



Facultad de Ciencias Económica y Empresariales

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADE

“Plan de Marketing Confites El Salinerito”

Génesis Mosquera

DIRECTOR

Mónica Cortiñas

Ernesto Toalombo

Pamplona-Iruña

13 de Junio de 2014

INDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	3
2. INTRODUCCIÓN.....	3-6
2.1 Economía Solidaria	
3. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	7-53
3.1 Análisis interno	
3.1.1 <i>La empresa</i>	
3.1.2 <i>Análisis de la estrategia comercial</i>	
3.1.3 <i>Mercado</i>	
3.1.4 <i>Análisis del posicionamiento</i>	
3.1.5 <i>Análisis relaciones con otras empresas</i>	
3.2 Análisis externo	
3.2.1 <i>Análisis del <u>macroentorno</u> o entorno general</i>	
3.2.2 <i>Análisis del entorno específico</i>	
3.2.3 <i>Análisis de la competencia</i>	
3.3 Resumen del análisis de la industria de Confites “Análisis de <u>Porter</u> ”	
3.4 Análisis DAFO de Confites “El <u>Salinerito</u> ”	
4. FIJACIÓN DE OBJETIVOS.....	54-55
4.1 Objetivos económicos	
4.2 Objetivos no económicos o sociales	
5. SELECCIÓN DE ESTRATEGIA.....	56-70
5.1 Estrategia de cartera	
5.2 Estrategia de segmentación y posicionamiento	
5.3 Estrategias funcionales	
6. DEFINICIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	70-73
6.1 Planificación de acciones comerciales y Presupuesto del plan de marketing	
7. CONTROL DEL PLAN.....	74-76
8. BIBLIOGRAFÍA.....	77
9. ANEXOS.....	78-79
9.1 Índice tablas	
9.2 Índice gráficos	

1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se ha basado mediante la observación directa de la empresa en un periodo de tres meses se ha analizado la situación de la Confitería “El Salinerito” tanto interna como externamente, con el fin de poder determinar las ventajas e inconvenientes que presenta el entorno en el que desarrolla su actividad. Realizado el análisis DAFO cuyo principal objetivo es encontrar los puntos estratégicos y usarlos para poder efectuar cambios en la organización consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas. Detectados los recursos y capacidades de la empresa, se ha determinado una serie de objetivos económicos (incremento de ventas que se traduce en tener mayores beneficios) y los no económicos (mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, las actividades relacionadas con los trabajadores). Definidos los objetivos se ha determinado las estrategias que la empresa puede desarrollar para poder alcanzarlos, entre las que destacamos la *estrategia de cartera* la empresa puede optar por penetración al mercado, seguir en el mercado actual con los productos existentes, para ello necesita invertir en los medios necesarios para poder fidelizar a los clientes actuales. Una gran oportunidad que tiene la empresa es el desarrollo de mercados para los clientes actuales, como la introducción en su gama de productos para celíacos, diabéticos y light.

La *estrategia de segmentación y posicionamiento* la empresa se decantará por una estrategia diferenciada, capaz de llegar a toda la población ya sea por edad o a nivel geográfico. Estas estrategias se complementarán con la *comunicación*, la empresa dedicará mayor desempeño en ésta, ya que es la clave para lograr todos sus objetivos.

Este Plan de Marketing propuesto se pondrá en marcha el segundo semestre del presente año, con una duración de un año natural pudiendo prorrogarse, el presupuesto previsto de estas acciones será de 68.350\$, a pesar que el costo es elevado los beneficios a largo plazo beneficiará a la empresa.

2. INTRODUCCIÓN

La alimentación, en los últimos años ha tomado gran relevancia por las influencias del mercado, sociedad o cultura “el comer sano y equilibrado”, Confites “El Salinerito” desarrolla su actividad en la industria de “Chocolates y Dulces”, percibida por los consumidores ecuatorianos parte de una alimentación placentera, por diversión, anti estresante, para demostrar cariño o un elemento frecuente para realizar obsequios.

A pesar que es una empresa sin ánimos de lucro, se ve la necesidad de reforzar su comercialización nacional de tal forma que se establezca como un gran productor de confites y conseguir la máxima aceptación en la mente del consumidor.

El presente informe está enfocado hacia desarrollo de un Plan Anual de Marketing para el Gruppo Salinas, concretamente para la Fundación Familia Salesiana en la actividad productiva que realiza Confites “El Salinerito”, centrándose en el ámbito nacional, ya que una vez que este afianzado el producto, se puede trabajar en mercados internacionales como Italia, Japón etc.

El Plan de Marketing desarrollado presenta una serie de actuaciones que la empresa puede desarrollar para poder estar al nivel de sus competidores directos Kallari y Pacari, las estrategias planteadas han sido fundamentadas desde una perspectiva de cooperación y solidaridad, es decir en base a una economía solidaria, modelo optado por todas las Pymes que conforman El Gruppo Salinas, con el objetivo de captar más mercado, incrementar las ventas y con ello reinvertir en la propia empresa y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

La organización empresarial implementada en Salinas de Guaranda basada en una Economía Solidaria, aquella que se encuentra al servicio de las personas como instrumento de transformación social que posibilita el desarrollo humano sostenible y participativo, reivindica a la economía como medio y no como fin para el desarrollo personal y comunitario, es un medio que contribuye a la mejora de la calidad de vida de las personas y su entorno social colocando la persona y a la comunidad en el centro del desarrollo.

Este proyecto comunitario se inició en 1971 con el apoyo de la Misión Salesiana y de voluntarios extranjeros cuyo objetivo era reducir con la pobreza, evitar la migración y mejorar el sistema de salud y educación.

2.1 Economía solidaria

La organización y progreso del Gruppo Salinas se ha basado en una Economía Solidaria “según el Diccionario de Educación para el Desarrollo [...] La Economía Solidaria viene configurándose en las últimas décadas como un movimiento social que reúne a un conjunto de organizaciones que, a lo largo de todo el planeta, están generando un pensamiento y una práctica alternativa y solidaria de la economía en sus diferentes facetas: producción, FINANCIACIÓN, comercio y consumo. Se trata de un sector diferenciado (dentro de sectores o ámbitos más amplios como los delimitados por términos como Tercer Sector y Economía Social) suficientemente acotado y que va logrando un reconocimiento internacional cada vez mayor.

Este ámbito se incluye las empresas solidarias y de inserción, cooperativas de iniciativa social, asociaciones y fundaciones que realizan actividades económicas con finalidad social, sociedades laborales del tercer sector, iniciativas que promueven el COMERCIO JUSTO, solidario y/o ecológico, entidades promotoras de nuevas empresas solidarias.

Los principios de la Economía Alternativa y Solidaria

Se denomina economía solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental desarrollando de forma individual o colectiva a través de prácticas solidarias, participativas, humanistas y sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como fin de la economía. Se reconocen en este espacio todas aquellas iniciativas asociativas, empresariales, económicas y financieras comprometidas con los siguientes principios:

- *Igualdad*: promover la igualdad en las relaciones y satisfacer de manera equilibrada los intereses de todas las personas que protagonistas en las actividades de la empresa u organización.
- *Empleo*: crear empleo estable, favoreciendo especialmente el acceso de personas en situación o riesgo de exclusión social, asegurando a cada persona condiciones de trabajo y una remuneración digna, estimulando su desarrollo personal y la asunción de responsabilidades.
- *Medio ambiente*: favorecer acciones, productos y métodos de producción respetuosos con el medio ambiente.
- *Cooperación*: favorecer la cooperación en lugar de la competencia dentro y fuera de la organización.
- *Sin carácter lucrativo*: las iniciativas solidarias tienen como fin principal la promoción humana y social, por lo que son de carácter esencialmente no lucrativas. Los beneficios revertirán a la sociedad mediante el apoyo a proyectos sociales, a nuevas iniciativas solidarias o a programas de cooperación para el desarrollo entre otros.
- *Compromiso con el entorno*: las iniciativas solidarias estarán comprometidas con el entorno social en el que se desarrollan, lo que exige la cooperación con otras organizaciones así como la participación en redes, como camino ara que experiencias solidarias concretas puedan generar un modelo socioeconómico alternativo.” (Hegoa, 2007, págs. 107-113)

Confites “El Salinerito” forma parte de una economía solidaria utilizada como un medio para el servicio de las personas y de la comunidad, se trata de una empresa que no está exclusivamente ligada a la maximización de beneficios donde prima la acumulación de capital por encima del desarrollo de las personas, ajeno a daños sociales ambientales para lograr sus objetivos, sino que fomenta los principios antes mencionados. Su actividad empresarial sin ánimos de lucro, no hay reparto de beneficios y si los hay se reinvierten en la creación de nuevos empleos y mejora de equipos productivos.

Este modelo económico requiere de instrumentos financieros, el valor social del dinero al servicio de la comunidad y su desarrollo, la intermediación financiera. Salinas tiene una Cooperativa de ahorro y crédito Salinas (COACCSAL) que ha apoyado el progreso de la parroquia mediante la concesión de ahorros a los pequeños agricultores, ganaderos.

La gestión del Grupo Salinas se basa en la solidaridad, a lo que se llama “Gestión Social” que se entiende como “aquella acción coordinada entre la sociedad y el poder público a través de un proceso participativo y democrático que busca el bienestar social, económico, político y cultural” (Reyes, 2011, pág. 717). Esta gestión social se deriva de los siguientes conceptos:

- *Desarrollo comunitario*: que son las transformaciones sociales, culturales y económicas que ha experimentado la parroquia durante estos 40 años.
- *El tercer sector*: se definen como un conjunto de organizaciones autónomas que actúan motivadas por objetivos solidarios y con medios solidarios, son entidades no públicas y sin fines lucrativos.
- *Economía Solidaria* su definición resalta que “propone impulsar una economía alternativas al capitalismo, donde las ganancias no se acumulen, sino que se compartan; donde la competencia sea suplantada por la cooperación y el individualismo por la comunidad” (Echeagaray, 2011, pág. 267)
- *Comercio Justo* es una asociación comercial basada en el diálogo que contribuye al desarrollo sostenible, que garantiza los derechos de los productores en desventaja y reconoce su experiencia, fortaleciendo su identidad productiva y cultural (Marcillo & Salcedo, 2010)
- *Cooperativismo*: es un modelo cuyo valor fundamental es la cooperación basado en la integración, solidaridad y democracia social.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1 Análisis interno

Este análisis tiene como finalidad detectar las debilidades y fortalezas de la empresa, una forma de autoanalizarse y valorar sus actuaciones buenas y malas que le permitan tomar medidas correctivas.

3.1.1 *La empresa*

- Historia

El Grupo Salinas se encuentra en Salinas de Bolívar, parroquia rural perteneciente al cantón Guaranda, de la provincia de Bolívar, ubicada entre de 4.200 a 800 msnm con una población de alrededor de 8.000 habitantes, distribuidos en 30 comunidades rurales y la cabecera parroquial, familias de etnias indígena (85%), montubios (10%) y mestizos (5%).

Salinas fue constituida como parroquia en 1884, toma este nombre por la presencia de las minas de sal en su territorio, que en tiempos aborígenes perteneció a los Tomabelas. En estas épocas incaicas y preincaicas, este era un sitio en donde diversos cacicazgos (jefes incas) tenían delegaciones para el acceso a la sal, bajo el tutelaje del cacique Puruhá.

La explotación de estas minas fue la principal actividad económica de los habitantes de la zona hasta fines de la década de los años sesenta.

La evolución de Salinas se debe a la intervención de voluntarios extranjeros, ecuatorianos y propios salineros dando un giro a la historia de Salinas, gracias a la creación de la marca “El Salinerito”. En 1978, el padre Antonio Polo propuso a las comunidades indígenas organizarse para constituir microempresas para elaborar quesos, plasmando tecnología suiza y con la ayuda de ONGs, con el paso del tiempo su idea se fue difundiendo hacia otros productos como chocolates, turrone, mermeladas, embutidos y artesanía que han llegado a mercados internacionales con la colaboración del Centro de Exportaciones que es la encargada de la comercialización de los productos. De esta manera se demuestra que el crecimiento de las comunidades ha aportado significativamente a lo que hoy es Salinas en su totalidad, un crecimiento lento pero significativo; el resultado de un trabajo organizativo y comunitario que se originó hace 40 años, durante este tiempo se ha constituido una extensa línea de productos y todos ellos comercializados con la marca “El Salinerito”, que está llegando mercado nacional y con grandes expectativas a nivel internacional debido a la calidad de los productos como por su trabajo basado en una economía solidaria.

El Grupo Salinas se constituyó jurídicamente el 24 de noviembre del 2006 empezando sus operaciones en enero del 2007. Tiene una gran variedad de productos como: lácteos, cárnicos, deshidratados, confites, textiles artesanales que se puede localizar en las principales cadenas de supermercados del país, como el Supermaxi, mientras que a nivel internacional podemos encontrarlos en Italia y Japón dentro de los principales objetivos es ampliar la cuota de mercado hacia los miembros de ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración).

La Corporación guía a sus seis miembros en los ámbitos socio-organizativos, administrativos-financieros, económicos-productivos, comerciales. Este Grupo está formado por organizaciones de dos tipos:

- Organizaciones de carácter social:
 - i. COACSAL (Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas)

Su actividad es la micro-finanzas, que constituyó el punto de partida para la producción de lácteos posteriormente fue el pilar económico para la constitución del resto de instituciones.
 - ii. TEXSAL (Asociación de Artesanas y Centros Femeninos)

Agrupar a mujeres artesanas que trabajan manualmente con el hilo obtenido de lanas naturales de (oveja, alpaca) que son producidos por la Hilandería Salinas, esta microempresa está formada con mujeres afiliadas que reciben servicios de capacitación administrativa y artesanal, financiamiento y sobretodo cuenta con espacios de encuentro y reflexión.
 - iii. FFSS (Fundación Familia Salesiana Salinas)

Sus actividades principales tenemos la pastoral, atención a la educación y salud de los niños y jóvenes de la parroquia; su actividad productiva se encuentra en la fábrica de chocolate y turrónes; mermeladas, aceites esenciales.

- Organizaciones de carácter productivo:
 - iv. FUNORSAL (Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas)

Se encarga de la organización y asistencia técnica de las comunidades de la parroquia, entre sus actividades se destaca la Hilandería, embutidos, Centro de Acopio además lleva a cabo proyectos con el estado en beneficio de las comunidades.
 - v. FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas)

Creado para fomentar y asesorar a grupos y actividades juveniles en la parroquia, así también gestiona las actividades turísticas de Salinas, cuenta con un hotel “El refugio”, la oficina de turismo y operadora; por otro lado entre sus actividades productivas dirige la fábrica deshidratadora de hongos y una hacienda forestal. Actualmente está en riesgo su subsistencia.

vi. PRODUCOOP (Cooperativa de Producción Agropecuaria)

Su actividad se concentra productivas tiene la fábrica de lácteos y sus derivados, es la primera y más exitosa empresa agro-industrial rural.

Confites “El Salinerito” es una unidad productiva que pertenece a la FFSS, su actividad se destina a la elaboración de turrone, licor de cacao, crema de cacao, mermeladas y su producto estrella, chocolate en una amplia gama.

Objetivos de la empresa: potenciar y apoyar los programas educativos y sociales de la FFSS; dar trabajo a familias salineras para evitar la migración; entrar en contacto con organizaciones campesinas del País, productores de las distintas materias primas de tal manera que se generen vínculos estables y generar una comercialización nacional.

Los inicios de la empresa empezó con maquinaria artesanal y en espacios humildes y reducidos, inicios duros, pero gracias a la voluntad de muchas personas: dirigentes, trabajadores, voluntarios nacionales y extranjeros y en especial al constante acompañamiento de P. Antonio Polo, la actividad ha ido mejorando, hasta llegar al actual posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

En 1989 con el taller Agroindustrial y a un proyecto de apicultura de gran relevancia a nivel provincial inició la elaboración de turrone, un trabajo realizado por mujeres salineras instruidas por religiosas españolas, su fabricación empezó en pailas de cobre y carbón un trabajo duro debido al gran esfuerzo físico para realizar la mezcla. En la actualidad, la empresa tiene una turrone mecánica con una capacidad de producción 8.000 kg/mensuales que ha facilitado su elaboración con menos esfuerzo de los empleados.

La actividad productiva de chocolates inició con la Pasta de Cacao y Chocolates en 1992 con la elaboración del chocolate SAN JOSE de 1,9kg originario de la comunidad de Camarón gracias a la colaboración del cooperante holandés Guapee Anuisse; al poco tiempo se trasladaron las maquinas a Chazojuan donde tuvieron un mejor funcionamiento.

En 1995, Julio Arias se convirtió en el proveedor de nueva maquinaria para la producción de la pasta de cacao de 1,9 kg para Equalan-Italia. La maquinaria de Chazojuan se trasladó a Pumín por 3 años y Salinas la adquirió en 1999 para reducir las deudas de esta comunidad,

en este mismo año hubo la intervención de dos técnicos suizos (esposos Russhiem) e inició la producción de una diversidad de chocolates con maní, trufa, naranja etc...

Desde 1994 hasta la actualidad cuenta con la elaboración chocolate de forma artesanal; con la incorporación de la tecnología proporcionada por el proyecto Fileras dio inicio a la elaboración de turrone con nuez de macadamia para Italia.

La fusión de las empresas de chocolate, pasta de cacao y turrone en 2004 dio origen a lo que hoy en día es Confitería y Turrone.

La elaboración de chocolates empezó como un complemento para los turrone, pero en la actualidad es la actividad principal de los confites “El Salinerito”, con el incremento de ventas se vio la necesidad de ampliar la planta de producción que se inauguró en Agosto del 2013, con el objetivo de unificar la elaboración de todos los productos que ofrece.

- Misión

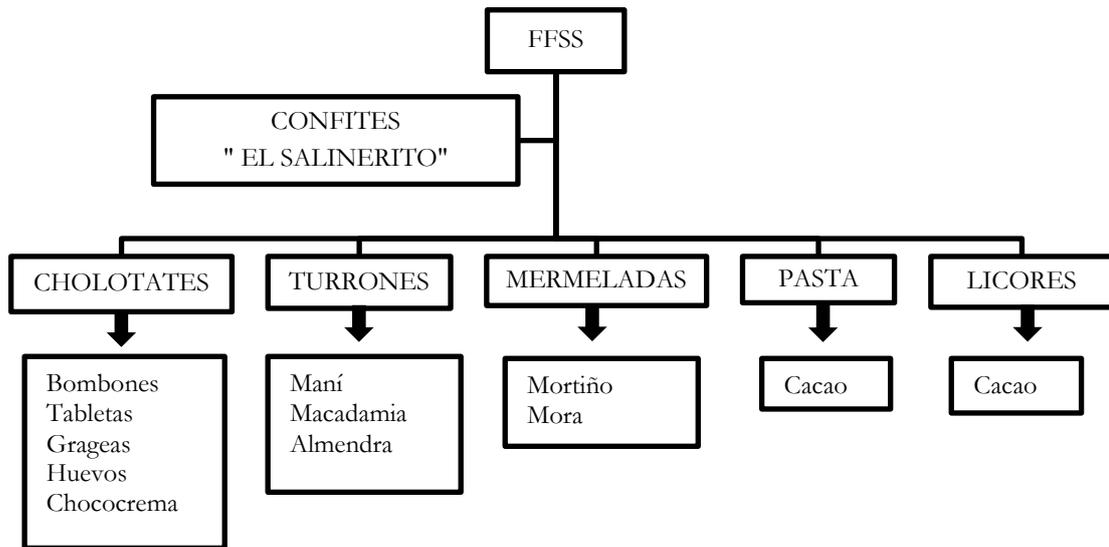
- Misión basada en el producto: producción de chocolates y confites realizados al 100% con materias primas nacionales, mano de obra local; basado en una economía solidaria. Una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de chocolates y confites, su misión es satisfacer las necesidades de aquellos consumidores que buscan un producto innovador.
- Misión basada en el mercado: “Somos una institución con espíritu salesiano que promueve el desarrollo de Salinas con valores evangélicos. Además formulamos propuesta para canalizar recursos humanos y económicos e implementar programas en educación, medio ambiente y salud formación de talento humano proyecto sociales y actividades productivas.”

Los excedentes generados por los confites se destinan a las siguientes actividades: las residencias para jóvenes (hombres y mujeres) de distintos grupos étnicos; la atención a niños/as en las guarderías; la asistencia a las personas con discapacidades y la implementación del Centro de Día para Adultos Mayores; de esta forma contribuye a hacer realidad la construcción de un mundo de economía solidaria.

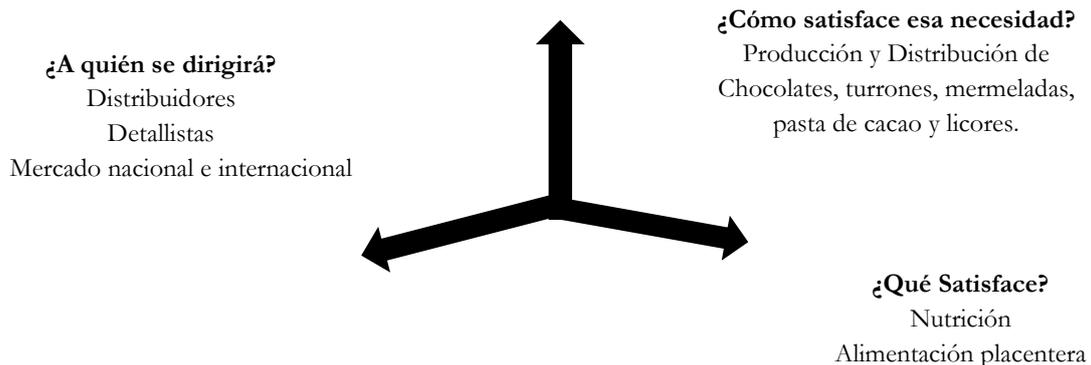
- Unidades estratégicas de negocio

Las unidades estratégicas del negocio se definen en función a los mercado que la empresa satisface a sus clientes, en base a tres dimensiones el público objetivo (a quien se dirigirá), las necesidades (que tiene que satisfacer a los clientes, y el producto (que satisface esas necesidades). La actividad productiva dedicada a la elaboración de los Confites “El Salinerito” de se destacan las siguientes UEN.

Gráfico 1: Unidades Estratégicas de negocio 2014.



Fuente: Contabilidad Confites "El Salinerito"
Elaborado: Génesis Mosquera



- Organización general

Confites “El Salinerito” desde el 04 de abril del 2002, tiene reconocida su actividad económica en:

- Elaboración de dulces cocidos de cacao o chocolate.
- Elaboración de confites blandos.

Los Recursos Humanos que tiene la empresa se puede resumir en siguiente tabla detallando al área que cada uno de ellos, como se observa hay más personal en la fabricación de chocolates ya que es el producto que tiene más aceptación entre los consumidores.

Tabla 1: Personal de cada área de Confites “El Salinerito” año 2013

Nº	Nombres	Área	Salario
1	Cunalata Yumbo José Manuel	Formulación Chocolates	\$ 425,00
2	Castro Quinaloa Ligia Elena	Producción chocolates	\$ 425,00
3	Collay Yanchaliquin Luis Wilfrido	Producción chocolates	\$ 418,00
4	Escobar Escobar Geovany	Producción chocolates	\$ 425,00
5	Masabanda Luis Geovanny	Producción chocolates	\$ 368,00
6	Quinaloa Robalino Rocio	Producción chocolates	\$ 340,00
7	Ruíz Cordova Gabriela	Producción chocolates	\$ 425,00
8	Ruiz Chamorro Daniela	Producción chocolates	\$ 425,00
9	Ruíz Tixilema Adrian	Producción chocolates	\$ 425,00
10	Ruíz Urbano Leonela	Producción chocolates	\$ 450,00
11	Salazar Guerrero Erlinda	Producción chocolates	\$ 500,00
12	Silva Valle Wiliam	Producción chocolates	\$ 560,00
13	Toalombo María Francisca	Producción chocolates	\$ 500,00
14	Toalombo Arias Mónica	Producción chocolates	\$ 450,00
15	Toalombo Tualombo Fernando	Producción chocolates	\$ 425,00
16	Yanchaliquin Chimborazo Rosa Elena	Limpieza	\$ 418,00
17	Azogues Caiza Edwin A.	Producción turrone	\$ 340,00
18	Escobar Escobar Marco Vinicio	Producción turrone	\$ 450,00
19	Punina Masabanda Marcia Magaly	Producción turrone	\$ 425,00
20	Collay Yanchaliquin Fausto	Bodega Producto Terminado	\$ 500,00
21	Chamorro Chamorro Luizana	Bodega Materias Primas	\$ 450,00
22	Gotte Alessandro	Marketing y Sistemas	\$ 500,00
23	Miranda Ortiz Elsia	Administradora	\$ 950,00
24	Pico Ribadeneira Victor Hugo	Punto de Venta	\$ 500,00
25	Punina Masabanda Piedad	Cafetería	\$ 340,00
26	Quinatoa Chamorro Mariela	Compras	\$ 750,00
27	Sánchez Sánchez Jorge	Control de calidad	\$ 700,00
28	Silva Cadena Hairo G.	Punto de Venta	\$ 340,00
29	Cristina Ramirez	Contadora	\$ 700,00
30	Ruiz Verónica	Auxiliar Contable	\$ 480,00
TOTAL			\$ 14.404,00

Fuente: Contabilidad Confites "El Salinerito"

Elaborado: Génesis Mosquera

En la empresa trabajan 14 hombres y 16 mujeres de las cuales dos están en estado de gestación y la persona de limpieza es discapacitada. El horario laboral es de 08h00 a 13h00 y de 14h00 a 17h00, de lunes a viernes, excepto cuando hay pedidos elevados, los cuales son retribuidos mediante el pago de horas extras incluidos sábados y domingos.

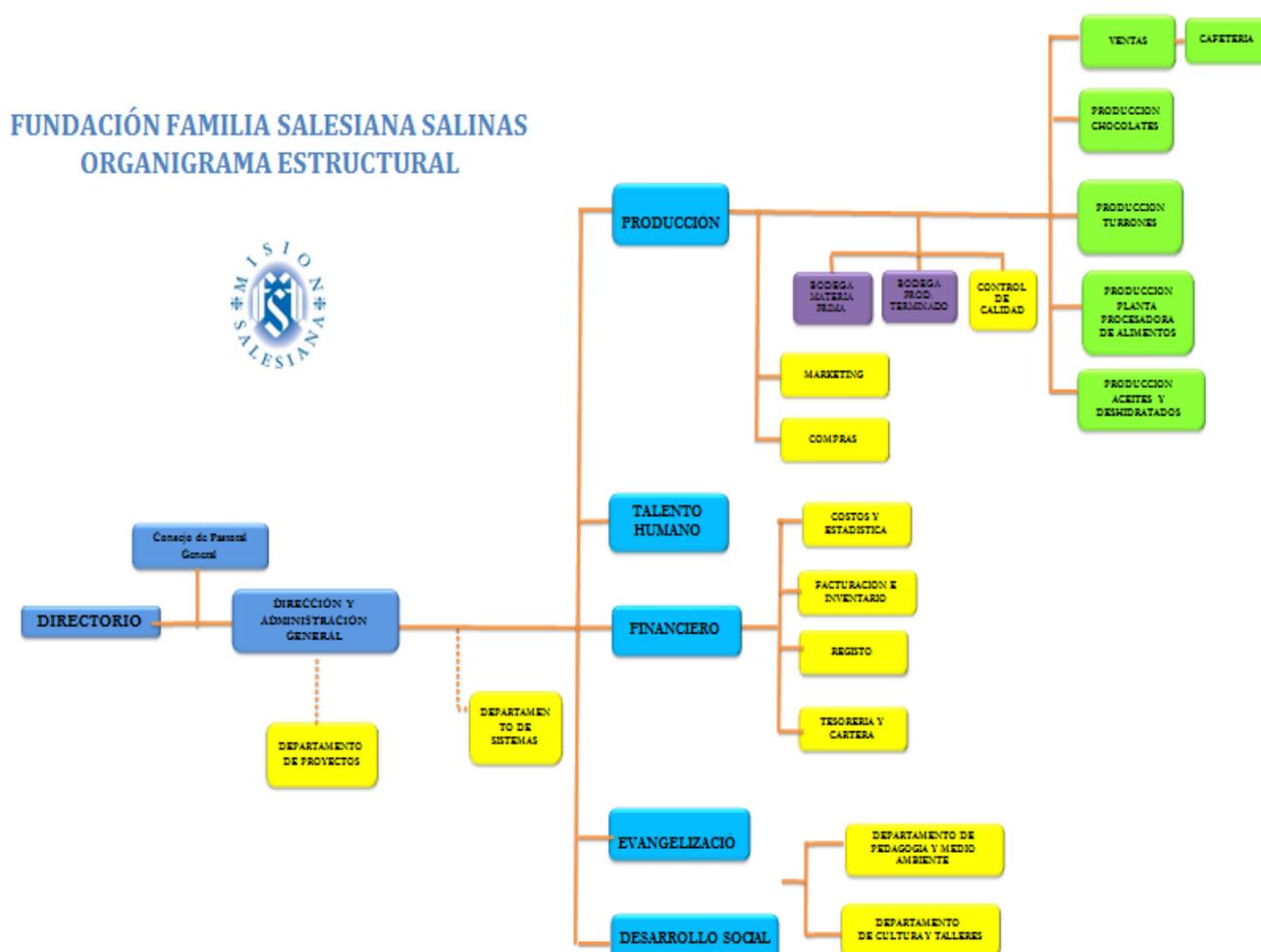
Todos los trabajadores están asegurados en el IESS, condición obligatoria de todas las empresas, los salarios oscilan entre 340\$ a 950\$, si se tiene en cuenta que el salario básico en Ecuador se sitúa en 340\$, la empresa cumple con la ley.

Mediante la observación se hace latente la falta motivación y comunicación entre el personal de todas sus áreas, así como la implicación de estos en la toma de decisiones. Actualmente la empresa está mejorando sus condiciones de trabajo, mediante la pronta

certificación en BPM e Implementación de sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional.

El siguiente organigrama presenta toda la organización de la FFSS, ya que tiene recursos compartidos, es decir personas de la fundación trabajan en distintos aspectos con lo Confites “El Salinerito” como otras pequeñas instituciones, sobre todo de carácter social como la consecución de proyectos.

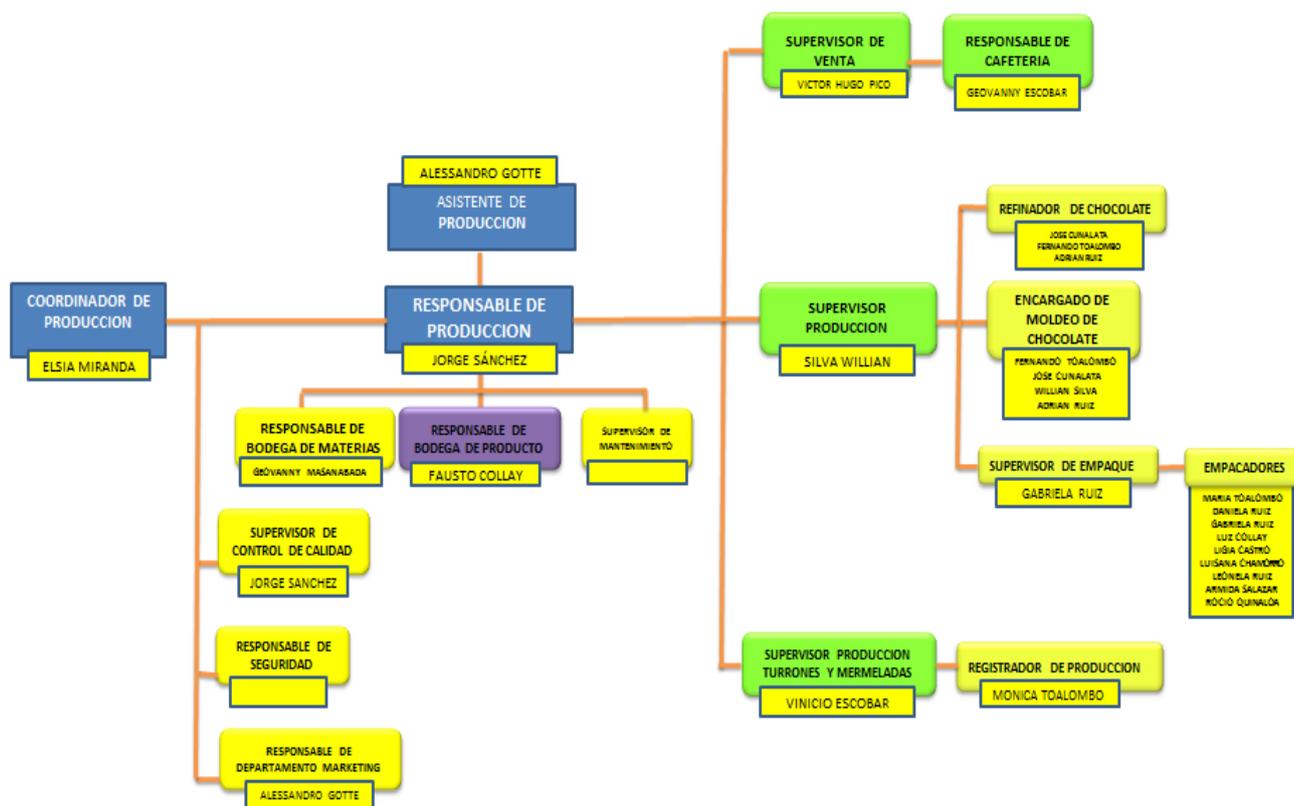
Gráfico 2: Organigrama de FFSS 2014.



Fuente: Contabilidad Confites "El Salinerito"

A continuación se detalla la estructura del proceso productivo de los Confites “El Salinerito”, la actividad que genera más ventas para la FFSS, esta estructura orgánica es la que esa establecida actualmente, se aprecia que faltan por asignar los responsables de Seguridad y de Mantenimiento.

Gráfico 3: Estructura del proceso productivo de Confites “El Salinerito” 2014



Fuente: Contabilidad Confites "El Salinerito"

La empresa productiva sin ánimos de lucro que tiene como objetivo principal la obra social y su compromiso con la parroquia, la empresa cuando tiene excedentes o beneficios lo reparte entre su personal por ejemplo en el mes de diciembre los trabajadores cobran lo equivalente a tres sueldos lo que se denomina “Décimo”, y/o se reinvierte en la propia empresa para mejorar su producción y generar nuevos puestos de trabajo.

Las herramientas utilizadas por los Confites “El Salinerito” se pueden clasificar en dos categorías, las tradicionales que hacen referencia a las herramientas de administración clásica y por otro lado las sociales que son aquellas actividades que se enfocan en la solidaridad y en beneficio de la comunidad.

Herramientas de gestión tradicional

Confites El Salinerito no cuenta con un plan estratégico formal, es decir no se encontró ningún documento o evidencia del análisis situacional y objetivos de largo plazo de la unidad productiva. La organización tampoco se ha preocupado por

establecer un direccionamiento, la misión, visión y valores no han sido debidamente desarrollados.

Sin embargo, esto no ha sido un impedimento para lograr un considerable crecimiento productivo. El organigrama de Confites El Salinerito está en un proceso de reestructuración. Los puestos de trabajo así como la asignación de funciones, se manejan empíricamente sin tener una documentación adecuada que sustente su gestión.

Todos los productos de Confites El Salinerito han sido desarrollados como proyectos piloto o por experimentación. Los aportes para la creación de nuevos productos han procedido de personas voluntarias extranjeras o turistas que visitan la fábrica. El precio de los productos es medio-alto debido al costo de la mano de obra.

Los productos se distribuyen de la siguiente manera: directamente al consumidor en la tienda de la fábrica; a minoristas, desde el centro de acopio de Salinas hacia las tiendas a nivel nacional; y a personas naturales o empresas que reciben un porcentaje de comisión por llevar el producto a lugares donde no se tiene cobertura. No se ejecutan planes de publicidad, su éxito en ventas ha sido resultado de la difusión de los turistas y la exhibición en los puntos de venta en Salinas, la tienda de acopio y la fábrica.

A más de utilizar el sistema DecisionWin, se manejan auxiliares en hojas electrónicas de la información referente a producción y contabilidad. Según Quinatoa DecisionWin es un buen sistema que debe saber utilizarse pero es muy básico, al mismo tiempo no muy seguro ya que permite manipular con facilidad y no está configurado el cálculo de los costos de producción. También se ejecutan auditorías externas a los estados financieros como aporte del Gruppo Salinas a las organizaciones. El dictamen de los procesos contables se basa en los informes de control interno y los de auditoría contable.

Herramientas de gestión social

Confites El Salinerito es la única entidad de la Fundación Familia Salesiana que genera utilidades, el 50% de las mismas se destinan según González al apoyo de los siguientes puntos:

- Generar fuentes de trabajo, principalmente para ayudar a madres solteras y embarazadas de escasos recursos económicos.
- Apoyar a los hogares juveniles de escasos recursos de las comunidades u otras provincias en educación salud y alimentación;
- Subsidiar a las demás unidades pertenecientes a la fundación que no generan y se encuentran en déficit hasta alcanzar el punto de equilibrio;
- Capacitar a las comunidades en la elaboración de turrone.

El otro 50% de las utilidades generadas se destinan al fortalecimiento de la fábrica. Cabe recalcar que el propósito de la fábrica es dar empleo, por lo tanto la adquisición de nuevas máquinas no es un punto primordial, tal como lo afirma Quinatoa, contadora de la unidad productiva, el objetivo de la fábrica no es ser industriales, sino continuar con la ideología de trabajar socialmente y mantener el proceso artesanal que a la vez está apoyando a las familias salineras.

Los socios o productores se encargan de producir las materias primas necesarias para la elaboración de los productos como leche, cacao, miel... que es el pilar de la organización comunitaria, además de ello son los propietarios de las empresas y por medio de las cooperativas toman decisiones importantes como la repartición de excedentes todo ello para el beneficio de la comunidad. (Universidad Politécnica , Julio 2013, págs. 123-126)

- Resultados de la empresa

Las ventas de productos terminados de los Confites “El Salinerito” se pueden resumir en la siguiente tabla de tal forma que permite ver la facturación de la empresa y así podemos clasificar los productos en la matriz de crecimiento de acuerdo al enfoque que nos proporciona Boston Consulting Group.

Tabla 2: Ventas detalladas del año 2013.

VENTAS ANUALES DE PRODUCTOS TERMINADOS DE CONFITES "EL SALINERITO"						
Productos	Ventas 2012	Participación 2012	Ventas 2013	Participación 2013	Participación relativa	Tasa de crecimiento
Chocolates	627.881,30	76,14%	701.653,09	79,19%	408,82%	11,75%
Turrone	193.851,57	23,51%	171.628,58	19,37%	24,46%	-12,95%
Mermelada	2.943,22	0,36%	12.711,95	1,43%	1,81%	76,85%
Pasta de Cacao	13,45	0,002%	-	0,00%	0,00%	0%
TOTAL	824.689,54	100,00%	885.993,62	100,00%		6,92%

Fuente: Contabilidad Confites "El Salinerito"
Elaborado: Génesis Mosquera

La matriz, nos expresa la tasa de crecimiento en de los productos y su participación relativa, nos referimos a la importancia de las ventas de cada categoría, pero no con respecto a la competencia por la falta de datos. Se observa que los chocolates están logrando ocupar el producto estrella, podría seguir trabajando la empresa en ello para poder llegar a tenerlo de forma permanente y estable.

La mermelada, en el último año ha crecido de una forma notoria, aunque su participación en el mercado es baja, con el paso del tiempo y si su evolución sigue este ritmo podría convertirse en un producto estrella, para lo cual la empresa debe dar un tratamiento especial a este producto de gran aceptación tanto en el mercado nacional como el internacional (mermelada de mortiño).

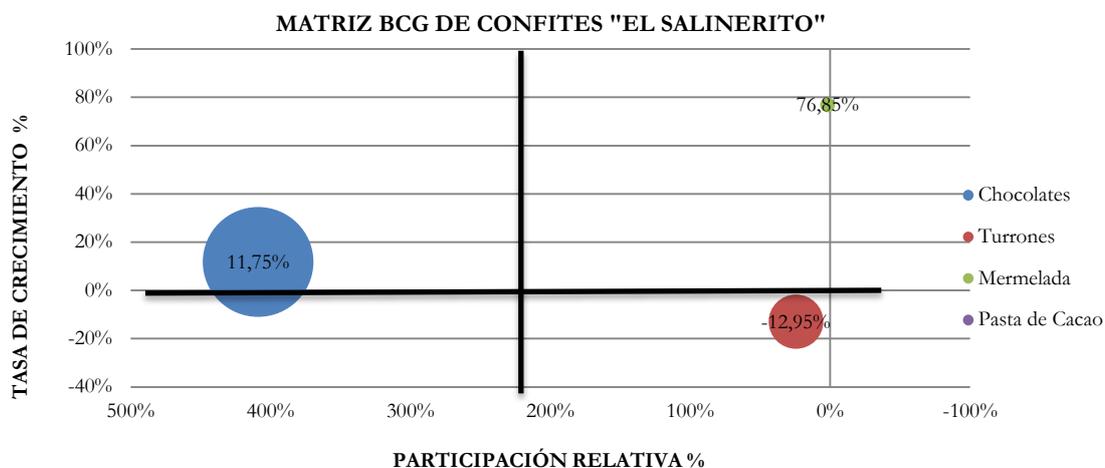
La amplia gama de chocolates ha crecido de un año a otro en un porcentaje significativo, además de ello tiene una gran participación en el mercado, lo que hace que este producto sea considerado actualmente entre vaca lechera y producto estrella, hay que tener en cuenta que se ha considerado todos los chocolates en general por lo que algunos tienen más aceptación ante los consumidores; el objetivo del efectivo generado por estos productos es invertirlo para sacar productos estrella.

Los productos perro están formados por los turrone, se caracteriza por un bajo crecimiento y una baja participación en el mercado; en estos últimos años las ventas de los turrone han disminuido pero tienen más participación con la mermelada, mientras que la pasta de cacao es un producto estancado no ha tenido mejoras ni en crecimiento ni participación en el mercado, la explicación es que es un producto que recién está introduciéndose en el mercado.

El análisis de esta matriz según los datos proporcionados por la empresa de los últimos dos años parece ser una situación crucial, ya que la empresa ha atravesado por una serie de cambios estructurales, desde agosto del 2013 se ha traslado hacia su nueva planta lo cual explicaría que la empresa tiene al chocolate entre producto estrella y vaca lechera, mientras que los turrone eran vaca lechera.

Las previsiones de la empresa es remontar esta situación de tal manera que todos los productos vuelvan a recuperar su situación de años anteriores e incluso mejorarla haciendo un análisis de cada uno ellos y con un reforzamiento de marketing.

Gráfico 4: Matriz BCG de Confites “El Salinerito” 2013



Fuente: Contabilidad Confites "El Salinerito"
Elaborado: Génesis Mosquera

3.1.2 Análisis de la estrategia comercial

Para realizar un análisis de la estrategia comercial llevada por los confites, se debe tener en cuenta una serie de elementos clave como son las 4Ps que es la combinación de producto, precio, distribución y promoción.

- Producto

Los productos que ofrecen los Confites son el chocolate como el producto estrella, turrone, mermelada, pasta de cacao y licor. Según los datos proporcionados por la empresa se destacan la siguiente gama de productos, todos ellos comercializados con la misma marca “El Salinerito”.

Toda esta amplia gama de productos se inició con la producción de la pasta de cacao, seguido de turrone y el chocolate de taza San José. Con el paso del tiempo esta fábrica ha sido capaz de diversificar sus productos de tal forma que se han adaptado a las necesidades de los clientes, hasta lograr alcanzar una gran aceptación en mercados nacionales e introducirse a los internacionales.

- Chocolates: ofrece una extensa línea de productos en distintos formatos:
 - *Tabletas* de chocolate con leche como el chocolate blanco con arroz crocante, chocolate con leche y maní, chocolate blanco con hojuelas de maíz, chocolate con relleno de trufa. Además de ello chocolate negro a la taza San José en formato tableta y disco.

Gráfico 5: Catálogo de productos de Confites “El Salinerito” 2013



- *Huevos* con sorpresa en dos formatos el de 35 gr y de 325 gr.



- *Bombones* se distinguen los realizados en base a chocolate con leche, chocolate con relleno de trufa, chocolate con maracuyá, chocolate con ají y chocolate con relleno de licores entre ellos los de aguardiente de caña, ron y whisky.

Referencia: 1118
Características:
Chocolate con relleno de trufa



Frey con Aji 10gr

Referencia: 1118 A
Características:
Chocolate con leche rellenos de trufa y aromatizado con aji



Frey con Pájaro Azul 10gr



Referencia: 1118 D
Características:
Chocolate con leche rellenos de trufa y aromatizado con Pájaro Azul

Caritas 15gr



Referencia: 1120
Características:
Chocolate con leche y relleno de trufa "Crema"

Regalitos 25gr



Referencia: 1121
Características:
Chocolate con leche y relleno de trufa "Crema de chocolate"

Hojitas 30gr y 35gr



Referencia: 1122 - 1123
Características:
Chocolate con leche y relleno de trufa "Crema de chocolate"

Trufa 10gr



Referencia: 1119
Características:
Trufas recubiertas con azúcar en polvo

Puros 10gr



Referencia: 1117
Características:
Chocolate con leche sin relleno.

Cajitas Trufa 220gr



Referencia: 1133
Características:
Trufas recubiertas con azúcar en polvo

Funditas Surtidas 150gr



Referencia: 1127
Características:
Contiene tres tipos de bombones: chocolate con relleno de trufa, trufas y chocolate con leche

- *Grageas* de almendras bañadas en chocolate con leche, grageas de café recubiertas de chocolate, pasas recubiertas con chocolate, uvillas deshidratadas recubiertas de chocolate.



- *Chococrema* compuesta por crema de macadamia con leche y cacao o el manjar de leche, este producto se produce de forma estacional ya que su comercialización no es muy frecuente y depende del requerimiento del cliente.



Los productos se comercializan en el punto de venta propia de la Confitería por unidades, mientras que para fines comerciales a por mayor se realiza la venta por kilos directamente desde la Bodega, toda la gama de productos, excepto a por los huevos que la venta ya sea a consumidor final o al por mayor se realiza por unidades; son comercializados en distintos formatos ya sean en cajas, fundas de surtidos etc...

El envase utilizado para los chocolates son papel aluminio, cajas o fundas con distintos kg; por ejemplo los bombones si se van a vender directamente por unidades están envueltos en papel aluminio, mientras que si se venden en gramos la envoltura pasa a ser la funda, no necesita papel aluminio.

- Las mermeladas básicamente frasco de vidrio y una tapa metálica el tiempo de conservación un año aproximadamente si se conserva según las recomendaciones de la fábrica. Este producto tiene gran aceptación en el mercado internacional, la mermelada de mortiño va directamente a Italia, mientras que la de mora es comercializada nacionalmente.

Mermeladas diferentes sabores 600gr y 300gr



Referencia: 1500
Características:
Confitura elaborada artesanalmente con frutas seleccionadas, contiene un 60% de fruta seleccionada.

- Turrónes de miel de abeja con maní o con macadamia para el mercado italiano y nacional.



- Licor de cacao es un producto que tan solo tiene 2 años de vida; se comercializa nacionalmente, ya que carece de registro sanitario.



Fuente: página web: www.salinerito.com

- Pasta de cacao es la base para la producción del chocolate, solo necesita el cacao como materia prima, no se vende directamente al consumidor final, es más para fines de exportaciones que lo realiza a través de CONA.

- Precio

La estrategia en la fijación de precios que ofrece Confites “El Salinerito” es el coste más el margen que está en torno al 15% además dependerá de los contratos que tiene con sus clientes preexiste una discriminación de precios, uno para el consumidor final y mientras para el resto de clientes (distribuidores, AVAS o detallistas), la política de precios que maneja es variable, por ejemplo el precio del Turrón de miel de abeja con macadamia sería:

Tabla 3: Precios según clientes principales.

Clientes	Precio
Centro de exportaciones	1,95\$
CONA	2,13\$
Japón	2,23\$
Tiendas de Salinas	2,35\$
Supermaxi y AVAS	2,41\$
Consumidor final Bolívar	3,33\$
Consumidor final Nacional	3,94\$

Fuente: Contabilidad Confites "El Salinerito"
Elaborado: Génesis Mosquera

Es uno de los problemas que tiene esta empresa al tener una gran variedad de precios en sus productos, de tal forma que en algunos casos se están perdiendo clientes e incluso la preferencia en realizar los pedidos a otras distribuidoras antes que a la propia empresa.

La forma de cobro a los clientes es al contado, 15, 20 y 45 días actualmente no se aplican descuentos por pronto pago o por volumen lo que se traduce en una oportunidad para la empresa.

- **Distribución**

El punto débil de la empresa, no cuenta con un sistema logístico propio, no tiene camiones que se dediquen al transporte de los productos lo que genera un coste adicional para la empresa al recurrir a otros medios de distribución como Flota, Correos Ecuador y Servientrega, el coste anual de estos servicios rondan 3.782,51\$, además de ello corre el riesgo que el producto no llegue en óptimas condiciones y/o no llegue en el tiempo requerido, lo que se traduce en insatisfacción del cliente.

Los clientes se pueden poner en contacto con la empresa mediante el número de la oficina central, Centro de Exportaciones o la página web.

- **Promoción-Comunicación**

En la actualidad la empresa no realiza promociones para sus clientes como sorteos, promoción 2 por 1, descuentos. El punto de venta que tiene en la planta de producción, es la forma más eficaz de difundir el producto mediante el “boca a boca”, los confites tienen un gasto anual de 18.294,40\$ destinado a degustaciones, muestras una forma muy básica de promocionarse, según este dato se debe mejorar la gestión y administración de esos fondos.

Confites “El Salinerito” dependen totalmente del Gruppo Salinas, ya que por el uso de la marca paga el 1% sobre la facturación anual, según datos de la empresa en el año 2013 se pagó 8.246,89\$, estos fondos son utilizados para las necesidades que tenga cada institución por ejemplo la contratación de un técnico informático.

Las inversiones en maquinarias, promociones o publicidad no es un punto primordial para la empresa, ya que su ideología es velar por el bienestar de las familias salineras, más no ser industriales y competitivos.

3.1.3 Mercado

La actividad empresarial que se desarrolla en Confites “El Salinerito”, se clasifica en el sector de manufactura “Chocolates y Dulces”. La producción de chocolate constituye un papel muy importante para los Confites considerado como “el producto estrella”.

El chocolate desde sus inicios ha tenido una gran evolución, presentándolo al mercado en una variedad de presentaciones ya sea en tableta, en polvo, helado, bombones y/o acompañados de otros ingredientes, es un producto que se ofrece a toda la población desde niños hasta personas adultas en distintos formatos, presentaciones o las exigencias del paladar, de esta forma Confites “El Salinerito” ha sabido satisfacer estas necesidades gracias a la constante innovación de productos.

El mercado actual de Confites “El Salinerito” está compuesto por clientes tanto nacionales como internacionales a partir del año 2000, éstos son atendidos por un lado por el Gruppo Salinas como intermediario para el mercado italiano, mientras que el japonés lo atienden directamente los Confites. A continuación se detallarán los clientes para los dos años consecutivos:

Tabla 4: Clientes de Confites “El Salinerito” 2013

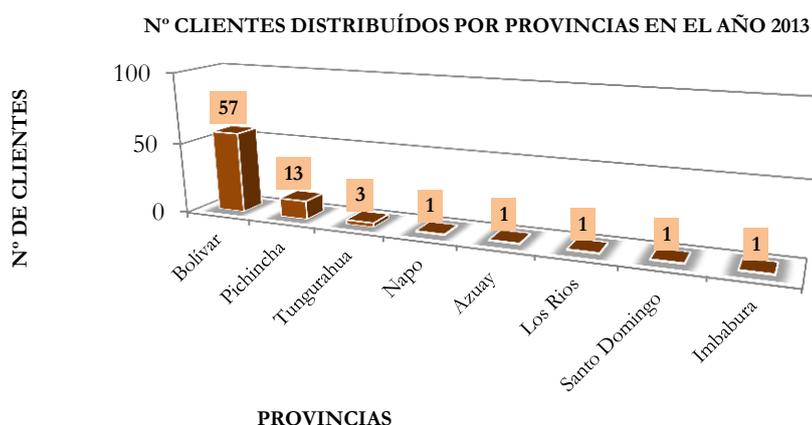
Clientes	Producto Terminado	Ventas 2012	Ventas 2013	Participación 2012	Participación 2013
Nacionales (78)	Chocolates, turrone, mermeladas, pasta de cacao y licor de cacao	745.113,27	840.806,62	90,35%	94,90%
Internacionales (2)	Italia: turrone y mermelada Japón: chocolates	79.576,27	45.186,95	9,65%	5,10%
Total		824.689,54	885.993,57	100,00%	100,00%

Fuente: Contabilidad Confites "El Salinerito"

Elaborado: Génesis Mosquera

Evidentemente la mayor parte de la facturación es nacional que internacional, la cartera de clientes a nivel nacional está formada por 78 clientes, que se distribuyen geográficamente de la siguiente manera en el año 2013, teniendo en cuenta que Ecuador está formado por 24 provincias se observa que los clientes de los Confites están tan sólo en 8 provincias y mayoritariamente concentrados en la provincia de Bolívar.

Gráfico 6: Número de Clientes 2013 distribuidos por provincias.



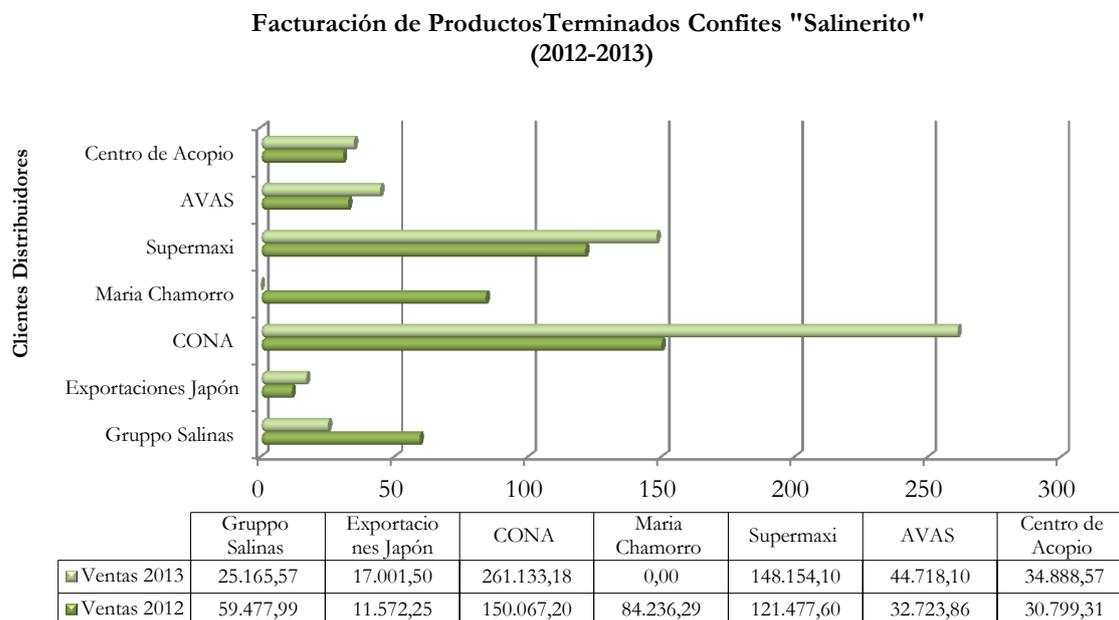
Fuente: Contabilidad Confites "El Salinerito"
Elaborado: Génesis Mosquera

La mayoría de los clientes compran chocolates y turrone en todas sus variedades, la frecuencia de compra es según las necesidades de cada cliente. La demanda suele ser estacional el mes en que más se produce y vende es Diciembre, fiestas locales etc... normalmente los pedidos se atienden inmediatamente o en casos extremos bajo pedido, ya que en bodega siempre hay un nivel de stock.

En el último año se ha traspasado un cliente, María Chamorro que representaba gran parte de la facturación, al Gruppo Salinas, debido a la agresividad en estrategias de marketing ofreciendo mayores servicios que los Confites, por ejemplo habilitación de local, pintura, estanterías, así también la entrega del producto ya que cuenta con su propia flota de transporte. Según datos de la empresa, el abandono de clientes pequeños es muy frecuente empiezan con la compra de tres meses continuados pero dejan de comprar el producto. Una de las hipótesis sobre el abandono de los clientes puede ser por falta de servicios por parte de la empresa por ejemplo ayudar al fortalecimiento de los pequeños comerciantes o por el déficit en la entrega del producto ya que afecta a la calidad, el chocolate que ofrece la empresa es considerado como uno de los mejores a nivel nacional; y por otro lado a distribución del producto es deficiente lo que en muchas ocasiones causa la insatisfacción del cliente ya que la empresa carece de su propia flota, por lo que el producto sufre deterioros.

Los clientes nacionales se desglosan según el importe de facturación:

Gráfico 7: Facturación del 2013 de productos terminados.



Fuente: Contabilidad Confites "El Salinerito"
Elaborado: Génesis Mosquera

Más del 50% de la facturación en el 2013 (885.993,57\$) se deben a la compra de estos grandes distribuidores es decir 531.061,02\$, uno de los motivos por los que la empresa no invierte medios de distribución propia, es que la Comercializadora Nacional se encarga de vender los productos al resto de distribuidores, lo que supone menos costos de publicidad y transporte.

3.1.4 Análisis del posicionamiento

La estrategia comercial de Confites “El Salinerito depende un 50% de la marca “El Salinerito” que la utilizan todas las pymes que conforman el grupo, y el otro 50% a la gran calidad del producto.

La imagen como empresa de Confites “El Salinerito”, es ofrecer un producto de gran calidad a todos los mercados, su objetivo es que los consumidores asocien la calidad del producto con la marca; de tal manera que sea capaz de competir con las empresas nacionales más relevantes. El logotipo de la marca quiere dar la percepción de una producción, mano de obra rural y la utilización de materia prima 100% nacional, mientras el campesino representa a la población salinera.

El posicionamiento que tiene los clientes desde la perspectiva comercial se puede definir el en los siguientes ámbitos:

Tabla 5: Caracteres de posicionamiento

Atributos	Ventajas	Aplicación	Calidad/Precio
La empresa define a sus productos 100% naturales uso exclusivo de materia prima ecuatoriana. Además, la historia de Salinas.	Productos que son desarrollados por la actividad productiva de la FFSS, basada en una economía solidaria, cuya prioridad es el bienestar de las familias salineras.	Va enfocado a la población que les gusta los chocolates y confites con gran incidencia al consumo de productos ecuatorianos.	La calidad de los productos son elevados gozando sus reconocimientos a nivel nacional e internacional por parte de los clientes fieles. Los precios son asequibles para toda la población.

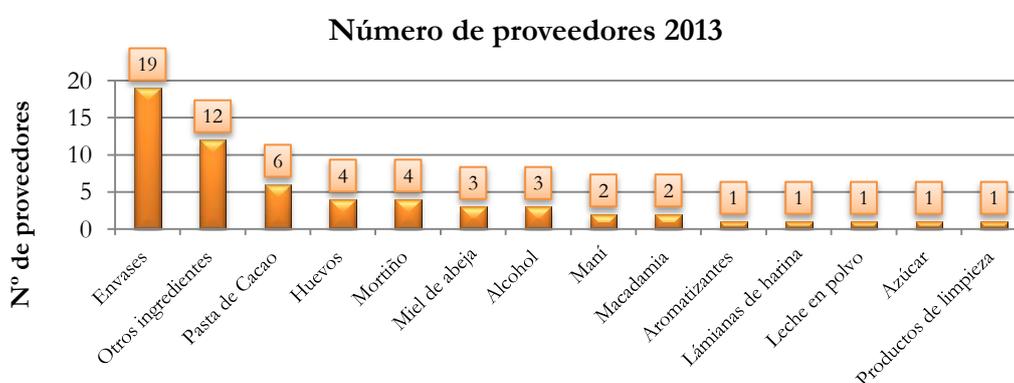
Elaborado: Génesis Mosquera

3.1.5 Análisis relaciones con otras empresas

Son fundamentales las relaciones que la empresa establece con sus agentes tanto internos como externos que es importante analizarlas, de esta manera se puede detectar las deficiencias tanto en comunicación, organización, gestión e importancia que cada uno de ellos supone para la producción del producto.

- Proveedores: actualmente la empresa de confites cuenta con 60 proveedores de materias y otros productos necesarios para la elaboración de los mismos.
 - Para la producción de chocolates las materias primas que se necesita es la pasta de cacao, leche en polvo, azúcar y aromatizantes.
 - Los turronec necesitan miel de abeja, claras de huevo, azúcar, maní o macadamia y láminas de harina.
 - Mermeladas contienen pectina, agua, azúcar y mortiño o mora.
 - Pasta de cacao: pepa de cacao molida.
 - Licor de Cacao, alcohol etílico, cacao en polvo, leche en polvo.

Gráfico 8: Distribución de los principales proveedores



Fuente: Contabilidad Confites "El Salinerito"
Elaborado: Génesis Mosquera

Productos

La empresa tiene buenas relaciones financieras con sus proveedores, la mayoría de ellos conceden crédito a 15, 30 y 45 días, lo que permite que la empresa genere en este tiempo la liquidez suficiente para poder hacer frente a su financiamiento. Los proveedores de las materias primas principales (cacao, azúcar, leche etc.) dan a la empresa un plazo de 30-45 días, mientras que las pequeñas exigen pago al contado. Los pedidos a proveedores se realizan según las necesidades de la empresa, los más relevantes para la elaboración de productos, a continuación se detallan:

Tabla 6: Facturación de por proveedores.

Principales proveedores por Facturación		
Nombre	Facturación anual	Materia Prima
ECUACOCOA C.A	19.425,00	Cacao
CACAOS FINOS ECUATORIANOS	20.951,25	Cacao
Samy Sánchez Gonzáles	37.983,14	Cacao
Fausto Segura Jiménez	19.724,68	Miel de abeja
ECUACOFFE S.A.	69.558,70	Pasta de cacao
Sociedad Industrial "EL ORDENÑO"S.A.	35.286,06	Leche en polvo
Industria Mercantil ITMA Ltda.	49.295,40	Maní
NEYPLEX	22.304,37	Envases
Comercial Marquito	9.826,36	Alcohol (pájaro azul, ron etc.)
TOTAL	284.354,96	

Fuente: Contabilidad Confites "El Salinerito"

Las materias primas y otros productos necesarios han supuesto un total de 408.382,12\$ en el 2013. El 50% de ellos se han destinado a la compra de las principales materias primas por lo que existe una gran dependencia de ellos sobre todo en la adquisición del cacao.

- Intermediarios y Distribuidores: para la comercialización de los productos terminados se destaca el Gruppo Salinas, AVAS, Supermaxi son grandes clientes por lo que la empresa tiene alianzas y contratos firmados con cada uno de ellos; un punto muy importante es el precio del producto, para cada uno de ellos es distinto. El Gruppo Salinas al ser la matriz de todas las pymes tiene mayores privilegios que el resto de tal forma que su poder de negociación en cuanto a las condiciones es muy relevante, además de ello por atender al mercado internacional. Su papel es clave para la comercialización de producto ya que también se encarga de buscar nuevos mercados y con ello nuevos clientes.
- Acreedores: la empresa genera el dinero suficiente para abastecer sus propios gastos y los de la FFSS, para destinar a obras de carácter social, de forma que no ha visto la necesidad de solicitar ninguna clase de financiación, al contrario la empresa destina sus fondos a pólizas a corto y largo plazo, generando un interés de 8,50%.

Otros acreedores de servicios como obreros para la realización de obras puntuales, así como para la distribución de productos como Servientrega, Flota Bolívar etc.

3.2 Análisis externo

3.2.1 Análisis del macroentorno o entorno general

El estudio del entorno de la empresa nos permitirá saber a qué público le debemos dirigir, situación de la economía del país, así también el entorno legal, político, tecnológico y medioambiental; es decir de alguna forma conocer todas las oportunidades y amenazas que pueden afectar al medio donde Confites “El Salinerito” desarrolla su actividad.

Una herramienta que nos facilita el estudio del entorno es el “Análisis PESTEL”, con este estudio sabremos identificar los recursos y capacidades que la empresa puede emplear con eficiencia. Los datos que se presentan han tenido en cuenta las bases de datos proporcionado por el INEC y así también sobre el Plan de Desarrollo Ordenamiento Territorial del cantón Guaranda del alcalde Gustavo Jaramillo.

- Político legal

Abarca el campo del desarrollo organizacional para el cumplimiento de roles instancias desconcentradas de gobierno para cumplir con las funciones y roles que exige la Constitución y leyes pertinentes. El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Guaranda es la entidad que controla y regula los asentamientos humanos, propiciando una gestión a través del presupuesto correspondiente para la cabecera cantonal y sus parroquias.

Confites “El Salinerito” ha unificado su actividad a una nueva planta, desde Agosto del 2013 opera en ella, para poder desarrollar sus productos necesita tener permisos para poder fabricar entre los que destacamos:

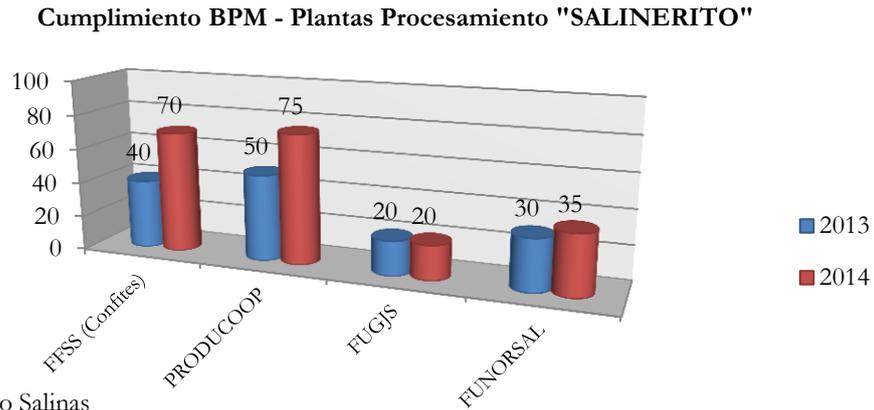
- Permiso de Funcionamiento: se lo otorga el Ministerio de Salud Pública, este permiso tiene una vigencia de 1 año.
- Registro en el Servicio de Rentas Internas (SRI), Confites “El Salinerito” forma parte de la FFSS, de tal forma que no paga impuesto sobre sus beneficios, esta exenta, sin embargo mensualmente la empresa debe declarar las compras (retenciones), como las ventas (IVA). Tiene a obligación de invertir sus excedentes en obra social.
- Normativa de Rotulado:

Alcance: Todos los alimentos procesados en ECUADOR.

Marco Normativo:

1. Registro Oficial 3253 (2002): Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura.
2. Registro Oficial 839 (2012). Plazos de Cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura para las Plantas Procesadoras de Alimentos.

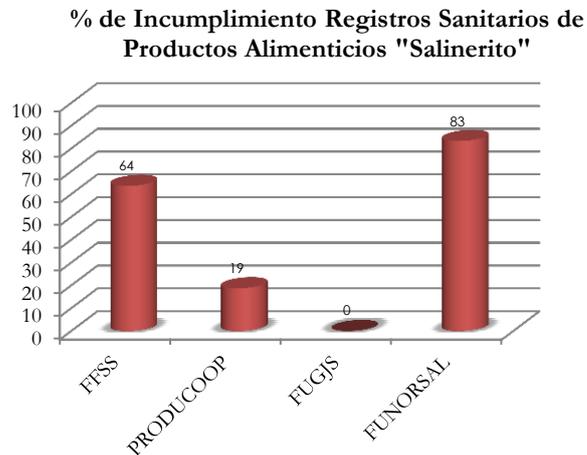
Gráfico 9: Progreso para el cumplimiento de BPM



Fuente: Grupo Salinas
Elaborado: Ernesto Toalombo

3. Registros sanitarios de los productos.

Gráfico 10: Porcentaje de los productos que cumplen con los registros sanitarios.



Fuente: Grupo Salinas
Elaborado: Ernesto Toalombo

Gráfico 11: Norma de etiquetado

Esta norma que exige que todos los productos alimentarios tengan una etiqueta denominada semáforo en la que se indican el nivel de grasa, azúcar y sal.

- Marca
- Denominación de producto.
- Presentación.
- Sistema Gráfico
- Información Nutricional
- Lista de Ingredientes
- Componentes de advertencia
- Norma Técnica INEN
- Registro Sanitario
- PVP, F. Elab, F. Exp. Lote.
- Método de Conservación
- Fabricante (Dirección, Contactos).
- Código de Barras



Fuente: Gruppo Salinas
Elaborado: Ernesto Toalombo

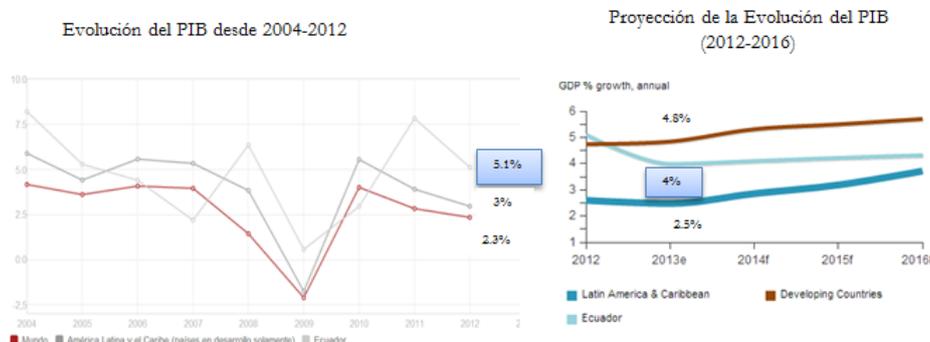
- Económico

Teniendo en cuenta los índices de pobreza que arroja el INEC, define a la población pobre como aquella población cuyo ²ingreso per cápita es menor a la línea de pobreza, en diciembre del 2013 esta línea fue de 2,60\$ diarios per cápita, conforme a estos datos a nivel nacional existe una población pobre del 25,55%, y pobres extremos un 8,61%.

El ámbito rural el 42% de la población se clasifica como pobre y el 18% en situación de pobreza extrema.

El índice que nos proporciona mayor información sobre la marcha de la economía del país es el Producto Interior Bruto, pues permite conocer cómo se reparte la riqueza generada por el país entre la población, traducido sería el reparto de la riqueza nacional en salarios. Según los datos proporcionados por el Banco Mundial hasta el 2012 el PIB del país disminuyó con respecto al 2011, sin embargo las proyecciones para los próximos va decreciendo para el 2013, pero hasta el 2016 se mantendrá.

Gráfico 12: Evolución y proyecciones del PIB desde 2014-2016



Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

²Ingreso per cápita: Es un indicador comúnmente usado para estimar la riqueza económica de un país. Numerosas evidencias muestran que la renta per cápita está positivamente correlacionada con la [calidad de vida](#) de los habitantes de un país.

En 2010 la economía ecuatoriana comenzó a recuperarse, con una tasa de crecimiento del 3,0%, llegando al 7,8% en 2011. En 2012 la economía se mantuvo fuerte, con una tasa de crecimiento del 5,1%. El Presidente Rafael Correa mantiene el principio de fortalecer la matriz productiva y mejorar la capacidad de planificación del Gobierno. Las proyecciones para el 2012-2016, ubican que el PIB disminuirá en 1% aproximadamente, y se mantendrá.

La inflación del país se ubicó en 0,57% en septiembre de 2013 en comparación al 1,12% del mismo mes del año anterior, el Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el (INEC), la división de Educación es la que más contribuyó en la variación mensual del IPC con el 49,21%, debido al ingreso a clases de la Región Sierra. El ingreso familiar mensual en el 2013 es de 593,60 dólares, más de la mitad de la población de Ecuador sigue siendo pobre o es vulnerable a volver a caer en la pobreza. Otro factor relevante es el desempleo, el paro urbano se ubicó en 4,6% en marzo de 2013 frente al 4,9% del mismo mes del año anterior.

- Socio-cultural

Este entorno nos describirá a la población en términos generales, que nos servirá para poder definir claramente las expectativas de la empresa en cuanto al público que se quiere dirigir.

Demografía

La población ecuatoriana en el último censo que se realizó en el 2010, contaba con 14.483.499 habitantes, actualmente Ecuador cuenta con 15.748.617 habitantes, según datos del INEC.

Gráfico 13: Evolución de la población ecuatoriana.



Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

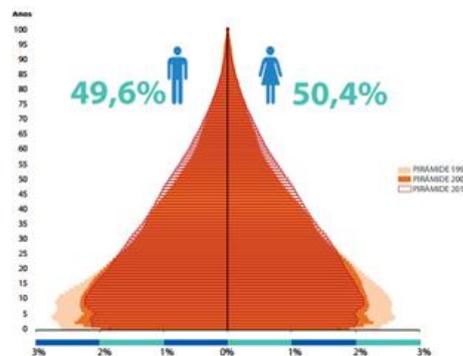
Nacional: en los últimos 60 años la población ha incrementado, esta tasa de crecimiento determina la magnitud de las demandas que un país debe satisfacer por la evolución de las necesidades de su pueblo como las infraestructuras, recursos y empleo.

Gráfico 14: Mapa político del Ecuador y su población.



Fuente: <http://ecuador-fotos.blogspot.com/2010/10/provincia-y-capitales-del-ecuador.html>

Gráfico 15: Pirámide de la población en año 2010



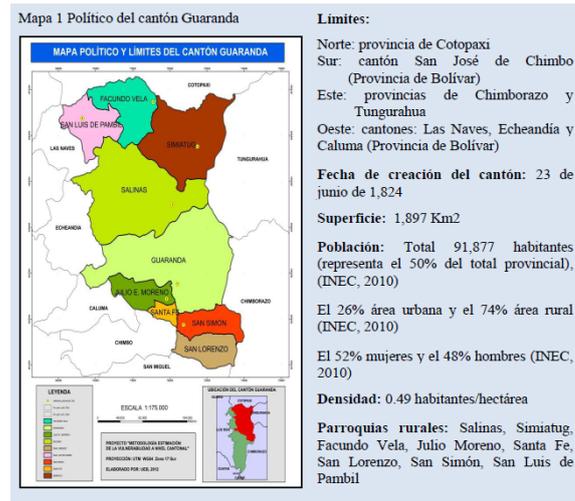
Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

La población en el último censo, se observa que la población menor de 5 años ha disminuido, la tendencia de las mujeres a tener hijos ha disminuido, por otro lado la población de 40 años en adelante ha incrementado lo que indica que la población de Ecuador está iniciando un proceso de envejecimiento.

El segmento de población más numeroso está compuesto por personas entre 5 a 30 años, edades en las cuales está el público objetivo de la empresa.

Cantonal: La provincia de Bolívar concretamente el cantón Guaranda tiene una población de 91.877 habitantes según el censo proporcionado por el INEC, su crecimiento ha sido lento, los picos más relevantes en el año 1974 y 1990 se explican por la mejora de carreteras asfaltada Guaranda-Ambato, mientras que el segundo pico se explica por las migraciones a otras ciudades.

Gráfico 16: Mapa político del cantón Guaranda.



Fuente: GAD Guaranda (2011a); GAD Bolívar (2012); INEC (2010); IGM (2007).
Elaborado: UEB, 2012.

Parroquial: El siguiente cuadro nos remite unos datos concretos de la población de la parroquia de Salinas, está formada por 30 comunidades ubicadas en los alrededores en de diversos pisos climáticos favorable para la producción de los productos de Salinas.

Gráfico 17: Mapa político de la parroquia Salinas.



Tabla 7: Demografía de la parroquia Salinas.

Nivel Territorial	Tasa de crecimiento poblacional (%)	Población Total		Porcentaje de población por género, 2010		Migración, 2010	
		2001	2010	Hombre	Mujer	Total	%
Nacional	1,52	12'156608	14'483499	49,6	50,4	280407	1,94
Urbano (nacional)	2,26	7431355	9090786	49,0	51,0		
Rural (nacional)	1,48	4725253	5392713	50,6	49,6		
Provincia Bolívar	0,90	169370	183641	48,9	51,1	1234	0,67
Urbano (provincial)	2,02	43268	51792	47,3	52,7		
Rural (provincial)	0,50	126102	131849	49,6	50,4		
Cantón Guaranda	1,32	81643	91877	48,3	51,7	538	0,59
Rural (cantonal)	1,23	60.901	68003	48,9	51,1		
Casco Urbano (ciudad Guaranda)	1,57	20742	23874	46,5	53,5	264	1,11
Parroquias rurales							
Facundo Vela	-1,36	3753	3319	51,6	48,4	18	0,54
Julio Moreno	1,09	2674	2948	48,9	51,1	5	0,17
Salinas	0,53	5551	5821	50,6	49,4	43	0,74
Santa Fe	-0,39	1815	1752	46,9	53,1	9	0,51
San Lorenzo	-1,35	2099	1857	50,0	50,0	5	0,27
San Luis de Pambil	1,77	4571	5357	51,9	48,1	60	1,12
San Simón	0,003	4202	4203	48,7	51,3	22	0,52
Simiatug	1,78	9588	11246	49,1	50,9	32	0,28

Fuente: INEC, censos 2001 y 2010. Elaborado por: Equipo técnico UEB, 2012

La población de Salinas según los datos del último censo ha crecido en 0,53% pasando de 5.551 a 5.821 habitantes, de los cuales el 50,6% son hombres y el 49,4% mujeres las migraciones han supuesto un 0,74%. La proyección para los próximos años para la parroquia de Salinas hasta el 2025 es progresiva pero lenta.

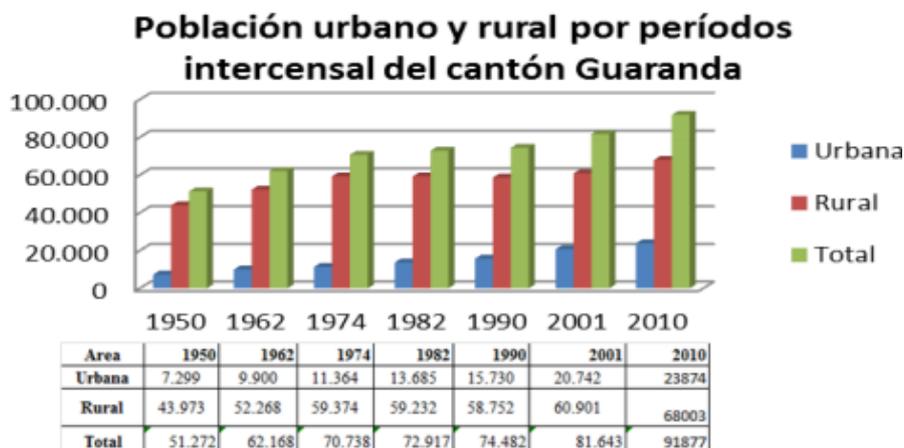
Tabla 8: Evolución y proyecciones de la población de Guaranda por parroquias.

Nivel Territorial	Tasa (%) de aumento de la población	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Parroquias urbanas: Chávez, Veintimilla, Guanujo	1.68	55.374	56.307	57.819	59.660	61.739	64.014	66.245	68.553	70.942	73.343	75.752	78.165	80.576	83.062	85.624	88.265
Casco Urbano (ciudad Guaranda)	1.68	23.874	24.515	25.173	25.975	26.880	27.870	28.842	29.847	30.887	31.932	32.981	34.032	35.081	36.163	37.279	38.429
Parroquias Rurales																	
Facundo Vela	-1.16	3.319	3.281	3.275	3.287	3.308	3.336	3.357	3.379	3.401	3.419	3.434	3.446	3.454	3.463	3.471	3.480
Julio Moreno	1.02	2.948	2.978	3.039	3.115	3.203	3.300	3.393	3.489	3.588	3.685	3.782	3.878	3.972	4.068	4.167	4.268
Salinas	0.49	5.821	5.849	5.936	6.054	6.193	6.347	6.492	6.640	6.792	6.940	7.085	7.226	7.362	7.501	7.643	7.787
San Lorenzo	-1.15	1.857	1.836	1.833	1.839	1.851	1.867	1.879	1.891	1.903	1.914	1.922	1.929	1.934	1.938	1.943	1.948
San Simón	0.00	4.203	4.203	4.245	4.309	4.387	4.475	4.555	4.637	4.721	4.801	4.878	4.951	5.021	5.091	5.163	5.235
Santa Fé	-0.35	1.752	1.746	1.757	1.778	1.803	1.833	1.860	1.887	1.914	1.940	1.964	1.987	2.008	2.029	2.051	2.072
Simiatug	1.73	11.246	11.440	11.753	12.132	12.560	13.029	13.489	13.965	14.458	14.953	15.451	15.950	16.449	16.964	17.495	18.042
San Luis de Pambil	1.72	5.357	5.449	5.597	5.778	5.981	6.203	6.422	6.648	6.882	7.117	7.353	7.590	7.827	8.071	8.323	8.582
Total Cantonal	1.25	115.751	119.615	122.439	125.939	129.919	134.288	138.549	142.952	147.505	152.065	156.624	161.175	165.706	170.374	175.181	180.133

Fuente: INEC 2010. Elaborado por equipo técnico PDOT, noviembre 2011

Los períodos intercensales presentan que Guaranda tiene mayor población rural que urbana por lo tanto desde el año 1950 según los datos la población tiene una tendencia de ruralización, por lo que su desarrollo se basa en actividades propias de la zona.

Gráfico 18: Evolución de la población urbana y rural de Guaranda



Fuente: INEC, censos 2001 y 2010. Elaborado por: Equipo técnico UEB, 2012

Socio-cultural

A nivel cantonal, los guarandeños se identifican básicamente como mestizos (49,1%) otra identidad relevante son los indígenas; mientras que blancos y otros el porcentaje es pequeño, estamos ante una sociedad muy diversa tanto por costumbres, cultura como por autoidentificación, ante una amplia heterogeneidad de culturas facilita tanto las relaciones familiares y sociales.

Gráfico 19: Autoidentificación de la población



Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

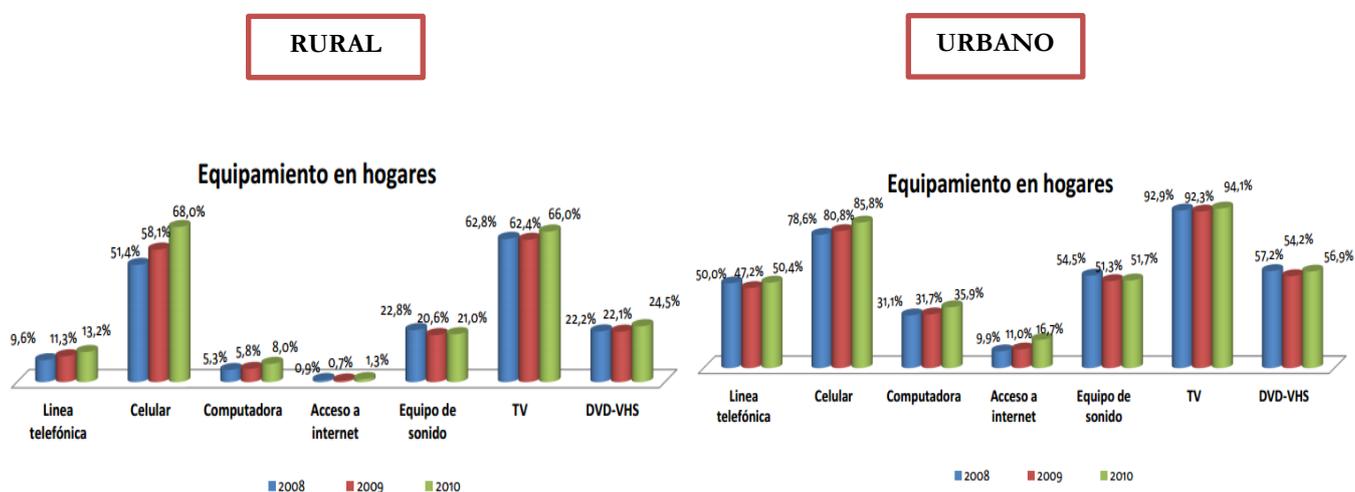
A pesar de ser una parroquia a dos horas de Guaranda, ha tenido grandes avances en cuanto a la forma de vida de los habitantes, ha pasado de ser productora de sal a producir quesos, textiles, confites, embutidos...etc. lo que indica que es una parroquia en desarrollo.

En los últimos años los hábitos alimenticios han cambiado, se basa en una alimentación más nutricional, sana y equilibrada, sin embargo el mercado nacional demanda en general los confites, por lo tanto es una gran oportunidad de captar y segmentar mercado como empezar a producir productos para diabéticos, celíacos o light.

- Tecnológico

Salinas, es considerado como la principal zona de desarrollo económico, reconocida a nivel nacional tanto por su organización y productos. Confites “El Salinerito” está tratando de obtener BPM y la norma ISO 9000, de tal forma que pueda tener mayor prestigio y mejorar su imagen ante el mercado. A pesar que la elaboración de los productos es de forma artesanal se ha incorporado maquinaria nacional e internacional que ha facilitado algunas actividades. En el área de Contabilidad, se está implementando un nuevo software contable, el cual permitirá gestionar y organizar mejor los datos económicos sobre todo en gestión de costes.

Gráfico 20: Tecnología utilizada en las zonas rurales y urbanas



Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

En entorno rural en el que la empresa desarrolla su actividad se observa que poco porcentaje tiene acceso a internet, mientras que los principales medios de comunicación son la televisión y el teléfono móvil, la empresa podría aprovechar para poder promocionar sus productos, mientras que en la zona urbana es mucho más accesible a la mayoría de los medios de comunicación, la empresa debe invertir en medios publicitarios para poder llegar a sus segmentos geográficos.

- Medioambiental

Para la producción de confites se debe desarrollar en condiciones especiales, por ello la fábrica se ha reformado su planta productiva la cual aún se está acondicionando para dar al mercado un producto en óptimas condiciones.

Salinas es una zona rural que cuenta con diversos pisos climáticos, zona con gran vegetación y productora de varias materias primas necesarias para la elaboración del producto, lo que garantiza su calidad, tiene un gran compromiso con el medioambiente, el proyecto en cuanto a este ámbito es la utilización de envases ecológicos con papel de reciclaje y la adaptación a las nuevas normas de etiquetado “semáforo”.

Entre los problemas más comunes de las empresas es el tema de los residuos generados por la propia actividad de la empresa, es importante tenerlos en cuenta para poder minimizarlos implementando nuevos mecanismos, Confites “El Salinerito” trabaja actualmente para reducir el impacto de contaminación mediante la concienciación de toda la empresa por lo que el objetivo es obtener la norma internacional ISO 14001 sobre el impacto ambiental. Confites “El Salinerito” de acuerdo a su posición geográfica tiene los siguientes linderos:

- Norte: Canchas de uso múltiple
- Sur: Jardín de Infantes
- Este: Calle el Salinerito
- Oeste: El río de Tigua
- Nota: Los colindantes no generan riesgo para la empresa.

Tabla 9: Desechos generados por la actividad

TIPO DE DESECHOS	DESECHOS GENERADOS
Orgánicos	Desechos de la producción de las materias primas, las cáscaras provenientes del cacao, maní, macadamia y residuos de mortíño, chamburo etc...
Comunes	Desechos provenientes de las actividades domésticas: Residuos de cocina (orgánicos). Desechos comunes generados por los trabajadores en las diferentes áreas (inorgánicos), residuos no reciclables y residuos de limpieza. Aguas grises, desechos líquidos no peligrosos, provenientes de las actividades domésticas, del personal administrativo, comedor, proveedores y visitantes. Desechos que son descargadas a las fosas sépticas pertenecientes a la planta debido a que no existe un sistema de alcantarillado sanitario. En el establecimiento existen baterías sanitarias diseñadas para el uso de los trabajadores.
Reciclables	Papel, madera, plástico PET (botellas vacías, botellas vaciadas), plástico (fundas, plástico termo incogible), cartón (cajas, bandejas, canutos, separadores), vidrio (botellas rotas), chatarra (residuos metálicos)
Peligrosos	Baterías, pilas, químicos, recipientes de químicos, desechos de laboratorio, Aceites lubricantes usados, papel y gasa manchada con hidrocarburos, franelas, ropa manchada con aceites y/o grasas.

Fuente: Contabilidad Confites "El Salinerito"
Elaborado: Génesis Mosquera

3.2.2 Análisis del entorno específico

La información que nos aporta el mercado en el que opera la empresa es importante para saber el grado de competencia con el resto de empresas que están en el mismo sector.

- Mercado de referencia y mercado relevante

La industria de chocolate es muy competitiva tanto a nivel nacional como internacional, lo que hace que Confites “El Salinerito” compita con grandes industrias nacionales como internacionales Nestle, Confiteca etc... cabe decir que el objetivo principal es llegar a alcanzar una cuota de mercado tal como la de sus competidores más directos como Kallari y Pacari. Como hemos señalado la Confitería “El Salinerito”, considera como producto estrella al chocolate ya que es el producto que mayormente factura. Es considerable tener en cuenta la producción del cacao ya que es la principal materia prima para su elaboración.

Ecuador está adherido en la ICCO (Consejo de la Organización del Cacao) desde el 25 de septiembre del 2013, según la noticia emitida el 25 de marzo del 2012 el subsecretario de Agricultura, Alberto Larco, indicó que “en el 2011 se produjo 200 mil toneladas métricas de cacao, lo que significa el 4,5% de la producción mundial de la pepa. Se exportó 535 millones de la pepa hacia el mundo. Los principales compradores son EEUU (50%) y Europa (35%). El subsecretario explicó que “de la torta del mercado, podemos ver que el Ecuador está en séptimo lugar, con el 4,5% de la producción mundial del cacao”

(<http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%AD/1121.html>, 2012)

Tabla 10: Producción anual de Cacao por continentes.

Production of cocoa beans
(thousand tonnes)

	2010/11		Estimates 2011/12		Estimates 2012/13	
Africa	3224	74.8%	2919	71.6%	2813	71.6%
Cameroon	229		207		225	
Côte d'Ivoire	1511		1486		1445	
Ghana	1025		879		835	
Nigeria	240		235		225	
Others	220		113		83	
America	561	13.0%	650	15.9%	618	15.7%
Brazil	200		220		185	
Ecuador	161		193		192	
Others	201		237		240	
Asia & Oceania	526	12.2%	510	12.5%	500	12.7%
Indonesia	440		440		420	
Papua New Guinea	48		39		41	
Others	39		32		39	
World total	4312	100.0%	4080	100.0%	3931	100.0%

Source: ICCO Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics, Vol. XXXIX, No. 4, Cocoa year 2012/13

Published: 02-12-2013

Note: Totals may differ from sum of constituents due to rounding.

Mercado de Referencia

El mercado de Confites en general utiliza varias tecnologías a la hora de ofrecer los productos, nos centraremos en las tecnologías que utiliza el mercado para producir los mismos productos que Confites “El Salinerito”

Tabla 11: Detalle del mercado referencia de la industria de Confites y Chocolates

PRODUCTO	FUNCIÓN	CONSUMIDORES	TECNOLOGÍAS
Chocolates	Satisfacción de una necesidad secundaria alimentación placentera: gusto por el dulce, demostración de sentimientos.	✓ Consumidor final (hombres, mujeres y niños). ✓ Distribuidores nacionales e internacionales.	Chocolates en distintos: formatos y sabores: chocolate blanco, negro, con licor, trufa, en grageas, en forma de huevo, con crema por dentro, chocolate en polvo, chocolate en pasta.
Turrone	Alimentación placentera.	✓ Consumidor final (hombres, mujeres y niños). ✓ Distribuidores nacionales e internacionales.	De macadamia, maní, almendras, avellanas en distintos formatos.
Mermeladas	Alimentación nutritiva.	✓ Consumidor final (hombres, mujeres y niños). ✓ Distribuidores nacionales e internacionales	Distintos sabores, en formatos tanto en frasco de plástico, vidrio, brick,
Pasta de Cacao	Producto en curso listo para realizar la formulación del chocolate.	✓ Fabricantes de	
Licor de cacao	Personas que les gusta el chocolate combinado con licor	✓ Consumidor final (hombres, mujeres) ✓ Distribuidores nacionales e internacionales.	En botellas de plástico, vidrio en distintos formatos y tamaños.

Fuente: Dpto. Producción Confites "El Salinerito"

Elaborado: Génesis Mosquera

Mercado de Relevante

La tecnología utilizada por Confites “El Salinerito”, es similar al mercado de referencia, evidentemente la empresa puede mejorar su tecnología. Se resume en la siguiente tabla:

Tabla 12: Detalle del mercado relevante de Confites “El Salinerito

PRODUCTO	FUNCIÓN	CONSUMIDORES	TECNOLOGÍAS
Chocolates	Satisfacción de una necesidad secundaria alimentación placentera: gusto por el dulce, demostración de sentimientos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consumidor final (hombres, mujeres y niños). ✓ Distribuidores nacionales e internacionales. 	<p>Chocolates en distintos formatos y sabores: chocolate blanco, negro, con licor, trufa, en grageas, en forma de huevos.</p> <p>En envases: Interno: papel aluminio Externo: funda (polipropileno transparente biorientado)</p>
Turrone	Alimentación placentera.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consumidor final (hombres, mujeres y niños). ✓ Distribuidores nacionales e internacionales. 	De macadamia y de maní.
Mermeladas	Alimentación nutritiva.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consumidor final (hombres, mujeres y niños). ✓ Distribuidores nacionales e internacionales 	Mortiño y mora. Envases: Frasco de vidrio con tapa metálica.
Pasta de Cacao	Producto en curso listo para realizar la formulación del chocolate.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fabricantes de chocolates. 	Funda: (polipropileno transparente biorentado) de 1.9 kg
Licor de cacao	Personas que les gusta el chocolate combinado con licor	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consumidor final (hombres, mujeres) ✓ Distribuidores nacionales e internacionales. 	Alcohol con chocolate. Envases: Botella de vidrio 375 y 750 ml con tapa de plástico.

Fuente: Dpto. Producción Confites "El Salinerito"
 Elaborado: Génesis Mosquera

- Segmentación del mercado

Identifica y examina el mercado al cual se dirigen los productos, servirá de orientación para la empresa para saber en qué mercado está desarrollando su actividad.

Se identifican dos segmentos:

- Distribuidores y detallistas: (AVAS, CONA, CENTRO DE EXPORTACIONES, SUPERMAXI).
- Consumidor final: turistas que visita Salinas

Según la facturación de los clientes antes descrita se observa que la mayoría proviene de la propia provincia Bolívar, por lo que su población está identificada según las siguientes variables:

➤ Características demográficas

Tabla 13: Segmentación del mercado según características demográficas.

Población	Rural Urbana
Habitantes	Provincia Bolívar: 183.641 Cantón Guaranda: 91.877 Parroquia Salinas: 5.821
Sexo	48,9% hombres 51,1% mujeres
Edad promedio de la población	29 años
Ocupación	48% autónomos Agricultores y trabajadores calificados: 38,8% hombres y 33,9 mujeres
Ingresos medios	545,07\$

Fuente: INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

Edad: esta categoría se diferencia entre los niños y los adultos, un segmento entre las edades comprendidas:

- Entre (5-18) tiene preferencias de chocolates en forma de huevo ya que estos además de chocolate llevan incorporados una sorpresa en su interior por lo tanto llama la atención de estos, los chocolates en distintos formatos excepto los que están compuestos por alcohol, así también ofrece los turrone, mermeladas.
- Entre (18-X), se encuentra el segmento más amplio ya que tienen para elegir entre los chocolates con o sin alcohol, trufa, turrone, mermeladas o licor de cacao.

➤ Características psicográficas

Tabla 14: Segmentación del mercado según características psicográficas.

Estilos de vida	Conservadores y modernos
Motivos de compra	Demostración de cariño, amor etc. Regalos Gustos Negocios
Conocimiento del producto	Salinas frecuentado por turistas.
Edad promedio de la población	29 años

Fuente: Dpto. Ventas Confites "El Salinerito"
Elaborado: Génesis Mosquera

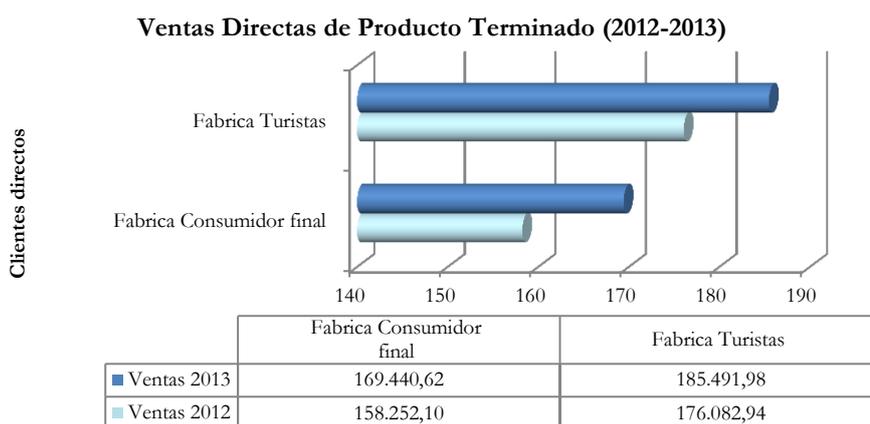
➤ Características geográficas

Se observan distinciones ya que la demanda es más elevada en zona de la Sierra que en la Costa, estas distinciones se deben a que conocen muy poco al producto y por el clima ya que la temperatura tiene gran incidencia en el consumo de chocolate.

Público objetivo: Nuestro principal segmento son los distribuidores por el volumen de facturación, pero además de ello se puede hacer relevancia en los consumidores finales, ya que la producción del chocolate y confites va dirigido a un consumo masivo, orientado a un nivel socioeconómico alto, medio hasta bajo.

Las ventas a consumidores finales y turistas, es decir las ventas directas para el uso personal o final que han tenido Confites “El Salinerito” se pueden resumir en la siguiente tabla:

Gráfico 21: Ventas de producto terminado desde el punto de venta.



Fuente: Contabilidad Confites "El Salinerito" Ventas en miles de \$
Elaborado: Génesis Mosquera

- Análisis del comportamiento del consumidor

El comportamiento de consumidor, es un proceso de continuo seguimiento no se trata solo la venta a cambio de dinero, sino es un proceso desde que el cliente tiene la necesidad o deseo de adquirir el producto hasta su uso y posterior deshecho del mismo; es decir que se trata un proceso antes, durante y después de la venta.

- Los consumidores finales, generalmente adquieren el producto en el propio punto de venta de la empresa o en las tiendas de Salinas (Centro de Acopio, Mama Miche, La Salinera...).
- Los distribuidores compran directamente a la empresa en la zona de Bodega ya que se encarga de la venta al por mayor o por medio del Gruppo Salinas.

Aunque la mayor parte de los productos se venden a grandes distribuidores, tiene gran importancia la visita de los clientes a Salinas por ser zona turística, al mes recibe 780 personas registradas en el Centro Turístico de la parroquia, más las personas que no se registran, en total 1.000 personas al mes lo que al año acoge de media a 12.000 personas. La venta directa desde la fábrica no presenta ningún inconveniente, mientras si se detectan problemas a la hora de distribuir el producto ya que el mercado es conflictivo por la presencia de varios intermediarios adquiriendo de distintos proveedores, a distintos precios y condiciones lo que provoca un desorden en la hora de acuerdos.

Los clientes estables que tiene la empresa son en gran parte los grandes distribuidores que tienen el conocimiento de la calidad del producto y la asociación de la misma con la marca “El Salinerito”.

- El proceso de decisión de compra del consumidor

En este apartado tratará el comportamiento del consumidor final, es decir aquel que compra el bien para su uso final o personal; ya que las acciones que emprenderá la empresa se dirigirán en gran parte a atraerlos, si encuentra más consumidores finales los distribuidores también incrementarían sus ventas.

1. Reconocimiento de la necesidad: inicia cuando el consumidor final reconoce la necesidad de una alimentación placentera de dulces, esta necesidad puede surgir porque el individuo ha reconocido su insatisfacción frente a otro producto, en este caso se puede tratar de una necesidad natural que se estimula de forma interna o natural (hambre o sed) o de forma externa como un anuncio o promoción que despierta el deseo.
2. Búsqueda de información: la compra de chocolates y confites no tienen tanta implicación en los consumidores, excepto aquellos que sean amantes a ellos, de tal forma que la búsqueda de información depende del desembolso económico, en este caso para los consumidores finales es baja, la búsqueda de información es interna que puede ser según a experiencias pasadas y su grado de satisfacción frente a ellos.
3. Evaluación de alternativas: con la información de los distintos productos que puede adquirir en cuanto a la gama de chocolates y confites evalúa las características de cada marca y elige aquel que cumpla sus necesidades exigidas, en este caso la calidad, utilización de materias primas nacionales y la gran base económica solidaria.
4. Decisión de compra: el comprador materializa la compra elige la marca, cantidad, donde y cuando lo adquirirá, aunque para el consumidor final no se trata de una

compra compleja en esta fase puede cambiar de opinión dejándose llevar por argumentos que desconocía (los chocolates generan granos, engordan etc...) y por lo tanto no efectuará la compra.

5. Comportamiento post-compra: el consumidor valora el producto después de haberlo consumido, lo que generará satisfacción o insatisfacción, es decir si realmente tiene lo que esperaba, si sus expectativas son positivas volverá a comprar ya sea por el sabor, envase, calidad del chocolate o confites de caso contrario cambiará de proveedor e incluso no recomendar al resto de personas.

Hay que tener en cuenta que todos los consumidores no pasan por el mismo proceso de compra en caso de los chocolates y confites puede pasar directamente de la primera a la cuarta fase, excepto de aquel consumidor que le fascinen los chocolates.

- Análisis del mercado como volumen de venta

El volumen de ventas mayormente se debe al mercado nacional aproximadamente el 94,90%, concentrados en las provincias de Bolívar, Pichincha y Tungurahua, es decir en la zona de la Sierra. Las expectativas de los próximos años, es que el mercado siga creciendo sobre todo en su producto estrella que es el Chocolate y mejorar el crecimiento del resto de productos.

En el ámbito internacional las ventas supusieron un 5,10%, es decir disminuyó, ya que la empresa vende directamente a Japón mientras que a Italia le suministra a través de intermediario Gruppo Salinas.

3.2.3 *Análisis de la competencia*

El análisis de la competencia debe ser muy minucioso ya que a partir de éste la empresa puede elaborar una estrategia para el futuro, se tienen en cuenta tanto los competidores directos como indirectos.

- Antigüedad en el mercado

Según los datos proporcionados por la empresa, los registros en el SRI la actividad empresarial que desarrolla Confites “El Salinerito” se inició el 4 de abril del 2002, en doce años que lleva operado la empresa no ha podido llegar a la altura de sus competidores Nestle, Confiteca, La Universal etc.; pero cada vez se acerca al nivel de sus competidores directos Kallari y Pacari.

Su actividad se ha visto influenciada por las políticas del nuevo gobierno, en el tema de las importaciones de tal manera que ha protegido el mercado nacional, lo que hace que la

competencia sea mayor nacionalmente, hacia las exportaciones. La producción no se ha visto influenciada por las importaciones ya que la materia prima que utiliza es 100% nacional, mientras que para la mejora de tecnología afecta para la adquisición de la maquinaria que es importada desde Italia. Según el estudio de mercado de Confites realizado por Prochile remite que:

“El mercado de los confites en el Ecuador es muy amplio y no es nuevo, este se encuentra prácticamente dominado por las empresas líderes en el País con más de 50 años en el negocio como La Universal y Confiteca. Sin embargo, podemos notar que empresas extranjeras se asientan fuertemente en país, empresas como Colombina, Arcor, Noel, entre otras, han logrado introducirse en el Ecuador y capturar un segmento de mercado importante. Con el fin de mantenerse en el top of mind de los consumidores ecuatorianos y así conservar su liderazgo en el sector de confitería, estas empresas utilizan recursos de promoción como perchas de supermercados, auspicio de eventos, comerciales de televisión, propagandas en revistas y periódicos, etc. En el año 2010 La Universal Sweet industries lanzo una agresiva campaña de renovación de los empaques de sus productos, tanto en sus materiales como en diseños marcando fuertemente el águila que representa la insignia de la compañía. La empresa Confiteca S.A en el año 2010, optó por aliarse con una marca conocida en el sector automotriz, Chevrolet, con el fin de obtener una flota de camiones que facilite una distribución eficiente que beneficie a todos sus consumidores.” (ProChile, 2012, pág. 24)

Según el ranking proporcionado por Ekos Negocios, Confites “El Salinerito” no está contemplado en el por su baja facturación con respecto a los grandes competidores nacionales.

Tabla 15: Ranking de las principales empresas Confiteras del Ecuador.

Ranking Empresarial 2013 ▼

Ordenar por: Ingresos ▼ Filtrar por sector: INDUSTRIA / Fabricación de chocolates y confites [Cambiar](#) [Quitar filtro](#)

Posición (ingresos)	Empresa	Ingresos	Activos	Utilidad	Ingresos/Activos	Utilidad/Ingresos
229	FERRERO DEL ECUADOR S.A. INDUSTRIA DE DULCES Y ALIMENTOS	72,561,531		5,116,149		7.05 %
280	CONFITECA C.A.	61,270,193		2,421,672		3.95 %
661	ECUADOR COCOA & COFFEE, ECUACOFFEE S.A.	26,098,253		793,762		3.04 %
943	CACAOS FINOS ECUATORIANOS S. A. CAFIESA	17,516,515		532,025		3.04 %
1267	COMPANÍA ECUATORIANA PRODUCTORA DE DERIVADOS DE COCOA C.A. ECUACOCOA	12,239,204		0		
2737	INDUSTRIA DE CAMELOS PEREZ BERMEO CIA. LTDA.	4,613,675		249,897		5.42 %
3373	CONFITECORP S.A.	3,558,144		100,031		2.81 %
3493	EROLCORP S.A.	3,380,534		353,352		10.45 %
4118	GUSTAFF S. A.	2,607,291		0		

Fuente: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/>

Confites “El Salinerito”, no puede competir con los grandes, la empresa considera que los competidores más cercanos a Pacari y Kallari, según la noticia que nos remite el Diario Hoy: *Chocolate amargo, un dulce negocio gourmet*

“Los componentes nutricionales y los descubrimientos científicos que confirman la reducción de la tensión arterial, mejora del flujo sanguíneo y menor riesgo de ataque al corazón han hecho que el chocolate negro de Ecuador gane espacio en las tiendas gourmet del extranjero. Su elaboración, con 50% y hasta 100% de concentración de cacao fino, es la clave para el posicionamiento mundial. La Cumbre Mundial del Cacao, que ayer se cerró en Guayaquil, lo ratificó.

Sin embargo, la oferta ecuatoriana todavía es baja. De las 130 mil toneladas métricas, valoradas en casi \$500 millones, que el país logra colocar en el mundo, apenas 12% corresponde al producto semielaborado. La demanda internacional por el chocolate nacional comenzó a ser notoria hace casi 10 años. Pero es recién hace cinco que se abre el abánico comercial. El producto está dirigido a clientes catalogados como exclusivos, asentados principalmente en Estados Unidos y países europeos como Suiza, Bélgica, Finlandia, Noruega, Suecia, Francia, Italia y Holanda. [...]. Según Juan Carlos Román, gerente de Gourmet Hoja Verde, ellos saben lo que consumen y conocen las bondades del chocolate negro. Estos productos cuestan desde \$4 a \$21, por cada barra de chocolate amargo. Se lo comercializa en tiendas especializadas. En cuestión de oportunidad comercial, el producto va abriéndose paso, tanto así que hoy la industria local busca obtener más beneficios amparando su producción y operaciones de exportación bajo el Consorcio Chocolates Finos del Ecuador. Las marcas que venden chocolate son Pacari, El Salinerito, Kallari, Choco Art, Hoja Verde, Caoni, Chucululu, Nacional del Chocolate, Escofee, República del Cacao y Valdivia. (NMCH) [...]. (Diario HOY , 2013)<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/chocolate-amargo-un-dulce-negocio-gourmet-589495.html>

Tabla 16: Clasificación de los competidores.

	Pacari	Kallari	Nestlé	Confiteca
Localización	Quito, Ambato	Ibarra, Santo Domingo, Ambato, Cuenca, Loja, Machala, Salinas, Manta, Portoviejo, Quito.	Guayaquil, Quito, Cuenca	Quito, Guayaquil.
Antigüedad	12 años	14 años	60 años	49 años
Productos	Chocolates en una amplia gama como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Barras de chocolate. ✓ Frutos cubiertos de chocolate ✓ Pepas de cacao cubiertas de chocolate ✓ Chocolate en polvo 	Chocolates en una amplia gama como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Barras de chocolate. ✓ Coberturas de chocolate. ✓ Galletas de chocolate. 	Elaboración de otros alimentos especiales: alimentos preparados con fines dietéticos, alimentos sin gluten se destacan los más cercanos a la competencia <ul style="list-style-type: none"> ✓ Chocolates <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crunch ▪ Nestlé Classic ▪ Tango ▪ Galak ✓ Galletas 	Elaboración de productos de confitería: caramelos, turrón, grageas y pastillas de confitería, goma de mascar (chicles), confites blandos, confitería a base de chocolate y chocolate blanco, etcétera. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Agogo ✓ Kataboom
Precios	Alto	Medio-alto	Medio-bajo	Medio-bajo
Comunicación	http://www.pacarichocolate.com/	http://www.kallari.com/	http://www1.nestle.com.ec/	www.confiteca.com
Distribución	Red de distribución propia	Red de distribución propia	Red de distribución propia	Red de distribución propia
Ventas	s/d	s/d	431.573.435	61.270.193
Mercado Objetivo	Clase media-alta	Clase media-alta	Clase media	Clase media
Países a los que abastece	Bélgica, Rusia, Italia, Japón, Ucrania, Eslovaquia, Suiza, Finlandia, Noruega, Suecia, Francia y Holanda.	EEUU, Reino Unido, Alemania, Escandinavia y Japón.	África, América, Asia, Australia, Europa.	Chile, México, Panamá, Australia, Corea del Sur, Grecia, Italia,

Elaborado: Génesis Mosquera

- Posicionamiento de su oferta

La oferta de Confites “El Salinerito” es muy débil ante la competencia, ya que algunas de estas marcas ya están afianzadas en la mente del consumidor, por lo que la empresa necesitará mejorar o invertir más en publicidad y promoción para que los productos lleguen a tener el conocimiento claro y único ante ellos.

Su presentación es muy básica papel aluminio de colores y con la marca “El Salinerito”, lo cual no favorece ya que hay productos de la competencia que tienen la misma presentación.

- Organización comercial

Confites “El Salinerito”, no tiene ninguna estrategia comercial, ni un plan de marketing, lo que ha dificultado la comercialización de los productos, dando como resultado que los consumidores no conozcan su actividad. La empresa no ha visto necesario implementar una estrategia comercial, ya que de ello se encarga en gran medida el Gruppo Salinas y los grandes distribuidores como CONA, AVAS o los Supermercados.

El aspecto comercial es la parte más débil de la empresa, ya que depende en gran medida de sus intermediarios debido a sus escasos recursos para encargarse de la distribución directa de los productos.

Según informes del Diario Hoy, “los productores del sector manifiestan que a pesar de ser este un mercado muy explotado, aún quedan áreas sin explotar y para los cuales se pueden generar nichos de mercado que aún no están conquistados.

La importancia radica básicamente en implementar estrategias de diferenciación y comercialización, en el caso de los confites muchas empresas han optado por agregar valor a sus productos mediante el uso de aditamentos que mejoran la calidad de los confites, con empaques llamativos y han logrado introducirse en la mente del consumidor utilizando redes sociales donde se organizan foros para receptar inquietudes y comentarios con respecto a la marca y al producto.” (ProChile, 2012, pág. 16).

- Actividades publicitarias y promociones

La empresa invierte según la información proporcionada por el Departamento Contable en publicidad y promociones 18.294,40\$ al año, se estima que la gran parte de estos gastos se destinan a degustaciones sobre todo a turistas que llegan a Salinas, de esta forma se da a conocer el producto, es la única fuente que tiene la empresa de captar clientes directos. La empresa no realiza ninguna estrategia de comunicación provocando el desconocimiento de los productos.

3.3 Resumen del análisis de la industria de Confites “Análisis de Porter”

Este macro análisis nos permite saber cuál es el atractivo de la industria, estas cinco fuerzas nos ayudarán a determinar la intensidad competitiva con el resto de empresas además son cercanas a la empresa que afectan a su capacidad para ofertar a sus clientes y obtener beneficio por lo que cualquier cambio en estas fuerzas lleva a la empresa a replantearse su posición estratégica en el mercado.

Poder de negociación con los consumidores: los productos que ofrece la empresa no son tan competitivos a nivel nacional, la marca “El Salinerito” es más asociada a los quesos, mientras que en confitería aún no llega a tener un posicionamiento estable.

Los consumidores tienen gran poder de negociación ya que existen otras empresas que ofrecen productos similares y de marcas conocidas a nivel nacional e internacional, la nueva política protege a los mercados nacionales, este sería el único motivo por el que los consumidores comprarán productos ecuatorianos.

Tabla 17: Factores para determinar el atractivo de la industria de Confites y Chocolates

FACTORES	Si (+)	Medio	No (-)	Notas
Gran cantidad de clientes pero con poco valor en facturación.		X		
El cliente hace frente al costo si cambia de proveedor.			X	
El comprador necesita mucha información importante	X			Para realizar exportaciones.
Puede el cliente integrarse para atrás.	X			CONA, maquilas
El producto es único en cierto grado, o tiene una marca reconocida.	X			“El Salinerito”
Los negocios de los clientes son lucrativos	X			Debido a precios variables.

Las barreras de entrada son altas, la industria es atractiva.

Amenaza de nuevos entrantes: la industria de Confites y chocolates, es muy competitiva en la actualidad el mercado demanda nuevos productos con mayor diversidad, por lo que están en constante innovación tanto en sabores, envases, etiquetas, presentaciones, promociones etc. En la parroquia de Salinas no hay empresas que se dediquen a esta actividad, pero si corre el riesgo que se constituyan nuevas microempresas ya que en muchas ocasiones los propios trabajadores son capaces de ofrecer el mismo producto. Hoy en día no existe amenaza a nivel de la parroquia, mientras que a nivel nacional confites “El Salinerito” no es una gran amenaza para las grandes empresas. Las barreras de entrada son elevadas y costosas a nivel de infraestructuras, inversión y legales se deben cumplir requisitos para poder operar en el mercado, por lo que de alguna manera protegen aquellas empresas establecidas. Un nuevo entrante también se enfrenta a las economías de escala ya existentes en el mercado, el concepto de “economías de escala” puede resumirse informalmente como “cuanto más se produce más barato sale”. En términos más técnicos el término “economías de escala” se refiere a la reducción del coste unitario de un producto al aumentarse el volumen absoluto producido en cada período. La confitería aún no ha

llegado a tener grandes economías de escala una de las razones es por su escasa comercialización directa con los clientes.

FACTORES	Si (+)	Medio	No (-)	Notas
Las grandes empresas tienen una ventaja en costo.	X			
Hay marcas establecidas en la industria.	X			La Universal, Nestle, Ferrero
Los clientes incurren en gastos si cambian de proveedores.	X			
Es necesario mucho capital para entrar a la industria.		X		Planta de producción, maquinaria etc.
Dificultad en acceder a los canales de distribución.		X		
Dificultad para acceder a gente capacitada, insumos, maquinaria.	X			Especialización de personal para la formulación de recetas.
Hay licencias o seguros difíciles de acceder.		X		Registros sanitarios para poder comercializar.

Las barreras de entrada son altas, la industria es atractiva.

Amenaza de productos sustitutos: los productos que ofrecen otras industrias o empresas capaces de satisfacer las necesidades de alimentación, que reemplazan a los dulces en general, los confites “El Salinerito” no tiene tanta gama de productos como sus competidores como caramelos, chupa chups, chicles etc., su producto por excelencia son los Chocolates que no tiene ningún sustituto debido a su único aroma a cacao, pero el cliente puede percibir como sustitutivo si se trata de una alimentación placentera otros dulces como “La Universal”, Confiteca, Ferrero...

FACTORES	Si (+)	Medio	No (-)	Notas
Los productos sustitutos tienen baja calidad que no compensa su precio bajo.	X			
El cliente incurre en costos al cambiar a un producto sustitutivo.		X		
El cliente no tiene un sustituto verdadero.	X			
Es probable que el cliente cambie a sustituto.	X			

Las barreras de entrada son altas, la industria es atractiva.

Poder de negociación de los proveedores: la empresa cuenta con los seis proveedores de cacao pero solo tres de ellos son los más importantes debido a su facturación; se considera que el poder de negociación de los proveedores es elevada, las empresas que producen chocolate no compiten con otros productos sustitutos, se consideran como únicos ya que venden la principal materia prima para la producción del Chocolate. Uno de los inconvenientes es el generado por la actual política del país que ha limitado la importación de cualquier producto, por lo que el poder de negociación es mucho más fuerte.

FACTORES	Si (+)	Medio	No (-)	Notas
Los insumos, materias primas son únicos o diferenciados.	X			Pepa de cacao
Es rápido y barato cambiar de proveedores.		X		
Los proveedores pueden integrarse hacia adelante.	X			Productores de cacao.
Puede la empresa cambiar de insumos realmente.			X	Materia prima principal el Cacao.
Hay muchos proveedores potenciales			X	
Confites “El Salinerito” es importante para los proveedores.		X		
Los costos de materias primas tienen influencia en los costos totales	X			

Las barreras de entrada son altas, la industria es atractiva.

Rivalidad con los competidores existentes: es muy fuerte la competencia que tiene la confitería, no es considerada una amenaza para las grandes empresas, según el ranking proporcionado por EKOS negocios, la confitería no consta, su facturación es muy inferior respecto a ellos. La competencia tanto por su comercialización como por producción, es débil aunque internacionalmente los productos van adquiriendo mayor aceptación. Las empresas que realizan chocolate de una calidad similar a la de los confites se destacan Kallari y Pacari, empresas chocolateras con gran prestigio nacional e internacional.

FACTORES	Si (+)	Medio	No (-)	Notas
La industria está creciendo rápidamente.	X			
Los costos fijos son una proporción baja del costo total.		X		
Hay diferencias significativas del producto e identidades de marcas entre competidores.	X			
Hay gran diversificación de productos de los competidores		X		Kallari, Pacari.
Es difícil salir de la industria, ya que existen habilidades especializadas y contratos a largo plazo.	X			
La mayoría de los competidores tienen el mismo tamaño de la empresa.			X	Ferrero vs Kallari
El producto es complejo y requiere una explicación detallada el cliente.			X	

Las barreras de entrada son altas, la industria es atractiva.

Elaborado: Génesis Mosquera

La evaluación global de la industria es “ATRACTIVA”, pero con unas barreras de entrada elevadas, lo que permite que la empresa pueda seguir mejorando con todas sus fortalezas y oportunidades que le brinda el mercado nacional

3.4 Análisis DAFO de Confites “El Salinerito

El análisis interno y externo de la empresa, permitirá plantear la estrategia a seguir, este análisis permite realizar un diagnóstico de toda la organización un método sencillo y eficaz para decidir dónde queremos que este la empresa en un futuro. El principal objetivo de este análisis es encontrar los puntos estratégicos, usarlos para poder efectuar cambios en la

organización consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas.

- **Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades:** analizan los recursos y capacidades de la empresa.
- **Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas:** presenta las oportunidades que el entorno ofrece a la empresa, que debe aprovechar así como las amenazas de las que debe defenderse.

Tabla 18: Análisis DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividad basada en una Economía Solidaria. ▪ Instalaciones productivas propias. ▪ Reinversión de los beneficios. ▪ La marca está registrada. ▪ Lugar turístico. ▪ Instalación de nuevo software contable. ▪ Flota de camiones. ▪ Reconocimiento internacional. ▪ Producto 100% nacional. ▪ Calidad reconocida por los clientes. ▪ Especialización de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dependencia de servicios de transporte. ▪ La marca está más asociada a la producción de quesos. ▪ No utiliza toda su capacidad productiva. ▪ La mitad de los productos carecen de registro sanitario. ▪ Control ineficiente en el área contable. ▪ Diferentes políticas de precios. ▪ Tecnología y niveles de producción inferiores a los de la competencia. ▪ Débil Identidad visual ▪ Pocos recursos dedicados ▪ Poca coordinación y cooperación

ANÁLISIS DAFO

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fuerte competencia internacional especializada en la producción del chocolate fino. ▪ Poca identificación del público objetivo. ▪ Dificultades de introducir el producto en mercados como Suiza, Francia... ya que son fabricantes de chocolate. ▪ Las recetas de los productos no tienen patente, corre el riesgo de la formación de nuevas microempresas por parte de los trabajadores. ▪ Crisis económica y la inflación pueden alterar los convenios con los proveedores. ▪ Avances en la utilización de tecnología para producir. ▪ Carece de una certificación internacional (ISO, BPM...) ▪ Las condiciones laborales cada vez son más exigentes en cuanto a la afiliación al IESS. (Instituto Ecuatoriano de la Seguridad Social. ▪ Otras prioridades hacen olvidar la importancia de la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La adquisición de materia prima, el cacao, es más económica ya que es un producto nacional. ▪ Las restricciones en cuanto a importaciones. ▪ Grandes posibilidades de abrir sucursales en los que se pueda incrementar la cuota de mercado. ▪ Salinas es una parroquia muy concurrida por turistas, lo que genera ingresos para las empresas. ▪ Gran variedad de productos lo que permite llegar a una amplia cartera de clientes. ▪ Posibilidad que la empresa pueda constituir sus propias plantaciones de cacao en el Subtrópico. ▪ La red de carreteras, facilita la visita de turistas, transporte a Guaranda

4. FIJACIÓN DE OBJETIVOS

El objetivo general es diseñar un Plan de Marketing, que permita saber cuáles son las condiciones a nivel interno (recursos y capacidades) como de su entorno (sector de manufactura de Chocolates y Dulces). Los objetivos que se planteen deben tener en cuenta las condiciones de la empresa han de ser SMART (sencillos, medibles, alcanzables, realizables y en un horizonte del tiempo) por lo que se va a distinguir entre los económicos y no económicos.

4.1 Objetivos económicos

Marcados por la empresa y que se desarrollen en un periodo determinado de tiempo, estos objetivos tienen gran relevancia como empresa, pero hay que tener en cuenta que se trata de un área de FFSS, los objetivos sociales se anteponen a los encaminados a rentabilidad.

Tabla 19: Objetivos económicos propuestos.

Área	Objetivos 2014	Indicadores
Volumen de Ventas	Incrementar las ventas de: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Chocolates al 15% ✓ Turrone 10%, mejorar su tasa de crecimiento ya que el último año ha disminuido. ✓ Mermeladas mantener su tasa de crecimiento. ✓ Pasta de cacao 5%, tratar de buscar nuevos clientes. 	Se controlara a través de la producción de todos los productos. Consumo de materias primas. La facturación del año
Incremento de beneficios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Con el incremento de las ventas se espera mejorar el resultado de la empresa. ✓ Incremento de los ingresos al 5%. 	Se reflejaran en los proyectos que se realicen para las comunidades, jóvenes y la pastoral, así también se puede invertir en la empresa con la adquisición de nuevos instrumentos productivos.
Gama de Productos	Ampliar la gama de productos de la empresa para llegar a nuevos mercados: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sacar a mercado nuevos productos para diabéticos, light y celíacos. 	Mejorando la tecnología para la introducción de nuevos productos.
Publicidad y Promoción	Administrar y gestionar los fondos destinados a este fin de tal forma que el gasto anual de 18.294,40\$ aumente para poder mejorar las relaciones con los agentes internos y externos.	Captar nuevos clientes sobre todo nacionales, el objetivo principal de la publicidad es que se conozca el producto en aquellas provincias que aún la desconocen.

Elaborado: Génesis Mosquera

4.2 Objetivos no económicos o sociales

Son primordiales para el sostenimiento de la empresa ya que parte de una Economía Solidaria que vela por el bienestar de la comunidad, teniendo en cuenta que estos objetivos van ligados a los económicos.

Tabla 20: Objetivos no económicos propuestos.

Área	Objetivos 2014	Indicadores
Consumidores	<p>El incremento de ventas va ligado al de clientes, la empresa debe velar por sus clientes de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar la satisfacción de clientes, lograr tener un 95%. ✓ Satisfacción de la calidad exigida por los clientes. ✓ Llegar a nuevos mercados a nivel nacional y con nuevos productos. ✓ Reconocimiento de la marca a nivel nacional e internacional. 	<p>Realización de encuestas trimestrales para poder evaluar la satisfacción de los clientes tanto en calidad, imagen, servicio post-venta, logística, precio...</p> <p>Gracias a la publicidad se podrá abordar nuevos mercados.</p>
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtener el certificado de las Buenas Prácticas de Manufactura. ✓ Que todos los productos tengan el registro sanitario. ✓ Proyecto de tener una propia plantación de cacao en la zona del Subtrópico (Echandía). 	<p>Al tener el certificado de BPM y los Registros sanitarios, la empresa tendrá mayor fiabilidad ante su entorno.</p>
Seguridad laboral	<p>La empresa debe velar por la seguridad de sus trabajadores ya que son primordiales para su supervivencia, además de ello la empresa empieza promocionándose internamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación de sistema de gestión y de seguridad, salud ocupacional. ✓ Aprobación de un Plan de Emergencia (incendios, sismos, violencia social) 	<p>A pesar que son tramites que generan costes para la empresa, los empleadores tienen la obligación de proteger a sus empleados de modo que todo ello será una reinversión que se reflejará en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Prevención y reducción de accidentes laborales. ✓ Motivación para los trabajadores ya que el ambiente de trabajo será adecuado para que realicen sus actividades.
Incentivos de compra	<p>La empresa debe ofrecer una buena imagen para captar nuevos clientes por ello debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Promociones estilo 2x1. ✓ Rappels que incentiven la compra de grandes lotes. ✓ Agentes comerciales que brinden productos de muestra. ✓ Servicio post-venta, atención al cliente. ✓ Servicio de pedidos vía online. 	<p>Todas estas actuaciones se plasman en el incremento de clientes, satisfacción, pedidos y sobre todo fidelizarlos ofreciéndoles mejores servicios.</p>

Elaborado: Génesis Mosquera

5. SELECCIÓN DE ESTRATEGIA

Con la estrategia optada, Confites “El Salinerito” podrá situarse con ventaja frente a la competencia, gracias a las oportunidades que le ofrece el mercado, es importante que la empresa tenga identificada cuál es su ventaja competitiva, que se define como las características de una empresa, que la diferencian del resto, dándole una posición de superioridad que le permite obtener mayores rendimientos, es decir una empresa posee ventaja competitiva sobre sus rivales cuando obtiene una tasa de beneficios mayor.

La rentabilidad económica procede del margen que obtiene de su actividad básica, la diferencia entre el precio que la empresa cobra a sus clientes y el coste de producirlo, Confites “El Salinerito” si tiene ventaja competitiva su margen será mayor que el de sus competidores que puede ir aumentando el precio de los productos o reduciendo costes.

Si la empresa quiere alcanzar una ventaja en diferenciación supone incurrir en mayores costes para lograr esa característica especial y viceversa, la consecución de una ventaja u otra requieren recursos u capacidades diferentes entre sí por ello es difícil conseguir ambas a la vez.

Liderazgo en costos, cuando una empresa tiene costes inferiores a los de sus competidores para la fabricación de un producto semejante o comparable en calidad, con esta ventaja la empresa trata de tener unos costes lo más reducidos posibles que lo situara en ventaja frente a sus competidores, proveedores y clientes.

Estrategia de diferenciación, la empresa ofrece productos que aun siendo comparables con los de otra empresa tiene ciertos atributos que lo hacen que sea percibido como único por los clientes. La empresa “El Salinerito”, no tiene definida su estrategia aunque va encaminada a una estrategia basada en “Diferenciación de productos”, ya que sobre todo la calidad de chocolates es similar a los de sus competidores Kallari y Pacari, que lo sitúa en la misma línea competitiva.

Los confites ha tenido en cuenta las *características del mercado*, ha sabido adaptarse a las necesidades y gustos de los consumidores lo que facilita su diferenciación tanto a nivel de percepciones sociales, emocionales o de tipo estético que están presentes en la elección del cliente como características intangibles asociados a los productos como la marca “El Salinerito”, que son percibidas positivamente por los clientes y están dispuestos a pagar más por ellos. Las *características del producto* en cuanto a los distintos tamaños, formas, colores de envases, peso que ofrecen los chocolates y resto de productos, estas características que son observables, mientras que el *rendimiento* de los productos están relacionados con la

fiabilidad y seguridad del producto como la calidad del cacao como materia prima, registros sanitarios de los productos etc. Otro aspecto que la hace diferente a la empresa son sus criterios de *responsabilidad social*, respetuosas con los derechos humanos, trabajadores, medioambiente que se refleja en la aplicación de una Economía Solidaria.

Los aspectos que aún tiene que trabajar la empresa son: las relaciones con sus clientes como el servicio pre y post venta, así como la estrategia de respuesta rápida (ofrecer los productos de manera rápida y segura, ya que el tiempo constituye una fuente básica de obtención de ventaja competitiva).

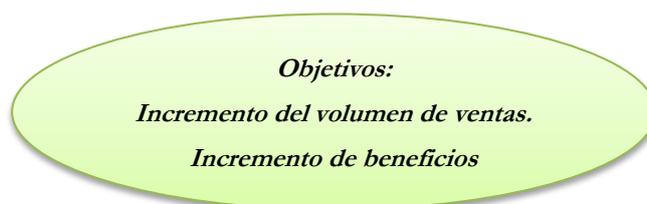
Si la empresa sigue desarrollando una estrategia basada en la diferenciación de productos corre el riesgo de competir con aquellas que tengan una estrategia basada en costes, de modo que los clientes perciban la gran diferencia de precios y que sea demasiado grande, de tal forma que renunciarían a alguna característica o imagen prestada por confites “El Salinerito” para conseguir productos a precios bajos.

5.1 Estrategias de cartera

Se trata de una estrategia de crecimiento, como el tamaño, volumen de activos, producción y ventas, se traduce como un signo de vitalidad y fortaleza de la empresa, que crece para mejorar en entornos cambiantes.

5.1.1 Penetración a mercado

Mercado Actual  Productos existentes



La empresa intenta incrementar el volumen de ventas dirigiéndose a sus clientes actuales con sus productos actuales, es decir la empresa mantiene su negocio. Confites “El Salinerito” puede incrementar su cuota de mercado mediante campañas publicitarias, promociones o reducción de precios dirigiéndose a los actuales clientes tratando de conseguir:

- ✓ Un incremento en la frecuencia de uso del producto: cuando incentiva usar el producto un mayor número de veces o a reponerlo con mayor rapidez.
- ✓ Incrementando la cantidad de uso: cuando en un mismo uso se incrementa la cantidad consumida.

- ✓ La empresa debe mejorar la calidad de su línea de productos de tal forma que sea comunicada y percibida por el cliente como únicos.

Tabla 21: Como incrementar la frecuencia y cantidad del producto.

	Frecuencia de uso	Cantidad de uso
Consumidor final	Su gusto por el chocolate y los dulces. Consumo de los bombones que tienen un formato pequeño y se vende por unidades.	Los beneficios que tiene el chocolate. Antioxidante: chocolate que tiene más del 65% de cacao. Cardiovascular. Neurológico.
Clientes	Al ser distribuidores, todo dependerá de la publicidad que de la empresa de sí misma de tal forma que incrementen los distribuidores sus ventas y con ello las de la empresa.	Nuevos usos de los productos, por ejemplo que sean incorporados en repostería, cafetería. Chocolates y confites personalizados.

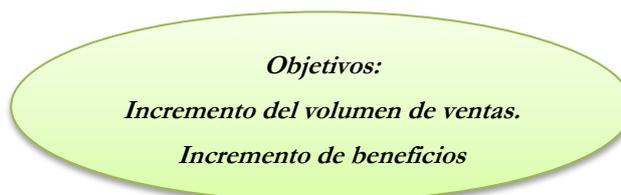
Elaborado: Génesis Mosquera

Las posibles estrategias serían:

- Aprovechar los productos gancho que la empresa tienen a sus alrededores, como quesos, textiles, embutidora, etc...Salinas es muy frecuentado por turistas y la marca “El Salinetito” tiene gran asociación a la producción de quesos que de confites.
- Dar a conocer el resto de productos que la empresa tiene, no solo centrarse en el producto estrella que son los chocolates, sino promocionar más los turrónes, mermeladas, licor de cacao etc.
 - ❖ Fidelizar la clientela, modelando sus hábitos de compra y consumo.
 - ❖ Descuentos del 15% por ser la quincena del turrón o chocolate.
 - ❖ El mes de la mermelada durante el mes de Febrero a un 10% de ahorro.

5.1.2 Desarrollo del mercado

Productos existentes  Nuevos Mercados



Confites “El Salinerito” trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados aprovechando la tecnología y capacidades existentes, los nuevos mercados se refieren a:

- ✓ Nuevos segmentos o nuevos usuarios como reposterías, cafeterías.
- ✓ Canales de distribución: pedidos online, franquicias en centros comerciales o grandes superficies.
- ✓ Nuevas áreas geográficas: satisfacer al resto de provincias ya que solo se centra en los alrededores, para ello deberá mejorar la distribución de los productos mediante la incorporación de su propia flota.

Tabla 22: Formas de satisfacer a nuevos mercados.

Consumidor final	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar un catering en las empresas y consumidores finales en: celebración de eventos, aniversarios, fiestas, reuniones de trabajo, cumpleaños. ✓ Turistas y visitantes de Salinas de Guaranda que compran los productos típicos de la parroquia deben tener incentivos de compra de estos productos mediante vallas publicitarias, rotulación en el escaparate.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los confites en general constituyen el principal obsequio para fechas como: cumpleaños, aniversarios, fechas familiares. ✓ Poner fin a convicciones injustificadas, derivados de una mala información del consumidor, de tal forma que se incorporen nuevos clientes que hasta ahora se resisten por sus creencias.

Elaborado: Génesis Mosquera

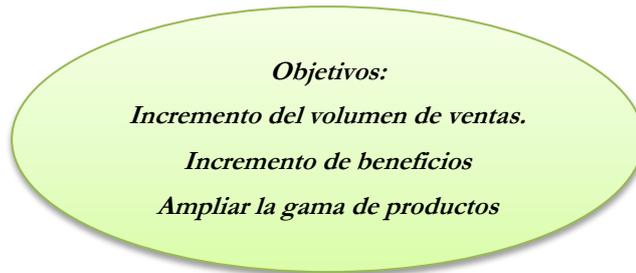
Frenos al consumo	Estrategia
No me gustan	<ul style="list-style-type: none"> *Revelar la verdad no me gustan porque engordan. *Degustaciones en la tienda. *Adaptar los productos a las exigencias de los consumidores (dietéticos, ligeros). *Informar al consumidor sobre la necesidad en su dieta. *Confites realizados de forma artesanal. *Problemas de salud. *Desconocimiento de los ingredientes.

Las posibles estrategias serían:

- Intensas campañas de concienciación y educación del consumidor.
- Información nutricional en el envase.

5.1.3 Desarrollo del producto

Productos nuevos  Mercados Existentes



La empresa mantiene se mercado actual pero desarrollan productos que tengan características nuevas o diferentes, ya sea introduciendo nuevos ingredientes a los productos que mejore la percepción de los consumidores; con el objetivo de atender mejor a las necesidades de los clientes mediante la ampliación de la gama del producto tradicional.

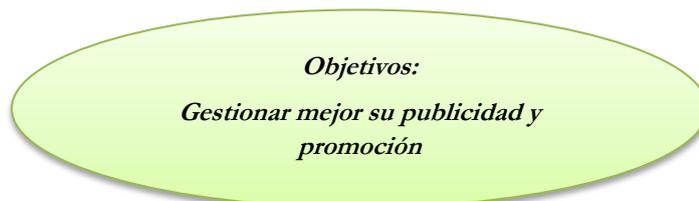
- ✓ Productos de mayor calidad con la utilización de materias primas 100% nacionales:

Cacao fino	Chocolates, pasta de cacao, licor de cacao
Frutas naturales	Mermeladas
Maní, macadamia	Turrones
- ✓ Productos más light para mujeres o personas dietéticas.
- ✓ Productos para diabéticos, celíacos.
- ✓ Productos estacionales: fiestas de Salinas, Guaranda, Navidad, Reyes etc...
- ✓ El servicio de cafetería que tiene la empresa, sirve para promocionar nuevos productos como la tarta de chocolate y café, rosquillas de chocolate para saber el grado de aceptación presentan los clientes.
- ✓ Dinamizar el mercado mediante el uso tecnológico como el Portal de Confites.

5.2 Estrategias de segmentación y posicionamiento

Esta estrategia se define como “la subdivisión de un mercado en grupos menores y diferentes de clientes según sus necesidades y hábitos de compras” (David, pág. 278)

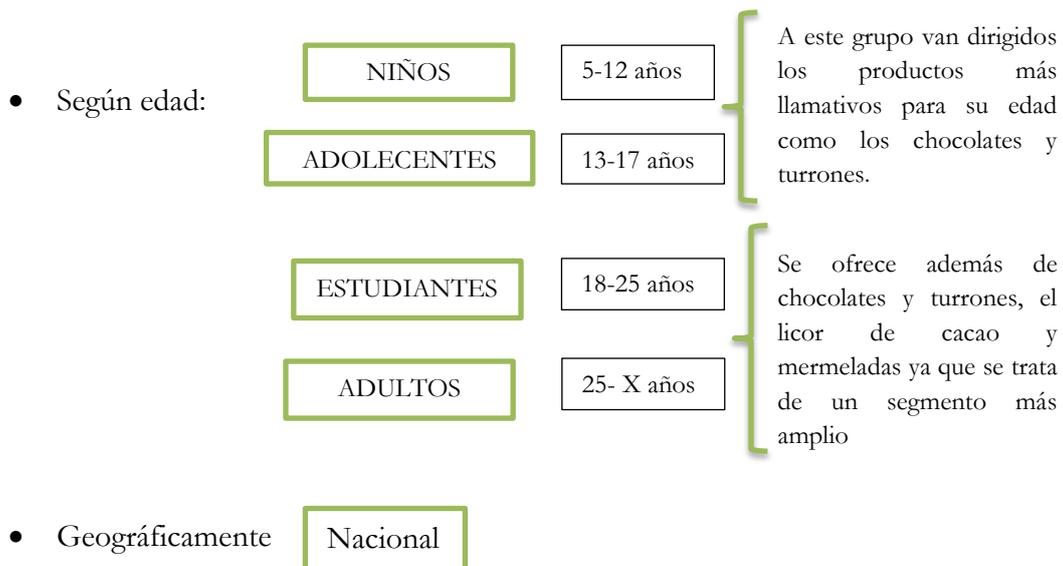
El objetivo de esta estrategia es conocer a los consumidores de tal forma que se pueda aplicar con precisión una estrategia de marketing.



5.2.1 Diferenciada

El marketing diferenciado es una estrategia de segmentación muy adecuada para compañías financieramente poderosas que están bien establecidas en una categoría de productos y que son competitivas frente a otras firmas que lucen igualmente fuertes de la misma categoría” (Schiffman & Kanuk , 2005, pág. 78)

Confites “El Salinerito” utiliza una estrategia de segmentación diferenciada, a pesar que la empresa no realiza promociones y publicidad de sus productos de forma masiva, lo más recomendable es realizar una estrategia de este tipo de tal forma que la empresa pueda llegar a los segmentos más importantes.



Esta clasificación, trata a los consumidores finales que comprenderían todas las edades, mientras que los clientes distribuidores (Supermercados, tiendas, grandes superficies etc...) están comprendidos entre (25 a X años), el tipo de publicidad se realizaría consumidores finales serían promociones en el propio punto de venta y grandes descuentos para los distribuidores.

Las principales fuentes de publicidad se consideran publicidad en televisión en los principales canales a nivel nacional, en revistas, catálogos ofrecidos por los agentes vendedores, venta online que sería más frecuentado por los estudiantes y adultos.

Posición de producto “la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, pág. 260)

El posicionamiento de los productos de la empresa frente a los competidores se puede destacar la calidad del producto, tanto por el uso de materias primas que son 100% nacionales, lo que permite a la empresa ganar más prestigio frente a sus competidores; así como el desarrollo de la actividad en base a una Economía Solidaria.

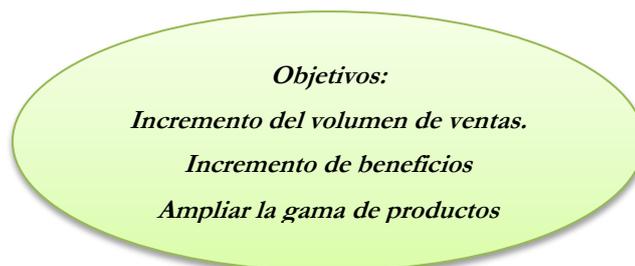
La gran variedad de productos que ofrece la empresa permite adaptarse a las preferencias del cliente, haciendo referencia a los beneficios de cada uno de los productos su importancia para su salud como consumir polen, almendras, maní, macadamia que tienen los turrónes, cacao para los chocolates y frutas para las mermeladas.

5.3 Estrategias funcionales

5.3.1 Producto

La empresa ofrecerá nuevos productos para clientes actuales o nuevos clientes realizará las siguientes actividades:

- Ampliación o modificación de la gama de productos



Confites “El Salinerito” se encuentra en un mercado altamente competitivo, sobre todo en lo referente a chocolates, ya que es el producto estrella de la empresa, el cual se encuentra en una fase madura es decir precios reducidos con una elevada competencia. Mientras que el resto de productos como turrónes, mermeladas tienen que seguir promocionándose para darlos a conocer, ya que tienen poca aceptación por los clientes por su desconocimiento.

Elaborar nuevos productos que permitan llegar a nuevos mercados como diabéticos, celíacos y light con la expectativa de incrementar las ventas y alcanzar un posicionamiento y diferenciación entre los consumidores. Estos productos permitirán a la empresa captar nuevos clientes ya que los competidores cercanos aún no satisfacen estas necesidades. Es un segmento que tiene muchas expectativas de crecimiento y diferenciación ya que se adaptan a los actuales hábitos alimenticios.

La empresa puede mejorar las características de los productos como envases, etiquetas, presentación, logística, así como el servicio al cliente. Con las nuevas exigencias de etiquetado semáforo la empresa mejorará su imagen. Los nuevos productos tendrán como

objetivo clave convertir a los no consumidores en su nuevo público objetivo, además la aceptación de nuevos productos es más rápida ya que es compatible con el modo de vida actual; irán dirigidos a un segmento de todas las edades (diabéticos, celíacos y personas que deseen productos light) consumidores que se preocupan cada vez por su imagen y salud.

- ✓ Chocolates, turrone y mermeladas light: en la actualidad prevalece el culto a la imagen y con ello ha adquirido una gran importancia tanto en mujeres como hombres que se preocupan por las calorías de más, de modo que la empresa ofrecerá productos que contengan menos azúcares o sustitutos del azúcar, menos grasa etc.
- ✓ Chocolates, turrone y mermeladas para diabéticos y celíacos: personas con gran pasión para los dulces que exigen seguir disfrutando de sus gustos pero adaptándose a su nuevo estilo de vida cero azúcares (sustitutivo del azúcar sería el uso de stevia), sin gluten (láminas de harina que contienen los turrone).

La producción de estos nuevos productos, se realizarán en pequeños lotes, una fase de introducción para saber la aceptación por parte de los consumidores, distribuidores y detallistas. La ampliación de la gama de productos consiste en un cambio de ingredientes, mientras que la tecnología se mantiene.

5.3.2 *Precio*

La gran relación de precio y calidad, permite a la empresa mantener unos precios competitivos.

La fijación de precios se realiza según el costo de producción a partir de este se fijan los precios para los distintos canales de distribución, lo que genera una inestabilidad percibida por parte de los clientes, el ideal sería unificar los precios antes de hacer tantas distinciones.

La empresa debe fijar unos precios similares a los de sus competidores cercanos, el mercado es maduro y altamente competitivo, la calidad y elaboración artesanal de los productos son percibidas por los clientes lo que está generando un grado de diferenciación que debe potenciarlo con mayor publicidad. La apertura hacia nuevos segmentos en fase de crecimiento debido a las exigencias de los consumidores de dulces sanos, con menos grasa y con poco aporte calórico, hace que los clientes den mayor valor “mejor salud, mejor figura”, que permitirá a la empresa fijar unos precios superiores a sus productos tradicionales.

5.3.3 *Distribución*

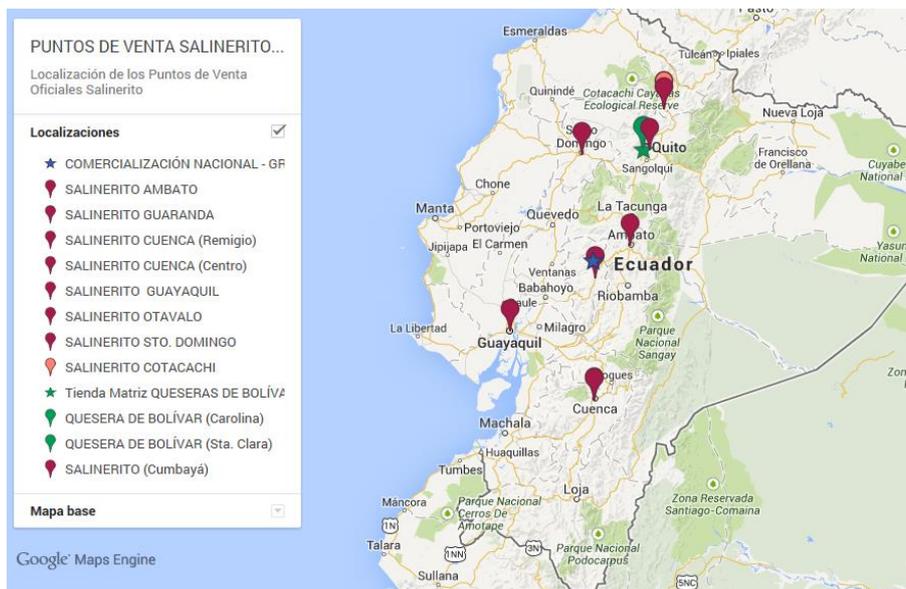
La empresa debe realizar inversiones para constituir su propia logística de productos, de tal forma que mejore las relaciones con sus clientes (facilidad, comodidad, conservación de calidad, satisfacción) y a su vez la empresa reducirá costos de transporte que conlleva gran dependencia de estos medios (demora en entrega, el producto sufre daños etc.)



Se deben incrementar los puntos de venta oficiales a nivel nacional de tal forma que suministre a todo el país. Los actuales puntos de venta oficiales de productos “El Salinerito” son trece, que se centran en los alrededores de la parroquia y por lo tanto se observa claramente el problema logístico para llegar al resto de ciudades.

- ✓ Para poder llegar a nuevas áreas geográficas, la empresa necesita invertir en unos medios de transporte adecuados “camión climatizado” para la conservación de los productos sobre todo para la zona “Costa”. Se realiza un presupuesto aproximado para adquirir unos dos camiones.

Gráfico 22: Localización de los puntos de venta oficiales

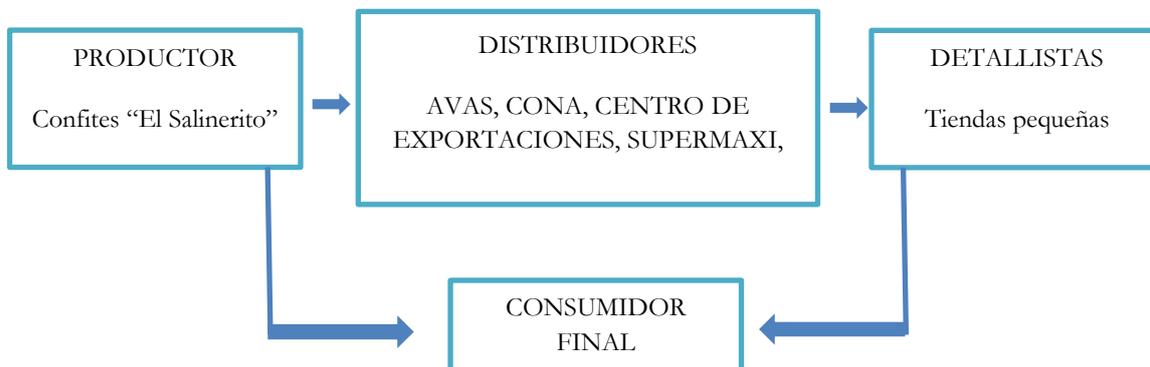


Fuente: www.salinerito.com

Los consumidores finales serán atendidos directamente desde el punto de venta propio de la empresa, también pueden ser atendidos por las tiendas de los alrededores como el Centro de Acopio, tienda “La Salinerita”, tienda delicatessen “Mama Miche”.

Los canales de distribución se resumen en el siguiente:

Gráfico 23: Red de distribución.



Elaborado: Génesis Mosquera

Las relaciones con los distribuidores son directas, pero cada uno de ellos tienen sus precios establecidos, la empresa puede abastecer tanto a los distribuidores como al consumidor final, por lo tanto se distinguen dos canales de distribución:

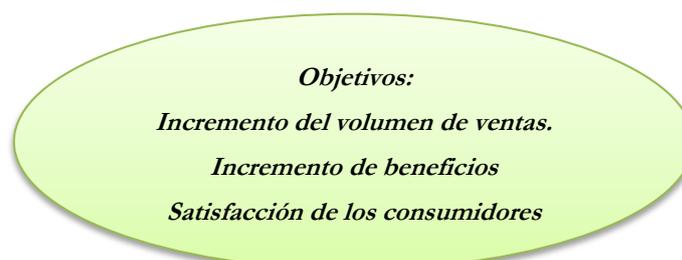
1. Canal directo (productor al consumidor final): en el punto de venta de la empresa.
2. Canal distribuidor (productor, distribuidor, detallista hasta el consumidor final).

5.3.4 Comunicación

➤ Publicidad

Kotler y Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen la publicidad como "cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado" (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, pág. 470)

Es una forma de comunicación impersonal que la paga el patrocinador en este caso Confites "El Salinerito" para informar, incitar o recordar al público objetivo acerca de los productos que ofrece con la finalidad de atraer a nuevos compradores o incentivar su consumo.



Confites “El Salinerito” utilizará un mensaje de venta directa, sin hacer comparaciones con productos de la competencia, lo único que se resaltarán es las funciones y lo que poseen los productos. Los medios de publicidad que se utilizarán son televisión (TC, ECUAVISA, TELEAMAZONAS) ya que son los canales más vistos en el país, no se utilizará la radio ya que la empresa tiene la necesidad que el público aprecie las imágenes del producto.

En el periódico EL COMERCIO, la publicidad se ubicará en la sección de economía y negocios de tal forma que se pueda llegar a empresarios que quieran apostar por el negocio.

- ✓ Tarjetas de presentación con el nombre de la empresa junto a su dirección, número de contacto.
- ✓ Rediseñar los uniformes del personal para dar una buena imagen y visión de la marca.

Objetivos:

- La publicidad del producto puede llegar al público disperso geográficamente.
- El mensaje es repetitivo y a horarios adecuados.
- La publicidad debe ser muy expresiva, llamativa, con un sonido, colores apropiados sobre todo con un mensaje “en base a una Economía Solidaria”.
- A través de la publicidad se crea una imagen perdurable tanto de la marca como de sus productos.

➤ Promoción de ventas

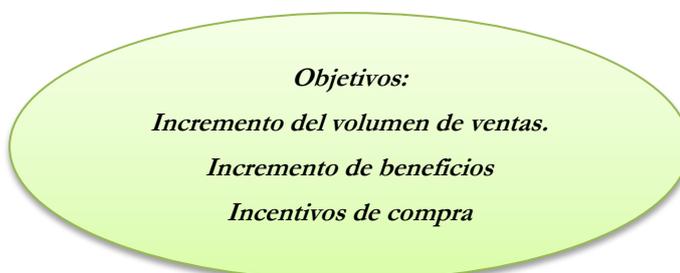
Kotler y Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing en su Octava Edición", definen la promoción de ventas como "los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio". La promoción de ventas va a estar dirigida al:

Consumidor final:

- ✓ Para estimular la venta de productos establecidos como el chocolate.
- ✓ Atraer nuevos segmentos y a la vez ayudar en la etapa de lanzamiento de productos light, para diabéticos y celíacos.
- ✓ Dar a conocer los cambios en el envase, etiqueta semáforo.
- ✓ Incrementar las ventas en épocas críticas como en los meses de marzo a julio.
- ✓ Para reducir stock de productos como los turrónes.

Distribuidores y detallistas:

- ✓ Obtener distribución inicial es decir para captar más distribuidores para los productos.
- ✓ Incremento del tamaño y número de pedidos.



Las herramientas que se utilizaran son:

Tabla 23: Promoción de ventas según consumidores finales o distribuidores y detallistas.

Consumidor Final	Distribuidores y detallistas
Descuentos 2x1 para incentivo de compra de turrone.	Ahorre un 5% en su próxima compra (compras superiores a 250\$)
Concursos y sorteos (canasta surtida de productos)	En un lote de 500 kg chocolates como regalo cinco turrone, para dar a conocer los turrone.
Mejorar el exhibidores del punto de venta unificación de colores.	La empresa se encarga de asesorar en la exhibición de productos (unificación de los colores que distinguen la marca)
Entrega de un cupón por la compra de un producto nuevo. (sorteo una tablet)	Patrocinios consiste en el apoyo en eventos deportivos, festivales, ferias artes, es una actividad que fomentará la imagen de la empresa a largo plazo.
Entrega de catálogos de los productos.	Subvenciones publicitarias, estanterías etc...
Especialidades publicitarias: artículos con nombre de la empresa que obsequian a los consumidores: calendarios, llaveros, camisetas, tazas etc.	Puntos acumulables por la compra de grandes lotes, descuentos por pago al contado.
Degustaciones en el propio punto de venta.	Concursos para vendedores la oportunidad de ganar (dinero, viajes u otros) por recomendar el producto que se está promocionando.
La quincena del turrón menos el 15%. El mes del chocolate (temporada baja: febrero, marzo)	Bonificaciones: artículos que se ofrecen gratuitamente a cambio de una compra mayor, por ejemplo, 10 + 1; 100 + 30

Elaborado: Génesis Mosquera

Mientras la publicidad dice compre nuestro producto, la promoción de ventas incitará a comprarlo ahora.

Estas promociones incentivan el consumo de los confites “El Salinerito”, las expectativas de los compradores una vez que han recibido esta clase de incentivos se acostumbran a ellos y pronto los comienzan a esperarlos.

➤ Relaciones Públicas

Para Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, las relaciones públicas son acciones que persiguen construir buenas relaciones con los consumidores a partir de una publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y evitando rumores, artículos periodísticos o acontecimientos desfavorables, o haciendo frente a los mismos si llegan a tener lugar. (Kotler, Armstrong , Cámara , & Cruz , 2004, pág. 542) Las relaciones públicas implica tanto el ámbito:

✓ Interno

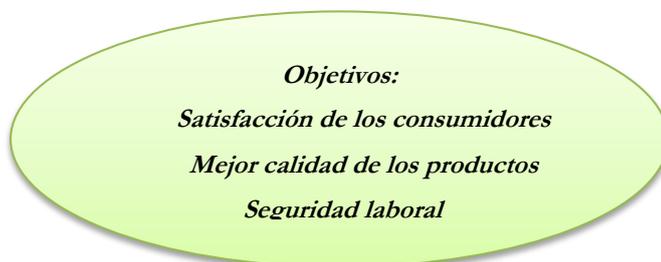
El punto central es el cliente, es el gran portador de imagen y opinión de los productos, por ello se debe manifestar la calidad de los mismos así como la calidad del personal administrativo que permitan reforzar los lazos de confianza y responsabilidad en el manejo de información (cumplimientos de contratos en el tiempo establecido), acciones que refuerzan la imagen corporativa. Las medidas a optar serían:

- El local tiene que tener su propio reglamento que refleje las prohibiciones y atribuciones del trabajador, es una medida de establecer parámetros de una buena relación con el mismo.
- Fomentar buenas relaciones entre el personal de producción, administración y altos directivos, realizar encuentros cada fin de mes para agasajar a las personas que hayan cumplido años de una forma sencilla pero significativa.
- Involucrar a los trabajadores en las decisiones de la empresa, que se sientan partícipes en la organización, asignarles tareas diferentes a las que tenían.
- Mostrar interés hacia los trabajadores, dando obsequios, tarjetas en fechas especiales día del padre, madre, navidad día del trabajador etc...
- Velar por la seguridad de los trabajadores mediante Implementación de sistema de gestión y de seguridad, salud ocupacional y la aprobación del Plan de Emergencia (incendios, sismos, violencia social)

✓ Externo:

Son las actividades que contribuirán al logro de los objetivos comerciales e institucionales de la empresa, es importante las relaciones con todo su entorno brinda la posibilidad de relacionarse con el pueblo generando una buena imagen que ayudará a posicionarse como una empresa basada en una Economía Solidaria, que no solo piensa en si como empresa sino también para el bienestar de la comunidad.

- En actividades sociales se destacan la ayuda que realiza para la FFSS, ya que Confites “El Salinerito” es la actividad productiva que aporta para la consecución de acciones encaminadas por la Fundación como, acción social, proyecto con jóvenes entre los proyectos más relevantes se destaca (Centro de Día para mayores, Radio Comunitaria, creación de puestos de trabajo)
- Capacitación desde el personal de ventas hasta el personal de la limpieza, en cuanto al trato con el público y mejorar las relaciones con el consumidor final, generando una imagen favorable del negocio. En temas como:
 - Atención al cliente
 - Técnicas de ventas
 - Escaparatismo
 - Informática
- Ayudas a familias sin recursos, generando empleo, Confites ofrecerá puestos eventuales.
- Patrocinador de eventos, festividades parroquiales, deportivos.
- Para que la empresa mejore su imagen debe lograr su certificación en BPM, así como cumplir con la nueva norma de etiquetado semáforo.

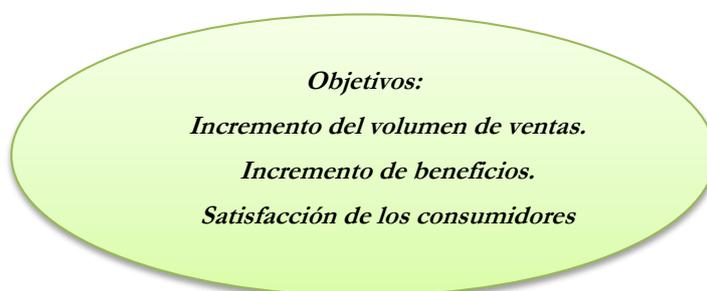


➤ Marketing directo

Para Kotler y Armstrong, el marketing directo "consiste en las conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, a fin de obtener una respuesta inmediata y de cultivar relaciones duraderas con los clientes" [...]. Adicionalmente, y según ambos autores, el marketing directo se puede visualizar desde dos puntos de vista: 1) Como una forma de distribución directa; es decir, como un canal que no incluye intermediarios y 2) Como un elemento de la mezcla de comunicaciones de marketing que se utiliza para comunicarse directamente con los consumidores (Kotler & Armstrong, Fundamentos de marketing, págs. 533-536)

De todas las formas de hacer marketing directo (telefónico, correo directo, catálogo, respuesta directa por televisión, kioskos o en línea) nos centraremos en las que consideramos más adecuadas para a empresa como:

- ✓ Marketing por correo directo: la empresa enviará ofertas, anuncios o recordatorios a clientes específicos, es decir correos personales que permiten llegar de manera muy selectiva y personalizada al mercado objetivo (en este caso a los distribuidores y detallistas), y a su vez es fácil de medir los resultados.
- ✓ Marketing por catálogos: por éste medio la empresa ofrece sus productos tanto a consumidores finales como a los distribuidores y detallistas, normalmente impreso pero en la actualidad es más común encontrarlo en la página web. Confites “El Salinerito” tiene su catálogo online en www.salinerito.com.
- ✓ Marketing en kioskos: en el que se ofrecen los productos con la posibilidad de efectuar grandes pedidos, son muy estratégicos en grandes superficies, aeropuertos, estación de autobuses etc.
- ✓ Marketing en línea: internet es el gran aliado para proporcionar información a los clientes acerca de los productos que comercializan, así como la facilidad de realizar pedidos por este medio.



➤ Otros medios tecnológicos

Se puede promocionar los productos por medio de SMS ya que según los datos de la secretaría Nacional de Telecomunicaciones, la penetración de móviles en Ecuador es del 100% es decir por cada habitante un móvil. Estos mensajes es una fuente interesante de llegar a los consumidores potenciales, otra forma es por medio del uso de servicios online, redes sociales gratuitas como Facebook y Twitter, estos medios utilizados para los jóvenes.

6. DEFINICIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

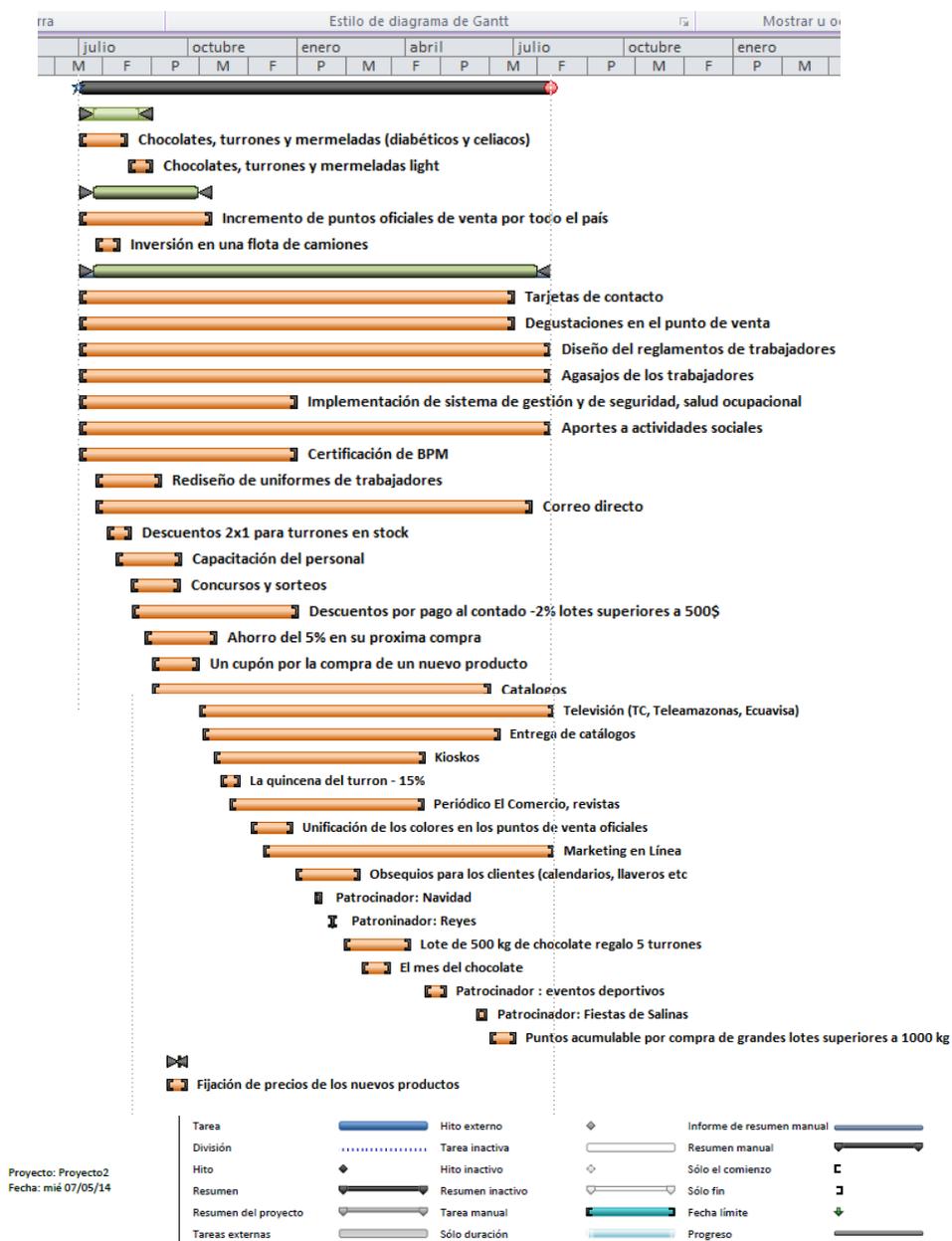
Esta etapa, se deciden las acciones para poner en marcha las estrategias planteadas y consecuentes con los objetivos antes propuestos. Es decir las estrategias se convierten acciones que se deben realizar en unos plazos previstos, con los recursos humanos

adecuados teniendo en cuenta el presupuesto de la empresa. Los puntos claves de esta etapa son ¿Qué hacer? ¿Cuándo? y ¿Quién lo hará?

6.1 Planificación de acciones comerciales y Presupuesto del plan de marketing

Las actividades tendrán el siguiente cronograma, se trata de un Plan de Marketing que empezará el segundo semestre del 2014, desde 1 de julio del 2014 y finalizará el 31 de julio del 2015. El diseño del plan de acción para determinar el tiempo de trabajo requerido tanto inicio como fin se utilizó el software MS Project.

Gráfico 24: Cronograma del Plan de Acción.



Elaborado: Génesis Mosquera

Tabla 24: Personas responsables de la consecución del Plan de Acción

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Costo	Responsables	
PROYECTO	284 días	mar 01/07/14	vie 31/07/15	68.350,00 €	Responsables	
ESTRATEGIA PRODUCTO	45 días	mar 01/07/14	lun 01/09/14	2.000,00 €		
Chocolates, turrone y mermeladas (diabéticos y celiacos)	30 días	mar 01/07/14	lun 11/08/14	1.000,00 €	Jefe de Producción.	
Chocolates, turrone y mermeladas light	15 días	mar 12/08/14	lun 01/09/14	1.000,00 €		
ESTRATEGIA DISTRIBUCIÓN	80 días	mar 01/07/14	lun 20/10/14	15.500,00 €		
Incremento de puntos oficiales de venta por todo el país.	80 días	mar 01/07/14	lun 20/10/14	500,00 €	Responsable de Marketing	
Inversión en una flota de camiones.	15 días	mar 15/07/14	lun 04/08/14	15.000,00 €	Área Financiera	
ESTRATEGIA COMUNICACIÓN	284 días	mar 01/07/14	vie 31/07/15	20.850,00 €		
Tarjetas de contacto.	262 días	mar 01/07/14	mié 01/07/15	250,00 €	Responsable de Marketing	
Degustaciones en el punto de venta.	262 días	mar 01/07/14	mié 01/07/15	350,00 €		
Diseño del reglamentos de trabajadores.	284 días	mar 01/07/14	vie 31/07/15	200,00 €	Supervisor de seguridad industrial	
Agasajos de los trabajadores.	284 días	mar 01/07/14	vie 31/07/15	350,00 €	Responsable de talento humano	
Implementación de sistema de gestión y de seguridad, salud ocupacional.	132 días	mar 01/07/14	mié 31/12/14	2.500,00 €	Supervisor de seguridad industrial	
Aportes a actividades sociales.	284 días	mar 01/07/14	vie 31/07/15	4.000,00 €	Responsable Cultural	
Certificación de BPM.	132 días	mar 01/07/14	mié 31/10/14	30.000€	Supervisor de control de calidad	
Rediseño de uniformes de trabajadores.	40 días	mar 15/07/14	lun 08/09/14	1.500,00 €	Supervisor de seguridad industrial	
Correo directo.	262 días	mar 15/07/14	mié 15/07/15	0,00 €	Responsable de Marketing	
Descuentos 2x1 para turrone en stock.	15 días	vie 25/07/14	jue 14/08/14	0,00 €		
Capacitación del personal.	40 días	vie 01/08/14	jue 25/09/14	600,00 €	Responsable de talento humano	
Concursos y sorteos.	30 días	jue 14/08/14	mié 24/09/14	350,00 €	Responsable de Marketing	
Descuentos por pago al contado -2% lotes superiores a 500\$.	100 días	vie 15/08/14	jue 01/01/15	0,00 €		
Ahorro del 5% en su próxima compra.	45 días	lun 25/08/14	vie 24/10/14	0,00 €		
Un cupón por la compra de un nuevo producto.	30 días	lun 01/09/14	vie 10/10/14	0,00 €		
Catálogos.	204 días	lun 01/09/14	jue 11/06/15	850,00 €		
Televisión (TC, Teleamazonas, Ecuavisa).	239 días	mar 02/09/14	vie 31/07/15	3.500,00 €		
Entrega de catálogos.	200 días	vie 05/09/14	jue 11/06/15	0,00 €		
Kioskos.	143 días	lun 15/09/14	mié 01/04/15	2.500,00 €		
La quincena del turrón - 15%.	15 días	lun 22/09/14	vie 10/10/14	0,00 €		
Periódico El Comercio, revistas.	131 días	mar 30/09/14	mar 31/03/15	1.000,00 €		
Unificación de los colores en los puntos de venta oficiales.	30 días	lun 20/10/14	vie 28/11/14	0,00 €		
Marketing en Línea.	196 días	sáb 01/11/14	vie 31/07/15	0,00 €		
Obsequios para los clientes (calendarios, llaveros etc.)	45 días	lun 01/12/14	vie 30/01/15	1.500,00 €		
Patrocinador: Navidad.	5 días	vie 19/12/14	jue 25/12/14	500,00 €		Responsable Cultural
Patrocinador: Reyes.	3 días	sáb 03/01/15	mar 06/01/15	250,00 €		
Lote de 500 kg de chocolate regalo 5 turrone.	46 días	jue 15/01/15	jue 19/03/15	0,00 €	Responsable de Marketing	
El mes del chocolate.	22 días	dom 01/02/15	sáb 28/02/15	0,00 €		
Patrocinador: eventos deportivos.	15 días	mié 01/04/15	mar 21/04/15	300,00 €	Responsable Cultural	
Patrocinador: Fiestas de Salinas.	8 días	mié 20/05/15	vie 29/05/15	350,00 €		
Puntos acumulables por compra de grandes lotes superiores a 1000 kg.	20 días	lun 01/06/15	vie 26/06/15	0,00 €	Responsable de Marketing	
ESTRATEGIA PRECIO	14 días	sáb 02/08/14	jue 21/08/14	0,00 €		
Fijación de precios de los nuevos productos.	15 días	sáb 02/08/14	jue 21/08/14	0,00 €	Responsable de Marketing	

El importe que se destinó para promocionar los productos de la empresa en el año 2013 ascendió a 18.294,40\$ (degustaciones, promociones) según los análisis realizados se observa que la facturación incrementó un 6,92% respecto al año 2012.

El presupuesto si se ponen en marcha todas las actuaciones descritas anteriormente es de 68.350\$, la diferencia es significativa 50.055,60\$ más, con un gran impacto en todas las áreas que permitirán lograr los objetivos que se traducen en beneficios para la empresa tales como:

- ✓ Incremento de clientes y con ello de las ventas aproximadamente en:

Tabla 25: Previsión de ventas de productos terminados 2014.

PREVISIÓN DE VENTAS 2014		
	Ventas 2013	Ventas 2014
Chocolates al 15%	701.653,09	806.901,05
Turrones 10%, mejorar su tasa de crecimiento ya que el último año ha disminuido.	171.628,58	188.791,44
Mermeladas mantener su tasa de crecimiento 76,85%	12.711,95	12.711,95
Pasta de cacao 5%, tratar de buscar nuevos clientes.	-	-
TOTAL	885.993,62	1.008.404,44

Tabla 26: Previsión de resultados.

COD	CUENTAS			
		Confites	Previsión	Variaciones
53	OTROS INGRESOS DE OPERACIÓN	927.079	1.008.404	8,77%
55	OTROS INGRESOS			
TOTAL INGRESOS		927.079	1.008.404	8,77%
43	COSTO DE VENTAS	657.048	657.048	0,00%
44	OTROS GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	193.485	261.835	35,33%
45	GASTOS DE OPERACIÓN	37.043	37.043	0,00%
46	PROGRAMAS, PROYECTOS, SERVICIO SOCIAL			
TOTAL GASTOS		887.577	955.927	7,70%
RESULTADO DEL EJERCICIO		39.503	52.478	32,85%

El resultado de la empresa incrementaría en un 32,85% con respecto al año 2013, se ha considerado que los costos de venta no variarían, en la producción de nuevos productos

utiliza los mismos recursos productivos, mientras que las materias primas de los antiguos productos se sustituirán por los nuevos.

En otros gastos operacionales están incluidos los costos aproximados en la consecución del plan de acción.

- ✓ Llegar a nuevos mercados con la ampliación de gama de productos:
- ✓ Fidelizar a los clientes por medio de las estrategias de comunicación.
- ✓ Lograr que la empresa adquiriera un posicionamiento que incrementen las ventas.
- ✓ Aprovechar la capacidad productiva a máximo debido al incremento de pedidos que se logran por las promociones.
- ✓ Mejorar las relaciones con los distribuidores y detallistas.
- ✓ Un gran incentivo es la implementación de BPM, ya que si hasta el mes de noviembre del 2014, la empresa puede perder la póliza que le entregó al MIPRO.
- ✓ La gran inversión inicial en la flota de camiones facilitará la comercialización de los productos como la satisfacción de los clientes.

Para la cuantificación del coste del Plan de Acción se han realizado en base a precios publicados en revistas, online, publicaciones oficiales, o visitas personales.

7. CONTROL DEL PLAN

A continuación se determina el procedimiento de control que permitirá medir con eficacia los objetivos planteados inicialmente, los controles se realizaran de forma periódica, trimestrales en este caso para poder prevenir las desviaciones en dichos objetivos.

Detectadas las desviaciones se podrán optar las medidas correctoras para anticiparse a cualquier resultado negativo a fin del Plan de Marketing.

Conforme avancen las acciones planteadas, los directivos y responsables de cada área han de reunirse y tomar decisiones, medir los resultados obtenidos de tal forma que haya coordinación entre todos los agentes implicados.

Tabla 27: Tablas para el Control del Plan de Marketing.

CONTROL DEL PLAN DE MARKETING			
Objetivo: Incremento de ventas de los distintos productos.		Grado de cumplimiento	
Indicador: incremento de ventas:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Chocolates al 15%. ✓ Turrónes 10%, mejorar su tasa de crecimiento ya que el último año ha disminuido. ✓ Mermeladas mantener su tasa de crecimiento. ✓ Pasta de cacao 5%, tratar de buscar nuevos clientes 			
Resultado final		Alto	
		Medio	
		Bajo	

Objetivo: Incremento de beneficios		Grado de cumplimiento	
Indicador: incremento de ventas:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento de los ingresos al 5%, debido a las nuevas políticas de precios. ✓ Realización de nuevos proyectos para las comunidades o adquirir nuevos equipos técnicos. 			
Resultado final		Alto	
		Medio	
		Bajo	

Objetivo: Ampliar la gama de productos		Grado de cumplimiento	
Sacar a mercado nuevos productos para diabéticos, light y celíacos.			
Resultado final		Alto	
		Medio	
		Bajo	

Objetivo: Publicidad y Promoción		Grado de cumplimiento	
Dar a conocer los productos en aquellas provincias que aún la desconocen.			
Resultado final		Alto	
		Medio	
		Bajo	

Objetivo: Consumidores			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar la satisfacción de clientes, lograr tener un 95%. <p>Realización de encuestas trimestrales para poder evaluar la satisfacción de los clientes tanto en calidad, imagen, servicio post-venta, logística, precio...</p>		Grado de cumplimiento	
Resultado final		Alto	
		Medio	
		Bajo	

Objetivo: Calidad			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtener el certificado de las Buenas Prácticas de Manufactura. ✓ Que todos los productos tengan el registro sanitario. ✓ Proyecto de tener una propia plantación de cacao en la zona del Subtrópico (Echandía). 		Grado de cumplimiento	
Resultado final		Alto	
		Medio	
		Bajo	

Objetivo: Seguridad laboral			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación de sistema de gestión y de seguridad, salud ocupacional. ✓ Aprobación de un Plan de Emergencia (incendios, sismos, violencia social) 		Grado de cumplimiento	
Resultado final		Alto	
		Medio	
		Bajo	

Elaborado: Génesis Mosquera

BIBLIOGRAFÍA

- David, F. R. (s.f.). *Conceptos de administración estratégica*.
- Diario HOY . (2013 de 08 de 2013). Chocolate amargo, dulce negocio .
- Echeagaray, S. (2011).
- Hegoa. (2007). Diccionario. En Hegoa, *Diccionario de Educación para el Desarrollo* (págs. 107-113). Bilbao.
- <http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%AD/1121.html>. (27 de 03 de 2012).
- Kotler , P., & Armstrong, G. (s.f.). *Fundamentos de marketing*. 6ta Edición .
- Kotler, P., Armstrong , G., Cámara , D., & Cruz , I. (2004). *Marketing* . Prentice Hall.
- Marcillo, & Salcedo. (2010).
- ProChile. (2012). *Información Comercial Estudio de Mercado de Confites para el Mercado de Ecuador* .
- Reyes, M. (2011).
- Schiffman, L. G., & Kanuk , L. (2005). *Comportamiento del consumidor* . Pearson.
- Universidad Politécnica . (Julio 2013). Revista Politécnica . Vol. 32, 123-126.
- www.inec.com
- www.salinerito.com

ANEXOS
INDICES DE TABLAS Y GRÁFICOS

Gráfico 1: Unidades Estratégicas de negocio 2014.....	11
Gráfico 2: Organigrama de FFSS 2014.....	13
Gráfico 3: Estructura del proceso productivo de Confites “El Salinerito” 2014.....	14
Gráfico 4: Matriz BCG de Confites “El Salinerito” 2013.....	18
Gráfico 5: Catálogo de productos de Confites “El Salinerito” 2013.....	19-22
Gráfico 6: Número de Clientes 2013 distribuidos por provincias.....	25
Gráfico 7: Facturación del 2013 de productos terminados.	26
Gráfico 8: Distribución de los principales proveedores.....	27
Gráfico 9: Progreso para el cumplimiento de BPM.....	30
Gráfico 10: Porcentaje de los productos que cumplen con los registros sanitarios.	30
Gráfico 11: Norma de etiquetado.....	31
Gráfico 12: Evolución y proyecciones del PIB desde 2014-2016.....	31
Gráfico 13: Evolución de la población ecuatoriana.....	32
Gráfico 14: Mapa político del Ecuador y su población.....	33
Gráfico 15: Pirámide de la población en año 2010.....	33
Gráfico 16: Mapa político del cantón Guaranda.....	34
Gráfico 17: Mapa político de la parroquia Salinas.....	34
Gráfico 18: Evolución de la población urbana y rural de Guaranda.....	36
Gráfico 19: Autoidentificación de la población.....	36
Gráfico 20: Tecnología utilizada en las zonas rurales y urbanas.....	37
Gráfico 21: Ventas de producto terminado desde el punto de venta.....	43
Gráfico 22: Localización de los puntos de venta oficiales.....	64
Gráfico 23: Red de distribución.....	65
Gráfico 24: Cronograma del Plan de Acción.....	71

Tabla 1: Personal de cada área de Confites “El Salinerito” año 2013.....	12
Tabla 2: Ventas detalladas del año 2013.....	16
Tabla 3: Precios según clientes principales.....	22
Tabla 4: Clientes de Confites “El Salinerito” 2013.....	24
Tabla 5: Caracteres de posicionamiento.....	27
Tabla 6: Facturación de por proveedores.....	28
Tabla 7: Demografía de la parroquia Salinas.....	35
Tabla 8: Evolución y proyecciones de la población de Guaranda por parroquias.....	35
Tabla 9: Desechos generados por la actividad.....	38
Tabla 10: Producción anual de Cacao por continentes.....	39
Tabla 11: Detalle del mercado referencia de la industria de Confites y Chocolates.....	40
Tabla 12: Detalle del mercado relevante de Confites “El Salinerito.....	41
Tabla 13: Segmentación del mercado según características demográficas.....	42
Tabla 14: Segmentación del mercado según características psicográficas.....	42
Tabla 15: Ranking de las principales empresas Confiteras del Ecuador.....	46
Tabla 16: Clasificación de los competidores.....	48
Tabla 17: Factores para determinar el atractivo de la industria de Confites y Chocolates.....	50-52
Tabla 18: Análisis DAFO.....	53
Tabla 19: Objetivos económicos propuestos.....	54
Tabla 20: Objetivos no económicos propuestos.....	55
Tabla 21: Como incrementar la frecuencia y cantidad del producto.....	58
Tabla 22: Formas de satisfacer a nuevos mercados.....	59
Tabla 23: Promoción de ventas según consumidores finales o distribuidores y detallistas.....	67
Tabla 24: Personas responsables de la consecución del Plan de Acción.....	72
Tabla 25: Previsión de ventas 2014.....	73
Tabla 26: Previsión de resultados.....	73
Tabla 27: Tablas para el Control del Plan de Marketing.....	75-76