



Pontifica Universidad Católica del Ecuador

Sede Ibarra

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

“ENCI”

TEMA:

“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS, BASADO EN LA INTELIGENCIA DE MERCADOS
PARA LA MICROEMPRESA SWEET LAIA, EN LA CIUDAD DE IBARRA”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERO COMERCIAL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS E.3

AUTOR: PAÚL ANDRÉS BENALCÁZAR HURTADO

ASESORA: MGS. MARÍA ELENA TORRES

IBARRA, ABRIL-2018

Ibarra, 27 de abril de 2018

Mgs. María Elena Torres Proaño

Asesora

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCE-SI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f)

Mgs. María Elena Torres Proaño

C.C.: 100299821-7.....

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCE-SI):

(f): puce-si
Mgs. Maria Elena Torre
C.C.: 100299821-7

(f):
Mgs.
C.C.:

(f):
Mgs.
C.C.:

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Paúl Andrés Benalcázar Hurtado, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.66 del Instructivo de Trabajo de Grado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCE-SI), que en su parte pertinente manifiesta textualmente: “Forman parte del patrimonio de la universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la universidad”.

Ibarra, 27 de abril de 2018

f):

Paúl Andrés Benalcázar Hurtado

100463914-0

AUTORÍA

Yo, Paúl Andrés Benalcázar Hurtado, portador de la cédula de ciudadanía N° 100463914-0, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del autor, y que se ha respetado las diferentes fuentes de información realizando las citas correspondientes.

f): 

Paúl Andrés Benalcázar Hurtado

100463914-0

RESUMEN EJECUTIVO

En una época en la que las circunstancias económicas y políticas del país, no favorecen el desarrollo normal de las organizaciones, especialmente de las micro y pequeñas empresas, es conveniente generar herramientas y crear de forma autónoma oportunidades, las cuales contribuyan con la potenciación de los beneficios que pudiera tener en este caso la empresa Sweet Laia, empresa que tiene como actividad principal la elaboración de confitería, chocolatería y dulces artesanales. De esta manera, el principal eje para el desarrollo del presente proyecto, es la reestructuración íntegra de tres de los cuatro productos que la empresa Sweet Laia fabrica, esto a partir del aprovechamiento de las nuevas tendencias o estilos de vida que actualmente marcan las nuevas generaciones en las cuales se puede identificar que persiguen dos aspectos principalmente, el cuidado de la salud de la mano de la estética y siempre expectantes del nivel de calidad de los productos ofrecidos. Los consumidores de este tipo de productos, actualmente no sólo buscan que estos cumplan con sus exigencias gustativas, sino que también buscan que este aporte beneficios a su salud y su estética, hoy día las organizaciones, no solamente de la industria de confitería sino de la industria alimenticia en general, proponen productos con bajos niveles de azúcar, sal o grasa, cumpliendo con la legislación vigente y a la vez beneficiando a sus consumidores, de este modo la empresa Sweet Laia emprende un camino socialmente responsable y a la vez enfocándose a la potenciación de sus beneficios.

Palabras claves: Potenciación, oportunidad, tendencias, responsabilidad social, salud.

ABSTRACT

Nowadays, in an era in which the economic and political circumstances of the country, it's does not favor the normal development of organizations, especially of micro and small companies, it is convenient to generate strategic tools and create opportunities that contribute with the empowerment of the benefits that Sweet Laia Company could have, The main activity of this Company, is the production of confectionery, chocolate and artisan sweets. In this way, the main axis for the development of this project, is the complete restructuring of three of the four products that the company Sweet Laia manufactures, this from the use of new trends or lifestyles that currently mark the new generations in which it can be identified that they pursue two aspects mainly, the care of the health of the hand of the aesthetic and always expectant of the level of quality of the offered products, The consumers of this type of products, at the moment not only look for a product that meet your taste requirements, but also seek to bring benefits to their health and aesthetics, today organizations, not only the confectionery industry but the food industry in general, offer products with low levels of sugar, salt or fat, complying with current legislation and at the same time benefiting its consumers, in this way the company Sweet Laia embarks on a socially responsible path and at the same time focusing on the empowerment of its benefits.

Keywords: Opportunities, empowerment, trends, social responsibility, healthy.

Dedicatoria

Si he podido llegar hasta este momento, sin duda ha sido por la bendición que Dios ha derramado sobre mí, han sido días difíciles pero todo lo vale si las personas a quien quiero, pueden verme llegar hasta aquí y Dios me regala el privilegio de tenerlas aquí conmigo.

Dedico con todo mi cariño, cada una de las horas que me ha llevado cumplir este sueño, a mis padres Mónica y Jesús que me han llenado de amor para seguir y me han hecho sentir que puedo aún mucho más, a mis dos hermanos, a mi familia que está lejos pero sé que darían mucho por estar ahora aquí conmigo y a alguien especial, mi mejor amiga y pareja quien también me ha brindado su apoyo y con paciencia a esperado ver llegar este momento.

Les llevo siempre en mi corazón.

Paúl Andrés

Agradecimiento

Agradezco a Dios nuevamente por darme fuerza y regalarme el privilegio de encontrar en mi camino a personas muy especiales que me han ayudado a crecer, el agradecimiento de todo corazón a una gran persona y profesional, quien supo guiarme al inicio de este camino como mi primer asesor, Ing. Vicente Torres, una de esas personas que son para siempre, ¡Gracias Inge!, así también por permitirme continuar este camino con alguien muy cercano a usted, gracias Ing. María Elena por toda su comprensión y tiempo, no podía estar en mejores manos. Y por último un agradecimiento a mis amigos quienes hicieron de este tiempo, entre estas paredes días inolvidables.

Paúl Andrés

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I	1
1. Marco Teórico.....	1
1.1. El plan de negocios	1
1.2. Importancia del plan de negocios.....	1
1.3. Elementos del Plan de Negocios	2
1.3.1. Resumen Ejecutivo	3
1.3.2. Definición del negocio.....	3
1.3.3. Plan estratégico	3
1.3.4. Diagnóstico situacional.....	4
1.3.5. Estudio de mercado.....	4
1.3.6. Plan de marketing	4
1.3.6.1. Elementos básicos del plan de marketing.....	5
1.3.6.2. Segmentación de mercados	5
1.3.6.3. Marketing mix	7
1.3.6.4. Marketing 2.0	7
1.3.6.5. Marketing boca a boca.....	8
1.3.6.6. Marketing 360°	9
1.3.7. Estudio técnico.....	9
1.3.8. Análisis financiero	10
1.3.8.1. Período de recuperación de la inversión (PRI).....	10
1.3.8.2. Valor actual neto (VAN)	11
1.3.8.3. Tasa interna de retorno (TIR)	12
1.3.8.4. Índice de rentabilidad (IR)	13
1.3.8.5. Tasa verdadera de retorno (TVR).....	14
1.3.9. Plan de operaciones	15
1.3.10. Plan operativo.....	16
1.4. Inteligencia de mercados:.....	16
1.4.1. Inteligencia de negocios:	17
1.4.2. Inteligencia competitiva:.....	18
1.4.3. Investigación de mercados:.....	19
1.5. Análisis del consumidor:.....	19
1.6. Indicadores de gestión.....	20
1.7. Historia y origen de la confitería.....	20

CAPITULO II	22
2. Diagnóstico situacional y Estudio de Mercado.....	22
2.1. Diagnóstico situacional.....	22
2.1.1. Análisis del entorno PEST	22
2.1.1.1. Factor Político.....	22
2.1.1.2. Factor Económico	23
2.1.1.3. Factor Social-Cultural.....	24
2.1.1.4. Factor tecnológico.....	25
2.1.2. Tendencias de consumo	26
2.1.2. Análisis de competitividad.....	29
2.1.2.1. Amenaza de nuevos entrantes.....	30
2.1.2.2. Amenaza de nuevos productos sustitutos	31
2.1.2.3. Poder de negociación de los proveedores	32
2.1.2.4. Poder de negociación de los clientes	34
2.1.2.5. Rivalidad entre competidores	35
2.2. Estudio de mercado.....	38
2.2.1. Definición del problema.	38
2.2.1.1. Antecedentes:.....	38
2.2.1.2. Síntomas:	41
2.2.1.3. Explicaciones:	44
2.2.1.4. Pronóstico:	44
2.2.2. Planteamiento del problema.....	44
2.2.2.1. Pregunta general:	44
2.2.2.2. Preguntas específicas:	44
2.2.3. Objetivos de la investigación.....	45
2.2.3.1. Objetivo General:.....	45
2.2.3.2. Objetivos específicos:	45
2.2.4. Matriz de operacionalización de variables.....	46
2.2.5. Segmentación del mercado	47
2.2.5.1. Definición del mercado relevante	47
2.2.5.2. Identificación de los enfoques de segmentación.....	47
2.2.5.3. Diseño del segmento de mercado	47
2.2.5.4. Definición del universo poblacional	48
2.2.5.5. Definición del target o mercado objetivo	48

2.2.6. Diseño del tamaño de la muestra	50
2.2.6.1. Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra.....	50
2.2.7. Diseño de los instrumentos de recolección de datos.....	51
2.2.8. Aplicación de los instrumentos de recolección de datos	51
2.2.8.1. Referenciación de datos	52
2.2.8.2. Resumen acerca de la aplicación de la encuesta.....	53
2.2.8.3. Tabulación y análisis de datos	56
2.2.8.4. Focus group.....	70
2.2.9. Análisis de la demanda	73
2.2.9.1. Factores que afectan la demanda	73
2.2.9.2. Pronóstico de la demanda potencial.....	76
2.2.9.3. Comportamiento histórico de la demanda	77
2.2.9.4. Proyección de la demanda a través del método de regresión lineal.....	78
2.2.9.5. Consumo per cápita de confitería, chocolatería y dulces artesanales en el Cantón Ibarra en dólares.	79
2.2.10. Análisis de la oferta	81
2.2.10.1. Factores que afectan la oferta	81
2.2.10.2. Análisis de la competencia	82
2.2.11. Análisis histórico de la oferta de la empresa Sweet Laia.....	89
2.2.12. FODA.....	90
CAPÍTULO III.....	92
3. Propuesta.....	92
3.1. Propuesta Administrativa.....	92
3.1.1. Filosofía corporativa	92
3.1.1.1. Misión	92
3.1.1.2. Visión.....	92
3.1.1.3. Valores y principios corporativos	93
3.1.1.4. Objetivos.....	93
3.1.2. Marco legal	94
3.1.2.1. Constitución de la empresa	94
3.1.3. Organigrama funcional	95
3.1.4. Gestión del talento humano	97
3.1.4.1. Requerimientos de personal.....	97
3.1.4.2. Manual de funciones.....	100

3.1.4.3. Manual de reclutamiento y selección de personal	125
3.1.4.4. Reglamento interno.....	129
3.1.4.5. Plan de capacitación.....	140
3.2. Propuesta Técnica	144
3.2.1. Tamaño del proyecto	144
3.2.2. Localización de proyecto	144
3.2.2.1. Macro localización.....	144
3.2.2.2. Micro localización	146
3.2.3. Análisis del producto	150
3.2.3.1. Análisis del producto “Goomosito”	150
3.2.3.2. Análisis del producto dulce de tamarindo “Bola”	155
3.2.3.3. Análisis del producto “Figuritas”	159
3.2.3.4. Análisis del producto “ChocoTritón”	163
3.2.4. Marco legal	168
3.2.5. Plan de operaciones	169
3.2.5.1. Determinación del nivel de producción	169
3.2.5.2. Determinación de la mano de obra necesaria	170
3.2.5.3. Número total de operarios por años	175
3.2.5.4. Requerimiento de materia prima directa, mano de obra directa e insumos	175
3.2.5.5. Estimación de costos variables de producción para el año 2018.....	179
3.3. Propuesta de Marketing	180
3.3.1. Objetivos.....	180
3.3.1.1. Objetivo general.....	180
3.3.1.2. Objetivos específicos	180
3.3.2. Propuesta de valor.....	180
3.3.2.1. Propuesta de valor de los productos “ChocoTritón”, “Figuritas” y “Goomositos”.....	181
3.3.2.2. Propuesta de valor del dulce de tamarindo “Bola”	182
3.3.3. Estrategias de posicionamiento.....	183
3.3.3.1. Producto	183
3.3.3.2. Plaza	184
3.3.3.3. Política de precios.....	185
3.3.3.4. Promoción.....	189

3.3.3.5 Personas	192
3.3.3.6. Procesos	197
3.3.3.7. Prueba Física.....	198
3.3.3.8. Presupuesto	198
3.4. Propuesta Financiera	200
3.4.1. Cálculo de la inversión inicial	200
3.4.1.1. Inversión de activos fijos	200
3.4.1.2. Inversión de activos intangibles.....	202
3.4.1.3. Capital de trabajo	203
3.4.2. Depreciación	205
3.4.3. Flujo neto de efectivo	207
3.4.4. Período de recuperación de la inversión	209
3.4.5. Costo promedio ponderado del capital	209
3.4.6. Valor Actual Neto	210
3.4.7. Tasa Interna de Retorno	210
3.4.8. Tasa verdadera de retorno	211
3.4.9. Índice de redituabilidad	212
3.4.10. Punto de equilibrio	212
4. Conclusiones.....	215
5. Recomendaciones	216
6. Anexos	217

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Consumo total anual Ecuador.....	27
Figura 2. Consumo total de productos de confitería.....	28
Figura 3. Consumo total de chocolate y productos de chocolate.....	28
Figura 4. Consumo total de dulces artesanales.....	29
Figura 5. Número de habitantes del cantón Ibarra.....	48
Figura 6. Distribución de la PEA por rama de actividad.....	49
Figura 7. Distribución de la PEA por su ubicación parroquial.....	49
Figura 8. Número total de personas de acuerdo al género que componen la PEA.....	52
Figura 9. Datos referenciales acerca de la aplicación de la encuesta.....	53
Figura 10. Número de personas que consumen confitería.....	56
Figura 11. Frecuencia de consumo por tipo de producto.....	57
Figura 12. Preferencia de marcas de la población del Cantón Ibarra.....	58
Figura 13. Variables para la preferencia de marcas.....	59
Figura 14. Percepción del consumidor acerca de los precios de los productos.....	59
Figura 15. Lugar de compra de productos de preferencia.....	60
Figura 16. Número de personas que han recibido alguna vez una promoción por parte de la empresa de su preferencia.....	61
Figura 17. Tipos de promociones ofertadas por las marcas de preferencia del consumidor.....	62
Figura 18. Medios publicitarios más usados por las marcas de preferencia del consumidor.....	63
Figura 19. Número de personas que conocen acerca de la empresa Sweet Laia.....	63
Figura 20. Número de personas dispuestas a adquirir los productos de Sweet Laia.....	64
Figura 21. Cantidad de productos que los consumidores podrían adquirir mensualmente.....	65
Figura 22. Rango de precios: “Paleta de masmelo y chocolate”.....	66
Figura 23. Rango de precios: “Dulce de tamarindo”.....	66
Figura 24. Rango de precios "Gomitas individuales".....	67
Figura 25. Rango de precios: "Heladito de goma".....	67
Figura 26. Lugares de preferencia para adquirir productos Sweet Laia.....	68
Figura 27. Medios de comunicación de preferencia del consumidor.....	69
Figura 28. Tipos de promociones que el consumidor prefiere recibir.....	70
Figura 29. Resumen Focus Group.....	71

Figura 30. Participación del mercado de confitería en Ecuador.	82
Figura 31. Importación total de confitería en miles de dólares	87
Figura 32. Importación total de chocolates en dólares y peso neto	89
Figura 33. Organigrama funcional de la empresa Sweet Laia.	96
Figura 34. Macro localización del proyecto “Provincia de Imbabura”.	145
Figura 35. Micro localización del proyecto “Calle Nazacota Puento s/n y Calle Sta. Lucía.	146
Figura 36. Vista frontal: Empresa “Sweet Laia”.	148
Figura 37. Distribución de la planta: Empresa “Sweet Laia”.	149
Figura 38. Flujograma de la elaboración del producto “Goomosito”	152
Figura 39. Ciclo de vida del producto “Goomosito”.	153
Figura 40. Flujograma de la elaboración del producto “Bola”.	157
Figura 41. Ciclo de vida del producto “Bola”.	158
Figura 42. Flujograma de la elaboración del producto “Figuritas”.	161
Figura 43. Ciclo de vida del producto “Figuritas”.	162
Figura 44. Flujograma de la elaboración del producto “ChocoTritón”.	165
Figura 45. Ciclo de vida del producto “ChocoTritón”.	166
Figura 46. Propuesta diseño del empaque del producto gomitas individuales “Figuritas”	184
Figura 47. Canales de distribución propuestos para la empresa Sweet Laia.	185
Figura 48. Afiche para promocionar los productos de la empresa Sweet Laia.	190
Figura 49. Mascota “Sany”.	191
Figura 50. Uniformes para operarios y asesores comerciales.	197

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nuevos entrantes en la industria de Confeitería, chocolatería y dulce artesanal.....	31
Tabla 2. Producto sustituto de los de la empresa Sweet Laia.	32
Tabla 3. Nivel de poder de negociación de los proveedores de materia prima.	33
Tabla 4. Nivel de poder de negociación del cliente.	35
Tabla 5. Competencia de la empresa Sweet Laia.	36
Tabla 6. Nivel de rivalidad entre competidores.	37
Tabla 7. Matriz de operacionalización de variables.	46
Tabla 8. Enfoques de segmentación del mercado.....	47
Tabla 9. Datos para el cálculo del tamaño de la muestra.....	51
Tabla 10. Resumen de resultados acerca de la encuesta.....	55
Tabla 11. Tasa de crecimiento poblacional del Cantón Ibarra al año 2010.....	73
Tabla 12. Tasa de crecimiento de la PEA del Cantón Ibarra al año 2010.	73
Tabla 13. Número de personas dispuestas a adquirir los productos Sweet Laia.	76
Tabla 14. Demanda potencial mensual en unidades por producto.	77
Tabla 15. Demanda potencial mensual en dólares por producto.	77
Tabla 16. Comportamiento histórico de la demanda total Ecuador.....	77
Tabla 17. Proyección de la demanda total Ecuador 2017.....	78
Tabla 18. Consumo per cápita de confitería, chocolatería y dulce artesanal Ecuador 2016.	80
Tabla 19. Consumo total de confitería, chocolatería y dulce artesanal en el Cantón Ibarra.....	80
Tabla 20. Análisis de precios acerca de Goomosios y Plop semáforo.....	83
Tabla 21. Análisis de precios de “Figuritas” y “Grissly Splash”.....	83
Tabla 22. Análisis de precios del dulce de tamarindo “Bola” y “Cocolath”.	84
Tabla 23. Análisis de precios de “ChocoTritón” y “Chocopaletón”.	85
Tabla 24. Importación total de confitería en dólares y peso neto.....	86
Tabla 25. Importación total de chocolates en dólares y peso neto.....	88
Tabla 26. Oferta histórica de la empresa Sweet Laia.	90
Tabla 27. Matriz FODA.....	91
Tabla 28. Requerimiento de personal.	99
Tabla 29. Identificación de cargos de la empresa Sweet Laia.	101
Tabla 30. Ponderación de las prueba técnica y psicométrica y entrevista.	128

Tabla 31. Ponderación de criterios para la categorización de faltas.	139
Tabla 32. Tipo de amonestación de acuerdo a la valoración de la falta.	140
Tabla 33. Presupuesto para el Plan de Capacitación del “Departamento de Producción”.	142
Tabla 34. Cronograma del Plan de Capacitación del “Departamento de Producción” 2018.	143
Tabla 35. Análisis del producto “Goomosito”.	151
Tabla 36. Propuesta del producto “Goomosito”.	155
Tabla 37. Análisis del producto “Bola”.	156
Tabla 38. Propuesta del producto “Bola”.	159
Tabla 39. Análisis del producto “Figuritas”.	160
Tabla 40. Propuesta del producto “Figuritas”.	163
Tabla 41. Análisis del producto “ChocoTritón”.	164
Tabla 42. Propuesta del producto “ChocoTritón”.	168
Tabla 43. Nivel de producción total por producto.	170
Tabla 44. Nivel de producción de acuerdo a los objetivos.	170
Tabla 45. Mano de obra necesaria para la elaboración del producto “Bola”.	171
Tabla 46. Mano de obra necesaria para la elaboración del producto “Goomosito”.	172
Tabla 47. Mano de obra necesaria para la elaboración del producto “Figuritas”.	173
Tabla 48. Mano de obra necesaria para la elaboración del producto “ChocoTritón”.	174
Tabla 49. Número total de operarios por años.	175
Tabla 50. Requerimientos para la elaboración del producto “Bola”.	176
Tabla 51. Requerimientos para la elaboración del producto “Goomositos”.	177
Tabla 52. Requerimientos para la elaboración del producto “Figuritas”.	177
Tabla 53. Requerimientos para la elaboración del producto “ChocoTritón”.	178
Tabla 54. Comparación de costos de producción por display antes y después del proyecto.	179
Tabla 55. Estimación de costos de producción año 2018.	179
Tabla 56. Mano de obra indirecta 2018	180
Tabla 57. Propuesta de valor de los productos “ChocoTritón, Figuritas y Goomosito”. ..	181
Tabla 58. Propuesta de valor del producto dulce de tamarindo “Bola”.	182
Tabla 59. Propuesta acerca de descuentos del producto “Goomosito”.	186
Tabla 60. Propuesta acerca de los descuentos del producto dulce de tamarindo “Bola” ..	187
Tabla 61. Propuesta acerca de los descuentos del producto “Figuritas.	187
Tabla 62. Propuesta acerca de los descuentos del producto “ChocoTritón”.	188

Tabla 63. Formato de registro para clientes de la empresa Sweet Laia.	189
Tabla 64. Estrategia promocional a través de obsequios.	191
Tabla 65. Presupuesto para el Plan de Capacitación “Departamento de Producción”.	195
Tabla 66. Cronograma del Plan de Capacitación del “Departamento de Producción” 2018.	196
Tabla 67. Presupuesto de Marketing.....	199
Tabla 68. Inversión en activos fijos.	202
Tabla 69. Inversión en activos intangibles.....	202
Tabla 70. Capital de trabajo.....	204
Tabla 71. Depreciación de activos fijos.....	206
Tabla 72. Flujo neto de efectivo.	208
Tabla 73. Costo promedio ponderado del capital.	209
Tabla 74. Tasa verdadera de retorno.....	211

INTRODUCCIÓN

La industria de la confitería, ha sido durante siglos un acompañante muy bien aceptado entre las poblaciones, sin distinción de edad o género, incluso se data de hace 1 000 años a.C. En donde se tiene registros, que ya se elaboraban pastillas confitadas, en un principio con un enfoque medicinal, pero es a partir de allí que inicia el gran éxito de estos bocaditos dulces, no obstante, las circunstancias actualmente podrían estar ejerciendo un cambio, debido a factores políticos, económicos o sociales, así lo reflejan los registros recogidos en este trabajo investigativo, en donde se puede observar una desaceleración en el consumo de confitería, chocolatería y dulces artesanales, es aquí en donde radica la importancia del presente trabajo de grado, el cual busca generar estrategias que permitan mitigar estos efectos externos y por el contrario convertirlos en una oportunidad, a su vez contribuir con la generación de empleo en nuestro Cantón, así también a través de diferentes estrategias, fomentar una cultura nacionalista en nuestro país, en donde sea una prioridad elegir nuestros productos y de esta manera aportar con un granito de arena para que un futuro, nuestra ciudad no sea solamente caracterizada por el desarrollo actividades agrícolas sino industriales en un nivel más alto.

Por otra parte y en referencia a estudios realizados anteriormente acerca de confitería, en investigaciones nacionales existe poco material desarrollado, no obstante, se ha extraído información de diferentes revistas internacionales de prestigio como Kantar WorldPanel, la cual demuestra acertadamente el cambio de comportamiento que tienen los consumidores a nivel mundial, frente a los productos tradicionales con altos niveles de azúcar, sal y grasas, justificando así la principal propuesta de esta investigación en referencia a la composición de los productos de la empresa Sweet Laia.

CAPÍTULO I

1. Marco Teórico

1.1. El plan de negocios

Un plan de negocios puede ser definido de diversas formas pero es acertado determinarlo como un instrumento de descripción del negocio en el cuál a través de una serie de análisis provee información necesaria para la correcta toma de decisiones y la consecución de objetivos. El plan de negocios puede ser también un instrumento de evaluación como lo expresa Cuomo: “Es el almacenamiento de datos en un solo documento que busca evaluar a un negocio desde distintas dimensiones, sentando bases para ponerlo en operación de una forma eficiente” (Cuomo, 2011, p.17). Es decir, un plan de negocios será la herramienta mediante la cual una organización obtendrá información, necesaria para emprender o potenciar un negocio de forma exitosa.

1.2. Importancia del plan de negocios

“La única cosa que sabemos sobre el futuro, es que será diferente” (Drucker, 2006, p.1). Es por esto que, un emprendedor que busca el éxito, debe ejecutar acciones que le anticipen a los cambios, precisamente a partir de esta premisa radica la importancia de un plan de negocios, pues este buscará generar ideas y herramientas que contribuyan con una acertada toma decisiones de acuerdo al escenario y por tanto con el desarrollo de la empresa.

Un plan de negocios articula la importancia de la información con la situación actual de una empresa, para que sirva de herramienta en la cual, la planificación en ella estructurada sea el eje principal para el desarrollo sostenible de esta a través de los años (Pedraza, 2014, p.16).

Así también, Hidalgo & Iribarren (2014) manifiestan que “La importancia de un plan de negocios, consiste en materializar una planificación la cual mantenga a la empresa dentro de un ambiente competitivo”.

La importancia de un plan de negocios, radica en las oportunidades que se crean a partir del diseño de este, provee de información con la cual es posible conocer a profundidad la organización y potenciarla, genera compromiso entre los colaboradores y contribuye con la

consecución de los objetivos trazados de una forma más rápida, económica y eficiente en líneas generales.

Un plan de negocios bien diseñado e implementado, generará beneficios no solamente para los accionistas o socios de la corporación sino para todos los agentes interesados, comúnmente llamados stakeholders, entre ellos los proveedores, clientes, colaboradores, instituciones gubernamentales y la sociedad en general. Por esta razón es fundamental, diseñar un plan de negocios compatible con los intereses de los demás, un plan de negocios que actúe con responsabilidad social.

1.3. Elementos del Plan de Negocios

El plan de negocios es un documento formal, estructurado de principio a fin y que contiene una serie de elementos que contribuirán con el desarrollo de la organización, aportando a su vez con el involucramiento de todas las personas interesadas. Un plan de negocios generalmente cuenta con los siguientes elementos:

- ✓ Resumen ejecutivo;
- ✓ Definición del negocio;
- ✓ Plan estratégico;
- ✓ Diagnóstico situacional;
- ✓ Estudio del mercado;
- ✓ Plan de marketing;
- ✓ Estudio técnico;
- ✓ Análisis Administrativo;
- ✓ Análisis financiero y;
- ✓ Plan de operaciones.

Un plan de negocios a través de sus elementos, se convierte en una herramienta de información para los interesados del negocio a emprenderse o a potenciarse, los elementos del plan de negocios, representarán una guía para los potenciales inversores (Riquelme, 2016, p.1).

1.3.1. Resumen Ejecutivo

Representa una síntesis del Plan de Negocios integro, descrito de una forma corta y clara teniendo como objeto principal, captar el interés del lector por lo que deberá caracterizarse por ser interesante y lógico (Peñarroya, 2011, p.1).

1.3.2. Definición del negocio

Un negocio, no persigue simplemente el beneficio propio a través de la utilidad, más bien busca un equilibrio para favorecer también al usuario o consumidor, pues el fin último del negocio, es la satisfacción de estos.

Describe la razón o giro de negocio, identificando la necesidad a cubrirse y justificando la propuesta a través de objetivos y la forma de conseguirlos, presenta una propuesta en la que denota un distintivo y sus características como organización y que estarán traducidas en el producto o servicio que ofrece para finalmente satisfacer a los consumidores o usuarios de estos (Vecchio, 2012, p.1).

1.3.3. Plan estratégico

Un plan estratégico constituye un documento que instruye paso a paso a una persona que emprende un negocio, en el que explica, cómo alcanzar sus objetivos y a través de qué medios lograrlos, dicha herramienta, plantea un enfoque a futuro de la organización por lo que es preponderante plantear cinco elementos necesarios para esclarecer el camino que va a tomar la organización como lo es la misión, visión, factores de éxito esenciales, estrategias y un cronograma. Leal, Castillo, & Bolívar (2011) definen al plan estratégico como:

Un proceso que induce al talento humano a establecer objetivos, estrategias y políticas organizacionales, (...). El plan estratégico, representa un sistema gerencial mediante el cual, los dirigentes de una empresa, después del levantamiento de información interna y externa, la analizan, procesan y finalmente toman decisiones, teniendo como uno de los objetos principales, desarrollar respuestas ante los posibles riesgos que pueda atravesar la organización (p.1).

1.3.4. Diagnóstico situacional

Representa una descripción y un análisis del entorno en que se halla la organización, convirtiéndose en una herramienta útil para la mitigación de los impactos que pudieran provocar los diferentes factores de riesgo con los que se relaciona la organización. El diagnóstico situacional permite a las persona que direccionan una empresa tener una visión clara del entorno, para que de esta manera, sea posible desplegar estrategias que permitan aprovechar eficientemente las oportunidades y fortalezas y minimizar las debilidades y amenazas. Para algunos autores, el diagnóstico situacional es la base para establecer estrategias, es así que Rodríguez, Rivera y León (2014) expresan que “El diagnóstico situacional posee una vital trascendencia puesto que representa el punto de partida para la definición de cualquier estrategia de negocio” (p.1). De esta manera, diagnosticar adecuadamente el entorno, influirá de forma directa en la dirección que la organización tome.

1.3.5. Estudio de mercado

El estudio de mercado, se refiere a un proceso sistemático que busca recolectar y analizar información acerca de 3 elemento de los cuales se van a apoyar la toma de decisiones, el primero son los clientes, el segundo los competidores y el tercero el mercado. Los datos que un estudio de mercado ofrece por ejemplo, tiene la capacidad de revelar la cantidad de consumidores o usuarios que van a adquirir el producto o servicio a ofrecerse, lo que será de utilidad para posteriormente saber la cantidad de recursos a emplearse. “Los estudios de mercado describen el tamaño de este, el poder de adquisición de los usuarios o consumidores, la capacidad de los distribuidores y las preferencias de los clientes” (Malhotra, 2008, p.83).

1.3.6. Plan de marketing

Este documento, representa una planificación escrita organizada sistemáticamente que describe principalmente, los objetivos a alcanzarse y la forma de cómo conseguirlos a través de las estrategias que deberán ser planteadas de forma que los recursos a utilizarse, sean optimizados al máximo, siendo pilar fundamental para el éxito de una organización. Es así que Westwood (2016) expone que:

Un Plan de Marketing es un componente esencial de la planificación corporativa puesto que busca identificar oportunidades negocio y potenciarlas, (...). Se trata de una herramienta de comunicación que combina todos los elementos del marketing mix en un plan de acción combinado (p.9).

El Plan de Marketing define esencialmente las acciones que se van a emprender, las personas que ejecutarán el plan de acción, que funciones desempeñarán, cuando las realizarán, en dónde y qué cantidad de recursos usarán para cumplir con los objetivos programados.

1.3.6.1. Elementos básicos del plan de marketing

El éxito del plan de marketing se fundamenta principalmente en la eficaz gestión de cada una de sus actividades, dentro de lo cual están definidas dos perspectivas, una de planificación y otra de ejecución, estos dos elementos una vez coordinados, constituyen la esencia del plan de marketing, el primer elemento técnicamente llamado corresponde al “Marketing estratégico” y el segundo al “Marketing operativo”.

El marketing estratégico, de acuerdo a Millán et al. (2013) consiste en “El análisis detallado de la situación actual de la empresa para la correcta comprensión de la necesidad del mercado, lo que combinado con los recursos y capacidades de la empresa, generarán una ventaja competitiva”. Asimismo, “El marketing estratégico contiene acciones específicas a ejecutarse tales como, la segmentación del mercado, selección de mercados, análisis de la competencia, análisis del entorno, posicionamiento de valor, etc.” (Muñiz, 2014, p.42).

El marketing operativo para Millán et al. (2013) “Define de manera concreta el accionar de las actividades que la empresa debe emprender, es la traducción de la estrategia en tácticas y acciones que conducirán a la consecución de los objetivos planteados”.

1.3.6.2. Segmentación de mercados

El término segmentación de mercados, puede ser definido como un proceso el cual busca como resultado final, identificar diferentes grupos de consumidores de acuerdo a sus

características o hábitos de consumo y simultáneamente diseñar estrategias adaptadas a dichos segmentos para lograr satisfacer sus necesidades.

Así lo explican Zárraga, Molina, & Corona (2012) quienes argumentan que la segmentación de mercados “Indica un análisis íntegro del mercado para la conformación de grupos de acuerdo a sus gustos y preferencias, (...). Es una herramienta que permite generar valor en los productos, lo que se traducirá en ventajas competitivas para la empresa”.

Una de las partes mas relevantes de la segmentación de mercados radica en el método de segmentación, en el cual podemos encontrar 5. Para Burke (2014) la segmentación de mercados presenta lo siguientes métodos:

- a) **Segmentación demográfica:** Representa el estudio de la población en base a criterios específicos y medibles como la edad, género, nivel de renta, ocupación, tamaño de la familia, nivel académico, religión, origen étnico, entre otros.
- b) **Segmentación geográfica:** La ubicación geográfica al momento de segmentar un mercado, contribuye con información de gran importancia, puesto que el lugar en donde residen las personas, influye sobremanera en sus patrones de compra. Los criterios de segmentación geográfica pueden ser por ciudad, provincial, nacional, internacional, por sector urbano o rural, por clima, etc.
- c) **Segmentación psicográfica:** Este tipo de segmentación, se emplea para definir grupos de personas de acuerdo a su estilo de vida, formación psicológica, clase social, valores, actitud, intereses, entre otros.
- d) **Segmentación por características de comportamiento:** Esta técnica de segmentación, consiste en el análisis del comportamiento del consumidor, en donde se evalúan criterios como la lealtad a la marca, preferencias, hábitos, índices de uso, estatus del usuario.
- e) **Segmentación por beneficios buscados:** Requiere fraccionar el mercado de acuerdo a los beneficios buscados por los consumidores o por la capacidad que el producto tiene

para solucionar problemas específicos que habitualmente se han observado en ciertas personas (pp.46-57).

1.3.6.3. Marketing mix

La principal herramienta que pone en marcha el marketing operativo es el “Marketing mix”, el cual aborda 4 variables que interactúan entre sí. Se trata del producto, precio, plaza y promoción, también conocido como el modelo de las 4 P’s (Millán et al., 2013).

- a) Producto:** Determina los atributos y características del bien ofertado al mercado para la satisfacción de las necesidades de este, constituye el elemento en el que, se debe potenciar la agregación de valor a través de la calidad.
- b) Precio:** Representa el valor monetario por el cual, el cliente intercambia el producto. Es la variable que genera utilidades para la empresa, debido a que, de acuerdo a su nivel, es el instrumento que estimula de la demanda.
- c) Plaza:** Este elemento vincula, la producción con los puntos de venta, tiene como fin distribuir efectivamente el producto, de manera que este, se encuentre disponible lo más cerca posible al consumidor. Este es el elemento que define aspecto como los canales de distribución, merchandising, marketing directo, etc.
- d) Promoción:** Representa el conjunto de acciones orientadas a difundir los beneficios que presta el producto o servicio ofertado, los medio a utilizarse son diversos pero entre los más efectivos usados actualmente, se encuentran las redes sociales y por otro lado, la efectiva gestión del “Buzz marketing” o también llamado marketing de boca a boca. (Millán et al., 2013).

1.3.6.4. Marketing 2.0

El marketing 2.0 o también llamado marketing digital tiene como propósito, emplear la tecnología como una herramienta de vínculo entre los consumidores y las empresas no

necesariamente grandes, con el transcurrir del tiempo el uso de las plataformas sociales se vuelve indispensable a la hora de tener contacto con los consumidores o usuarios. Es por esto que, sin importar el tamaño de la empresa, es necesario dar un paso hacia los nuevos métodos de captación de clientes, por su efectividad y rapidez de transmisión. Así lo explican Túñez & Sixto (2011) quienes manifiestan que:

El marketing 2.0 se ha convertido en un medio de interacción pública y privada permanente que ha ido evolucionando y creciendo de manera vertiginosa, debido a que para el año 2017 existen ya 3000 millones de usuarios con un perfil en una red social. Esto ha generado una nueva forma de filtrar información por parte de las empresas, debido a que la publicidad se adapta de forma personalizada a cada usuario lo que representa una gran oportunidad para promocionar la cartera de producto de la empresa y posicionar el nombre de la marca (p.2).

1.3.6.5. Marketing boca a boca

Para el Instituto Internacional Español de Marketing Digital (IIEMD, 2017) el Marketing boca a boca se refiere a:

Una estrategia del marketing la cual usa a los mismos consumidores como una herramienta de difusión, esto con el objetivo de promocionar un producto o una marca a partir de una experiencia o sensación agradable como por ejemplo, calidad en los productos, satisfacción en relación a la atención, innovación, etc.

El Marketing boca a boca, aunque es una de las herramientas utilizadas más antiguas, también es una de las más efectivas, puesto que cuando los comentarios son positivos, genera una atmósfera de confianza y prestigio entre los consumidores y tiende a fidelizarlos, así lo demuestra el estudio “La teoría de dos pasos” realizado por Katz & Lazarsfeld (1955) en una comunidad en el oeste medio de los Estados Unidos, unos años después de que terminara la segunda guerra mundial, en donde observaron que:

En relación a la venta de productos primera necesidad y para el hogar, la comunicación de boca a boca, resultaba el doble de efectiva que la publicidad hecha por radio, cuatro veces más efectiva que la realizada personalmente e incluso siete veces más efectiva que la realizada por medios impresos.

1.3.6.6. Marketing 360°

El término marketing 360° también denominado por Philip Kotler como “marketing holístico”, fue acuñado a partir de la primera década del siglo XXI y se refiere al conjunto de estrategias de marketing como el marketing tradicional, interactivo u on-line, ejecutadas de forma simultánea con el objetivo de originar un mayor impacto en el target o mercado objetivo.

El marketing 360° es el método de comunicación que una empresa usa para interactuar con sus clientes potenciales a través de todos los medios posibles que brinde la comunicación. Debe ser realizada de manera conjunta y tomando en cuenta las exigencias del mercado. (Morffe, 2016, p.1).

Esta este tipo de estrategia del marketing se apoya mayoritariamente en la tecnología, debido a que esta brinda características como la confiabilidad, selectividad y rapidez en la transmisión de datos lo que es indispensable en la captación de nuevos consumidores o usuarios.

1.3.7. Estudio técnico

El estudio técnico, a través de un análisis, busca proponer una forma o método de gestionar los procesos de la organización en aspectos como el volumen de producción a programarse, las herramientas y maquinaria a usarse, la materia prima o el tamaño de las instalaciones físicas a emplearse para poder cumplir con los objetivos que la organización se haya planteado en el plan estratégico. El estudio técnico, busca principalmente demostrar que cada una de las formas o métodos que se propone implantar, son técnicamente factibles y contribuyan a la eficiencia de la empresa.

Un estudio técnico, permite describir elementos técnicos necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa como el tamaño de la planta, su localización o el proceso productivo a emplearse, teniendo como única condición que estos elementos promuevan la eficiencia y sean viables técnicamente (Valencia & Pinto, 2013, p.81).

1.3.8. Análisis financiero

Un estudio o análisis financiero constituye una herramienta de diagnóstico, que busca determinar el escenario actual en que se halla una organización en referencia a sustitución financiera, describe desde distintas perspectivas, la capacidad que esta tiene para solventar sus necesidades monetarias, para que a partir de la información obtenida, se pueda establecer una base con la cual la persona encargada de administrar la organización tome decisiones que coadyuven con el desarrollo integral de la empresa. Así lo afirma García (2015) en su libro Análisis financiero, un enfoque integral en el cual expresa que:

Un análisis financiero integral, provee información altamente relevante, útil para la toma de decisiones, por ejemplo en aspectos como la obtención de préstamos, la fusión con otra empresa, la adquisición de una firma, identificación de ventajas competitivas, compra o venta de acciones o hasta incluso el cierre de una compañía (p.9-11).

Una empresa que ejecuta un análisis financiero de calidad en cualquiera que sea el escenario, como los mencionados anteriormente, se anticipa a los hechos para medir el beneficio o perjuicio que causará en la organización y sentará las bases para mitigar o aprovechar los efectos de estos. Entre los principales indicadores que sirven para medir las bondades financieras, se encuentran: El período de recuperación de la inversión (PRI); El valor actual neto (VAN); La tasa interna de retorno (TIR); El índice de rentabilidad (IR); La tasa verdadera de rentabilidad (TVR); el valor económico agregado (EVA) y la relación que existe entre el costo y beneficio.

1.3.8.1. Período de recuperación de la inversión (PRI)

Para Salinas (2015) el período de recuperación de la inversión (PRI) es “El tiempo estimado que una empresa u organización requiere para poder recuperar la inversión inicial realizada en un proyecto, lo cual se estima a partir del flujo de efectivo” (p. 103).

De la misma manera el autor expresa que para el cálculo del “PRI”, existen dos variantes, la primera cuando los flujos de efectivo netos anuales son constantes y la segunda, cuando no lo son.

a) Forma de cálculo del “PRI” con flujos de efectivos netos anuales constantes:

$$PRI = \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Flujo neto de efectivo anual}}$$

b) Forma de cálculo del “PRI” con flujos de efectivos netos anuales variables:

$$PRI = \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Promedio del flujo neto de efectivo anual}}$$

1.3.8.2. Valor actual neto (VAN)

Una de las medidas de bondad financiera más importante para el análisis de la viabilidad de un proyecto, es el “VAN”, pues este indicará si un proyecto de inversión es aceptable o no. El valor actual neto de un proyecto, es el valor presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta, expresado en unidades monetarias y actualizados a través de una tasa de descuento o costo de oportunidad, la cual representa una medida mínima exigida para cubrir aspectos como el interés y la inflación (Mete, 2014, p.69). Al igual que el “PRI”, esta medida de bondad financiera, tiene dos variantes para su cálculo, la primera, considerando flujos de efectivo netos constantes y la segunda, tomando en cuenta flujos de efectivo netos variables de año a año.

a) Forma de cálculo del “VAN” con flujos de efectivo variables:

$$VAN(k) = -I_0 + \frac{FNE1}{(1+k)^1} + \frac{FNE2}{(1+k)^2} + \frac{FNE3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+k)^n}$$

b) Forma de cálculo del “VAN” con flujos de efectivo constantes:

$$VAN(k) = -I_0 + R \left[\frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n} \right]$$

En donde:

k= Tasa de descuento o costo de oportunidad;

I₀= Inversión inicial;

FNE= Flujo neto de efectivo variable y;

R= Flujo neto de efectivo constante.

1.3.8.3. Tasa interna de retorno (TIR)

Un análisis financiero íntegro, debe demostrar de forma completa que un proyecto de inversión, es sostenible y aún más que esto, que retribuirá beneficios cubriendo una tasa mínima exigible o costo de oportunidad, es por eso que Márquez & Castro (2015), explican que la “TIR” es:

Aquella tasa de descuento que hace que el valor actualizado de los ingresos, sea igual al valor actualizado de los costos, es decir hace que el “VAN” sea igual a cero (...). Si el resultado de la “TIR” es igual o mayor a la tasa de corte también llamado costo de oportunidad o costo del capital, la inversión puede eventualmente cubrir sus costos y es rentable, por el contrario, si el resultado de “TIR” es menor a la tasa de descuento, el proyecto estaría retribuyendo un rendimiento menor al esperado.

Forma de cálculo de la “TIR”

Entre los métodos más conocidos para el cálculo de este indicador, se encuentra la interpolación, el método de prueba y error y el uso de calculadoras financieras u hojas de cálculo de Microsoft Excel, el primero consiste en elegir una tasa de descuento basándose en el cálculo del “VAN” del proyecto y que al reemplazarla en la misma fórmula, dé como resultado un valor actual neto positivo, lo más cercano posible a cero, el cual será llamado “límite superior” y una segunda tasa de descuento que dé como resultado un valor actual neto negativo, lo más cercano posible a cero, el cual ser llamado “límite inferior”. La diferencia entre estas dos tasas, será llamada “diferencia de tasa” A continuación se procederá a aplicar la siguiente fórmula.

$$\text{TIR} = \left[\frac{\text{Límite superior}}{\text{Límite superior} + \text{Límite inferior}} \times \text{Diferencia de tasa} \right] + \text{Tasa de Lím. Sup.}$$

El segundo método denominado “De prueba y error”, consiste en la elección de una tasa de descuento, basándose en el resultado del valor actual neto previamente calculado y ensayar aplicándola en la fórmula del “VAN” hasta que el resultado de esta, sea cero. De esta forma, se deducirá que la tasa elegida que muestre un valor actual neto de cero, será el valor que corresponde a la tasa interna de retorno “TIR”.

El tercer método, es el uso de herramientas informáticas tales como calculadoras financieras y hojas de cálculo de Microsoft Excel u otras, las cuales agilitan el proceso de cálculo de los indicadores y garantizan una mayor precisión de estos.

1.3.8.4. Índice de redituabilidad (IR)

Un índice de redituabilidad, mide la capacidad que tiene un proyecto de redituar la inversión inicial por cada unidad monetaria. De la misma manera, Morelos, Fontalvo, & De La Hoz, (2012) exponen que “El índice de redituabilidad, mide el retorno adquirido en unidades monetarias de las inversiones que se han realizado sobre esta”.

Este índice también es conocido como la relación costo-beneficio, puesto que evalúa la factibilidad de invertir en un proyecto analizando la relación que existe entre la sumatoria del valor presente del flujo neto de efectivo y la inversión inicial, mediante la siguiente fórmula.

$$IR = \frac{\sum \text{Valor presente del flujo neto de efectivo}}{\text{Inversión inicial}}$$

La sumatoria del valor presente del flujo neto de efectivo “ $\sum$ VPFNE” equivale a la suma entre la inversión inicial y el “VAN”.

Para tener información de calidad, la cual nos oriente hacia la correcta toma de decisiones, no basta con calcular índices de forma mecánica, pues es necesario realizar un análisis que muestre el beneficio o perjuicio que una serie de elementos genera, es por esto que es

necesario conocer que, para que un proyecto sea rentable el “IR” debe ser mayor a 1, de esta manera podremos entender que, por cada dólar invertido en el proyecto, este deberá reeditar más de \$1 dólar, lo que significará que mientras \$1 dólar es invertido a determinada tasa de corte, \$1 dólar, es recuperado y el excedente de este índice, corresponderá al beneficio obtenido, por lo que a su vez se deduce que, a una mayor tasa de corte, menor será el costo-beneficio y entre menor sea esta tasa de corte, mayor será el beneficio.

De esta manera, Márquez & Castro (2015) señalan que “La relación costo-beneficio, es la relación en la cual, tanto el flujo de beneficios como el de costos, se actualizan a cierta tasa de interés que se aproxima al costo de oportunidad del capital”.

1.3.8.5. Tasa verdadera de retorno (TVR)

La tasa verdadera de retorno o tasa interna de retorno modificada, busca mostrar un resultado más exacto que la “TIR” tradicional, puesto que mientras esta toma en cuenta las variaciones que existen en los flujos de caja de cada período, pudiendo ser estos positivos o negativos la tasa interna de retorno tradicional, no. La tasa verdadera de retorno, considera a su vez el principio de reinversión de los réditos de cada flujo a una tasa no necesariamente igual a la tasa descuento del proyecto, puesto que podrían captarse mejores oportunidades de inversión en proyectos externos a diferencia de la tasa interna de retorno tradicional, que parte del supuesto de mantener atada a él la rentabilidad que produce un proyecto de inversión a lo largo de toda su vida útil, lo que no es necesariamente cierto ni beneficioso, debido a que uno de los objetivos principales de un inversionista es aprovechar al máximo el valor del dinero. De esta manera, la tasa verdadera de retorno, puede ser entendida como el porcentaje de rendimiento que aportarán los beneficios de los flujos de caja, reinvirtiéndose en cada período a la tasa de oportunidad del proyecto o por otro lado los beneficios que pueden ser liberados del proyecto hacia otros, con una tasa de oportunidad posiblemente más atractiva. La tasa verdadera de retorno, dentro de su cálculo, descuenta los valores negativos a una tasa de corte del proyecto como un gasto del proyecto y capitaliza los valores positivos a una tasa de oportunidad, de un proyecto externo si es posible, de acuerdo a la variación de los flujos de efectivo de período a período.

Para el cálculo de la tasa verdadera de retorno se puede utilizar una hoja de cálculo o manualmente usando las siguientes fórmulas:

$$S = P(1 + i)^n \qquad TVR = \sqrt[n]{\frac{S}{P}} - 1$$

En donde:

S= Valor futuro;

P= Valor presente e;

i= Tasa de descuento del proyecto.

n= Número de períodos.

Para el cálculo del valor futuro “S”, se deberá aplicar la fórmula a cada uno de los flujos de efectivo y finalmente, realizar una sumatoria de todos ellos.

1.3.9. Plan de operaciones

Este término hace referencia a un conjunto de procedimientos, encadenados entre sí y que colaboran directamente con el alcance de uno o más objetivos corporativos, un plan de operaciones busca principalmente diseñar procesos, implementarlos y darles un seguimiento para realizar los ajustes que sean pertinentes, tomando siempre como principio fundamental a la eficiencia. Un plan de operaciones, influirá positivamente en la productividad de la empresa puesto que aumentará al máximo el uso eficiente de los recursos. Para el Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias (2017).

Un plan de operaciones integra todos los elementos técnicos y organizativos, relacionados con la elaboración de un producto o servicio y se compone de cuatro partes:

- a) Productos o servicios;
- b) Procesos;
- c) Programa de producción y;
- d) Aprovisionamiento y gestión de existencias.

La correcta gestión de estos cuatro elementos, garantizará un flujo adecuado de unidades terminadas, lo que generará un beneficio para la organización y para las demás partes interesadas.

1.3.10. Plan operativo

Un plan operativo nace de la necesidad que una organización tiene para alcanzar objetivos institucionales, a través de actividades programadas, planificando cada una de las acciones a realizarse y definiendo estrategias que faciliten la gestión de la organización. Un plan operativo generalmente es proyectado a 1 año, tiempo durante el cual, los colaboradores y sus dirigentes tomarán medidas de ajuste en sus actividades de ser necesario, de acuerdo a las necesidades de la organización, preponderando de esta manera, la íntegra consecución de los objetivos proyectados durante el período de tiempo planificado. En este sentido, La Municipalidad de Huamanga (MDH, 2017) explica que:

El Plan Operativo es una herramienta que sirve para la identificación de los objetivos corporativos, definiendo la asignación de los recursos necesarios para ejecución de los planes, programas y proyectos, considerados como trascendentes para el desarrollo no solamente de la organización sino de los colaboradores que la componen.

1.4. Inteligencia de mercados:

La inteligencia de mercados es una herramienta de la gestión estratégica, que establece como actividad principal la extracción de información relevante de tres pilares esenciales:

- ✓ La inteligencia de negocios (La empresa);
- ✓ La inteligencia competitiva (La competencia) y;
- ✓ La investigación de mercados (El consumidor).

El flujo de información que se obtiene de estos tres aspectos, servirá para poder estimar de una manera íntegra, la situación de la empresa frente al mercado permitiendo diseñar estrategias que brinden una ventaja competitiva ante las demás empresas del sector.

Es así que la inteligencia de mercados puede ser definida como “El conocimiento del mercado mediante el manejo permanente del flujo de información para determinar el comportamiento de las empresas y las tendencias del mercado donde hacen presencia” (Roe Smithson & Asociados Ltda, 2012).

En relación al mismo tema, el Observatorio Turístico Región del Biobío (OTRB, 2015) amplía el tema manifestando que:

La inteligencia de mercados contempla tres elementos, los cuales interactúan entre sí, tiene como principal propósito crear un flujo de información útil que sirva para generar estrategias, tomar decisiones basadas en hechos y el desarrollo sostenido de la organización. El primer elemento tiene como fin el levantamiento de información acerca del propio negocio, el segundo de la competencia y el tercero, del consumidor.

Es importante estudiar a fondo los tres elementos anteriormente mencionados, puesto que es necesario, poseer información que revele la situación en que se encuentra la organización frente a estos tres factores, por esta razón es preponderante primero establecer teóricamente los conceptos de cada uno de ellos.

1.4.1. Inteligencia de negocios:

Este término, hace referencia a la herramienta con la cual una organización recopila información precisa y oportuna de cada uno de sus procesos para fundamentar las decisiones y estrategias a tomarse.

En la actualidad, un número considerable de empresas han optado por implementar la inteligencia de negocios o business intelligence como estrategia para facilitar la gestión de sus actividades, y contribuir en gran parte con el éxito de la organización, es el caso de “Milar”, una empresa española dedicada a la venta de electrodomésticos, que ha logrado establecerse por todo el territorio español con 350 tiendas, es así que el Director de sistema de dicha cadena corporativa Arnandis, J. (2015, Mayo 19). En entrevista con Michelle Lurillo. Da crédito a la inteligencia de negocios y expresa que:

La preocupación por mejorar cada día y el constante deseo de adaptarse a las nuevas necesidades y tendencias del mercado han hecho que Milar dedique especial atención a los servicios prestados y a la innovación tecnológica. Dentro de esta innovación se basa nuestra apuesta por la Inteligencia de negocios.

La relevancia de esta herramienta se ve reflejada en las distintas opiniones y definiciones que varios autores realizan por ejemplo Curto (2015) expone que se entiende por Inteligencia de negocios a “Las prácticas y metodologías que se emplean con el fin de crear y administrar datos, convertirlos en información procesada y adaptada con la cual los directivos de una organización puedan tomar decisiones más acertadas” (p.18).

Existe variedad de software que ofrece, un sistema o base de datos útil para generar flujos de información, tanto en software libre como con licencia, un ejemplo de esto es el “Data Warehouse” el cual es necesario explicar a continuación.

1.4.2. Inteligencia competitiva:

La inteligencia competitiva puede ser entendida como el proceso por el cual la empresa centra sus esfuerzos en extraer información de la competencia que sirva de base para conocer y comprender sus fortalezas, debilidades y el poder de influencia que ellas puedan tener sobre la organización.

De tal manera, Arcos (2012) define a la Inteligencia competitiva como “Una técnica de gestión a través de la información, imprescindible para la toma de decisiones priorizando la reducción de los impactos que puede provocar un entorno hipercompetitivo” (p.108).

Una organización, independientemente de su tamaño, debe mantener un registro de datos que describan de forma clara y detallada, hechos, evidencias de valor, lecciones aprendidas relacionadas a su competencia. Una empresa que estudie a su competencia y el entorno en que se desenvuelve, estará anticipada a ejecutar cambios en su estrategia si es necesario, con el fin de adaptarse de mejor forma a las futuras exigencias del mercado.

1.4.3. Investigación de mercados:

Esta herramienta, representa una función de análisis que interrelaciona al cliente, consumidor o usuario con el profesional del marketing a través de información, la cual contribuirá con la identificación tanto de oportunidades como lo que eventualmente representen riesgos para la empresa así también el control del desempeño de esta.

Por otro lado, Prieto (2013) define a la Investigación de mercados como “Una herramienta indispensable al momento de establecer una relación con un usuario, consumidor o cliente al cual se lo debe estudiar para encontrar sus hábitos de consumo y compra, para que de esta manera se puedan obtener beneficios no solamente a corto plazo sino a mediano y largo plazo” (p.9).

La investigación de mercados, puede entre otras cosas revelar la verdadera necesidad del cliente y de esta manera precisar adecuadamente el empleo de los recursos, contribuyendo así, con la eficiencia de la organización puesto que se obtendrá una base para conocer lo que es necesario y lo que no lo es, sin dejar de lado el valor agregado y la constante innovación de los bienes o servicios ofertados.

1.5. Análisis del consumidor:

Se considera al análisis del consumidor como el estudio del proceso que una persona realiza antes, durante y después de una compra, con el objetivo de obtener datos que ayuden a descifrar las necesidades del cliente o usuario y aproximarse con más exactitud a la satisfacción de estas.

De acuerdo a Martínez, Ruíz, María Cruz, & Verján (2015) el análisis del consumidor principalmente busca:

Medir el impacto que las actividades de marketing han causado en el comportamiento del consumidor y a su vez, identificar las causas que originan la decisión de compra. El análisis del consumidor permite anticiparse a futuras necesidades este y establecer los requisitos que un producto o servicio, deben poseer para satisfacer las necesidades del mercado (p.104).

1.6. Indicadores de gestión

“Es una herramienta que permiten representar medidas enfocadas al desempeño organizacional con la capacidad de representar la estrategia organizacional en objetivos, métricas, iniciativas y tareas dirigidas a un grupo y/o individuos en la organización” (Oracle, 2010).

1.7. Historia y origen de la confitería

A lo largo de la historia, el ingrediente que reemplazaba al azúcar por el desconocimiento de esta, era la miel, la cual se utilizaba para la preparación de múltiples recetas incluso es citada en la biblia en donde se revela que se la usaba para la preparación de postres acompañados de frutos secos. En un inicio se pensaba que el origen de la caña de azúcar era la India pero muy probablemente sea de Nueva Guinea, puesto que existe rastro de que hace 8 mil años ya se la usaba ornamentalmente en jardines y también cultivada para el consumo por su agradable sabor, a partir de esa época, la caña de azúcar empieza a cultivarse en territorios al sur del océano pacífico, para así reemplazar parcialmente la miel de abeja por la miel de caña para la elaboración de dulces. Aproximadamente en el siglo X en Egipto, se observan refinerías para la producción de la caña, seguido de esto esta planta se populariza en países Árabes, en donde se empieza a elaborar y a consumir las primeras golosinas con un exquisito sabor y propiedad curativas. El cultivo de esta planta, empieza a extenderse rápidamente en países sudamericanos, con la llegada de Cristóbal Colón, Francisco Pizarro y Hernán Cortés, de tal manera que aproximadamente 100 años después, América superaba la producción mundial. De esta manera, los países europeos como Francia, importaban el azúcar proveniente de América, pero a partir de cierta época en la que los ingleses bloquean el tránsito de embarcaciones con el producto, se empieza a cultivar remolacha para la extracción de azúcar, en tal magnitud que hasta el día de hoy el 40% de la producción mundial de azúcar, proviene de esta hortaliza.

En el afán de cubrir las necesidades que los consumidores presentan, a través de la historia se han buscado distintas formas de conseguir este endulzante, es el caso que existe nuevamente en la actualidad, debido a que la exigencia de los consumidores a partir del cuidado de la salud y el aspecto estético, se ha buscado la manera de reemplazar a la caña de

azúcar por sus componentes dañinos para el organismo, de esta forma a partir del año 2008 es aprobada la estevia como endulzante natural 300 veces más potente que el azúcar pero con niveles extremadamente bajos de carbohidratos y sin niveles de calorías.

La miel, azúcar y estevia, han sido a través del tiempo ingredientes altamente aceptados entre los consumidores para la preparación de postres, golosinas y confitería en general. La elaboración de estos bocaditos ha ido evolucionando y se los puede encontrar en diversas presentaciones, sabores, tamaños y tipos. Las empresas, independientemente de su tamaño que tienen como actividad principal la elaboración de confitería, deben ir adaptándose a la exigencia de los consumidores, pues esta cambia constantemente de acuerdo a las tendencias y estilos de vida. El factor de éxito radica directamente en la innovación, en la adaptación, anticipación oportuna a los cambios y el aprovechamiento de los recursos.

“No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que mejor responde al cambio” (Charles Darwin, 1859).

CAPITULO II

2. Diagnóstico situacional y Estudio de Mercado

2.1. Diagnóstico situacional

Las herramientas que se utilizarán para describir el entorno en que la empresa desarrolla sus actividades serán tres, la primera corresponde a la herramienta de análisis PEST, la misma que representa en 4 elementos la situación actual externa que la empresa atraviesa o macroentorno, la segunda herramienta corresponde al análisis de competitividad de Michael Porter, modelo el cual explica la situación interna o microentorno que la empresa presenta y por último la tercera herramienta de análisis corresponde al análisis FODA el cual muestra estudio global acerca de los factores internos y externos que afectan a la empresa de forma positiva o negativa.

2.1.1. Análisis del entorno PEST

2.1.1.1. Factor Político

Uno de los factores de mayor relevancia en el análisis PEST es el factor político, debido a que la estabilidad de una organización depende en gran parte de la estabilidad política por la que atraviese el país. 2017, un año en el que se generó la transición de gobiernos de una misma corriente ideológica en su momento y en donde al considerarse una política de izquierda durante una década, se ha dado prioridad a la igualdad social a través de la inversión pública, como lo demuestra el Banco Central del Ecuador (BCE, 2015) en su página web oficial, en donde expone que, la inversión pública comprendida entre los periodos 2007-2015 asciende a \$84 383 millones de dólares. Es necesario tomar en cuenta que este nivel de recursos, se ha alcanzado en gran parte a través de los aportes tributarios y salvaguardias impuestos en los últimos años, lo que ha generado dos efectos, uno positivo y uno negativo, el positivo ocurre gracias a la protección que han tenido ciertos productos como los de confitería, provocando que la industria ecuatoriana tenga un punto a favor en lo que a competitividad se refiere, debido a esto, los productos de confitería importados superan en aproximadamente un 40% el precio de los productos nacionales por las tasas impositivas a pagar a la hora de entrar al país, sin contar que la sobretasa arancelaria del 45% fue levantada a partir del primero de junio de 2017. Por otro lado el efecto negativo, radica en

el mismo desestímulo que resulta implementar maquinaria para la producción en volumen, puesto que además de la complejidad a la hora tramitar una importación, existen impuestos que duplican el valor de la maquinaria, esto induce a que las pequeñas empresas permanezcan produciendo sus bienes, en bajos volúmenes y de forma artesanal.

2.1.1.2. Factor Económico

El factor político, está estrechamente relacionado con el factor económico, debido a que la aplicación de políticas genera un impacto directo en el aspecto económico de un país, es por esto que al analizar los niveles de producción es necesario investigar a cerca del índice que lo explica, el producto interno bruto PIB en nuestro país ha, decrecido de \$100,2 mil millones de dólares en 2015 a \$97,8 mil millones de dólares en 2016, debido al incremento de desempleo y la falta de inversión en el último año. De esta manera las empresas ven afectadas su producción y sus niveles de utilidad paralelamente decrecen.

Considerando los factores anteriormente mencionados, el plan estratégico de la empresa “Sweet Laia” en aspectos como su visión en un horizonte temporal, pueden restringirse de cierta manera, pues las expectativas de crecimiento, evidentemente se ven reducidas.

Asimismo, la legislación laboral actualmente si bien es cierto ofrece beneficios salariales en beneficio de los colaboradores, ha generado un efecto adverso en el empleo de mano de obra, puesto que el índice de desempleo por los altos costos para las organizaciones como lo manifiesta el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2016) la tasa de desempleo, ha pasado del 4,8% en 2015 a 5,2% en 2016, lo que significa reducir forzosamente los niveles de producción y por tanto sus ingresos.

El incremento de la tasa de desempleo, podría ser un factor que afecte a la demanda de productos de la empresa “Sweet Laia”, puesto que con un nivel menor de ingresos en las familias y al no ser productos de primera necesidad, la demanda de sus productos podría verse reducida. Adicionalmente a esto, la política cambiaria aplicada por Colombia, país de origen del que de acuerdo a la herramienta “Web Intelligence” del (BCE, 2017) provienen el 57,61% de los productos de importación que ingresan a nuestro país, ha favorecido la

demanda de dichos productos debido al atractivo económico que supone para el consumidor ecuatoriano la devaluación del peso colombiano.

Por otro lado, la inflación registrada en los dos últimos años ha experimentado desaceleraciones debido a los efectos de la caída de la demanda, así lo demuestra el (BCE, 2017) en su página web oficial en la que expresa que nuestro país cerró el 2016 con una inflación del 1,12% no obstante en el país se han presentado indicios de deflación, puesto que durante los meses junio-noviembre de 2017 exceptuando agosto, se ha presentado una inflación negativa o deflación, la cual ha fluctuado entre -0,14% y -0,58% debido principalmente a la caída de la demanda en efecto de la devaluación de la moneda colombiana y la disminución del gasto público.

2.1.1.3. Factor Social-Cultural

El consumo de productos de confitería y los elaborados a base de chocolate, son ampliamente aceptados a nivel mundial principalmente por su agradable sabor pero también por sus propiedades antidepresivas y por la buena fama que se han forjado a través de los años, así lo demuestra el estudio realizado por la The New England Journal of Medicine (N. Eng. J. Med, 2012) en el que se demuestra una fuerte correlación entre la cantidad de ingesta de chocolate per cápita y la cantidad de ganadores de premios Nobel de un país, la hipótesis planteada manifiesta que el chocolate incrementa las funciones cognitivas. Es así que entre la sociedad a nivel mundial, se ha creado un hábito de consumo de chocolate y de otros productos como los de confitería, en donde no solamente los conusmen segmentos de mercado infantil sino también adolscentes, mayores de edad y adultos mayores. El envejecimiento de la población, la aparición de nuevos estilos de vida fitness y las campañas en contra del consumo excesivo de azúcares y carbohidratos, ocasionadas por los altos índices de obesidad en el mundo, probablemente estén reduciendo el consumo de productos de este tipo, no obstante la innovación de los productos elaborados principalmente a base de estevia y edulcorantes no calóricos, puede ser la solución.

Por otro lado un factor cultural que beneficia a la industria de confitería, es la variación positiva de la demanda que existe en las diferentes épocas del año como San Valentín y Navidad, fechas en las que se ha convertido en un hábito la entrega de fundas de caramelos.

El nivel de riqueza de la sociedad constituye también una variable que influye directamente en la demanda de productos de confitería, puesto que al no ser productos indispensables de consumo, se depende de que el ingreso de las familias sea suficiente para cubrir las necesidades básicas y adicionalmente las de este tipo.

Existe un factor socio-cultural que perjudica a las empresas de producción nacional y es la existencia de estereotipos entre la sociedad ecuatoriana, para un país con falta de crecimiento, es necesario que exista nacionalismo no obstante, para el consumidor ecuatoriano, lo extranjero a costa del precio, supone calidad, lo que no necesariamente es cierto pero se convierte en una lucha que se debe empezar por ganar.

2.1.1.4. Factor tecnológico

La nueva tecnología en maquinaria para la elaboración de bocaditos de dulce, supone un gran adelanto para las demás empresas en capacidad de adquirirlas, puesto que reduce considerablemente el tiempo de producción y el uso de mano de obra, así también garantiza las dimensiones, peso y características en general que ofrece el producto pero el aspecto más importante a considerar es la innovación que empresas multinacionales como Colombina S.A. ofrecen y que les ha dado años de ventaja a comparación de la industria nacional. Mientras en este tipo de fábricas se produce con maquinas inyectoras de centro líquido, en nuestro país aún se utiliza medios convencionales los cuales agregan mediamamente valor a los productos.

En relación a la adquisición de tecnología, no existen organizaciones nacionales que fabriquen maquinaria especializada para la producción de confites, los principales países de los cuales provienen estos bienes de acuerdo al (BCE, 2017) son Estados Unidos, Perú y China los cuales ingresaron en el año 2016 maquinaria por un valor total de \$1'512.200; \$916.600 y \$671.500 dólares respectivamente y tomando en cuenta adicionalmente que al ingresar a la Aduna del Ecuador, es necesario el pago de impuestos y trámites para su entrega, por lo que representa una barrera al acceso de teconología de las empresas ecuatorianas especialmente de las microempresas.

La importancia de implementar tecnología en los procesos productivos radica principalmente en la calidad de los productos, la exigencia del consumidor ecuatoriano a la hora de adquirir un producto de confitería es alta, debido a que tiene a la mano productos de empresas transnacionales como Winter's Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A, Arcor y Colombina S.A; las cuales elaboran sus productos con tecnología de punta, representando así una gran desventaja para la industria de confitería ecuatoriana.

2.1.2.2. Tendencias de consumo

El 2016, un año complejo para la economía ecuatoriana debido a los cambios imprevistos por la reducción del precio del petróleo y el incremento del 2% del IVA a causa del terremoto del 16 de abril, trajo consigo ciertos efectos sobre el nivel de consumo de los ecuatorianos, así lo demuestra Kantar Worldpanel (KWP, 2017) compañía experta en el desarrollo de investigación de mercados y el comportamiento de consumidores, la cual expresa que, el consumidor ecuatoriano redujo el presupuesto de consumo fuera de casa pero lo incrementó con productos de consumo para el hogar en un 7% al cierre del 2016 en comparación con el 2015 y se evidenció una reducción de la frecuencia de compra en un -3%. La reducción en la frecuencia de compra ha generado una baja en los precios de los productos.

Al contrastar esta información con la de la herramienta de consulta de estadísticas multidimensionales "Saiku" del Servicio de Rentas Internas (SRI, 2017) se puede observar la variación decreciente en el nivel de compras del consumidor ecuatoriano a través de los años.

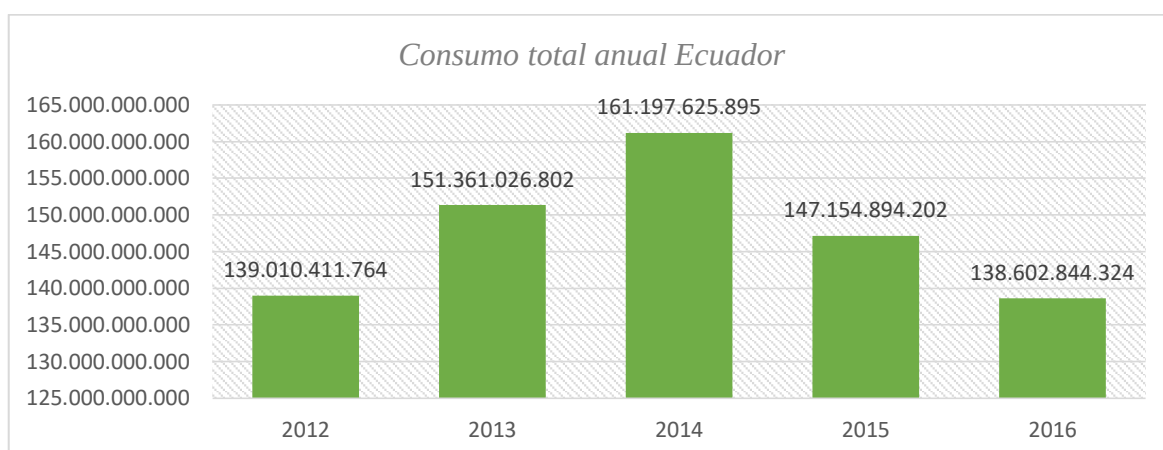


Figura 1. Consumo total anual Ecuador.
Fuente: (SRI, 2017).

En conclusión, el consumidor ecuatoriano debido a los factores anteriormente explicados, ha optado por consumir productos de preparación casera priorizando gastos, mientras que el consumo de productos procesados en los que se incluyen los realizados a base de azúcar como los elaborados por la empresa “Sweet Laia” han venido experimentando una tendencia de consumo decreciente, así lo explica la revista GMI Lightspeed Futurethinking (GMI, 2016) la cual expone que “los consumidores están volviendo su atención a la búsqueda de productos bajos en azúcar, puesto que el 40% de los encuestados mostraron interés en productos de este tipo” (p.6). Así también el artículo de la revista The Grocer elaborado por Cleaver (2015) indica que “existe una tendencia marcada en los consumidores a disminuir el consumo de azúcar, grasas, carnes, pescado, huevos y fréjoles. Mientras que se inclinan a consumir más pastas, tubérculos, arroz, frutas y vegetales” (p.1).

Estos efectos se pueden evidenciar, a continuación en donde se muestra la evolución del consumo de productos de confitería, chocolate y dulces artesanales a nivel nacional durante el período 2010-2016.

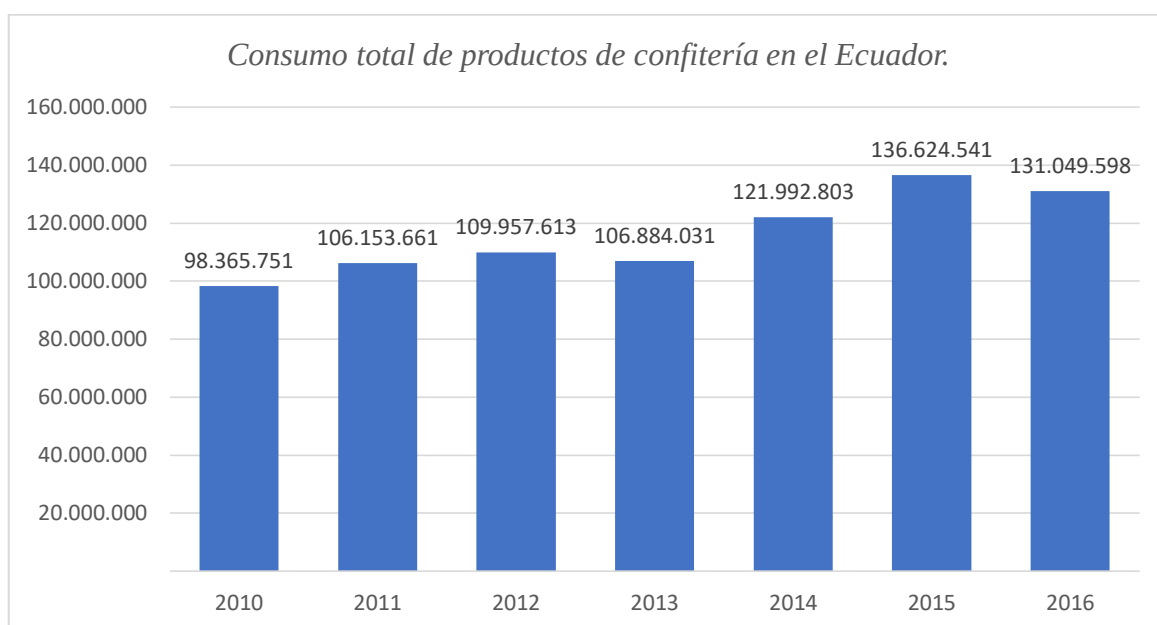


Figura 2. Consumo total de productos de confitería.
Fuente: (SRI, 2017).

El consumo de confitería, se muestra relativamente estable durante los 5 primeros años de análisis, del año 2015 al 2016 se muestra una variación decreciente debido a los factores anteriormente estudiados.

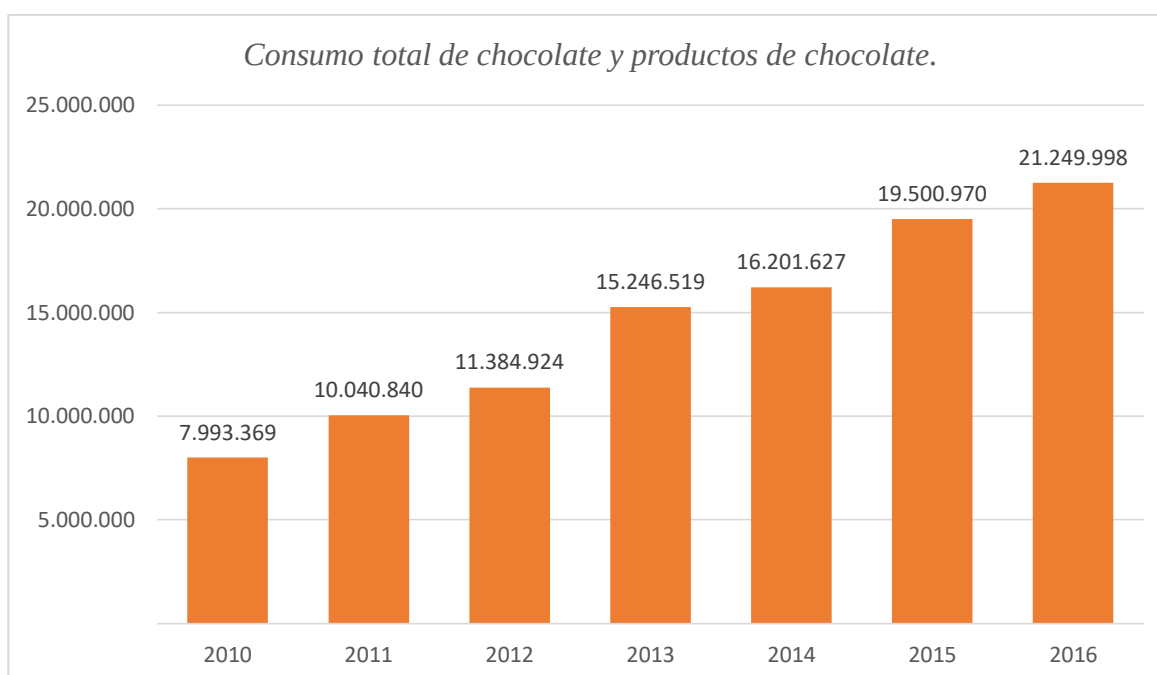


Figura 3. Consumo total de chocolate y productos de chocolate.
Fuente: (SRI, 2017).

El consumo de chocolate y productos elaborados a base de chocolate, durante los seis años de análisis muestra un crecimiento importante respecto de los productos de confitería, debido a las características propiamente conocidas que este producto posee.

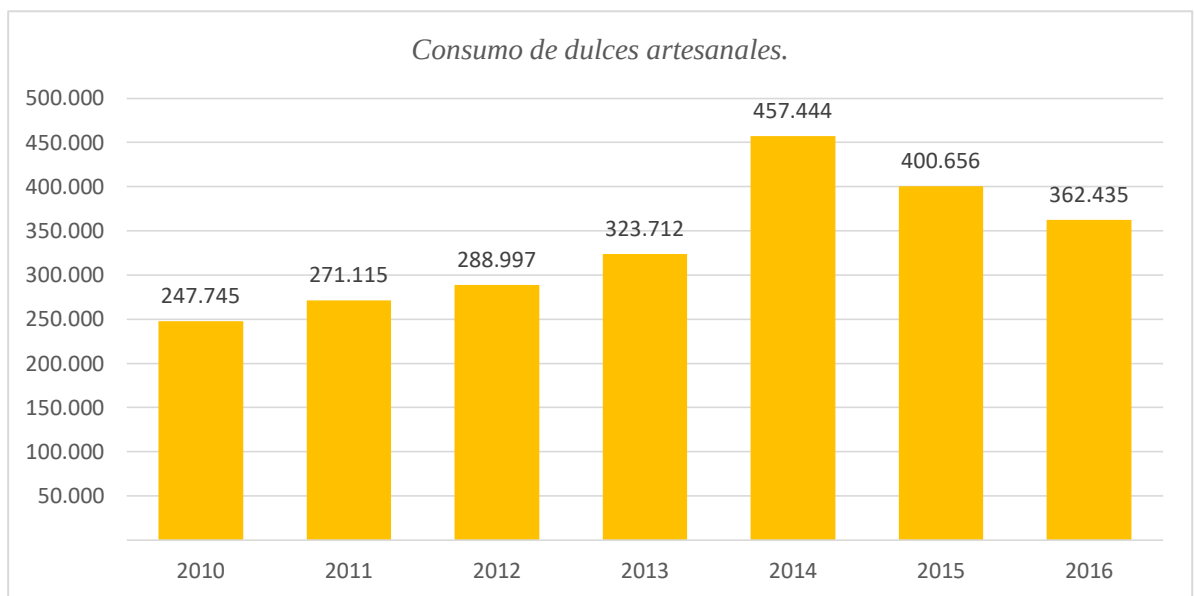


Figura 4. Consumo total de dulces artesanales.

Fuente: (SRI, 2017).

El consumo de dulces artesanales tales como cocadas, dulces de guayaba, nogadas, melcochas, etc. Han visto afectadas sus ventas, debido principalmente a las nuevas políticas de consumo, emitidas por el Ministerio de Salud Pública como el Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano y los controles permanentes realizados por la Agencia de Regulación y Control Sanitario ARCSA, en los establecimientos en los que se comercializan este tipo de productos. En donde en muchos casos se ha tenido que paralizar la actividad comercial por falta de estos requisitos.

2.1.2. Análisis de competitividad

Para el análisis de competitividad de la empresa Sweet Laia, se tomará como referencia la herramienta “Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia” plantada por Porter (1979), el análisis del microentorno supone una de las partes fundamentales del diagnóstico situacional por lo que a continuación se detalla un análisis de los 5 elementos que componen esta herramienta.

2.1.2.1. Amenaza de nuevos entrantes

Cuando en un mercado se conoce que los niveles de rentabilidad de un negocio son ampliamente superiores a los de inversión, nuevos competidores intentan ingresar al mercado por el atractivo que este presenta. La industria de confitería y chocolatería a través de la historia ha sido mundialmente aceptada por sus características llamativas cuando de sabor se trata, por lo que la oportunidad de negocio no pasa inadvertida, el momento en que una nueva marca ingresa al mercado, el nivel de rentabilidad de cada una de las ya existentes se reduce en la medida en que el nuevo competidor sepa superar las barreras que la industria tiene, como ejemplo el precio, falta de experiencia, clientes fuertemente fidelizados o los niveles de producción que alcanzan las empresas más grandes, entre estas empresas esta el caso de La Universal, Confiteca, Nestlé y Colombina que pueden ser consideradas como las más grandes del país por su capacidad de producción y su cobertura nacional.

En este punto la empresa Sweet Laia creada en el año 2015 ingresa al mercado como un nuevo entrante, sin embargo barreras como la fidelización del cliente o la capacidad de cobertura, pueden ser aspectos que no permitan desarrollarse como un potencial competidor. Así como la empresa Sweet Laia, es posible que muy pocas más puedan ingresar al mercado por las razones anteriormente mencionadas, es así que la tasa de crecimiento de nuevos entrantes en los últimos años es relativamente baja en comparación a sectores como el de transportes y almacenamiento que de acuerdo al DICE (2016) del año 2013 al 2014 registra un crecimiento en el número de nuevos entrantes del 20,52%.

De esta manera como lo expone el DICE (2016) la tasa de crecimiento de nuevos entrantes en el sector productivo dedicado a la elaboración de confitería, chocolatería y dulces artesanales varía de la siguiente manera.

<i>Nuevos entrantes en el sector productivo de confitería, chocolatería y dulce artesanal</i>			
Tipo de actividad	2014	2015	2016
Producción de chocolatería	161	141	139
Producción de confitería	126	158	175
Producción de dulces artesanales	95	92	92
Total de empresas	382	391	406

*Tabla 1. Nuevos entrantes en la industria de Confitería, chocolatería y dulce artesanal.
Fuente: (INEC, 2016).*

El número de nuevos entrantes de 2014 a 2015 asciende a 9 es decir, una tasa de crecimiento del 2,36% de año a año y de 2015 a 2016 15 entrantes más que representa una tasa de crecimiento del 3,83%.

La situación en la que se maneja el sector de producción de confitería y la libertad de entrada y salida de este, puede denominarse como un mercado libremente competitivo, es decir las barreras que este presenta no son un impedimento potencial para que un competidor ingrese o salga libremente o que en este se deba incurrir en costos irre recuperables al momento de salir del mercado, así también que tenga que afrontar costos extremadamente altos para entrar a este. No existe un monopolio en la industria, en definitiva, es un mercado de libre competencia, en donde predomina la variable precio y ejerce la ley de la oferta y la demanda. De esta manera la empresa Sweet Laia debe implementar estrategias que le permitan anticiparse a la amenaza que representa un posible nuevo entrante.

2.1.2.2. Amenaza de nuevos productos sustitutos

La innovación es un término que todas las empresas independientemente de su tamaño deben considerar en el momento de ejecutar un proceso y más aún en su resultado final, la empresa Sweet Laia ha visto una oportunidad de negocio e innovación en la combinación de dos tipos de insumos en su producto principal “Helado de goma” como lo son las tres capas de gelatina con sabor y una de marmelo, todos a base de azúcar, no obstante, la innovación debe ir de la mano de las tendencias que marcan los distintos grupos sociales, uno de estos nuevos estilos de vida busca cuidar la salud y estética de quien lo practica, consumiendo productos bajos en azúcar, sal, grasas, u otras sustancias de este tipo. De esta manera, la amenaza de un nuevo producto sustituto con componentes y características diferentes más saludables pero que satisfagan la misma necesidad de este mercado es inminente.

En el año 2016, la compañía multinacional Colombina lanza al mercado un portafolio de 8 categorías con productos libres de saborizantes, colorantes y conservantes artificiales, entre las que se encuentra la categoría “confitería”, estos nuevos productos de acuerdo a su página

web oficial contienen componentes como vitaminas, minerales y colágeno. Estos productos claramente pueden ser sustitutos de los de la empresa Sweet Laia, si bien es cierto tienen un costo considerablemente más elevado, ofrecen beneficios adicionales que los productos tradicionales elaborados a base de azúcar no ofrecen.

A continuación se hace una comparación entre el principal producto de confitería del nuevo portafolio de Colombina lanzado al mercado, denominado “Colombina 100%” y un producto similar de la empresa Sweet Laia.

<i>Producto sustituto</i>			
Producto	Contenido	Precio	Características y componentes
Grissly Gomas frutas	80 g.	\$1,13	Bajo en azúcar, sin colorantes artificiales y posee vitaminas y minerales.
Figuritas	80 g.	\$0,60	Alto en azúcar y posee saborizantes.

Tabla 2. Producto sustituto de los de la empresa Sweet Laia.

Fuente: Página web oficial de Colombina y datos de insumos de la empresa Sweet Laia.

El producto desarrollado por Colombina ofrece lo que las tendencias de consumidores con nuevos estilos de vida demandan, no obstante a pesar de que se trata de un producto sustituto con componentes mejorados, es importante también tomar en cuenta el nivel de ingresos que tiene el segmento al que se dirigen este tipo de productos, pues si bien es cierto que son productos que representan un beneficio para el consumidor, no todos ellos pueden pagar un producto casi dos veces más costoso que uno tradicional, por lo que es necesario considerar que además de que el producto ofrezca un beneficio extra al consumidor también tenga un precio al que puedan acceder no solamente personas con niveles de ingresos medios o altos como las que practican un estilo de vida saludable sino también de niveles de ingresos bajos.

2.1.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Gran parte del éxito de una empresa radica en el nivel de poder de negociación que tienen los proveedores de materias primas sobre el mercado, este es alto cuando existen pocos

proveedores del material a usarse, no existen materiales sustitutos para reemplazarlos o existen pero el costo de su reemplazo es demasiado alto. Ciertos insumos y materias primas que la empresa Sweet Laia usa para elaborar sus productos son de origen internacional por lo que en ocasiones puede existir desabastecimiento de determinados materiales, adicionalmente no existen productores nacionales, existen materiales sustitutos pero en ciertos casos la calidad del producto puede verse afectada, además de que representa un costo elevado reemplazarlos. Para realizar un análisis acerca del nivel de poder de negociación que tienen los proveedores de la empresa Sweet Laia, a continuación se expone cada una de las variables que pueden influir en el nivel de poder de negociación que tienen los proveedores de estas materias primas.

<i>Nivel de poder de negociación de los proveedores de materia prima</i>						
	Existe escasez de proveedores Si (10p) No (0p)	Abastecimiento de materia prima escazo Si (10p) No (0p)	Existen materiales sustitutos Si (0p) No (10p)	Es costoso cambiars e al material sustituto Si (10p) No (0p) No existe (5p)	El material sustituto, afecta a la calidad del producto Positivamente (0) Negativamente (10p) No existe (5p)	Nivel de poder de negociación del proveedor <20 Bajo >20 Alto
Glucosa	Si	No	No	No existe	No existe	Alto
Azucar	No	No	Si	Si	Positivamente	Bajo
Gelatina	Si	No	Si	No	Negativamente	Bajo
Tamarindo	Si	Si	No	No existe	No existe	Alto
Chocolate	No	No	Si	No	Negativamente	Bajo

*Tabla 3. Nivel de poder de negociación de los proveedores de materia prima.
Fuente: Modelo de competitividad de las 5 fuerzas de Michael Porter (Hernández, 2011).*

Conocer que tan alto es el nivel de negociación de los proveedores, determina la capacidad de negociación que la empresa va a tener con estos, si un proveedor posee un alto nivel de poder, para la empresa será más difícil negociar las condiciones de compra.

“El poder de negociación de un proveedor puede lastrar la competitividad de una empresa” (Hernández, 2011, p.8). No obstante entre más bajo sea el nivel de negociación del proveedor, la empresa tendrá la oportunidad de obtener mejores precios, plazos de entrega o formas de pago.

2.1.2.4. Poder de negociación de los clientes

En este punto, la empresa Sweet Laia toma el papel de proveedor de sus clientes, por esta razón es necesario realizar un análisis que permita conocer la capacidad de negociación que tienen los clientes sobre la empresa, si en un determinado mercado existe una baja concentración de clientes, para la empresa será más complejo imponer condiciones de venta, así también frente a clientes que tienen un alto poder adquisitivo y que requieren realizar sus compras en altos volúmenes, es el caso de la empresa Sweet Laia puesto que no cuenta con una base de datos de clientes propia y sus ventas las realiza principalmente a 4 distribuidores en la ciudad de Ibarra, los cuales al adquirir en grandes volúmenes dominan el precio de la cartera de productos de la empresa. Sin embargo, el nivel de negociación de los clientes de la empresa Sweet Laia se ve en parte reducido por la diferenciación de sus principales productos, la cual se convierte en una variable importante al analizar el poder de negociación que la empresa tiene frente a sus distribuidores y por consecuencia a los consumidores finales de sus productos. A continuación se muestra cómo influyen ciertas variables en el poder de negociación del cliente.

<i>Nivel de poder de negociación del cliente</i>				
Nivel de concentración de clientes	Volumen de compras de los clientes	Existen productos sustitutos en el mercado	Diferenciación de los productos de la empresa	Nivel de poder de negociación del cliente
Alto (0p)	Alto (10p)	Alto (10p)	Alta (0p)	<20 Bajo

		Bajo (0p)	Si (10p) No (0p)	Baja (10p)	>20 Alto
Mercado objetivo	Bajo	Alto	Si	Alto	Alto

Tabla 4. Nivel de poder de negociación del cliente.

Fuente: Modelo de competitividad de las 5 fuerzas de Michael Porter (Hernández, 2011).

Los clientes de la empresa Sweet Laia tienen un alto poder de negociación sobre esta, debido a la actual baja concentración de clientes, el alto volumen de compra que realizan los pocos distribuidores que la empresa posee, tomando en cuenta que estos también distribuyen productos que podrían ser considerados como sustitutos. Sin embargo la empresa centra sus esfuerzos en ofrecer un producto con alto valor agregado, que permita competir con los de su mismo tipo y los productos sustitutos.

2.1.2.5. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores, se trata del elemento más importante para el autor de esta herramienta de análisis, debido a que si se realiza una buena gestión marca la pauta para el éxito de la empresa en competencias las cuales están continuamente ejecutando acciones para desplazar a las demás, generalmente dentro del mercado se compite con el precio y/o con el valor agregado que tienen los productos.

Por lo anteriormente expuesto, es importante conocer cuáles son los competidores directos que tiene la empresa Sweet Laia, para esto el INEC a través de su herramienta (DIEE, 2016) expone que en el Cantón Ibarra, existen 5 microempresas dedicadas a la elaboración de productos de confitería en la que se incluyen también productos hechos a base de chocolate. Las microempresas que se detallarán a continuación, realizan sus actividades productivas en el Cantón Ibarra por lo que suponen una competencia directa en el mercado de confitería local.

<i>Competencia de la empresa Sweet Laia</i>		
Nombre comercial o razón social	Actividad Económica	Ubicación
“La Delicia” Gines Rodríguez Diego Fernando	Elaboración de productos de confitería como caramelos, turrón, goma de mascar, etc. Y productos elaborados a base de chocolate blanco y negro.	Ibarra
“Forever Inn” Ruíz Villamarín María Soledad	Elaboración de productos de confitería como caramelos, turrón, goma de mascar, etc. Y productos elaborados a base de chocolate blanco y negro.	Ibarra
Guagalango Suárez Luis Alberto	Elaboración de productos de confitería como caramelos, turrón, goma de mascar, etc. Y productos elaborados a base de chocolate blanco y negro.	Ibarra
“Planta procesadora de alimentos” Gines Rodríguez Christian Eduardo	Elaboración de productos de confitería como caramelos, turrón, goma de mascar, etc. Y productos elaborados a base de chocolate blanco y negro.	Ibarra
Villa Aráuz Roddy José	Elaboración de productos de confitería como caramelos, turrón, goma de mascar, etc. Y productos elaborados a base de chocolate blanco y negro.	Ibarra
“Chocolaterie” Jiménez Viana Mónica Patricia Nicole	Elaboración de productos de confitería como caramelos, turrón, goma de mascar, etc. Y productos elaborados a base de chocolate blanco y negro.	Ibarra
“Santa Marianita” Erazo Solórzano Julio Humberto	Elaboración de productos de confitería como caramelos, turrón, goma de mascar, etc. Y productos elaborados a base de chocolate blanco y negro.	Ibarra

*Tabla 5. Competencia de la empresa Sweet Laia.
Fuente: (DIEE, 2016).*

Además de estas microempresas, existen tres que no constan en esta lista suministrada por el INEC pero que representan tres de las más importantes del mercado local una de ellas lleva como nombre comercial “Cocolath” y comercializa productos de la misma línea de los

de Sweet Laia, lleva 3 años en el mercado y existe una competencia en precio, así también la empresa “Dulces Anly” de origen colombiano y “Yuyari” de origen nacional, que elaboran productos de confitería y que los comercializan en el mercado local.

A continuación se expone un análisis del nivel de rivalidad entre competidores que presenta el mercado de confitería en el Cantón Ibarra.

<i>Nivel de rivalidad entre competidores</i>					
Cantidad de competidores en el mercado	Condición de los costos	Diferenciación de los productos	Precios de cambio	Existen grandes grupos empresariales	Nivel de rivalidad entre competidores
Alta (10p)	Alta (10p)	Alta (10p)	Alta (0p)	Si (10p)	<20 Baja
Baja (0p)	Baja (0p)	Media (5p)	Baja(10p)	No (0p)	>20 Alta
Baja	Alta	Media	Baja	Si	Alta

Tabla 6. Nivel de rivalidad entre competidores.

Fuente: Modelo de competitividad de las 5 fuerzas de Michael Porter (Hernández, 2011).

La concentración de competidores en el mercado, estimula el nivel de competitividad entre las empresas puesto que exige en un mayor nivel el mejoramiento de los productos y la reducción de precios, a pesar de que en la ciudad de Ibarra no existe gran concentración de competidores, la empresa Sweet Laia no ha captado efectivamente el mercado de esta ciudad.

La condición de costos incide también en el nivel de competitividad entre las empresas puesto que entre más altos sean estos en costos fijos, las empresas más se verán exigidas a ganar más porcentaje de su cuota de mercado. Así también la diferenciación de los productos que juega un papel preponderante en la fidelidad de los clientes de la empresa Sweet Laia, debido a que cuanto más se parezcan a los de su competencia, estos estarán más propensos a reemplazarlos, de esta manera la empresa consciente de esto intenta agregar valor constantemente a sus productos, exactamente lo mismo ocurre con los precios que en este caso los precios de la empresa Sweet Laia, son bastante similares a los de la competencia lo que posiblemente sea una causa de la fuga de clientes. Por otro lado, existen grandes grupos empresariales como Nestlé, Confiteca, La Universal y Colombina que crean marcas de

manera continua para ir tomándose el mercado progresivamente con productos del mismo tipo de la empresa Sweet Laia y a la vez con productos sustitutos.

2.2. Estudio de mercado

2.2.1. Definición del problema.

2.2.1.1. Antecedentes:

Para definir de una forma correcta el problema, es importante conocer a fondo ciertos datos históricos que revelan la evolución de los competidores del sector y la situación de la empresa frente al mercado de confitería en el Ecuador. Para esto es necesario conocer que de acuerdo al Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE, 2016) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos a través de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU4, actualmente existen en el Ecuador 139 empresas que se dedican a la elaboración de chocolate y productos de chocolate, otras 175 empresas que tienen como actividad económica la elaboración de productos de confitería y 92 empresas dedicadas a la elaboración de dulces artesanales. Así mismo el (DIEE, 2016) expone que las ventas de las 406 empresas anteriormente mencionadas para el año 2016, ascendieron a \$235 543 208 de dólares. Cabe recalcar que entre la información del SRI y el DIEE existe una diferencia de \$82 881 177 dólares, lo cual corresponde a la mercadería de confitería, chocolatería y dulces artesanales no declarada al SRI, ingresada ilegalmente a través del contrabando o el comercio informal en general, puesto que los datos que el SRI posee, es la información que las diferentes empresas reportan mensual o semestralmente en el pago de impuestos mientras que la información que posee el DIEE, fue levantada mediante un Censo Económico y continuamente actualizada a través de proyecciones y encuestas a propietarios de bodegas, dueños de establecimientos y empresas del sector, por lo que supone un dato más aproximado a la realidad del mercado.

De entre dichas empresas, existen principalmente tres que participan fuertemente del mercado como es el caso de la multinacional Nestlé la cual ha venido liderando el mercado de confitería desde hace 47 años, tiempo en que inició sus actividades productivas en nuestro país. La siguiente es la empresa Confiteca C.A organización de origen ecuatoriano y que a la vez exporta sus productos principalmente a países como Perú y Colombia, desarrolla sus actividades de producción y comercialización de productos de confitería desde hace 50 años,

los cuales son muy similares a los ofrecidos por la empresa Sweet Laia de esta forma la empresa Confiteca C.A. es uno de los grandes competidores que dominan el mercado de confites en el Ecuador, puesto que de acuerdo a sus estados financieros publicados en su página web oficial, las ventas facturadas al 31 de diciembre de 2016 fueron de más de \$57,5 millones de dólares, lo que significa que capta una cuota de mercado del 23,15%. La tercera y última empresa que se prestará especial atención es Universal Sweet Industries, también de origen ecuatoriano que fue fundada hace 128 años y que después de haber atravesado por una grave crisis financiera en el año 2000 tuvieron que forzosamente salir del mercado, vuelve a retomar sus actividades productivas en el 2006 convirtiéndose año tras año en una de las tres principales empresas productoras y comercializadoras de confites en el Ecuador, y aunque de acuerdo a la empresa calificadora de riesgos Class International Rating (CIR, 2017) la empresa Universal Sweet Industries hasta el 31 de diciembre de 2016 facturó \$59'132.000 dólares mostrando un decremento del 3,94% en sus ventas facturadas en el 2015, año en el que sus ingresos totales fueron de aproximadamente \$61'560.000 dólares, se consolida como una de las empresas de producción de confitería más grandes del Ecuador.

Por otro lado, también es necesario analizar la evolución que han venido experimentando las ventas de productos de confitería en nuestro país, es así que se puede notar un incremento notable en los ingresos de las empresas del sector a través de los años, no obstante debido a las condiciones económicas existe una disminución en el volumen de sus ventas como lo demuestran los datos anteriormente expuestos, esto posiblemente a causas como la implementación de nuevas normativas como el Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano, el cual entró en vigencia a partir del 15 de mayo de 2014 y que establece como obligación de las empresas, llevar impreso en sus etiquetas un distintivo que permita identificar al consumidor, la cantidad de azúcar, sal y grasa que contiene el producto, este puede ser un factor que afecta el desarrollo económico de las empresas ecuatorianas dedicadas a la elaboración de productos de confitería.

Así también la prohibición del expendio de productos altos en azúcar en los establecimientos escolares dispuesta y regulada por el Ministerio de Salud Pública y el Ministerio de Educación del Ecuador o aspectos como el contrabando de confites por las fronteras de Colombia y Perú debido principalmente a la carga tributaria que existe para importar este

tipo de productos por la vía legal ya que para esto se necesita el pago de cuatro impuestos como lo indica el Servicio de Aduanas del Ecuador (SENAE, 2012) en su sitio web oficial, el primero se trata del impuesto al valor agregado IVA del 12%; el segundo impuesto es el fondo de desarrollo para la infancia FODINFA del 0,5%; el tercero se trata del arancel ADVALOREM que grava una tasa del 20% y el cuarto, el impuesto a la salida de divisas IDS por un 5%. Dichos aranceles son de carácter obligatorio para la importación de productos de confitería han sido establecidos para proteger a la industria nacional, pero a su vez han provocado que muchos propietarios de establecimientos comerciales opten por ingresar mercaderías de forma ilegítima por las fronteras de Ecuador, lo que dificulta enormemente en el desarrollo de las microempresas ecuatorianas dedicadas a la producción de confites puesto que el valor de dichas mercancías llegan mucho más baratas que las ecuatorianas por la automatización de procesos y producción con economías de escala que usan empresas transnacionales como Colombina S.A. empresa líder en el mercado colombiano.

El contrabando en el Ecuador ha sido durante décadas un problema difícil de contrarrestar y que ha afectado negativamente sobremanera el desarrollo de las medianas y pequeñas empresas como lo manifiesta Xavier Abad ex subsecretario de industrias y competitividad del Ministerio de Comercio Exterior, en una entrevista para Diario La Hora en la que explica que:

Hay un deterioro en la capacidad de producir y de competir, debido a varios factores. Uno de ellos, y quizá el principal es el contrabando vía aduanas de los puertos marítimos y los pasos clandestinos en las fronteras. Precisamente en la frontera norte del país entre Ecuador y Colombia, existen unos 30 pasos clandestinos y más de 40 en la frontera sur. Es el factor de mayor daño a la pequeña y mediana industria del país (X. Abad, entrevista para diario La Hora, 29 de junio de 2003).

De todas formas sea por las importaciones o sea por el contrabando, la industria ecuatoriana dedicada a la elaboración de confites, se ve afectada y limitada en su crecimiento volviéndose cada día un reto poder mantenerse en el mercado, puesto que por una parte de acuerdo a las cuentas nacionales del Banco Central del Ecuador (BCE, 2016) las importaciones de “Elaboración de cacao, chocolates y productos de confitería” en el año

2014 ascienden a \$55'277.000 dólares, lo que significa más de 10.000 toneladas al año y por otro lado aunque las cifras en dólares del contrabando se desconoce debido a su naturaleza, se estima que para el año 2016 se incautó cerca de 2,5 millones de dólares y que de acuerdo a lo manifiesta la Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica (Andes, 2012) “La mercancía que está más sujeta al contrabando son el whisky, confites, cigarrillos, cajas de fósforos, leche condensada, televisores, botas de caucho y calzado y en mayor medida, celulares y medicinas”.

De esta manera podemos saber que uno de los productos que más se ingresan al país de forma ilegal son los de confitería, lo que significa un problema para las pequeñas y medianas empresas por lo que estas deben adoptar las estrategias adecuadas para mitigar el impacto que provoca este fenómeno económico y sus efectos puesto que los productos que llegan al Ecuador desde los países vecinos como por ejemplo entre las más solicitadas en el mercado ecuatoriano están: Winter's Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A, Arcor y Colombina S.A empresa con 90 años de experiencia, equipada con tecnología de punta y con un amplio portafolio de productos que les ha permitido posicionarse en el mercado nacional e internacional como en el caso de nuestro país, en donde la gente a pesar de ser un producto extranjero los elige por encima de los nacionales por la variedad, precio y presentación como lo expresa Rommel Argoti consumidor de productos colombianos “Tienen buen sabor y mejor imagen, mejor presentación, me gustan full, en chocolates prefiero lo colombiano” (R. Argoti, entrevista para diario Andes, 03 de marzo de 2013).

Estas son algunas de las razones por las cuales se vuelve un reto ganar una cuota de mercado en una industria que cada día se vuelve más competitiva, por lo que los microempresarios del sector que han decidido emprender se encuentran ante una situación compleja, en la que deben conocer a profundidad el entorno, sus ventajas y desventajas e implementar las estrategias adecuadas para sentar las bases y ganar una cuota del mercado que les permita tener un crecimiento sostenible a través del tiempo.

2.2.1.2. Síntomas:

Debido a los altos niveles de contrabando y a las medidas implementadas por el gobierno a través de los distintos ministerios, como la implementación del Reglamento Sanitario de

Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano o la prohibición del expendio de confitería en establecimientos educativos, el consumo de productos de confitería en los que también se incluyen los elaborados a base de cacao, han decrecido puesto que se puede observar que las ventas de este tipo de productos del año 2014 al 2015 de acuerdo al (DIEE, 2015) se han reducido de 5,38 millones de dólares de año a año, como se ve reflejado en los estados financieros de las dos principales empresas ecuatorianas dedicadas a la elaboración de productos de confitería, es el caso de Confiteca C.A que ha registrado un descenso en sus ingresos por ventas del año 2014 al 2015 en un 7,82% y del 2015 al 2016 del 8,12% así también Universal Sweet Industries S.A que del año 2015 al 2016 experimentó un descenso en sus ventas del 3,94% de acuerdo a sus últimos estados financieros publicados en su página web oficial.

Sin embargo, es necesario hacer un análisis más profundo de los síntomas que ha presentado la industria confitera del país pues los más afectados en estos últimos años no han sido específicamente las grandes empresas sino las microempresas que producen este tipo de bienes de forma artesanal ya que según manifiesta el (DIEE, 2015) a través de su Sistema Integrado de Consultas REDATAM del sitio web del INEC, las personas naturales han experimentado un descenso en sus ventas del 25,51% del año 2014 al 2015 mientras que las de personería jurídica vieron decrecer estas en tan sólo un 1,46% durante los mismo años. Esto se debe principalmente a la diferencia en la capacidad financiera que existe entre una y otra, pues mientras las grandes empresas pueden resolver fácilmente la exigencia que impone tanto el mercado como los organismos de control, las microempresas incluso pueden desaparecer debido a estos factores, es decir si existe una nueva normativa que precise la inversión de recursos económicos, como por ejemplo la semaforización de los productos de consumo humano, para cumplirla se requerirá de un análisis químico de una muestra del producto en un laboratorio certificado y la reimpresión de las etiquetas con el semáforo emitido, lo que desestabiliza de forma importante a estas empresas. Así lo expresa el señor González propietario de la microempresa Jelly Dely.

La semaforización puede ser un valor agregado en nuestros productos pero cómo nos afecta no tener la plata para pagar los análisis que son bastante costosos para una empresa que con las justas emprendemos, yo he tenido que dejar de elaborar mis productos en gran

parte porque mis clientes ya no me quieren coger por miedo a que les incauten las mercaderías en los controles que hacen agentes como el ARCSA (A. González, comunicación personal, 11 de abril de 2017).

Estos son algunos de los factores que han contribuido con la baja de ventas en este sector de la industria, conjuntamente con la coyuntura económica del país en donde por una parte la baja del precio del barril de petróleo ha limitado el poder adquisitivo de los consumidores y por otra parte la apreciación del dólar que ha empobrecido en términos competitivos a la industria ecuatoriana, estimulando el contrabando, dichos factores en mención aportaron de acuerdo al Banco Central del Ecuador (BCE, 2016) a una contracción de la economía en un 1,5% del PIB.

Otro síntoma visible que afecta a la industria confitera del país es la sofisticación del consumidor ecuatoriano pues al tener gran variedad de confites importados para elegir, se han vuelto más exigentes a la hora de adquirir un producto, puesto que existen productos de la industria colombiana y peruana que centran sus esfuerzos en renovar constantemente sus empaques y variedad de productos, es el caso de la empresa Colombina S.A que cuenta con más de 70 productos diferentes en confitería y chocolatería y un portafolio de 32 productos de confitería adicionales libres de colorantes de saborizantes artificiales, colorantes y gluten. Es por esto que es importante conocer de la forma más precisa posible, qué es lo que exactamente busca el consumidor en este tipo de productos o cuáles son los factores que influyen directamente en la decisión de compra para poder de esta manera acercarse adecuadamente al consumidor y poder ganar terreno entre las grandes empresas nacionales e internacionales que compiten en el mercado ecuatoriano, que de alguna forma han beneficiado a la industria ecuatoriana puesto que ha exigido constantemente en términos de competitividad y aunque los consumidores día a día se vuelven más sofisticados, debe prevalecer la ideología de ganar-ganar, el ofrecer un producto de calidad que cumpla con las expectativas de los consumidores, traerá como consecuencia también grandes beneficios para la organización a largo plazo. “La cantidad es algo que debes contar, la calidad es algo con lo que debes contar” (Anónimo, 2016).

2.2.1.3. Explicaciones:

Los consumidores hoy en día, necesitan tener alternativas de compra que ofrezcan las mismas prestaciones que un producto importado. El Gobierno a través del Ministerio de Salud Pública desarrolla reglamentos que protegen al consumidor pero que por otra parte desfavorece el desarrollo de las pequeñas empresas.

Los aranceles en los productos de confitería han creado un efecto inverso al deseado, puesto que el contrabando de estos productos por las distintas zonas de nuestro país ha aumentado. La capacidad productiva con que cuentan empresas internacionales como Colombina se ve reflejada en el desplazamiento que han alcanzado en más de 53 países, siendo Ecuador uno de sus principales destinos, debido a la proximidad geográfica entre ambos países.

2.2.1.4. Pronóstico:

El correcto uso de las herramientas de la administración que se presentarán en el desarrollo del presente proyecto, aumentarán las probabilidades de éxito de la microempresa, es de vital importancia que se unifiquen los esfuerzos priorizando el bienestar de las personas que integran la organización, la toma decisiones juega un papel preponderante en el futuro de la empresa, pues estas deben estar hechas de acuerdo a las circunstancias lo que contribuirá con el éxito de la empresa agregando valor al producto y de esta forma, beneficiando al consumidor.

2.2.2. Planteamiento del problema.

2.2.2.1. Pregunta general:

¿Cuáles son las principales razones por las cuales, existe un nivel bajo de ventas en la empresa Sweet Laia?

2.2.2.2. Preguntas específicas:

¿Cuáles son los hábitos y costumbres del consumidor ecuatoriano al momento de adquirir un producto de confitería?

¿Qué percepción tiene el consumidor ecuatoriano de los productos de confitería nacional?

¿Qué proporción de ecuatorianos consumen productos de confitería?

¿La producción nacional de confitería, logra satisfacer la demanda actual del país?

¿Cuánto destina al mes un consumidor ecuatoriano en productos de confitería?

2.2.3. Objetivos de la investigación.

2.2.3.1. Objetivo General:

- a)** Identificar las principales razones por las cuales, existe un nivel bajo de ventas de los productos de la empresa Sweet Laia.

2.2.3.2. Objetivos específicos:

- a)** Identificar las características y preferencias que el consumidor busca en un producto de confitería.
- b)** Determinar la forma en la que el consumidor ecuatoriano destina su presupuesto.
- c)** Identificar los canales de distribución que el consumidor usa preferentemente.
- d)** Determinar la incidencia de la promoción en el ámbito interno y externo de la empresa.
- e)** Estimar la proporción de ecuatorianos que consumen productos de confitería.

2.2.4. Matriz de operacionalización de variables

<i>Objetivos específicos</i>	<i>Variables</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Técnicas</i>	<i>Fuentes de información</i>
Identificar las características y preferencias que el consumidor busca en un producto de confitería.	Producto	Calidad del producto Percepción de calidad Tendencias de consumo	Encuesta Focus group Documental	Consumidores Consumidores. BCE, SRI.
Determinar la forma en la que el consumidor ecuatoriano destina su presupuesto.	Precio	Frecuencia de Compra Percepción de precios Rango de precios de la competencia Volumen de Compra	Encuesta Focus group Observación Encuesta	Consumidores. Consumidores. Establecimientos comerciales Consumidores.
Identificar los canales de distribución que el consumidor usa preferentemente.	Plaza	Lugar de compra Capacidad de distribución Niveles de canales de distribución	Focus group Entrevista Entrevista	Consumidores. Propietario. Propietario.
Determinar la incidencia de la promoción en el ámbito interno y externo de la empresa.	Publicidad y promoción	Medios publicitarios Tipos de promoción Valor de la marca	Encuesta Encuesta Entrevista	Consumidores. Consumidores. Dueños de establecimientos.

*Tabla 7. Matriz de operacionalización de variables.
Fuente: Investigación de campo.*

2.2.5. Segmentación del mercado

2.2.5.1. Definición del mercado relevante

El mercado relevante o mercado objetivo, el cual atenderá la empresa “Sweet Laia” corresponde al mercado de consumo de productos de confitería, delimitado en la ciudad de Ibarra. Este mercado, abarca todos los productos de la competencia además de los considerados como sustitutos que corresponden a la categoría de clasificación del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE, 2015) como “Bombones, caramelos, confites, pastillas y chocolates”.

2.2.5.2. Identificación de los enfoques de segmentación

Debido a la naturaleza del producto y su aceptación entre la mayoría de consumidores en toda la extensión del país, los enfoques de segmentación seleccionados para este estudio de mercado, serán a nivel geográfico y demográfico.

2.2.5.3. Diseño del segmento de mercado

<i>Enfoques de segmentación</i>		<i>Variables</i>
Enfoque demográfico	Edad	Entre 10 y 50 años
	Género	Masculino y femenino
	Nivel de ingresos	De \$386 en adelante
	Ocupación	Estudiantes, trabajadores y amas de casa.
Enfoque geográfico	Región	Norte del país
	Provincia	Imbabura
	Ciudad	Ibarra
	Zonas	Urbanas y rurales

Tabla 8. Enfoques de segmentación del mercado

Fuente: Investigación de campo

2.2.5.4. Definición del universo poblacional

Para el efecto de esta investigación, se consideró como universo poblacional a las parroquias Urbanas y Rurales del Cantón Ibarra tomando en cuenta parroquias como La Esperanza, San Antonio y Angochagua.

La población total de la ciudad de Ibarra de acuerdo al Censo Poblacional y Vivienda del (INEC, 2010) es de 181 175 habitantes de los cuales 87 786 son hombres y 93 389 son mujeres.

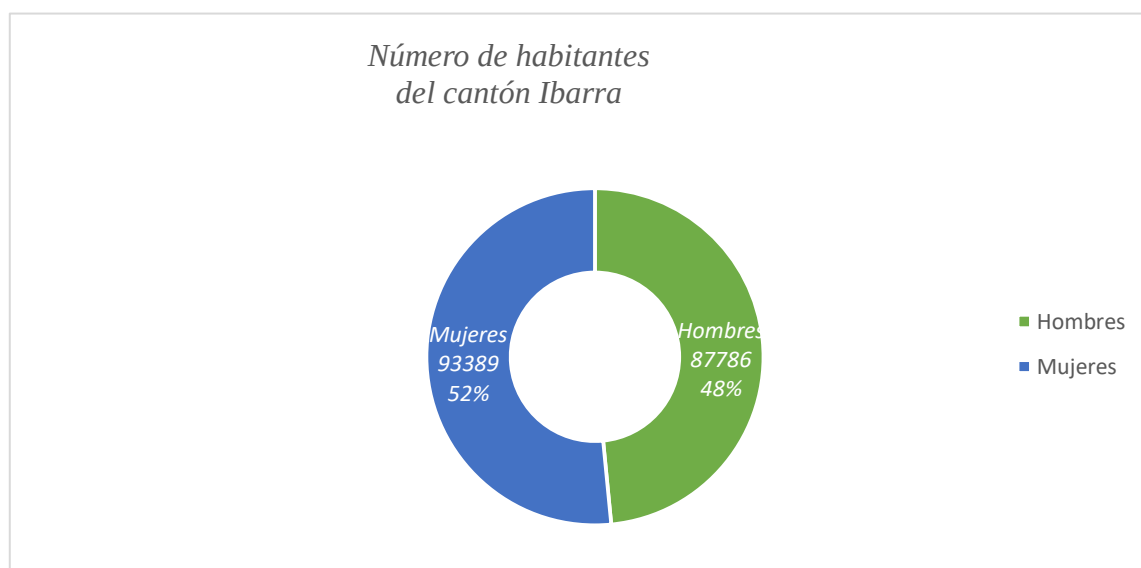


Figura 5. Número de habitantes del cantón Ibarra.
Fuente: (INEC, 2010).

2.2.5.5. Definición del target o mercado objetivo

Una vez definido el universo poblacional para la ejecución de la investigación, es necesario seleccionar un grupo específico de este, el cual será la población económicamente activa PEA del cantón Ibarra. Este grupo de la población de acuerdo al VII Censo de Población y VI de Vivienda del INEC (2010) asciende a 80 869 personas, las cuales de acuerdo a su rama de actividad de primer nivel y su ubicación parroquial, se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

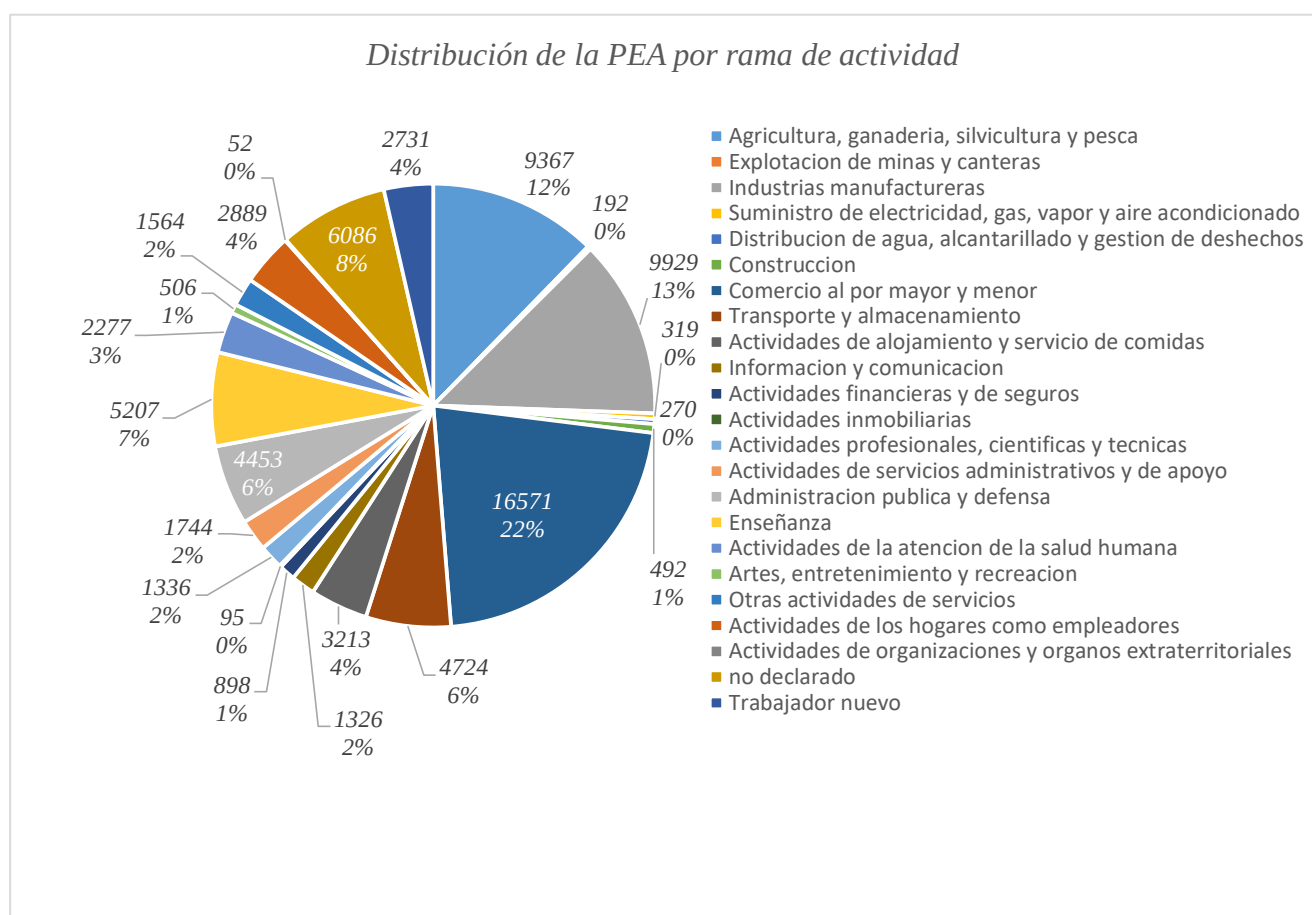


Figura 6. Distribución de la PEA por rama de actividad.
Fuente: (INEC, 2010).

La población económicamente activa del cantón Ibarra de acuerdo a su rama de actividad se encuentra concentrada mayoritariamente en el comercio al por mayor y menor, seguido de la industria manufacturera y la agricultura, ganadería y silvicultura.

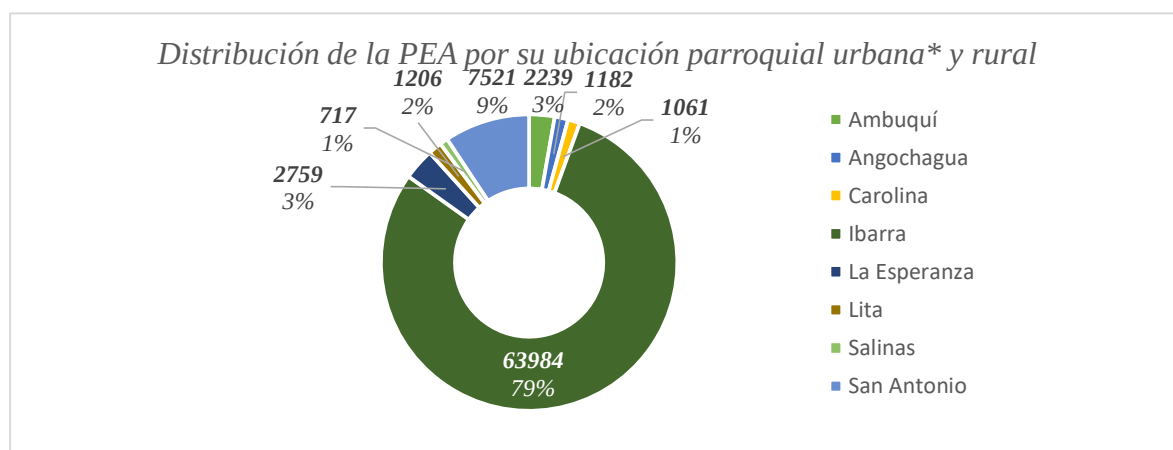


Figura 7. Distribución de la PEA por su ubicación parroquial
Fuente: (INEC, 2010 y Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Ibarra 2015-2023)

Ibarra, San Antonio y La Esperanza debido a la naturaleza de las actividades que desarrollan, son las ciudades en la que se concentra en mayor proporción la población económicamente activa, por lo que son sitios estratégicos para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

2.2.6. Diseño del tamaño de la muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra, se tomará como referencia la fórmula establecida para poblaciones finitas menores a 100 000 elementos, debido a que el universo de la población de estudio es decir la población económicamente activa asciende a 80 869 habitantes.

2.2.6.1. Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N - 1) \times E^2 + Z^2 \times p \times q}$$

En donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Número total de elementos

Z= Equivalente del nivel de confianza

p= Probabilidad de ocurrencia

q= Probabilidad de no ocurrencia

E= Error máximo admisible

<i>Datos para el cálculo</i>	
Número total de elementos	80 669
Nivel de confianza	95%
Z (Coeficiente de confianza)	1,96
Probabilidad de ocurrencia	0,5
Probabilidad de no ocurrencia	0,5

Error máximo admisible	0,05
------------------------	------

Tabla 9. Datos para el cálculo del tamaño de la muestra
Fuente: (INEC, 2010 y Vivanco, 2005)

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N - 1) \times E^2 \times Z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{80669 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{(80669 - 1) \times 0,05^2 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 400$$

2.2.7. Diseño de los instrumentos de recolección de datos

Las fuentes de información primarias para la recolección de datos en este estudio de mercado serán principalmente dos. La primera consiste en la aplicación de una encuesta a una muestra de la PEA del Cantón Ibarra, este instrumento es seleccionado puesto que de acuerdo a sus características, permite la interpretación de datos de una forma clara y precisa, además de que evita el sesgo de información por la influencia de respuesta de terceras personas debido a que se la aplica de manera individual, lo que es fundamental para obtener información de calidad. La segunda consiste en la aplicación de un focus group a 10 niños de entre 8 y 12 años de edad del Cantón Ibarra, seleccionados al azar, con el propósito de recolectar información acerca de la percepción que uno de los segmentos principales del mercado de confitería tiene sobre los productos de la empresa Sweet Laia.

2.2.8. Aplicación de los instrumentos de recolección de datos

Con el fin de obtener información de calidad y lo más aproximada a la realidad, las 400 personas encuestadas fueron elegidas de las distintas parroquias urbanas y ciertas parroquias rurales del Cantón Ibarra tales como La Esperanza, San Antonio y Angochagua, tomando en cuenta la diversidad igualitaria en género y asimismo el rango de edad que comprende la población económicamente activa, el cual como lo expone la Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU, 2013) “Este segmento de la población está compuesta

por personas mayores de 10 años que han trabajado al menos 1 hora en la semana de referencia, o que no laboraron, pero tuvieron empleo o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscaban empleo”. De este modo para recoger una opinión equilibrada en relación al género, se tomó como referencia el porcentaje de hombres y mujeres que componen la población económicamente activa como se describe en el siguiente gráfico:

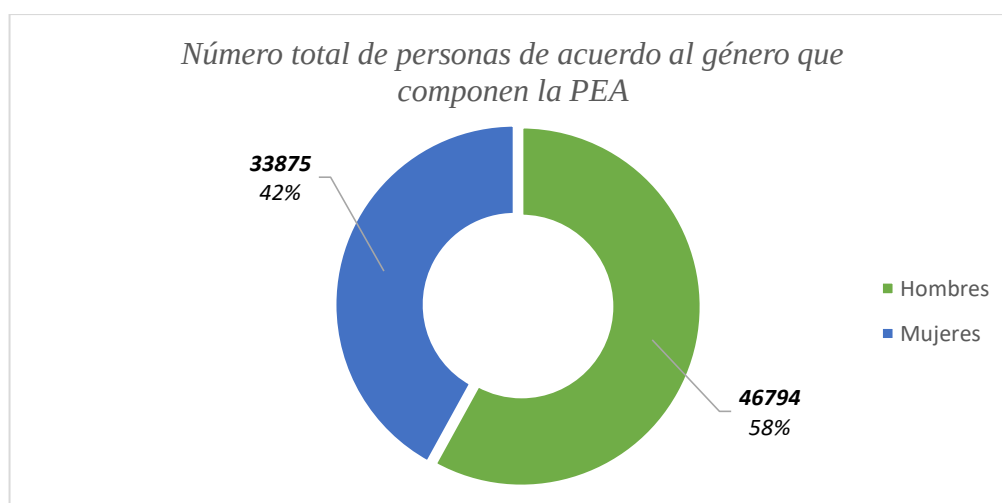


Figura 8. Número total de personas de acuerdo al género que componen la PEA
Fuente: (INEC, 2010).

Es decir el 42% de la muestra corresponde a mujeres entre adultas y niñas de 10 años de edad en adelante y el 58% de esta, corresponde a hombres entre adultos y niños del mismo rango de edad.

2.2.8.1. Referenciación de datos

El software utilizado para el almacenamiento y la tabulación de datos, fue Microsoft Excel, Los datos obtentinos fueron resultado de la aplicación de las 400 encuestas a personas con las siguientes características demográficas.

<i>Datos referenciales</i>		
<i>Edades</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Frecuencia</i>
Entre 10 y 24 años de edad	126	31,50%
Entre 25 y 39 años de edad	171	42,75%
40 y 50 años de edad	103	25,75%
<i>Total</i>	<i>400</i>	<i>100%</i>
<i>Género</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Frecuencia</i>
Masculino	232	58%
Femenino	168	42%
<i>Total</i>	<i>400</i>	<i>100%</i>

Figura 9. Datos referenciales acerca de la aplicación de la encuesta
Fuente: Investigación de campo

2.2.8.2. Resumen acerca de la aplicación de la encuesta

Resumen de resultados acerca de la encuesta					
N°	Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	
1	¿Adquiere usted productos de confitería?	Si	400	100%	
		No	0	0%	
		Total	400	100%	
2	¿Qué tipo de productos adquiere con mayor frecuencia?	Confitería	Diariamente	152	38%
			Semanalmente	142	35,5%
			Mensualmente	62	15,5%
			Semestralmente	17	4,25%
			Anualmente	27	6,75%
			Total	400	100%
		Chocolatería	Diariamente	109	27,25%
			Semanalmente	158	39,5%
			Mensualmente	79	19,75%
			Semestralmente	19	4,75%
			Anualmente	35	8,75%
			Total	400	100%
		Dulces artesanales	Diariamente	49	12,25%
			Semanalmente	57	14,25%
			Mensualmente	70	17,5%
			Semestralmente	72	18%
Anualmente	152		38%		
Total	400		100%		
3	¿Cuál es la marca de dulces de su preferencia?	La Universal	96	24%	
		Confiteca	51	12,75%	
		Nestlé	180	45%	

		Colombina	61	15,25%	
		Arcor	12	3%	
		Total	400	100%	
4	¿Cuáles son los motivos por los cuales adquiere productos de la marca de su preferencia?	Presentación	28	7%	
		Precio	42	10,5%	
		Sabor	245	61,25%	
		Prestigio	12	3%	
		Calidad	73	18,25%	
		Total	400	100%	
5	Considera usted que los precios de las marcas de los productos de su preferencia son:	Bajos	60	15%	
		Accesibles	275	68,75%	
		Altos	65	16,25%	
		Total	400	100%	
6	¿En qué lugar adquiere los dulces de su preferencia?	Tiendas	266	66,50%	
		Supermercados	120	30%	
		Internet	6	1,50%	
		Ferias	8	2%	
		Total	400	100%	
7	¿La marca de dulces de su preferencia, alguna vez le ha ofertado promociones por la compra de sus productos?	Si	256	64%	
		No	144	36%	
		Total	400	100%	
8	¿Qué tipo de promociones le ha ofertado la marca de su preferencia?	Descuentos	115	28,75%	
		Obsequios	87	21,75%	
		Sorteos	34	8,50%	
		Otros	20	5%	
		Nunca le han ofertado	114	28,50%	
		Total	400	100%	
9	¿Cuáles son los medios que la marca de su preferencia utiliza para darle a conocer las novedades de sus productos?	Televisión	278	69,50%	
		Radio	17	4,25%	
		Prensa	8	2%	
		Redes sociales	57	14,25%	
		Material Publicitario	40	10%	
		Total	400	100%	
10	¿Ha escuchado hablar de la empresa Sweet Laia?	Si	52	13%	
		No	348	87%	
		Total	400	100%	
11	¿Estaría dispuesto/a, a adquirir los productos de Sweet Laia?	Si	391	97,75%	
		No	9	2,25%	
		Total	400	100%	
12	¿Qué cantidad podría adquirir mensualmente?	Paleta de masmelo y chocolate	1 a 3u	214	53,50%
			4 a 6u	96	24%
			7 a 9u	50	12,5%
			10 o más	40	10%
			Total	400	100%
		Dulce de tamarindo	1 a 3u	171	42,75%
			4 a 6u	153	38,25%
			7 a 9u	37	9,25%
			10 o más	39	9,75%
			Total	400	100%
		Gomitas individuales	1 a 3u	154	38,5%
			4 a 6u	123	30,75%
			7 a 9u	53	13,25%

13	¿Cuál es el precio que podría pagar por cada uno de nuestros productos?		10 o más	70	17,50%
			Total	400	100%
		Helado de goma	1 a 3u	207	51,75%
			4 a 6u	84	21%
			7 a 9u	43	10,75%
			10 o más	66	16,5%
			Total	400	100%
		Paleta de masmelo y chocolate	\$0,15–0,20 ctvs.	128	32%
			\$0,21–0,25 ctvs.	184	46%
			\$0,26–0,30 ctvs.	46	11,5%
			\$0,31–0,35 ctvs.	42	10,5%
			Total	400	100%
		Dulce de tamarindo	\$0,05–0,09 ctvs.	140	35%
			\$0,10–0,14 ctvs.	160	40%
			\$0,15–0,19 ctvs.	50	12,5%
			\$0,20–0,25 ctvs.	50	12,5%
			Total	400	100%
		Gomitas individuales	\$0,02–0,04 ctvs.	91	22,75%
			\$0,05–0,07 ctvs.	152	38%
			\$0,08–0,10 ctvs.	94	23,50%
			\$0,11–0,15 ctvs.	63	15,75%
			Total	400	100%
		Helado de goma	\$0,15–0,20 ctvs.	117	29,25%
			\$0,21–0,25 ctvs.	153	38,25%
			\$0,26–0,30 ctvs.	56	14%
			\$0,31–0,35 ctvs.	74	18,50%
			Total	400	100%
14	¿En qué lugar le gustaría encontrar estos productos?	Tiendas		295	73,75%
		Supermercados		98	24,5%
		Internet		3	0,75%
		Ferias		4	1%
		Total		400	100%
15	¿A través de que medio le gustaría saber de las novedades de nuestros productos?	Televisión		243	60,75%
		Radio		28	7%
		Correo electrónico		4	1%
		Redes sociales		113	28,25%
		Mensajes telefónicos		7	1,75%
		Le disgusta la publicidad		5	1,25%
		Total		400	100%
16	¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir por parte de nuestra empresa?	Obsequios	Llaveros	112	28%
			Esferos	62	15,5%
			Gorras	135	33,75%
			Pulseras	91	22,75%
			Total	400	100%
		Descuentos	Por temporada	229	57,25%
			Por volumen	171	42,75%
			Total	400	100%
		Regalos adicionales en productos	De la marca	179	44,75%
			Para el hogar	221	55,25%
		Total		400	100%

Tabla 10. Resumen de resultados acerca de la encuesta
Fuente: Investigación de campo.

La tabla anteriormente expuesta, representa un resumen de la información acerca de la aplicación de las encuestas ejecutadas en el cantón Ibarra las cuales expresan la opinión que el mercado objetivo tiene acerca de los productos de la empresa Sweet Laia de la y su competencia y tiene como propósito facilitar el análisis del lector y orientarlo para un mejor entendimiento de los datos, los cuales serán explicados más ampliamente a continuación.

2.2.8.3. Tabulación y análisis de datos

1. ¿Adquiere usted productos de confitería?

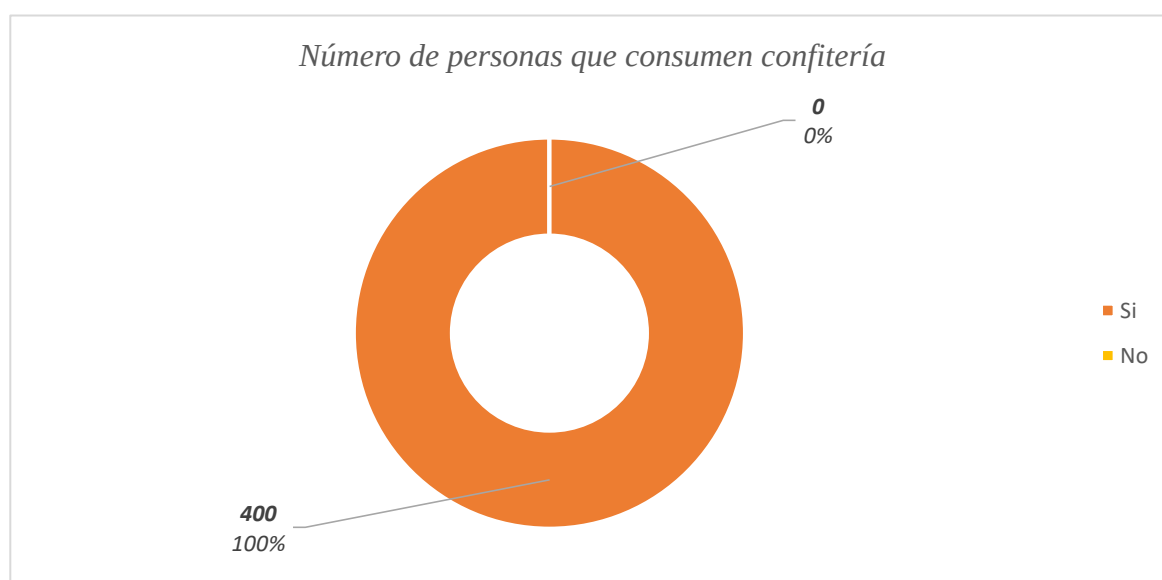


Figura 10. Número de personas que consumen confitería
Fuente: Investigación de campo

Análisis: Debido a la naturaleza del producto y a la popularidad que este tipo de productos tiene entre la población del cantón Ibarra y en general, el 100% de la muestra manifiesta que consume productos de confitería con cierta frecuencia.

2. ¿Qué tipo de productos adquiere con mayor frecuencia?

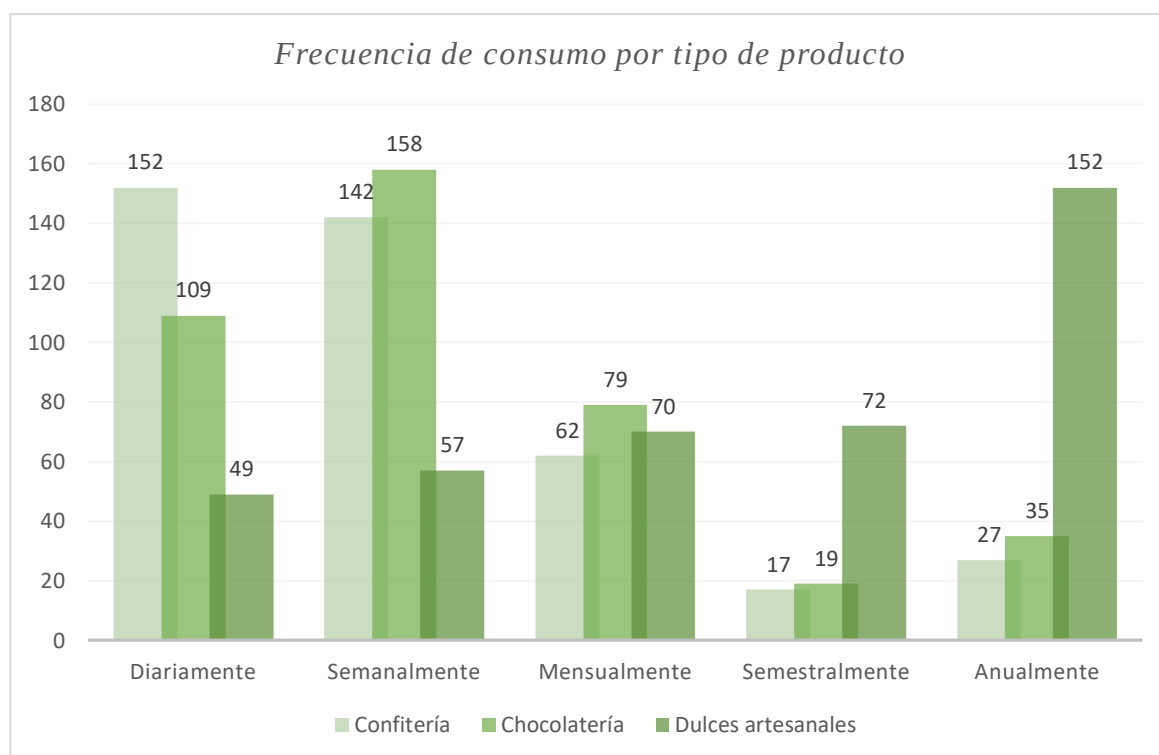


Figura 11. Frecuencia de consumo por tipo de producto

Fuente: Investigación de campo

Análisis: Uno de los tipos de productos que la muestra de la PEA del Cantón Ibarra, considera que son consumidos minoritariamente, son los dulces artesanales, posiblemente por sus características físicas o por su falta de atractivo, pues estos son los productos que de acuerdo a la opinión de 152 personas, son consumidos ocasionalmente 1 vez por año. Por otro lado el mismo número de personas reflexionan que los productos de confitería entre los que se incluyen bombones, caramelos, chicles, etcétera, son los productos que más se consumen diariamente en comparación con los dulces artesanales y los productos de chocolatería, los cuales se puede estimar que las personas del cantón Ibarra gustan consumir mayoritariamente 1 vez por semana.

3. ¿Cuál es la marca de dulces de su preferencia?

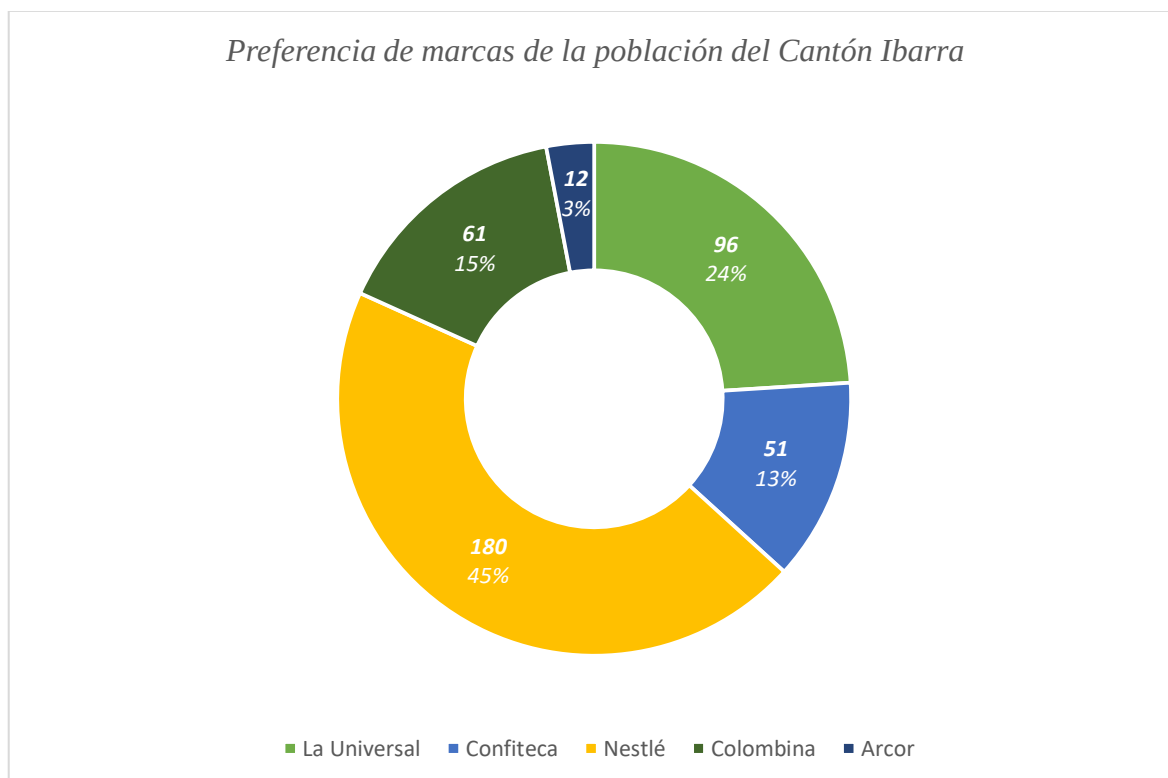


Figura 12. Preferencia de marcas de la población del Cantón Ibarra

Fuente: Investigación de campo

Análisis: De acuerdo a la opinión de los habitantes de Ibarra, al momento de adquirir un producto de confitería o chocolatería, la marca de su preferencia es “Nestlé” la cual a pesar de ser una organización multinacional, atrae mayoritariamente a los consumidores de este Cantón, notablemente por la estética y calidad de sus productos. No obstante la empresa de producción nacional “Universal Sweet Industries” es la siguiente marca de preferencia de los consumidores Ibarreños.

De esta forma se puede concluir que los productos internacionales tienden a ser más preferidos que los productos nacionales, pues de la misma forma “Colombina” empresa de producción colombiana, tiene un 10% más de preferencia sobre Confiteca empresa de origen ecuatoriano.

4. ¿Cuáles son los motivos por los cuales adquiere productos de la marca de su preferencia?

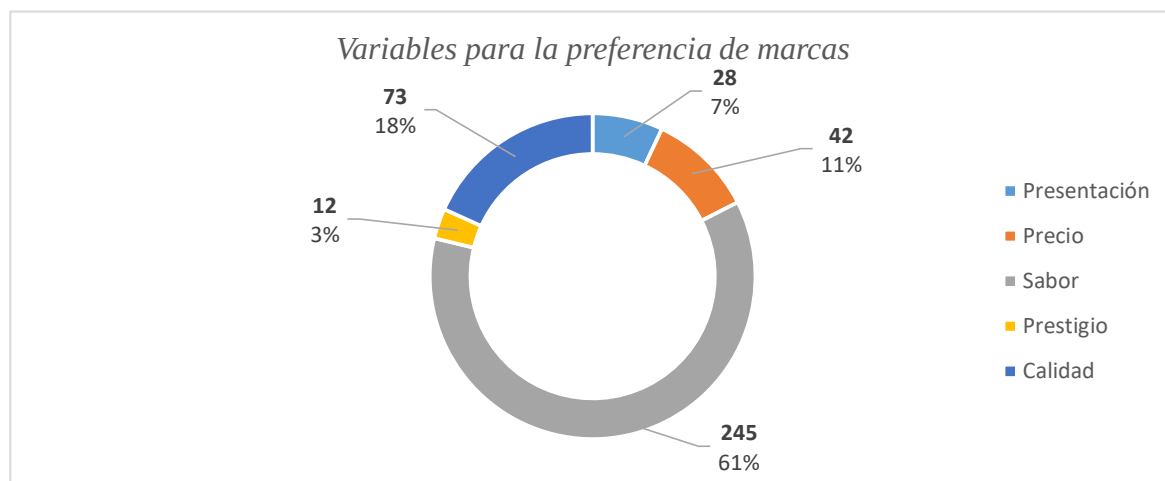


Figura 13. Variables para la preferencia de marcas.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis: Para un consumidor de productos de confitería y chocolatería del Cantón Ibarra no le es relevante que tan prestigiosa sea la marca, pues al momento de adquirir una golosina considera que lo más importante para decidir su compra, es el sabor y la calidad del producto incluso por encima del precio.

5. Considera usted que los precios de las marcas de los productos de su preferencia son:

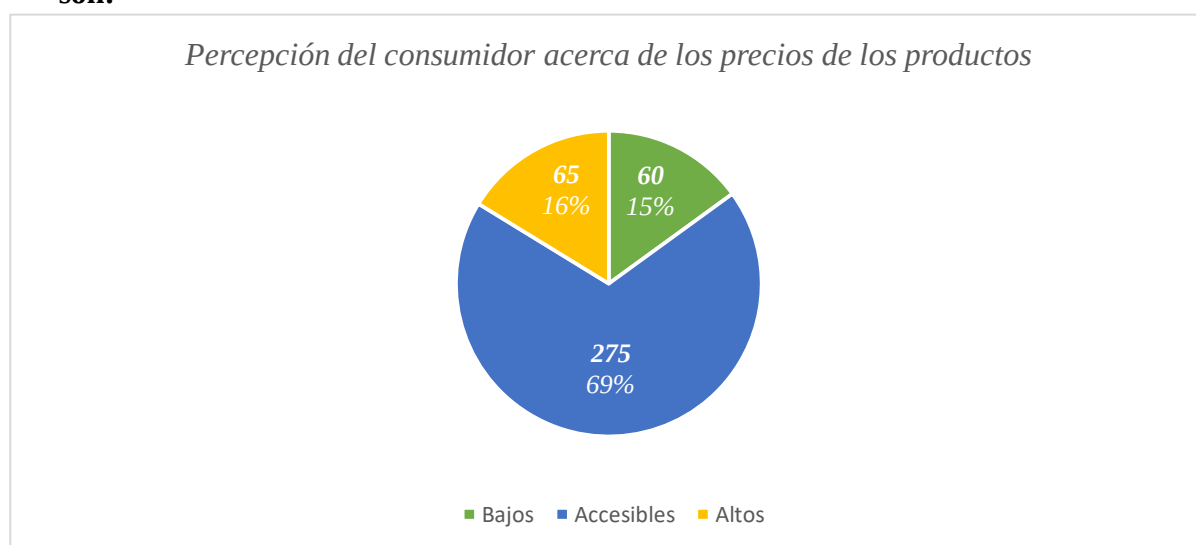


Figura 14. Percepción del consumidor acerca de los precios de los productos.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis: En concordancia con el análisis anterior, un consumidor percibe que los precios de los productos de confitería y chocolatería son accesibles, pues no representa un egreso importante incluso con una frecuencia de consumo diaria o semanal, pues el rango de precios de un producto de este tipo oscila entre \$0,05 y \$0,35.

6. ¿En qué lugar adquiere los dulces de su preferencia?

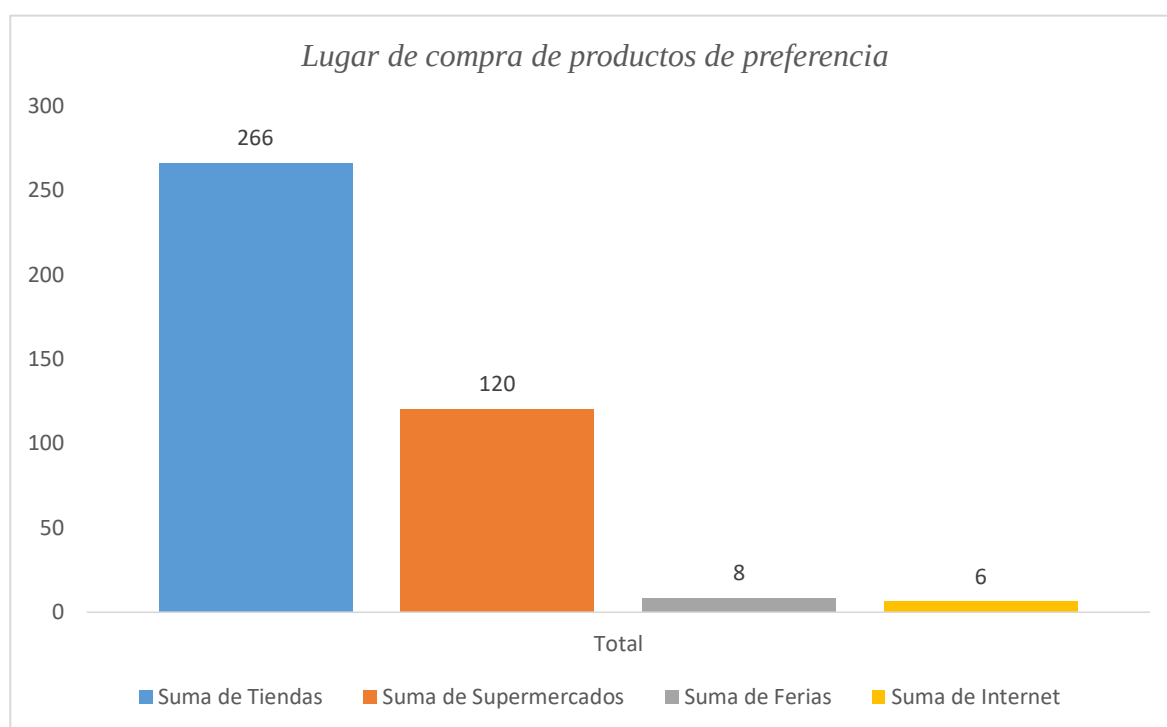


Figura 15. Lugar de compra de productos de preferencia.
Fuente: Investigación de campo.

Análisis: Debido a la proximidad que generalmente existe entre el hogar del consumidor y establecimientos como tiendas, un consumidor manifiesta que, les es más accesible adquirir productos de confitería de su preferencia en este tipo de locales comerciales, sin descartar también lugares como supermercados y por lo contrario un lugar en el que generalmente un consumidor no busca la marca de su preferencia son ferias e internet.

7. ¿La marca de dulces de su preferencia, alguna vez le ha ofertado promociones por la compra de sus productos?

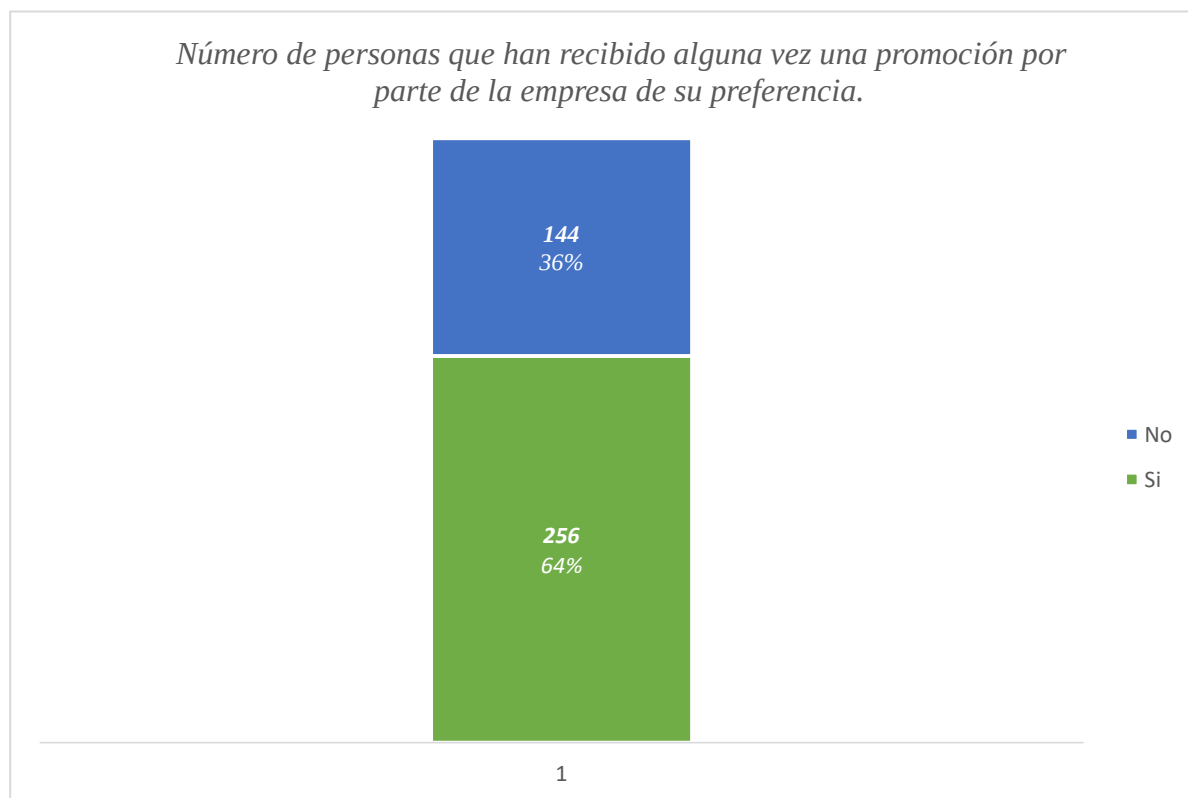


Figura 16. Número de personas que han recibido alguna vez una promoción por parte de la empresa de su preferencia.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis: Las empresas que tienen más acogida en el mercado de confitería y chocolatería, usan como estrategia la entrega de promociones a sus clientes para estimular sus ventas, puesto que de acuerdo a la opinión de 256 personas es decir un 64% de la muestra, manifiestan que al menos una vez han sido beneficiados con algún tipo de promoción cuando han adquirido uno de los dulces de su preferencia.

Probablemente esta es una de las razones por las cuales estas empresas experimentan un mayor impacto entre los consumidores del mercado local y nacional.

8. ¿Qué tipo de promociones le ha ofertado la marca de su preferencia?

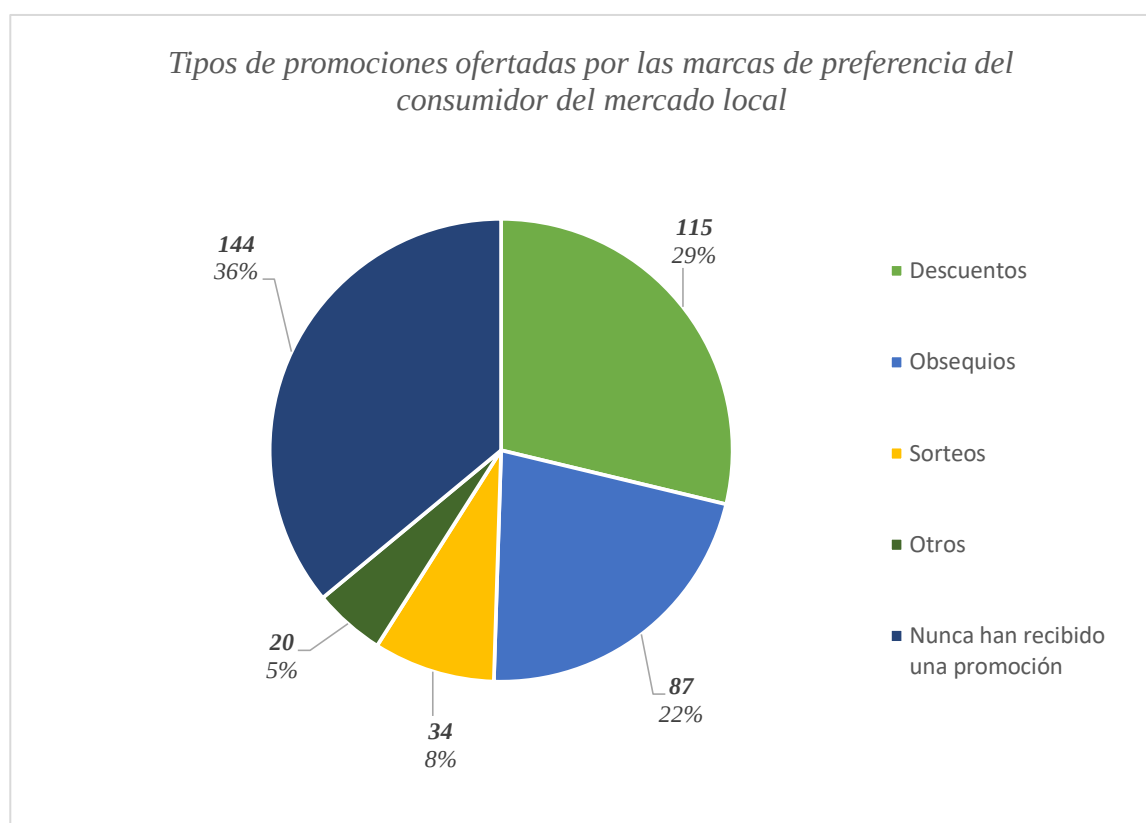


Figura 17. Tipos de promociones ofertadas por las marcas de preferencia del consumidor.
Fuente: Investigación de campo.

Análisis: El tipo de promoción que se ha encontrado con más frecuencia en la aplicación de este instrumento de recolección de datos, de acuerdo a la opinión de 144 personas ha sido los obsequios que las diferentes marcas hacen por la compra de sus productos seguido de los descuentos, no obstante un gran porcentaje de las personas encuestadas manifiestan que nunca han recibido una promoción por adquirir productos de confitería o chocolatería.

9. ¿Cuáles son los medios que la marca de su preferencia utiliza para darle a conocer las novedades de sus productos?

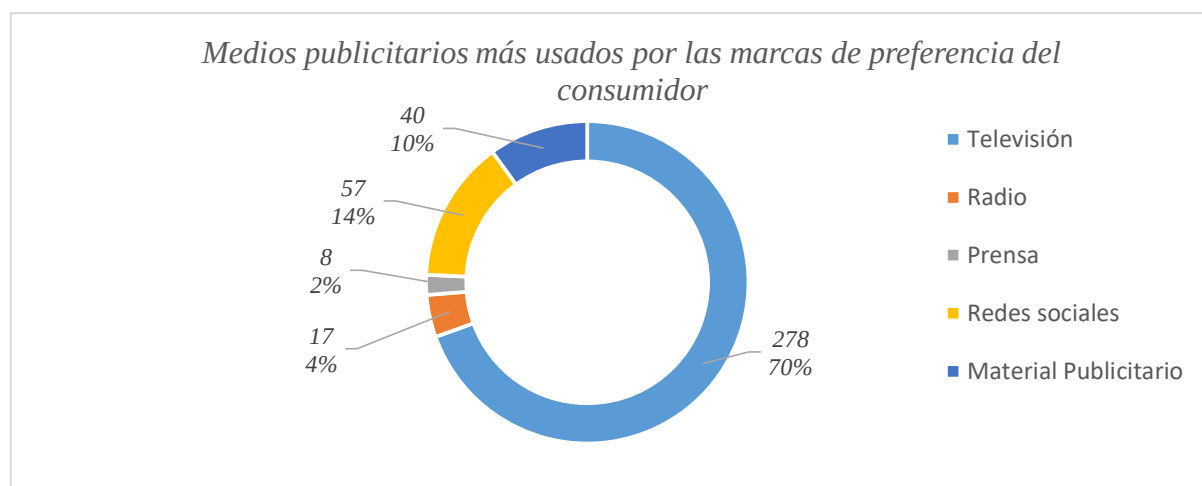


Figura 18. Medios publicitarios más usados por las marcas de preferencia del consumidor.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis: Las diferentes marcas de preferencia del consumidor, coinciden en la forma en que realizan sus campañas publicitarias, pues encuentran más efectiva la publicidad a través de televisión y cada vez es menos frecuente encontrar publicidad acerca de productos de confitería y chocolatería en medios impresos como periódicos.

10. ¿Ha escuchado hablar de la empresa Sweet Laia?

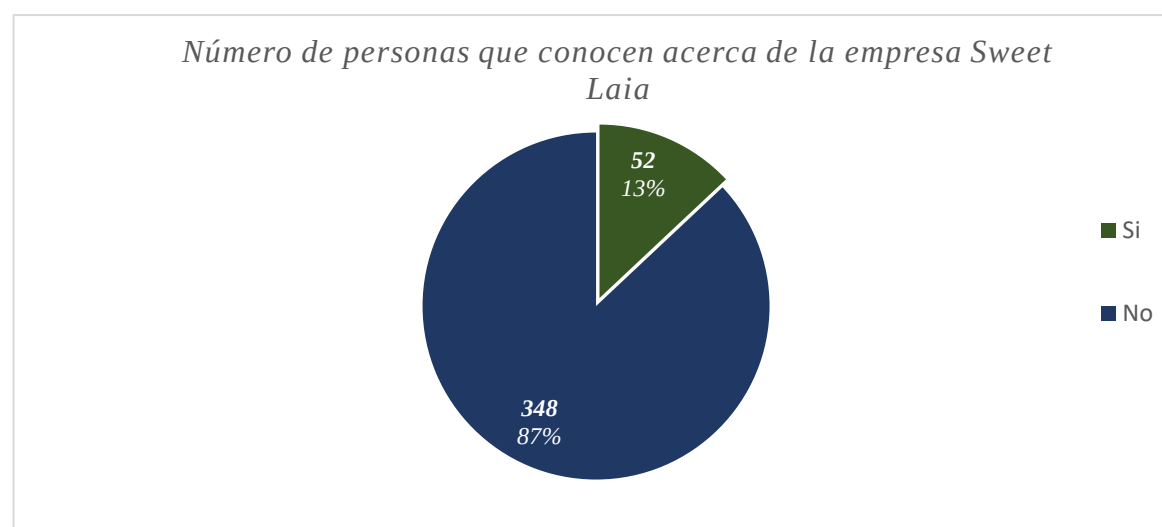


Figura 19. Número de personas que conocen acerca de la empresa Sweet Laia.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis: Debido a que Sweet Laia es una empresa relativamente nueva, no es reconocida aún entre la población del Cantón Ibarra, notablemente necesita un impulso que le permita dar a conocer su línea de productos y de esta forma ganar un cuota de mercado, puesto que de entre el total de la muestra, un 87% es decir 348 personas, no han escuchado ni han visto los productos de la empresa Sweet Laia.

11. ¿Estaría dispuesto/a, a adquirir los productos de Sweet Laia?

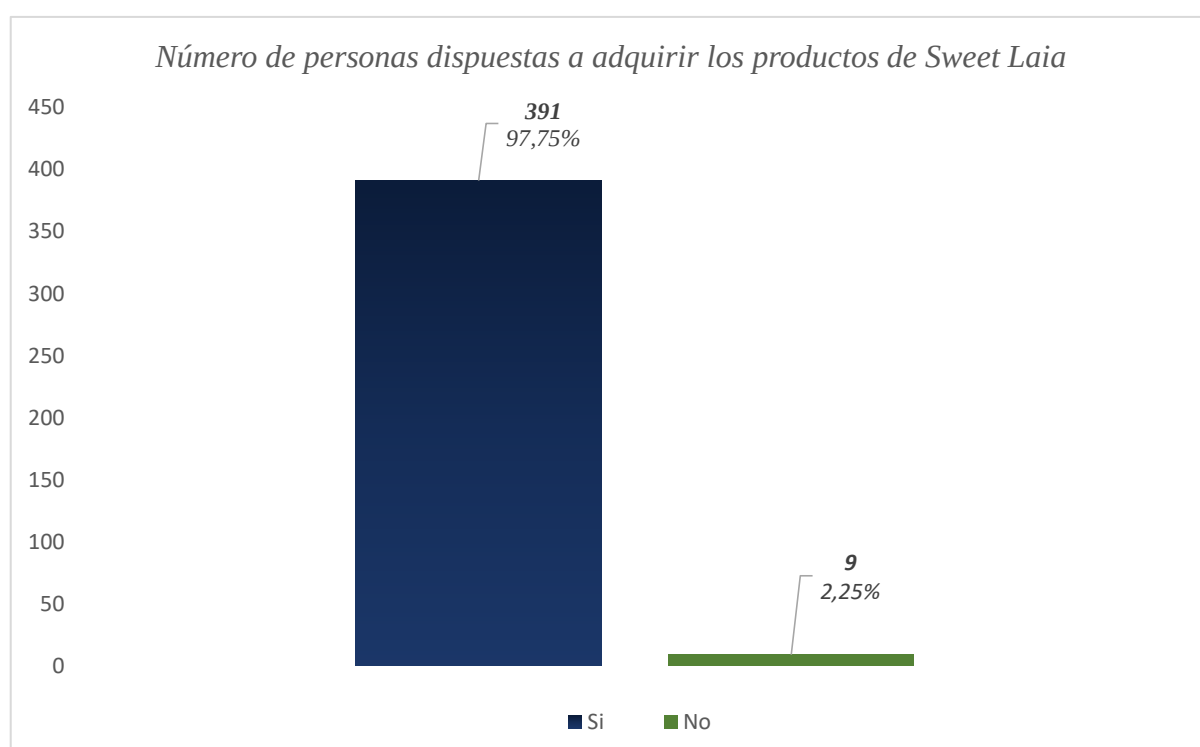


Figura 20. Número de personas dispuestas a adquirir los productos de Sweet Laia.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis: Para la aplicación de encuestas, se procedió a entregar muestras de las diferentes líneas de productos de la empresa Sweet Laia, el impacto de esta degustación, se ve reflejado en la estadística en la cual se puede observar que casi la totalidad de las personas encuestadas estarían dispuestas a consumir los productos de la empresa, puesto que de las 400 personas encuestadas, 391 expresaron su voto positivo para la empresa y por lo contrario, solamente 9 personas es decir un 2,25% posiblemente se mantendrían adquiriendo los productos de su antigua marca de preferencia.

Se puede concluir que a pesar de que los productos de la empresa Sweet Laia son relativamente nuevos, a través de una campaña de marketing correctamente diseñada, estos podrían tener una acogida en el mercado notable.

12. ¿Qué cantidad podría adquirir mensualmente?

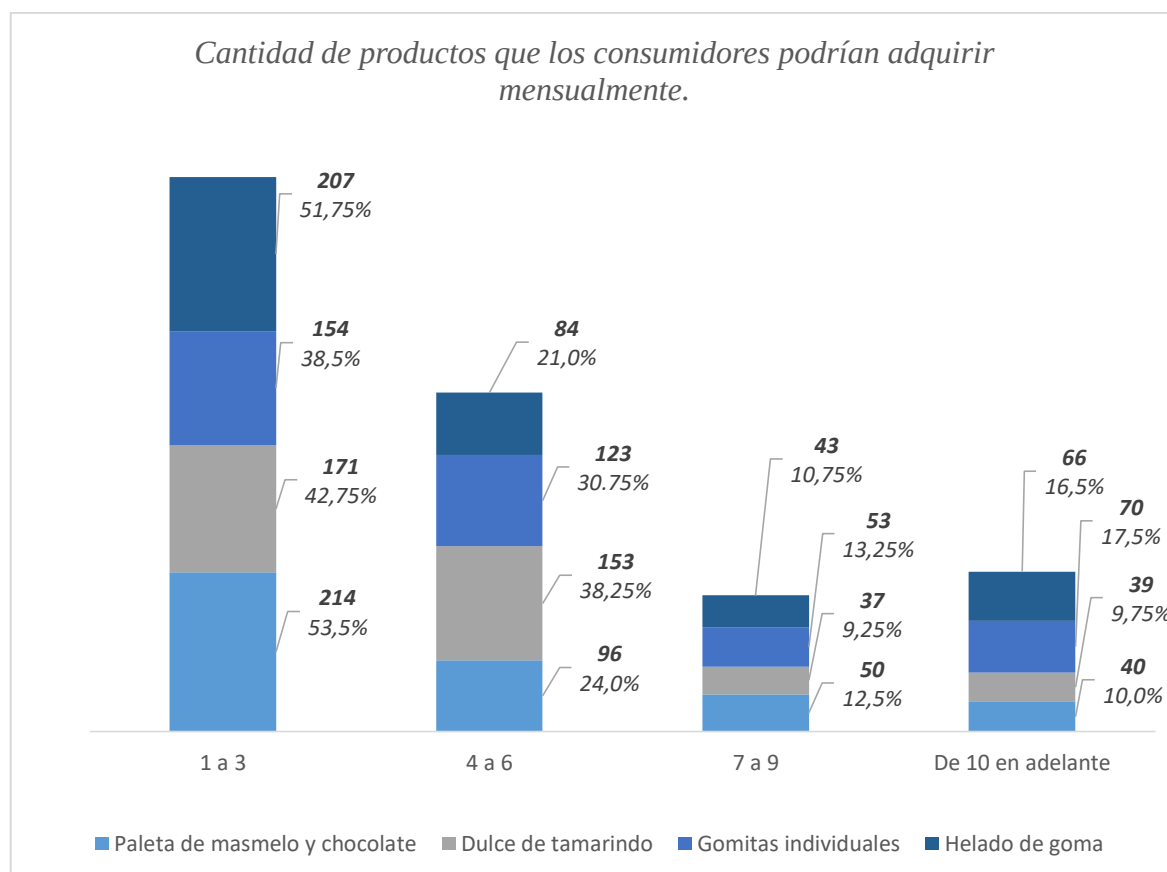


Figura 21. Cantidad de productos que los consumidores podrían adquirir mensualmente.

Fuente: Investigación de campo.

Análisis: Para interpretar correctamente la información obtenida de esta pregunta, es necesario analizar cada una de las líneas de productos que la empresa Sweet Laia ofrece.

Para esto, se puede concluir que en el caso de los cuatro productos las personas encuestadas expresan mayoritariamente que podrían consumir de 1 a 3 unidades al mes. No obstante, en el caso del dulce de tamarindo existe una aproximación entre la intención de compra entre el consumo mensual de 1 a 3 unidades con 42,75% y de 4 a 6 unidades con un 38,25%; es también el caso de las gomas individuales en donde se puede apreciar que a pesar de que

expresan mayoritariamente su voluntad de adquirir de 1 a 3 unidades al mes aproximadamente, existe un gran número de personas que estarían dispuestas a consumir de 4 a 6 unidades al mes de este producto.

13. ¿Cuál es el precio que podría pagar por cada uno de nuestros productos?

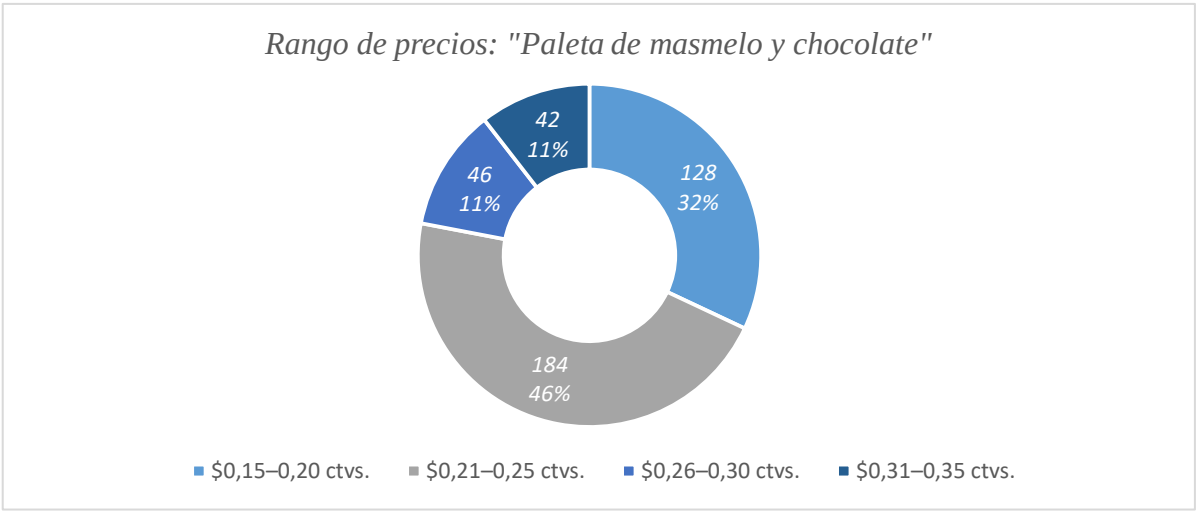


Figura 22. Rango de precios: "Paleta de masmelo y chocolate".
Fuente: Investigación de campo.

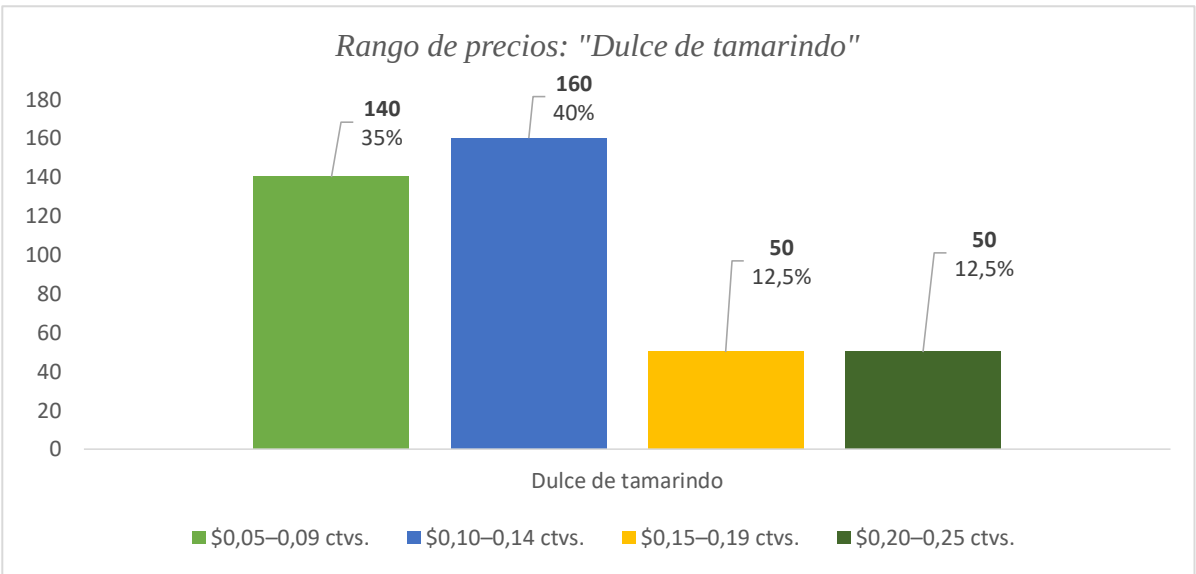


Figura 23. Rango de precios: "Dulce de tamarindo".
Fuente: Investigación de campo.

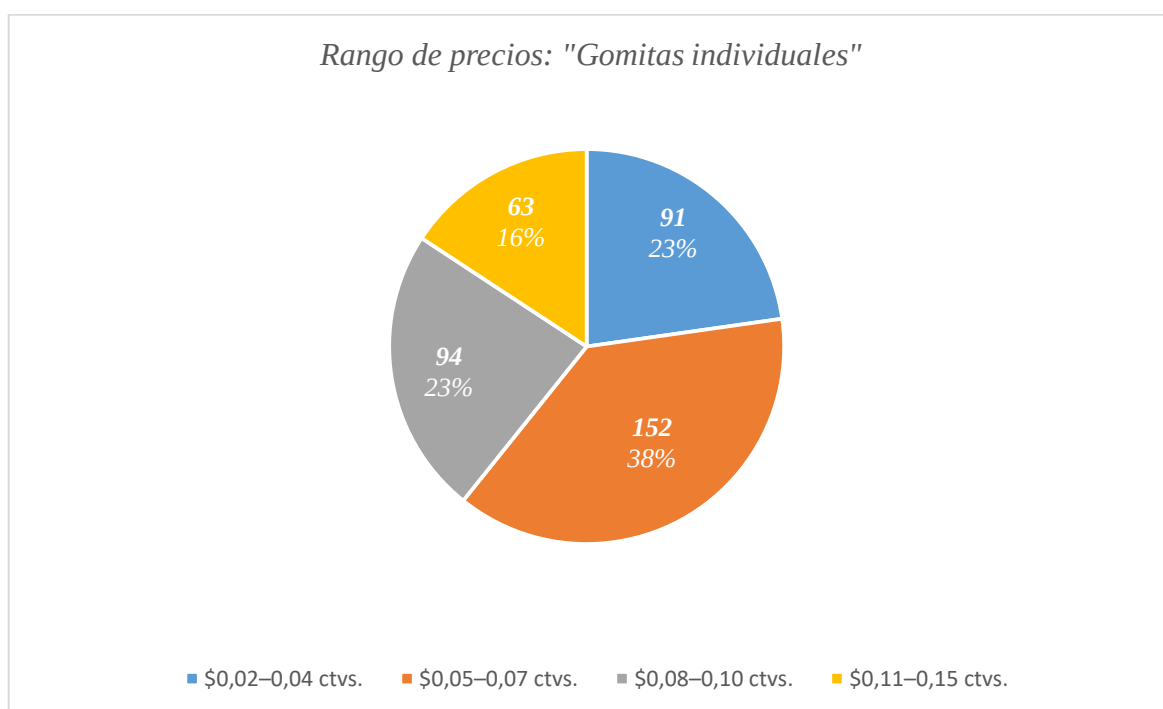


Figura 24. Rango de precios "Gomitas individuales".
Fuente: Investigación de campo.

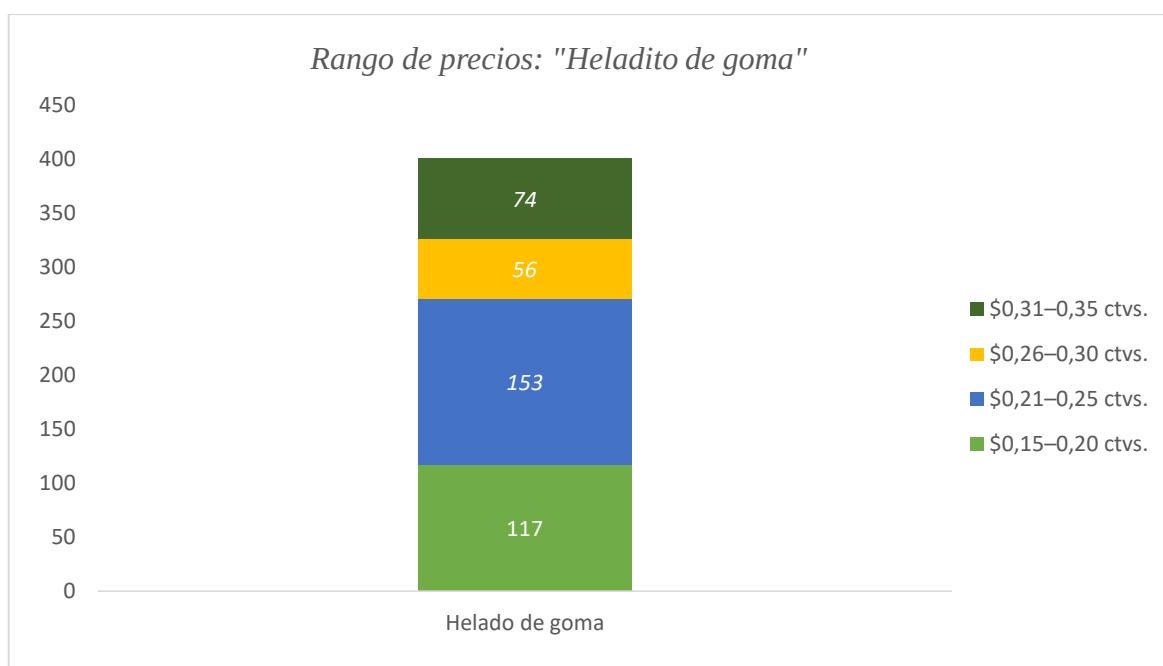


Figura 25. Rango de precios: "Heladito de goma".
Fuentes: Investigación de campo.

Análisis: De acuerdo a la opinión de las personas, con la cual expresan el precio que cada uno de los productos de la empresa Sweet Laia debería costar o estarían dispuestos a pagar, basándose en sus propias experiencias, ubican para la paleta de masmelo en un rango de precios de entre \$0,21 y 0,25 ctvs; para el dulce de tamarindo entre \$0,10 y \$0,14 ctvs; para las gomitas individuales entre \$0,05 y \$0,07 ctvs y para el helado de goma entre \$0,21 y 0,25 ctvs. Se puede concluir que los precios que los consumidores aspiran pagar por cada uno de estos productos, están paralelamente apegados a la realidad de la empresa por lo que representa una oportunidad para el cumplimiento de los objetivos a trazarse para la empresa.

14. ¿En qué lugar le gustaría encontrar estos productos?

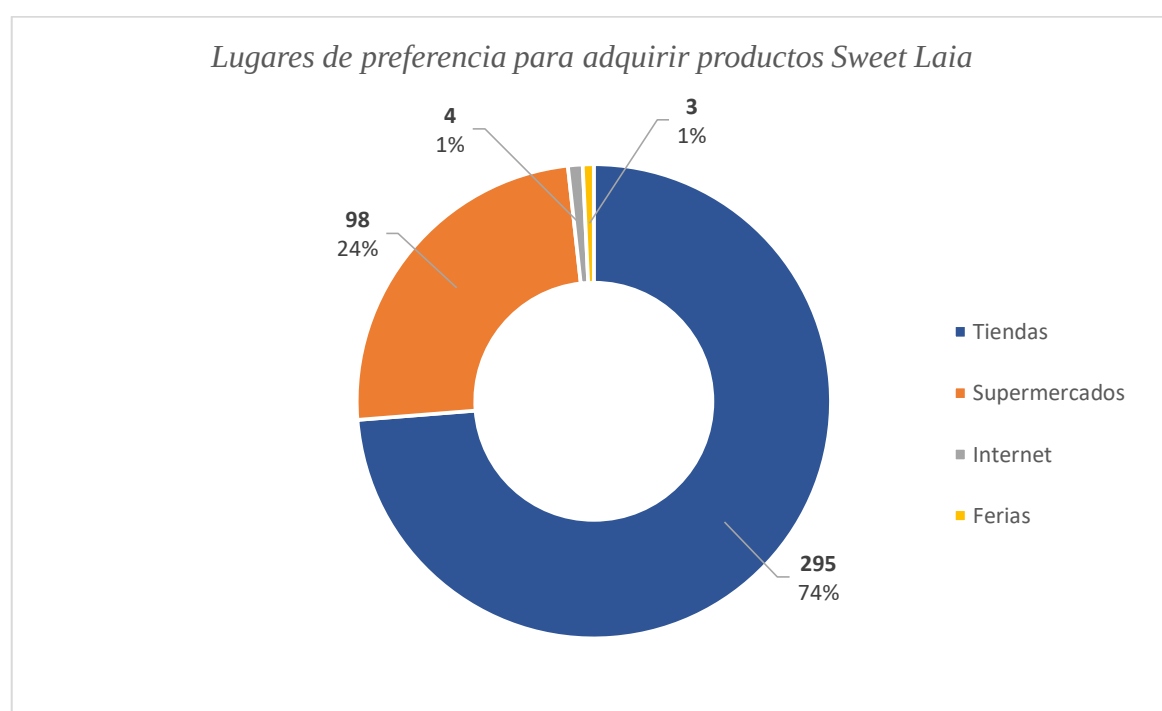


Figura 26. Lugares de preferencia para adquirir productos Sweet Laia.
Fuente: Investigación de campo.

Análisis: Las preferencias que un consumidor final de productos de confitería, tiene al momento de adquirir este tipo de dulces, es generalmente en tiendas por lo contrario, la empresa Sweet Laia debe considerar evitar invertir recursos en ferias puesto que es el lugar en donde un consumidor, menos busca productos de confitería y chocolatería.

15. ¿A través de que medio le gustaría saber de las novedades de nuestros productos

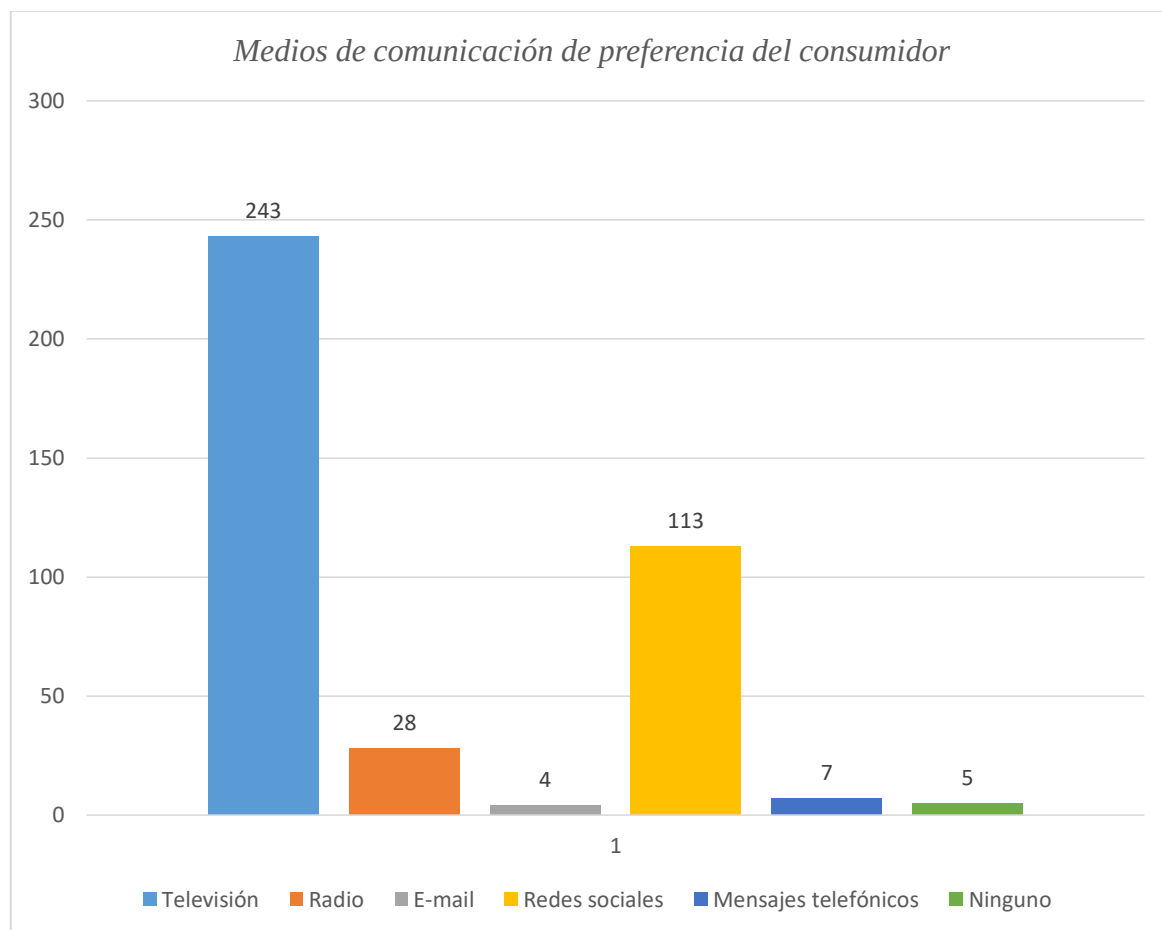


Figura 27. Medios de comunicación de preferencia del consumidor

Fuente: Investigación de campo.

Análisis: Un alto porcentaje de las opiniones de las personas encuestadas, creen que el mejor medio de comunicación para captar su atención es la televisión, no obstante creen que las empresas deberían empezar a invertir recursos en medios como las redes sociales pues también representa una forma sencilla y precisa de llegar a la mente del consumidor, mientras busca algo de entretenimiento.

16. ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir por parte de nuestra empresa?

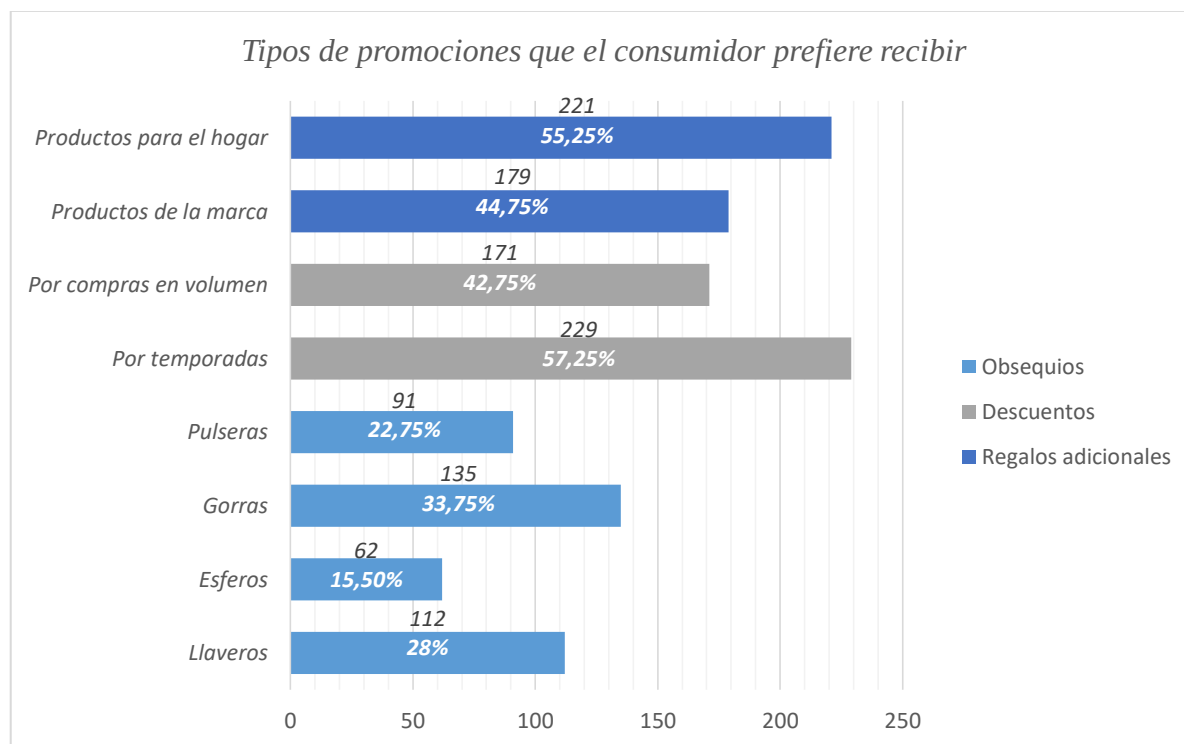


Figura 28. Tipos de promociones que el consumidor prefiere recibir.
Fuente: Investigación de campo.

Análisis: Los consumidores del mercado local, buscan aprovechar al máximo el dinero destinado para la adquisición de sus productos, es por esto que, la empresa Sweet Laia debe prestar especial atención a la preferencia en relación a promociones que el consumidor tiene, de este modo se puede apreciar que si se trata de obsequios, a los consumidores les gustaría recibir una gorra, si se trata de descuentos les gustaría que estos se realicen en temporadas festivas y si se trata de productos adicionales, los consumidores prefieren que estos sean productos para el hogar.

2.2.8.4. Focus group

Esta técnica de recolección de datos, fue aplicada a nueve niños con edades de entre 8 y 10 años, seleccionados al azar en la Unidad Educativa Madre Teresa Bacq de la ciudad de Ibarra, para esto se diseñaron nueve preguntas acerca de los productos de la empresa Sweet Laia, las mismas fueron planteadas a cada uno de los niños, conjuntamente con la entrega de

una muestra de los productos de la empresa, esto con el propósito de obtener información acerca de la percepción que esta parte del segmento tiene sobre los productos.

<i>Resumen Focus Group</i>				
<i>N°</i>	<i>Nombre</i>	<i>Edad</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Respuesta</i>
1	Juan Guillermo Suárez	9	¿Qué opinas acerca del empaque del producto “Figuritas”?	Está muy bonito y me gusta.
2	Matías Quevedo	9	¿Qué te llama más la atención del producto?	Sus colores y que tiene muchos sabores.
3	Benjamín Casanova	10	¿Has visto alguna vez este producto en una tienda?	Si, el heladito, en una tienda cerca de la casa de mi abuelita.
4	Carlos Díaz	9	¿Cuánto crees que debería costar el producto “Gomosito”?	Debería costar \$0,25 o \$0,30 ctvs.
5	Kristel Jácome	9	¿Crees que el precio del producto es caro o barato?	Yo creo que su precio está bien, hay otros productos parecidos que cuestan lo mismo.
6	Isabel Pineda	8	¿Te permiten consumir dulces en tu casa?	No, pero los compro al salir de la escuela.
7	Andrés Orozco	10	¿Qué te parece el sabor del producto?	Es rico, me gusta que tiene granitos de azúcar, debe ser de muchos colores y debería venir uno gratis.
8	Emilia Tierra	9	¿Te gusta la forma y aroma del producto “Gomosito”?	Sí, huele rico y parece un heladito de verdad.

Figura 29. Resumen Focus Group.
Fuente: Investigación de campo.

Esta técnica de recolección de datos, está diseñada a partir de las cuatro variables del marketing, es decir contiene preguntas acerca del producto, precio, plaza y promoción. Es así que se puede observar que en relación a:

Producto: Las características físicas son atractivas, posee un empaque colorido y que llama la atención no obstante, necesita un empaque con una ventana transparente más amplia con el propósito de que las personas que no conocen el producto puedan apreciar mejor sus propiedades físicas.

Precio: El mercado de confitería ecuatoriano, asimila bien productos con valores como \$0,05 ctvs y \$0,25 ctvs. Así lo demuestra la aplicación del anterior instrumento de recolección de datos y el presente grupo focal, en donde señalan mayoritariamente que un producto de las características y especificaciones como las de los productos de Sweet Laia, generalmente tienen estos precios en el mercado.

Plaza: De la misma manera que en la encuesta aplicada a la muestra de la PEA del Cantón Ibarra, los canales de distribución en los que los consumidores de productos de confitería preferentemente buscan estos productos, son las tiendas, así también en la ejecución de esta técnica de recolección de datos se pudo observar que para los niños de las edades especificadas, resulta más accesible adquirir un producto de confitería o chocolatería en los locales comerciales más próximos a sus domicilios como tiendas.

Promoción: Los consumidores de productos de confitería y chocolatería, indistintamente de su edad por lo general al adquirir un producto esperan un incentivo por su compra como lo expresa Andrés Orozco estudiante del 4to año de educación básica de la Unidad Educativa Madre Teresa Bacq, a quien le gustaría que por la compra de un producto de la empresa, le obsequien uno gratis, esta es una forma efectiva de promover la marca, puesto que al ser una empresa relativamente nueva, se busca conseguir que más personas prueben sus productos.

2.2.9. Análisis de la demanda

2.2.9.1. Factores que afectan la demanda

Existen variables que pueden modificar los niveles de demanda de un producto, para la empresa Sweet Laia se han identificado ciertos factores que pueden provocar variaciones en esta, a continuación se muestra un análisis de cada uno de ellos.

a) Crecimiento de la población

El crecimiento de la población del Cantón Ibarra es un factor determinante en la variación de la demanda de los productos de la empresa Sweet Laia y de los demás productos en general. Es por esto que un adecuado análisis, proveerá de los datos necesarios para conocer un estimado de la demanda que los productos de la empresa podrían tener.

A continuación se muestra la evolución de la población del Cantón Ibarra y su tasa de crecimiento para el cálculo de la proyección de la población actual, así como también la evolución de la población económicamente activa del año 2001 al 2010 y su proyección para el año 2018.

<i>Tasa de crecimiento poblacional del Cantón Ibarra al año 2010</i>			
Año	2001	2010	Tasa de crecimiento anual
Población	153 256	181 175	1,88%

Tabla 11. Tasa de crecimiento poblacional del Cantón Ibarra al año 2010.
Fuente: (INEC, 2018).

<i>Tasa de crecimiento de la PEA del Cantón Ibarra al año 2010</i>			
Año	2001	2010	Tasa de crecimiento anual
PEA	60 082	80 669	3,33%

Tabla 12. Tasa de crecimiento de la PEA del Cantón Ibarra al año 2010.
Fuente: (INEC, 2018).

Fórmula para el cálculo de la tasa de crecimiento poblacional

$$r = \left(\sqrt[n]{\frac{Pf}{Pi}} \right) - 1$$

En donde:

r= Tasa de crecimiento poblacional

n= Número de períodos

Pf= Población final

Pi= Población inicial

Cálculo de la tasa de crecimiento poblacional del Cantón Ibarra del año 2001 al año 2010

$$r = \left(\sqrt[9]{\frac{181175}{153256}} \right) - 1$$

$$r = 0,01876881 \times 100$$

$$r = 1,88\%$$

Cálculo de la PEA del cantón Ibarra proyecta al año 2018

$$r = \left(\sqrt[9]{\frac{80669}{60082}} \right) - 1$$

$$r = 0,03328 \times 100$$

$$r = 3,33\%$$

La población del Cantón Ibarra desde el año 2001 hasta el 2010, ha registrado un crecimiento anual del 1,88% mostrando una desaceleración en su crecimiento en comparación a los datos registrados en el censo realizado en el año 1990 y 2001 en donde la tasa de crecimiento poblacional ascendió a un 2,29% anual. De acuerdo a la tasa de crecimiento disponible hasta el año 2010, la cual se ubica en 1,88% anual, se puede estimar que la población del Cantón Ibarra para el año 2018 ascenderá a un total de 210 234 habitantes aproximadamente, mientras que la Población económicamente activa, tomando como referencia los datos de

los años 2001 al 2010, se estima que para el año 2018 con una tasa de crecimiento del 3,33% la PEA alcance un aproximado de 104 822 personas. Esta variación representa uno de los principales factores que afectan a la demanda de productos, se convierte en una oportunidad cuando es correctamente aprovechado, cubriendo el mercado pertinentemente a través de campañas publicitarias efectivas y constantes.

La tasa de crecimiento de la PEA del Cantón Ibarra, es relativamente más alta si la comparamos con cantones como Tulcán, ciudad que registra una tasa de crecimiento de su PEA desde el año 2001 al 2010 del 2,32% anual e incluso cantones más grande como Guayaquil que registra una tasa de crecimiento de su PEA del 2,98%. Es decir que la población ocupada del Cantón Ibarra crece a una velocidad más alta anualmente que la población ocupada de cantones como Tulcán y Guayaquil.

b) Precio

La teoría que explica la ley de la oferta y la demanda acuñada por (Denham, 1767) explica que manteniéndose todo constante, la demanda de un bien disminuye a medida que el precio de este aumenta y viceversa. Los productos de confitería, al no ser productos indispensables o considerados como de primera necesidad, obedecen netamente a esta teoría. Es así que, como se muestra en la figura número 2, 3 y 4 de la presente investigación, la cantidad de demanda de productos de confitería se observa un decrecimiento en los dos últimos años de estudio, debido principalmente a el incremento de precios por nuevas tasas impositivas a los productos importados y por otro lado también de los productos nacionales, debido al incremento de costos que representó para las empresas, las nuevas medidas de control como el “Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano”

c) Salud y hábitos de consumo

Las nuevas tendencias de consumo que han marcado nuevo estilos de vida en lo que priman los cuidados de la salud, también constituye un factor que altera la demanda de productos de confitería así lo demuestra la investigación de la revista The Grocer llevada a cabo por Cleaver (2015) en donde indica que los consumidores han optado por “disminuir el consumo

de azúcar, grasas, carnes, pescado, huevos y fréjoles. Mientras que se inclinan a consumir más pastas, tubérculos, arroz, frutas y vegetales” (p.1).

Un producto de confitería tradicional, está elaborado principalmente a base de azúcar por lo que, posiblemente también represente un factor por el cual el consumo de productos de confitería ha decrecido.

2.2.9.2. Pronóstico de la demanda potencial

Para hallar la demanda potencial de los 4 productos que la empresa Sweet Laia ofrece, es necesario recurrir a la fuente de información generada en esta investigación, para esto es necesario conocer el número de personas que conforman la población económicamente activa, el porcentaje de personas que estarían dispuestas a adquirir los productos de la empresa, las unidades que consumirían mensualmente de cada producto y el precio que pagarían por ellos. Con la información lista, se procede a calcular de la siguiente manera.

<i>Número de personas dispuestas a adquirir los productos de la empresa Sweet Laia.</i>	
Población económicamente activa	80 669
% de personas dispuestas a adquirir los productos de la empresa Sweet Laia	97,75%
Número total de personas dispuestas a adquirir los productos de la empresa	78 854

Tabla 13. Número de personas dispuestas a adquirir los productos Sweet Laia.
Fuente: (INEC, 2017 e Investigación de campo).

<i>Demanda potencial mensual en unidades por producto</i>			
Producto	Número de personas dispuestas a adquirir los productos	Cantidad de unidades a consumir al mes	Demanda mensual por producto
Paleta de chocolate	78 854	2	157 708 unidades
Dulce de tamarindo	78 854	2	157 708 unidades
Gomas individuales	78 854	2	157 708 unidades

Helado de goma	78 854	2	157 708 unidades
----------------	--------	---	-------------------------

Tabla 14. Demanda potencial mensual en unidades por producto.

Fuente: Investigación de campo.

<i>Demanda potencial mensual en dólares por producto</i>			
Producto	Demanda mensual por producto	Precio por unidad	Demanda mensual por producto
Paleta de chocolate	157 708 unidades	\$0,23	\$36 272,84 dólares
Dulce de tamarindo	157 708 unidades	\$0,12	\$18 924,96 dólares
Gomas individuales	157 708 unidades	\$0,06	\$9 462,48 dólares
Helado de goma	157 708 unidades	\$0,23	\$36 272,84 dólares
Total			\$100 933,12 dólares

Tabla 15. Demanda potencial mensual en dólares por producto.

Fuente: Investigación de campo.

2.2.9.3. Comportamiento histórico de la demanda

De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación, se puede observar un descenso en el consumo de productos de confitería, chocolatería y dulces artesanales en el Ecuador, en sí actualmente existe una marcada tendencia decreciente en la demanda general de productos en nuestro país. Es por esto que tomando en cuenta las ventas totales de estas tres categorías de productos del año 2015 y 2016 la tasa decreciente de consumo de estos productos se presenta de la siguiente manera.

<i>Comportamiento histórico de la demanda total Ecuador</i>	
Año	Ventas totales
2015	\$ 246 071 023
2016	\$ 235 543 208
Variación	\$ 10 527 815
Tasa de crecimiento/ decrecimiento promedio	-4,28%

Tabla 16. Comportamiento histórico de la demanda total Ecuador.

Fuente: (DIEE, 2017).

2.2.9.4. Proyección de la demanda a través del método de regresión lineal

Proyección de la demanda total Ecuador 2017				
Años conocidos	Período (Xi)	Ventas (Yi)	XiYi	Xi ²
2012	1	\$197.794.659,00	\$197.794.659,00	1
2013	2	\$200.884.645,00	\$401.769.290,00	4
2014	3	\$228.278.795,00	\$684.836.385,00	9
2015	4	\$246.071.023,00	\$984.284.092,00	16
2016	5	\$235.543.208,00	\$1.177.716.040,00	25
Suma total	15	\$1.108.572.330,00	\$3.446.400.466,00	55
Promedio	3	\$221.714.466,00	\$689.280.093,20	11

Tabla 17. Proyección de la demanda total Ecuador 2017.
Fuente: (DIEE, 2017).

Fórmulas para el cálculo de la proyección de la demanda

$$Y = a + bx$$

$$b = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}$$

$$a = \text{Prom. } Y_i - b(\text{Prom. } X_i)$$

En donde:

Y= Ventas pronosticadas

n= número de períodos

Xi= períodos conocidos

Yi= Ventas conocidas

x= número de período a pronosticar

b= Término pendiente

a= Término independiente

Cálculo de la proyección de la demanda

$$b = \frac{5(3\,446\,400\,466) - 15(1\,108\,572\,330)}{5(55) - (15)^2}$$

$$b = 2\,413\,669,52$$

$$a = 221\,714\,466 - 2\,413\,669,52(3)$$

$$a = 214\,473\,457,40$$

$$Y = 214\,473\,457,40 + 2\,413\,669,52(6)$$

$$Y = 228\,955\,474,50$$

Debido a que el comportamiento de la demanda presenta un punto de inflexión en el año 2016, en donde decrece en aproximadamente 10 millones de dólares respecto del 2015 por efectos políticos y otros factores como la deflación en el último semestre, podría resultar inexacto la aplicación de un modelo de proyección de demanda en períodos superiores a dos años puesto que estos, en un segundo período a pronosticar, van a tender a promediar los datos históricos que en este caso son crecientes y proyectarlos de la misma forma creciente en la demanda futura, lo que no sería necesariamente cierto pues la influencia de factores internos y externos podrían seguir generando un efecto decreciente en la demanda de estos productos.

2.2.9.5. Consumo per cápita de confitería, chocolatería y dulces artesanales en el Cantón Ibarra en dólares.

Con el propósito de conocer el consumo de confitería, chocolatería y dulces artesanales per cápita en el Cantón Ibarra en unidades monetarias, es necesario tomar como punto de partida el consumo nacional anual de estas tres categorías de productos así como también la población nacional al año 2016, de acuerdo al DIEE (2016) el consumo total de estas tres categorías de productos asciende a \$235 543 208 y por otra parte la población de Ecuador para el mismo año, de acuerdo al INEC (2010) en su proyección poblacional, ascendió a 16 528 730 habitantes.

A partir de estos datos se puede concluir que, el consumo per cápita anual de un consumidor de productos de confitería, chocolatería y dulces artesanales ecuatoriano para el año 2016 fue de \$14,25.

Por otro lado conociendo que el consumo de estas tres categorías de productos ha decrecido del año 2015 al 2016, es necesario tomar en cuenta que la proyección de la demanda para el año 2017 también tendrá una tendencia decreciente y por el contrario, la población que registrará una tendencia creciente constante, lo que influirá en el consumo per cápita de estos productos de la siguiente manera.

<i>Consumo per cápita de confitería, chocolatería y dulces artesanales Ecuador 2016</i>			
Año	Consumo total	Población total Ecuador	Consumo per cápita en dólares Ecuador 2016
2016	\$235 543 208	16 528 730	\$14,25
2017	\$228 955 474,50	16 776 977	\$13,65

Tabla 18. Consumo per cápita de confitería, chocolatería y dulce artesanal Ecuador 2016. Fuente: (INEC, 2017).

2.2.9.6. Análisis de la demanda anual del Cantón Ibarra

Para conocer la demanda total que existe en el Cantón Ibarra, se tomará como base el consumo per cápita de estas tres categorías de productos y la población a 2017.

<i>Consumo total de confitería, chocolatería y dulces artesanales en el Cantón Ibarra</i>			
Año	Consumo per cápita en dólares del consumidor ecuatoriano	Población Cantón Ibarra 2017	Demanda total Cantón Ibarra
2017	\$13,65	206 361	\$2 816 827,65

Tabla 19. Consumo total de confitería, chocolatería y dulce artesanal en el Cantón Ibarra. Fuente: (INEC, 2017).

La demanda anual de confitería chocolatería y dulces artesanales en el Cantón Ibarra es de \$2 816 827,65 es decir \$234 735,64 al mes, mientras que la demanda potencial de la empresa Sweet Laia obtenida en el estudio de mercado de la presente investigación asciende a \$100 933,12 mensuales lo que significa que la empresa Sweet Laia de acuerdo a su demanda potencial, podría llegar a captar hasta un 43% del total del mercado.

2.2.10. Análisis de la oferta

2.2.10.1. Factores que afectan la oferta

La oferta al igual que la demanda, es susceptible a ciertas variables que modifican el comportamiento regular de esta, a continuación se detallan cada uno los factores que podrían afectar la oferta de productos de la empresa Sweet Laia.

a) Precio y disponibilidad de las materias primas e insumos

El precio de las materias primas, puede disminuir o aumentar la oferta de productos debido a que este depende del volumen de compra que se realice, por un lado los proveedores realizan descuentos o promociones de acuerdo a la cantidad de insumos o materias primas a adquirirse, por lo que ya una vez ejecutadas las adquisiciones, es necesario subir en lo posible el nivel de producción para no mantener inutilizada la materia prima. En el caso de la disponibilidad, puede haber una escasez de materias primas como la gelatina que sirve como saborizante y que es uno de los ingredientes principales para la elaboración de los productos, en ocasiones que la empresa se ve desabastecida de este producto, el nivel de oferta de los productos de Sweet Laia, se ve disminuido.

b) La tecnología

La implementación de tecnología, ha incrementado los niveles de producción de la empresa Sweet Laia, por lo tanto también la oferta de sus productos. Esta tecnología contribuye con la reducción de procesos y la disminución de desperdicios, generando también un aumento de los productos terminados y a su vez de la oferta de productos.

c) Temporadas

Los niveles de producción y de oferta de los productos de la empresa, suben significativamente en épocas tales como navidad y san valentín, debido a que un nuevo mercado identificado son las personas que se dedican a la elaboración de fundas navideñas u obsequios. Por lo que en estas fechas, la empresa incrementa sus niveles de producción y por tanto, la oferta de sus productos en diferentes establecimientos comerciales.

2.2.10.2. Análisis de la competencia

Un aspecto importante a la hora de tomar decisiones es conocer de manera profunda a la competencia, los productos que comercializa, sus precios, la participación en el mercado, sus estrategias, etc. De esta manera, será posible tener una idea clara de las debilidades y fortalezas que la empresa Sweet Laia tiene ante estas empresas.

a) Participación del mercado de la competencia

El número total de empresas que se dedican a la elaboración y comercialización de productos de confitería, chocolatería y dulces artesanales en el Ecuador es de 406 empresas, de las cuales siete son de origen Ibarreño. Del total de este grupo de empresas, cinco son las que participan fuertemente del mercado como se detalla a continuación.

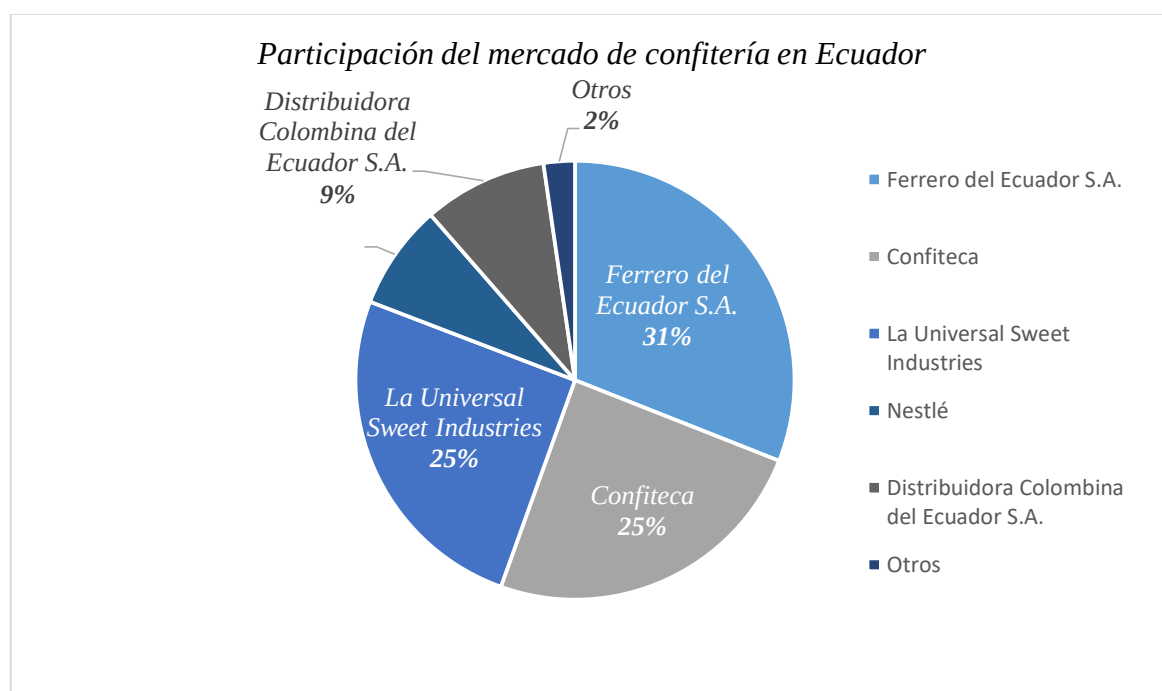


Figura 30. Participación del mercado de confitería en Ecuador.

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS, 2016) y (SRI, 2016).

b) Análisis de precios

Una de las variables más importantes para el consumidor al momento de realizar su compra es el precio, pues es determinante que este sea accesible y a la vez mantenga un equilibrio que denote calidad. De esta manera, es importante conocer los precios que la competencia mantiene en distribuidoras y supermercados, en las 4 líneas de productos similares a los de la empresa “Sweet Laia”.

Heladito de goma y paleta de caramelo

Helado de goma "Sweet Laia"				Paleta "Confiteca"			
Nombre	Precio	Peso	Unidades	Nombre	Precio	Peso	Unidades
Gomositos	\$3,60	800 g.	18	Plop semáforo	\$4,40	336 g.	24



Tabla 20. Análisis de precios acerca de Gomosios y Plop semáforo.
Fuente: Investigación de mercado.

El precio del helado de goma "Gomosito" en su presentación de 18 unidades, tiene un precio más bajo que el de la competencia pero un costo unitario de \$0,02 ctvs más alto puesto que su peso neto por unidad es 3 veces mayor que el de la paleta "Semáforo", no obstante, la utilidad que se obtiene al comercializar finalmente la paleta de Confiteca, es de \$1,68 mientras que la del helado Gomosito es de \$0,90 ctvs.

Gomas individuales

Goma individual "Sweet Laia"				Goma individual "Colombina"			
Nombre	Precio	Peso	Unidades	Nombre	Precio	Peso	Unidades
Figuritas	\$3,40	760 g.	100	Grissly Splash	\$4,10	750 g.	100



Tabla 21. Análisis de precios de "Figuritas" y "Grissly Splash".
Fuente: Investigación de mercado.

Este producto tiene varias ventajas frente al de Colombina puesto que tiene un precio más bajo, representa una mayor utilidad para los comerciantes de establecimientos como tiendas o confiterías y tiene una ligera diferencia en su peso neto, por otro lado el producto de la marca Colombina tiene valores agregados como vitamina C y centro líquido, lo cual puede ser una ventaja significativa al momento de la elección del consumidor.

Dulce de tamarindo

<i>Dulce de tamarindo “Sweet Laia”</i>				<i>Dulce de Tamarindo “Cocolath”</i>			
Nombre	Precio	Peso	Unidades	Nombre	Precio	Peso	Unidades
Bola	\$3,55	1000 g.	50	Tamarindo	\$3,80	840 g.	50



Tabla 22. Análisis de precios del dulce de tamarindo “Bola” y “Cocolath”.

Fuente: Investigación de mercado.

Los precios de las dos marcas en supermercados y distribuidoras son los mismos, no obstante, la empresa Sweet Laia se diferencia de la competencia en el tamaño de su producto, puesto que existe una diferencia considerable en su peso neto, mientras el peso por unidad del producto de Cocolath es de 16,8 g; el de la empresa Sweet Laia es de 20 g.

Paleta de masmelo y chocolate

<i>Paleta de masmelo “Sweet Laia”</i>				<i>Paleta de Masmelo “Winter’s”</i>			
Nombre	Precio	Peso	Unidades	Nombre	Precio	Peso	Unidades
Tritón	\$5,35	672 g.	28	Chocopaletón	\$7,00	560 g.	28



Tabla 23. Análisis de precios de “ChocoTritón” y “Chocopaletón”.
Fuente: Investigación de campo.

El producto de la marca Winter's al ser un producto de importación, tiene un precio relativamente alto en comparación al de Sweet Laia, mientras el producto de origen peruano cuesta \$0,25 ctvs por unidad en distribuidoras y su precio final en tiendas es de \$0,30 ctvs, el de la empresa Sweet Laia se encuentra en 0,19 ctvs en distribuidoras y \$0,25 en tiendas para el consumidor final, esto finalmente se traduce en una mayor utilidad para los comerciantes de estos productos. Así también el peso neto del producto por unidad de la empresa Sweet Laia, representa una ventaja competitiva frente al de la empresa Winter's.

c) Importaciones de confitería y chocolatería de acuerdo al código de subpartida arancelaria en los últimos años

Las importaciones de confitería, también representan un tipo de competencia de alguna forma más agresiva, puesto que ingresan al país tanto de forma legal como ilegal está última llega al mercado de confitería ecuatoriano con precios mucho más bajos en comparación con los productos nacionales debido a que en países como Colombia, Perú o China el costo de sus materias primas son más bajos que en nuestro país. A continuación se muestra la evolución de las importaciones de confitería de acuerdo al código de subpartida arancelaria a través de los años.

Importación total de confitería en dólares y peso neto											
Código de subpartida	Subpartida arancelaria	2013		2014		2015		2016		2017	
		Peso neto en TM	FOB miles de dólares	Peso neto en TM	FOB miles de dólares	Peso neto en TM	FOB miles de dólares	Peso neto en TM	FOB miles de dólares	Peso neto en TM	FOB miles de dólares
1704901000	Confitería.	11.083,1	\$26.496,0	10.173,1	\$24.536,6	8.108,3	\$16.404,7	6.561,2	\$12.993,4	7.795,7	\$17.072,7
	Los demás										
1704909000	acerca de confitería	2.918,1	\$8.151,0	3.376,7	\$8.755,6	2.709,1	\$5.997,3	2.288,5	\$4.978,0	4.009,7	\$7.883,6
1704101000	Recubierto de azúcar.	1.414,0	\$4.717,0	1.164,4	\$3.802,2	822,5	\$2.268,0	604,5	\$1.745,0	456,3	\$1.457,2
	Los demás										
1704109000	recubiertos de azúcar.	2.729,2	\$6.223,8	2.730,7	\$5.903,3	2.118,1	\$5.123,4	940,1	\$2.466,9	819,1	\$2.388,0
Totales		18.144,4	\$45.587,9	17.444,9	\$42.997,7	13.758	\$29.793,4	10.394,3	\$22.183,3	13.080,8	\$28.801,5

Tabla 24. Importación total de confitería en dólares y peso neto
Fuente: Web Intelligence (BCE, 2017)

Nota: Las siglas TM equivalen a la unidad de medida en toneladas métricas y las siglas FOB, representa el anglicismo “Free on board” referente a los términos y condiciones en comercio exterior.

En los cinco años de estudio, los productos que más fueron importados de entre las 4 diferentes subpartidas arancelarias, fueron “bombones, caramelos, confites y pastillas”, pues estos representaban en promedio anual un 57,62% del total de las importaciones de confitería. Por el contrario, los productos que menos se importaron a territorio ecuatoriano durante el período 2013-2017 fueron los productos de confitería “recubiertos en azúcar”, lo cuales alcanzaban en promedio en los cinco últimos años un 7,95% del total de importaciones de productos confitería.

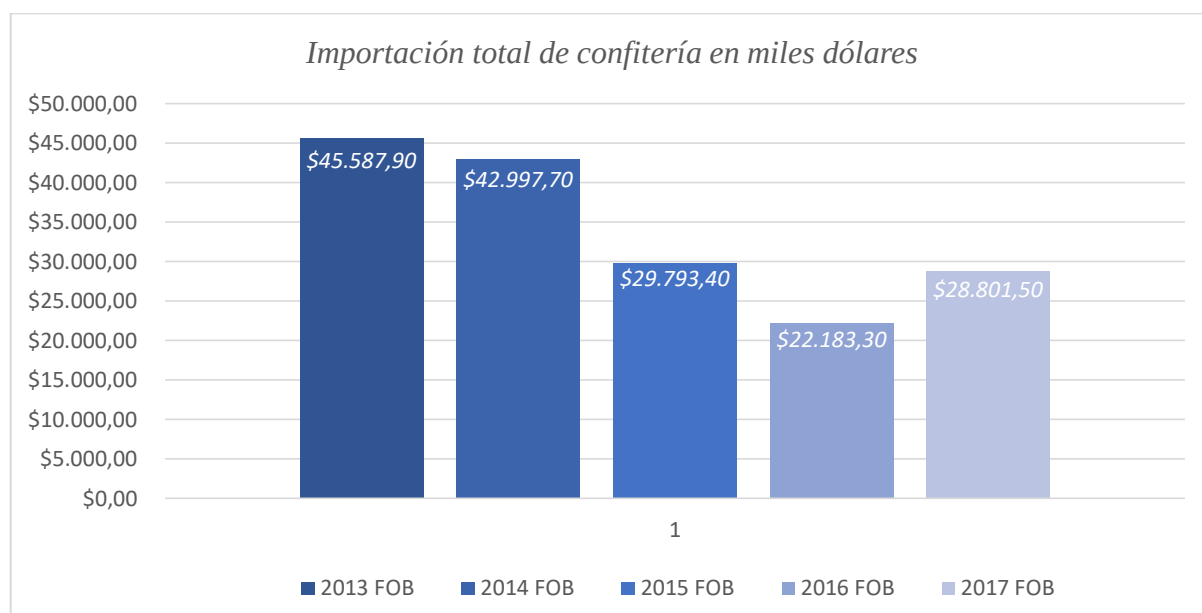


Figura 31. Importación total de confitería en miles de dólares

Fuente: Web Intelligence (BCE, 2017)

En términos generales, se puede observar un notable descenso en el nivel de importación de productos de confitería en el período 2013-2016 debido a la protección de la industria ecuatoriana por parte del gobierno a través de tasas arancelarias. Las importaciones de productos de confitería cayeron durante estos años en promedio un 20,64%. Para el año 2017 se registra una recuperación del 29,83% en las importaciones de productos de confitería debido a que en el mes de junio del año en mención, la sobretasa arancelaria del 45% a los productos de confitería fue levantada, lo que significó un incentivo para que más productos de origen extranjero ingresen a los mercados de esta industria.

Importación total de chocolates en dólares y peso neto											
Código de subpartida	Subpartida arancelaria	2013		2014		2015		2016		2017	
		Peso neto en TM	FOB miles de dólares	Peso neto en TM	FOB miles de dólares	Peso neto en TM	FOB miles de dólares	Peso neto en TM	FOB miles de dólares	Peso neto en TM	FOB miles de dólares
1806310000	Chocolates rellenos	656,1	\$3 403,4	642,2	\$3 805,9	611,1	\$3 152,8	564,7	\$2 330,9	959,9	\$3 958,3
1806320000	Chocolates sin relleno	969,7	\$4 957,2	1 426,8	\$7 358,4	1 154,0	\$4 570,8	913,1	\$3 905,4	1 090,8	\$5 373,8
1806900000	Los demás chocolates sin relleno	4 218,2	\$22 159,6	4 648,4	\$24 144,3	3 643,2	\$18 163,0	3 333,2	\$16 466,7	3 430,3	\$16 336,7
Totales		5844,0	\$30 520,2	6717,4	\$ 35 308,6	5408,3	\$25 886,6	4811,0	\$22 703,0	5481,0	\$25 668,8

Tabla 25. Importación total de chocolates en dólares y peso neto
Fuente: Web Intelligence (BCE, 2017)

El producto menos importado de entre las tres categorías de chocolates en los cinco años de estudio, han sido los que corresponden a la subpartida 1806310000 “chocolates rellenos” los cuales representan cada año en promedio tan sólo un 11,96% de las importaciones totales. Por el contrario, los productos que registraron un mayor nivel de importación de entre las tres categorías en cada uno de los 5 años de estudio fueron los de la categoría “los demás chocolates sin relleno” los cuales representaban cada año en promedio un 69,46% de las importaciones totales.

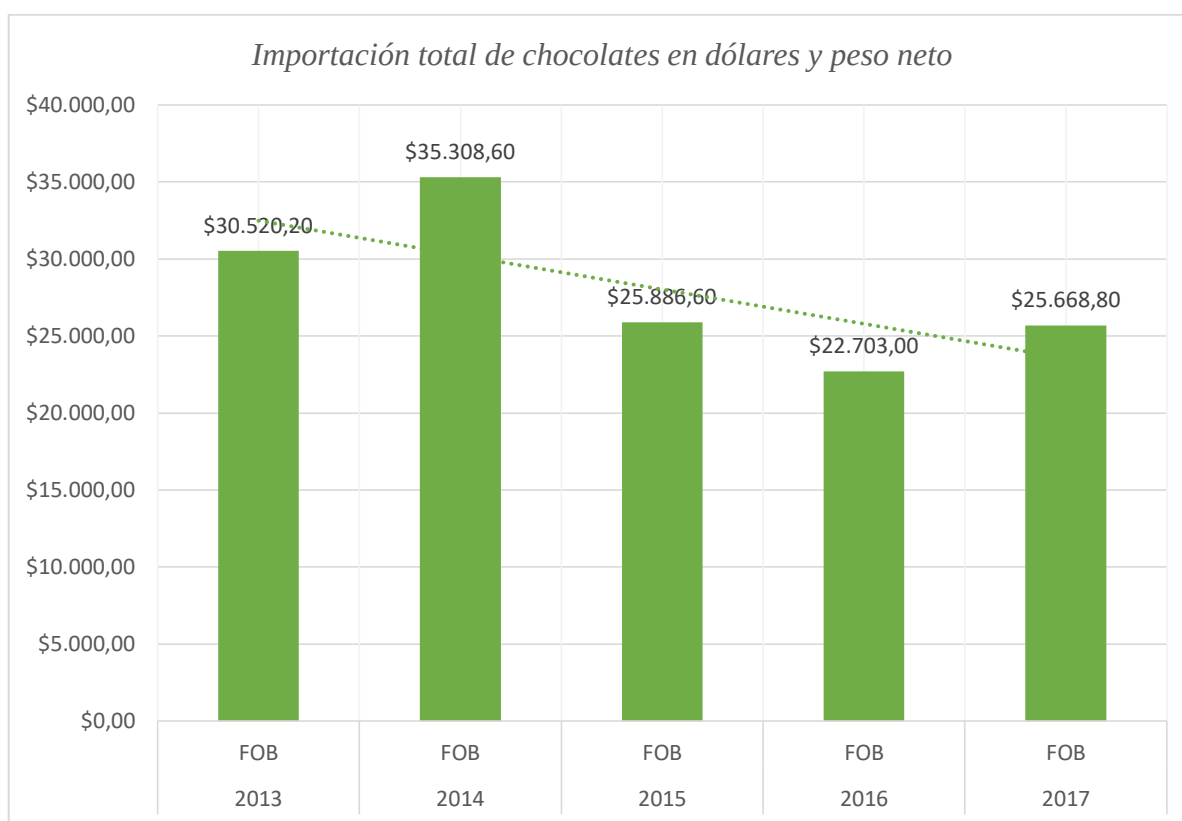


Figura 32. Importación total de chocolates en dólares y peso neto

Fuente: Web Intelligence (BCE, 2017)

Los productos de esta subpartida al igual que los productos de confitería registraron un comportamiento similar en sus importaciones. Del año 2014 al 2015 el país experimentó un descenso en sus operaciones del 26,68% y del año 2015 al 2016 nuevamente existe una disminución estas por un 12,30%. Se exceptúa el 2013 año en el que existe una recuperación de las importaciones por un 13,06%. En el año 2017 se genera el mismo efecto en las importaciones debido a que como se menciona anteriormente en junio de 2017 la sobre tasa arancelaria aplicada del 45% a estas tres categorías de productos fue levantada, dando paso a que las importaciones de estos productos vuelvan a sus niveles más altos.

2.2.11. Análisis histórico de la oferta de la empresa Sweet Laia

De acuerdo a los registros históricos que la empresa Sweet Laia presenta, se puede observar que la oferta de sus productos ha sido significativamente baja si se la compara con la demanda potencial que el mercado de confitería, chocolatería y dulces artesanales tiene.

La falta de maquinaria, personal capacitado e inversión ha generado que la capacidad productiva de la empresa se vea limitada. A continuación se muestra la evolución de la oferta de la empresa Sweet Laia durante los tres últimos años.

<i>Oferta histórica de la empresa Sweet Laia</i>		
Año	Unidades ofertadas (confitería chocolatería y dulces artesanales)	Ventas totales
2015	3 164 displays (264/mes) aprox.	\$10 758,24 (\$896,52 al mes)
2016	8 159 displays (680/mes) aprox.	\$27 739,56 (\$2 311,63 al mes)
2017	18684 displays (1 557/mes) aprox.	\$63 525,12 (\$5 293,76 al mes)

Tabla 26. Oferta histórica de la empresa Sweet Laia.
Fuente: (Formularios 104A, 2015, 2016 y 2017).

En el año 2017 la oferta de la empresa se incrementa significativamente respecto a los años 2015 y 2016 debido a la contratación de tres operarios y tres máquinas como lo manifiesta Jesús Benalcázar quien funge como Gerente General de la empresa Sweet Laia.

A pesar de que se puede apreciar un incremento importante en el volumen productivo y por tanto en las ventas de año a año, estas continúan siendo bajas si se las compara con la demanda potencial de la empresa, la cual asciende a \$100 933,12 dólares mensuales, es decir \$1 211 197,44 al año. En el año 2017 las ventas registradas de la empresa fueron mensualmente en promedio \$5 293,76 o a su vez \$63 525,12 dólares anuales, es decir que aunque en ese año la empresa alcanzó su nivel de ventas histórico más alto, únicamente captó anualmente un 5,24% de su demanda potencial.

2.2.12. FODA

Esta técnica de estudio, será la herramienta que sintetice en cuatro elementos, los datos obtenidos en la investigación realizada a través de las diferentes fuentes de información. Este instrumento constituye una base para el análisis de la situación interna y externa de la empresa Sweet Laia y para posteriormente la definición de las cuatro diferentes propuestas del presente trabajo de grado.

<i>Matriz FODA</i>
<i>Fortalezas</i>
Propietarios con amplios conocimientos en repostería (chocolates, confites y postres) Productos exclusivos, creados propiamente por la empresa Implementación reciente de maquinaria de primer nivel Debido al tamaño de la microempresa, existe facilidad de comunicación con todo el personal de talento humano Precios de los productos inferiores a los de la competencia Productos con un peso neto superior al de la competencia.
<i>Oportunidades</i>
Rigurosidad en los controles realizados en las fronteras para reducir el contrabando Ofertas de financiamiento de entidades financieras e inversionistas. Constante organización de eventos masivos por parte del GAD de Ibarra y otras entidades. El crecimiento de la población económicamente activa del Cantón Ibarra crece a una velocidad más alta anualmente a comparación de ciudades como Guayaquil y Tulcán. Estilos de vida light.
<i>Debilidades</i>
Bajo capital para inversión. Altos niveles de desperdicios en la producción. Colaboradores inexperimentados y con bajos conocimientos acerca de confitería. Falta de compromiso de los colaboradores. Nivel de ausentismo alto. No existe un liderazgo bien marcado en los propietarios. Capacidad productiva baja. Planta de producción pequeña.
<i>Amenazas</i>
Aparición de productos sustitutos. Incremento del contrabando e importaciones por la apreciación del dólar. Prolongación de tendencias de consumo decrecientes en Ecuador. Tendencias deflacionarias en los índices de precios.

Tabla 27. Matriz FODA.

Fuente: Investigación de campo.

CAPÍTULO III

3. Propuesta

El presente capítulo, expone el modelo a seguir para la estructuración de la empresa, el cual se detalla a través de cuatro propuestas, la primera corresponde a la propuesta administrativa, la segunda, una propuesta de mercadeo, la tercera una propuesta técnica y la cuarta una propuesta financiera. El propósito de cada una de estas, es diseñar estrategias que permitan mejorar la situación actual de la empresa, a través de un modelo de negocio enfocado en el desarrollo sostenible en donde se beneficie de forma eficiente y a su vez ética a cinco grupos de interés de la empresa, el gobierno, los colaboradores, los clientes y sus propietarios.

3.1. Propuesta Administrativa

3.1.1. Filosofía corporativa

Con el propósito de fortalecer el vínculo existente entre las partes internas de la empresa Sweet Laia, es decir los colaboradores y los propietarios y de esta manera plasmarlo en la gestión externa que la empresa realiza, se propone una filosofía corporativa que unifique el esfuerzo de cada integrante hacia un mismo objetivo fundamentado en la eficiencia pero a su vez apoyada en valores y principios.

3.1.1.1. Misión

Sweet Laia es una empresa dedicada a la elaboración de productos de confitería, chocolatería y otros dulces artesanales con alto valor agregado y calidad, enfocada en satisfacer no solamente las necesidades del mercado y sus consumidores sino las de nuestros colaboradores, proveedores y gobierno, de forma eficiente y a su vez fundamentada en la responsabilidad social corporativa.

3.1.1.2. Visión

Para el 2022 ser una de las empresas líderes en el mercado de confitería del Cantón Ibarra, con proyección regional y nacional, reconocida por su sabor distintivo, valor agregado, calidad en sus productos y prestigio de sus marcas.

3.1.1.3. Valores y principios corporativos

Orientación al cliente: Anteponer como prioridad la satisfacción de las necesidades del cliente, actuando con proactividad, celeridad y actitud positiva ante sus requerimientos.

Innovación: Convencidos de las capacidades de nuestro equipo de talento humano, creamos continuamente valor agregado en nuestros productos, en beneficio de nuestros consumidores.

Compromiso: Asumir con responsabilidad nuestras obligaciones antes todos nuestros grupos de interés, respetando el tiempo, nivel de calidad y condiciones en general.

Trabajo en equipo: Fortalecemos continuamente el vínculo entre todos nuestros colaboradores aprovechando y combinando de forma inteligente las diferentes capacidades que cada uno de nuestros colaboradores posee para brindar un producto con el más alto nivel de calidad.

Eficiencia: Respetando el principio de eficiencia, aprovechamos los recursos utilizados al máximo, minimizando los desperdicios y el uso desmesurado de estos para generar mayores beneficios y contribuir con el cuidado de la naturaleza.

Reconocimiento al personal: Con plena conciencia de que lo más importante en la organización es nuestro capital humano, retribuimos el alto desempeño de nuestros colaboradores.

3.1.1.4. Objetivos

a) Objetivo general

- ✓ Captar un 50% de la demanda potencial que la empresa Sweet Laia tiene en el mercado de confitería, chocolatería y dulces artesanales del Cantón Ibarra, de forma progresiva un 10% anual dentro de los siguientes 5 años.

b) Objetivos específicos

- ✓ Incrementar un 90,66% anualmente la producción del 2017 durante los próximos 5 años, con el propósito de contar con el stock necesario para alcanzar el nivel de ventas esperado.
- ✓ Incrementar al menos un 50% el nivel de inversión para la adquisición de maquinaria que genere mayor eficiencia en la elaboración de los productos.
- ✓ Reducir en el primer año de desarrollo del proyecto, al menos un 10% el costo de elaboración de los productos, con el propósito de ganar competitividad en el mercado de la industria.
- ✓ Capacitar al 100% del personal del departamento de Producción en temas relacionado a la “Manipulación de alimentos” con el fin de generar productos de alta calidad y con mayor valor agregado.

3.1.2. Marco legal

3.1.2.1. Constitución de la empresa

Para el inicio del proyecto, la empresa operará bajo la figura jurídica de Sociedad Anónima, el nombre de esta ya ha sido elegido pero únicamente registrado en el SRI; por lo que se deberá proceder con esta gestión y las demás que la ley exige para la constitución de una empresa de esta naturaleza, de la siguiente manera:

- ✓ Reservar el nombre Sweet Laia en la Superintendencia de Compañías.
- ✓ Abrir la cuenta de integración de capital en una institución bancaria con un monto de \$800
- ✓ Elegir una notaría para la elaboración del acto constitutivo o contrato y elevarla a escritura pública.
- ✓ Presentar en la Superintendencia de Compañías, la papeleta de la cuenta de integración del capital y 3 copias de la escritura pública con oficio del abogado.
- ✓ Una vez transcurridas 48 horas, se deberá retirar la resolución aprobatoria o el oficio con las correcciones a realizar.
- ✓ Publicar en el periódico de mayor circulación, los datos indicados por la Superintendencia de Compañías y adquirir 3 ejemplares del mismo.

- ✓ Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil en la misma notaría donde se elevó a escritura pública la constitución de la empresa.
- ✓ Designar representante Legal y el administrador de la empresa, e inscribir en el Registro Mercantil el nombramiento de los mismos.
- ✓ Presentar en la Superintendencia de Compañías la escritura inscrita en el registro mercantil, un ejemplar del periódico donde se publicó la creación de la empresa, una copia de los nombramientos del representante legal y administrador, una copia de la Cédula de Identidad de los mismos, formulario de RUC y firmados por el representante.
- ✓ Esperar a que la Superintendencia, una vez revisados los documentos le entregue el formulario del RUC, el cumplimiento de obligaciones y existencia legal, datos generales, nómina de accionistas y oficio al banco.
- ✓ Entregar en el Servicio de Rentas Internas, toda la documentación entregada por la Superintendencia de Compañías, para la actualización del RUC.
- ✓ Así mismo, el empleador debe registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social presentando una copia del RUC, una copia de la cédula de identidad y documento que indique que figura como representante legal, una copia de nombramiento del mismo, y una copia de último pago de agua, luz o teléfono y los certificados de afiliación de sus trabajadores.

3.1.3. Organigrama funcional

La empresa Sweet Laia, tendrá un organigrama funcional con una forma distinta de concebir la organización, pues esta estará orientada al cliente y entregando un especial valor al nivel operativo debido a que son la parte de la organización que interactúa constantemente con el entorno. El organigrama funcional de la empresa, expone tres niveles, el nivel operativo, el nivel ejecutivo y el nivel directivo, como se muestra a continuación.

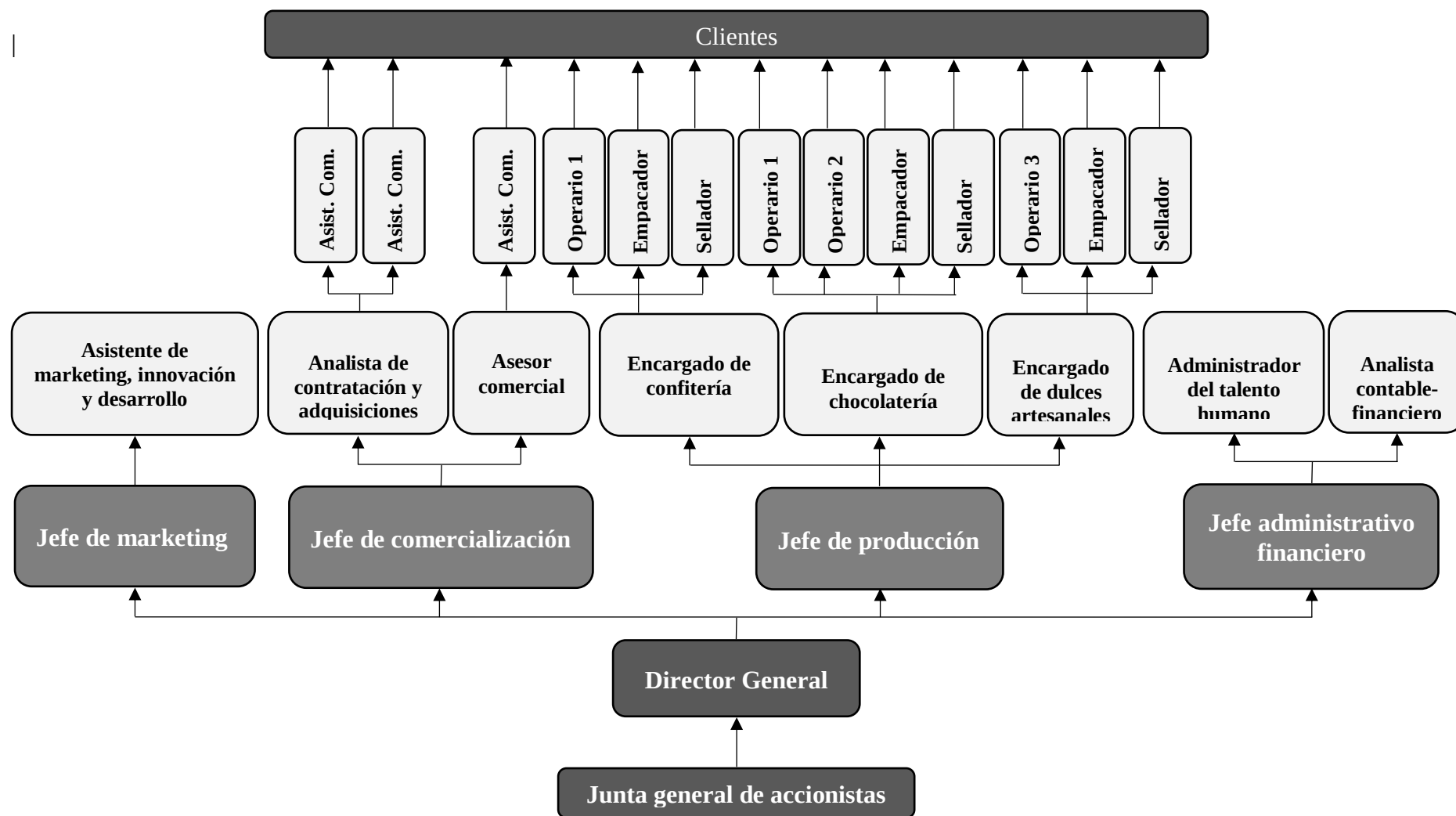


Figura 33. Organigrama funcional de la empresa Sweet Laia.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.

3.1.4. Gestión del talento humano

De acuerdo a la filosofía empresarial propuesta, el talento humano representa uno de los elementos más importantes de la organización, puesto que son quienes ponen en marcha las acciones planificadas para el alcance de los objetivos anteriormente trazados, de esta manera para obtener el desempeño esperado por el talento humano, es necesario establecer ciertas pautas que contribuyan con su adecuado manejo.

3.1.4.1. Requerimientos de personal

Actualmente la empresa Sweet Laia, está conformada por 9 colaboradores incluyendo sus 5 propietarios quienes por falta de personal, desempeñan funciones operativas y directivas a la vez. De acuerdo al organigrama funcional diseñado, la empresa necesita adicionalmente de 15 personas, por lo que a continuación se propone los requisitos que cada uno de ellos deberán cumplir.

<i>Empresa Sweet Laia</i> <i>Requerimiento de personal</i>						
Unidad requirente	Nombre del cargo	Cant.	Nivel de instrucción	Experiencia	Conocimientos adicionales	Competencias técnicas y conductuales.
Departamento de comercialización	Asesor comercial	1	4to semestre de Administración de empresas, Marketing	1 año en ventas o atención al cliente	Microsoft Excel y Word intermedio	Capacidad de escucha, comunicación efectiva, empatía, actitud proactiva.
Departamento de comercialización	Vendedor-Despachador.	1	Bachiller	3 meses en inventario	Microsoft Excel y Word básico	Actitud proactiva, criterio de organización.
Departamento de comercialización	Analista de adquisición y contratación	1	Título de tercer nivel en Administración de empresas o carreras afines	2 años en importaciones y cargos similares	Inglés oral y escrito medio. Microsoft Excel y Word intermedio.	Expresión escrita y oral, empatía, sinergia, pensamiento crítico y estratégico.
Departamento de producción	Operarios	3	Bachilleres	Sin experiencia	Sin conocimientos adicionales	Actitud proactiva, capacidad de escucha, sinergia.

Departamento de producción	Empacadores	3	Bachilleres	Sin experiencia	Sin conocimientos adicionales	Actitud proactiva, capacidad de escucha, sinergia.
Departamento de producción	Selladores	3	Bachilleres	Sin experiencia	Sin conocimientos adicionales	Actitud proactiva, capacidad de escucha, sinergia.
Unidad administrativa financiera	Administrador del talento humano	1	Título de tercer nivel en Administración de empresas o carreras afines	2 años en administración del talento humano	Microsoft Excel y Word intermedio.	Liderazgo, orientación a los resultados, sinergia, comunicación asertiva, expresión oral y escrita.
Unidad administrativa financiera	Analista contable-financiero	1	Título de tercer nivel en Contabilidad CPA.	3 años en elaboración y análisis de estados financieros.	Mónica, SPSS, Minitab, Microsoft Excel y Word intermedio	Capacidad analítica, expresión oral y escrita, sinergia.

Tabla 28. Requerimiento de personal.

Fuente: Investigación de campo.

3.1.4.2. Manual de funciones

a) Presentación

La empresa Sweet Laia con el propósito de poseer una herramienta administrativa que permita normar las actividades que realizan cada uno de nuestros colaboradores y que contribuirán para la consecución de nuestros objetivos, presenta el siguiente manual de funciones, el mismo que contiene las responsabilidades y funciones, que deberán cumplir todos quienes conforman el equipo de trabajo Sweet Laia, así como también los inmediatos superiores, quienes serán los encargados de velar por el normal desarrollo de las actividades de la empresa.

b) Alcance

El presente manual de funciones, tiene la capacidad de normar aspectos como las responsabilidades, funciones, atribuciones de cada uno de los colaboradores en todos los niveles de la empresa desde el nivel operativo hasta el nivel directivo.

Es importante conocer que este documento, representa una herramienta de carácter obligatorio, no obstante, las funciones pueden ser en modificadas circunstancialmente de forma temporal de acuerdo a las necesidades de la empresa con el propósito de fomentar el trabajo en equipo y a su vez impedir el desarrollo de actividades específicas que implican la ejecución de posibles acciones repetitivas. De esta manera, este documento debe ser considerado como una herramienta referencial, que tiene como fin orientar al equipo de trabajo de la empresa y a los colaboradores que un futuro se integren a nuestra organización.

c) Objetivos

Objetivo general

- ✓ Establecer un documento que permita normar las funciones y responsabilidades que demandan cada uno de los cargos que conforman la empresa Sweet Laia.

Objetivos específicos

- ✓ Identificar las necesidades que demandan, cada uno de los cargos de nuestra empresa, con el propósito de seleccionar de forma adecuada a los colaboradores que se adapten estos.

- ✓ Orientar a cada uno de los colaboradores que conforman la empresa Sweet Laia acerca de las actividades que desarrollarán en sus puestos de trabajo.
- ✓ Disponer de una herramienta de respaldo que de por sentado el conocimiento y obligaciones que el colaborador contrae al momento de formar parte de nuestra empresa.

d) Identificación y descripción de cargos

<i>Sweet Laia S.A.</i>	
<i>Código</i>	<i>Cargo</i>
SL01	Director General
SL02	Jefe Administrativo-Financiero
SL03	Administrador del Talento Humano
SL04	Analista Contable-Financiero
SL05	Jefe de Producción
SL06	Encargado de confitería
SL07	Encargado de chocolatería
SL08	Encargado de dulces artesanales
SL09	Operario 1
SL10	Operario 2
SL11	Operario 3
SL12	Empacador
SL13	Sellador
SL14	Jefe de Comercialización
SL15	Analista de adquisición y contratación
SL16	Asesor Comercial
SL17	Vendedor-Despachador
SL18	Jefe de Marketing
SL19	Asistente de marketing, innovación y desarrollo

Tabla 29. Identificación de cargos de la empresa Sweet Laia.
Fuente: Investigación de campo.

Manual de funciones Empresa Sweet Laia S.A.

Descripción del cargo

Denominación del cargo: Gerente General.

Misión del cargo: Gestionar de forma adecuada los recursos de la empresa con el propósito de alcanzar los objetivos de forma eficiente.

Reporta a: Junta General de Accionistas.

Funciones

- ✓ Coordinar la planificación estratégica corporativa con el departamento administrativo, productivo, comercial y de marketing.
- ✓ Supervisar y aprobar los proyectos elaborados por el nivel ejecutivo de la empresa.
- ✓ Dirigir la ejecución de proyectos.
- ✓ Monitorear y evaluar el desempeño de los resultados de los proyectos.
- ✓ Socialización de las decisiones tomadas por la Junta General de Accionistas.
- ✓ Ejercer la representación legal de la empresa Sweet Laia, figurando como principal responsable de la gestión global de la empresa ante la Junta General de Accionistas y ante cualquier organismo público o privado.
- ✓ Proponer e implementar políticas que contribuyan con el mejoramiento continuo en general de la empresa.

Requisitos para ocupar el cargo

Instrucción formal: Título de tercer nivel en administración de empresas, de preferencia con maestría en Gestión de Proyectos.

Experiencia: Mínimo 5 años en cargos similares o en diseño y evaluación de proyectos.

Capacitaciones, cursos y conocimientos: Microsoft Excel avanzado;
SPSS u otros programas estadísticos e;
Project;
Salud y Seguridad Ocupacional;
Inglés hablado y escrito avanzado y;
SRI.

Competencias técnicas y conductuales: Liderazgo, comunicación efectiva y asertiva, pensamiento crítico y estratégico, proactividad, sinergia, capacidad de negociación, orientación a los resultados, entre otras.

Necesidades adicionales: Disponibilidad para trabajar fuera de los horarios laborales y disponibilidad para viajar.

Remuneración: \$550.

Manual de funciones Empresa Sweet Laia S.A.

Descripción del cargo

Denominación del cargo: Jefe Administrativo-Financiero.

Misión del cargo: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades desarrolladas por las áreas a su cargo, enfocándose continuamente en la eficiencia y la responsabilidad social corporativa.

Reporta a: Gerente General.

Funciones

- ✓ Elaborar proyectos de inversión de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- ✓ Analizar y programar oportunidades de financiamiento.
- ✓ Monitorear el desempeño de los recursos financieros.
- ✓ Desarrollar un sistema efectivo de control financiero y contable.
- ✓ Analizar la confiabilidad de los estados financieros.
- ✓ Proponer e implementar políticas acerca del manejo de efectivo y velar por su cumplimiento.
- ✓ Distribuir de forma eficiente el efectivo a las distintas unidades de la empresa.
- ✓ Proponer estrategias que contribuyan con la maximización de los beneficios de la empresa.
- ✓ Crear estrategias que posibiliten un adecuado equilibrio de los índices financieros.
- ✓ Aprobar políticas, manuales, procedimientos y normativas acerca de la administración del talento humano.
- ✓ Aprobar el presupuesto para la contratación de nuevo personal.

Requisitos para ocupar el cargo

Instrucción formal: Título de tercer nivel en administración de empresas, economía, finanzas o carreras afines.

Experiencia:	Mínimo 3 años en cargos administrativos, gerenciales o cargos similares.
Capacitaciones, cursos y conocimientos:	Microsoft Excel avanzado; SPSS u otros programas estadísticos y contables; Project; Inglés hablado y escrito medio y SRI.
Competencias técnicas y conductuales:	Liderazgo, comunicación efectiva y asertiva, pensamiento crítico, estratégico, proactividad, sinergia, capacidad de negociación, orientación a los resultados, entre otras.
Necesidades adicionales:	Disponibilidad para trabajar fuera de los horarios laborales.
Remuneración:	\$450.

Manual de funciones Empresa Sweet Laia S.A.

Descripción del cargo

Denominación del cargo:	Administrador del Talento Humano.
Misión del cargo:	Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación del desempeño del personal de la empresa Sweet Laia, así como también velar por el bienestar del mismo.
Reporta a:	Jefe Administrativo Financiero
<i>Funciones</i>	
✓ Proponer los formatos de contratos de trabajo para los colaboradores de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la empresa. ✓ Elaborar las bases y requisitos necesarios para la contratación de personal. ✓ Elaborar tests de conocimientos técnicos y tests de personalidad para cada uno de los cargos de la empresa. ✓ Realizar la inducción del equipo de trabajo. ✓ Evaluar periódicamente al personal.	

- ✓ Llevar un registro y control de asistencias del personal.
- ✓ Actualizar políticas, normativas, procedimientos y manuales acerca de la gestión del talento humano de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- ✓ Proponer e implementar buenas prácticas de convivencia, para el mejoramiento del ambiente laboral.
- ✓ Mantener al día los pagos de remuneraciones, afiliaciones, bonificaciones, etc.
- ✓ Planificar capacitaciones del personal, de acuerdo a las necesidades de nuestra organización.
- ✓ Participar en la planificación estratégica de nuestra empresa.

<i>Requisitos para ocupar el cargo</i>	
Instrucción formal:	Título de tercer nivel en Gestión del Talento Humano, Administración de Empresas o Psicología Industrial.
Experiencia:	3 años en Administración del Talento Humano o cargos similares.
Capacitaciones, cursos y conocimientos:	Salud y Seguridad Ocupacional; Microsoft Excel intermedio; Project; Inglés hablado y escrito medio y; Manejo de la plataforma web “Red Socio Empleo”.
Competencias técnicas y conductuales:	Orientación a la mejora continua, orientación a los resultados, innovación, liderazgo, creatividad, sinergia, comunicación efectiva y asertiva.
Necesidades adicionales:	Sin necesidades adicionales.
Remuneración:	\$450.

<i>Manual de funciones Empresa Sweet Laia S.A.</i>	
<i>Descripción del cargo</i>	
Denominación del cargo:	Analista Contable-Financiero.
Misión del cargo:	Brindar información financiera, útil, oportuna y confiable para la correcta toma de decisiones y el control de la gestión gerencial.

Reporta a: Jefe Administrativo-Financiero.

Funciones

- ✓ Planificar, coordinar y ejecutar las operaciones contables.
- ✓ Controlar la emisión de órdenes de pago, cheques, notas de crédito de proveedores u otros beneficiarios.
- ✓ Clasificar, codificar y contabilizar las transferencias bancarias, pagos al personal, notas de débito y créditos, cheques u otros tipos de ingresos y egresos de la empresa.
- ✓ Mantener actualizado el sistema contable de la empresa.
- ✓ Elaborar y firmar los balances y estados financieros de la organización.
- ✓ Elaboración de la conciliación bancaria.
- ✓ Exponer ante el nivel directivo los resultados de sus gestiones.
- ✓ Participar en la elaboración de proyectos.
- ✓ Elaborar informes periódicos de sus actividades realizadas.
- ✓ Velar por el buen uso de los recursos de la empresa.

Requisitos para ocupar el cargo

Instrucción formal:	Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría.
Experiencia:	3 años desempeñando cargos como Contador.
Capacitaciones, cursos y conocimientos:	En programas contables como Mónica, Anfibus u otros; Microsoft Excel intermedio; SRI e; Inglés hablado y escrito medio.
Competencias técnicas y conductuales:	Habilidad matemática, comunicación efectiva, sinergia, orientación a los resultados y a la mejora continua.
Necesidades adicionales:	Disponibilidad para trabajar fuera de los horarios laborales.
Remuneración:	\$400.

Manual de funciones Empresa Sweet Laia S.A.

Descripción del cargo

Denominación del cargo: Jefe de Producción.

Misión del cargo:	Coordinar la elaboración de productos de la empresa Sweet Laia, designando adecuadamente funciones a los diferentes encargados, con el propósito de alcanzar el nivel de producción esperado y enfocándose en los principios de eficiencia y calidad.
Reporta a:	Gerente General.
<i>Funciones</i>	
✓ Coordinar y programar con el Jefe de Comercialización el nivel de producción a ejecutarse por cada producto, de acuerdo al nivel de demanda del mercado. ✓ Coordinar con el Jefe de Comercialización, las adquisiciones de materia prima necesaria para alcanzar el nivel de producción deseado. ✓ Coordinar con sus encargados el programa de producción a realizarse. ✓ Proponer e implementar políticas para reducir los desperdicios de materia prima en el proceso productivo. ✓ Proponer e implementar políticas que contribuyan con el incremento de la calidad de los productos de nuestra empresa. ✓ Velar por el uso adecuado de los recursos de la empresa. ✓ Verificar la correcta ejecución del control de calidad en los procesos productivos y en los productos terminados de nuestra empresa. ✓ Participar en la elaboración y actualización de la planificación estratégica de nuestra empresa.	
<i>Requisitos para ocupar el cargo</i>	
Instrucción formal:	Título de tercer nivel en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Economía o carreras afines.
Experiencia:	3 años en cargos referentes a la gestión productiva y al control de calidad.
Capacitaciones, cursos y conocimientos:	Dirección de Operaciones; Microsoft Excel avanzado; SPSS u otros programas estadísticos; Project y; Salud y Seguridad Ocupacional.

Competencias técnicas y conductuales:	Capacidad analítica, proactividad, comunicación efectiva, orientación al cliente interno y externo, innovación, sinergia, habilidad matemática, liderazgo, capacidad de negociación, pensamiento crítico y estratégico.
Necesidades adicionales:	Disponibilidad para trabajar fuera de los horarios laborales.
Remuneración:	\$450.

Manual de funciones Empresa Sweet Laia S.A.

Descripción del cargo

Denominación del cargo:	Encargado de Confitería.
Misión del cargo:	Garantizar el adecuado desarrollo de las actividades relacionadas a la elaboración de productos de confitería de una forma eficiente y con un alto nivel de calidad.
Reporta a:	Jefe de Producción.

Funciones

- ✓ Generar solicitudes de requerimientos de materia prima de acuerdo a las órdenes de producción a ejecutarse.
- ✓ Entregar las especificaciones para la elaboración de cada producto.
- ✓ Distribuir de manera adecuada el tiempo de cada proceso, con el propósito de alcanzar el nivel de producción en el tiempo indicado por su inmediato superior.
- ✓ Colaborar a sus operarios con el proceso productivo.
- ✓ Instruir constantemente a sus subordinados tanto antiguos como a los que se integren a la empresa.
- ✓ Verificar que sus operarios usen de una forma eficiente los insumos y materias primas entregadas.
- ✓ Verificar constantemente que sus operarios usen sus equipos de protección.
- ✓ Generar un informe diario acerca de las actividades realizadas en su unidad.
- ✓ Reportar cualquier tipo de conducta inapropiada o incumplimiento de las obligaciones de las personas a su cargo.

- ✓ Verificar y reportar a tiempo la falta de insumos o materias primas a su inmediato superior, con el propósito de no discontinuar el proceso productivo.

<i>Requisitos para ocupar el cargo</i>	
Instrucción formal:	4to semestre aprobado en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Turísticas y Hoteleras, Gastronomía o Técnico superior en carreras afines.
Experiencia:	1 año en preparación de comestibles referentes a confitería, repostería o ejecución de procesos productivos.
Capacitaciones, cursos y conocimientos:	Cocinero Polivalente; Confitería o repostería; Higiene industrial; Liderazgo y; Microsoft Excel básico.
Competencias técnicas y conductuales:	Comunicación efectiva y asertiva, sinergia, liderazgo, orientación a los resultados y al cliente externo e interno, pensamiento estratégico, capacidad analítica y proactividad.
Necesidades adicionales:	Disponibilidad para trabajar fuera de los horarios laborales.
Remuneración:	\$400.

<i>Manual de funciones Empresa Sweet Laia S.A.</i>	
<i>Descripción del cargo</i>	
Denominación del cargo:	Encargado de Chocolatería.
Misión del cargo:	Garantizar el adecuado desarrollo de las actividades relacionadas a la elaboración de productos de chocolatería de una forma eficiente y con un alto nivel de calidad.
Reporta a:	Jefe de Producción.
<i>Funciones</i>	

- ✓ Generar solicitudes de requerimientos de materia prima de acuerdo a las órdenes de producción a ejecutarse.

- ✓ Entregar las especificaciones para la elaboración de cada producto.
- ✓ Distribuir de manera adecuada el tiempo de cada proceso, con el propósito de alcanzar el nivel de producción en el tiempo indicado por su inmediato superior.
- ✓ Colaborar a sus operarios con el proceso productivo.
- ✓ Instruir constantemente a sus subordinados tanto antiguos como a los que se integren a la empresa.
- ✓ Verificar que sus operarios usan de una forma eficiente los insumos y materias primas entregadas.
- ✓ Verificar constantemente que sus operarios usan sus equipos de protección.
- ✓ Generar un informe diario acerca de las actividades realizadas en su unidad.
- ✓ Reportar cualquier tipo de conducta inapropiada o incumplimiento de las obligaciones de las personas a su cargo.
- ✓ Verificar y reportar a tiempo la falta de insumos o materias primas a su inmediato superior, con el propósito de no discontinuar el proceso productivo.

<i>Requisitos para ocupar el cargo</i>	
Instrucción formal:	4to semestre aprobado en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, Turísticas y Hoteleras, Gastronomía o Técnico superior en carreras afines.
Experiencia:	1 año en preparación de comestibles referentes a chocolatería, repostería o ejecución de procesos productivos.
Capacitaciones, cursos y conocimientos:	Cocinero Polivalente; Chocolatería o repostería; Higiene industrial; Liderazgo y; Microsoft Excel básico.
Competencias técnicas y conductuales:	Comunicación efectiva y asertiva, sinergia, liderazgo, orientación a los resultados y al cliente externo e interno, pensamiento estratégico, capacidad analítica y proactividad.
Necesidades adicionales:	Disponibilidad para trabajar fuera de los horarios laborales.

Remuneración:	\$400
----------------------	-------

Manual de funciones Empresa Sweet Laia S.A.

Descripción del cargo

Denominación del cargo:	Encargado de dulces artesanales.
Misión del cargo:	Garantizar el adecuado desarrollo de las actividades relacionadas a la elaboración de dulces artesanales de una forma eficiente y con un alto nivel de calidad.
Reporta a:	Jefe de Producción.

Funciones

- ✓ Generar solicitudes de requerimientos de materia prima de acuerdo a las órdenes de producción a ejecutarse.
- ✓ Entregar las especificaciones para la elaboración de cada producto.
- ✓ Distribuir de manera adecuada el tiempo de cada proceso, con el propósito de alcanzar el nivel de producción en el tiempo indicado por su inmediato superior.
- ✓ Colaborar a sus operarios con el proceso productivo.
- ✓ Instruir constantemente a sus subordinados tanto antiguos como a los que se integren a la empresa.
- ✓ Verificar que sus operarios usen de una forma eficiente los insumos y materias primas entregadas.
- ✓ Verificar constantemente que sus operarios usen sus equipos de protección.
- ✓ Generar un informe diario acerca de las actividades realizadas en su unidad.
- ✓ Reportar cualquier tipo de conducta inapropiada o incumplimiento de las obligaciones de las personas a su cargo.
- ✓ Verificar y reportar a tiempo la falta de insumos o materias primas a su inmediato superior, con el propósito de no discontinuar el proceso productivo.

Requisitos para ocupar el cargo

Instrucción formal:	Título de tercer nivel en Ingeniería en alimentos.
Experiencia:	1 año en preparación de comestibles o ejecución de procesos productivos.

Capacitaciones, cursos y conocimientos:	Cocinero Polivalente; Higiene industrial; Liderazgo y; Microsoft Excel básico.
Competencias técnicas y conductuales:	Comunicación efectiva y asertiva, sinergia, liderazgo, orientación a los resultados y al cliente externo e interno, pensamiento estratégico, capacidad analítica y proactividad.
Necesidades adicionales:	Disponibilidad para trabajar fuera de los horarios laborales.
Remuneración:	\$400

Manual de funciones Empresa Sweet Laia S.A.

Descripción del cargo

Denominación del cargo:	Operario 1.
Misión del cargo:	Ejecutar la producción de gomas individuales y heladitos de goma utilizando la menor cantidad de recursos y enfocándose en la calidad y la mejora continua.
Reporta a:	Encargado de confitería.

Funciones

- ✓ Asegurarse de la disponibilidad y suficiencia de los insumos y materias primas para la producción.
- ✓ Organizar el espacio físico para la elaboración de los productos.
- ✓ Preparar los moldes en las mesas de trabajo o soportes de madera.
- ✓ Mezclar las materias primas de acuerdo a las especificaciones entregadas por el Encargado de Confitería.
- ✓ Extraer el producto semi-terminado del recipiente utilizado y colocarlo en la dosificadora.
- ✓ Dosificar la goma líquida en los moles por capas.
- ✓ Colocar paletas en los moldes.
- ✓ Desmoldar los productos semi-terminados.

- ✓ Rebozar las gomas individuales o el heladito de goma con azúcar.
- ✓ Controlar la calidad de los productos.
- ✓ Colaborar con la limpieza de las herramientas y maquinaria usada.
- ✓ Colaborar con los operarios 2 y 3 si las necesidades de producción así lo amerita.

<i>Requisitos para ocupar el cargo</i>	
Instrucción formal:	Bachiller en cualquier área.
Experiencia:	6 meses en la elaboración de productos de repostería o confitería.
Capacitaciones, cursos y conocimientos:	Sin capacitaciones.
Competencias técnicas y conductuales:	Proactividad, sinergia, capacidad de automotivación, orientación a los resultados y comunicación efectiva.
Necesidades adicionales:	Disponibilidad para trabajar fuera de los horarios laborales.
Remuneración:	\$386.

<i>Manual de funciones Empresa Sweet Laia S.A.</i>	
<i>Descripción del cargo</i>	
Denominación del cargo:	Operario 2.
Misión del cargo:	Ejecutar la producción de paletas de masmelo y masmelos de chocolate utilizando la menor cantidad de recursos y enfocándose en la calidad y la mejora continua.
Reporta a:	Encargado de chocolatería.

<i>Funciones</i>	
✓	Asegurarse de la disponibilidad y suficiencia de los insumos y materias primas para la producción.
✓	Organizar el espacio físico para la elaboración de los productos.
✓	Elaborar los moldes en la impresora.
✓	Mezclar la materia prima.
✓	Incorporar aire a la masa.
✓	Dosificar el masmelo líquido en los moldes.

- ✓ Desmoldar los productos semi-terminados.
- ✓ Preparar el chocolate en la atemperadora.
- ✓ Bañar las paletas de masmelo o los masmelos de chocolate.
- ✓ Controlar la calidad de los productos.
- ✓ Colaborar con la limpieza de las herramientas y maquinaria usada.
- ✓ Colaborar con los operarios 1 y 3 si las necesidades de producción así lo amerita.

<i>Requisitos para ocupar el cargo</i>	
Instrucción formal:	Bachiller en cualquier área.
Experiencia:	6 meses en la elaboración de productos de repostería o chocolatería.
Capacitaciones, cursos y conocimientos:	Sin capacitaciones.
Competencias técnicas y conductuales:	Proactividad, sinergia, capacidad de automotivación, orientación a los resultados y comunicación efectiva.
Necesidades adicionales:	Disponibilidad para trabajar fuera de los horarios laborales.
Remuneración:	\$386.

<i>Manual de funciones Empresa Sweet Laia S.A.</i>	
<i>Descripción del cargo</i>	
Denominación del cargo:	Operario 3.
Misión del cargo:	Ejecutar la producción de dulces de tamarindo, utilizando la menor cantidad de recursos y enfocándose en la calidad y la mejora continua.
Reporta a:	Jefe de Producción.

<i>Funciones</i>	
✓	Asegurarse de la disponibilidad y suficiencia de los insumos y materias primas para la producción.
✓	Organizar el espacio físico para la elaboración de los productos.
✓	Pesar la materia prima de acuerdo a las especificaciones.
✓	Incorporar las materias primas.

- ✓ Extrudir la masa.
- ✓ Trozar la masa de acuerdo al estándar.
- ✓ Moldear de manera que tome un cuerpo esférico.
- ✓ Rebozar el producto semi-terminado con azúcar.
- ✓ Controlar la calidad.
- ✓ Colaborar con la limpieza de las herramientas y maquinaria usada de su área.
- ✓ Colaborar con los operarios 1 y 2 si las necesidades de producción así lo amerita.

<i>Requisitos para ocupar el cargo</i>	
Instrucción formal:	Bachiller en cualquier área.
Experiencia:	6 meses en la elaboración de comestibles.
Capacitaciones, cursos y conocimientos:	Sin capacitaciones.
Competencias técnicas y conductuales:	Proactividad, sinergia, capacidad de automotivación, orientación a los resultados y comunicación efectiva.
Necesidades adicionales:	Disponibilidad para trabajar fuera de los horarios laborales.
Remuneración:	\$386.

<i>Manual de funciones Empresa Sweet Laia S.A.</i>	
<i>Descripción del cargo</i>	
Denominación del cargo:	Empacador
Misión del cargo:	Garantizar la integridad del producto a través de una adecuada gestión de su función, así como también complementar la gestión del operario de su área, con el propósito de generar eficiencia en la producción.
Reporta a:	Encargado de su área.
<i>Funciones</i>	

- ✓ Apoyar en las actividades del operario de su área.
- ✓ Asegurarse previa y constantemente de la disponibilidad de insumos, caso contrario reportarlo con anticipación a su encargado para un oportuno aprovisionamiento.
- ✓ Empacar gomas individuales y heladitos de goma individuales en fundas.

- ✓ En el caso de los heladitos de goma individuales, una vez sellados, empacar 18 unidades en una caja.
- ✓ Armar cartones para posteriormente empacar las cajas o fundas de gomitas.
- ✓ Armar tiras adheribles de acuerdo a las instrucciones del encargado de su área.
- ✓ Colaborar con la limpieza de las herramientas y maquinaria usada de su área.

<i>Requisitos para ocupar el cargo</i>	
Instrucción formal:	Bachiller en cualquier área.
Experiencia:	Sin experiencia.
Capacitaciones, cursos y conocimientos:	Sin capacitaciones.
Competencias técnicas y conductuales:	Proactividad, sinergia, capacidad de automotivación, orientación a los resultados y comunicación efectiva.
Necesidades adicionales:	Disponibilidad para trabajar fuera de los horarios laborales.
Remuneración:	\$386.

<i>Manual de funciones Empresa Sweet Laia S.A.</i>	
<i>Descripción del cargo</i>	
Denominación del cargo:	Sellador.
Misión del cargo:	Garantizar la integridad del producto a través de una adecuada gestión de su función, así como también complementar la gestión del operario de su área, con el propósito de generar eficiencia en la producción.
Reporta a:	Encargado de su área.

<i>Funciones</i>	
✓	Apoyar en las actividades del operario de su área.
✓	Calibrar la selladora de acuerdo a las especificaciones.
✓	Sellar las fundas de gomas de 100 unidades, botes de 80 unidades, fundas individuales de heladitos de goma, cartones y todo aquel producto que necesite hermeticidad.
✓	Asegurarse de la disponibilidad del correcto funcionamiento de la fechadora.

- ✓ Imprimir o pegar la etiqueta con la fecha vencimiento de los productos elaborados en su área.
- ✓ Colaborar con la limpieza de las herramientas y maquinaria usada de su área.

<i>Requisitos para ocupar el cargo</i>	
Instrucción formal:	Bachiller en cualquier área.
Experiencia:	Sin experiencia.
Capacitaciones, cursos y conocimientos:	Sin capacitaciones.
Competencias técnicas y conductuales:	Proactividad, sinergia, capacidad de automotivación, orientación a los resultados y comunicación efectiva.
Necesidades adicionales:	Disponibilidad para trabajar fuera de los horarios laborales.
Remuneración:	\$386.

<i>Manual de funciones Empresa Sweet Laia S.A.</i>	
<i>Descripción del cargo</i>	
Denominación del cargo:	Jefe de Comercialización.
Misión del cargo:	Coordinar de forma eficiente el proceso de comercialización de la cartera de productos de la empresa con el propósito de alcanzar el nivel de ventas esperado, así como también de garantizar el oportuno aprovisionamiento de materia prima e insumos necesarios para la producción.
Reporta a:	Gerente General.
<i>Funciones</i>	

- ✓ Garantizar el cumplimiento del nivel de ventas esperado por la empresa.
- ✓ Diseñar de rutas para la distribución de los productos.
- ✓ Instruir acerca de técnicas de ventas a sus subordinados.
- ✓ Proponer e implementar políticas y estrategias de ventas.
- ✓ Dar seguimiento a la satisfacción de los clientes.
- ✓ Colaborar con la comercialización de los productos.
- ✓ Atender las llamadas de clientes para atender efectivamente sus requerimientos.

- ✓ Socializar a sus subordinados acerca de las políticas de ventas que la empresa emplea.
- ✓ Evaluar el desempeño de los colaboradores a su cargo.
- ✓ Generar informes acerca del cumplimiento mensual de los objetivos de la empresa.
- ✓ Investigar las estrategias de comercialización y precios que la competencia emplea en el mercado.
- ✓ Participar en la planificación estratégica de la empresa.

<i>Requisitos para ocupar el cargo</i>	
Instrucción formal:	Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Marketing, Economía o carreras afines.
Experiencia:	3 años en cargo referentes a Dirección de ventas o cargos similares.
Capacitaciones, cursos y conocimientos:	Microsoft Excel avanzado; SPSS u otros programas estadísticos; Project; Inglés hablado y escrito avanzado; Liderazgo o coaching y; Atención al cliente.
Competencias técnicas y conductuales:	Liderazgo, comunicación efectiva y asertiva, sinergia, pensamiento crítico y estratégico, orientación al cliente y a los resultados y habilidad matemática.
Necesidades adicionales:	Disponibilidad para trabajar fuera de los horarios laborales y disponibilidad para viajar.
Remuneración:	\$450.

<i>Manual de funciones Empresa Sweet Laia S.A.</i>	
<i>Descripción del cargo</i>	
Denominación del cargo:	Analista de adquisiciones y contratación.
Misión del cargo:	Gestionar de forma eficiente el aprovisionamiento de los insumos y materias primas para cada uno de las áreas de producción.
Reporta a:	Jefe de Comercialización.

Funciones

- ✓ Coordinar el pedido de insumos y materias primas.
- ✓ Negociar las condiciones de compra con los proveedores.
- ✓ Buscar proveedores que ofrezcan los mismos bienes pero con precios más bajos.
- ✓ Verificar la calidad de los bienes adquiridos.
- ✓ Elaborar informes de las actividades realizadas.
- ✓ Realizar devoluciones o solicitudes de garantías a los proveedores.
- ✓ Programar adquisiciones.
- ✓ Elaborar proformas y presupuestos para las adquisiciones programadas.

Requisitos para ocupar el cargo

Instrucción formal:	4to semestre aprobado en Administración de empresas, Economía o carreras afines.
Experiencia:	1 año de experiencia en cargos similares.
Capacitaciones, cursos y conocimientos:	Microsoft Excel intermedio; SPSS u otros programas estadísticos e; Project; Inglés hablado y escrito medio.
Competencias técnicas y conductuales:	Habilidad matemática, comunicación efectiva, sinergia, orientación a los resultados, pensamiento estratégico, capacidad de negociación, proactividad, capacidad analítica y expresión escrita y oral.
Necesidades adicionales:	Disponibilidad para trabajar fuera de los horarios laborales y disponibilidad para viajar.
Remuneración:	\$400.

Manual de funciones Empresa Sweet Laia S.A.

Descripción del cargo

Denominación del cargo:	Asesor Comercial.
Misión del cargo:	Orientar al cliente en el proceso de compra, haciendo énfasis en el valor agregado y las características que los

	productos de la empresa Sweet Laia posee, con el propósito de generar las metas propuestas por el Jefe Comercial.
Reporta a:	Jefe Comercial.
<i>Funciones</i>	
✓	Gestionar la cartera de clientes de la empresa Sweet Laia.
✓	Entregar información detallada acerca de los productos a los clientes de nuestra empresa.
✓	Incrementar la base de datos con clientes nuevos semanalmente de acuerdo a las estrategias del Jefe Comercial.
✓	Coordinar la entrega de los productos de forma sistemática y eficiente.
✓	Generar informes diarios de las actividades realizadas.
✓	Vincular de una forma eficiente sus funciones con los objetivos de la empresa.
✓	Participar activamente en la generación de estrategias de ventas.
✓	Ejecutar la cobranza de las ventas realizadas de su gestión.
✓	Recolectar información del comportamiento de sus clientes y la competencia para su posterior investigación de mercados.
✓	Proponer estrategias de posicionamiento de los productos a su inmediato superior para su posterior socialización con el Jefe de Marketing.
✓	Realizar llamadas periódicamente a nuestros clientes, con el propósito de atender constante y oportunamente sus necesidades.
✓	Apoyar al vendedor-despachador en el proceso de ventas si fuera necesario.
<i>Requisitos para ocupar el cargo</i>	
Instrucción formal:	4to semestre aprobado en Administración de Empresas, Marketing, Economía o carreras afines.
Experiencia:	1 año en ventas, atención al cliente o cargos similares.
Capacitaciones, cursos y conocimientos:	Atención al cliente; Microsoft Excel básico; Inglés hablado y escrito medio.
Competencias técnicas y conductuales:	Habilidad matemática, comunicación efectiva y asertiva, sinergia, orientación a los resultados, pensamiento estratégico, capacidad de negociación, proactividad y capacidad analítica.

Necesidades adicionales:	Disponibilidad para trabajar fuera de los horarios laborales y disponibilidad para viajar.
Remuneración:	\$386.

<i>Manual de funciones Empresa Sweet Laia S.A.</i>	
<i>Descripción del cargo</i>	
Denominación del cargo:	Vendedor.
Misión del cargo:	Apoyar en el proceso de ventas al asesor comercial y gestionar la entrega de productos de una forma adecuada y eficiente.
Reporta a:	Jefe de Comercialización y Asesor Comercial.
<i>Funciones</i>	
✓ Efectuar la entrega de productos de acuerdo a las necesidades del cliente. ✓ Facturar las ventas realizadas en el día. ✓ Generar una base de datos que permita analizar la evolución de las ventas por cada cliente atendido. ✓ Proponer activamente estrategias que permitan mejorar el posicionamiento de los productos de nuestra empresa. ✓ Colaborar en la cobranza de las ventas realizadas.	
<i>Requisitos para ocupar el cargo</i>	
Instrucción formal:	Bachiller.
Experiencia:	1 año en ventas, atención al cliente o cargos similares.
Capacitaciones, cursos y conocimientos:	Atención al cliente y; Microsoft Excel básico.
Competencias técnicas y conductuales:	Actitud proactiva, criterio de organización, proactividad, capacidad de negociación, habilidad matemática, comunicación efectiva y asertiva, orientación al cliente y a los resultados.
Necesidades adicionales:	Disponibilidad para trabajar fuera de los horarios laborales y disponibilidad para viajar.
Remuneración:	\$386.

Manual de funciones Empresa Sweet Laia S.A.

Descripción del cargo

Denominación del cargo: Jefe de Marketing.

Misión del cargo: Planificar, organizar, dirigir y controlar, las actividades y estrategias referentes al producto, precio, plaza y promoción de la cartera de productos de la empresa Sweet Laia, con el propósito de posicionarla de forma eficiente en el mercado de confitería, chocolatería y dulces artesanales del Cantón Ibarra.

Reporta a: Gerente General.

Funciones

- ✓ Implementar el Plan de Marketing de la empresa Sweet Laia.
- ✓ Generar estrategias complementarias que contribuyan con la obtención de mejores resultados en el mercado.
- ✓ Plantear anualmente un Plan de Marketing de acuerdo a las necesidades de nuestra empresa.
- ✓ Realizar investigaciones de mercado conjuntamente con la unidad de comercialización.
- ✓ Socializar con la unidad de comercialización y con toda la empresa, el plan de marketing.
- ✓ Brindar soporte constantemente a la unidad de comercialización, en referencia a técnicas y estrategias que mejoren la efectividad de las ventas.
- ✓ Generar herramientas que permitan evaluar el desempeño de las estrategias.
- ✓ Proponer e implementar políticas que contribuyan con la consecución de los objetivos de nuestra empresa y que permitan incrementar el posicionamiento de sus productos.
- ✓ Representar a nuestra empresa como imagen en eventos masivos de la ciudad.
- ✓ Recolectar información continuamente del mercado y todas sus variables, con el propósito de generar estrategias más acorde a las necesidades de este.
- ✓ Actualizar la imagen corporativa de la empresa de acuerdo a las temporadas o necesidades.
- ✓ Administrar la página web y redes sociales de nuestra empresa.
- ✓ Generar informes semanales de su gestión.

<i>Requisitos para ocupar el cargo</i>	
Instrucción formal:	Título de tercer nivel en Administración de Empresas de preferencia con maestría en Marketing Digital o carreras afines.
Experiencia:	3 años como Jefe, Gerente de Marketing o cargos similares.
Capacitaciones, cursos y conocimientos:	Ilustrador, Photoshop, InDesign; Microsoft Excel avanzado; SPSS u otros programas estadísticos; Project; Inglés hablado y escrito avanzado.
Competencias técnicas y conductuales:	Innovación, orientación al cliente interno y externo y a los resultados, liderazgo, comunicación efectiva y asertiva, pensamiento crítico, estratégico, proactividad, sinergia, creatividad y capacidad de negociación.
Necesidades adicionales:	Disponibilidad para trabajar fuera de los horarios laborales y disponibilidad para viajar.
Remuneración:	\$450.

<i>Manual de funciones Empresa Sweet Laia S.A.</i>	
<i>Descripción del cargo</i>	
Denominación del cargo:	Asistente de Marketing, Innovación y Desarrollo.
Misión del cargo:	Desarrollar las actividades operativas relacionadas a la ejecución del Plan de Marketing de nuestra empresa, con el propósito de contribuir con la consecución de los objetivos corporativos, generando continuamente valor en nuestra marca.
Reporta a:	Jefe de Marketing.
<i>Funciones</i>	

- ✓ Asistir en actividades operativas al Jefe de Marketing.

- ✓ Responder a llamadas telefónicas y correos electrónicos relacionados a la gestión de mercadeo de la empresa.
- ✓ Atender de forma eficiente a las solicitudes de información de los clientes internos y externos.
- ✓ Proponer estrategias y políticas que contribuyan con un mejor posicionamiento de los productos de nuestra empresa.
- ✓ Proponer políticas en referencia al producto, precio, plaza y promoción.
- ✓ Generar informes que evalúen el impacto de las estrategias implementadas en el mercado.
- ✓ Colaborar con el manejo de la página web y redes sociales de nuestra empresa.
- ✓ Participar activamente en el desarrollo y actualización del plan de marketing.
- ✓ Desarrollar ideas innovadoras en relación a las 4 variables del marketing.
- ✓ Proponer ideas que generen valor agregado en nuestros productos.

<i>Requisitos para ocupar el cargo</i>	
Instrucción formal:	4to semestres aprobado en Administración de Empresas, Gestión de Marketing o carreras afines.
Experiencia:	1 año en asistencia de marketing o cargos similares.
Capacitaciones, cursos y conocimientos:	Ilustrador, Photoshop, InDesign; Microsoft Excel básico; Inglés hablado y escrito medio y; Atención al cliente
Competencias técnicas y conductuales:	Innovación, orientación al cliente interno y externo y a los resultados, comunicación efectiva y asertiva, pensamiento crítico, estratégico, proactividad, sinergia y creatividad.
Necesidades adicionales:	Disponibilidad para viajar.
Remuneración:	\$400.

3.1.4.3. Manual de reclutamiento y selección de personal

a) Introducción

De acuerdo a la filosofía corporativa de nuestra empresa, el talento humano es uno de los elementos más importantes de la gestión de la organización, es por esto que es preponderante implementar una gestión adecuada, cuando de integrar personal se trata.

La elección de personal de acuerdo a sus habilidades y competencias, determinará en gran medida el éxito de la empresa, pues su desempeño estará influenciado por la empatía que sienta con el desarrollo de sus funciones. Este manual, debe ser utilizado conjuntamente y a partir del Manual de Funciones, debido a que este contiene los requisitos que cada uno de los postulantes deben tener para poder seleccionar al candidato más idóneo.

Para cumplir con los objetivos del presente documento, es indispensable la colaboración y compromiso no solamente de la Unidad de Talento Humano sino de toda la empresa como equipo.

b) Objetivos

Objetivo General

- ✓ Establecer lineamientos que permitan ejecutar la contratación de personal con las habilidades y competencias necesarias para desempeñar las funciones de cada uno de los cargos vacantes de la empresa Sweet Laia.

Objetivos específicos

- ✓ Diseñar un proceso por el cual todos los aspirantes deben cursar para integrarse al equipo de trabajo de la empresa Sweet Laia.
- ✓ Implementar buenas prácticas laborales, las cuales generen oportunidades de trabajo igualitarias sin distinción de género, religión, ideología política, etc.
- ✓ Brindar oportunidades de ascenso a los colaboradores que ya conforman el equipo de trabajo de la empresa, de acuerdo a su nivel académico y nuevas habilidades o competencias.

c) Proceso de reclutamiento y selección del personal

i. Activación del proceso de reclutamiento y selección de personal.

El documento habilitante con el cual se activará el proceso de reclutamiento y selección de personal, será el documento “Requerimiento de personal” el cual está diseñado a partir del organigrama funcional de la empresa Sweet Laia y en donde se expresa la necesidad de cubrir determinados puestos de trabajo.

- ✓ Una vez identificada la necesidad de contratación y presentada formalmente por la Unidad requirente al Administrador del Talento Humano, este verificará si existen colaboradores que cumplan con las necesidades del cargo vacante, en el caso de que existieran, estas vacantes deberán ser ocupadas a través de un concurso interno.
- ✓ En el caso de que un colaborador apruebe el proceso de selección y por esta razón su cargo quedara vacante o por el contrario sea necesaria una convocatoria externa;
- ✓ El Administrador del Talento Humano, generará un memorando dirigido al Jefe Administrativo Financiero indicando la necesidad de contratar personal y adjuntando el documento “Requerimiento de personal” justificando la necesidad.
- ✓ El Jefe Administrativo-Financiero analiza la pertinencia de la solicitud, verifica la disponibilidad presupuestaria y en el caso de que la solicitud proceda positivamente, dará pasó al Gerente General para su aprobación o desaprobación.
- ✓ El Gerente General emite al Administrador del Talento Humano la aprobación o desaprobación de la solicitud para la integración de nuevo personal a la organización.
- ✓ En caso afirmativo el Administrador del Talento Humano procede a diseñar el cronograma para el reclutamiento y selección del personal.

ii. Actualización y validación de perfiles

En el caso de que los perfiles establecidos en el Manual de Funciones requieran un ajuste debido a la necesidad de la empresa, el Administrador del Talento Humano los actualizará de manera que estos se adapten al cargo vacante. Si por el contrario, el cargo no existiera en el organigrama funcional de la empresa, el mismo deberá crearlo y emitirlo al Jefe

Administrativo-Financiero con el propósito de que sea analizado, aprobado o desaprobado para sus respectivas correcciones.

iii. Convocatoria

La convocatoria puede ser de carácter interno o externo, utilizando diferentes métodos de difusión de los cargos vacantes, con el propósito de reclutar el número suficiente de aspirantes.

Convocatoria interna

En el caso en que el Administrador del Talento Humano haya determinado que existen colaboradores idóneos para cubrir los cargos vacantes, la convocatoria será interna a través de correo electrónico y una socialización realizada por el Administrador del Talento Humano únicamente a los colaboradores que cumplan con los requerimientos que demanda el cargo.

Convocatoria externa

Si por el contrario, no existen colaboradores que cumplan con el perfil solicitado para ocupar los cargos vacantes, la convocatoria será realizada externamente a través de la plataforma web del Ministerio del Trabajo “Red Socio Empleo”. La cual será administrada por el responsable de la Administración del Talento Humano.

iv. Verificación de postulaciones

El Administrador del Talento Humano verificará si los postulantes que aplicaron al cargo mediante la plataforma web del Ministerio del Trabajo, cumplen con todos los requerimientos que demanda el cargo para en caso afirmativo, proceder a notificarles a través de correo electrónico o llamada telefónica, comunicándoles que han pasado a la siguiente etapa del proceso.

v. Aplicación y calificación de pruebas técnicas y psicométricas

Para el efecto de esta etapa del proceso, el Administrador del Talento Humano conjuntamente con la máxima autoridad de la unidad solicitante, desarrollarán un banco de

preguntas que evalúe los conocimientos técnicos del aspirante interno o externo, así como también un test de personalidad, que evalúe las características psicológicas de los mismos. Estos dos documentos deberán estar listos, al menos 48 horas antes de que se notifique a los aspirantes que pasaron a la siguiente etapa del proceso.

Una vez aplicadas las pruebas técnicas y psicométricas, el Administrador del Talento Humano, validará las respuestas y los 3 mejores aspirantes puntuados por cada cargo vacante, pasarán a la siguiente etapa del proceso.

La prueba de conocimientos técnicos y psicométrica serán valoradas sobre 50 puntos cada una.

vi. Entrevista

Una vez que se notifica a los 3 aspirantes mejor puntuados el lugar, fecha y hora para la ejecución de las entrevistas, la máxima autoridad de la unidad solicitante y el Administrador del Talento Humano, formularán cinco preguntas cada uno, las cuales evaluarán aspectos de su trayectoria profesional y académica, respuestas ante casos laborales prácticos, fortalezas y debilidades propias y aspiraciones personales.

La entrevista deberá durar entre 10 y 15 minutos y será valorada sobre 50 puntos.

vii. Calificación global y notificación al aspirante con más alto puntaje

Para el efecto, se deberá tomar en cuenta la ponderación que recibirá la prueba de conocimientos técnicos, el test psicométrico y la entrevista, como se detalla a continuación:

<i>Ponderación de las puntuaciones de las pruebas técnicas y psicométricas y entrevista</i>			
Prueba de conocimientos técnicos	Test psicométrico	Entrevista	Total
50 %	25%	25%	100%

*Tabla 30. Ponderación de la prueba técnica y psicométrica y entrevista.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.*

El aspirante mejor puntuado será notificado a través de correo electrónico, en el cual además se le indicará la hora y fecha en que debe acercarse a nuestra empresa para formalizar la contratación.

El Administrador del Talento Humano, deberá redactar un memorando en el que se dé por sentado como ganador al aspirante con más alto puntaje, indicando un breve resumen del proceso ejecutado. Asimismo, deberá proceder con los demás trámites de ley.

viii. Acerca de la admisión de estudiantes para la ejecución de prácticas pre-profesionales

La empresa Sweet Laia como parte de su filosofía corporativa, centrará sus esfuerzos para dar la oportunidad a jóvenes que requieran incorporarse al mundo laboral realizando sus prácticas pre-profesionales en nuestra organización.

Para el efecto se seguirá el siguiente procedimiento:

- ✓ El Administrador del Talento Humano, una vez receptada la solicitud realizada por el estudiante y firmada por la autoridad competente de la Universidad o Instituto, socializará con las demás unidades el requerimiento del estudiante practicante, con el propósito de identificar las necesidades que tienen cada una de estas, para de esta manera ubicar al alumno.
- ✓ El Administrador del Talento Humano, solicitará al Jefe Administrativo Financiero, la verificación de la disponibilidad presupuestaria para la apertura de un cargo provisional de practicante.
- ✓ Una vez recibido el visto bueno del Jefe Administrativo-Financiero, se notificará al estudiante acerca de los requisitos para el ingreso a nuestra organización.
- ✓ El Administrador del Talento Humano y la máxima autoridad de la unidad requirente, planificarán las actividades que estén relacionadas a la formación académica del estudiante solicitante.
- ✓ El Administrador del Talento Humano, procederá con la inducción del estudiante.
- ✓ El Administrador del Talento Humano gestionará los trámites legales contraídos con el IESS.

3.1.4.4. Reglamento interno

a) Introducción

El presente reglamento, representa un documento de apoyo complementario al código de trabajo, no lo reemplaza y tiene como propósito principal, normar el comportamiento de

nuestros colaboradores, exponer sus prohibiciones y obligaciones, así como también sus derechos. Así también, crear un ambiente laboral adecuado en donde prime el respeto y consideración por todas las personas que conforman el equipo de trabajo Sweet Laia en todas sus perspectivas.

Esta normativa, es de cumplimiento obligatorio para todos los colaboradores de nuestra empresa, así como también de los que se incorporen eventual o indefinidamente.

Todo colaborador, recibirá una copia impresa del presente Reglamento Interno, el cual deberá ser firmado al momento de recibirlo como constancia de que conoce y asume la obligatoriedad de su cumplimiento.

b) Disposiciones generales

- i. Es atribución única y exclusiva de la empresa designar a quien corresponda la ejecución de la evaluación del colaborador, con el propósito de determinar el desempeño en el cargo que fue posesionado, así también, identificar los méritos realizados para su ascenso.
- ii. La empresa se reserva el derecho de introducir nuevas técnicas o metodologías de trabajo de acuerdo a sus necesidades.
- iii. Es potestad de la empresa y de las personas que tengan a su cargo, designar las funciones que han de realizar sus colaboradores, así también la aplicación de sanciones en el caso de omisión o desacato.
- iv. La empresa, de acuerdo a sus necesidades, podrá reubicar de puesto de trabajo eventual o permanentemente a un colaborador, si esto contribuye con el mejoramiento de su desempeño y el de la organización.
- v. Los colaboradores comunicarán de manera oportuna el incumplimiento de las obligaciones de sus demás compañeros, en el caso de que esto suponga un perjuicio para su desempeño e intereses.
- vi. La empresa supervisará y garantizará el bienestar de cada uno de sus colaboradores a través del cumplimiento del presente reglamento.

Capítulo I

Requisitos y condiciones para la incorporación a la empresa

Art. 1. La empresa de acuerdo a sus necesidades, generará el requerimiento para contratar personal y se lo ejecutará únicamente a través del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, a excepción de que la contratación sea de carácter urgente, en este caso las autoridades competentes desarrollarán un mecanismo que simplifique este proceso.

Los aspirantes a ocupar un cargo dentro de la empresa Sweet Laia, una vez aprobado el proceso de selección, deberá entregar a la empresa los siguientes documentos:

- a) Cédula de identidad;
- b) Papeleta de votación actualizada;
- c) Hoja de vida actualizada;
- d) 1 fotografía tamaño carné física y 1 digital actualizadas.
- e) 1 documento que certifique su nivel académico;
- f) 1 documento que certifique su experiencia y;
- g) 2 certificados de honorabilidad.
- h) 1 copia de cuenta bancaria.

Capítulo II

Período de prueba

Art. 2. De acuerdo al Art. 15 del Código del Trabajo “En todo contrato de plazo indefinido, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días”. De esta manera, el colaborador será evaluado por la máxima autoridad de su área conjuntamente con el Administrador del Talento Humano, con frecuencia mensual durante los tres primeros meses de prestación de sus servicios.

Capítulo III

Asistencia y puntualidad

Art. 3. El Administrador del Talento Humano, será el encargado de controlar la asistencia y puntualidad de todos los colaboradores de la empresa, a través del registro obtenido del reloj biométrico, el cual estará ubicado en un lugar visible de los accesos y salidas de las instalaciones.

Art. 4. Es responsabilidad de los colaboradores, registrar su hora de entrada y salida de manera puntual, a menos de que la máxima autoridad de su área disponga lo contrario, previa autorización del Jefe Administrativo-Financiero. Los colaboradores, deberán procurar que su hora de entrada sea registrada con al menos 5 minutos de anticipación.

Art. 5. En el caso de que un colaborador no asistiera o se retrasara a su puesto de trabajo por enfermedad, calamidad doméstica o fuerza mayor, deberá presentar el respectivo certificado médico o documento que respalde dicha inasistencia o retraso.

El cometimiento de 3 inasistencias o retrasos injustificados en un mes será sancionado de acuerdo al presente reglamento interno sin perjuicio de la legislación vigente.

Art. 6. Los documentos que respalden inasistencias o retrasos, deberán ser oportunamente presentados al Administrador del Talento Humano con un máximo de 48 horas después del hecho. En el caso de los certificados médicos, únicamente serán aceptados los provistos por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Capítulo IV

Permanencia de los colaboradores en las instalaciones de la empresa

Art. 7. Los colaboradores tienen expresamente prohibida la salida de su puesto de trabajo en horas laborales, a excepción de que la máxima autoridad de su área lo haya autorizado para la ejecución de una actividad especial.

Art. 8. En el caso de que el colaborador, necesite de un permiso de salida personal, deberá solicitarlo al Administrador del Talento Humano y la máxima autoridad de su área para su aprobación.

Capítulo V

Horas suplementarias y extraordinarias

Art. 9. La máxima autoridad de cada área será el responsable de solicitar al Jefe Administrativo-Financiero la aprobación de las horas de trabajo necesarias fuera de la

jornada laboral de acuerdo a las necesidades de la empresa, con su respectiva justificación de forma escrita.

Art. 10. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro diarias, después de la jornada laboral normal, ni de doce a la semana y se considerarán horas extraordinarias las laboradas en fines de semana y feriados.

Art. 11. Cada hora suplementaria, tendrá un recargo del 50% del valor de la hora normal de trabajo y la hora extraordinaria un recargo del 100% del mismo valor.

Art. 12. La forma de cálculo para la aplicación de los porcentajes mencionados en el artículo 11 del presente reglamento, será la remuneración básica recibida del colaborador dividida para 240 y su resultado multiplicado por el porcentaje de acuerdo al caso.

Capítulo VI

Obligaciones y prohibiciones de los colaboradores

Art. 13. Acerca de las obligaciones.- Es de carácter obligatorio para todos los colaboradores de la empresa Sweet Laia, el cumplimiento del presente Reglamento Interno así como también de las siguientes obligaciones:

- a) Desempeñar sus funciones y las que le asigne su inmediato superior de forma eficiente, demostrando interés por el desarrollo de la empresa.
- b) Devolver los materiales no usados y conservar en buen estado las herramientas, instrumentos y útiles de trabajo.
- c) Colaborar con sus compañeros y la empresa en general, si estos si vieran en peligro o vulnerables a causas de fuerza mayor incluso fuera de horarios laborales.
- d) Salvaguardar su integridad y la de sus compañeros al ejecutar las actividades propias de su cargo o las encomendadas por su inmediato superior.
- e) Guardar un comportamiento y conducta correcta durante todo el tiempo de permanencia en la empresa, así como también en el desarrollo de actividades externas de ser el caso.
- f) Comunicar oportunamente una inasistencia o retraso, presentando su respetiva justificación al Administrador del Talento Humano.

- g) Comunicar oportunamente el mal funcionamiento de una herramienta o maquinaria, que atente con su integridad o la de sus compañeros, así como también, represente un perjuicio en la productividad de la empresa.
- h) Usar adecuadamente los equipos y herramientas de protección provistos por la empresa.
- i) Cumplir con las medidas de seguridad e higiene que la empresa dictamine.

Art. 14. Acerca de las prohibiciones.- Queda terminantemente prohibido para el trabajador:

- a) Divulgar de ninguna forma, ni por ningún medio, los procesos, recetas o secretos de elaboración de los productos de la empresa.
- b) Es estrictamente prohibido sacar de las instalaciones herramientas o productos terminados, sin el consentimiento del colaborador encargado.
- c) Asistir a las instalaciones de la empresa o al desarrollo de sus actividades externas en estado etílico o bajo el efecto de estupefacientes o sustancias psicotrópicas que alteren la conducta del colaborador.
- d) Portar cualquier tipo de arma que atente con la integridad de sus compañeros, a excepción del personal de seguridad de la empresa.
- e) Usar las herramientas y maquinaria de la empresa en actividades que no tengan relación con el proceso productivo de la empresa o con las indicaciones realizadas por el colaborador a cargo.
- f) Abandonar el puesto de trabajo o dejar de realizar sus actividades sin una razón justificada.
- g) Realizar actividades similares fuera de la empresa, que representen una competencia para esta.
- h) Acosar laboral o sexualmente a sus compañeros o realizar cualquier comportamiento que represente una falta de respeto para ellos.
- i) Usar dispositivos telefónicos o atender a llamadas telefónicas por largos períodos de tiempo.
- j) Rotar funciones sin el consentimiento de la máxima autoridad de cada área.
- k) Realizar proselitismo político durante cualquier época del año.
- l) Usar el poder o influencia para recibir dinero o alguna otra forma de pago por favores que atenten contra los intereses e integridad de la empresa o sus demás compañeros.

Capítulo VII

Pago de remuneraciones

Art. 15. El pago de remuneraciones y horas extras, se acreditarán directamente a las cuentas bancarias de cada colaborador, hasta el quinto día de cada mes.

Art. 16. Para el pago de horas extras, se deberá llenar el formulario provisto por el Administrador del Talento Humano, justificando las actividades realizadas y firmado por su inmediato superior.

Art. 17. Para los adelantos de sueldos, se deberá llenar el formulario provisto por el Administrador del Talento Humano, el cual deberá ser aprobado por el Jefe Administrativo-Financiero y no deberá superar la remuneración a la que tiene derecho cada mes.

Capítulo VIII

Vacaciones

Art. 18. De acuerdo al artículo 69 del Código del Trabajo “Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables” En el caso de los colaboradores con más de 5 años de antigüedad en la empresa, tendrán derecho a un día más de vacaciones por cada año adicional.

Art. 19. Es facultad del Gerente General, aprobar el pago en efectivo o en vacaciones los días adicionales por antigüedad.

Art. 20. Los 15 días de vacaciones anuales a los que tienen derecho los colaboradores de la empresa, son irrenunciables y no pueden ser retribuidos con dinero.

Art. 21. El período en el que el trabajador saldrá de vacaciones, será estipulado en el contrato de trabajo a menos de que la autoridad competente lo conviniera con el colaborador por necesidad de la empresa.

Art. 22. El colaborador que vaya a hacer uso de sus vacaciones, deberá llenar un formulario en el cual indicará si su cargo requiere de un reemplazo y el nombre de este.

Capítulo IX

Capacitaciones

Art. 23. De acuerdo a la programación anual de capacitaciones de la empresa, los colaboradores deberán asistir de forma obligatoria a los diferentes eventos de capacitación organizados por la autoridad competente.

Art. 24. El curso de capacitación impartido, deberá ser obligatoriamente aprobado, caso contrario su costo será debitado de su remuneración mensual.

Art. 25. Una vez concluido el curso de capacitación, el colaborador capacitado será evaluado por la máxima autoridad de su área.

Art. 26. El colaborador capacitado, tiene la obligación de replicar los conocimientos adquiridos en la capacitación, para lo cual elaborará conjuntamente con la máxima autoridad de su área un cronograma para su ejecución.

Capítulo X

Medidas disciplinarias

Art. 27. En el caso de que un colaborador, incumpliera con el presente Reglamento Interno, la autoridad competente, podrá imponer medidas disciplinarias gradual o directamente de acuerdo a la gravedad de la falta como se detalla a continuación:

- a) Amonestación verbal.
- b) Amonestación escrita.
- c) Multa.

d) Despido.

Art. 28. La amonestación verbal será un llamado de atención del inmediato superior del colaborador, por el cometimiento de una falta considerada como leve. La reincidencia de una tercera falta leve, dará lugar a una amonestación escrita.

Se considera 1 falta leve acciones tales como:

- a) Retrasarse a la hora de ingreso, sea al inicio de la jornada laboral o sea al retorno de la hora de almuerzo, durante un mismo mes.
- b) Ausentarse injustificadamente de su puesto de trabajo.
- c) Salir sin permiso de su inmediato superior antes de la hora de finalización de la jornada laboral.
- d) Expresarse con malas palabras dentro de las instalaciones de la empresa.
- e) Retrasar injustificadamente sus actividades, generando ineficiencia en el proceso productivo.
- f) Dejar desordenado y sin asear sus herramientas y su lugar de trabajo.
- g) No usar los equipos de protección provistos por la empresa.

Art. 29. El cometimiento de tres faltas leves que hayan generado amonestaciones verbales o una falta grave, será causal de una amonestación escrita, la cual será notificada al colaborador infractor y registrada directamente en su archivo personal.

Se consideran faltas graves las siguientes acciones:

- a) Extraer materiales o herramientas fuera de la empresa sin justificación y sin el consentimiento del colaborador encargado del bien.
- b) Realizar en horas laborales, trabajos ajenos a las actividades productivas de la empresa.
- c) Generar peleas, riñas o cualquier acción que altere el clima laboral de la empresa.
- d) Faltar el respeto o desprestigiar sin fundamento a una autoridad por cualquier tipo de medio, sea este oral, escrito o digital.
- e) Desobedecer las órdenes de un superior, por lo que genera un perjuicio para la empresa.
- f) Manipular de forma inadecuada las herramientas y maquinaria de la empresa, poniendo en riesgo la integridad de sus demás compañeros y la seguridad de la empresa.
- g) Participar de actos que perjudiquen de cualquier forma a la empresa.

h) Dañar intencionalmente o por negligencia comprobada, los equipos, maquinarias o materias primas de la empresa.

Art. 30. El colaborador que haya sido amonestado por escrito tres veces, por faltas leves o a la segunda falta grave, será multado de acuerdo al daño ocasionado hasta con el 10% de su remuneración mensual.

La autoridad competente de la empresa se reserva el derecho de multar al colaborador que por actuar negligentemente, genere un perjuicio monetario a la empresa.

Art. 31. El cometimiento de una tercera falta grave, será causal para la solicitud de Visto Bueno a la autoridad competente del Ministerio del Trabajo, sin perjuicio de códigos civiles, penales u otras leyes que regulan el accionar de cualquier persona en el país.

Art. 32. Para la categorización de sanciones según su gravedad, se conformará una comisión de disciplina, conformada por el Gerente General, el Jefe Administrativo-Financiero y el Administrador del Talento Humano, quienes notificarán por escrito la amonestación u ordenarán al inmediato superior del colaborador infractor, el llamado de atención verbal al que diera lugar una falta leve.

Art. 33. En el caso de que la falta sea cometida por uno de los integrantes de la comisión de disciplina, le corresponde categorizar y notificar a un delegado de la Junta General de Accionistas.

Art. 34. Para determinar el grado de gravedad de una falta, se identifican cinco criterios para su categorización como se detalla a continuación:

- a) Intencionalidad;
- b) Gravedad del perjuicio ocasionado;
- c) Casos fortuitos o de fuerza mayor;
- d) Reincidencia y;
- e) Atenuantes o agravantes.

Art. 35. Con el propósito de cuantificar la gravedad de una falta, cada uno de los criterios anteriormente identificados, tendrán una valoración numérica como se describe a continuación:

<i>Ponderación de criterios para la categorización de faltas</i>		
<i>Criterio</i>	<i>Variable</i>	<i>Puntuación</i>
Intencionalidad	Intencionalmente	10
	Sin intención	0
Gravedad del perjuicio ocasionado	Sin perjuicio	0
	Medio	5
	Alto	10
Adicionales	Atenuante	-10
	Agravante	10
Frecuencia	Primera vez	5
	Segunda vez	10
	Tercera vez	15
Causa	Negligencia	10
	Fuerza mayor	0

Tabla 31. Ponderación de criterios para la categorización de faltas.
Fuente: (Andinel, 2007).

Las faltas serán categorizadas de acuerdo a la suma de las puntuaciones de cada uno de los criterios identificados.

Art. 36. La definición de la sanción a ejecutarse, será de acuerdo a la puntuación obtenida por la gravedad de la falta y en función de los rangos detallados a continuación:

<i>Tipo de amonestación de acuerdo a la valoración de la falta</i>	
<i>Valoración</i>	<i>Sanción</i>
Entre 5 y 15	Amonestación verbal
Entre 20 y 30	Amonestación escrita
Entre 40 y 50	Multa

Más de 50	Solicitud de visto bueno
-----------	--------------------------

Tabla 32. Tipo de amonestación de acuerdo a la valoración de la falta.

Fuente: (Andinel, 2007).

3.1.4.5. Plan de capacitación

a) Justificación

De acuerdo a la filosofía empresarial, en la que se considera al Talento Humano como el factor determinante para el éxito de la empresa, se presta especial atención a la potenciación de las destrezas, habilidades y conocimientos del equipo de trabajo de la empresa Sweet Laia, con el propósito de generar productos con alto grado de calidad, valor agregado e higiene. Es por esto que es preponderante que el personal que interviene en la elaboración de estos productos, domine cada uno de los aspectos que implica desarrollar un producto de calidad.

b) Alcance

El presente plan de capacitación incluye al 100% del personal que realiza actividades de producción y se relaciona directamente con el proceso productivo, en este sentido la capacitación incluye desde temas de manejo de alimentos y legislación vigente.

c) Objetivos

Objetivo general

- ✓ Dotar al personal encargado de la elaboración de la línea de productos de la empresa, de conocimientos y habilidades, que posibiliten el desarrollo de buenas prácticas en el manejo de alimentos.

Objetivos específicos

- ✓ Facilitar herramientas que permitan aprovechar al máximo la capacitación recibida.
- ✓ Socializar constantemente al personal próximo a capacitarse, acerca de los objetivos que la empresa persigue, con el propósito de fortalecer el sentimiento de pertenencia a ella.
- ✓ Reducir el número total de productos defectuosos,
- ✓ Incrementar la satisfacción del cliente debido al alto nivel de calidad de los productos.

d) Tipos de capacitación a emplearse

Para una correcta y completa absorción de los conocimientos en el campo que compete, los tipos de capacitación incluidas en este plan comprenden:

✓ Capacitación inductiva, capacitación preventiva y capacitación correctiva.

Estas capacitaciones deben estar orientadas a la mejora continua y al desarrollo integral y profesional de cada uno de los colaboradores implicados en el proceso.

e) Nivel de capacitación

El nivel de capacitación dispuesto en la presente planificación, corresponde a un nivel intermedio, considerando que en la inducción del personal, cada uno de los colaboradores, serán orientados con conocimientos básicos por los encargados de cada área no obstante, la planificación de capacitaciones, deberá ser actualizada anualmente de acuerdo a las necesidades de la empresa y al presupuesto disponible.

f) Temas de capacitación

Módulo 1: Inducción general a la manipulación de alimentos.

Módulo 2: Higiene Básica.

Módulo 3: Enfermedades asociadas a los alimentos.

Módulo 4: Legislación sanitaria.

g) Presupuesto

El presupuesto propuesto a continuación, está calculado en base a tres colaboradores, los cuales representan el número de operarios necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa en el año 2018.

Presupuesto para la ejecución del Plan de Capacitación “Departamento de Producción”			
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total mensual
Honorarios del expositor	1	\$250	\$250
Material de oficina	3 paquetes	\$6	\$18
Módulos	3	\$4	\$12
Refrigerios	24	\$1,50	\$36
Subtotal			\$316

+10% imprevistos	\$31,60
Total	\$347,60

*Tabla 33. Presupuesto para el Plan de Capacitación del “Departamento de Producción”.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.*

h) Cronograma.

<i>Cronograma del Plan de Capacitación del “Departamento de Producción” 2018</i>									
Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	
Módulo 1: Introducción a la manipulación de alimentos.									
Orientación general y taller									
Módulo 2: Higiene Básica.									
Medidas de bioseguridad y demostración									
Módulo 3: Enfermedades asociadas a los alimentos.									
Taller									
Módulo 4: Legislación sanitaria.									
Taller									
Evaluación									

Tabla 34. Cronograma del Plan de Capacitación del “Departamento de Producción” 2018.
Elaboración: Paúl Benalcázar.

3.2. Propuesta Técnica

El propósito de la presente propuesta técnica, es diseñar el método de producción más óptimo para la consecución de los objetivos planteados, entre los cuales incluye el incremento del nivel productivo, para posteriormente incrementar el nivel de ventas e ingresos de la empresa Sweet Laia.

3.2.1. Tamaño del proyecto

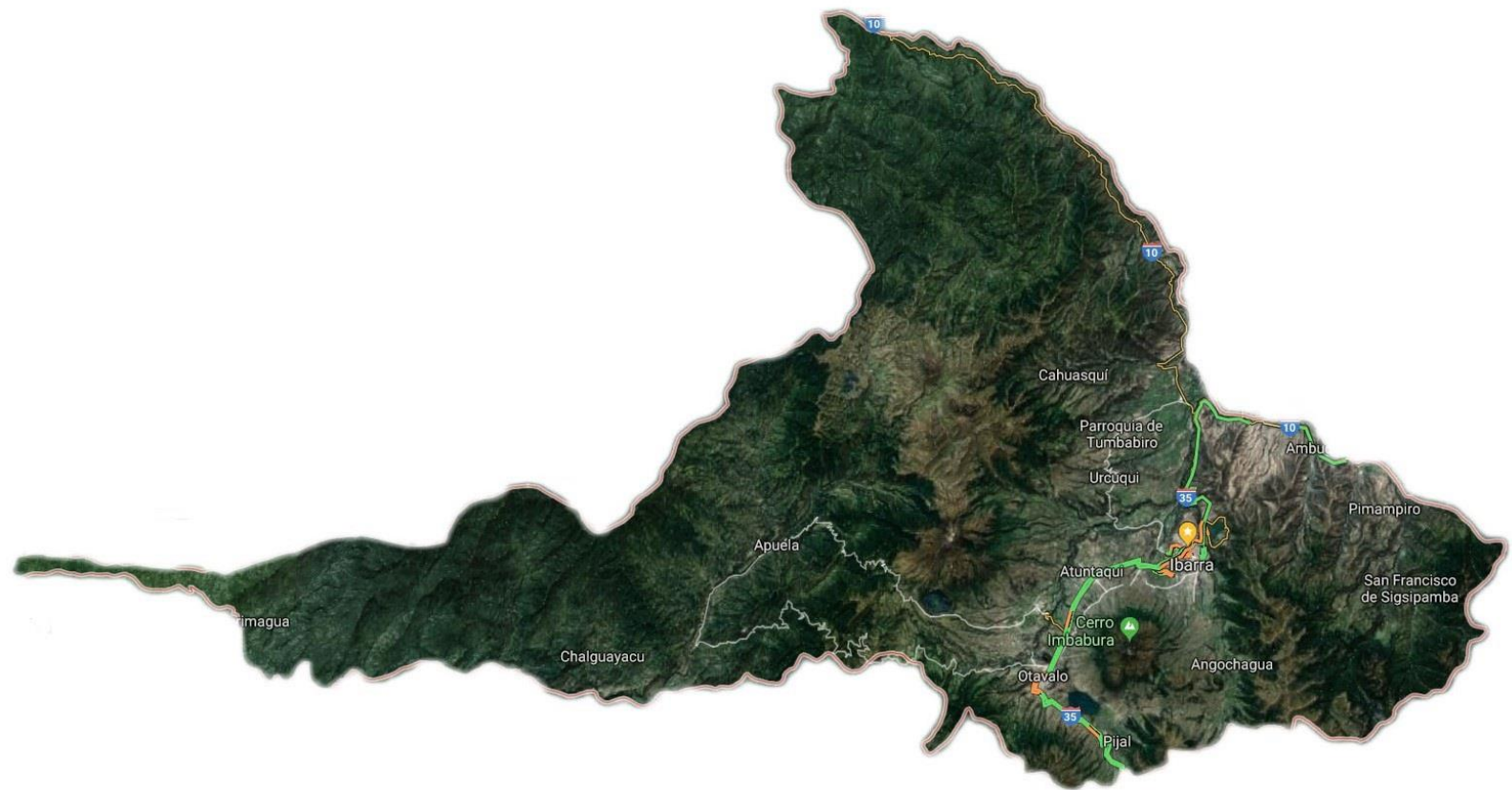
El tamaño del proyecto definirá el nivel productivo que la empresa Sweet Laia deberá alcanzar para cumplir con sus objetivos planteados en la propuesta administrativa, para esto es necesario mencionar que de acuerdo al estudio de mercado realizado, la empresa Sweet Laia tiene una demanda potencial de \$100 933,12 dólares mensuales o \$1 211 197,44 dólares anuales, de esta demanda se buscará captar un 10% anual progresivamente durante los próximos 5 años. Es así que, para lograr el objetivo, el tamaño del proyecto finalmente buscará incrementar en un 90,66% anualmente la producción del año 2017 la cual se ubica en \$63 525,12.

3.2.2. Localización de proyecto

3.2.2.1. Macro localización

El presente proyecto se desarrollará en la Provincia de Imbabura, Cantón Ibarra, lugar en el que se realizó el estudio de mercado, demostrando su receptividad a los productos de confitería chocolatería y dulces artesanales. La elección de la macro localización actual del proyecto, responde principalmente a las óptimas características económicas, geográficas y climáticas relativamente hablando en comparación a otras Provincias y Cantones de norte del país.

A continuación se muestra la ubicación de la Provincia de Imbabura y el Cantón Ibarra en el mapa de la región centro norte del Ecuador.



*Figura 34. Macro localización del proyecto “Provincia de Imbabura”.
Fuente: (Google Maps, 2018).*

3.2.2.2. Micro localización

En concordancia con la ordenanza que reglamenta el uso y ocupación del suelo en el Cantón Ibarra, en su Art. 24 literal “a”, en donde clasifica a la industria de confitería como “Industria de bajo impacto” puesto que para el desarrollo de las actividades productivas de la empresa, no se hace uso de maquinaria especial. Las instalaciones de la empresa Sweet Laia se ubican en las afueras de la ciudad de Ibarra y no alteran las condiciones de habitabilidad del entorno, no obstante, es recomendable solicitar el certificado de registro ambiental.

A continuación se muestra la microlocalización en donde desarrolla sus operaciones la empresa Sweet Laia.



Figura 35. Micro localización del proyecto “Calle Nazacota Puento s/n y Calle Sta. Lucía. Fuente: (Google Maps, 2018).

a) Distribución de la planta

Con el propósito de aprovechar al máximo el espacio físico en el que la empresa realiza sus operaciones, se propone una distribución de los departamentos y la maquinaria a fin de generar eficiencia en la ejecución de las actividades productivas, la presente distribución obedece a un sistema de procesos que evite el desperdicio innecesario de tiempo y que genere mayor productividad en los colaboradores. De esta manera, la distribución de la planta pretende alcanzar los siguientes propósitos:

- ✓ Integrar adecuadamente los espacios físicos con las herramientas y maquinarias que mantengan una interrelación en los procesos productivos.
- ✓ Minimizar esfuerzos en el transporte de insumos y materiales.
- ✓ Generar espacios adecuados para un flujo efectivo de los colaboradores y el transporte de productos, materiales o insumos.
- ✓ Seguridad de los colaboradores.
- ✓ Reducción de estrés.
- ✓ Incremento del trabajo en equipo.

De esta manera, la distribución de la planta de empresa “Sweet Laia” estará organizada de la siguiente manera:



Figura 36. Vista frontal: Empresa “Sweet Laia”.

Elaborado por: Paúl Benalcázar.



Figura 37. Distribución de la planta: Empresa “Sweet Laia”.

Elaborado por: Paúl Benalcázar.

3.2.3. Análisis del producto

El propósito de este análisis es descomponer en todas sus partes cada uno de los productos que la empresa Sweet Laia ofrece, para determinar cambios que generen valor agregado a los productos e incremente su calidad.

3.2.3.1. Análisis del producto “Goomosito”

Análisis del producto “Goomosito”	
Tipo de análisis	Observaciones
Análisis morfológico	El producto “Goomosito” presenta un aspecto alargado, de forma cónica, ancho en la parte inferior y progresivamente más angosto en su parte superior, sus medidas son 6,5cm de alto por 3,5cm en su parte más ancha y 2,5cm en su parte más angosta. Para su elaboración se utilizan vasos plásticos desechables de 1 onza como moldes. 
Análisis estructural	“Goomosito” está estructurado de cuatro capas, tres de goma de diferentes sabores y una de masmelo, posee un palillo de plástico que atraviesa las cuatro capas, útil para empuñar al momento de consumirlo, similar a un bombón. 

Análisis de composición	Este producto está compuesto de glucosa, ácido cítrico, azúcar, sorbato de potasio, gelatina sin sabor y con sabor, saborizantes y colorantes artificiales.
Análisis económico	Para la elaboración de 3 150 unidades de este producto (175 displays de 18 unidades cada uno) se invierten \$281,50 dólares, es decir el costo unitario de cada display se establece en \$1,608 dólares cada uno, y su precio de venta a distribuidores es de \$3,00 Lo que significa un 86,57% de utilidad.
Análisis comparativo	En el mercado del Cantón Ibarra en los últimos meses, se ha podido observar el ingreso de un producto con las mismas características morfológicas, estructurales y de composición, denominado “Gummy Ice” no, obstante no contiene la capa de masmelo adicional que posee el producto de Sweet Laia.

*Tabla 35. Análisis del producto “Goomosito”.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.*

Flujograma de la elaboración del producto “Goomosito”

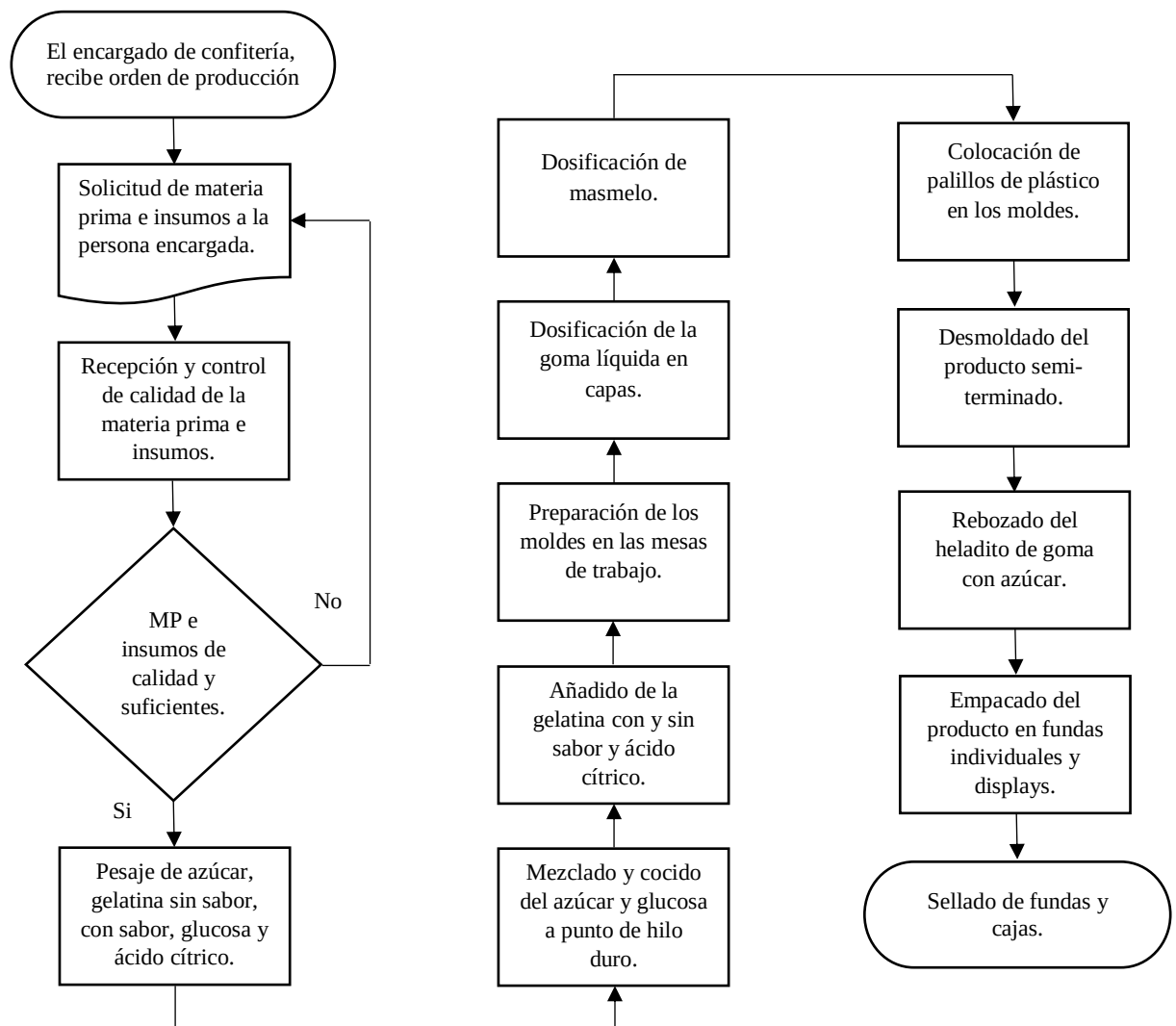
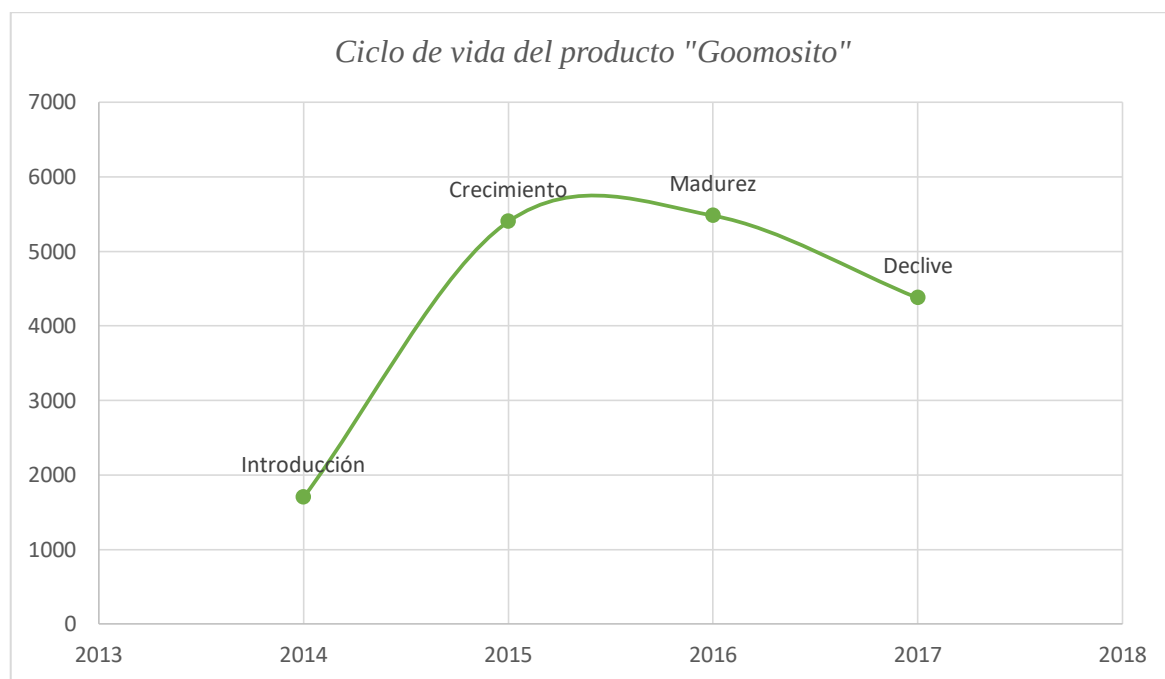


Figura 38. Flujograma de la elaboración del producto “Goomosito”
Elaborado por: Paúl Benalcázar.

Ciclo de vida del producto



*Figura 39. Ciclo de vida del producto "Goomosito".
Elaborado por: Paúl Benalcázar.*

Análisis: El producto "Goomosito", nace inicialmente como una idea de crear un confite que combine dos materiales distintos que actualmente tienen éxito en el mercado, la goma y el masmelo, en su etapa de introducción en el año 2014 el producto por sus características novedosas es ampliamente aceptado por el mercado del Cantón Ibarra y ciertas ciudad de la Provincia de Carchi, en el año 2015 el crecimiento de sus ventas es notable, no obstante al siguiente año las ventas de este producto no presentan crecimiento inclusive para el 2017, estas describen una tendencia decreciente, posiblemente debido a la introducción de un producto con escasa diferencia al de la empresa Sweet Laia o por otro lado los materiales que se usan para la elaboración del producto específicamente los vasos plásticos, generan que la duración de sus características como el aroma sea corta y se modifiquen con el transcurrir del tiempo o la exposición a la luz solar.

Propuesta

Debido a que el producto estaría entrando a una etapa de declive, se propone realizar una serie de modificaciones en el producto que generen valor agregado y calidad en este y que contribuyan con la recuperación en sus ventas.

Propuesta del producto “Goomosito”

Con el principal propósito de diferenciarse del producto del nuevo entrante, el cual es relativamente exacto al de la empresa Sweet Laia y adicionalmente eliminar el lubricante aceitoso necesario para el desmoldado y el aroma plástico que impregnan los vasos desechables en el producto, se propone elaborar un producto con una morfología distinta, de aspecto aplanado y largo, con forma cilíndrica y con pliegues en sus costados, con medidas de 9,5cm de alto por 6,06cm de ancho y 5,05cm de profundidad y construido a base de silicona que facilita el desmolado sin necesidad de lubricantes aceitosos para el efecto, como se muestra a continuación.

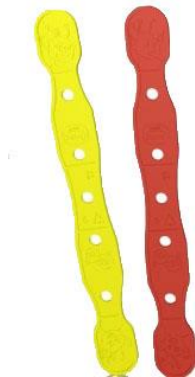
Morfología propuesta



Estructura propuesta

El concepto estructural del producto, de acuerdo a la opinión de las personas encuestadas y entrevistadas es considerado como altamente atractivo por sus capas de goma y masmelo por lo que puede conservarse de la misma manera, sin embargo un elemento de su estructura que podría ser reemplazado para

agregar valor y atractivo al producto, es el palillo plástico el cual no ofrece un buen agarre y suele desprenderse del producto y desde el punto de vista estético, una paleta puede resultar más atractivo visualmente, como el propuesto a continuación.



**Composición
propuesta**

De acuerdo a las tendencias light que de a poco han ido tomando fuerza en las industrias, es indispensable que la empresa reemplace el azúcar, el compuesto más importante en la elaboración de sus productos por los edulcorantes no calóricos los cuales están marcando tendencia a nivel mundial puesto que es menos dañina que el azúcar convencional.

Tabla 36. Propuesta del producto “Goomosito”.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.

3.2.3.2. Análisis del producto dulce de tamarindo “Bola”

Análisis del producto “Bola”	
Tipo de análisis	Observaciones
Análisis morfológico	El producto “Bola” presenta un aspecto esférico, de consistencia semi dura, su circunferencia es de 6cm en promedio y tiene un peso aproximado de 20g. Para su elaboración se utilizan cortadoras en forma circular.



Análisis estructural	El dulce de tamarindo, está considerado como un dulce artesanal, por lo que no requiere mayormente de un proceso industrial, más bien artesanal, es por esto que está estructurado de solamente una pieza y en el interior las propias semillas del fruto, las cuales le dan una consistencia semi dura. El producto es comercializado en cajas plásticas y sin empaque individual.
Análisis de composición	Este producto está compuesto de tamarindo, ácido cítrico, azúcar, y conservantes.
Análisis económico	Para la elaboración de 5 250 unidades de este producto (105 displays de 50 unidades cada uno) se invierten \$157,30 dólares, es decir el costo unitario de cada display se establece en \$1,498 dólares cada uno, y su precio de venta a distribuidores es de \$2,90 Lo que significa un 93,59% de utilidad.
Análisis comparativo	Los productos que la competencia de la empresa Sweet Laia comercializa, tienen un precio por display similar. La empresa Sweet Laia se diferencia por el tamaño de su producto puesto que este se tiene un peso neto por unidad aproximado de 20g mientras que el de la competencia posee un peso aproximado de 18g.

*Tabla 37. Análisis del producto “Bola”.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.*

Flujograma de la elaboración del dulce de tamarindo “Bola”

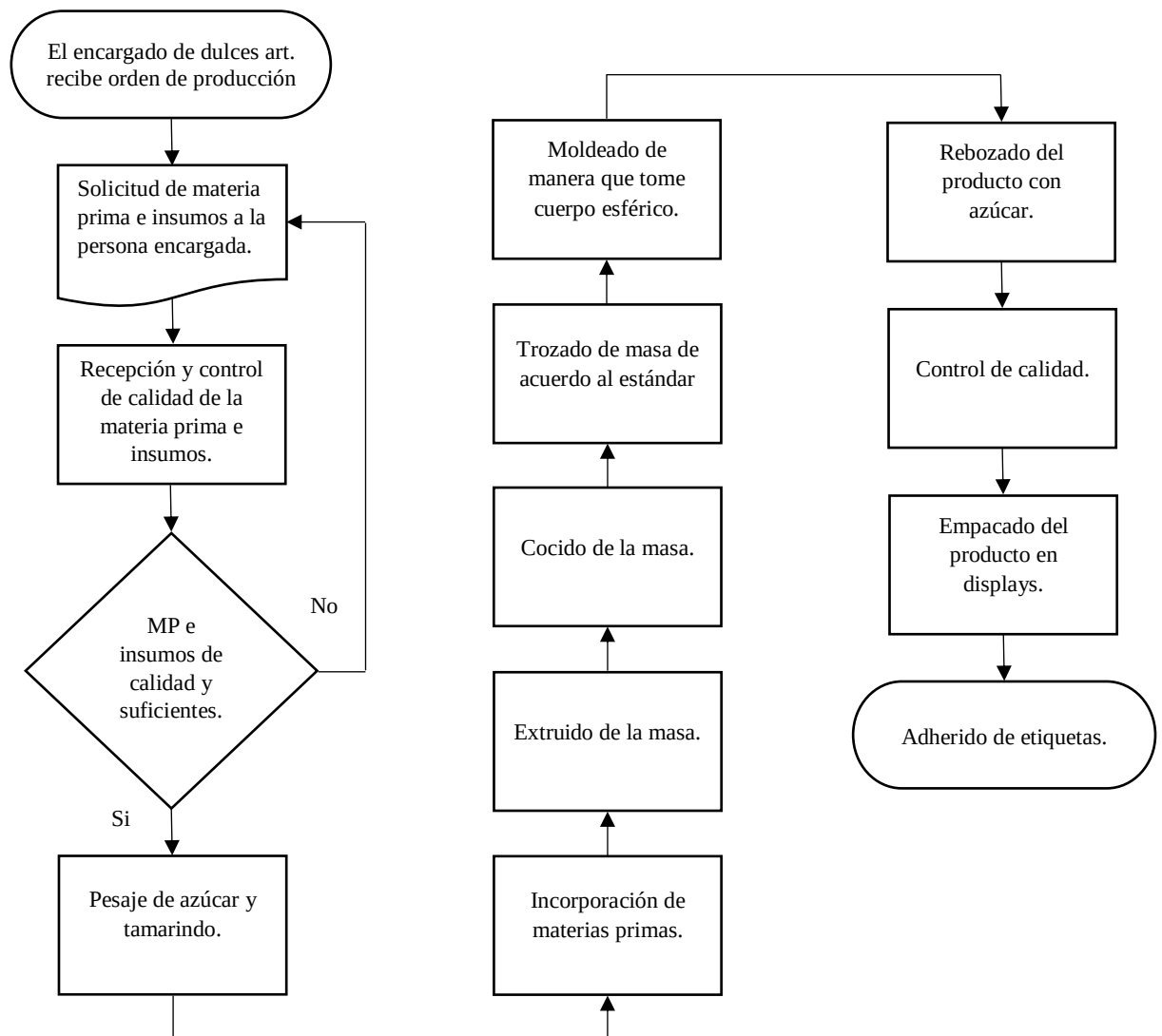


Figura 40. Flujograma de la elaboración del producto “Bola”.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.

Ciclo de vida del producto

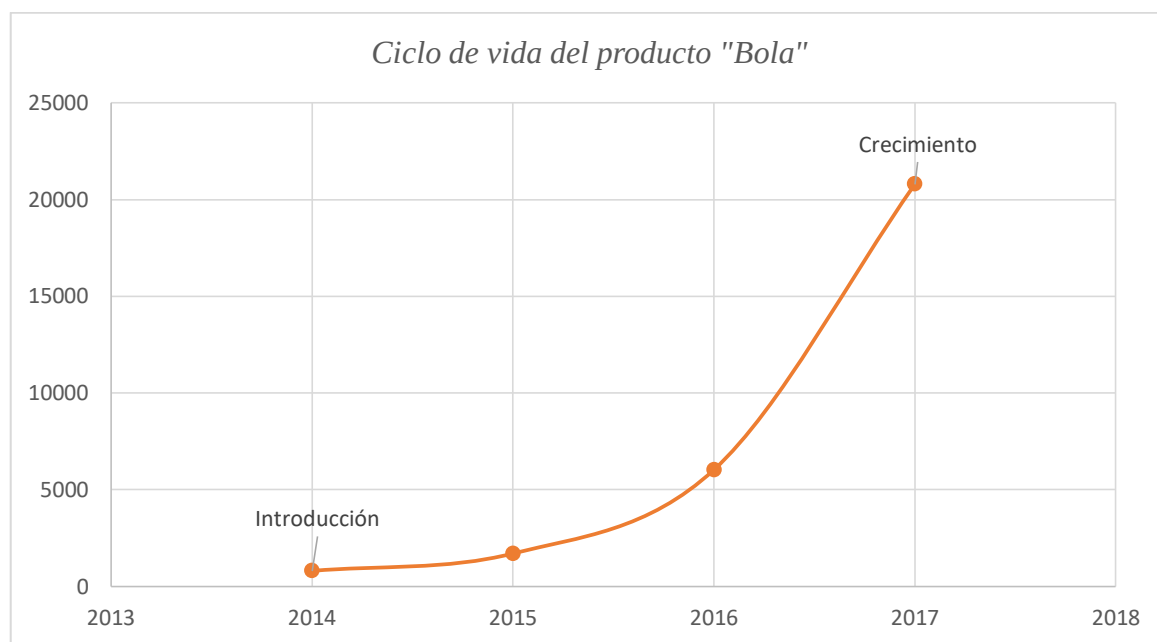


Figura 41. Ciclo de vida del producto "Bola".
Elaborado por: Paúl Benalcázar.

Análisis: En el momento que la empresa Sweet Laia introduce el dulce de tamarindo, este ya existía en el mercado y gozaba de gran aceptación entre los consumidores hasta la actualidad, de esta manera se puede identificar que la etapa del ciclo de vida por la cual atraviesa este producto es la del crecimiento, puesto que como manifiesta el Gerente General de la empresa, la producción no abastece en su totalidad la demanda de este producto, posiblemente debido a la salida del mercado de una de las marcas en competencia.

Propuesta

Propuesta del producto "Bola"	
Morfología propuesta	El aspecto de este producto está influenciado por la mayoría de productos de confitería como gomas de mascar o bombones y por la facilidad que tiene para su moldeado con las herramientas que la empresa posee, es por esto que es importante mantener

	su aspecto esférico, adicionalmente debido a que su nombre comercial hace alusión a su forma.
Estructura propuesta	La estructura sencilla del producto de una sola pieza similar a una goma de mascar, es altamente aceptada en el mercado no obstante, este producto debería poseer un empaque individual el cual brinde mayor protección e higiene al momento de su comercialización por unidades.
Composición propuesta	La consistencia de este producto únicamente se logra con la incorporación de azúcar al fruto, por lo que no es posible reemplazar con algún tipo de edulcorante no calórico, pues estas sustancias presentan una textura harinosa.

Tabla 38. *Propuesta del producto “Bola”.*
Elaborado por: Paúl Benalcázar.

3.2.3.3. Análisis del producto “Figuritas”

<i>Análisis del producto “Figuritas”</i>	
<i>Tipo de análisis</i>	<i>Observaciones</i>
Análisis morfológico	El producto “Figuritas” no posee un aspecto estándar o generalizado puesto que los moldes que se usa para su fabricación presentan diversas formas, característica que le otorga un atractivo especial al producto. 

Análisis estructural	El producto “Figuritas” está compuesto de dos capas, la primera de goma semi ácida de diferentes sabores y la segunda de masmelo, no posee paleta o palillo, puesto que son productos de bajo costo con el concepto de bocadillos pequeños. Por otra parte, este producto se estructura externamente en una tira colgable de lámina en las que se adhieren 18 sobres de 5 unidades cada uno.
	
Análisis de composición	Este producto está compuesto de glucosa, ácido cítrico, azúcar, sorbato de potasio, gelatina con y sin sabor, saborizantes y colorantes artificiales.
Análisis económico	Para la elaboración de 9 800 unidades de este producto (109 tiras colgables de 18 sobres con 5 unidades cada uno) se invierten \$162,80 dólares, es decir el costo unitario de cada tira colgable se establece en \$1,493 dólares cada uno, y su precio de venta a distribuidores es de \$2,70 Lo que significa un 80,84% de utilidad.
Análisis comparativo	En el mercado del Cantón Ibarra existen productos de empresas multinacionales que ofrecen productos con alto nivel tecnológico, como es el caso de gomas con centro líquido que requieren dosificadoras a inyección, lo que representa una gran desventaja para la empresa Sweet Laia, no obstante tienen un precio más alto y menos margen de ganancia para quienes comercializan estos productos.

Tabla 39. Análisis del producto “Figuritas”.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.

Flujograma de la elaboración del producto “Figuritas”

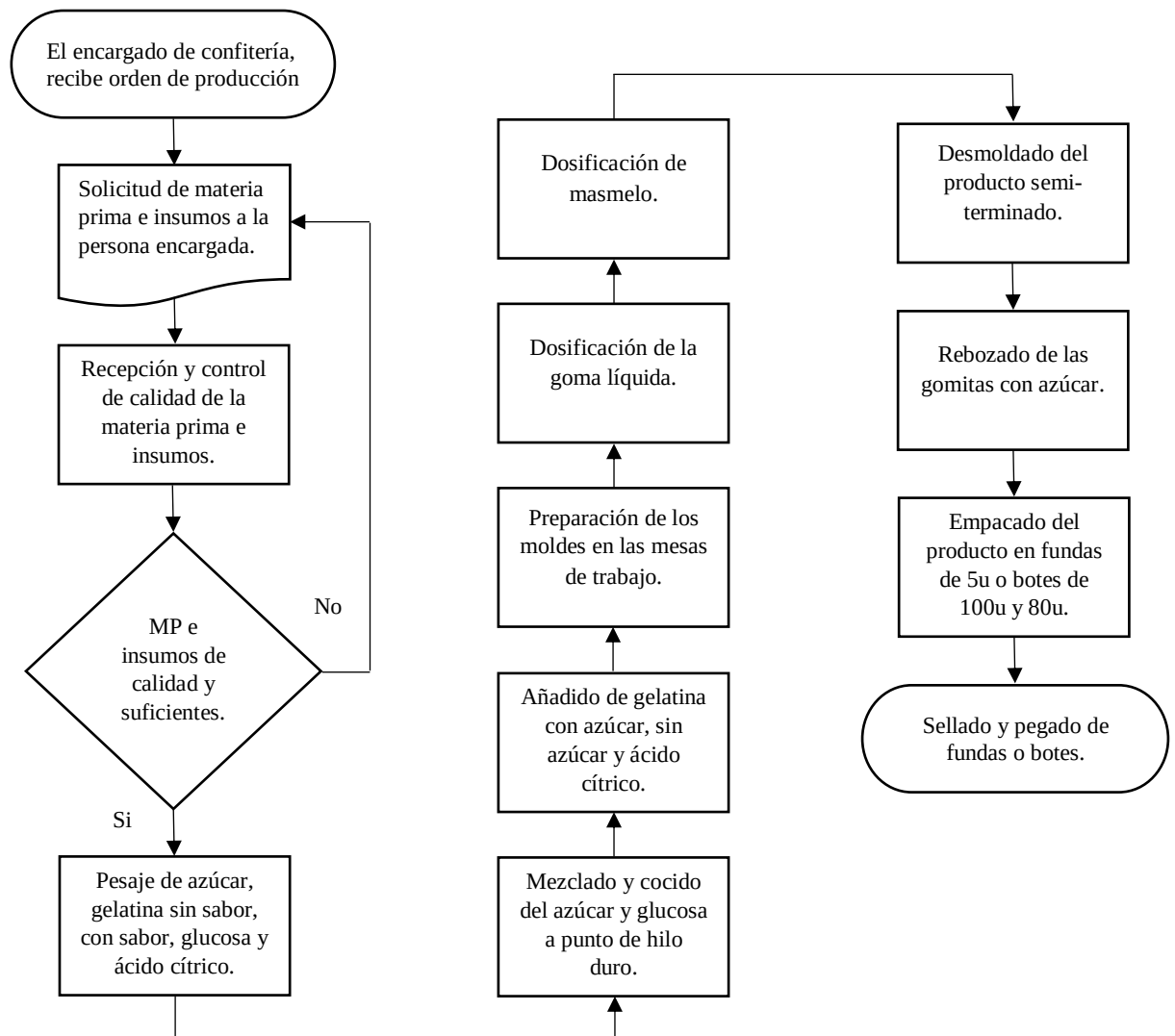
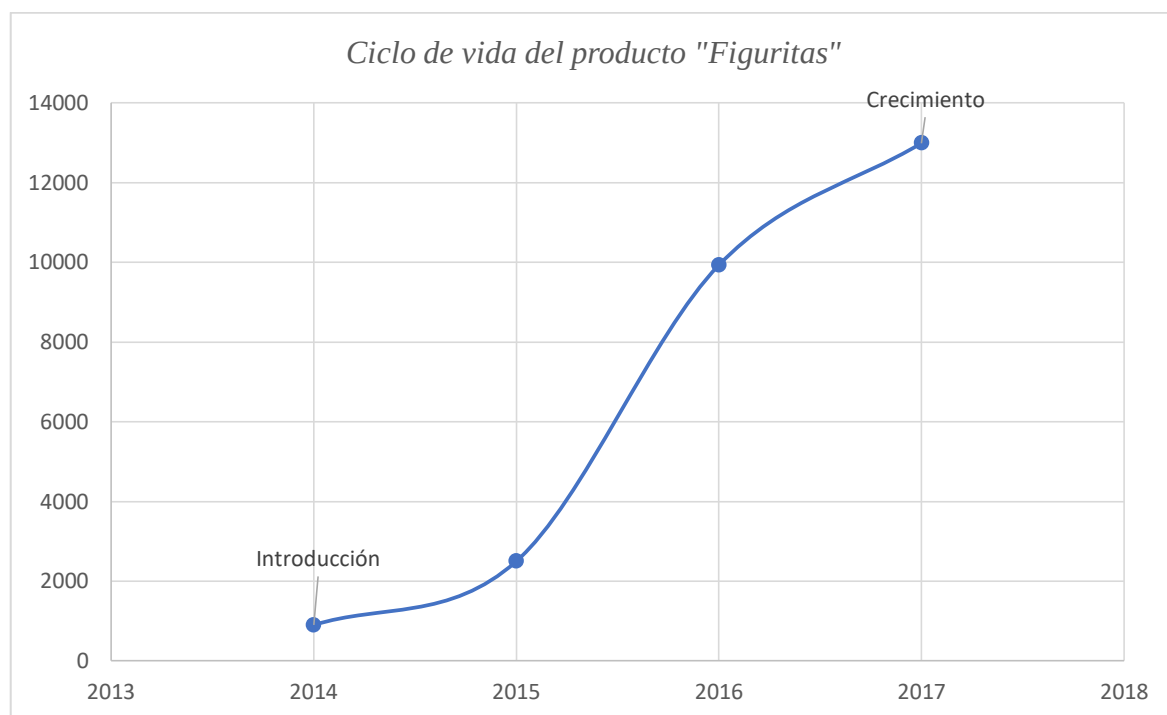


Figura 42. Flujograma de la elaboración del producto “Figuritas”.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.

Ciclo de vida del producto



*Figura 43. Ciclo de vida del producto "Figuritas".
Elaborado por: Paúl Benalcázar.*

Análisis: El producto "Figuritas" durante los cuatro años de vida de la empresa, ha tenido buena acogida por los consumidores Ibarreños, para el año 2017 las ventas de este producto empiezan a crecer en menor proporción, sin embargo la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra este producto describe un notable crecimiento.

Propuesta

<i>Propuesta del producto "Figuritas"</i>	
Morfología propuesta	El principal atractivo físico de este producto radica en la variación de sus modelos, es por esto que es importante mantener sus formas con las mismas dimensiones por la accesibilidad que presenta en su precio.
Estructura propuesta	La estructura del producto de dos piezas, ha sido altamente aceptada en el mercado sin embargo, este producto debe poseer

	un empaque individual, el cual brinde mayor protección e higiene al momento de su comercialización por unidades.
Composición propuesta	Al igual que el producto “Goomositos”, es importante que la empresa reemplace su principal materia prima por edulcorantes no calóricos, debido a que en la actualidad, los consumidores buscan productos que cuiden su salud.

Tabla 40. Propuesta del producto “Figuritas”.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.

3.2.3.4. Análisis del producto “ChocoTritón”

<i>Análisis del producto “ChocoTritón”</i>	
<i>Tipo de análisis</i>	<i>Observaciones</i>
Análisis morfológico	El producto “ChocoTritón” presenta un aspecto alargado, de forma cilíndrica, con surcos en la parte delantera de su cuerpo, sus medidas son 7cm de alto por 3,5cm de ancho. Para su elaboración se utilizan moldes de aluminio y se imprimen moldes en fécula de maíz. 
Análisis estructural	La estructura de “ChocoTritón” presenta dos partes, la primera y principal corresponde al masmelo bañado en chocolate y la segunda a un palillo para el empuñado de producto.

No posee empaque personalizado sino un empaque plástico transparente simple y en reemplazo de cajas displays, se comercializa en fundas de 24 unidades del mismo tipo.



Análisis de composición	Este producto está compuesto de glucosa, ácido cítrico, azúcar, sorbato de potasio, gelatina sin sabor, saborizantes, colorantes artificiales y chocolate negro.
Análisis económico	Para la elaboración de 4 000 unidades de este producto (143 displays de 28 unidades cada uno) se invierten \$332 dólares, es decir el costo unitario de cada display se establece en \$2,321 dólares cada uno, y su precio de venta a distribuidores es de \$4,35 Lo que significa un 87,41% de utilidad.
Análisis comparativo	En el mercado de chocolatería del Cantón Ibarra, existen 2 empresas que compiten con este producto, no obstante mientras los productos de estas empresas poseen un empaque con diseño personalizado, el de la empresa Sweet Laia se comercializa en empaques transparentes y en lugar de cajas, fundas con 28 unidades cada una.

*Tabla 41. Análisis del producto “ChocoTritón”.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.*

Flujograma de la elaboración del producto “ChocoTritón”

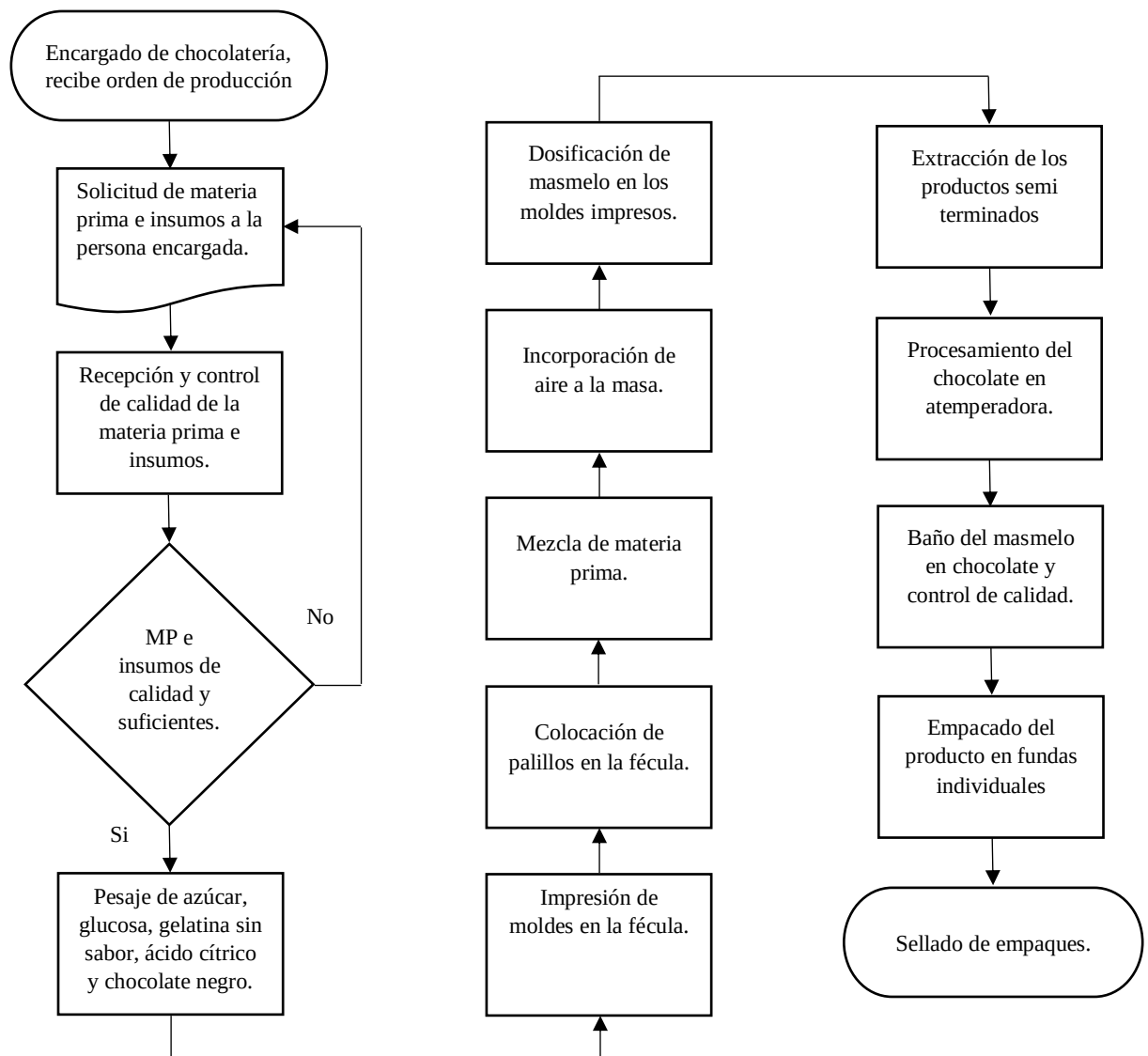


Figura 44. Flujograma de la elaboración del producto “ChocoTritón”.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.

Ciclo de vida del producto

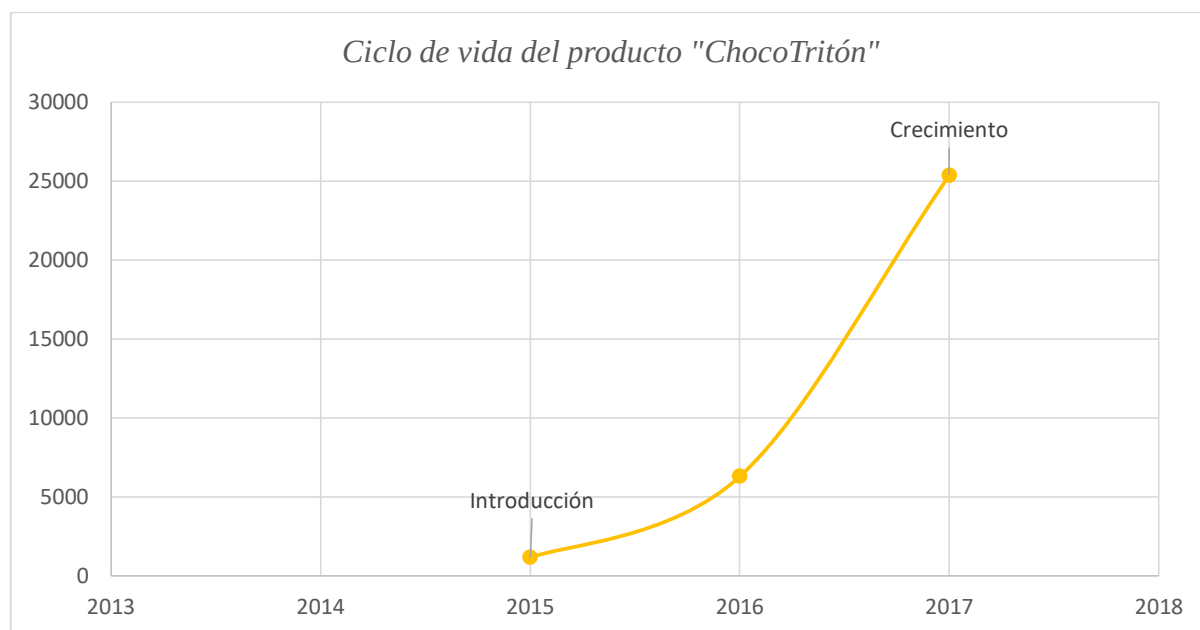


Figura 45. Ciclo de vida del producto "ChocoTritón".

Elaborado por: Paúl Benalcázar.

Análisis: El producto "ChocoTritón" a diferencia de los demás productos, fue producido por la empresa a partir del año 2015, a pesar de que no posee un empaque personalizado como los de la competencia, empezó a tener rápidamente éxito en el mercado de chocolatería del Cantón Ibarra, de tal manera que actualmente es uno de los productos que más aporta en los ingresos de la empresa. De esta manera, se puede considerar que el producto se encuentra en una etapa creciente de su ciclo de vida.

Propuesta

Propuesta del producto "ChocoTritón"

Morfología propuesta

Con el propósito de rediseñar e incrementar el atractivo del producto además de evitar el uso de fécula como molde para su elaboración debido a que deposita partículas harinosas en el producto desagradable al gusto, se propone implementar un molde con un aspecto mejorado y más estético visualmente, con medidas de 7cm cm de alto por 3,7cm de ancho y 2,2cm de profundidad, construido a base de silicona la cual facilita el

desmoldado y evita los gránulos de fécula que se adhieren al momento de desmoldar el producto.



Un elemento a modificarse por el aspecto estético, es el palillo plástico que posee el producto, el cual debe ser reemplazarlo por una paleta plástica que brinde un mayor agarre evitando el desprendimiento del producto.

Estructura propuesta



Composición propuesta

Al igual que los anteriores productos, es indispensable que la empresa reemplace el azúcar por los edulcorantes no calóricos

con el propósito de ofrecer un producto saludable y a la vez agradable al gusto.

Tabla 42. Propuesta del producto “ChocoTritón”.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.

3.2.4. Marco legal

La empresa Sweet Laia, actualmente se encuentra ejecutando sus operaciones productivas y posee vigentes sus permisos y registros sanitarios, no obstante, de acuerdo a la propuesta técnica diseñada, en la cual se plantea reemplazar el principal elemento de la composición de tres de los cuatro productos que elabora la empresa, es necesario volver a realizar el análisis químico de estos productos, la solicitud para la obtención del registro sanitario y su inscripción en el ARCSA, esto con el principal propósito de obtener la nueva semaforización de los productos, con lo que se espera conseguir que en su descripción se clasifique como productos con bajo o medio nivel de azúcar. A partir de esto, el procedimiento para obtener dicha certificación es el siguiente:

- a) Validar el permiso de funcionamiento;
- b) Cancelar el valor de \$104;
- c) Solicitar y presentar la categorización del producto en el MIPRO y subir conjuntamente a la plataforma del ARCSA el flujograma del producto;
- d) Elegir un laboratorio autorizado por el ARCSA y cancelar el valor de \$600 dólares por cada producto.
- e) Enviar muestras del producto al laboratorio químico.
- f) Elaboración de la tabla nutricional de acuerdo al análisis;
- g) Recepción del semáforo y registros sanitarios;
- h) Elaboración y propuesta de la etiqueta del producto;
- i) Aprobación o corrección de la etiqueta.

Adicionalmente, es importante obtener un respaldo que contribuya con la promoción de los productos de la empresa Sweet Laia que los diferencie de la competencia internacional y los impulse como lo hace el Ministerio de la Productividad a través de sus programas, de esta

manera se propone adquirir los derechos de “Primero Ecuador”. Para esto es necesario, seguir el procedimiento:

- ✓ Llenar el Formulario de registro con los datos que se solicitan en la página web oficial de “Primero Ecuador”, y aceptar los términos y condiciones.
- ✓ Descargar el logo vectorizado de la marca.
- ✓ Una vez que la solicitud para la obtención de Licencia de Uso sea aprobada, el solicitante recibirá un correo de bienvenida y el contrato de licencia de uso de la marca.
- ✓ Para finalizar el procesos, el representante legal de la empresa solicitante deberá firmar el contrato, y remitirlo de forma física a nuestras oficinas en Quito o a las oficinas del Ministerio de Industrias y Productividad que se encuentran alrededor de todo el país.

3.2.5. Plan de operaciones

La presente planificación, está orientada a contribuir con la consecución de los objetivos planteados en la propuesta administrativa, tiene el propósito de diseñar el programa a seguir para alcanzar el nivel deseado de producción, a través de una adecuada gestión de la mano de obra y la materia prima e insumos. Para esto, se tomará especial atención al tiempo de mano de obra necesario para la ejecución de cada uno de los procesos que intervienen en la elaboración de los productos de la empresa con el propósito de conocer la cantidad de operarios necesarios para el desarrollo del proceso productivo. Por otra parte, esta herramienta será de utilidad para conocer el capital que la empresa necesita para iniciar con sus operaciones.

3.2.5.1. Determinación del nivel de producción

Con el propósito de determinar el nivel de producción deseado por cada producto, es necesario calcularlo sobre la base de la demanda potencial obtenida en el estudio de mercado, tomando en cuenta el precio del mercado con el que se comercializa cada uno de los cuatro productos.

<i>Nivel de producción total por producto</i>			
Producto	Demanda potencial anual	Precio/display	Producción total
Dulce de tamarindo “Bola”	\$227 099,52	\$2,90	78 310
Helado de goma “Goomosito”	\$435 274,08	\$3,00	145 091

Goma individual “Figuritas”	\$113 549,76	\$2,70	42 055
Paleta de chocolate “ChocoTritón”	\$435 274,08	\$4,35	100 063

*Tabla 43. Nivel de producción total por producto.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.*

De acuerdo con el objetivo planteado, acerca de captar un 50% de la demanda potencial y la visión de la empresa Sweet Laia de posicionarse como una de las marcas líderes en el mercado de confitería, chocolatería y dulces artesanales del Cantón Ibarra, se muestra a continuación el nivel de producción a ejecutarse durante los próximos 5 años de desarrollo del proyecto.

<i>Nivel de producción de acuerdo a los objetivos</i>						
Producto (Displays o tiras colgables por mes).	Nivel de producción total	2018 (10%)	2019 (20%)	2020 (30%)	2021 (40%)	2022 (50%)
Dulce de tamarindo “Bola”.	78 310	7 831	15 662	23 493	31 324	39 155
Helado de goma “Goomosito”.	145 091	14 510	29 019	43 528	58 037	72 546
Goma individual “Figuritas”	42 055	4 206	8 411	12 617	16 822	21 028
Paleta de chocolate “ChocoTritón”.	100 063	10 007	20 013	30 019	40 026	50 032

*Tabla 44. Nivel de producción de acuerdo a los objetivos.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.*

3.2.5.2. Determinación de la mano de obra necesaria

Uno de los factores más importantes en la ejecución de las operaciones de la empresa es la mano de obra, por lo que es preponderante determinar el número de operarios necesarios para alcanzar el nivel productivo deseado, esto a través de la medición de cada proceso en horas/hombre, lo que a la vez servirá como herramienta para la orientación y eficiencia de los colaboradores.

a) Dulce de tamarindo “Bola”

Descripción: Mano de obra necesaria para la elaboración de 10,5 displays del dulce de tamarindo "Bola" (1 ciclo).				Objetivo: Captar un 10% anual, la demanda potencial del producto dulce de tamarindo "Bola" (Incrementar 7 831 displays cada año).				
				2018	2019	2020	2021	2022
N°	Proceso	Tipo de máquina o herramienta	Tiempo /hombre	Producir 31 displays/día (3 ciclos).	Producir 62 displays/día (6 ciclos).	Producir 93 displays/día (9 ciclos).	Producir 124 displays/día (12 ciclos).	Producir 155 displays/día (15 ciclos).
1	Pesar la materia prima	Balanza	5 min.	15 min.	30 min.	45 min.	1 hora.	1 hora y 15.
2	Desmenuzar y controlar la calidad del tamarindo	Manual	10 min.	30 min.	1 hora.	1 hora y 30.	2 horas.	2 horas y 30.
3	Amasar la materia prima	Amasadora	5 min.	15 min.	30 min.	45 min.	1 hora.	1 hora y 15.
4	Cocer la masa	Paila de bronce	10 min.	30 min.	1 hora.	1 hora y 30.	2 horas.	2 horas y 30.
5	Extrudir la materia prima	Extrusora	15 min.	45 min.	1 hora y 30.	2 horas y 15.	3 horas.	3 horas y 45.
6	Trozar de acuerdo al estándar	Cortadora	10 min.	30 min.	1 hora.	1 hora y 30.	2 horas.	2 horas y 30.
7	Moldear de forma esférica	Boleadora	15 min.	45 min.	1 hora y 30.	2 horas y 15.	3 horas.	3 horas y 45.
8	Empacar y etiquetar	Manual	10 min.	30 min.	1 hora.	1 hora y 30.	2 horas.	2 horas y 30.
Tiempo total horas/hombre			1 hora y 20 min.	4 horas	8 horas	12 horas	16 horas	20 horas

Tabla 45. Mano de obra necesaria para la elaboración del producto “Bola”.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.

b) Helado de goma “Goomosito

Descripción: Mano de obra necesaria para la elaboración de 58 displays del producto: Heladitos de goma "Goomositos" (1 ciclo).				Objetivo: Captar un 10% anual, la demanda potencial del producto: Heladitos de goma "Goomositos" (Incrementar 14 510 displays cada año).				
				2018	2019	2020	2021	2022
N°	Proceso	Tipo de máquina o herramienta	Tiempo/hombre	Producir 58 displays al día (1 ciclo).	Producir 116 displays al día (2 ciclos).	Producir 174 displays al día (3 ciclos).	Producir 232 displays al día (4 ciclos)	Producir 290 displays al día (5 ciclos).
1	Pesar la materia prima.	Balanza	5 min.	5 min.	10 min.	15 min.	20 min.	25 min.
2	Mezclar y cocer.	Manual	5 min.	5 min.	10 min.	15 min.	20 min.	25 min.
3	Añadir materias primas.	Manual	5 min.	5 min.	10 min.	15 min.	20 min.	25 min.
4	Preparar los moldes	Manual	30 min.	30 min.	1 hora	1 hora y 30.	2 horas	2 horas y 30.
5	Dosificar goma y masmero.	Dosificadora	30 min.	30 min.	1 hora	1 hora y 30.	2 horas.	2 horas y 30.
6	Colocar palillos	Manual	10 min.	10 min.	20 min.	30 min.	40 min.	50 min.
7	Desmoldar el producto	Manual	20 min.	20 min.	40 min.	1 hora.	1 hora y 20.	1 hora y 40.
8	Empacar.	Manual	30 min.	30 min.	1 hora	1 hora y 30.	2 horas.	2 horas y 30.
9	Sellar.	Selladora	30 min.	30 min.	1 hora	1 hora y 30.	2 horas.	2 horas y 30.
10	Empaque displays	Manual	30 min.	30 min.	1 hora	1 hora y 30.	2 horas.	2 horas y 30.
11	Impresión y etiquetado.	Manual	15 min.	15 min.	30 min.	45 min.	1 hora.	1 hora y 15.
Tiempo total horas/hombre			4 horas.	4 horas.	8 horas.	12 horas.	16 horas.	20 horas.

Tabla 46. Mano de obra necesaria para la elaboración del producto “Goomosito”.

Elaborado por: Paúl Benalcázar.

c) Gomas individuales “Figuritas”

Descripción: Mano de obra necesaria para la elaboración de 17 tiras de gomitas individuales "Figuritas" (1 ciclo).				Objetivo: Captar un 10% anual, la demanda potencial del producto gomitas individuales "Figuritas" (Incrementar 4 206 tiras cada año).				
				2018	2019	2020	2021	2022
N°	Proceso	Tipo de máquina o herramienta	Tiempo/hombre	Producir 17 tiras al día (1 ciclo).	Producir 34 tiras al día (2 ciclos).	Producir 51 tiras al día (3 ciclos).	Producir 68 tiras al día (4 ciclos).	Producir 85 tiras al día (5 ciclos).
1	Pesar la materia prima	Balanza	5min.	5min.	10 min.	15 min.	20 min.	25 min.
2	Mezclar y cocer el azúcar y glucosa.	Manual	15 min.	15 min.	30 min.	45 min.	1 hora.	1 hora y 15.
3	Preparar los moldes en las mesas de trabajo.	Manual	10 min.	10 min.	20 min.	30 min.	40 min.	50 min.
4	Dosificar la goma y masmelo.	Dosificadora	45 min.	45 min.	1 hora y 30.	2 horas y 15.	3 horas.	3 horas y 45.
6	Desmoldar el producto.	Manual	1 hora.	1 hora.	2 horas.	3 horas.	4 horas.	5 horas.
7	Empacar	Manual	35 min.	35 min.	1 hora y 10.	1 hora y 45.	2 horas y 20.	2 horas y 55.
8	Pegar en las tiras.	Selladora	25 min.	25 min.	50 min.	1 hora y 15.	1 hora y 40.	2 horas y 5.
9	Empaque displays	Manual	40 min.	40 min.	1 hora y 20.	2 horas.	2 horas y 40.	3horas y 20.
10	Impresión y etiquetado.	Manual	5 min.	5 min.	10 min.	15 min.	20 min.	25 min.
Tiempo total horas/hombre			4 horas	4 horas	8 horas	12 horas	16 horas	20 horas

Tabla 47. Mano de obra necesaria para la elaboración del producto “Figuritas”.

Elaborado por: Paúl Benalcázar.

d) Paleta de chocolate “ChocoTritón”

Descripción: Mano de obra necesaria para la elaboración de 10 displays del producto "ChocoTritón" (1 ciclo).				Objetivo: Captar un 10% anual, la demanda potencial del producto "ChocoTritón" (Incrementar 10 007 displays cada año).				
				2018	2019	2020	2021	2022
N°	Proceso	Tipo de máquina o herramienta	Tiempo/hombre	Producir 40 displays al día (4 ciclos).	Producir 80 displays al día (8 ciclos).	Producir 120 displays al día (12 ciclos).	Producir 160 displays al día (16 ciclos).	Producir 200 displays al día (20 ciclos).
1	Pesar la materia prima.	Balanza	5 min.	20 min.	40 min.	1 hora.	1 hora y 20.	1 hora y 40.
2	Mezclar materia prima.	Manual	10 min.	40 min.	1 hora y 20.	2 horas.	2 horas y 40.	3 horas y 20.
3	Incorporar aire.	Batidora	15 min.	1 hora	2 horas.	3 horas.	4 horas.	5 horas.
4	Preparar moldes.	Impresora	15 min.	1 hora	2 horas.	3 horas.	4 horas.	5 horas.
5	Colocar paletas.	Manual	20 min.	1 hora y 20.	2 horas y 40.	4 horas.	5 horas y 20.	6 horas y 40.
6	Dosificar masmelo.	Mangas	25 min.	1 hora y 40.	3 horas y 20.	5 horas.	6 horas y 40.	8 horas y 20.
7	Extraer los productos.	Manual	10 min.	40 min.	1 hora y 20.	2 horas.	2 horas y 40.	3 horas y 20.
8	Diluir el chocolate.	Atemperadora	10 min.	40 min.	1 hora y 20.	2 horas.	2 horas y 40.	3 horas y 20.
9	Bañar el masmelo.	Atemperadora	20 min.	1 hora y 20.	2 horas y 40.	4 horas.	5 horas y 20.	6 horas y 40.
10	Empacar el producto.	Manual	20 min.	1 hora y 20.	2 horas y 40.	4 horas.	5 horas y 20.	6 horas y 40.
11	Sellar y empacar en dis.	Selladora	30 min.	2 horas.	4 horas.	6 horas.	8 horas.	10 horas.
Tiempo total horas/hombre			3 horas.	12 horas.	24 horas.	36 horas.	48 horas.	60 horas.

Tabla 48. Mano de obra necesaria para la elaboración del producto “ChocoTritón”.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.

3.2.5.3. Número total de operarios por años

La matriz que se detalla a continuación, representa la sumatoria de horas/hombre que necesita cada proceso para la elaboración de los productos de la empresa. Tomando en cuenta que el horario laboral es de 8 horas diarias, el número de operarios por año, se detalla de la siguiente manera.

<i>Número total de operarios por años</i>					
Producto	2018	2019	2020	2021	2022
Dulce de tamarindo “Bola”	4 horas	8 horas	12 horas	16 horas	20 horas
Helado de goma “Goomosito”	4 horas.	8 horas.	12 horas.	16 horas.	20 horas.
Goma individual “Figuritas”	4 horas	8 horas	12 horas	16 horas	20 horas
Paleta de chocolate “ChocoTritón”	12 horas.	24 horas.	36 horas.	48 horas.	60 horas.
Número total de operarios	3 operarios	6 operarios	9 operarios	12 operarios	15 operarios

*Tabla 49. Número total de operarios por años.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.*

3.2.5.4. Requerimiento de materia prima directa, mano de obra directa e insumos

El requerimiento de la materia prima, será calculado de acuerdo a la propuesta realizada la cual en el caso del Heladito de goma “Goomositos”, Gomititas individuales “Figuritas” y la Paleta de Chocolate “ChocoTritón” reemplazarán el azúcar convencional por edulcorante no calórico, como se muestra a continuación.

a) Dulce de tamarindo “Bola”

<i>Requerimiento de materia prima 3 ciclos (32 displays x 50u)</i>			
Materia Prima	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Tamarindo	9,50 kg	\$2,05	\$19,48
Azúcar	12,90 kg	\$0,64	\$8,26
Ácido cítrico	0,440 kg	\$1,82	\$0,80
Requerimiento de insumos			
Empaque individual	1600	\$0,0025	\$4,00
Caja/display	32 displays	\$0,17	\$5,44
Etiqueta	32 etiquetas	\$0,05	\$1,60
Gas industrial	1/16 de tanque	\$18,50	\$1,16
Mano de obra directa			
Horas/hombre	4 horas	\$2,30	\$9,20
Total			\$49,94

*Tabla 50. Requerimientos para la elaboración del producto “Bola”.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.*

b) Heladito de goma “Goomosito”

<i>Requerimiento de materia prima 1 ciclos (58 displays x 18u)</i>			
Materia Prima	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Edulcorante no calórico	2,05 kg	\$6,95	\$14,25
Gelatina sin sabor	5,75 kg	\$3,64	\$20,93
Gelatina con sabor	4,35 kg	\$3,80	\$16,53
Glucosa	1,88 kg	\$1,17	\$2,20
Sorbato de potasio	72 g	\$0,002	\$0,14
Ácido cítrico	0,510 kg	\$1,82	\$0,93
Requerimiento de insumos			
Empaque individual	1044	\$0,012	\$12,53
Paletas plásticas	1044	\$0,008	\$8,35

Caja/display	58	\$0,20	\$11,60
Gas industrial	1/16 de tanque	\$18,50	\$1,16
Mano de obra directa			
Horas/hombre	4 horas	\$2,30	\$9,20
Total			\$97,82

Tabla 51. Requerimientos para la elaboración del producto “Goomositos”.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.

c) Gomas individuales “Figuritas”

Requerimiento de materia prima 1 ciclos (17 tiras de 18 sobres x 5u c/u)			
Materia Prima	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Edulcorante no calórico	0,390 kg	\$6,95	\$2,71
Gelatina sin sabor	1,20 kg	\$3,64	\$4,37
Gelatina con sabor	1,00 kg	\$3,80	\$3,80
Glucosa	0,350 kg	\$1,17	\$0,41
Sorbato de potasio	24 g	\$0,002	\$0,05
Ácido cítrico	0,187 kg	\$1,82	\$0,34
Requerimiento de insumos			
Sobre de 5u	306	\$0,012	\$3,67
Tira colgable	17	\$0,10	\$1,70
Gas industrial	1/32 de tanque	\$18,50	\$0,58
Mano de obra directa			
Horas/hombre	4 horas	\$2,30	\$9,20
Total			\$26,83

Tabla 52. Requerimientos para la elaboración del producto “Figuritas”.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.

d) Paleta de chocolate “ChocoTritón”

<i>Requerimiento de materia prima 1 ciclos (40 displays x 28u)</i>			
Materia Prima	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Edulcorante no calórico	2,05 kg	\$6,95	\$14,25
Gelatina sin sabor	1,16 kg	\$3,64	\$4,22
Glucosa	0,396 kg	\$1,17	\$0,46
Chocolate	4,30 kg	\$4,50	\$19,35
Sorbato de potasio	33 g	\$0,002	\$0,07
Esencia de vainilla	33 g	\$0,002	\$0,07
Requerimiento de insumos			
Empaque	1120	\$0,012	\$13,44
Paleta plástica	1120	\$0,008	\$8,96
Cajas	40	\$0,20	\$8,00
Gas industrial	1/16 de tanque	\$18,50	\$1,16
Mano de obra directa			
Horas/hombre	12 horas	\$2,30	27,60
Total			\$97,58

*Tabla 53. Requerimientos para la elaboración del producto “ChocoTritón”.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.*

La presente estimación de costos de producción, tiene como propósito hacer una comparación del impacto que tiene la propuesta en los costos de producción, en la que se incluyen el reemplazo de azúcar convencional por edulcorantes no calóricos, el empaque individual de productos como el dulce de tamarindo, el reemplazo de moldes plásticos y de fécula por moldes de silicona y el reemplazo de palillos simples por paletas plásticas, etc. No obstante, a modo comparativo en este apartado, se utilizan únicamente datos de costos variables, para conocer como varía la utilidad de cada producto antes y después de modificar el concepto de estos. Como se muestra a continuación:

<i>Comparación de costos de producción por display antes y después del proyecto</i>				
Producto	Costo variable antes del proyecto por display	% de utilidad de acuerdo al precio de venta	Costo variable después del proyecto por display	% de utilidad de acuerdo al precio de venta
Dulce de tamarindo “Bola”	\$1,498	93,59%	\$1,560	\$85,90%
Heladito de goma “Goomosito”	\$1,608	86,57%	\$1,686	77,94%
Gomitas individuales “Figuritas”	\$1,493	80,84%	\$1,578	71,10%
Paleta de chocolate “ChocoTritón”	\$2,321	87,41%	\$2,439	78,35%

Tabla 54. Comparación de costos de producción por display antes y después del proyecto.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.

3.2.5.5. Estimación de costos variables de producción para el año 2018

<i>Estimación de costos de producción año 2018</i>			
Producto	Costo total diario	Costo mensual	Costo anual
Dulce de tamarindo “Bola”	\$49,94	\$1 048,74	\$12 584,88
Heladito de goma “Goomosito”	\$97,82	\$2 054,22	\$24 650,64
Gomitas individuales “Figuritas”	\$26,83	\$563,43	\$6 761,16
Paleta de chocolate “ChocoTritón”	\$97,58	\$2 049,18	\$24 590,16
Total		\$5 715,57	\$68 586,84

Tabla 55. Estimación de costos de producción año 2018.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.

<i>Mano de obra indirecta 2018</i>			
Descripción	Cantidad	Remuneración mensual	Total anual
Ingeniero en alimentos	1	\$450	\$5 400

Total	1	\$450	\$5 400
--------------	----------	--------------	----------------

Tabla 56. Mano de obra indirecta 2018

Elaborado por: Paúl Benalcázar.

3.3. Propuesta de Marketing

Una vez diseñada la estrategia técnica para alcanzar el nivel de producción esperado, se plantearán estrategias que complementen este proceso, en el cual se espera colocar adecuadamente los productos de la empresa en el mercado, a su vez posicionar la marca de esta como una de las empresas líderes en el mercado de confitería, chocolatería y dulces artesanales.

3.3.1. Objetivos

3.3.1.1. Objetivo general

- ✓ Alcanzar al menos los \$121 119,74 dólares de facturación en el primero año del proyecto e incrementarlos progresivamente en un 100% durante los próximos 5 años.

3.3.1.2. Objetivos específicos

- ✓ Levantar una base de datos de los clientes que posee la empresa e incrementarlos en un 10% mensualmente.
- ✓ Incrementar un colaborador a la fuerza de ventas anualmente hasta el quinto año de desarrollo del proyecto.
- ✓ Potenciar los medios digitales de la empresa, alcanzando al menos 500 seguidores mensualmente durante los próximos 5 años.
- ✓ Capacitar al 100% de los colaboradores del área de ventas en temas referentes de atención al cliente.

3.3.2. Propuesta de valor

La campaña de posicionamiento de los productos de la empresa Sweet Laia, en el caso de la paleta de chocolate, heladito de goma y gomitas individuales, estará basada en los beneficios

del producto, puesto que la principal diferenciación de estos frente a la competencia, estará enfocada en los ingredientes saludables que posee, lo cual estará incluso respaldado por la semaforización obtenida de los nuevos análisis químicos del producto. En el caso del dulce de tamarindo, producto al que no se ha modificado su receta, la estrategia de posicionamiento de este, estará principalmente basada en sus atributos y precio.

Las estrategias de posicionamiento seleccionadas responden a una sola variable, esto con el propósito de evitar el sobre posicionamiento puesto que genera confusión y cierto grado de incredulidad en los consumidores. A continuación se muestra una matriz utilizada por (Kotler y Armstrong, 2003) en la que muestra la propuesta de valor a utilizarse para posicionar los productos de la empresa.

3.3.2.1. Propuesta de valor de los productos “ChocoTritón”, “Figuritas” y “Goomositos”

	P R E C I O			
		Más	El mismo	Menos
B E N E F I C I O	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Los mismos	Lo mismo por más	Lo mismo por lo mismo	Lo mismo por menos
	Menos	Menos por más	Menos por lo mismo	Menos por mucho menos

Tabla 57. Propuesta de valor de los productos “ChocoTritón, Figuritas y Goomosito”.
Fuente: (Kotler y Armstrong, 2003).

El cambio de la materia prima, como se muestra en la propuesta técnica, incrementa el costo de producción de los productos “ChocoTritón”, “Figuritas” y “Goomositos”, no obstante, la

estrategia consiste en mantener el precio, ofreciendo un beneficio mayor a los consumidores que buscan un estilo de vida más light y saludable, sin perder de vista su concepto que radica en ser un bocadillo de dulce, de tipo golosina pero mucho más sano que uno convencional. La inversión de recursos en campañas publicitarias, debe estar orientada en destacar el beneficio que brinda consumir un producto de estas características y posicionarlo en la mente del consumidor como la marca de un producto sano, que se preocupa por la salud de sus consumidores, sin dejar a un lado la agradable experiencia en su sabor, ni alterando el precio en beneficio del consumidor que elige los productos de la empresa Sweet Laia, entre otros beneficios más.

3.3.2.2. Propuesta de valor del dulce de tamarindo “Bola”

B E N E F I C I O	P R E C I O			
		Más	El mismo	Menos
	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Los mismos	Lo mismo por más	Lo mismo por lo mismo	Lo mismo por menos
	Menos	Menos por más	Menos por lo mismo	Menos por mucho menos

Tabla 58. Propuesta de valor del producto dulce de tamarindo “Bola”.
Fuente: (Kotler y Armstrong, 2003).

La receta para la elaboración de este producto, no fue modificada debido a la consistencia que ofrecen los materiales y la sensación que brindan al momento de consumirlos. Sin embargo se agrega un empaque individual al producto por lo que finalmente también incrementa el costo de producción, no obstante, la estrategia de posicionamiento de este

producto estará basada en sus atributos y su precio el cual no se incrementa y se mantiene por debajo del de la competencia.

En referencia a sus atributos, se busca hacer énfasis en que el tamaño del producto es superior en comparación al de la competencia enfocándose a su vez en la calidad de la materia prima la cual es 100% tamarindo, a diferencia de la mayoría de productos que existen en el mercado, en donde se hacen mezclas con frutos como el borojó y plátano para conseguir volumen. Por otro lado, es importante destacar la higiene del producto, puesto que ningún producto de la competencia posee un empaque individual, lo que deja como resultado que al momento de adquirirlos, los consumidores de estos productos, muestran un cierto grado de incomodidad, debido a que, quienes los comercializan tienen contacto directo con este.

De esta manera, la estrategia consiste en implementar una propuesta de valor que ofrezca al consumidor más beneficios por un menor precio.

3.3.3. Estrategias de posicionamiento

Una vez identificada la propuesta de valor, se plantearán estrategias basadas en las 7p's del Marketing, las cuales estarán directamente vinculadas a los objetivos de la presente planeación de marketing.

3.3.3.1. Producto

En la primera variable de la mezcla del marketing, los elementos que se buscan destacar de los productos de la empresa Sweet Laia son sus características físicas en las que se incluyen su composición, sus beneficios y su imagen. En donde, como se mencionó anteriormente, estos productos ofrecen una ventaja extra frente a los de la competencia, debido a que para su elaboración, se antepuso la salud y bienestar del consumidor tomando en cuenta los bien conocidos posibles efectos nocivos del azúcar, de esta manera se reemplaza este componente por un edulcorante no calórico, el cual incluso posibilita su consumo para personas con enfermedades como la diabetes u obesidad.

La estrategia de esta variable además se enfoca en enfatizar el origen nacional de los productos de la empresa a través de la adquisición de los derechos de la imagen de “Primero

Ecuador” en donde se busca incentivar a nuestra gente a consumir lo nuestro, apoyar la industria nacional fomentar una cultura nacionalista en donde se priorice el consumo de productos ecuatorianos frente a los extranjeros. De esta manera la imagen de los productos contendrá principalmente dos elementos, el semáforo del nuevo análisis químico realizado, en el cual se reflejará niveles bajos de azúcar y el logo de “Primero Ecuador”.

El sistema gráfico del semáforo, se ubicará en el anverso del panel principal en su parte superior izquierda, no debe estar oculto con el propósito de que se aprecie sus nuevas características. Por otra parte el logo de “Primero Ecuador” se ubicará también en la parte frontal de los empaques sin saturar el panel principal.



*Figura 46. Propuesta diseño del empaque del producto gomitas individuales “Figuritas”
Elaboración: Paúl Benalcázar.*

3.3.2.2. Plaza

La empresa Sweet Laia opera a través del canal de distribución de tercer nivel es decir mayorista, puesto que hace ventas a únicamente a distribuidores los cuales hacen recorridos cubriendo el mercado del Cantón Ibarra y cierta parte de la Provincia del Carchi.

De acuerdo a la propuesta administrativa en la que se propone incrementar un asesor comercial, quien se encargue de cubrir el mercado de nuestro Cantón, contribuyendo con la consecución del primer objetivo específico, el cual consiste en crear una base de datos de

clientes e incrementarla un 10% mensualmente. De esta manera los canales de distribución de la empresa Sweet Laia pasarían a componerse de dos niveles, como se describe a continuación.

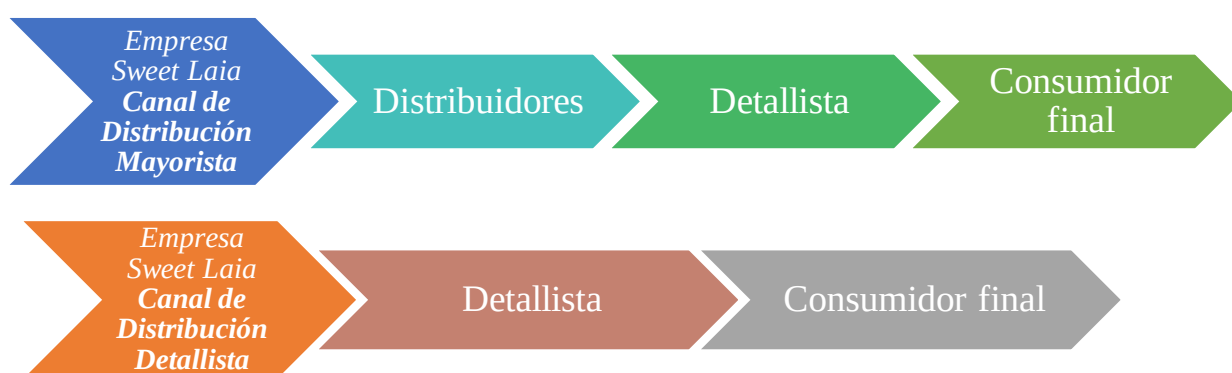


Figura 47. Canales de distribución propuestos para la empresa Sweet Laia.

Elaboración: Paúl Benalcázar.

3.3.2.3. Política de precios

De acuerdo a la estrategia de posicionamiento, los precios de los productos que han sido modificados, se conservarán en el mismo nivel, por lo que se deberá establecer una política de precios que actúe como incentivo para generar la decisión de compra. De la misma manera se incluirá en esta política, el precio del dulce de tamarindo el cual ha sido históricamente más bajo que el de la competencia, no obstante, se busca generar una imagen de un producto de bajo costo pero a la vez de calidad.

La estrategia seleccionada será, precios por paquete en donde se establece un precio integrado por la compra en volumen, con el propósito de que el cliente, sea este mayorista o detallista, perciba un ahorro en su compra. El paquete o cartón propuesto se compondrá de 18 displays de cada producto.

a) Acerca de los descuentos

Tomando como referencia el precio normal de comercialización del producto “Goomosito” en \$3,60 dólares a detallistas los porcentajes de descuentos se aplican de la siguiente manera:

<i>Política de descuento del producto: “Goomosito”</i>				
# Cajas	Número de displays	% de descuento	Precio/display	Precio del paquete
1	18	2%	\$3,528	\$63,50
2	36	4%	\$3,456	\$124,42
3	54	6%	\$3,384	\$182,74
4	72	8%	\$3,312	\$238,46
5	90	10%	\$3,24	\$291,60
10	180	12%	\$3,168	\$570,24
15	270	14%	\$3,096	\$835,92
20	360	16%	\$3,024	\$1 088,64
25 en adelante	450	18%	\$2,952	\$1 328,40

*Tabla 59. Propuesta acerca de descuentos del producto “Goomosito”.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.*

Tomando como referencia el precio normal de comercialización del producto “Bola” en \$3,50 dólares, los porcentajes de descuentos se aplican de la siguiente manera:

<i>Política de descuento del producto: “Bola”</i>				
# Cajas	Número de displays	% de descuento	Precio/display	Precio del paquete
1	18	2%	\$3,43	\$61,74
2	36	4%	\$3,36	\$120,96
3	54	6%	\$3,29	\$177,66
4	72	8%	\$3,22	\$231,84
5	90	10%	\$3,15	\$283,50
10	180	12%	\$3,08	\$554,40
15	270	14%	\$3,01	\$812,70

20	360	16%	\$2,94	\$1 058,40
25 en adelante	450	18%	\$2,87	\$1 291,50

Tabla 60. Propuesta acerca de los descuentos del producto dulce de tamarindo “Bola”.
Elaboración: Paúl Benalcázar.

Tomando como referencia el precio normal de comercialización del producto “Figuritas” en \$3,40 dólares, los porcentajes de descuentos se aplican de la siguiente manera:

Política de descuento del producto: “Figuritas”				
# Cajas	Número de displays	% de descuento	Precio/display	Precio del paquete
1	18	2%	\$3,332	\$59,98
2	36	4%	\$3,264	\$117,50
3	54	6%	\$3,196	\$172,59
4	72	8%	\$3,128	\$225,22
5	90	10%	\$3,06	\$275,40
10	180	12%	\$2,992	\$538,56
15	270	14%	\$2,924	\$789,48
20	360	16%	\$2,856	\$1 028,16
25	450	18%	\$2,788	\$1 254,60
50	900	20%	\$2,72	\$2 448,00
100 en adelante	1800	22%	\$2,652	\$4 773,60

Tabla 61. Propuesta acerca de los descuentos del producto “Figuritas”.
Elaboración: Paúl Benalcázar.

Tomando como referencia el precio normal de comercialización del producto “ChocoTritón” en \$5,35 dólares, los porcentajes de descuentos se aplican de la siguiente manera:

<i>Política de descuento del producto: “ChocoTritón”</i>				
# Cajas	Número de displays	% de descuento	Precio/display	Precio del paquete
1	18	2%	\$5,243	\$94,37
2	36	4%	\$5,136	\$184,90
3	54	6%	\$5,029	\$271,57
4	72	8%	\$4,922	\$354,38
5	90	10%	\$4,815	\$433,35
10	180	12%	\$4,708	\$847,44
15	270	14%	\$4,601	\$1 242,27
20	360	16%	\$4,494	\$1 617,84
25	450	18%	\$4,387	\$1 974,15
50 en adelante	900	20%	\$4,28	\$3 852,00

Tabla 62. *Propuesta acerca de los descuentos del producto “ChocoTritón”.*
Elaboración: Paúl Benalcázar.

b) Acerca de los métodos de pago

Las anteriores tablas de precios, constituyen una forma de estimular las ventas a través de descuentos, sin embargo, es importante mencionar que serán aplicadas en compras al contado o transferencias bancarias. Para compras a crédito, el porcentaje de descuento deberá reducirse en un 50% en todos sus niveles y para su aplicación, la empresa deberá llevar un registro en el cual el cliente solicitante posea un récord de compras de al menos 6 meses de antigüedad y que conjuntamente con un análisis del asesor comercial califique la factibilidad de la concesión del crédito de acuerdo al volumen solicitado. El formato para el registro de las compras de cada cliente debe contener los siguientes elementos:

Empresa Sweet Laia				
Tarjeta de registro				
Datos personales				
Cliente				
Nombre del establecimiento				
Dirección				
Números telefónicos				
Correo electrónico				
Registro de ventas				
Fecha	Producto	Cantidad	Precio unitario	Valor total

Tabla 63. Formato de registro para clientes de la empresa Sweet Laia.
Elaboración: Paúl Benalcázar.

3.3.2.4. Promoción

A través de esta variable, se detallarán los medios de comunicación a usarse para transmitir al público objetivo, el concepto integral de la empresa Sweet Laia, en el cual se destaca mediante distintas estrategias, la marca de cada uno de los productos, sus atributos y beneficios, etc. Para esto, se utilizarán medios de comunicación tradicionales y digitales, como se detalla a continuación.

a) Medios de comunicación tradicionales

Existen partes del segmento objetivo, quienes de alguna forma tienen un bajo acceso a medios digitales como redes sociales, es por eso que es conveniente implementar publicidad en los puntos de ventas, como tiendas. De esta manera, se propone el siguiente afiche.



Figura 48. Afiche para promocionar los productos de la empresa Sweet Laia.
Elaborador por: Paúl Benalcázar.

El asesor comercial, será el encargado de adherir el afiche en un lugar visible de cada uno de los establecimientos que visite. Como parte de la estrategia se propone crear una mascota, la cual debido a que los productos elaborados por la empresa, son especialmente atractivos para niños y que adicionalmente posee una composición saludable, se propone que tenga un aspecto de superhéroe como el siguiente.



Figura 49. Mascota “Sany”.
Elaborado por: Paúl Benalcázar.

La mascota, llevará el nombre “Sany” en alusión al término sano o saludable, para promover las características que poseen los productos de la empresa y sus beneficios. La mascota, debe ser construida de materiales impermeables como el poliéster para que posea la función de un disfraz inflable, a su vez el mismo diseño puede ser implementado en llaveros y gorras, para la ejecución de promociones u obsequios en campañas publicitarias, puesto que, de acuerdo a los datos recogidos de la encuesta, son los regalos que más le gustaría recibir a la población del Cantón Ibarra.

La estrategia para incentivar la compra de los productos de la empresa, será implementando promociones, la cual se hará efectiva hacia los clientes que adquieran productos de la siguiente manera:

<i>Estrategia promocional</i>		
Producto	Nivel de compra	Obsequio
Cualquier producto de la marca Sweet Laia	Por cada \$20 dólares en compras	Llavero Sany
	Por cada \$30 dólares en compras	Gorra Sweet Laia

Tabla 64. Estrategia promocional a través de obsequios.
Elaboración: Paúl Benalcázar.

b) Medios digitales

Uno de los objetivos específicos, busca generar involucramiento de las personas con la marca, potenciando las redes sociales de la empresa con contenido referente a la propuesta de valor de los productos entre otros temas de interés general que conjuntamente con la compra de publicidad en redes sociales, genere un tráfico importante para la consecución de los objetivos en mención.

Para esto, como una primera estrategia, tomando en cuenta la importancia de crear una base de datos de clientes primero, se creará una cuenta personal en una plataforma especializada en la captura de mails de acuerdo a intereses, de preferencia www.mailchimp.com por su facilidad de manipulación, la persona encargada del área de marketing deberá gestionar y

controlar su desarrollo. Paralelamente, se gestionará la compra de anuncios a través de plataformas digitales como Facebook e Instagram, anteponiendo la eficiencia como principio fundamental, en donde adicionalmente se prioricen principalmente dos aspectos, contribuir con la generación de ventas a través de la página web oficial de la empresa www.sweetlaia.com y potenciar la fanpage de Facebook de la siguiente manera:

- ✓ Crear una cuenta de Business en Facebook, agregar una cuenta de anunciante y vincularla con la fanpage.
- ✓ Instalar y gestionar la herramienta “Facebook Pixel” para dar seguimiento a los visitantes de la página web y posteriormente automatizar la publicidad hacia público personalizado.
- ✓ Usar y gestionar la herramienta complementaria Shopify;
- ✓ Crear audiencia personalizada de acuerdo a la base de datos de e-mails propia de la empresa y los e-mails captados de la gestión del encargado de marketing a través de las herramientas anteriormente mencionadas.
- ✓ Extrapolar a partir de los datos actuales cargados, con audiencia parecida en Facebook para poder anunciar nuestros productos a personas con gustos y preferencias acordes al perfil de la empresa.
- ✓ Configurar las demás herramientas de audiencia y vincular a la página web oficial de la empresa Sweet Laia.
- ✓ Crear una campaña orientada a incrementar las conversiones en el sitio web, lo que a su vez podrá potenciar la fanpage y promocionar la marca de la empresa.
- ✓ Segmentar de acuerdo a los datos del estudio de mercado.
- ✓ Elegir una opción que muestre los anuncios en todas las plataformas web y todos los dispositivos tecnológicos posibles con el propósito de promocionar la marca.
- ✓ Asignar un presupuesto.
- ✓ Finalmente diseñar un anuncio atractivo usando la imagen de los productos, afiches, mascota y demás elementos visuales que generen impacto en la audiencia.

3.3.3.5 Personas

De acuerdo a la filosofía corporativa, el Talento Humano es elemento más importante de la empresa, es por esto que se optará por potenciar principalmente dos aspectos en este, el

primero es la capacitación para desarrollar sus conocimientos y habilidades y el segundo su imagen.

a) Plan de capacitación

Justificación

La potenciación de las habilidades y conocimientos del Talento Humano de la empresa Sweet Laia en su área de ventas, constituye la imagen principal de la empresa, es por esto que es necesario dotar de herramientas al equipo de trabajo, para incrementar su desempeño a la hora de generar ventas.

Alcance

El presente plan de capacitación incluye al 100% del personal que desarrolla actividades relacionadas directamente con el proceso de ventas. La capacitación incluye temas desde identificación de habilidad y relaciones interpersonales hasta técnicas de atención al cliente.

Objetivos

Objetivo general

- ✓ Dotar al personal encargado de la ejecución de ventas y sus procesos, de conocimientos y habilidades, que posibiliten el desarrollo de buenas prácticas de gestión comercial.

Objetivos específicos

- ✓ Incrementar el nivel de efectividad en ventas.
- ✓ Facilitar herramientas que permitan aprovechar al máximo la capacitación recibida.
- ✓ Desarrollar la fidelización de cliente.
- ✓ Fortalecer el sentimiento de pertenencia hacia la empresa Sweet Laia.
- ✓ Generar satisfacción en el cliente debido al alto nivel de calidad en su atención.

Tipos de capacitación a emplearse

Para una correcta y completa absorción de los conocimientos en el campo que compete, los tipos de capacitación incluidas en este plan comprenden:

- ✓ Capacitación inductiva;
- ✓ Capacitación preventiva y;
- ✓ Capacitación correctiva.

Estas capacitaciones deben estar orientadas a la mejora continua y al desarrollo integral y profesional de cada uno de los colaboradores implicados en el proceso.

Nivel de capacitación

El nivel de capacitación dispuesto en la presente planificación, corresponde a un nivel alto, no obstante, la planificación de capacitaciones, deberá ser actualizada anualmente de acuerdo a las necesidades de la empresa y al presupuesto disponible.

Temas de capacitación

Tema 1: Manejo de relaciones interpersonales.

Tema 2: Técnicas de ventas.

Tema 3: La argumentación.

Tema 4: Resolución de problemas y toma de decisiones.

Tema 5: Identificación de clientes potenciales

Tema 6: Análisis de la competencia y estudio de mercado.

Tema 7: Gestión del tiempo de venta.

Tema 8: Psicología del consumidor.

Presupuesto de capacitación

El presupuesto propuesto a continuación, está calculado en base a dos colaboradores, los cuales corresponden al asesor comercial y el analista de marketing.

Presupuesto para la ejecución del Plan de Capacitación “Departamento de Producción”			
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total mensual
Honorarios del expositor	1	\$250	\$250
Material de oficina	2 paquetes	\$6	\$12
Folletos	2	\$4	\$8
Refrigerios	16	\$1,50	\$24
Subtotal			\$294
+10% imprevistos			\$29,40
Total			\$323,40

*Tabla 65. Presupuesto para el Plan de Capacitación “Departamento de Producción”.
Elaboración: Paúl Benalcázar.*

Cronograma

<i>Cronograma del Plan de Capacitación del “Departamento de Producción” 2018</i>								
Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
Tema 1: Manejo de relaciones interpersonales.								
Tema 2: Técnicas de ventas.								
Tema 3: La argumentación.								
Tema 4: Resolución de problemas y toma de decisiones.								
Tema 5: Identificación de clientes potenciales.								
Tema 6: Análisis de la competencia y estudio de mercado.								
Tema 7: Gestión del tiempo de venta.								
Tema 8: Psicología del consumidor.								
Evaluación.								

Tabla 66. Cronograma del Plan de Capacitación del “Departamento de Producción” 2018.
Elaboración: Paúl Benalcázar.

b) Imagen

El uso de uniformes, es una parte importante de la imagen de la empresa, no solamente en los colaboradores que realizan sus actividades externamente sino internamente, debido a que denota compromiso, seriedad e incluso hasta higiene. Es por esto que se propone implementar el uso de uniformes y credenciales que posibiliten la identificación de cada uno de los colaboradores de la empresa el cual deberá ser de color blanco y con el logo de la empresa bordado en la parte superior izquierda de la prenda, de la siguiente manera.



*Figura 50. Uniformes para operarios y asesores comerciales.
Elaboración: Paúl Benalcázar.*

3.3.3.6. Procesos

La investigación y desarrollo forma parte de los nuevos procesos que desarrolla la empresa Sweet Laia, enfocada en la elaboración de un producto responsable con la población, implemente nuevas recetas en beneficio de la salud de sus consumidores, de esta manera, la empresa para fomentar la innovación a través de la investigación y desarrollo tiene entre sus

colaboradores a un Ingeniero en Alimentos, quien está encargado de mejorar continuamente los productos que ofrece la empresa Sweet Laia a sus clientes.

El enfoque al cliente que maneja la empresa Sweet Laia, debe estar plasmado como estrategia en sus anuncios promocionales, esto con fin de posicionar la marca de la empresa como una organización responsable con sus consumidores.

3.3.3.7. Prueba Física

Entre las estrategias de la empresa Sweet Laia, debe estar contemplado la demostración de la calidad de sus productos, por lo que es importante destacar en sus campañas publicitarias, los ingredientes utilizados para la elaboración de los productos, demostrando con material informativo y pruebas físicas, los efectos nocivos que este primero causa en la salud, enfocándose en respaldar las diferencias que existe entre un producto de azúcar convencional y uno con edulcorantes no calóricos.

Es importante realizar campañas de prevención de enfermedades como la obesidad, puesto que es conocido que el azúcar es uno de los principales elementos de la obesidad en niños y adultos. De esta manera, se incentivará a través de las páginas oficiales de la empresa a escuelas, colegios y universidad a que se realicen visitas a la planta de producción para hacer demostraciones y exposiciones acerca de la elaboración de los productos y la responsabilidad social corporativa con la que gestiona sus procesos.

3.3.3.8. Presupuesto

<i>Presupuesto de Marketing</i>				
Descripción	Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Promoción	Disfraz inflable mascota	1	\$390	\$390
	Llaveros	1 000	\$0,25	\$250
	Gorras	200	\$1,50	\$300
	Afiches	1 000	\$0,20	\$200

	Anuncios digitales	365	\$2	\$730
	Total			\$1 870
Capacitación	Honorarios del expositor	1	\$250	\$250
	Material de oficina	2 paquetes	\$6	\$12
	Folletos	2	\$4	\$8
	Refrigerios	16	\$1,50	\$24
	Imprevistos	10%	\$29,40	\$29,40
	Total			\$323,40
Imagen Corporativa	Uniforme operarios	3	\$20	\$60
	Uniforme asesor comercial	1	\$15	\$15
	Credenciales	7	\$5	\$35
	Total			\$115
Licencias	Licencia “Primero Ecuador”	4	\$210	\$840
	Total			\$840
Total presupuesto				\$3 148,40

Tabla 67. Presupuesto de Marketing.
Elaboración Paúl Benalcázar.

3.4. Propuesta Financiera

Uno de los aspectos más relevantes a la hora de poner en marcha un negocio, es el análisis financiero puesto que revela el grado de factibilidad que tiene un proyecto de inversión. Para la empresa Sweet Laia, el cambio de concepto de sus productos y demás estrategias, requiere de una fuerte inversión por lo que es necesario realizar un análisis que permita identificar la mejor forma de gestionar los recursos financieros. A través de esta propuesta se busca además, proveer a la empresa de herramientas que le permitan ejecutar decisiones más acertadas, maximizando sus beneficios.

3.4.1. Cálculo de la inversión inicial

3.4.1.1. Inversión de activos fijos

<i>Inversión de activos fijos</i>				
Descripción	Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Planta de producción	Terreno	1	\$40 000	\$40 000
	Construcción compartimientos	1	\$25 000	\$25 000
	Acondicionamiento	1	\$6 000	\$6 000
	Subtotal			\$71 000
Maquinaria	Extrusora 2Hp	1	\$1 700	\$1 700
	Batidora 25kg	1	\$995	\$995
	Atemperadora de chocolate	1	\$6 000	\$6 000
	Selladora	2	\$305	\$610
	Dosificadora	1	\$1 200	\$1 200
	Amasadora	1	\$750	\$750
	Bombo grajeador	1	\$160	\$160
	Cortadora	1	\$180	\$180
	Subtotal			\$11 595
	Mesas de trabajo	3	\$500	\$1 500

Herramientas y utensilios	Recipientes de acero inoxidable	5	\$200	\$1 000
	Cocina industrial	1	\$50	\$50
	Paila de bronce	1	\$350	\$350
	Paquete de utensilios de cocina	1	\$500	\$500
	Moldes de silicona	750	\$1,25	\$937,50
	Microondas	1	\$200	\$200
	Tanques de gas industrial 15kg	3	\$75	\$225
	Plancha de impresión	1	\$800	\$800
	Soportes de madera	125	\$4,50	\$562,50
	Bandejas de madera	150	\$3,25	\$487,50
	Disfraz inflable	1	\$390	\$390
			Subtotal	\$7 002,50
Almacenaje y transporte	Perchas	2	\$150	\$300
	Carretillas de carga	2	\$80	\$160
	Furgoneta	1	\$17 000	\$17 000
			Subtotal	\$17 460
Hardware	Computador Dell XPS Core i7	1	\$850	\$850
	Laptop Dell Inspiron 15 7000	1	\$900	\$900
	Impresora Epson L575	1	\$360	\$360
	Cámaras de seguridad	1	\$350	\$350
	Teléfono fijos	2	\$60	\$120
	Calculadoras de mano	2	\$8	\$16
			Subtotal	\$2 596
Muebles de oficina	Escritorios	2	\$175	\$350
	Sillones ejecutivos	6	\$75	\$450
	Archivadores de oficina	2	\$125	\$250
	Mesa de reunión	1	\$180	\$180

	Sillas de espera	6	\$45	\$270
			Subtotal	\$1 500
	Total de inversión en activos fijos			\$111 153,50

Tabla 68. Inversión en activos fijos.
Elaboración: Paúl Benalcázar.

3.4.1.2. Inversión de activos intangibles

<i>Inversión de activos intangibles</i>				
Descripción	Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Licencias, derechos y registros	Registros sanitarios	3	\$104	\$312
	Licencias “Primero Ecuador”	4	\$210	\$840
	Análisis Químicos “Semaforización”	3	\$600	\$1 800
	Patentes IEPI	4	\$256	\$1 024
			Subtotal	\$3 976
Software	Mónica	1	\$180	\$180
	Business Intelligence and Reporting Tool “BIRT”	1	\$0	\$0
			Subtotal	\$180
Gastos de constitución	Cuenta de integración de capital	1	\$800	\$800
	Permiso de funcionamiento “ARCSA”	1	\$92,64	\$92,64
			Subtotal	\$892,64
Capacitación	Higiene y manejo de alimentos	1	\$347,60	\$347,60
	Servicio al cliente y técnicas de ventas	1	\$323,40	\$323,40
			Subtotal	\$671
	Total de inversión en activos intangibles			\$5 719,64

Tabla 69. Inversión en activos intangibles.
Elaboración: Paúl Benalcázar.

3.4.1.3. Capital de trabajo

<i>Capital de trabajo</i>			
Descripción	Producto	Costo mensual	Costo/3 meses
Materia Prima Directa	Dulce de tamarindo “Bola”	\$582,54	\$1 747,62
	Heladito de goma “Goomosito”	\$1 132,11	\$3 396,33
	Gomitas “Figuritas”	\$237,09	\$711,27
	Paleta de chocolate “ChocoTritón”	\$803,88	\$2 411,64
	Total		\$8 266,86
Materia Prima Indirecta	Dulce de tamarindo “Bola”	\$16,80	\$50,40
	Heladito de goma “Goomosito”	\$22,47	\$67,41
	Gomitas “Figuritas”	\$8,19	\$24,57
	Paleta de chocolate “ChocoTritón”	\$2,94	\$8,82
	Total		\$151,20
Insumos	Dulce de tamarindo “Bola”	\$256,20	\$768,60
	Heladito de goma “Goomosito”	\$706,44	\$2 119,32
	Gomitas “Figuritas”	\$124,95	\$374,85
	Paleta de chocolate “ChocoTritón”	\$662,76	\$1 988,28
	Total		\$5251,05
Mano de Obra Directa	Dulce de tamarindo “Bola”	\$193,20	\$579,60
	Heladito de goma “Goomosito”	\$193,20	\$579,60
	Gomitas “Figuritas”	\$193,20	\$579,60
	Paleta de chocolate “ChocoTritón”	\$579,60	\$1 738,80
	Total		\$3 477,60
Mano de obra indirecta	Ingeniero en alimentos	\$450	\$1 350
	Total		\$1 350
Gasto de ventas	Asesor comercial	\$386	\$1 158
	Plan de telefonía	\$18	\$54

	Publicidad	\$123,34	\$370,02
		Total	\$1 582,02
Gasto administrativo	Gerente General	\$550	\$1 650
	Analista de Marketing	\$386	\$1 158
	Seguridad Social	\$603,60	\$1810,80
	Décimo tercer sueldo	\$244,17	\$732,50
	Décimo cuarto sueldo	\$225,17	\$675,50
		Total	\$6 026,80
Suministros	Agua potable	\$26,90	\$80,70
	Energía eléctrica	\$35,50	\$106,50
	Línea telefónica	\$25	\$75
	Internet	\$23,50	\$70,50
	Suministros de limpieza	\$20	\$60
	Suministros de oficina	\$20	\$60
		Total	\$452,70
Otros materiales e indumentaria	Mascarillas	\$3,50	\$10,50
	Mallas para el cabello	\$9	\$27
	Guantes desechables	\$4,80	\$14,40
	Uniformes operarios	\$5	\$15
	Uniformes asesor comercial	\$1,25	\$3,75
	Credenciales	\$2,916	\$8,75
		Total	\$79,40
Capital de trabajo			\$26 637,63

Tabla 70. Capital de trabajo.
Elaboración: Paúl Benalcázar.

Inversión inicial = Inversión fija + inversión intangibles + capital de trabajo

$$I_0 = 111\,153,50 + 5\,719,64 + 26\,637,63$$

$$I_0 = 143\,510,77$$

3.4.2. Depreciación

El método de depreciación de los activos fijos a usarse es el método de línea recta, el cual descuenta un valor constante durante los años de vida del activo fijo. Por otra parte, se asignará un valor residual a cada uno de estos, de acuerdo al tipo de activo.

<i>Depreciación de activos fijos</i>										
Descripción	Valor total	Años de vida útil	% residual	Valor residual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor en libros
Infraestructura	\$25 000	20	20%	\$5 000	\$1 000	\$1 000	\$1 000	\$1 000	\$1 000	\$20 000
Furgoneta	\$18 000	5	20%	\$3 600	\$2 880	\$2 880	\$2 880	\$2 880	\$2 880	\$3 600
Extrusora 2 Hp	\$1 700	10	10%	\$170	\$153	\$153	\$153	\$153	\$153	\$935
Batidora 25 Kg	\$995	10	10%	\$99,50	\$89,55	\$89,55	\$89,55	\$89,55	\$89,55	\$547,25
Atemperadora	\$6 000	10	10%	\$600	\$540	\$540	\$540	\$540	\$540	\$3 300
Selladoras	\$610	10	10%	\$61	\$54,90	\$54,90	\$54,90	\$54,90	\$54,90	\$335,50
Dosificadora	\$1 200	10	10%	\$120	\$108	\$108	\$108	\$108	\$108	\$660
Amasadora	\$750	10	10%	\$75	\$67,50	\$67,50	\$67,50	\$67,50	\$67,50	\$412,50
Bombo grajeador	\$160	10	10%	\$16	\$14,40	\$14,40	\$14,40	\$14,40	\$14,40	\$88
Cortadora	\$180	10	10%	\$18	\$16,20	\$16,20	\$16,20	\$16,20	\$16,20	\$99
Mesas de trabajo	\$1 500	10	10%	\$150	\$135	\$135	\$135	\$135	\$135	\$825
Recipientes	\$1 000	10	10%	\$100	\$90	\$90	\$90	\$90	\$90	\$550
Cocina industrial	\$50	10	10%	\$5	\$4,50	\$4,50	\$4,50	\$4,50	\$4,50	\$27,50
Utensilios de cocina	\$500	10	10%	\$50	\$45	\$45	\$45	\$45	\$45	\$275

Moldes de silicona	\$937,50	10	10%	\$93,75	\$84,38	\$84,38	\$84,38	\$84,38	\$84,38	\$515,60
Microondas	\$200	5	10%	\$20	\$36	\$36	\$36	\$36	\$36	\$20
Tanque de gas ind.	\$225	10	10%	\$22,50	\$20,25	\$20,25	\$20,25	\$20,25	\$20,25	\$123,75
Plancha de impresión	\$800	10	10%	\$80	\$72	\$72	\$72	\$72	\$72	\$440
Soportes de madera	\$562,50	10	0%	\$0	\$56,25	\$56,25	\$56,25	\$56,25	\$56,25	\$281,25
Bandejas de madera	\$487,50	10	0%	\$0	\$48,75	\$48,75	\$48,75	\$48,75	\$48,75	\$243,75
Disfraz inflable	\$390	10	10%	\$39	\$35,40	\$35,40	\$35,40	\$35,40	\$35,40	\$213
Perchas	\$300	10	10%	\$30	\$27	\$27	\$27	\$27	\$27	\$165
Muebles de oficina	\$1 500	10	10%	\$150	\$135	\$135	\$135	\$135	\$135	\$825
Carretillas de carga	\$160	5	10%	\$16	\$28,80	\$28,80	\$28,80	\$28,80	\$28,80	\$16
Computador Dell	\$850	3	10%	\$85	\$255	\$255	\$255	-	-	\$85
Laptop Dell Inspiron	\$900	3	10%	\$90	\$270	\$270	\$270	-	-	\$90
Impresora Epson	\$360	3	10%	\$36	\$108	\$108	\$108	-	-	\$36
Cámaras de seguridad	\$350	3	10%	\$35	\$105	\$105	\$105	-	-	\$35
Teléfono fijos	\$120	3	10%	\$12	\$36	\$36	\$36	-	-	\$12
Calculadoras	\$16	3	10%	\$1,60	\$4,80	\$4,80	\$4,80	-	-	\$1,60
Total				\$6 520,68	\$6 520,68	\$6 520,68	\$5 741,88	\$5 741,88	\$34 757,70	

*Tabla 71. Depreciación de activos fijos.
Elaboración: Paúl Benalcázar.*

3.4.3. Flujo neto de efectivo

<i>Flujo neto de efectivo empresa "Sweet Laia"</i>						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$121.119,20	\$242.240,05	\$363.359,25	\$484.478,75	\$605.602,30
Costos variables		\$73.986,84	\$142.573,68	\$211.160,52	\$279.747,36	\$348.334,20
Margen de contribución		\$47.132,36	\$99.666,37	\$152.198,73	\$204.731,39	\$257.268,10
(-) Costos fijos		\$32.563,68	\$51.737,65	\$71.691,01	\$91.650,69	\$118.192,04
(-) Depreciación		\$6.520,68	\$6.520,68	\$6.520,68	\$5.741,88	\$5.741,88
Utilidad antes de participación		\$8.048,00	\$41.408,04	\$73.987,04	\$107.338,82	\$133.334,18
(-) 15% Participación colab.		\$1.207,20	\$6.211,21	\$11.098,06	\$16.100,82	\$20.000,13
Utilidad antes del IR		\$6.840,80	\$35.196,83	\$62.888,98	\$91.238,00	\$113.334,05
(-) 22% Impuesto a la renta		\$1.504,98	\$7.743,30	\$13.835,58	\$20.072,36	\$24.933,49
Utilidad Neta		\$5.335,82	\$27.453,53	\$49.053,41	\$71.165,64	\$88.400,56
(+) Depreciación		\$6.520,68	\$6.520,68	\$6.520,68	\$5.741,88	\$5.741,88
Flujo de Efectivo Operativo		\$11.856,50	\$33.974,21	\$55.574,09	\$76.907,52	\$94.142,44
Inversión en activos	(\$116 873,14)					
Capital de trabajo	(\$26 637,63)					
Recuperación capital de trabajo						(\$26 637,63)

Flujo de Efectivo	(\$143 510,77)					\$120 780,07
Inflación promedio 5 años		2,064%	2,064%	2,064%	2,064%	2,064%
Flujo de Efectivo Ajustado		\$11 611,79	\$33 272,98	\$54 427,04	\$75 320,15	\$92 203,11
Valor residual depreciación						\$10 775,35
Flujo Neto de Efectivo	(\$143 510,77)	\$11 611,79	\$33 272,98	\$54 427,04	\$75 320,15	102 978,46

*Tabla 72. Flujo neto de efectivo.
Elaboración: Paúl Benalcázar.*

3.4.4. Período de recuperación de la inversión

$$PRI = \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{Promedio Flujos Netos de Efectivo}}$$

$$PRI = \frac{143\,510,77}{55\,522,08}$$

$$PRI = 2,584751328 \qquad 0,584751328 \times 12 = 7 \text{ meses}$$

$$PRI = 2 \text{ años y } 7 \text{ meses}$$

De acuerdo al nivel de flujo neto de efectivo empleado, el desembolso realizado para la ejecución del proyecto, será recuperado en un plazo de 2 años y 7 meses, lo que puede considerarse como un lapso de tiempo aceptable.

3.4.5. Costo promedio ponderado del capital

<i>Costo promedio ponderado del capital</i>				
Descripción	Monto	Mix de financiamiento	Tasa de operación	Costo ponderado
Capital propio	\$43 053,23	30%	8,10%	2,43%
Capital financiado	\$100 457,54	70%	10,85%	7,595%
Costo promedio ponderado del capital				10,025%
Inflación				2,06%
Tasa de deflactación				12,09%

Tabla 73. Costo promedio ponderado del capital.

Elaboración: Paúl Benalcázar.

De acuerdo a las tasas de interés activas efectivas vigentes emitidas por el BCE (2017) para el sector financiero privado, público y, popular y solidario, la tasa activa referencial para créditos productivos PYMES a Abril de 2018 es del 8,10% y por otro lado la tasa referencial pasiva en el mercado financiero para el capital propio la tasa de interés pasiva máxima alcanza el 8,10% por lo que una vez ajustada a la inflación, la tasa de deflactación para efectos del cálculo de las medidas de bondad financiera, se halla en un 12,09%

3.4.6. Valor Actual Neto

$$\text{VAN}_{(12,09\%)} = -143\,510,77 + \frac{11\,611,79}{(1 + 0,1209)^1} + \frac{33\,272,98}{(1 + 0,1209)^2} + \frac{54\,427,04}{(1 + 0,1209)^3} + \frac{73\,320,15}{(1 + 0,1209)^4} + \frac{102\,978,46}{(1 + 0,1209)^5}$$

$$\text{VAN}_{(12,09\%)} = -143\,510,77 + 190\,133,975$$

$$\text{VAN}_{(12,09\%)} = 36\,623,21$$

A partir de los datos calculados, puede considerarse que el valor actual neto del proyecto, expresa un alto coeficiente en relación al mínimo exigido, es decir el proyecto es factible en medida que se cumplan los objetivos relacionados a los flujos de caja anuales calculados y la tasa de corte se ubique en un 12,09% así como también la inversión inicial no sobrepase los \$143 510,77. En este sentido el valor actual neto obtenido, revela que los flujos de efectivo ajustado a la actualidad a una tasa de corte del 12,09% arrojan una rentabilidad de \$46 623,21 unidades monetarias.

3.4.7. Tasa Interna de Retorno

$$\text{TIR} = \left[\frac{\text{Límite superior}}{\text{Límite superior} + \text{Límite inferior}} \times \text{Diferencia de tasa} \right] + \text{Tasa de Lím. Sup.}$$

$$\begin{array}{ll} \left[\begin{array}{l} \text{Límite superior 19\%} \\ \text{Límite inferior 20\%} \end{array} \right. & \begin{array}{l} 1\,756,64 \\ - 2\,487,31 \end{array} \end{array}$$

$$\text{TIR} = \left[\frac{1\,756,64}{1\,756,64 + 2\,487,31} \times 1 \right] + 19$$

$$\text{TIR} = 19,413\% \text{BCE}$$

La tasa interna de retorno obtenida del cálculo, nos expresa que el proyecto tiene la capacidad de ofrecer efectivamente un beneficio mayor a la de la tasa de corte calculada, es decir, revela que la rentabilidad del dinero que permanece atado al proyecto genera beneficios más altos que los esperados, debido a que logra cubrir los costos y gastos de inversión y a la vez generar beneficios.

3.4.8. Tasa verdadera de retorno

$$S = P(1 + i)^n \qquad \text{TVR} = \sqrt[n]{\frac{S}{P}} - 1$$

En donde:

S= Valor futuro;

P= Valor presente;

i= Tasa de descuento del proyecto y;

n= Número de períodos.

<i>Tasa verdadera de retorno</i>		
Número de flujo	Forma de cálculo	Resultado
Año 1	11 611,79(1+0,1209) ⁴	18 330, 1766
Año2	33 272,98(1+0,1209) ³	46 858,9234
Año 3	54 427,04(1+0,1209) ²	68 383,0479
Año 4	75 320,15(1+0,1209) ¹	84 426,3561
Año 5	102 978,46(1+0,1209) ⁰	102 978,46
Total		320 976,9642

Tabla 74. Tasa verdadera de retorno.

Elaboración: Paúl Benalcázar.

$$\text{TVR} = \sqrt[5]{\frac{320\,976,9642}{143\,510,77}} - 1$$

$$\text{TVR} = 17,68\%$$

La tasa verdadera de retorno o también llamada TIR ajustada obtenida del cálculo, nos expresa que los beneficios obtenidos de las operaciones de la empresa, pueden ser reinvertidos externamente a una tasa de oportunidad superior a 17,68% en proyectos distintos, en donde la liberación de los rendimientos del proyecto, generen un mayor beneficio para la empresa. Con el condicionante de que la inversión a elegirse supere una tasa de oportunidad de 17,68%.

3.4.9. Índice de redituabilidad

$$\text{IR} = \frac{\sum \text{Valor presente de los FNE}}{\text{Inversión inicial}}$$

$$\text{IR} = \frac{180\,133,98}{143\,510,77}$$

$$\text{IR} = 1,295$$

El resultado indica que, en el proyecto, por cada \$1 dólar que se invierta, esté me redituará \$1,295 dólares, lo que expresa que genera beneficios y es conveniente su ejecución.

3.4.10. Punto de equilibrio

El presente proyecto, contempla el análisis y potenciación de los cuatro diferentes productos que la empresa Sweet Laia elabora por lo que a continuación se mostrará la cantidad en unidades producidas y en unidades monetarias de cada uno de estos.

a) Dulce de tamarindo “Bola”

$$\text{PE en dólares} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}}$$

$$\text{PE en dólares} = \frac{8140,92}{1 - \frac{13970,88}{22\,709,90}}$$

$$\text{PE en dólares} = \$21\,155,63 \text{ dólares.}$$

$$\text{PE en unidades} = \frac{\$21\,155,63}{2,90}$$

$$\text{PE en unidades} = 7\,295 \text{ displays}$$

Para el año 2018 la empresa deberá producir al menos 7 295 unidades del producto dulce de tamarindo “Bola”, nivel en el que no habría pérdida pero tampoco ganancias.

b) Heladito de goma “Goomosito”

$$\text{PE en dólares} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}}$$

$$\text{PE en dólares} = \frac{8140,92}{1 - \frac{26000,64}{43\,527}}$$

$$\text{PE en dólares} = \$20\,218,11$$

$$\text{PE en unidades} = \frac{\text{Punto de equilibrio en dólares}}{\text{Precio de venta}}$$

$$\text{PE en unidades} = \frac{\$20\,218,11}{3,00}$$

$$\text{PE en unidades} = 6\,739 \text{ displays}$$

Para el año 2018 la empresa deberá producir al menos 6 739 unidades del producto heladito de goma “Goomosito”, nivel en el que no habría pérdida pero tampoco ganancias.

c) Gomas individuales “Figuritas”

$$\text{PE en dólares} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}}$$

$$\text{PE en dólares} = \frac{8\,140,92}{1 - \frac{8\,120,88}{11\,356,20}}$$

$$\text{PE en dólares} = \$28\,575,20$$

$$\text{PE en unidades} = \frac{\text{Punto de equilibrio en dólares}}{\text{Precio de venta}}$$

$$\text{PE en unidades} = \frac{\$28\,575,20}{2,70}$$

$$\text{PE en unidades} = 10\,583 \text{ tiras colgables}$$

Para el año 2018 la empresa deberá producir al menos 10 583 unidades del producto gomitas individuales “Figuritas”, nivel de producción en el que no habría pérdida pero tampoco ganancias.

d) Paleta de chocolate “ChocoTritón”

$$\text{PE en dólares} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}}$$

$$\text{PE en dólares} = \frac{8\,140,92}{1 - \frac{25\,940,16}{43\,526,10}}$$

$$\text{PE en dólares} = \$20\,149,19$$

$$\text{PE en unidades} = \frac{\text{Punto de equilibrio en dólares}}{\text{Precio de venta}}$$

$$\text{PE en unidades} = \frac{20\,149,19}{4,35}$$

$$\text{PE en unidades} = 4\,632 \text{ displays}$$

Para el año 2018 la empresa deberá producir al menos 4 632 unidades del producto paleta de chocolate “ChocoTritón”, nivel de producción en el que no habría pérdida pero tampoco ganancias.

4. Conclusiones

De acuerdo a las evidencias recolectadas a través del presente trabajo de grado, es importante reconocer que nos encontramos a las puertas de un cambio generacional, que busca asiduamente enmarcarse a las nuevas tendencias de vida, en las que principalmente se persiguen dos aspectos, el cuidado de la salud y estética y disfrutar de una experiencia agradable en lo que a calidad se refiere.

- La industria nacional e internacional, impone un alto nivel de competencia, debido a la avanzada tecnificación en sus procesos, mediante la implementación de tecnología de punta con el propósito de generar productos ajustados a las medidas de los clientes y las nuevas tendencias.
- La presión que establecen estas grandes empresas, sin bien es cierto reducen las posibilidades de éxito de las demás pequeñas debido a la necesidad que generan de inyectar altos niveles de recursos en maquinaria, instan a su vez a buscar la forma de mejorar incesantemente, la manera de ofrecer cada vez un producto mejor a los consumidores.
- Pese a que la situación política y económica del país, del mismo modo ha dificultado el desarrollo de las empresas en general, la empresa Sweet Laia ha gestionado eficientemente sus operaciones por lo que ha logrado mantenerse a flote en una época en donde se ha visto predominar cantidad de circunstancias adversas.
- La empresa Sweet Laia anterior a la ejecución del presente proyecto, se puede considerar que se ha visto en buenas condiciones, experimentando un notable crecimiento a través de los últimos 4 años desde su fundación, no obstante, es altamente relevante considerar las siguientes recomendaciones.

5. Recomendaciones

Uno de las premisas principales a tomar en cuenta por la empresa Sweet Laia, es la innovación y desarrollo de los productos actuales y los que en un futuro se creen, la empresa debe centrar sus esfuerzos a través de los distintos cargos propuestos en el presente trabajo de grado, para la adaptación a las nuevas tendencias y exigencias de los consumidores.

- El desarrollo de habilidades y conocimientos del equipo de trabajo de la empresa, también deben ser tomadas como prioridades principales, puesto que de acuerdo a la filosofía empresarial, el talento humano es el factor más importante para el éxito de la empresa.
- Adicionalmente, es necesario mencionar que de acuerdo a ciertas estrategias planteadas en el desarrollo de la investigación, y siendo conscientes de la necesidad que se tiene de fomentar el progreso de los diferentes sectores productivos de nuestro país, se recomienda preferir el empleo de recursos de producción nacional en la medida que sea posible, con el firme propósito de contribuir con la generación de empleo y una cultura nacionalista de la población ecuatoriana.
- Finalmente se recomienda practicar la responsabilidad social como unos de los principios fundamentales de desarrollo de la empresa, así también, velar por el uso adecuado de los recursos, siendo amigable no solamente con los consumidores sino con la naturaleza, concienciar continuamente a sus colaboradores en temas referentes al cuidado del medio ambiente, actuando como agentes de cambio, formando parte activa de este, confiados de que si queremos un cambio, ese debe empezar por nosotros.

6. Anexos



Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede Ibarra

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

“ENCI”

PLAN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS, BASADO EN LA INTELIGENCIA DE MERCADOS
PARA LA MICROEMPRESA “SWEET LAIA” DE LA CIUDAD DE IBARRA.

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO/A COMERCIAL.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS E.3

AUTOR: PAÚL ANDRÉS BENALCÁZAR HURTADO.

IBARRA, SEPTIEMBRE 2016.

ÍNDICE.

1. NOMBRE DEL PROYECTO.....	219
2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	219
3. JUSTIFICACIÓN.....	222
4. OBJETIVOS.....	223
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	223
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	223
5. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	223
5.1. ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	224
6. ORGANIZACIÓN METODOLÓGICA.....	227
6.1. MÉTODOS GENERALES.....	227
6.1.1. MÉTODO DEDUCTIVO.....	227
6.1.2. MÉTODO ANALÍTICO – SINTÉTICO.....	227
6.2 TÉCNICAS.....	228
6.2.1 OBSERVACIÓN.....	228
6.2.2. ENCUESTA.....	228
6.2.3 ENTREVISTA.....	228
6.3 INSTRUMENTOS.....	228
6.3.1 FICHA DE OBSERVACIÓN.....	228
6.3.2 CUESTIONARIO.....	228
6.4 MATRIZ DE RELACIÓN.....	229
7. CRONOGRAMA.....	230
8. RECURSOS.....	232
8.1. FINANCIAMIENTO.....	232
9. REFERENCIAS.....	233

1. NOMBRE DEL PROYECTO.

Diseño de un plan de negocios para la microempresa “Sweet Laia” basado en la inteligencia de mercados de la ciudad de Ibarra.

2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.

Desde la evolución de la mercadotecnia que se ha desarrollado a través del avance económico, se puede observar un mercado con consumidores cada vez más sofisticados y exigentes, las empresas se han vuelto día a día más competitivas y hasta puede que con un toque de competencia desleal lo que de alguna forma no permite que muchas pequeñas empresas salgan a flote, aunque en nuestro país existe legislación en contra de posibles prácticas deshonestas y antiéticas que puedan afectar el normal desarrollo de las actividades económicas y productivas de las empresas nacionales como se señala en el artículo 335 de la Constitución de la República en donde se manifiesta que:

El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos. El Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal. (Constitución de la República, 2008, p.105).

Aún es complejo garantizar que las empresas puedan no partir con una desventaja ante otras internacionales y mientras tanto refiriéndonos a las nacionales cada vez hay más organizaciones intentando participar del mercado como lo demuestran las estadísticas realizadas por el INEC registradas en el Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE,2013) que muestra un crecimiento en el número de empresas, habiendo para el 2011 un total de 179830 empresas mientras que para el 2013 aumentó a 843644 las registradas a nivel nacional, lo que significa un incremento del 369,13% en 3 años, de este número el 43,6% es decir 367932 son microempresas, pequeñas organizaciones que buscan satisfacer sus necesidades económicas guiadas por la naturaleza competitiva del ser humano, regidas de un enfoque liberal que busca maximizar su beneficio a como dé lugar, aunque a esto se superponga el llamado enfoque social en el que prevalece la responsabilidad social corporativa y un

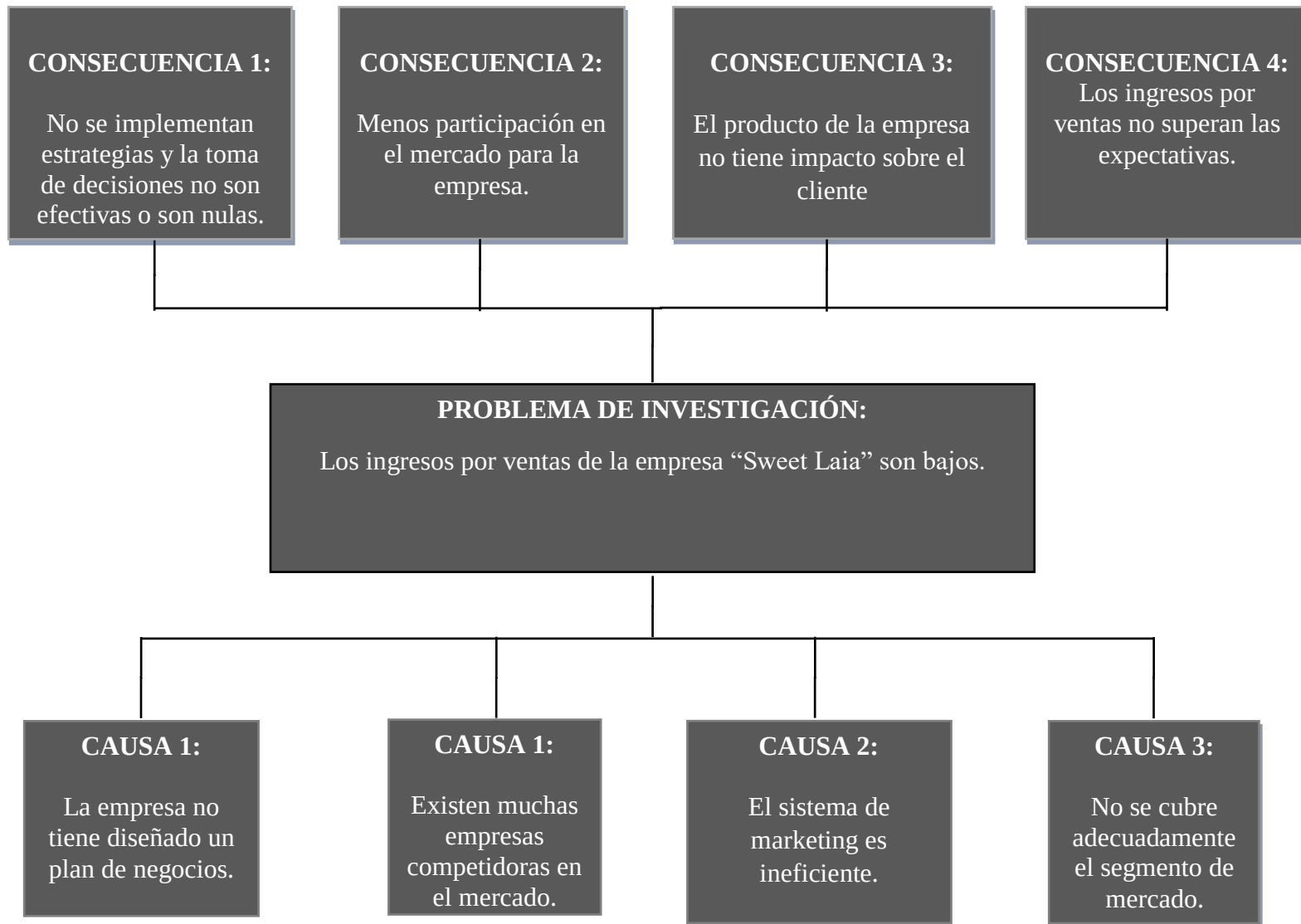
conjunto de valores éticos con los cuales se busca que el principal beneficiado sea el consumidor.

Por otro lado las restricciones de recursos económicos y tecnológicos; ha provocado que sea más difícil para los clientes satisfacer sus necesidades a través de ciertos productos económicamente hablando, y de restricciones tecnológicas para las empresas debido a que les es más difícil elaborar un producto que cumpla con las exigencias de sus clientes. De esta forma se ha hecho un verdadero reto poder ganar terreno en el mercado y en la mente del consumidor, predecir su comportamiento y de esta manera colocarse un paso delante de las demás empresas, sin dejar de reinventarse cada día y ajustándose a los cambios del entorno, aunque esto represente un proceso que nunca acaba como lo describe Mogens Thomsen en su libro “El plan de negocios dinámico”:

En el preciso momento en que usted termina de elaborar su plan de negocios, este ya contendrá información obsoleta. Cada vez usted obtiene nueva información que afecta a otra del plan. Por lo tanto tiene que considerar el plan de negocios como un proceso, no como una declaración final. (Thomsen, 2009, p. 9).

Es por esto que es necesario estar atentos a los cambios del entorno y mantener una postura flexible para adaptarse constantemente a la situación y por otro lado estar preparados para enfrentar un problema que radica en las importaciones de productos del mismo tipo a los fabricados por la empresa “Sweet Laia” así mismo el ingreso de mercaderías de contrabando que llegan a un precio más barato que el de esta organización y que afecta sobremanera la situación de la empresa, esto debido a la falta de rigurosidad en la regulación del ingreso de mercaderías en las fronteras de Ecuador, Perú, Colombia y que representa un problema para la empresa.

Árbol de problemas.



3. JUSTIFICACIÓN.

El diseño principal de este proyecto será ejecutar un Plan de Negocios para la microempresa “Sweet Laia” el cual le permita expandirse provincial y nacionalmente, debido a que actualmente solo lo realiza en una ubicación geográfica local, de esta manera se pretende incrementar sus ingresos por ventas, ampliar la capacidad productiva de la microempresa, captar distribuidores que adquieran sus productos, dilatar progresivamente la participación de la microempresa en el mercado y lograr posicionarse en la mente del consumidor por sobre las demás empresas en competencia como por ejemplo las de origen colombiano y peruano que durante años han dominado el mercado de dulces artesanales en el Ecuador. Es por esto que es necesario potenciar la capacidad de la microempresa para acaparar el mercado nacional y por consiguiente mejorar el impacto del producto sobre los clientes.

Los beneficiarios directos del presente proyecto serán los propietarios de la microempresa “Sweet Laia” y los beneficiarios que participarán indirectamente serán la sociedad ya que esta organización tiene un gran potencial de crecimiento y generación de empleo y para el Estado representará una empresa más que aporte tributariamente con el desarrollo del país. El tema es de gran interés para la microempresa ya que de esta forma descubrirá nuevas formas de llegar a tener un impacto sobre el cliente, satisfacer sus necesidades, fidelizarlo y crecer potencialmente en el mercado nacional.

Por otro lado aunque hay filtraciones de mercaderías de contrabando, hay grandes oportunidades y posibilidades para la microempresa de llegar a ser líder en el mercado implementando correctamente estrategias que más adelante se detallarán, ya que al ser una empresa de producción nacional tendrá una cierta ventaja ante empresas internacionales del mismo tipo que quieran ingresar a ofertar sus productos de forma legal ya que deberán pagar un arancel e impuestos para poder hacerlos, lo que supone una gran ventaja para la microempresa.

4. OBJETIVOS.

4.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan de negocios para la microempresa “SWEET LAIA” basado en la inteligencia de mercado para posicionarse en el mercado de dulces artesanales en la ciudad de Ibarra.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Formular un diagnóstico situacional de la organización para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la microempresa “Sweet Laia” dedicada a la producción de bocaditos dulces.
- ✓ Realizar el estudio de mercado que permita medir la oferta y demanda de los productos que la microempresa elabora.
- ✓ Formular un análisis técnico que le permita a la microempresa conocer todos los recursos materiales y humanos que necesitará para realizar sus actividades.
- ✓ Realizar un análisis financiero que le permita a la microempresa contar con herramientas sólidas para la toma de decisiones a través de tiempo.
- ✓ Propuesta de mejoramiento de la capacidad productiva de la empresa que permita cubrir de una manera más eficiente la demanda del mercado.
- ✓ Proveer de flujos de información relevantes a la microempresa a cerca de la competencia.

5. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

Este proyecto se detalla como un esquema a seguir, el que permitirá alcanzar los objetivos propuestos a través de diversas estrategias, demanda el compromiso de todas las partes implicadas en el proceso, tales como colaboradores, administradores, y por supuesto de los propietarios de la microempresa ya que el presente proyecto representa una herramienta para beneficiar a todos los actores antes mencionados.

El camino a seguir como estrategia para poder lograr nuestros objetivos específicos será principalmente introducir una filosofía de cambio en todas las líneas de la organización, ya que todos estamos conscientes de que el factor más preponderante para el éxito de una empresa siempre será el elemento humano y se precisa de una forma apremiante, se de valor a esta premisa por parte de todas las personas involucradas en este proceso.

“Sólo al tomar conciencia de su realidad, el hombre puede convertirse en el agente y sujeto de los cambios que en ella se dan” (Anónimo, 2012).

Otra estrategia para conseguir el objetivo general a través de los específicos será realizar contactos con personas clave que prevean información acerca de la competencia y que sea un soporte para ejecutar una inteligencia de mercado más precisa.

Por otro lado para aumentar la capacidad productiva de la empresa se implantará un sistema de calidad total que ayude a la empresa a aprovechar de una mejor forma sus recursos, aumentar el margen de utilidades en sus ventas y por consiguiente satisfacer con un producto de mayor calidad a sus clientes.

5.1. ÍNDICE DE CONTENIDOS.

CAPÍTULO I.

MARCO TEÓRICO.

- 1.1. Definición del Plan de Negocios.
- 1.2. Elementos del Plan de Negocios
- 1.3. Importancia del Plan de Negocios
- 1.4. Definición de inteligencia de mercados.
- 1.5. Importancia de la Inteligencia de mercados.
- 1.6. Plan de desarrollo del producto.
- 1.7. El Benchmarking.
- 1.8. Análisis del consumidor
- 1.9. Neuromarketing.
- 1.10. Marketing 360
- 1.11. Marketing Boca a Boca
- 1.12. Marketing 2.0
- 1.12 Definición de FODA.
- 1.13 Responsabilidad Social Corporativa.

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y ESTUDIO DEL MERCADO.

- 2.1. Análisis PEST.
- 2.2. Análisis de la Demanda.
 - 2.2.1. Segmentación del mercado.
 - 2.1.2. Cálculo de la demanda.
 - 2.1.3. Tendencias de compra.

2.2. Análisis de la Oferta.

2.2.1. Estudio de la Competencia.

2.2.2. Análisis de los precios.

2.2.3. Tendencia de ventas por temporadas.

2.3 Análisis del Cliente.

3.4.1. Conducta del consumidor.

3.4.2. Factores que influyen en la conducta del consumidor.

3.4.3. Aspectos legales y derechos del consumidor.

2.4. Análisis FODA.

CAPÍTULO III.

PROPUESTA.

3.1. PROPUESTA ADMINISTRATIVA.

3.1.1 Filosofía Corporativa.

3.1.1.1. Misión.

3.1.1.2. Visión.

3.1.1.3. Valores institucionales.

3.1.1.4. Objetivos.

3.1.1.4.1. Objetivo General.

3.1.1.4.2. Objetivos Específicos.

3.1.2. Organigrama funcional.

3.1.3. Análisis del Talento humano.

3.1.3.1. Requerimientos de personal.

3.1.3.2. Manual de reclutamiento y selección de personal.

3.1.3.3. Manual de inducción.

3.2.4.4. Código de ética.

3.1.4 Responsabilidad Social Corporativa.

3.2. PROPUESTA TÉCNICA.

3.2.1. Análisis del producto.

3.2.1.1 Descripción del producto.

3.2.1.2. Ciclo de vida del producto.

3.2.2. Equipos y maquinarias.

- 3.2.2.1. Requerimientos.
- 3.2.2.2. Ergonomía.
- 3.2.3. Distribución de la planta.
 - 3.2.3.1. Ubicación.
 - 3.2.3.2. Importancia del diseño y distribución de la planta.
 - 3.2.3.3. Diseño de la planta.
- 3.2.4. Plan de Operaciones.
- 3.2.5. Marco legal.
 - 3.2.5.1. Permisos de funcionamiento.
 - 3.2.5.2. Requisitos de funcionamientos.

3.3. PROPUESTA DE MARKETING.

- 3.3.1 Plan de Marketing.
 - 3.3.1.1. Objetivo.
 - 3.3.1.2. Cliente meta.
 - 3.3.1.3. Posicionamiento del producto.
 - 3.3.1.3.1. Estrategias de posicionamiento.
 - 3.3.1.3.2. Estrategia de precios.
 - 3.3.1.3.3. Estrategias de canales de distribución.
 - 3.3.1.4. Técnicas de Marketing.
 - 3.3.1.4.1. Marketing 2.0.
 - 3.3.1.4.2. Marketing boca a boca.
 - 3.3.1.4.3. Marketing 360.
 - 3.3.1.4.4. Marketing BTL.
 - 3.3.1.5. Presupuesto de marketing.

3.4. PROPUESTA FINANCIERA.

- 3.4.1. Análisis del punto de equilibrio.
- 3.4.2 Análisis de las medidas de bondad financiera.
 - 3.4.2.1. Flujo neto de efectivo.
 - 3.4.2.2. Período de recuperación inicial
 - 3.4.2.3. Valor actual neto.
 - 3.4.2.4. Índice de Redituabilidad.

3.4.2.5. Tasa interna de retorno.

CONCLUSIONES.

RECOMENDACIONES.

BIBLIOGRAFÍA.

ANEXOS.

6. ORGANIZACIÓN METODOLÓGICA.

Para la ejecución de este Plan de Negocios, se usarán distintos tipos de métodos y técnicas de recolección de información como por ejemplo encuestas, entrevistas, fichas de observación, que se aplicarán a las personas beneficiarias del proyecto. Esta organización metodológica, facilitará la corrección de errores que dificulte la consecución de los objetivos y aporte con información útil como herramienta para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias que tengan como fin beneficiar a la empresa. Se usarán fuentes de información, tanto primarias como secundarias como por ejemplo internet, libros, revistas, textos, folletos, etc. Esta investigación se desarrollará enfocado al prototipo cualitativo y cuantitativo y se conseguirán en base a los métodos que a continuación se detallarán.

6.1. MÉTODOS GENERALES.

Los métodos a utilizar para la obtención de información en el proyecto serán los métodos deductivo y analítico-sintético.

6.1.1. MÉTODO DEDUCTIVO.

Este método se utilizará para describir la situación de la microempresa con el entorno, partiendo de teorías y variables.

6.1.2. MÉTODO ANALÍTICO – SINTÉTICO.

Para poder realizar un análisis minucioso de los aspectos relevantes en el desarrollo del proyecto se aplicará el método de análisis sintético, que permitirá conocer la estructura y situación actual de la empresa, información con la que podremos formular distintas reflexiones a partir de los datos recolectados en la investigación.

6.2. TÉCNICAS.

6.2.1. OBSERVACIÓN.

Esta técnica nos permitirá visualizar en el lugar de la investigación datos relevantes a través de ciertas herramientas, los aspectos que afectarán a la organización tanto interna como externamente.

6.2.2. ENCUESTA.

Se aplicará directamente a la muestra calculada posteriormente del universo de la población entre los cuales estarán los establecimientos comerciales de confiterías, y clientes que proveerá de información relevante sobre las preferencias de estos.

Es una buena forma de obtener datos con pocos recursos y permite sacar conclusiones y reflexiones para la acertada toma de decisiones, ya que es información real de las expectativas de los posibles clientes.

6.2.3. ENTREVISTA.

Para el desarrollo de esta investigación se entrevistará a personas con amplia experiencia y conocimiento sobre la venta de confites y dulces artesanales en el Ecuador, como gerentes de establecimientos e ingenieros en alimentos puesto que podrían aportar con información precisa de cómo está la situación comercial en nuestra provincia y país, de esta manera se convertirá en una herramienta de gran importancia para el proyecto.

6.3. INSTRUMENTOS.

6.3.1. FICHA DE OBSERVACIÓN.

Esta técnica de recolección de información será aplicada en colaboradores, clientes internos y externos relacionados a la microempresa.

6.3.2. CUESTIONARIO.

Las preguntas que se desarrollarán en el cuestionario serán de tipo abierta y cerrada y serán útiles para extraer información acerca de las preferencias de las personas en relación a los productos desarrollados por la empresa “Sweet Laia”.

6.4. MATRIZ DE RELACIÓN.

Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Técnicas	Fuentes de información
Identificar las características y preferencias que el consumidor busca en un producto de confitería.	Producto	Calidad del producto	Encuesta	Consumidores
		Percepción de calidad	Focus group	Consumidores.
		Tendencias de consumo	Documental	BCE, SRI.
Determinar la forma en la que el consumidor ecuatoriano destina su presupuesto.	Precio	Frecuencia de Compra	Encuesta	Consumidores.
		Percepción de precios	Focus group	Consumidores.
		Rango de precios de la competencia	Observación	Establecimientos comerciales
		Volumen de Compra	Encuesta	Consumidores.
Identificar los canales de distribución que el consumidor usa preferentemente.	Plaza	Lugar de compra	Focus group	Consumidores.
		Capacidad de distribución	Entrevista	Propietario.
		Niveles de canales de distribución	Entrevista	Propietario.
Determinar la incidencia de la promoción en el ámbito interno y externo de la empresa.	Publicidad y promoción	Medios publicitarios	Encuesta	Consumidores.
		Tipos de promoción	Encuesta	Consumidores.
		Valor de la marca	Entrevista	Dueños de establecimientos.

7. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES SEMANAS /MESES	Mes I				Mes II				Mes III				Mes IV				Mes V				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.																					
Recopilación y análisis de información.	■																				Paúl Benalcázar
Redacción del marco teórico.		■	■																		Paúl Benalcázar
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO Y ESTUDIO DE MERCADO.																					
Diseño y aplicación de Instrumentos de Investigación.				■	■																Paúl Benalcázar
Análisis de la demanda y de la oferta.					■	■															Paúl Benalcázar
Análisis del cliente.						■	■														Paúl Benalcázar
Análisis FODA, PEST, marco legal.							■	■													Paúl Benalcázar
CAPÍTULO III: PROPUESTA.																					
Propuesta Administrativa										■	■	■									Paúl Benalcázar
Diseño del Plan estratégico										■	■										Paúl Benalcázar
Diseño de reglamentos, manuales y códigos.										■	■										Paúl Benalcázar
Propuesta Técnica.													■	■	■						Paúl Benalcázar
Análisis del producto e instalaciones.													■								Paúl Benalcázar
Plan de operaciones.														■	■						Paúl Benalcázar
Propuesta de Marketing.															■	■	■				Paúl Benalcázar
Diseño del Plan de marketing.															■	■					Paúl Benalcázar

8. RECURSOS.

Clasifique a los recursos en humanos, materiales y otros; frente a cada uno de estos determine el costo o monto económico requerido.

a) Humanos

-Digitador	\$0,00
-Encuestadores	\$0,00
Subtotal	\$0,00

b) Materiales

-Memory Flash	\$15,00
-Fotocopias	\$60,00
-Internet	\$100,00
-Impresiones	\$100,00
-Empastado	\$30,00
-Anillados	\$10,00
-Materiales de oficina	\$40,00
Subtotal	\$355,00

c) Otros

-Viáticos	\$160,00
Subtotal	\$160,00

Subtotal	\$515,00
Imprevistos	\$128,75
TOTAL	\$643,75

8.1. FINANCIAMIENTO.

El presente proyecto necesitará de \$813,75 dólares para ser financiador, los cuales serán invertidos en su totalidad por el autor del proyecto para la culminación de este.

9. REFERENCIAS.

- Thomsen, M. (2009). *El plan de negocios dinámico Thomsen Business Information*.
- Tula, S. (2001). *Responsabilidad social y naturaleza de las empresas*.
- Lambin, J., Piscitello, M. M., Levy, Alberto R Alberto R, Kotler, P., Kotler, P., Lambin, J. Aaker, D. A. (1991). *Marketing estratégico CIM Insights Institute*.
- Ander-Egg, E., & Aguilar, M. J. (1996). *Cómo elaborar un proyecto. Guía Para Diseñar Proyectos Sociales y Culturales, Argentina: Editorial Lumen/Hymanitas*.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados Pearson educación*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing. Pearson Educación 1*.
- Benassini, M. (2001). *Introducción a la investigación de mercados: Un enfoque para américa latina Pearson Educación*.
- Torres Pombert, A. (2002). *El profesional de la información en la inteligencia organizacional. Acimed, 10(5), 3-4*.
- Mier, M. (2003). *Inteligencia competitiva: Un factor importante para construir una tradición tecnológica. Memorias De ALTEC, México*.
- Vicente, M. A. (2009). *Marketing y competitividad: Nuevos enfoques para nuevas realidades Prentice-Hall*.
- Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: La estrategia inteligente Pearson Educación*.
- De la Vega García-Pastor, Ignacio. (2009). El plan de negocio: Analizando la viabilidad de un proyecto empresarial. *Creación De Empresas: Aproximación Al Estado Del Arte, 467-488*.
- Villegas, R. V., & Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas Pearson educación*.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados Pearson educación*.
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Portal Web <http://www.Degerencia.com/articulos.Php>.
- Norma, H. R. (2015). *Análisis FODA. AGENDA PRODUCTIVA*.

Anexo 1: Plan de proyecto de investigación “Diseño de un plan de negocios, basado en la inteligencia de mercados para la microempresa “Sweet Laia” de la ciudad de Ibarra.




ENCUESTA PARA EL ESTUDIO DE MERCADO DE LA EMPRESA “SWEET LAIA”

Nombre de la empresa: Sweet Laia.

Objetivos: Los principales objetivos de esta encuesta son identificar las características y preferencias que el consumidor busca en un producto de confitería, describir la percepción que el consumidor ecuatoriano tiene de los productos de confitería nacionales, estimar la proporción de ecuatorianos que consumen productos de confitería y determinar la forma en la que el consumidor ecuatoriano destina su presupuesto.

Importante: Estimado encuestado, por favor responda con total sinceridad, cada una de las preguntas planteadas en esta encuesta para así poder ofrecerle un producto de mayor calidad y que cumpla sus expectativas.

1. ¿Adquiere usted productos de confitería?
 Sí ☒ No ☐

2. ¿Qué tipo de productos adquiere con mayor frecuencia? (Marque con una x).

Tipo de producto	Confitería (Chicles, bombones, caramelos, pastillas).	Chocolatería (Chocolate o productos hechos a base de chocolate).	Dulces artesanales (Nogadas, dulce de guayaba, melcochas, cocadas).
Diariamente		☒	
Semanalmente	☒		
Mensualmente			
Semestralmente			
Anualmente			☒

3. ¿Cuál es la marca de dulces de su preferencia?
 La Universal ☐ Confiteca ☐ Nestlé ☐ Colombina ☒ Arcor ☐
 Otras ☐ ¿Cuáles? _____

4. ¿Cuáles son los motivos por los cuales adquiere productos de la marca de su preferencia?
 Presentación ☐ Precio ☐ Sabor ☐ Prestigio ☒ Calidad ☐

5. ¿Considera usted que los precios de las marcas de los productos de su preferencia son:
 Bajos ☐ Accesibles ☒ Altos ☐

Anexo 2: Encuesta planteada en el estudio de mercado.

Web Intelligence

Banco Central del Ecuador
ESTADÍSTICAS DE COMERCIO EXTERIOR DE BIENES
IMPORTACIONES / por Subpartida y País Origen
Período: Anual - Años: 2018,2017,2016,2015,2014 (TM y valores en miles de USD)

Controles de entrada de informe

Controles de entrada del documento

Controles de entrada de informe

País Destino

Todos los valores

País Procedencia

Todos los valores

País Origen

Todos los valores

Código Subpartida	Subpartida	Código País Origen	País Origen	2014			2015			2016			2017			2018	
				TM (Peso Neto)	FOB	CIF	TM (Peso Neto)	FOB	CIF	TM (Peso Neto)	FOB	CIF	TM (Peso Neto)	FOB	CIF	TM (Peso Neto)	FOB
TOTALES:				10.173,1	24.536,6	25.551,6	8.108,3	16.404,7	17.041,4	6.561,2	12.893,4	13.509,0	8.394,5	18.560,0	19.200,2	784,5	2.098,4
1704901000	Bombones, caramelos, confites y pastillas	ARG	ARGENTINA	672,3	1.554,8	1.583,2	741,2	1.725,0	1.748,4	433,3	944,0	956,3	636,6	1.425,3	1.444,1	57,1	122,3
1704901000	Bombones, caramelos, confites y pastillas	BOL	BOLIVIA, ESTADO PLURINACIONAL DE	3,0	9,8	10,7	17,7	61,2	66,8	-	-	-	-	-	-	-	-
1704901000	Bombones, caramelos, confites y pastillas	BRA	BRASIL	171,0	397,2	420,3	37,7	74,1	76,9	24,1	41,3	43,7	41,5	65,8	69,1	-	-
1704901000	Bombones, caramelos, confites y pastillas	CAN	CANADÁ	7,3	45,4	49,2	3,1	21,2	22,4	3,4	23,4	25,0	-	-	-	-	-
1704901000	Bombones, caramelos, confites y pastillas	CHL	CHILE	4,2	19,1	19,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1704901000	Bombones, caramelos, confites y pastillas	CHN	CHINA	161,0	770,6	839,2	75,3	253,8	270,1	295,8	1.128,2	1.209,9	313,3	1.087,5	1.169,4	98,9	320,0
1704901000	Bombones, caramelos, confites y pastillas	COL	COLOMBIA	8.252,3	19.338,0	20.120,4	6.163,3	11.659,5	12.131,5	4.307,6	7.507,5	7.783,0	5.726,6	11.951,7	12.346,0	411,7	977,1

Activar Windows

Ver a Configuración para activar Windows.

por Subpartida y País

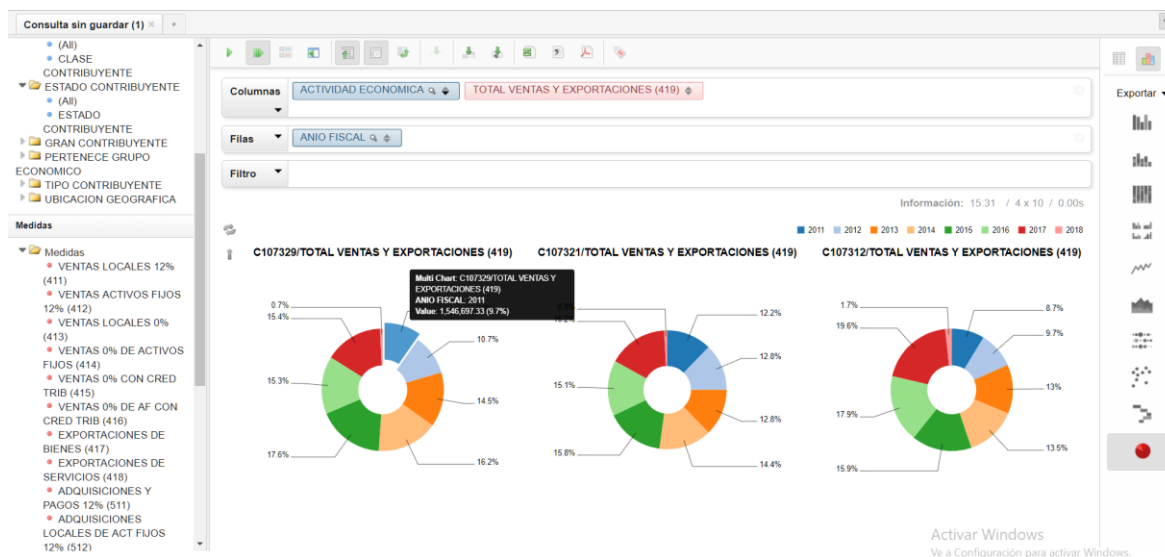
Seguir los cambios: Desactivado

Página 1 de 1

100%

Hace 4 minutos

Anexo 3: Utilización del software “Web Intelligence” del (BCE, 2018).



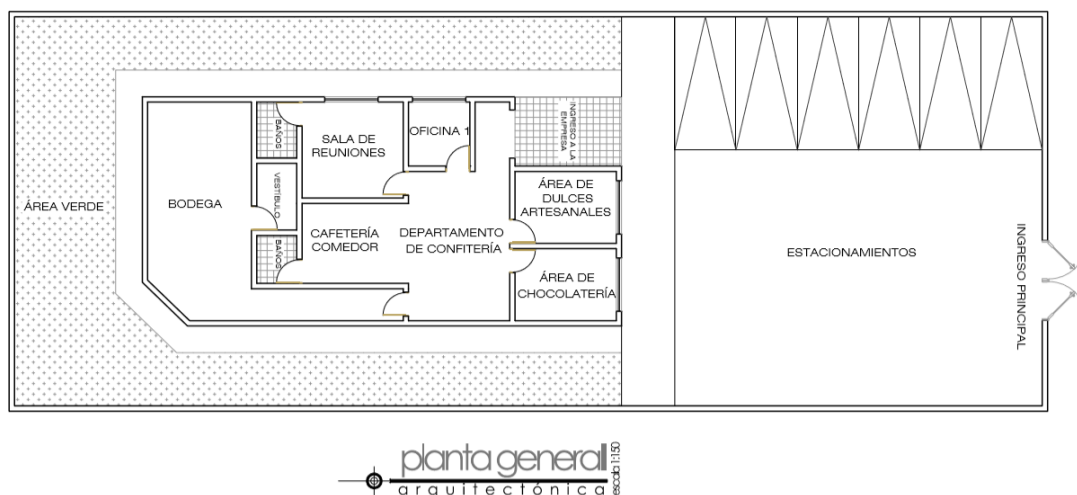
Anexo 4: Utilización del software “Saiku” del (SRI, 2018).



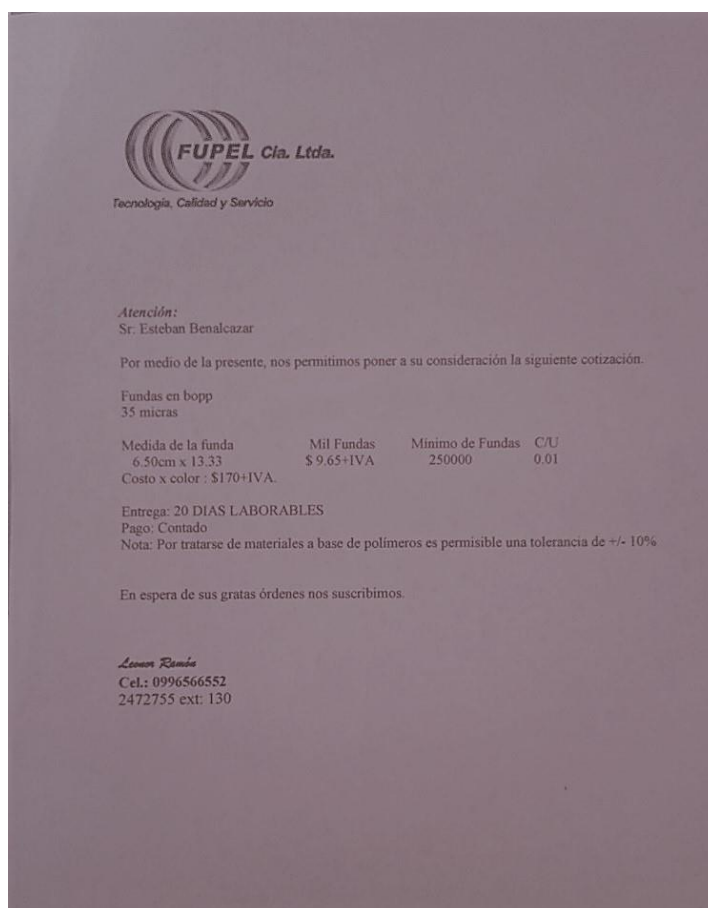
Anexo 5: Utilización del Directorio de Empresas del (INEC, 2018).

Directorio de Empresas Características Básicas Cruce de Variables Cruces del 2016 Cruces (Ventas en miles de dólares) Cruces (Personal ocupado afiliado) Cruces (Personal ocupado afiliado trimestral) Cruces (Remuneraciones a los trabajadores) Sumatoria de Variables INFORMACIÓN GENERAL		Extracción de gas natural. Extracción de minerales de hierro. Extracción de minerales de uranio y torio. Extracción de otros minerales metálicos no ferrosos. Extracción de piedra, arena y arcilla. Extracción de minerales para la fabricación de abonos y productos químicos. Extracción de sal. Explotación de otras minas y canteras n.c.p. Actividades de apoyo para la extracción de petróleo y gas natural. Actividades de apoyo para la explotación de otras minas y canteras. Elaboración y conservación de carne. Elaboración y conservación de pescados, crustáceos y moluscos. Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas. Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal. Elaboración de productos lácteos. Elaboración de productos de molinería. Elaboración de almidones y productos derivados del almidón. Elaboración de productos de panadería. Elaboración de azúcar. Elaboración de macarrones, fideos, alucitos y productos farmacéuticos similares. Elaboración de comidas y platos preparados. Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p. Elaboración de alimentos preparados para animales. Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas. Elaboración de vinos. Elaboración de bebidas maltadas y de malta. Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas. Elaboración de productos de tabaco. Preparación e hilatura de fibras textiles. Tejedura de productos textiles. Servicio de acabado de productos textiles. Fabricación de tejidos de punto y ganchillo. Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir. Fabricación de tapices y alfombras. Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes. Fabricación de otros productos textiles n.c.p. Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel. Fabricación de artículos de piel. Fabricación de artículos de punto y ganchillo. Curtido y adobo de cueros; adobo y tejido de pieles.		855.4340 855.4340 1.7320 1.135.8880 184.065.1130 193.731.1060 60.950.5790 79.426.4790 1.206.4390 1.234.0780 8.389.3600 8.389.3600 8.985.5290 8.985.5290 2.479.053.9690 2.481.444.3170 15.661.3110 1.187.149.5430 2.902.836.9430 467.315.7870 468.888.4930 1.579.510.3070 1.131.641.1790 994.875.3520 1.556.0180 1.556.0180 274.452.1580 350.301.4730 88.375.2390 103.663.8130 20.204.7210 455.737.4520 567.655.3810 175.941.5610 11.120.1410 11.120.1410 400.888.3430 400.888.3430 677.185.4690 685.891.0180 40.554.3450 130.225.9060 276.100.8140 7.006.7260 13.174.2190 160.573.0210 6.685.5730 14.839.4640 25.418.3720 455.707.1360 45.373.6320 52.865.2320 21.447.2270	
--	--	---	--	---	--

Anexo 6: Utilización del software “REDATAM” del (INEC, 2018).



Anexo 7: Planos de la planta para transformación a diseño 3D.



Anexo 8: Proforma de empaques 35 micras.

PROFORMA INVOICE

DATE: Jan. 10th, 2018
INV.NO: WS18GM0104

TO:

Add: Ibarra Ecuador, Princesa Paccha Street and Avenida El retorno

Attn.: Stban Benalcázar H

Item no.	Name	Material	Size	QTY.	IMAGE	EXW PRICE (USD)	Amount (USD)
1	inflatable panda	0.25mm PVC	H=1.9m	3		\$199	\$597
Shipping to Guangzhou							\$195
TOTAL AMOUNT:							\$792

Remark:

1. Payment terms: T/T or WEST UNION , 50% as deposit, The balance must be paid before shipment. And 100% payment in advance when the order amount is less than USD3000.

2. Packing: With carpet inside, PVC tarpaulin bag outside or cartons.

3. Shipping ways: by sea, by air, by express(according to customers' request)

Payment method(1): By Western union

FIRST NAME: LEIHUA

LAST NAME: ZHANG

CITY: ZHENGZHOU

ADDRESS: SOUTH WEILAI ROAD, CHINA

Payment method(2): By T/T

Company bank information:

NAME AND ADDRESS OF BENEFICIARY BANK:

SHANGHAI PUDONG DEVELOPMENT BANK

Address: NO. 299 JINSHUI ROAD, ZHENGZHOU, CHINA

SWIFT CODE: SPDBCNSH090

BENEFICIARY:

Beneficiary Address: Yameixinju, South Weilai Road, China

A/C NO. OF BENEFICIARY: 7601 14 5741 0000 637

郑州威顺游乐设备有限公司

张雷华

Anexo 9: Proforma de 3 pandas inflables mediante términos EWX, proveedor chino.

Referencias:

- Comas-Rodríguez, R., Nogueira-Rivera, D., & Medina-León, A. (2014). El control de gestión y los sistemas de información: Propuesta de herramientas de apoyo. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 214-228. Recuperado en 08 de agosto de 2017, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200009&lng=es&tlng=en.
- Westwood, J. (2016). *Preparar un plan de marketing*. Profit Editorial. Recuperado en 09 de agosto de 2017, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ADcBDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT12&dq=Plan+de+marketing&ots=NaJwV5WI5C&sig=GGJDRLExjOzWhHfVBZIEUiW5-LM#v=onepage&q=Plan%20de%20marketing&f=false>.
- Valencia, W. A., & Pinto, E. P. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: Similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 16(1), 80-84. Recuperado en 14 de agosto de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/816/81629469009.pdf>
- Leal de Valor, D. Y., Bolívar de Muñoz, M. E., & Castillo Torrealba, C. O. (2011). La planificación estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. *Enfermería Global*, 10(24), 0-0. Recuperado en 14 de agosto de 2017, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412011000400015
- Padilla, V. M. G. (2015). *Análisis financiero: Un enfoque integral* Grupo Editorial Patria. Recuperado en 21 de agosto de 2017, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=zNBUCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=An%C3%A1lisis+financiero+definici%C3%B3n&ots=sxXZH-Lmkq&sig=DcIdgJ9iZGzQdc0-ZI8sgElDgZA#v=onepage&q=An%C3%A1lisis%20financiero%20definici%C3%B3n&f=false>
- Roe Smithson & Asociados Ltda (2012). *Qué es Inteligencia de Mercado* Cornerstone LA Chile. Recuperado en 21 de agosto de 2017, de <http://www.estudiomercado.cl/2012/02/01/que-es-inteligencia-de-mercado-2/>
- Observatorio Turístico Región del Biobío (2015). *Qué es la Inteligencia de Mercado* Instituto Nacional de Estadísticas INE. Recuperado en 21 de agosto de 2017, de <http://www.observatorioturisticobiobio.cl/inteligencia>
- Transforming Data With Intelligence (2017). Investigación y Recursos: *Inteligencia de Negocios 101* 1105 Media Inc. Recuperado en 22 de agosto de 2017, de <https://tdwi.org/webcasts/2010/03/business-intelligence-101.aspx>
- Arnandis, J. (2015). Cuatro casos de Éxito de Business Intelligence en el Retail: *Cadena Milar, la información es poder España* LinkedIn. Recuperado en 22 de agosto de 2017, de <https://www.linkedin.com/pulse/cuatro-casos-de-%C3%A9xito-business-intelligence-en-el-retail-iurillo>

- Díaz, J. C. (2012). *Introducción al business intelligence* Editorial UOC. Recuperado en 22 de agosto de 2017, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=iU3RAXYQXMkC&oi=fnd&pg=PA140&dq=Business+Intelligence&ots=No7dms59gk&sig=g5BWnmBd-pIh5S21j-V8rN5YP-s#v=onepage&q=Business%20Intelligence&f=false
- González, R. (2012). *Impacto de la Data Warehouse e Inteligencia de Negocios en el Desempeño de las Empresas: Investigación Empírica en Perú, como País en Vías de Desarrollo* (Doctoral dissertation, Universitat Ramon Llull). Recuperado en 23 de agosto de 2017, de http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/85876/GONZALES_Tesis%20Doctoral_FV.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arcos, R. (2012). Hacia un sistema español de inteligencia para la seguridad económica y la competitividad. *Inteligencia y Seguridad: Revista De Análisis y Prospectiva*, (11). Recuperado en 23 de agosto de 2017, de https://www.researchgate.net/profile/Ruben_Arcos/publication/276044439_Hacia_un_Sistema_Espanol_de_Inteligencia_para_la_seguridad_economica_y_la_competitividad/links/5849a29608aed5252bcbe422.pdf
- Herrera, J. E. P. (2013). *Investigación de mercados* Ecoe Ediciones. Recuperado en 23 de agosto de 2017, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xY__AQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Investigaci%C3%B3n+de+mercados&ots=Sgt3R8kC6X&sig=sRWe-uTo8ScnGitxNCD9gZ2sepA#v=onepage&q=Investigaci%C3%B3n%20de%20mercados&f=false
- Moreno, O. C. M., Andrade, J. G. R., Ramírez, M. C. L., & Quiñones, R. V. (2015). El comportamiento del consumidor en internet bajo el modelo psicológico social de veblen. *Revista Global De Negocios*, 3(5), 101-112. Recuperado en 24 de agosto de 2017, de <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RGN-V3N5-2015.pdf#page=103>
- Salinas, R. J. C. (2015). Criterios para la toma de decisión de inversiones. *REICE: Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas*, 3(5), 101-117. Recuperado en 30 de noviembre de 2017, de <https://www.lamjol.info/index.php/REICE/article/view/2022/1820>
- Mete, M. R. (2014). Valor actual neto y tasa de retorno: Su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. *Fides Et Ratio-Revista De Difusión Cultural y Científica De La Universidad La Salle En Bolivia*, 7, 67. Recuperado en 1 de noviembre de 2017, de http://www.revistasbolivianas.org.bo/pdf/rfer/v7n7/v7n7_a06.pdf
- Morelos Gómez, J., Fontalvo Herrera, T. J., & De la Hoz Granadillo, Efraín. (2012). Análisis de los indicadores financieros en las sociedades portuarias de Colombia. *Entramado*, 8(1). Recuperado en 2 de noviembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265424601002.pdf>

- Rendón, Ó. H. P. (2014). *Modelo del plan de negocios: Para micro y pequeña empresa* Grupo Editorial Patria. Recuperado en 4 de noviembre de 2017, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=u9zhBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Importancia+del+plan+de+negocios&ots=Y0AtbAJf-u&sig=qchGfQbVj8b4z3prYKB87gderdw#v=onepage&q&f=false>
- Hidalgo, R., & Iribarren, J. (2015). *Plan De Negocios Basado En Indicadores De Gestión Para El Crecimiento Sostenido De La Empresa Autopintura Express La Unión Municipio El Hatillo Estado Miranda Año 2014*. Recuperado en 4 de noviembre de 2017, de <http://miunespace.une.edu.ve/jspui/bitstream/123456789/2509/1/TG5274.pdf>
- Talaya, A., & Mondèjar, J. (2013). *Fundamentos de marketing*. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado en 5 de noviembre de 2017, de https://www.esic.edu/EDITORIAL/editorial_producto.php?t=Fundamentos+de+marketing&isbn=9788473568913&tipo=1&tematica=2
- González, R. M., & de la Torre, Virginia Muñiz. (2001). *Marketing en el siglo XXI* Centro de Estudios Financieros. Recuperado en 5 de noviembre de 2017, de http://pdfi.cef.es/marketing_en_el_siglo_xx1_freemium/index.html#11/z
- Cano, L. Z., Morejón, V., & Sandoval, E. C. (2012). Estudio de caso: Análisis de la aplicación de la segmentación de mercado como estrategia para las pequeñas empresas.”. Paper presented at the *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1055-1060. Recuperado en 6 de noviembre de 2017, de https://www.researchgate.net/profile/Lyman_Mlambo/publication/233372428_Small-Scale_Mining_in_Zimbabwe_Historical_Perspective/links/0fcfd50eda8976d4c1000000/Small-Scale-Mining-in-Zimbabwe-Historical-Perspective.pdf#page=1080
- Burke, J. F. (2014). Segmentación de mercados: La clave para el éxito en la promoción turística. *Papers De Turisme*, (3). Recuperado en 6 de noviembre de 2017, de <https://www.F-Burke-Papers-de-Turisme-2014-papersdeturisme.gva.es>
- Túñez, M., & Sixto, J. (2011). Redes sociales, política y compromiso 2.0: La comunicación de los diputados españoles en facebook. *Revista Latina De Comunicación Social*, (66). Recuperado en 7 de noviembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/819/81921340015.pdf>
- Ruiz, M., & Palací, F. (2012). Nuevas tecnologías y psicología del consumo. El boca a boca y el papel de las redes sociales. *Boletín De Psicología*, 104, 57-72. Recuperado en 7 de noviembre de 2017, de <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N104-3.pdf>
- Pérez, J., & Polis, G. (2011). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter. Recuperado en 17 de noviembre de 2017, de https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621121_1_VIRTUAL/Contenido/Documentos/Otros%20documentos/Material_apoyo_Gu%C3%ADa%20/MODELO%20DE%20COMPETITIVIDAD%20DE%20LAS%20CINCO%20FUERZA S%20DE%20PORTER%20-%208.pdf