Pagar

| Rotación de Cuentas por Pagar = | | Costo de Ventas / Cuentas por Pagar | | |
|---------------------------------|----------|-------------------------------------|----------|------------------------|
| | Jun-2008 | Jun-2009 | Jun-2010 | Tendencia de desempeño |
| Rotación de Cuentas por Pagar | 3,68 | 3,77 | 4,93 | Desfavorable |
| Días por Pagar | 99 | 97 | 74 | |

**Fuente: 30 Mariela Quinatoa, Contadora (08 de 04 de 2011)
Estados Financieros Confites "El Salinerito" año 2010
Elaborado por: 28 Las Autoras**

Interpretación

El ratio de cuentas por pagar mide el número de días específico que la empresa tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado. Por lo contrario al indicador de cuentas por cobrar este ratio es mejor mientras más alto sea ya que indica que la

empresa está aprovechando al máximo el crédito que le ofrecen sus proveedores.

Dada las especificaciones antes mencionadas se puede concluir que el desempeño de la empresa en cuanto al ratio de cuentas por pagar ha sido desfavorable ya que se ha visto disminuido a lo largo el periodo llegando a 74 días en el 2010 lo que indica que la Confitería no está aprovechando los créditos que le dan sus proveedores en la adquisición de la materia prima.

Rotación de Inventario

Cuadro: 10 Rotación de Inventario

| | |
|--------------------------|------------------------------|
| Rotación de Inventario = | Costo de Ventas / Inventario |
|--------------------------|------------------------------|

| | Jun-2008 | Jun-2009 | Jun-2010 | Tendencia de desempeño |
|---------------------|----------|----------|----------|------------------------|
| Rotación Inventario | 1,43 | 1,81 | 2,37 | Favorable |
| Días de inventario | 256 | 202 | 154 | |

**Fuente: 31 Mariela Quinatoa, Contadora (08 de 04 de 2011)
Estados Financieros Confites "El Salinerito" año 2010
Elaborado por: 29 Las Autoras**

Interpretación

Indica la rapidez con que cambia el inventario en cuentas por cobrar por medio de las ventas. A mayor rotación mayor movilidad del capital invertido en inventarios y más rápida recuperación de la utilidad que tiene cada unidad de producto terminado.

A pesar de que ha habido un desempeño favorable durante los años considerados, la rotación del inventario aun es baja, siendo así para el año 2010 los días de inventario de 154, lo que demuestra una rotación lenta de esta inversión dado que el inventario se encuentra inmovilizado por 154 días y luego de esto sale al mercado.

Razones de Rentabilidad.- mide la capacidad de la empresa para generar riqueza. Evaluando así la eficacia de la administración.

Retorno sobre Capital

Cuadro: 11 Retorno sobre Capital

| | | | | |
|--|----------|----------|----------|------------------------|
| Retorno sobre Capital = Utilidad Neta / Total de Capital | | | | |
| | Jun-2008 | Jun-2009 | Jun-2010 | Tendencia de desempeño |
| Retorno sobre Capital = | 0,09 | 0,12 | 0,04 | Desfavorable |

Fuente: 32 Mariela Quinatoa, Contadora (08de 04 de 2011)
 Estados Financieros Confites "El Salinerito" año 2010
 Elaborado por: 30 Las Autoras

Interpretación

La confitería ha visto a lo largo del período considerado una variabilidad y un decrecimiento dejando este ratio para el año 2010 en 0.04 lo que indica que por cada dólar que el dueño mantiene se ha generado un rendimiento del 4% sobre el patrimonio. Es decir, mide la rentabilidad de los fondos aportados por los accionistas.

Retorno sobre la inversión

Cuadro: 12 Retorno sobre la Inversión

| | | | | |
|---|----------|----------|----------|------------------------|
| Retorno sobre Activos = Utilidad Neta / Activos | | | | |
| | Jun-2008 | Jun-2009 | Jun-2010 | Tendencia de desempeño |
| Retorno sobre Activos | 0,06 | 0,08 | 0,02 | Desfavorable |

Fuente: 33 Mariela Quinatoa, Contadora (08 de 04 de 2011)
 Estados Financieros Confites "El Salinerito" año 2010
 Elaborado por: 31 Las Autoras

Interpretación

Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas. Indicadores altos expresan un mayor rendimiento en las ventas y del dinero invertido.

Al igual que en el retorno sobre el capital se observa un desempeño desfavorable a lo largo del periodo 2008 – 2010 puesto que para el año 2010 por cada dólar invertido en los activos se produjo ese año un rendimiento del 2% sobre la inversión, cuando en años anteriores se reportaron retornos hasta del 8%.

Como conclusiones al análisis financiero de los Confites “Salinerito” se puede recalcar:

- ✓ Tienen excelentes niveles de liquidez que les permite garantizar sus deudas de corto plazo.
- ✓ Su rotación de cuentas por pagar y cuentas por cobrar muestra que no son eficientes en la gestión de cobranza y que no aprovechan al máximo los créditos otorgados por sus proveedores.
- ✓ Su rotación de inventarios es muy baja lo que indica que este se encuentra mucho tiempo inmovilizado lo que hace que se recupere con mayor lentitud la utilidad.
- ✓ Las utilidades que le generan a los accionistas está muy baja al igual que el rendimiento de los activos.

Capítulo III

Diagnóstico de Producción

3.1 Recursos actuales

Maquinaria.- Confitería El Salinerito cuenta con un taller equipado con siete maquinas que son:

Tabla 6 Activos Fijos Confites "El Salinerito"

| MAQUINARIA | LUGAR DE ADQUISICION | PRECIO | CAPACIDAD |
|---------------------|---------------------------|----------|--------------------|
| Piladora de bolas | Quito | \$ 7000 | 1 quintal cada 3 H |
| Tostadora de cacao | Guaranda, Álvaro Menéndez | \$ 7000 | 45 kg |
| Refinadora de bolas | Guayaquil | \$ 18000 | 150 kg c/ 6 H |
| Temperadora | Italia | \$ 40000 | 35kg cuba/200 kg d |
| Pre Molino | Guaranda, Álvaro Menéndez | \$ 2000 | |
| Molino | Guaranda, Álvaro Menéndez | \$ 7000 | 70 kg/ hora |
| Bomba de Grajeado | Italia | \$ 10000 | 45 kg/ persona |

Fuente: 34 Mariela Quinatoa (08 de 04 de 2011) Archivos Confites "El Salinerito" año 2008

Elaborado por: 32 Mariela Quinatoa Contadora Confites "El Salinerito"

Elaboración de los Turrone

En el Área de producción de turrone Confite Salinerito cuenta con 3 maquinarias: Precio entre las dos batidoras \$10000

Tabla 7 Maquinarias para elaboración de Turrone

| Maquinaria | Capacidad | Precio | Elaborado por |
|------------------------|-------------------|--------|-----------------|
| Batidora 1 | 700 turrone | | Álvaro Menéndez |
| Batidora 2 | 1400 turrone | | Álvaro Menéndez |
| Máquina para Mermelada | 100 kg c/ 8 horas | 10000 | |

Fuente: 35 Jorge Sánchez (08 de 04 de 2011) Archivos Producción Confite "El Salinerito" año 2010

Elaborado por: 33 Las Autoras

3.1.1 Proceso de Producción

El proceso de producción de los chocolates comienza con la obtención de la materia prima (grano de cacao, una vez receptada se debe realizar una serie de pasos que culminan en la obtención del chocolate). El proceso es el siguiente:¹⁷:

➤ Elaboración de la Pasta de Cacao

- **Paso 1: Limpieza.-** Una vez receptada la materia prima se procede a limpiar la misma, para de esta manera eliminar los materiales extraños del producto.

Capacidad Productiva: 46 kilos (1 Quintal)/Hora – 3 personas

- **Paso 2: Tostado.-** El Tostador permite eliminar los microorganismos del producto, mejorando así su sabor y calidad. Es una de las operaciones más importantes y cuyo papel es múltiple ya que:
 - La separación de la cascarilla y la almendra.

¹⁷ Fuente: Guía de procesos de producción Confite El Salinerito (08 de 04 de 2011) Salinas, Guaranda.

- Evaporar los ácidos volátiles producidos durante la fermentación, como el ácido acético, oxálico, y otro compuesto volátil astringente.
- Obscurecimiento de los cotiledones para lograr un atractivo color café.
- Reducir el nivel de humedad hasta 2.5%
- Es esencial sobre el desarrollo del aroma, por tanto se debe controlar la intensidad y la duración del tostado, dependerá de tamaño, contenido de humedad inicial.
- Esta operación se realiza en tambores y es calentado por un mechero de gas.
- La temperatura son 100-150°C por un tiempo de 20 a 40 minutos.

Imagen: 3 Tostadora de cacao en Pepa



**Fuente: 36 Instalaciones Confites "El Salinerito"
(21 de 04 de 2011)
Elaborado por: 34 Las Autoras**

Capacidad Productiva: 50 Kilos /Hora

- **Paso 3: Enfriamiento.**
 - Evitar que el producto continué calentando.
 - Evitar la migración de la grasa del cacao hacia la cáscara.
 - Facilita el descascarillado

- **Paso 4: Descascarillado o Pilado.-** Tiene como objetivo eliminar la cascarilla de los cotiledones.
 1. Los granos son obligados a pasar por dos rodillos dentados, donde se desintegra totalmente el grano.
 2. Una vez sometidos a este proceso los segmentos y las cascarillas, se someten a un flujo de aire para separarlos, aprovechando la diferencia de densidades.
 3. La cascarilla, se comercializa como un sub producto (elaboración de balanceados animales).
 4. El cotiledón continúa en el proceso para su aprovechamiento en chocolate.

Imagen: 4 Piladora de Pepa de Cacao



**Fuente: 37 Instalaciones Confites "El Salinerito"
(21 de 04 de 2011)
Elaborado por: 35 Las Autoras**

Capacidad Productiva: 46 Kilos cada 20 min.

- **Paso 5: Molienda.-** Tiene como objetivo disminuir a partículas lo más finas posibles, mediante fricción y temperatura.
 1. Se deja en libertad una gran cantidad de grasa que procede de las células trituradas.
 2. El producto sale completamente líquido

Capacidad Productiva: 70 Kilos/ Hora

Imagen: 5 Pre-Molino



Fuente: 38 Instalaciones Confites "El Salinerito"
(21 de 04 de 2011) Salinas-Guaranda
Elaborado por: 36 Las Autoras

Imagen: 6 Molino



Fuente: 39 Instalaciones Confites "El Salinerito"
(21 de 04 de 2011) Salinas-Guaranda
Elaborado por: 37 Las Autoras

- **Paso 6: Conchado.-** Una de las operaciones más importantes en la fabricación de chocolate.

- El sabor no alcanzado al punto deseado, porque no todos los ácidos de la fermentación se habrán eliminado. Ejemplo ácido acético
- El contenido de humedad se reduce aun más y se exprime más la grasa de partículas.
- Decrece la viscosidad.
- El proceso implica la exposición al aire para el producto a una temperatura de 60-70°C.

Capacidad Productiva: 100 Kilos/ 8Hora – 3 máquinas

- **Paso 7: Empaque**

- Es envasada en moldes y cantidades que requiere el cliente.
 - El producto es envasada en fundas de plástico y selladas, para evitar su deterioro
- Capacidad Productiva: 30 Kilos/persona.

- **Paso 8: Almacenamiento.-** El producto es encartonado y almacenado en condiciones óptimas de conservación, temperatura ambiente, humedades

Vida útil: 1 año en bodega a temperatura de 18 a 20 grados centígrados.

➤ **Elaboración del Chocolate**

- **Paso 1: Materias Primas.**

- Pasta de Cacao,
- Leche en Polvo,
- Azúcar,
- Emulsificantes,
- Aromatizantes.

- **Paso 2: Mezcla y Refinación.-** Todos los ingredientes se colocan en el molino universal, que actúa como mezclador y refinador. Proceso por el cual se reduce el tamaño de las

partículas individuales, de manera que no sea perceptible al paladar.

Tiene una duración de ocho horas a una temperatura de 50°C.

- **Paso 3: Temperado.-** Para que el chocolate adquiriera un color bonito, uniforme y brillante, es necesario temprar el chocolate, consiste en llevar a una consistencia o dureza apropiada. El chocolate requiere que la manteca de cacao esté en forma cristales estables.

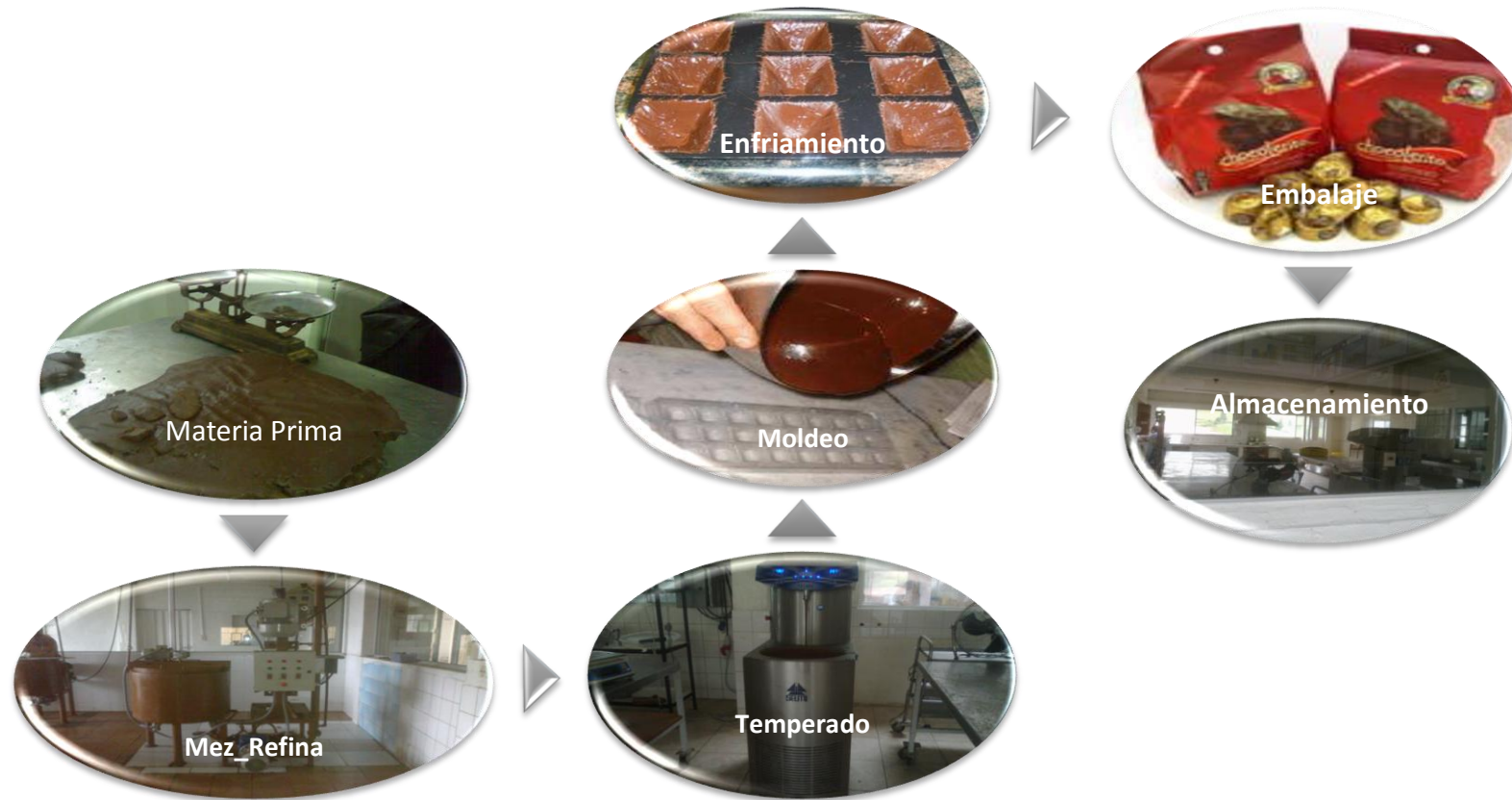
El temple consiste que la mezcla se enfríe con agitación hasta 29°C de esta forma se producirá en la masa el tipo de cristales requeridos.

Capacidad Productiva: 160 Kilos/ 8Hora – 3 personas

- **Paso 4: Moldeo.-** Esta operación tiene por objeto dar una forma concreta al chocolate temperado, consiste en depositar el chocolate temperado en los moldes, después deben someterse a un proceso de vibración para eliminar todo el aire y que el chocolate tome la forma correcta del molde.
- **Paso 5: Enfriamiento.-** Consiste en dejar enfriar al chocolate hasta su solidificación completa y que facilite un desprendimiento fácil.
- **Paso 6: Embalaje.-** Los chocolates, son envasados en papel aluminio para evitar posibles contaminaciones
- **Paso 7: Almacenamiento.-** El producto es encartonado y almacenado en condiciones óptimas de conservación, temperatura ambiente, humedades.

Flujo del Proceso de Producción y su capacidad

Gráfico: 17 Proceso de Producción Chocolate



Fuente: 40 Jorge Sánchez. (2011) Ingeniero en alimentos. Guaranda: Salinerito Producción
Elaborado por: 38 Las Autoras

Tabla 8 Capacidad de Producción Actual

| Maquinaria | Capacidad | Production Actual | Capacidad Utilizada |
|----------------|---------------|--------------------|---------------------|
| Refinadora | 250 Kg | 200 kg/ 8 horas | 80% |
| Temperadora | 200 kg | 160 kg/ 8 horas/3p | 80% |
| Moldeo | 300 kg | 150 kg/8 horas | 50 % |
| Enfriamiento | 250 kg | 125 kg/8 horas | 50% |
| Embalaje | 450 kg | 300 kg/8horas/3p | 66.67% |
| Almacenamiento | 300 kg | 200 kg | 66.67% |

Fuente: 41 Jorge Sánchez (21 de 04 de 2011) Guaranda-Salinas Dep. Producción Confites "El Salinerito"
Elaborado por: 39 Jorge Sánchez.- Jefe de Producción

Claramente se puede apreciar que no usan su capacidad máxima, pero a la vez no administran tiempos de producción, ni control de capacidad por persona, trabajan con un stock mínimo de inventario 3000 kg, 43.33% de su capacidad.

Se propone maximizar la producción a 5000 kg, y controlar inventarios de manera que se facilite la planificación en la producción.

➤ **Elaboración de los Turrones.**

- **Paso 1: Materias Primas.-** Miel de abeja, claras de huevo, azúcar, maní o macadamia, láminas de harina.
- **Paso 2: Mezcla – Cocción.-** La Miel de abeja, azúcar, y las claras de huevo, se colocan en la batidora, que se calentado

por vapor y se controla la temperatura por un sistema electrónico, la temperatura es moderada (70°C) para evitar pérdidas de sabor, por un tiempo de 2.5 horas hasta obtener una consistencia firme.

Imagen: 7 Mezcladora



**Fuente: 42 Instalaciones Confites "El Salinerito" (21 de 04 de 2011) Salinas-Guaranda
Elaborado por: 40 Las Autoras**

- **Paso 3: Adición de maní o macadamia.**- Cuando el producto tenga una consistencia firme se agrega maní tostado o macadamia.

Imagen: 8 Batidora



**Fuente: 43 Instalaciones Confites "El Salinerito" (21 de 04 de 2011) Salinas- Guaranda
Elaborado por: 41 Las Autoras**

- **Paso 4: Moldeado.-** El producto ya listo es llevado a moldes para 10 turronec donde se le da la forma manualmente, es cubierta en la parte superior e inferior de láminas de harina para evitar que se peguen.
- **Paso 5: Corte.-** De acuerdo a las dimensiones del producto es cortado mecánicamente.
- **Paso 6: Empaque.** El producto es enfundado en fundas preformadas y selladas para evitar deterioro del producto.

Imagen: 9 Empaque



**Fuente: 44 Instalaciones Confites "El Salinerito"
(21 de 04 de 2011) Salinas-Guaranda
Elaborado por: 42 Las Autoras**

- **Paso 7: Almacenamiento.-** Hasta que el producto sea despachado hacia nuestros clientes es almacenado en condiciones que no alteren las características propias.

3.1.2 Deficiencias Y Problemáticas en el Proceso de Producción

Para medir la gestión de la producción, no solo el capital de trabajo sino también la maquinaria y equipo, se han usado los siguientes indicadores:

- Capacidad disponible: Con este indicador se logro analizar qué porcentaje de la capacidad instalada es utilizada para la producción. CONFITES SALINERITO usa el 43% de la capacidad ya que en el área de producción tiene lo necesario para cumplir con las exigencias de su cartera de clientes, lo cual también aclara que para aumentar su producción y extenderse en el mercado necesitarían parte de maquinaria para evitar incurrir en costos de mano de obra.
- Eficiencia: Se cuenta con un stock en bodega con el cual se abastece en las temporadas bajas, por ende produce lo ideal para suplir las salidas de inventario ya que existen temporadas en las cuales el consumo aumenta, por lo cual la variación entre la producción ideal y la producción actual tiene mucha discrepancia, pero no deficiencia.¹⁸
- Proceso defectuoso: El uso de la capacidad instalada es el adecuado ya que no existe desperdicio en el proceso por el mal uso de la capacidad instalada.
- Desperdicios de materiales: El porcentaje es muy bajo ya que solo se considera desperdicio a los residuos dentro de la maquinaria siendo este de un 3%, el cual no se considera un problema, pero se espera disminuirlo al 1%.
- Ineficiencia de la mano de obra: No se considera ineficiente porque cuenta con un personal comprometido con su trabajo el cual cumple con las exigencias de producción.
- Ineficiencia de mediciones y controles: Es deficiente ya que no cuenta con el personal suficiente. Solo cuenta con 2 personas para verificar el proceso.

¹⁸(1996). Gestion por procesos. En J. A. Fernandez. ESIC.

Tabla 9 Capacidad de las maquinarias

| MEDICION | ACTUAL | EXPECTATIVAS |
|-------------------------|-------------------|------------------|
| | PRODUCCION | |
| Capacidad maquinaria | 100% | Incrementar 200% |
| Equipo de trabajo | 90% | Incrementar 250% |
| Cumplimiento de pedidos | 95% | Incrementar 200% |
| Desperdicio de material | 3% | Disminuir 1% |
| Medición y control | 70% | Incrementar 200% |

Fuente: 45 Ing. en Alimentos Jorge Sánchez.- Jefe de Producción
 Confites "El Salinerito" (08 de 04 de 2011) Salinas-Guaranda
 Elaborado por: 43 Jorge Sánchez

3.2 Conclusiones de la encuesta en el área de producción

En base a la información obtenida de la investigación en el área de la producción se ha logrado analizar lo siguiente:

- Stock de Inventario: La producción mínima para mantener un stock de inventario que permita cubrir la demanda del producto dentro del mercado es de 50 kg por chocolate, pero en temporadas altas como Noviembre y Diciembre es de 100kg por chocolate esto quiere decir que duplican la producción para cubrir pedidos.
- Control de entrada y salida de bodega: en este proceso se lleva un control con la estructura de un flujo un tanto desordenado el cual se mostrara a continuación:

Gráfico: 18 Flujo Producción-Cliente Chocolates



Fuente: 46 Jorge Sánchez (21 de 04 de 2011) Dep. Producción Confites
 "El Salinerito" Salinas-Guaranda.
 Elaborado por: 44 Las Autoras

- Control de pedidos: Los pedidos son comunicados de 1 a 2 días con anterioridad, por ende como se maneja un stock mínimo de inventario solo se alcanza a cubrir una parte del pedido del cliente, dado esto se pide más tiempo para cubrir la demanda.
- Control de calidad: En este ítem hay varias contemplaciones ya que Confites El Salinerito se maneja bajo NORMAS INEN, 2000 – 621 Estándares de calidad para chocolates, pero cuando el cliente está dentro de la Unión Europea, entran bajo otras normas de calidad las cuales son enviadas por escrito y con el tiempo oportuno.
- Respaldo Tributario: como contribuyente especial está obligado a llevar contabilidad y entregar los siguientes documentos que legalicen su actividad comercial:¹⁹
 1. Anexo Relación Dependencia
 2. Anexo Transaccional Simplificado
 3. Declaración de Impuesto a la Renta Sociedades
 4. Declaración de Retenciones en la Fuente
 5. Declaración Mensual del IVA
- Maquinaria y equipo: Se confirmó que la capacidad de la maquinaria esta al 43%, el espacio del área necesita ampliación o reubicación.
- Cartera de clientes en baja proporción: Sin expansión geográfica ya que no abarca la costa, pero esto se debe a la mala introducción al mercado y a la vez por falta de vehículos, para transportar el producto, que este debidamente equipado para mantener en perfecto estado los confites.

¹⁹ Tributario, E. (21 de 04 de 2011). *Normativa*. Recuperado el 15 de 04 de 2011, de <http://www.estatutotributario.com/libro1-titulo6.html>

- Análisis de la Productividad: A través de la productividad, se ha podido evaluar la capacidad de Confites El Salinerito para aprovechar los recursos existentes dentro del área de producción, lo cual demuestra que aprovechan toda su capacidad en maquinaria y equipo, en capital humano de igual manera, pero al momento de optimizar la producción entran en estado deficiente ya que no cuentan con metas de crecimiento definidas dentro del mercado.²⁰

²⁰ Villacreses, K. B. (2007). *Modelo para mejorar sistema de producción y servicio*. guayaquil: Espol.

Capítulo IV

Propuestas de Mejoras

4.1 Propuestas Administrativas.

4.1.1 Patentes

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, para ello se describe el procedimiento a seguir²¹.

Requisitos para acceder a la Solicitud de patentamiento.²²

- **Nivel inventivo:** Es decir que no sea obvia para la persona experta en la materia que trata la invención.
- **Aplicación industrial:** Que el invento pueda ser utilizado en la reproducción ilimitada
- **Novedad:** Finalmente que el invento no haya sido divulgado, ni conocido antes de solicitarse la patente.

A pesar de que las recetas de Confites El Salinerito ya han sido divulgadas, igual se puede acceder a la solicitud de la patente puesto que en el primer paso se verifica si están siendo utilizadas ya por otra empresa.

²¹ Gastos de registro de un producto. (16 de 04 de 2011). *Ecuador Marcas*. Recuperado el 20 de 04 de 2011, de <http://www.marcaria.com/Ecuador/marcas/-proceso-registro-marcas,htm>

²² Instituto Ecuatoriano de la propiedad intelectual. (s.f.). Obtenido de <http://www.iepi.gob.ec>

- **Paso 1: Estudio de Factibilidad de Marca o Patente en Ecuador.**

El estudio de factibilidad de marca no solo muestra marcas similares (graficas/fonéticas) que puedan tener problemas con su marca, sino también se somete a la opinión de abogados sobre las posibilidades de registro. *Este reporte de búsqueda de marcas es opcional pero altamente recomendable.*

Tabla 10 Costo del Estudio de Factibilidad de una Patente

| | Precio |
|-----------------|--------|
| 1 Clase | \$ 60 |
| Clase Adicional | \$ 60 |

Plazo de entrega: 10 días hábiles

Fuente: 47 Marcaria (18 de 04 de 2011) Registro de Marcas y Dominios en Ecuador, <http://www.marcaria.com/Ecuador/marcas/Ecuador-proceso-registromarcas.htm>

- **Paso2: Solicitud de Registro de Marcas o Patente en Ecuador.**

Se presentara una solicitud de registro ante la misma Oficina de Patentes y Marcas o ante los organismos autorizados en las comunidades autónomas y se dará respuesta en un plazo de mes y medio para certificar que se cumplen todos los requisitos y dará comienzo al proceso de registro.

El formulario que se debe presentar debe acompañarse de una reproducción de la marca en las condiciones que se establecen según sea la marca, el justificante del pago de la tasa del registro y el propio formulario de solicitud en el que se reflejen todos los datos.

Tabla 11 Costos de Registro de una Patente

| C | Precio |
|-----------------|--------|
| 1 Clase | \$ 420 |
| Clase Adicional | \$ 420 |

Duración Estimada del Proceso: 10 meses

Fuente: 48 Marcaria (18 de 04 de 2011) Registro de Marcas y Dominios en Ecuador, <http://www.marcaria.com/Ecuador/marcas/Ecuador-proceso-registromarcas.htm>

- **Pasó 3: Certificado de Registro de Marca o Patente en Ecuador.**

El certificado estará disponible después de que la solicitud sea aprobada.

✓ Esto es importante: el registro no es obligatorio, sí recomendable y necesario. En la ausencia de registro no es posible evitar que terceros hagan uso de la marca.

✓ El registro de marca en Ecuador tiene una validez de 20 años, luego usted debe renovar su registro de marca. Los 20 años cuentan desde el día del registro, no desde el día de presentación.

✓ De acuerdo a la legislación Ecuatoriana la RENOVACIÓN de una marca se la puede realizar 6 meses antes de la fecha de vencimiento de la misma con un período de gracia de 6 meses adicionales POSTERIORES a la fecha de vigencia.

✓ La marca debe ser usada dentro de los 3 años siguientes a la fecha de registro, de lo contrario el registro será susceptible a ser cancelado por falta de uso. Cuenta el uso <http://www.marcaria.com/Ecuador/marcas/Ecuador-proceso->

registromarcas.htm realizado no sólo en el país de registro, sino en cualquier otro país miembro de la Comunidad Andina.

Personal Administrativo.

La falta de personal en el área administrativa, es otro de los problemas actuales; las propuestas serían:

1. Recibir estudiantes de colegios para que realicen sus pasantías, lo cual tendría el costo mínimo de los viáticos del estudiante.
2. Contratar a una persona de medio tiempo o tiempo completo incurriendo así en gastos de salarios y beneficios sociales.

Sin embargo por el tiempo que conllevaría el entrenamiento de este personal se recomienda la implementación de un nuevo sistema administrativo que permitirá mejoras tanto en el área de producción, mercadeo y contabilidad.

4.1.2 Implementación de Software SSA BAAN.

ENTERPRISE RESOURCE MANAGEMENT.

SSA Baan²³ 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.

SSA Baan, y su nueva versión SSA ERP LN, generan impacto y beneficios positivos a aquellas empresas que buscan hacer más con

²³Grupo Novatech. (21 de 04 de 2011). *Software contable*. Recuperado el 19 de 04 de 2011, de 2688313: <http://www.grupo-novatech.com>

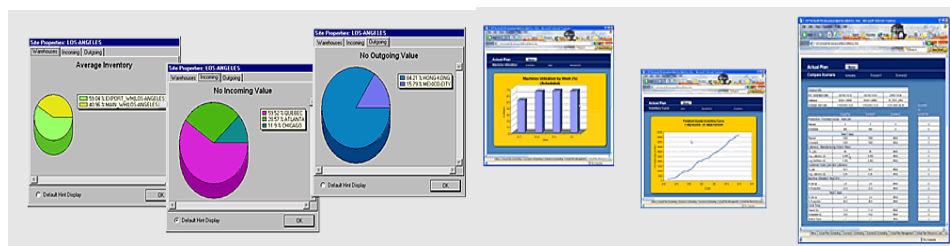
menos recursos, a fin de retener clientes y mejorar la rentabilidad de los negocios.

Beneficios que generaría el nuevo sistema.

- Mejoras en la efectividad de empleados, al entregar en forma fácil, rápida y oportuna la información para la ejecución de sus tareas.
- Mejoras en la productividad de los recursos, al dar soporte a distintas estrategias de producción y comerciales, así como funcionalidad específica para la industria y el comercio.
- Reducción en los costos de tecnología (IT). SSA Baan corre sobre una variedad de plataformas, incluyendo las de menor costo y mejor TCO (total cost of ownership).
- Colaboración. SSA Baan permite una colaboración suave con clientes y proveedores a través de servicios de integración basados en la web, con el resultado de un menor TCO
- Integración, al permitir la integración de sistemas distintos a través de las organizaciones, dentro y fuera de las mismas, incluyendo la cadena de aprovisionamiento y los clientes.

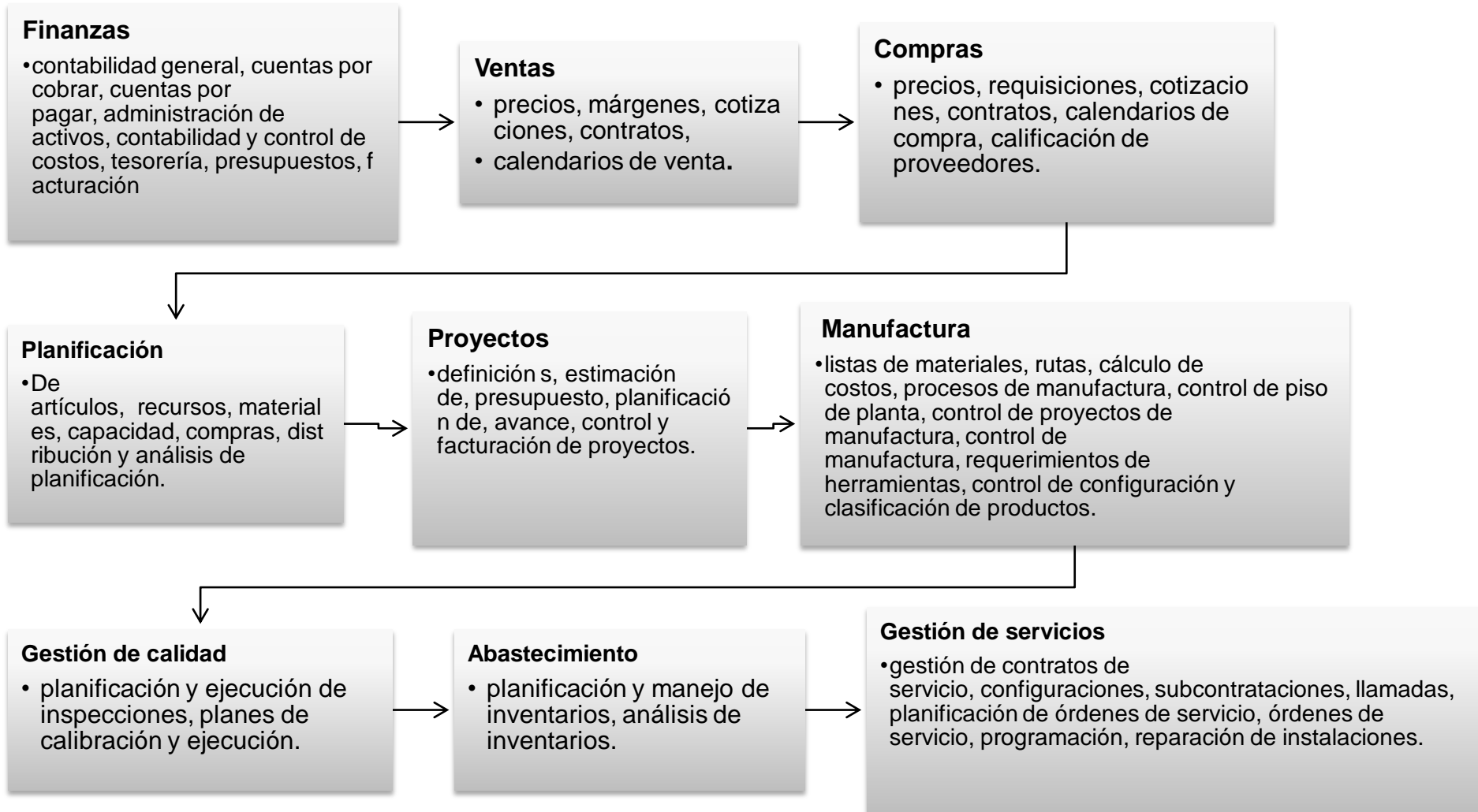
Las fotos a continuación muestra la forma en que el sistema proporcionaría la información.

Imagen: 10 Formato de información del Software



Fuente: 49 Grupo Novatech (19 de 04 de 2011) Consultores en mejoras de productividad, <http://www.grupo-novatech.com>

Gráfico: 19 Áreas Beneficiadas con el Sistema SSA BAAN



Fuente: 50 Grupo Novatech (19 de 04 de 2011) Consultores en mejoras de productividad, <http://www.grupo-novatech.com>

SSA Baan incluye el Modelador Dinámico Empresarial, DEM, una herramienta única en su clase, completamente integrada y estructurada, en un ambiente gráfico, para el modelamiento de los procesos de negocio. DEM puede ser usada como una herramienta para obtener ventajas y beneficios durante el proceso de implementación, durante el uso diario del sistema, durante procesos de capacitación y también como un vehículo de mejoramiento continuo.

La facilidad de modelar un negocio de arriba hacia abajo y a través de las aplicaciones, contemplando toda la cadena de abastecimiento, permite que sean visibles todas las operaciones de negocio, logrando que SSA Baan esté íntimamente ligado a las operaciones de la organización.

También importante es el hecho de que, al estar los procesos completamente documentados y visibles, se pueden hacer cambios en forma rápida, mejorando ampliamente el tiempo de reacción y evitando desperdicio de recursos.

Costo de la Inversión. \$100.000²⁴

4.2 Propuestas de nuevas estrategias de mercado.

➤ Marketing Mix

Planteamiento Estratégico

Está claro que existen muchas maneras creativas para describir oportunidades, El Salinerito empleará 3 métodos formales para identificar nuevos negocios:

²⁴ Laines, J. (19 de 04 de 2011). Gerente NOVATECH. (E. Espol, Entrevistador)

1. Penetración en el mercado.
2. Desarrollo del mercado.
3. Desarrollo del producto.

1. **En la penetración del mercado**

El Salinerito trabajara en estrategias para reducir el número de clientes de la competencia e incorporarlos a su cartera, mediante una mejor publicidad, mayor distribución, reducciones de precio y agradable presentación.

2. **En el desarrollo del mercado**

La empresa captara nuevos clientes sin modificar el producto. Es una estrategia para que la confitería crezca con la misma identidad pero que se desarrolle en segmentos nuevos del mercado.

3. **En el desarrollo del producto**

Es la estrategia con la cual El Salinerito crecerá como empresa, ofreciendo los chocolates como un producto nuevo a segmentos presentes del mercado que no tienen conocimiento de este. También pondría en marcha el plan a través de acciones concretas.

Estrategia Competitiva Utilizada

Liderazgo total en Diferenciación: "Chocolates de mejor calidad y variedad". La empresa El Salinerito trata de diferenciar sus chocolates creando características percibidas como únicas e importantes por los consumidores.

Motivo de Consumo

Entre los principales motivos de consumo de los chocolates estarán enunciados: su sabor, su calidad, el valor agregado que le dará la diferenciación y variedad de los ingredientes que lo conforman y que son beneficiosos para la salud. Es así como se lo presentaría:

Ventajas

- Chocolates con mejor sabor y calidad.
- Mayor variedad de productos para escoger según las preferencias del cliente.
- Beneficios para la salud que se adquieren al consumir polen, almendras o maní ya que son algunos de los ingredientes que se implementan en los chocolates.

Aunque presenta las siguientes desventajas:

- Posicionamiento de la competencia en la mente del consumidor.
- Desconocimiento de la marca El Salinerito.
- Escasos canales de distribución.

4.2.1 Producto

Imagen: 11 Chocolate con Maní



Presentación: Tableta de 50gr.

Chocolate con leche con intenso sabor a cacao y leche mezclado con maní tostado

Fuente: 51 Grupo Salinas (04 de 04 de 2011) Salinerito,
<http://www.salinerito.com>

Imagen: 12 Chocolate Fondente Puro



Presentación: Tableta de 50gr

Chocolate con intenso sabor a cacao en su formulación.

Fuente: 52 Grupo Salinas (04 de 04 de 2011) Salinerito,
<http://www.salinerito.com>

Imagen: 13 Chocolate con Cornflake



Presentación: Tableta de 50gr.

Chocolate blanco con intenso sabor a leche mezclado con hojuelas de maíz.

Fuente: 53 Grupo Salinas (04 de 04 de 2011) Salinerito,
<http://www.salinerito.com>

Imagen: 14 Chocolate con arroz crocante



Presentación: Tableta de 50gr

Chocolate blanco con intenso sabor a leche, mezclado con arroz crocante

Fuente: 54 Grupo Salinas (04 de 04 de 2011) Salinerito,
<http://www.salinerito.com>

Imagen: 15 Chocolate San José



Presentación: Tabletas de 200gr

Delicioso chocolate para preparar en bebida caliente.

Fuente: 55 Grupo Salinas (04 de 04 de 2011) Salinerito,
<http://www.salinerito.com>

Imagen: 16 Bombones



Frey con relleno

Presentación: bombones de 10gr

Chocolates con relleno de trufa.



Frey con Pájaro Azul

Presentación: bombones de 10gr

Chocolates con relleno de trufa y aromatizado con Pájaro Azul



Frey con Aji

Presentación: bombones de 10gr

Fuente: 56 Grupo Salinas (04 de 04 de 2011) Salinerito, <http://www.salinerito.com>

4.2.2 Precio

El precio de los chocolates está fijado de acuerdo a los costos de producción, la competencia, demanda pronosticada y el margen mínimo de ganancia entre el costo de producción y el precio de venta que es el 9%.

Los precios de los chocolates varían entre 20-40 centavos por unidad a 2,87 y 5 dólares la caja, dependiendo del tipo de chocolate y el tamaño del mismo, que el cliente requiera.

Valor de compra:

\$2,87 es un precio razonable, puesto que es una funda de 150 gramos y por la que los clientes pueden pagar. Este producto es el de mayor producción de la línea chocolatera.

Valor de uso:

Los chocolates son destinados para el consumo de las personas que los compran o para hacer obsequios para otras.

Valor final: PVP \$2,87

Valor percibido:

Generamos un valor psicológico y de satisfacción de nuestro producto, ya que cumple con el uso y beneficio para el cual fue adquirido es decir el consumo o su posible obsequio lo que genera satisfacción.

Tabla 12 Lista de precios

| LISTA DE PRECIOS | |
|------------------------------------|------|
| Turrón de miel y maní | 0,44 |
| Turrón de macadamia | 0,59 |
| Deliturrón | 0,65 |
| Tarjetón | 0,65 |
| Turrón salinerito miel y macadamia | 0,59 |
| Chocolate con maní | 0,83 |
| Chocolate fondente puro 50g | 0,87 |
| Chocolate fondente puro 150g | 2,21 |
| Chocolate con Cornflakes | 1,1 |
| Chocolate con arroz crocante | 1,1 |
| Chocolate San José 200g | 1,66 |
| Chocolate San José 150g | 1,24 |
| Choco Crema | 3,94 |
| Manjar de leche 300g | 3,94 |
| Tableta rellena | 2,5 |
| Tableta chocolate con leche | 2,5 |
| Huevitos con sorpresa | 2,25 |
| Choco perlitas de café | 0,83 |
| Choco perlitas de pasas | 0,83 |
| Choco perlitas de Uvillas | 0,83 |
| Choco perlitas de almendras | 0,83 |
| Frey con relleno | 0,2 |
| Frey con pájaro azul | 0,2 |
| Frey con ají | 0,2 |

**Fuente: 57 Mariela Quinatoa (21 de 04 de 2011) Departamento Contable
Confites "El Salinerito" Salinas-Guaranda
Elaborado por: 45 Mariela Quinatoa.- Contadora "El Salinerito"**

4.2.3 Plaza

El producto se distribuirá en aquellas empresas interesadas en venderlo, principalmente autoservicios y supermercados a nivel local, se contara con un eficiente sistema de entrega a nuestros clientes en

sus respectivas bodegas, para así poder agilizar el proceso de entrega al consumidor.

Tendrán diferentes puntos estratégicos de ventas que se podrán observar con detalle más adelante, además siendo el chocolate un producto de satisfacción para el cliente, se necesita dejar un fuerte impacto en el consumidor, logrando que sea esta la marca que compren al ir al mercado, por este motivo es necesario siempre brindar comodidad en los clientes y siempre tener stock en la bodega, para que el consumidor final no sea afectado en su decisión de compra.

1. Venta directa

En la actualidad, la confitería mantiene venta directa con ciertas empresas, el resto de ventas para llegar al consumidor se las hace por medio de intermediarios, este mismo método se utiliza para todos los productos por lo que se necesita atraer más clientes de manera personal, directa, ágil y rápida ofreciéndole descuentos por cantidad para que se vean mas atraídos a volverse clientes directos sin ningún tipo de intermediarios.

2. Puntos de ventas

Esta empresa solo se dedica a la producción y venta a algunos clientes para que estos a su vez distribuyan el producto, por este motivo se implementarán puntos de ventas impuestos por la empresa, mismos que se venderán como franquicias en donde se brindará servicio de cafetería con los productos elaborados por la marca “El Salinerito”, no solo los confites sino también los quesos y demás productos con los que cuenta la fundación.

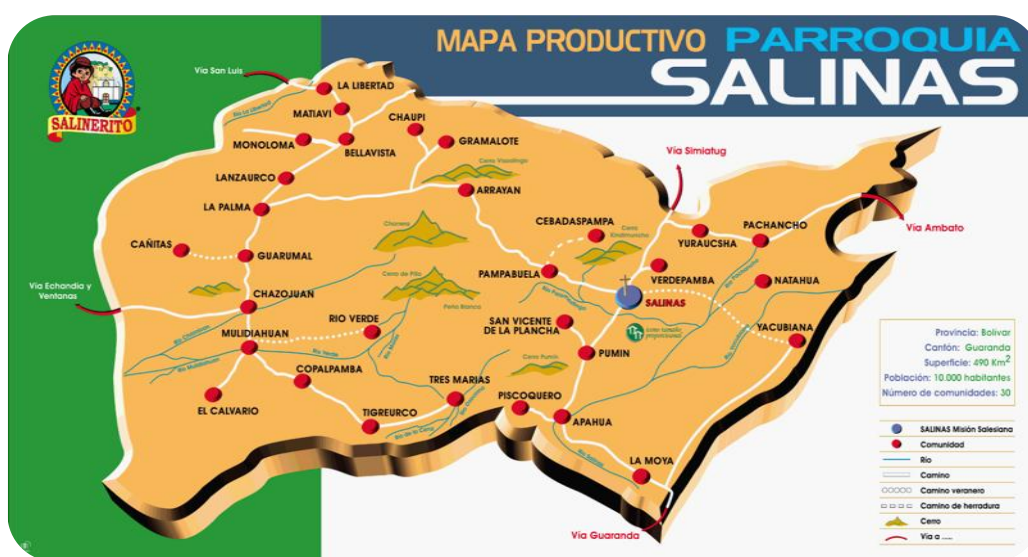
3. Canal de distribución

El Salinerito debería contar con un canal de distribución de dos formas: directa y por medio de intermediarios. La distribución directa se la ofrecería a los dueños de las franquicias donde se brinde el servicio de cafetería con sus productos, y por medio de intermediarios como autoservicios o supermercados, de dos formas: la que se hace por medio de fabricante→detallista→consumidor y la que se hace por medio de fabricante→mayorista→detallista→consumidor.

4. Macro localización

Parroquia Salinas, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, República del Ecuador²⁵.

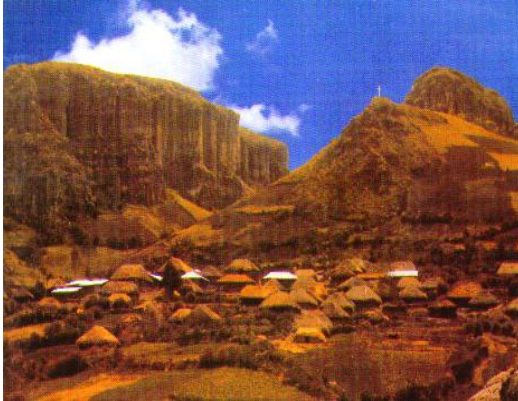
Imagen: 17 Mapa Parroquia Salinas



Fuente: 58 Gonzales (16 de 04 de 2011), de <http://gis-syal.agropolis.fr/Syal2002/FR/Atelier%201.2/GONZALES.pdf>

²⁵ Gonzales. (21 de 04 de 2011). Agropolis. Recuperado el 16 de 04 de 2011, de <http://gis-syal.agropolis.fr/Syal2002/FR/Atelier%201.2/GONZALES.pdf>

Imagen: 19 Salinas antes de Grupo Salinas



Fuente: 60 Gonzales (16 de 04 de 2011), de <http://gis-syal.agropolis.fr/Syal2002/FR/Atelier%201.2/GONZALES.pdf>

Imagen: 18 Salinas después de Grupo Salinas



Fuente: 59 Gonzales (16 de 04 de 2011), de <http://gis-syal.agropolis.fr/Syal2002/FR/Atelier%201.2/GONZALES.pdf>

5. Micro localización

El producto se lo encontrará en las franquicias, supermercados y en autoservicios del país.

4.2.4 Promoción

El objetivo de la promoción es comunicar a la mayor cantidad de personas posibles de la existencia de los productos que ofrece la confitería, dar a conocer sus características, ventajas en salud y necesidades que satisface, de tal manera que se logre el reconocimiento de la marca con sus productos y beneficios.

1. Promoción en ventas.

Para iniciar la presentación de los chocolates al consumidor se contratara impulsadoras para que presenten el producto en los diferentes supermercados.

Las impulsadoras entregarán trípticos con información de los chocolates y explicarán la diferencia y variedad de los chocolates de El Salinerito con respecto a la competencia, de ésta manera se incentivará la compra del producto.

Imagen: 20 Promoción en ventas



1. Publicidad y Relaciones Públicas

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.

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.

Los medios de comunicación a utilizarse serán los siguientes:

- **Canales de televisión.-** Se deberá crear una publicidad sencilla, clara y demostrativa de los chocolates, el cual se transmitirá en espacios de 30" aproximadamente, con un costo total de \$1.500,00. Este comercial saldrá al aire en el tiempo en que se

acuerde con cada canal y con los precios de cada uno. (Como se explica en el cuadro del anexo).

Se ejecutarán contratos con los canales Gama tv. (Canal 8), cuñas en el horario de una novela en la mañana –cubriría el target de las amas de casa) y en Ecuavisa (canal 2), auspiciando un programa, en el cual se dan nominaciones del producto con muestra del mismo y cuñas a la hora del programa.

Tabla 13 Cronograma Publicidad de Lanzamiento

| CRONOGRAMA DE LANZAMIENTO | | |
|---------------------------|--|------------|
| Mayo | Publicidad intensiva(Día de la madre) | \$9.741,76 |
| Junio | Publicidad intensiva(Día del niño) | \$8.841,76 |
| Julio | sin comerciales televisión/sin trípticos/sin banners | \$4.028,80 |
| Agosto | sin comerciales televisión/sin trípticos/sin banners | \$4.028,80 |
| Septiembre | sin comerciales televisión/sin trípticos/sin banners | \$4.028,80 |
| Octubre | sin comerciales televisión/sin trípticos/sin banners | \$4.028,80 |
| Noviembre | Publicidad intensiva (Navidad y Fin de Año) | \$8.841,76 |
| Diciembre | Publicidad intensiva (Navidad y Fin de Año) | \$8.841,76 |

Elaborado por: 46 Las Autoras

Tabla 14 Cronograma Publicidad televisión

| CRONOGRAMA MENSUAL DE COMERCIALES EN ECUAVISIA | | |
|--|--------------------|-----------------|
| PROGRAMA | Días | No. Comerciales |
| Contacto al amanecer | Lunes a Viernes | 8 |
| Contacto directo | Lunes a Viernes | 8 |
| Contacto en la comunidad | Lunes a Viernes | 8 |
| En contacto | Lunes a Viernes | 12 |
| Telenovelas 2-6pm | Lunes a Viernes | 16 |
| Así somos | Lunes a Viernes | 10 |
| Serías | Sábados y Domingos | 8 |
| Total de comerciales | | 70 |

Fuente: 61 Carmen Villacreces (19 de 04 de 2011) Ejecutiva de anuncios, Ecuavisa (04-2-254-190 ext. 101)

Tabla 15 Cronograma radial de publicidad

| CRONOGRAMA MENSUAL DE COMERCIALES EN RADIO | |
|---|--|
| Nombre el programa | Tardes de romance |
| Horario | (13:00-17:00) |
| Días | Lunes a viernes |
| Derechos del programa | Presentación Despedida 3 cuñas diarias 3 menciones diarias Exclusividad de línea |

Fuente: 62 Lorena Ganchozo.- Extra Radio S.A. (19 de 04 de 2011) radio Romance y Radio Fuego

Tabla 16 Plan de medios mensual

| MEDIO | PROGRAMA/SECCIÓN/LUGAR DE REPARTO | HORARIO | CUÑA/TANAÑO | VALOR UNITARIO | TIEMPO/CANTIDAD DE CUÑAS | VALOR TOTAL |
|--------------|-----------------------------------|----------------|------------------|--------------------|---------------------------------|-------------|
| Ecuavisa | | 7:00am-20:00pm | 20" | \$386.36 | 35 comerciales | \$2,612.96 |
| | | Miércoles | | | | |
| Impulsadoras | Megamaxi | Viernes | | \$200.00 | 4 personas/1mes | \$800.00 |
| | | Sábado | | | | |
| Trípticos | Supermercados/Islas | | 27 x 21cm | \$0.90 | 2000 | \$1,800.00 |
| Banners | Supermercados | | 150 x 50cm | \$50.00 | 8 | \$400.00 |
| Islas | Mall del sol/Mall del sur | | 2,5 x 2,5m | 200 metro cuadrado | 2 islas/1 mes | \$1,000.00 |
| | | | A full color | | | |
| Volantes | Supermercados/Islas | | Maule de 225grs. | 0,36 | 300 | \$108,39 |
| | | | Medidas: 17x12cm | | | |
| Radio | Radio Romance/Tardes de Romance | 13:00 - 17:00 | 30" | \$19,00 | 3 cuñas x día/3 menciones x día | \$ 2,228.80 |
| | | | | | | \$8,841.76 |

Elaborado por: 47 Las Autoras

- **Banners y Afiches.-** Se diseñaran e imprimirán banners y afiches para ser repartidos en supermercados y autoservicios para dar a conocer el producto. Se reproducirán afiches de dos tamaños para localizarlos en los locales de acuerdo a la magnitud en que los necesiten.

Los banners serán ubicados en supermercados y autoservicios como:

- Mi Comisariato
- Megamaxi
- Supermaxi
- Almacenes AKI

Imagen: 21 Banner Publicitario



Elaborado por: 49 Las Autoras

Imagen: 22 Volante publicitario

Chocolates El Salinerito ofrece a sus clientes una extensa y atractiva gama de chocolates y confitería:

- Frey con relleno de trufa
- Frey con pájaro azul
- Frey con ají
- Choco perlitas
- Huevo con sorpresa y demás...

Encuentra chocolates El Salinerito en:
Megamaxi
Supermaxi
Almacenes Tía
Mi comisariato
Fibecca

Elaborado por: 48 Las Autoras

Con la promoción, publicidad y relaciones públicas se ganará la diferenciación y el posicionamiento de los chocolates “El Salinerito” así como el reconocimiento de la marca.

4.3 Propuestas de mejora 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 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%.

4.3.1 Propuestas y Presupuesto de Maquinarias.

Confites El Salinerito necesita una renovación de maquinaria. Se propone esta ficha en donde existen 2 maquinarias nuevas de calidad y que optimizarán la producción.

Tabla 17 Cotización de nueva maquinaria

| MARCA | MAQUINA | CARACTERISTICAS | CAPACIDAD | PRECIO |
|----------------|-------------------------|-----------------|-----------|-----------------|
| TECNO | Empacadora de chocolate | Chocolates | 200 kg | 30000,00 |
| DIDACTA | Refinadora de bolas | Mejor Calidad | 200 kg | 15800,00 |

Tabla 18 Contactos Anglo Automotriz

| EMPRESA | DIRECCION | TELEFONOS | SITIO WEB |
|----------------|--|--------------|--|
| TECNO 3 | Via Mastri Cestai, 2- 120450 Cordeliano | 0173610564 | www.tecno-.it |
| DIDACTA | Sta. Del Casinotto, 139/30 Torino | 390112731708 | www.didacta.it |

Nota: Precios incluido Gastos de Importación, y capacitación básica para el uso de la maquinaria

Comparación en la Producción en base a la propuesta de Maquinaria

Tecno 3 - Empacadora para chocolate

Características:

- Obtener el producto de las líneas de producción.
- Expulsar el producto contaminado de las estaciones con sistema de detección de metales.
- Grupo de compactadores de cintas montadas en corrales llenos de tensión y el equilibrio del neumático y el piso refrigerados.
- Grupo de orientación y el poder de máquinas de embalaje.
- Sistema de recuperación de productos sin envolver.

- Sistema de recogida y envasadores de productos de alimentos envasados o empacados.
- Ejecución en acero inoxidable AISI 304, Bandas de poliuretano, Bonfiglioli motores, neumática Festo componentes.
- Panel de cuadrícula de control eléctrico completo con PLC y el convertidor para el control de velocidad de progreso interfaz franja entre la línea de arriba y envolver.

Imagen: 23 Empacadora de Chocolate



Fuente: 63 Partner di Qualità (15 de 04 de 2011), <http://www.tecnos.it>

Se ha analizado el proceso de empaque de los chocolates y se encontró una falencia en la rapidez de los mimos ya que esta fase es manual en la cual se realiza la actividad con una capacidad de 100 kg diarios. Dado que se quiere maximizar la producción es necesario implementar maquinaria que optimice la misma duplicando la capacidad de producción siendo esta la ideal para cubrir las exigencias de los clientes minimizando el tiempo de entrega.

Esta empacadora tiene una capacidad de 200kg de embalaje al día, lo cual hace ágil el proceso de empaque de los chocolates, esto no quiere decir que se reemplazara la mano de obra, sino que se hará una reubicación del personal, siendo estos supervisores del proceso de la maquinaria.

Didacta- Refinadora de bolas de chocolate

Imagen: 24 Refinadora de bolas de chocolate



Fuente: 64 Didacta Online (15 de 04 de 2011) Equipos didácticos de alta tecnología, <http://www.didacta.it>

La máquina permite efectuar el refinado de diferentes productos como: masa de cacao, azúcar y chocolate.

Esta máquina Refina las bolas de chocolate, esto quiere decir que elimina los grumos o partículas del chocolate, proceso por el cual se logra elaborar un producto de mejor calidad.

Se considera uno de los procesos más importantes dentro de la elaboración del chocolate puesto que de esta etapa dependerá la apariencia del producto. Con esta agilizamos el proceso puesto que es mucho más rápida aunque cuenta con la misma capacidad que la maquinaria actual, pero es de alta tecnología lo que ayuda a optimizar la producción.

4.3.2 Propuesta de Furgones aislados para el traslado del Producto

Para lograr la expansión dentro del país lo principal es la movilización por lo que se ha presupuestado un camión refrigerado o thermo King para garantizar la temperatura ideal en el traslado de los chocolates puesto que el país cuenta con un clima variable dependiendo de la ciudad.

Presupuestando también el Costo del alquiler el cual oscila entre 200-300 dólares el traslado de un viaje de chocolates de Guaranda, la ciudad de producción, y Guayaquil donde se encuentra la sucursal.

Se ha considerado que el precio no es factible por lo que se presenta la siguiente proforma de camiones:

- La compra de camiones es por separado, Cabezal, Furgón y equipo de frío a continuación se presentan las especificaciones de los camiones en dos categorías:

Imagen: 25 Camión Distribuidor



**Fuente: 65 Anglo Automotriz (18 de 04 de 2011)
Guayaquil-Ecuador**

Tabla 19 Características Camión distribuidor

| <u>DIMENSIONES</u> | | <u>MOTOR</u> | |
|-----------------------|------|---------------------|----------------------|
| WB (Distan /Ejes) | 2475 | Marca / Código | ISUZU 4JB1-TC |
| OL (Largo Total) | | Tipo | Turbo intercooler |
| OH (Altura Total) | 2150 | Desplazamiento (cc) | 2.771 |
| OW (Distan / llantas) | 1815 | Nro. Cilindros | 4 en línea |
| CL (Ancho de Cabina) | 1527 | Potencia (Hp @ RPM) | 91 @ 3400 |
| FOH (Frontal/Llanta) | 1110 | Torque (N.m @ RPM) | 196 @ 2000 |

Fuente: 66 Anglo Automotriz (18 de 04 de 2011) Cotizaciones, Guayaquil-Ecuador

Tabla 20 Características Chasis

| <u>CHASIS</u> | <u>PESOS Y CAPACIDADES</u> | | |
|-----------------------------|---------------------------------------|--------------------------|----------------|
| Dirección | ASISTIDA | Peso Vacío Kg | 1760 |
| Suspensión Delantera | Ballesta en Ejes rígido | Peso Bruto Vehicular Kg | 4600 |
| Suspensión Trasera | Banjo tipo Flotante | Capacidad de Carga Kg | 2.840 |
| Frenos Delantero / Traseros | Hidráulico tipo campaña | Tanque Combustible | 75.L / 20 gln. |
| Freno de Motor | Mariposa | <u>SISTEMA ELECTRICO</u> | |
| Medida de Llantas | 7.0 R 15 | Batería (1) | 95D 31L |
| Amortiguador (de la /tras) | Hidráulicos Telescópicos doble acción | Alternador | 12V-50A |

Fuente: 67 Anglo Automotriz (18 de 04 de 2011) Cotizaciones, Guayaquil-Ecuador

Esta ficha técnica detalla precios y características de los camiones los que cuentan con un equipo de frío, el que está fabricado con poliuretano, material aislante elaborado con 2 productos químicos: un Di-isocianato o Poli-isocianato que reacciona con un polioliol, al mezclarlos; en presencia de adecuados catalizadores, activadores y agentes de expansión; los productos poliuretano son un importante versátil grupo de materiales industriales.

Imagen: 26 Furgón

| LARGO | ANCHO | ALTO | INYECTADO | AISLAMIENTO | PRECIO |
|----------|---------|---------|-----------|-------------|---------|
| 3.20 mts | 1.9 mts | 1.9 mts | 80 Mm | Poliuretano | 7504,00 |

Fuente: 68 Anglo Automotriz

Imagen: 27 Equipo de Frío

| MARCA | TIPO | PRECIO | THERMO KING | PRECIO |
|----------|---------------|---------|-------------|--------|
| HWA SUNG | THERMO HT-050 | 3046,40 | C-300 | 3897,6 |

Fuente: 69 Anglo Automotriz

Imagen: 28 Inversión Total Camión distribuidor

| SUBTOTAL PRECIO DEL CAMION CON EQUIPO DE FRIO | | | | |
|---|----------|---------|-------------|---------|
| TON. | CABEZAL | FURGON | AISLAMIENTO | TOTAL |
| 2.8 | 26700,00 | 7504,00 | 3897,6 | 38096,6 |

Fuente: 70 Anglo Automotriz

Nota: El precio es al contado, el seguro es por 1 año, matricula y tramite legal

4.3.3 Reubicación del área de Producción

Ya que se espera aumentar la maquinaria solo del área de chocolates, esta cuenta con 200 metros cuadrados, y el área de turrónes con 50 metros más, lo ideal para disminuir costos sería un cambio de área entre turrónes y chocolates momentáneamente hasta lograr maximizar ingresos y poder implementar 2 plantas para tener mayor comodidad y agilidad en la producción.

Esta opción se considero hablando con el jefe de producción ya que las maquinarias ocupan aproximadamente 1,50 metros de base.

Capítulo V

Análisis Financiero de las propuestas de mejora

5.1 Introducción

El Estudio Financiero consiste en pronosticar las ventas, gastos e inversiones de un período de tiempo y traducir los resultados esperados en los estados financieros básicos. Es relevante porque incluyen los planes de ventas, mercadotecnia, recursos humanos, compras, inversiones, etc. es decir, todo lo necesario para que el escenario de 5 años que se planteará en el presente flujo de efectivo pueda realizarse. Demostrando así que la empresa es capaz de:

- Ofrecer una buena rentabilidad a sus dueños
- La existencia de suficiente caja para las actividades operativas del negocio.

Y que en conjunto con herramientas matemáticas-financieras como:

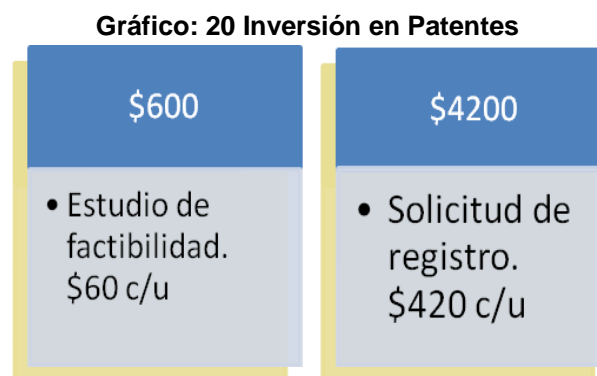
1. El Valor Presente Neto (VPN), primero porque es de muy fácil aplicación y segundo porque todos los ingresos y egresos futuros se transforman en dólares de hoy y así puede verse, fácilmente, si los ingresos son mayores que los egresos.
2. La Tasa Interna de Retorno (TIR), consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión, es decir, hallar la tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración del proyecto. La misma debe ser mayor o igual a la tasa mínima atractiva de retorno exigida por los accionistas (TMAR).

3. El Valor Anual Uniforme Equivalente (VAUE), significa convertir todos los ingresos y egresos, en una serie uniforme de pagos. Obviamente, si el VAUE es positivo, es porque los ingresos son mayores que los egresos y por lo tanto, el proyecto puede realizarse caso contrario deberá rechazarse.

Se tratará en lo posible hacer tangible la visión de oportunidad que ofrece el negocio para facilitar la labor de convencimiento para adquirir recursos.²⁶

5.2 Inversión requerida

- 1.-Patentar las 10 principales recetas con un costo de:



Fuente: 71 www.macaria.com

- 2.- Instalación de Software ERP que permita tener un mayor control de todas las funciones de la empresa.

²⁶ Monografías. (25 de 04 de 2011). *Metodos de evaluacion*. Recuperado el 25 de 04 de 2011, de <http://www.ongrafias.com/trabajos16/metodos-evaluacion-economica/metodos-evaluacion-economica.shtml>

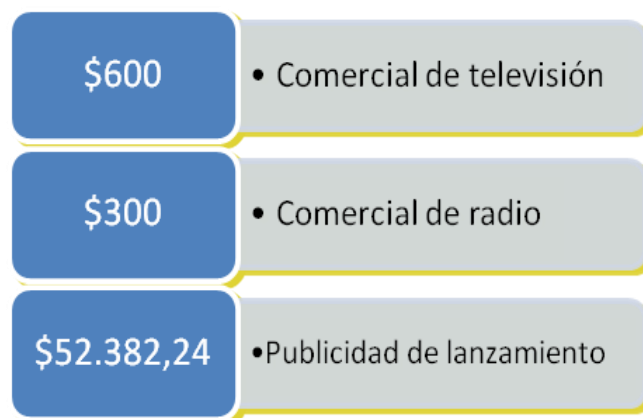
Gráfico: 21 Inversión en Software SSA BAAN



Fuente: 72 www.grupo-novatech.com

3.- Campaña de publicidad comprometida al fuerte posicionamiento en el mercado tanto de la marca como del producto.

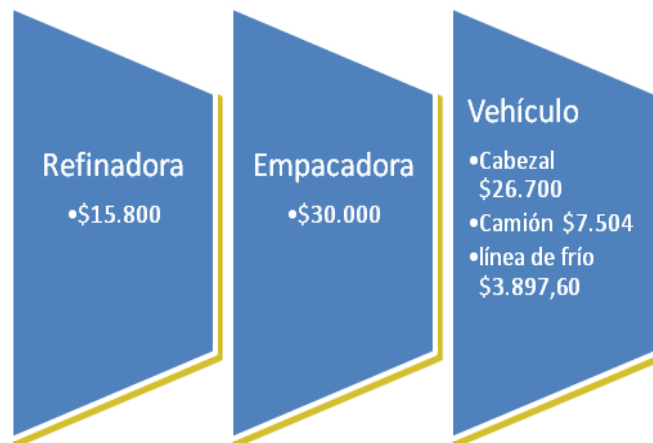
Gráfico: 22 Inversión en Marketing de lanzamiento



Fuente: 73 www.ecuavisa.com, Radio Extra S.A.

4.- Maquinaria para el incremento de la producción que permita cubrir con la demanda proyectada.

Gráfico: 23 Inversión de Maquinarias Producción



Fuente: 74 www.didacta.it, ww.tecno.it, Anglo Automotriz

5.3 *Financiamiento*

La inversión para el proyecto de Confites “El Salinerito” está compuesta de la siguiente manera:

Tabla 21 Financiamiento de la inversión requerida

| | Porcentaje | Monto |
|------------------------|------------|----------------------|
| Capital Propio | 60% | \$ 145.190,30 |
| Financiamiento | 40% | \$ 96.793,54 |
| Total Inversión | | \$ 241.983,84 |

Fuente: 75 Estudio Financiero del proyecto
Elaborado por: 50 Las Autoras

El préstamo será otorgado por la CFN a un plazo de 5 años a una tasa de interés del 10.85%, por lo cual la tabla de amortización queda de la siguiente manera:

Tabla 22 Amortización préstamo CFN

| PRESTAMO CFN | | | | |
|--------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| AÑO | PAGO | CAPITAL | INTERES | SALDO |
| 0 | | | | \$ 145.190,30 |
| 1 | \$ 39.136,06 | \$ 23.382,91 | \$ 15.753,15 | \$ 121.807,39 |
| 2 | \$ 39.136,06 | \$ 25.919,96 | \$ 13.216,10 | \$ 95.887,43 |
| 3 | \$ 39.136,06 | \$ 28.732,28 | \$ 10.403,79 | \$ 67.155,15 |
| 4 | \$ 39.136,06 | \$ 31.849,73 | \$ 7.286,33 | \$ 35.305,42 |
| 5 | \$ 39.136,06 | \$ 35.305,42 | \$ 3.830,64 | \$ 0,00 |
| Total | \$ 195.680,31 | \$ 145.190,30 | \$ 50.490,01 | |

Fuente: 76 Estudio Financiero del Proyecto

Elaborado por: 51 Las Autoras

5.4 Ingresos

Debido a que el proyecto trata de analizar una ampliación en la cuota de mercado de Confites “El Salinerito”, en la ciudad de Guayaquil se realizó una encuesta, la misma que contribuyó en la medición de diferentes variables consideradas en la estimación de la demanda en esta ciudad, de manera muy conservadora durante el primer año pero con una fuerte expansión durante el resto del período. Las preguntas consideradas dentro de la encuesta fueron la número dos, para medir el mercado disponible, la número ocho para determinar el mercado potencial y finalmente la número diez para la proyección de la demanda a lo largo de los cinco años dado que en esta el consumidor potencial manifiesta el agrado por lo que la confitería ofrece, sabor y calidad.

Se tomaron también datos sobre el estrato socio-económico de los habitantes de la ciudad de Guayaquil, ya que la empresa se distingue por la elaboración de chocolates para un grupo selecto de individuos que gustan de cosas diferentes al momento de satisfacer sus gustos y ofrecer detalles pensados con amor, considerando así un target medio- alto y alto para comenzar con la proyección de la demanda y por ende de los ingresos que tendrá el proyecto.

Tabla 23 Estimación de la demanda primer año

| FSE | Porcentaje | Habitantes | Mercado Disp | Merc. Potencial |
|--------------|-------------------|-------------------|-------------------------|----------------------------|
| m_a | 5.20% | 156000 | 126360 | 77080 |
| a | 3.70% | 111000 | 89910 | 54845 |
| Total | 23.60% | 708000 | 573480 | 131924.70 |

Fuente: 77 Estudio Financiero del Proyecto
Elaborado por: 52 Las Autoras

Considerando la pregunta número cinco, la cual se realizó con los productos que se piensan ofrecer en este nuevo mercado, se llegó así a la determinación de una demanda por producto.

Tabla 24 Demanda estimada por producto

| Producto | % encuesta | Q_1 | Q_2 | Q_3 | Q_4 | Q_5 |
|--|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Trufas | 31% | 40897 | 56646 | 94933 | 182132 | 388064 |
| Choco maní | 16% | 21108 | 29237 | 48998 | 94004 | 200291 |
| Chocolate puro | 16% | 21108 | 29237 | 48998 | 94004 | 200291 |
| Chocolate Blanco | 14% | 18469 | 25582 | 42873 | 82253 | 175255 |
| Choco con licor | 10% | 135 | 186 | 312 | 600 | 1277 |
| Choco almendras | 10% | 13192 | 18273 | 30624 | 58752 | 125182 |
| Huevos/chocolate | 3% | 3958 | 5482 | 9187 | 17626 | 37555 |
| Cantidades demandadas totales | | 118867 | 164644 | 275925 | 529371 | 1127914 |

Fuente: 78 Estudio Financiero del Proyecto
Elaborado por: 53 Las Autoras

Una vez calculada la demanda proyectada para el período considerado y tomando como referencia los precios actuales a los la fabrica ofrece sus productos a los distribuidores se obtuvo los ingresos para los cinco años.

Tabla 25 Ingresos estimados

| P*Q | P*Q | P*Q | P*Q | P*Q |
|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| \$ 123.671,49 | \$ 171.298,55 | \$ 287.078,51 | \$ 550.768,23 | \$ 1.173.504,56 |
| \$ 11.584,04 | \$ 16.045,17 | \$ 26.890,03 | \$ 51.589,28 | \$ 109.919,66 |
| \$ 11.584,04 | \$ 16.045,17 | \$ 26.890,03 | \$ 51.589,28 | \$ 109.919,66 |
| \$ 10.136,04 | \$ 14.039,52 | \$ 23.528,78 | \$ 45.140,62 | \$ 96.179,70 |
| \$ 1.601,19 | \$ 2.217,82 | \$ 3.716,84 | \$ 7.130,86 | \$ 15.193,50 |
| \$ 9.899,63 | \$ 13.712,07 | \$ 22.980,00 | \$ 44.087,78 | \$ 93.936,45 |
| \$ 3.324,50 | \$ 4.604,80 | \$ 7.717,16 | \$ 14.805,60 | \$ 31.545,82 |

Fuente: 79 Estados Financieros del Proyecto

Elaborado por: 54 Las Autoras

5.5 Costos

Dado que el precio de los productos está determinado por la suma de los costos de los recursos y son un parte fundamental en la planeación de la producción fueron tomados en cuenta para calcular el precio de venta a los distribuidores, considerando una rentabilidad del 12% sobre estos.

Tabla 26 Estimación de Costos

| P*C | P*C | P*C | P*C | P*C |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------|
| \$ 110.420,97 | \$ 152.945,14 | \$ 256.320,10 | \$ 491.757,35 | \$ 1.047.771,93 |
| \$ 10.342,90 | \$ 14.326,04 | \$ 24.008,96 | \$ 46.061,86 | \$ 98.142,56 |
| \$ 10.342,90 | \$ 14.326,04 | \$ 24.008,96 | \$ 46.061,86 | \$ 98.142,56 |
| \$ 9.050,03 | \$ 12.535,29 | \$ 21.007,84 | \$ 40.304,13 | \$ 85.874,74 |
| \$ 1.429,63 | \$ 1.980,20 | \$ 3.318,61 | \$ 6.366,84 | \$ 13.565,62 |
| \$ 8.838,95 | \$ 12.242,92 | \$ 20.517,86 | \$ 39.364,09 | \$ 83.871,83 |
| \$ 2.968,31 | \$ 4.111,43 | \$ 6.890,33 | \$ 13.219,28 | \$ 28.165,91 |
| \$ 153.393,69 | \$ 212.467,06 | \$ 356.072,63 | \$ 683.135,40 | \$ 1.455.535,14 |

Fuente: 80 Estudio Financiero del Proyecto

Elaborado por: 55 Las Autoras

5.6 Capital de Trabajo.- Máximo Déficit Acumulado

Es un indicador financiero que representa la liquidez de funcionamiento a disposición de una empresa, es decir, los desfases de caja que pueda tener la empresa durante la gestión del proyecto²⁷. Una de las principales ventajas de mirar la posición de capital de trabajo es ser capaz de prever las dificultades financieras que puedan surgir.

Para calcular el monto de esta inversión se ha recurrido al método del déficit máximo acumulado, para el cual es necesario obtener el saldo de caja de cada mes durante el primer año de funcionamiento, el cual resulta al restar los egresos de los ingresos para luego ver el saldo real, acumulado en cada mes.

Para estimar los ingresos que la empresa tendría durante el primer año del proyecto se considero la pregunta número cuatro en la que se obtiene conclusiones de la ocasión de compra del consumidor, estableciendo así los picos y bajos de la demanda en los diferentes meses del año como se muestra a continuación:

Tabla 27 Determinación de la demanda mensual

| Pregunta 4: Motivo de Consumo | Pesos | % Demanda |
|--------------------------------------|--------------|------------------|
| Ocasiones Especiales | | |
| 29% | | |
| Día de la madre | 0.55 | 16% |
| Día del niño | 0.3 | 9% |
| Día del Padre | 0.15 | 4% |
| Pareja | | |
| 40% | | |
| Navidad | 40% | |
| Cualquier día | | |
| 15% | | |
| Consumo Personal | | |
| 16% | | |
| julio | 0.08 | 2% |
| agosto | 0.07 | 2% |
| Sept. | 0.1 | 3% |
| Oct. | 0.35 | 11% |
| Nov. | 0.4 | 12% |

Fuente: 81 Encuesta del Proyecto

Elaborado por: 56 Las Autoras

²⁷ google. (17 de 04 de 2011). Recuperado el 25 de 04 de 2011, de <http://translate.google.com/translate?hl=es&langpair=en|es&u=http://beginnersinvest.about.com/od/analyzingabalancesheet/a/working-capital.htm>

Quedando de esta manera el mayor déficit acumulado en el mes de agosto

Tabla 28 Máximo Déficit Acumulado

| MES | mayo | junio | julio | agosto | sep | oct | nov | dic |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| P*Q | \$ 27.402,25 | \$ 22.420,02 | \$ 4.260,66 | \$ 3.728,08 | \$ 5.325,83 | \$ 18.640,40 | \$ 21.303,32 | \$ 68.720,38 |
| Gtos mes | \$ 11.369,19 | \$ 10.469,19 | \$ 5.656,23 | \$ 5.656,23 | \$ 5.656,23 | \$ 5.656,23 | \$ 10.469,19 | \$ 10.469,19 |
| Margen Bruto | \$ 16.033,06 | \$ 11.950,84 | -\$ 1.395,56 | -\$ 1.928,15 | -\$ 330,40 | \$ 12.984,18 | \$ 10.834,13 | \$ 58.251,19 |

Fuente: 82 Estudio Financiero del Proyecto

Elaborado por: 57 Las Autoras

Siendo el valor de desecho la estimación del valor del activo se muestra a continuación el precio de salvamento que tendrían las maquinarias en el mercado al final de la vida útil de las mismas, el cual es necesario para el cálculo de valor de desecho contable de los activos fijos.

Tabla 29 Valor de desecho nueva maquinaria

| | Valor actual | vida útil | valor_salv |
|----------------------|--------------|-----------|------------|
| Camión | 7,504.00 | 5 | 800 |
| línea de frio | 3,897.60 | 5 | 0 |
| cabezal | 26,700.00 | 5 | 8000 |
| Empacadora | 30,000.00 | 10 | 4500 |
| Refinadora | 15,800.00 | 10 | 1200 |

Fuente: 83 Estudio Financiero del Proyecto

Elaborado por: 58 Las Autoras

5.7 Valor de desecho contable

Para la estimación del valor de desecho contable que tendrían las maquinarias al finalizar el periodo, considerado en la proyección, se utilizó el método de depreciación de línea recta, el cual se calcula tomando el precio de compra o adquisición de un activo restado del valor residual y dividido entre los años de vida útil del activo.

Tabla 30 Depreciación nueva maquinaria

| | Valor actual | vida útil | Valor de Salvamento | dep_anual |
|------------------------------|--------------|-----------|---------------------|-------------------|
| Camión | \$7,504.00 | 5 | \$800 | \$1.340,80 |
| línea de frio | \$3,897.60 | 5 | 0 | \$779,52 |
| cabezal | \$26,700.00 | 5 | \$8.000 | \$3.740 |
| Empacadora | \$30,000.00 | 10 | \$4.500 | \$2.550 |
| Refinadora | \$15,800.00 | 10 | \$1.200 | \$1.460 |
| Total Gasto Dep Anual | | | | \$9.870,32 |

Elaborado por: 59 Las Autoras

5.8 Flujo de Caja proyectado

El flujo de caja se utiliza como un indicador de fortaleza financiera de una empresa y es necesario en la elaboración y análisis de propuestas debido a que indica las salidas de efectivo resultantes de los gastos o inversiones, por lo tanto se ha realizado el respectivo flujo para el proyecto considerando un horizonte de tiempo de 5 años²⁸.

²⁸ (25 de 04 de 2011). Recuperado el 17 de 04 de 2011, de Conocimientos: <http://www.conocimientosweb.net/zip/article1467.html>

Tabla 31 Flujo de Caja del Proyecto

| Detalle | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| ventas | \$ 171.800,94 | \$ 237.963,11 | \$ 398.801,35 | \$ 765.111,65 | \$ 1.630.199,36 |
| costo de vtas | \$ 153.393,69 | \$ 212.467,06 | \$ 356.072,63 | \$ 683.135,40 | \$ 1.455.535,14 |
| MB | \$ 18.407,24 | \$ 25.496,05 | \$ 42.728,72 | \$ 81.976,25 | \$ 174.664,22 |
| Gasto Operacional | \$ 5.154,03 | \$ 7.138,89 | \$ 11.964,04 | \$ 22.953,35 | \$ 48.905,98 |
| Gasto dep | \$ 9.870,32 | \$ 9.870,32 | \$ 9.870,32 | \$ 9.870,32 | \$ 9.870,32 |
| Gasto Servicios B. | \$ 1.500,00 | \$ 1.500,00 | \$ 1.500,00 | \$ 1.500,00 | \$ 1.500,00 |
| Tasa patente | \$ 291,20 | \$ 291,20 | \$ 291,20 | \$ 291,20 | \$ 291,20 |
| UAll | \$ 1.591,70 | \$ 6.695,63 | \$ 19.103,16 | \$ 47.361,38 | \$ 114.096,72 |
| intereses | \$ 15.753,15 | \$ 13.216,10 | \$ 10.403,79 | \$ 7.286,33 | \$ 3.830,64 |
| UDI | -\$ 14.161,45 | -\$ 6.520,47 | \$ 8.699,37 | \$ 40.075,04 | \$ 110.266,08 |
| depreciación | \$ 9.870,32 | \$ 9.870,32 | \$ 9.870,32 | \$ 9.870,32 | \$ 9.870,32 |
| pago de capital | \$ 23.382,91 | \$ 25.919,96 | \$ 28.732,28 | \$ 31.849,73 | \$ 35.305,42 |
| FLUJO ACCIONISTA | -\$ 27.674,05 | -\$ 22.570,11 | -\$ 10.162,59 | \$ 18.095,64 | \$ 84.830,97 |
| Inv. y Salvamento | | | | | \$ 596.980,81 |
| capital de trabajo | | | | | -\$ 1.928,15 |
| FLUJO TOTAL | -\$ 98.721,68 | -\$ 27.674,05 | -\$ 22.570,11 | \$ 18.095,64 | \$ 681.811,79 |
| intereses | \$ 15.753,15 | \$ 13.216,10 | \$ 10.403,79 | \$ 7.286,33 | \$ 3.830,64 |
| pago de capital | \$ 23.382,91 | \$ 25.919,96 | \$ 28.732,28 | \$ 31.849,73 | \$ 35.305,42 |
| FCF | -\$ 98.721,68 | \$ 11.462,02 | \$ 16.565,95 | \$ 28.973,48 | \$ 720.947,85 |

Fuente: 84 Estudio Financiero del Proyecto

Elaborado por: 60 Las Autoras

5.8.1 Tasa Mínima Atractiva de Retorno.- TMAR

En valorización por flujos descontados la tasa de descuento mide el costo de capital, por lo tanto, el valor en el tiempo de los flujos generados.

Para descontar el flujo del presente proyecto dada la estructura de financiamiento del mismo, la TMAR utilizada será el WACC o Costo Promedio Ponderado de Capital, el cual consiste en realizar un

promedio ponderado entre los pesos que tiene la deuda y el capital, multiplicado por sus respectivos costos.²⁹

Imagen: 29 Fórmula CPPC

$$WACC = K_e \times \frac{\text{Capital}}{\text{Equity}} + K_D \times (1-t) \times \frac{\text{Deuda}}{\text{Equity}}$$

Fuente: 85

http://www.ageup.pe/archivos/evento_conferencia/pdf/presentacion/87.pdf

Como se estableció anteriormente el costo de deuda para la empresa, dado su categoría de PyMES (Pequeñas y Medianas Empresas) en la Corporación Financiera Nacional es igual al 10.85%, mientras que para determinar la rentabilidad exigida por los accionistas se utilizará el método del CAPM.

El CAPM se basa en la teoría de portafolios (específicamente en la SML – Security Market Line) y es utilizada para determinar la tasa de retorno requerida para un cierto activo. En países emergentes como Ecuador se utiliza el CAPM ajustado al riesgo país.

Imagen: 30 Fórmula CAPM

$$COK_{ACC} = R_f + \beta * (R_m - R_f + RP)$$

Fuente: 86

http://www.ageup.pe/archivos/evento_conferencia/pdf/presentacion/87.pdf

Para comenzar el cálculo del CAPM se define la industria a la que pertenece la Confitería, la cual sería la de Alimentos Procesados, considerando esto de obtuvieron los siguientes datos.

La determinación del Beta es otro punto importante dentro del cálculo del CAPM puesto que esta muestra cómo reacciona el valor del patrimonio de la empresa en el mercado.³⁰

²⁹ Formula CAPM. (16 de 04 de 2011). Recuperado el 25 de 04 de 2011, de http://www.ageup.pe/archivos/evento_conferencia/pdf/presentacion/87.pdf

Tabla 33 Datos para el cálculo del CAPM

| | |
|------------------------|--------|
| Bi | 0.75 |
| Rp | 7.43% |
| Rf | 3.40% |
| (B/S)Salinerito | 69% |
| IR | 0% |
| (Rf)drp | 10.83% |
| (B/S)ind | 28.98% |
| Rm -Rf | 6.50% |

Tabla 32 Beta Desapalancada y Apalancada

| | | |
|----------------------|-----------|-------------|
| Beta | Bu | 0.58 |
| desapalancada | | |
| Beta | Bl | 0.99 |
| Apalancada | | |

Dado que Confites “El Salinerito” no es una empresa que cotice en bolsa, se realizara el cálculo de su Beta mediante el Modelo de Hamada, 31 en el cual se busca la Beta de una empresa o de la industria a la que pertenece la Confitería y se procede a desapalancar dicha Beta quitándole así el riesgo financiero. Pero como la Beta no solo debe expresar el riesgo sistemático sino también el riesgo financiero se vuelve a apalancar la Beta pero con el riesgo financiero de la empresa en análisis, en este caso Confites “El Salinerito”.

Imagen: 31 Modela Hamada

Riesgo Operacional

$$\beta_L = \beta_U + \underbrace{(1-T) \cdot \left(\frac{B}{S}\right) \cdot \beta_U}_{\text{Riesgo Financiero}}$$

$$\beta_U = \frac{\beta_L}{\left[1 + (1-T) \left(\frac{B}{S}\right)\right]}$$

Fuente: 87 <http://www.parisinet.com/>

³⁰ Beta apalancada. (s.f.). Recuperado el 26 de 04 de 2011, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

³¹ Parisinet. (18 de 04 de 2011). Recuperado el 25 de 04 de 2011, de <http://www.parisinet.com/images/stories/noticias/valoracion%20de%20empresas%20el%20proceso%20de%20valoracion%20parte%20IV.pdf>

Una vez obtenido los datos y dado el nivel de endeudamiento del proyecto del 40% y capital accionario del 60% se procede a realizar el cálculo para lo obtención de la TMAR que se utilizara en el cálculo del VPN.

Tabla 34 TMAR, Ke, Kd

| | | |
|--------|-------------------------------------|--------|
| Rs | rentabilidad accionistas | 17.13% |
| Ri | tasa de endeudamiento | 10.85% |
| IR | impuesto corporativo | 0% |
| B | nivel de endeudamiento | 60% |
| S | nivel de capital accionario | 40% |
| CPPCap | costo promedio ponderado de capital | 13.36% |

Elaborado por: 61 Las Autoras

5.8.2 Pay Back

Se define como el período en que tarda en recuperarse la inversión inicial a través de los flujos de caja generados por el proyecto, esta se recupera en el año en cual los flujos de caja acumulados superan la inversión inicial.

Para analizar el período de recuperación de la inversión del proyecto de Confites Salinerito se utilizo tanto el Pay Back Corriente como el Actualizado para tener una mejor interpretación de la situación³².

³² *Pay back*. (26 de 04 de 2011). Recuperado el 23 de 04 de 2011, de <http://www.mofinet.com/esp/manual.html#8>

Tabla 35 Pay Back

| | | | | | | |
|-----------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---|----------------------|
| Pay Back Corriente | -\$ 98.721,68 | -\$ 87.259,67 | -\$ 70.693,71 | -\$ 41.720,24 | \$ 15.511,46 | \$ 736.459,31 |
| | | | | | tiempo de recuperación de la inversión | 3 años 262 días |
| Flujo actualizad | -\$ 98.721,68 | \$ 10.143,38 | \$ 12.973,57 | \$ 20.080,07 | \$ 35.101,27 | \$ 391.301,61 |
| Pay Back Actualizado | -\$ 98.721,68 | -\$ 88.578,31 | -\$ 75.604,73 | -\$ 55.524,66 | -\$ 20.423,39 | \$ 370.878,22 |
| | | | | | tiempo de recuperación de la inversión | 4 años 19 días |

Elaborado por: 62 Las Autoras

5.8.3 Análisis de Sensibilidad

Al hacer cualquier análisis económico proyectado al futuro, siempre habrá un elemento de incertidumbre asociado a las alternativas que se estudian y es precisamente esa falta de certeza lo que hace que la toma de decisiones sea bastante difícil

Con la finalidad de facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa, puede efectuarse un análisis de sensibilidad, el cual indicará las variables que más afectan el resultado económico de un proyecto y cuáles serían las variables con poca incidencia en el resultado final.³³

Tabla 36 Análisis de sensibilidad

| | |
|-------------|------------------|
| TIR | 60% |
| CPPC | 13,36% |
| VPN | 227480,23 |
| VAUE | 65247,50 |

Fuente: 88 Microsoft Excel

Elaborado por: 63 Las Autoras

³³ *Gestopolis*. (18 de 04 de 2011). Recuperado el 25 de 04 de 2011, de <http://www.gestopolis.com/canales/financiera/articulos/34/sensibilidad.htm>

5.8.4 Análisis Univariado

El análisis univariado nos hace referencia a cómo reaccionaría el VPN ante cambios en la cantidad vendida o precio de venta de cada uno de los productos ceteris paribus.

Tabla 37 Análisis de sensibilidad por producto

| Producto | Q_vendida | P_venta |
|------------------|-----------|---------|
| Trufas | 20467 | 2.9 |
| Choco maní | 0 | 0.32 |
| Chocolate puro | 0 | 0.32 |
| Chocolate Blanco | 0 | 0.28 |
| Choco con licor | 0 | 0 |
| Choco almendras | 0 | 0.38 |
| Huevos/chocolate | 0 | 0 |

Elaborado por: 64 Las Autoras

Interpretación: Analizando la cantidad vendida y el precio de venta se obtuvo que *las trufas* son el producto más sensible que tiene la Confitería, tanto así que el VPN llega a cero cuando las cantidades vendidas de este producto son igual a 20.467 o cuando su precio de venta es \$2.90, mientras que los otros resultan un tanto indiferentes en el VPN ante las variaciones de precio o cantidad.

5.8.5 Conclusiones del estudio financiero

Después de los resultados obtenidos en el estudio financiero realizado mediante los métodos contables más conocidos se concluyó lo siguiente:

- Se requiere una inversión de \$241.983,44 y se financiara el 60% con un préstamo bancario obtenido de la Corporación Financiera Nacional y el 40% con capital accionario.
- Dada la inversión sugerida, la empresa obtendría un valor anual uniforme equivalente de \$65.247,50 y un valor presente neto de \$227.480,23 ya que aumentaría su capacidad productiva al adquirir maquinaria, mejoraría sus ventas como producto del plan de marketing y tendría mayor control de sus operaciones en el menor tiempo posible con la adquisición del software ERP.
- Los costos de la empresa serían sostenibles y no representarían problema ya que estarán solventados por los ingresos que genera la demanda actual.
- El proyecto es altamente rentable ya que tiene una TIR mucho mayor que la TMAR y de ser puesto en marcha no sólo se recuperaría la inversión sino que también se obtendría un margen de ganancia muy atractivo para la empresa.
- El tiempo de recuperación de la inversión es 3 años 262 días y el proyecto tiene una tasa interna de retorno de 60%.

CONCLUSIONES GENERALES

- ✓ 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 adquiriera 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.
- ✓ 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.

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, implementar canales de distribución como los establecidos en el proyecto para ubicar el producto en la mente del consumidor y lograr la expansión geográfica deseada.
- ❖ 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 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.

BIBLIOGRAFÍA

Entrevistas:

- Mariela Quinatoa.- contadora Confites “El Salinerito”
- Jorge Sánchez.- jefe de producción Confites “El Salinerito”
- José Laínez.- Gerente General “NOVATECH” Consultores en mejora y productividad
- Lorena Ganchozo.- Extra Radio S.A. (Radio Romance y Radio Fuego)
- Carmen Villacreces.- Ejecutiva de anuncios, Ecuavisa (02-2-254-190 ext. 102)
- Daniela Ampuero.- Dpto. de Ventas, Mall del Sur (04-2-085-000 ext 102).

Sitios WEB:

- <http://www.salinerito.com>
- http://www.campvs.org/legislacion/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=400
- http://www.derechoecuador.com/index.php?Itemid=457&id=4424&option=com_content&task=view
- <http://www.elprisma.com/apuntes/administracion-de-empresas/organigramas/>
- <http://www.ecobachillerato.com/eoearagon/tema5.pdf>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/80-el-control-en-la-empresa.html>
- http://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/articulos/a_20080521_56.pdf
- <http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html>
- <http://www.slideshare.net/jcanon1111/fundamentos-de-mercadeo>
- <http://es.scribd.com/doc/51260741/Comportamiento-del-consumidor-de-chocolates>
- <http://www.xuletas.es/ficha/produccion-etapas-y-procesos/>
- <http://www.estatutotributario.com/libro1-titulo6.html>

- de <http://www.marcaria.com/Ecuador/marcas/-proceso-registro-marcas,htm>
- <http://www.iepi.gob.ec>
- <http://www.grupo-novatech.com>
- <http://gis-syal.agropolis.fr/Syal2002/FR/Atelier%201.2/GONZALES.pdf>
- <http://www.ongrafias.com/trabajos16/metodos-evaluacion-economica/metodos-evaluacion-economica.shtml>
- <http://translate.google.com/translate?hl=es&langpair=en|es&u=http://beginnersinvest.about.com/od/analyzingbalancesheet/a/working-capital.htm>
- <http://www.conocimientosweb.net/zip/article1467.html>
- http://www.ageup.pe/archivos/evento_conferencia/pdf/presentacion/87.pdf
- <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- <http://www.parisinet.com/images/stories/noticias/valoracion%20de%20empresas%20el%20proceso%20de%20valoracion%20parte%20IV.pdf>
- <http://www.mofinet.com/esp/manual.html#8>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/34/sensibilidad.htm>

Libros de Consulta

- Gestión por Procesos.- J. A. Fernández ESIC
- Finanzas Corporativas. - Ross – Westerfield – Jaffe (8va edición)
- Investigación de Mercados.- Hair – Bush - Ortinau

ANEXOS

ANEXOS

Anexo: 1 Proforma NLR-CHEVROLET



ANGLO AUTOMOTRIZ S. A.

Guayaquil, 19 Abril 2011

El camión más eficiente y moderno del mercado NLR 2.8 Ton Diesel 100 % JAPONES



De nuestra consideración:

Anglo Automotriz tiene el agrado de ofertar a Usted, un vehículo marca **Chevrolet Cabinado** de la serie "N" **REWARD 100 % JAPONES** que resalta por sus diseños tanto en chasis como en cabina permitiéndole entregar excepcional Seguridad, Poder y Durabilidad

Los motores incluyen el recientemente desarrollado **ISUZU 4JB1-TC1** de **cuatro cilindros** de alta potencia. Adicionalmente, en La nueva alineación integral incluye aplicaciones que van desde las entregas urbanas hasta el transporte a largas distancias.

ESPECIFICACIONES

NLR 2011

| | |
|---------------------------|---------------------|
| <u>DIMENSIONES</u> | <u>MOTOR</u> |
|---------------------------|---------------------|

| | | | |
|------------------------------|--------------|----------------------------|-------------------------|
| WB (Distan / Ejes) | 2475 | Marca / Código | ISUZU 4JB1-TC |
| OL (Largo Total) | 4805 | Tipo | Turbo interpoler |
| OH (Altura Total) | 2150 | Desplazamiento (cc) | 2.771 |
| OW (Distan / llantas) | 1815 | Nro. Cilindros | 4 en línea |
| CL (Ancho de Cabina) | 1527 | Potencia (Hp @ RPM) | 91 @ 3400 |
| FOH (Frontal/Llanta) | 1110 | Torque (N.m @ RPM) | 196 @ 2000 |
| ROH(Poster/Llanta) | 1220 | Alimentación | Diesel |
| CE (largo util) | 3.120 | | |

| | |
|----------------------|-----------------------------------|
| <u>CHASIS</u> | <u>PESOS Y CAPACIDADES</u> |
|----------------------|-----------------------------------|

| | | | |
|------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| Dirección | ASISTIDA | Peso Vacío Kg | 1760 |
| Suspensión Delantera | Ballesta en Ejes rígido | Peso Bruto Vehicular Kg | 4600 |
| Suspensión Trasera | Banjo tipo Flotante | Capacidad de Carga Kg | 2.840 |
| Frenos Delantero / Traseros | Hidráulico tipo campana | Tanque Combustible | 75 L / 20 gln. |
| Freno de Motor | Mariposa | <u>SISTEMA ELECTRICO</u> | |
| Medida de Llantas | 7.0 R 15 | Batería (1) | 95D 31L |

| | | | |
|----------------------------------|---|-------------------|---------|
| Amortiguador (dela /tras) | Hidráulicos Telescópicos doble acción | Alternador | 12V-50A |
|----------------------------------|---|-------------------|---------|

| | |
|------------------------------------|---------------------|
| PRECIO CONTADO INCLUIDO IVA | \$ 26.700,00 |
|------------------------------------|---------------------|



| | |
|---|--------------------|
| FINANCIAMIENTO GMAC CON TAZA DEL 15.20% | |
| ENTRADA MINIMA 30 % | \$ 8.010,00 |
| MAXIMO 48 CUOTAS | \$ 652,24 |
| INCLUYE : Seguro por 2 años, Dispositivo 3 años, Soat 1 año y Gastos Legales, Precio crédito | |

GARANTIA DE FUNCIONAMIENTO:

La unidad ofertada tiene como garantía de fabrica 1 año o 60.000 Km., lo primero que se cumpla, contando a partir de la entrega-recepción de los vehículos y de acuerdo por lo establecido por el fabricante para ese efecto

SERVICIO TECNICO:

Para toda nuestra línea, contamos en la ciudad de GYE con talleres de mantenimiento, este cuenta con personal altamente calificado que esta permanente entrenándose de fábrica, no solamente local, sino en el exterior

VALIDEZ DE LA OFERTA:

***8 días contando a partir de la presente fecha, luego de lo cual el precio y demás condiciones quedaran sujetos a confirmación**

Atentamente,

Juan Andrés Piedra P

División Pesada Serie "N" y "F"

Anglo Automotriz S. A.
Telf. 042281119 Ext. 140

Anexo: 2 Proforma Metalcar Furgón



PROFORMA No: P-201-11

SALINERITO

ATT: Srta. Zulema Rodriguez

FECHA: 18 de Abril-2011

REQUERIMIENTO: FURGON 100% TERMICO

Medidas Exteriores: Largo : 3.20 mts.

 Ancho: 1.90 mts.

 Alto : 1.90 mts.

DESCRIPCION TECNICA:

PISO:

Sobre chasis con perfil 150 x 50 x 4 mm, debidamente asegurado al chasis original con abrazaderas y amarres empernados.

El piso estara estructurado con vigas H formados con canales de 80x40x2 mm de plancha galvanizada.

Aislamiento termico con POLIURETANO INYECTADO tipo sanduche de **80 Mm.**

El sobre piso con acero inoxidable.

ESTRUCTURA:

Perfiles de plancha galvanizada de 1.9 Mm.

Puertas posteriores de dos hojas apertura de 270 grados, aisladas con poliuretano, mecanismos de seguridad y bisagras importadas marca POLAR(USA).

AISLAMIENTO:

Paneles de POLIURETANO INYECTADO de 80 Mm en el techo, y las laterales de 60 Mm, estructuradas, en el exterior y el interior con plancha de aluzinc pre-pintada a horno en país de origen.

ACCESORIOS

Guarda barro protectores a las llantas posteriores.

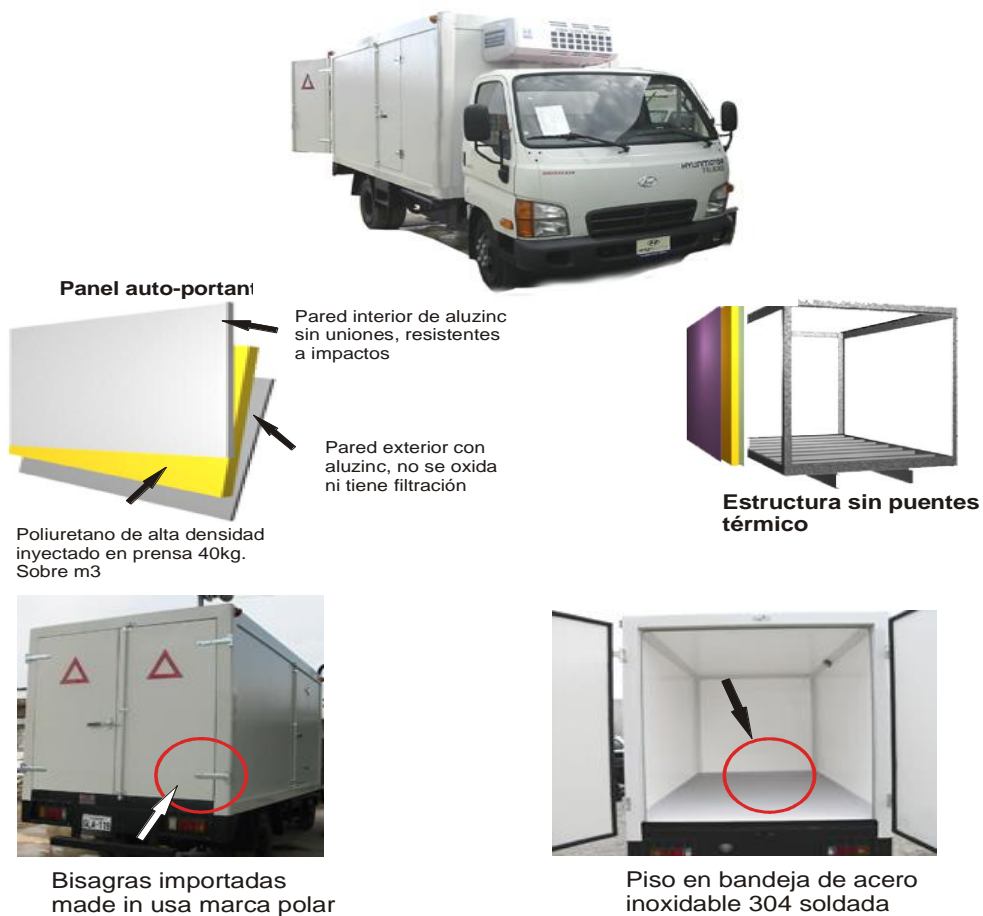
Luces interiores y exteriores reglamentarias, guías originales del chasis empotradas y protegidas con rejillas, triángulos de seguridad.

PINTURA:

Pintura total con fondo anticorrosivo EPOXICO especial para galvanizado y sintético de calidad en el exterior y el interior sin pintura.

Impermeabilizado interiormente con productos SYKA, desfogues de 1 ½" de diametro en la parte frontal.

Todas las juntas del furgon serán cubiertas con perfiles sanitarios importados y aprobados por la FDA.



VALOR DEL FURGON : \$ 6.700,00 + IVA POR UNIDAD

FORMA DE PAGO: 50% INICIAL SALDO CONTRA ENTREGA

EQUIPO DE FRIO HWA SUNG THERMO HT-050 INSTALADO\$ 2.720,00 + IVA

THERMO KING C-300 INSTALADO\$ 3.480+ IVA

TIEMPO DE ENTREGA: 15 DIAS LABORABLES.

GARANTIA: 1 AÑO POR DEFECTO DE CONSTRUCCION

Atentamente

Lizeth Jacome

METALCAR C.A.

098830824

Anexo: 3 Tabulación de Datos

Microsoft Excel - analisis_encuestas [Modo de compatibilidad]

Inicio | Insertar | Diseño de página | Fórmulas | Datos | Revisar | Vista | Programador

Calibri 11 | Fuente | Alineación | Número | Estilos | Celdas | Modificar

| | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L |
|-----|----------|--------|--------------------|------------|----------|------------|-----------|--------|------------|-----------|----------|------------|
| 1 | cod_encu | genero | Consumo_chocolates | frecuencia | motv_con | chocolat_p | presentac | busqda | chocosalir | lugar_con | factores | publicidad |
| 285 | 284 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 286 | 285 | 2 | 1 | 1 | 1 | 7 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 287 | 286 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 288 | 287 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 |
| 289 | 288 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 |
| 290 | 289 | 2 | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 1 | 1 | 4 | 2 | 3 |
| 291 | 290 | 1 | 1 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 292 | 291 | 1 | 2 | | | | | | | | | |
| 293 | 292 | 1 | 1 | 1 | 4 | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 294 | 293 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 295 | 294 | 1 | 1 | 3 | 3 | 5 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 296 | 295 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 297 | 296 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 298 | 297 | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 |
| 299 | 298 | 1 | 1 | 3 | 4 | 7 | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| 300 | 299 | 2 | 1 | 4 | 4 | 7 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| 301 | 300 | 1 | 2 | | | | | | | | | |
| 302 | 1 | 134 | 244 | 77 | 38 | 38 | 73 | 85 | 41 | 68 | 115 | 142 |
| 303 | 2 | 166 | 56 | 54 | 98 | 35 | 125 | 159 | 150 | 88 | 43 | 17 |
| 304 | 3 | | | 86 | 72 | 39 | 46 | | 53 | 31 | 55 | 72 |
| 305 | 4 | | | 27 | 36 | 75 | | | | 57 | 31 | 13 |
| 306 | 5 | | | | | 24 | | | | | | |
| 307 | 6 | | | | | 8 | | | | | | |
| 308 | 7 | | | | | 25 | | | | | | |
| 309 | | | | | | | | | | | | |
| 310 | Total | 300 | 300 | 244 | 244 | 244 | 244 | 244 | 244 | 244 | 244 | 244 |
| 311 | | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 |
| 312 | | | | | | | | | | | | |

copia | Listo | Modo Filtrar | 85% | 80%

Página: 176 de 176 | Palabras: 25.032 | Español (México)

Anexo: 4 Encuesta Estudio de Mercado

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Facultad de Economía y Negocios

Buen día, somos estudiantes de la ESPOL, estamos realizando una investigación de mercado para la introducción de una nueva línea de chocolates gourmet. Su opinión es muy valiosa y es por esto que solicitamos unos minutos de su tiempo para contestar la siguiente encuesta.

Agradecemos por su colaboración.

Marque con una X la respuesta (sólo una) que usted crea más conveniente.

1. ¿De qué género es usted?

Masculino _____ Femenino _____

2. ¿Consume usted chocolates?

Si _____ No _____

Si su respuesta es no, termina la encuesta. Gracias por su colaboración.

3. ¿Con qué frecuencia consume usted chocolates?

1 día de la semana _____ 2 días de la semana _____
3 días de la semana _____ todos los días de la semana _____

4. ¿Cuál cree usted que es la ocasión perfecta para comprar chocolate?

Para consumo personal _____

Regalo a su pareja _____

En una ocasión especial _____

Cualquier día _____

5. ¿Cuál es su chocolate favorito?

Choco con maní _____ Chocolate blanco _____ Chocolate puro _____

Trufa _____ Relleno con licor _____

Huevos sorpresa _____ choco almendras _____

6. ¿En qué presentación prefiere encontrar los chocolates?

Fundas surtidas (150gr) _____ Tableta (50gr) _____ Individuales (5gr) _____

7. ¿Ha tenido que buscar mucho para encontrar el chocolate deseado?

Si _____ No _____

8. ¿Alguna vez ha comprado chocolates Salinerito?

Si _____ No _____ No recuerdo _____

9. ¿En qué lugar preferiría comprar los nuevos chocolates en tamaño personal?

Supermercados _____ Tiendas de barrio _____

Islas Mall _____ Catálogos _____

10. ¿Qué factores considera usted más importante a la hora de elegir un chocolate?

Precio y Buen Sabor _____ Precio y Costumbre Tradición _____

Presentación y Sabor _____ Presentación y Marca _____

11. ¿En qué medios le gustaría ver la publicidad del producto?

Radio _____ Televisión _____

Internet _____ Catálogos _____

Anexo: 5 Encuesta Administrativa

MODELO DE ENCUESTA

Se realizo un cuestionario con 119 preguntas, que ayudarán a medir las deficiencias actuales de la empresa en sus áreas de planeación, organización, dirección, control, costos y mercadeo.

A continuación se detallarán cada una de las principales preguntas:

Por favor, sírvase a llenar esta siguiente encuesta.

| Si si lo tenemos si lo hacemos | no no lo tenemos no lo hacemos | en proyecto queremos hacerlo | en ejecución lo estamos implantando | COMENTARIOS |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|--|-------------|
| | | | | |

PLANEACIÓN

- 1.- Es factible la planeación de la empresa
- 2.- La toma de decisiones está centralizada (solo por directivos)
- 3.- Es tomado(a) en cuenta para la toma de decisiones en la empresa
- 4.- Es tomado(a) en cuenta para la toma de decisiones de su departamento
- 5.- Se identifican los problemas para el proceso de toma de decisiones en la empresa
- 6.- Se determinan criterios de decisión en el proceso de toma de decisiones
- 7.- Se ponderan los criterios de decisión durante el proceso de la toma de decisiones
- 8.- Se desarrollan, analizan y seleccionan alternativas en el proceso de toma de decisiones
- 9.- Se evalúa la eficacia de la decisión tomada
- 10.- Es usted racional al momento de tomar decisiones
- 11.- Es usted intuitivo en la toma de decisiones
- 12.- Son programadas las decisiones
- 13.- Están definidos los planes de trabajo por departamento
- 14.- Están definidos los objetivos en el departamento que trabaja
- 15.- Tienen metas preestablecidas
- 16.- Los objetivos y metas se basan en la realidad de la empresa
- 17.- Se aplica la administración por objetivos de la empresa
- 18.- Existe un departamento de planificación formal en la empresa
- 19.- Se aplica la administración estratégica en la empresa
- 20.- Se ha realizado algún análisis interno de la empresa o sus departamentos
- 21.- Es objetiva la planificación en la empresa

22.- Es cuantificable o medible la planificación de la empresa

ORGANIZACIÓN

23.- Conoce la misión de la empresa

24.- Conoce la visión de la empresa

25.- Están claramente definidos los objetivos de la empresa

26.- Conoce los valores de la empresa

27.- Existe un organigrama de la empresa

28.- El organigrama está actualizado

29.- Están definidos formalmente los departamentos

30.- Existen manuales de funciones actualizados

31.- Existen manuales de procedimientos actualizados

32.- Están claramente definidos los cargos en la empresa

33.- Existen políticas generales bien definidas

34.- Existe una buena comunicación en la empresa

35.- Existe una comunicación idónea entre departamentos

36.- Existen equipos de computación actualizados

37.- Existen equipos de comunicación actualizados

38.- Esta bien definido el espacio físico por departamento en la empresa

39.- Existen sistemas informáticos actualizados según los departamentos

40.- Se disponen de los insumos necesarios en su departamento

41.- Se cuenta con personal especializado en los diferentes departamentos

42.- Existe un departamento de recursos humanos

43.- Están diseñados los perfiles de los diferentes cargos en la empresa

44.- La empresa cuenta con un proceso de selección y reclutamiento del personal

45.- Cuenta con personal calificado el departamento en el que trabaja

46.- Se trabaja bajo presión

DIRECCIÓN

47.- Es evaluada la eficiencia y la eficacia en su departamento

48.- Se presentan faltas e inasistencias laborales con frecuencias

49.- Los retiros voluntarios de empleados son muy frecuentes

50.- Se evidencian conflictos laborales frecuentemente

51.- El comportamiento de sus compañeros ante terceros, en su área de trabajo es el adecuado

52.- Existen problemas de comportamiento y aptitudes de empleados en el ambiente de trabajo

53.- Esta satisfecho con su trabajo

54.- Recibe alguna inducción para realizar sus tareas

55.- Recibe adiestramiento por parte de la empresa

56.- Existen grupos de trabajo en la empresa

- 57.- Se establecen metas por equipos o grupos de trabajo
- 58.- Tiene sentido de pertenencia para con su trabajo
- 59.- Se siente seguro en su lugar de trabajo
- 60.- Mantiene relaciones amistosas con sus compañeros de trabajo
- 61.- Se siente motivado para realizar su trabajo
- 62.- Existen normas o políticas para el desempeño de las actividades
- 63.- Es tomado en cuenta su desempeño en la empresa
- 64.- Existe un líder en la empresa
- 65.- Existe alguien que supervisa o coordina su trabajo

CONTROL

- 66.- Son controlados todos los procesos en la empresa
- 67.- Se emplean estrategias de control anticipadas a los problemas
- 68.- Existen sistemas de control en su área de trabajo
- 69.- Existen mecanismos de control en el momento que se presentan problemas
- 70.- Existen patrones para el desarrollo de ciertas actividades
- 71.- Existen sistemas de control para corregir los problemas después que ocurren
- 72.- Se elaboran presupuestos de gastos
- 73.- Existen medidas de control financiero
- 74.- Son evaluados y clasificados los clientes
- 75.- Es evaluado su desempeño en base a algún estándar
- 76.- Se realizan inventarios de mercancía constantemente
- 77.- Es controlada la información en la empresa
- 78.- Es controlada la entrada y salida de personas de la empresa
- 79.- Se dispone de políticas para programaciones de pago
- 80.- La empresa dispone de documentación cronológica y consecutiva
- 81.- Se respetan las numeraciones y correlativos de los documentos utilizados en su área
- 82.- Existen soportes de las operaciones que realizan la empresa
- 83.- Existen políticas y normas de seguridad industrial
- 84.- Dispone de los elementos y materiales necesarios para realizar su trabajo
- 85.- Se evidencian normas y políticas de control en la empresa
- 86.- Se controlan las operaciones contables de la empresa
- 87.- Existe un control de gastos de insumos en la empresa
- 88.- Existe un sistema informático de control de transacciones
- 89.- La empresa tiene establecido un plan de cuentas contable
- 90.- Existen controles para las operaciones y transacciones bancarias
- 91.- Se respetan y acatan las leyes comerciales y estatales
- 92.- Se cancelan impuestos municipales y estatales
- 93.- Se dispone de equipos de higiene y seguridad industrial

COSTOS

- 94.- Manejan algún sistema de control de costos
- 95.- Los márgenes de utilidad son establecidos por los directivos de la empresa
- 96.- Se utiliza algún mecanismo para determinar el margen de utilidad por cada rubro de productos
- 97.- Se realizan estudios de mercado para establecer los precios de venta
- 98.- La empresa posee patrones para determinar los márgenes de utilidad por productos
- 99.- Se evalúa la rotación de los productos
- 100.- Se trabajan costos actuales para los cálculos de ajustes de precios
- 101.- Existe un control y seguridad de la información de costos
- 102.- La empresa obtiene descuentos especiales de sus proveedores

MERCADEO

- 103.- Se dispone de una buena cartera de clientes
- 104.- Se obtiene referencias de los clientes nuevos
- 105.- Se emiten reportes o informes de ventas por período
- 106.- Tienen establecidas las zonas de trabajo
- 107.- Existe un equipo de ventas definido
- 108.- Son atendidos todos los clientes registrados en la empresa
- 109.- Los productos comercializados son reconocidos en el mercado
- 110.- Se puede decir que la empresa presta un servicio de calidad
- 111.- Existen retrasos o demoras en los despachos a los clientes
- 112.- Se dispone de publicidad para la comercialización de los productos
- 113.- Se cuenta con el apoyo de proveedores para la distribución de los productos
- 114.- se realizan concursos de ventas por temporada
- 115.- Se incentiva el equipo de ventas
- 116.- La empresa ofrece buenos beneficios para el área de ventas
- 117.- Se asignan comisiones por ventas y/o cobranzas
- 118.- Se establecen cuotas o metas de ventas por productos
- 119.- Se establecen cuotas o metas de ventas en dólares