

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA  
SALESIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
*CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO***

**“ESTRUCTURACIÓN DE UN PROYECTO DE  
EXPANSIÓN QUE SEA APLICABLE A LA INDUSTRIA DE  
CARAMELOS PÉREZ BERMEO”**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
GERENCIA Y LIDERAZGO**

**Alumnas: Karina Gabriela Cabezas Galarza  
Sandra del Rocío Freire Morán**

**Director: Econ. Alfonso Jurado Velasco**

**Quito, noviembre del 2007**

## **DECLARACIÓN**

Nosotros:

Karina Gabriela Cabezas Galarza y Sandra del Rocío Freire Morán, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Karina Gabriela Cabezas Galarza

Sandra del Rocío Freire Morán

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por: Karina Gabriela Cabezas Galarza y Sandra del Rocío Freire Morán, bajo mi supervisión.

Econ. Alfonso Jurado  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos al Econ. Alfonso Jurado, por su incondicional dirección, a la empresa ICAPEB por la apertura y la aceptación del presente trabajo.

Un sincero y profundo agradecimiento a la Universidad Politécnica Salesiana al cuerpo de docentes de la carrera de Gerencia y Liderazgo Campus Sur, por su gran aporte al formar profesionales de éxito.

A nuestros padres quienes han sido el pilar de apoyo no solo en la formación profesional sino en la formación humana.

A todos aquellos, quienes aportaron con su granito de arena para la culminación de este trabajo.

Karina Gabriela Cabezas Galarza

Sandra del Rocío Freire Morán

## DEDICATORIA

A mi amada hija Andreita luz de mi vida, quien con cada sonrisa inspira cada uno de mis días.

A mis padres queridos, Segundito y Enmita, quienes con sus palabras de aliento me fortalecieron y siempre tuvieron sus manos extendidas para acogerme en los momentos difíciles.

A mis hermanos, Henry y Sarita quienes son el ejemplo profesional y me han compartido sus conocimientos.

A mi esposo Rodrigo por la comprensión y el amor incondicional que me ha brindado.

A Dios y la Virgen María quienes me regalan la vida y cada una de las oportunidades de ser mejor.

A todos ellos, entrego mi trabajo con amor.

**Sandra**

*“Sin constancia en el esfuerzo, la persona más dotada  
no logra grandes metas.  
Con tenacidad, personas con menos talento  
llegan muy lejos”.*

## **DEDICATORIA**

A Dios, por ser la luz y guía de mi camino, por proporcionarme el regalo más asombroso, de existir.

A mis padres, Gerardo y Consuelo, a ellos les dedico el presente trabajo, a quienes admiro mucho, gracias por enseñarme a valorar la vida, por la constancia y el sacrificio que implicó apoyarme para culminar mis estudios con éxito, por ofrecerme su mano en los momentos difíciles y ayudarme a subir cada escalón de mi vida, por la moral, los valores inculcados y sobre todo les agradezco por hacerme partícipe de una familia tan linda y unida, por todo eso mi amor, agradecimiento y dedicación.

A mi hermano Pablo, por su apoyo incondicional y su cariño, para él un ejemplo de que el esfuerzo también en algún momento da sus frutos.

A mis tíos, Sergio, Yolanda y Ricardo, a mis primos, David, Mauricio, Cristian, Eduardo y Ana María, por estar siempre pendiente y por su ayuda.

¡A todos ellos..... mil gracias!

**Karina**

“Crecer por dentro es el empeño más importante y esencial que un ser humano puede emprender”

# ÍNDICE

	<u>Pág.</u>
<b><u>RESUMEN EJECUTIVO</u></b>	1
<b><u>CAPÍTULO 1</u></b>	
1.1	Título del proyecto 4
1.2	Planteamiento del problema 4
1.3.	Formulación y sistematización del problema 5
1.4.	Objetivos de la investigación 5
1.5.	Justificación 6
1.5.1	Trascendencia 6
1.6.	Delimitación 7
1.7.	Prognosis 7
1.8.	Marco de referencia 7
1.8.1	Marco teórico 7
1.8.2	Marco conceptual 8
1.9.	Hipótesis del trabajo de investigación 9
1.10	Metodología 10
1.10.1.	Tipos de investigación 10
1.11.	Recursos y presupuesto 12
<b><u>CAPÍTULO 2</u></b>	
2.1	Diagnóstico macro de la situación de la Economía Nacional 13
2.1.1	Entorno económico 13
2.1.2	Estructura económica 13
2.1.2.1	Producto interno bruto 13
2.1.2.1	Sistema financiero 15
2.1.2.3	Comercio exterior 16
2.1.2.4	Inflación 18
2.1.2.5	Empleo 19
2.1.2.6	Salario mínimo ecuatoriano 20
2.1.2.7	Migración 21
2.1.2.8	Tecnología 21
2.1.2.9	Medio ambiente 21
2.2	Análisis mezo del sector alimenticio 23
2.2.1	Situación actual del sector alimenticio 24
2.2.2	Situación actual del sector confitero 27
2.3	Situación política 28
<b><u>CAPÍTULO 3</u></b>	
3.1	Análisis micro de la industria ICAPEB 30
3.1.1	Análisis y sistema organizacional 31
3.1.2	Cadena de valor 34
3.1.2.1	Definición 34
3.1.3	Clientes 41

3.1.4	Proveedores	42
3.1.5	Tecnología	44
3.1.6	Producción	45
3.1.7	Competencia	52
3.1.7.1	Aplicación de la matriz Porter al análisis micro	52
3.1.7.2	Matriz de las cinco fuerzas de Porter	52
3.1.7.2.1	Análisis de la rivalidad entre competidores	52
3.1.7.2.2	Análisis de la amenaza de nuevos competidores	55
3.1.7.2.3	Análisis de las amenazas de posibles sustitutos	56
3.1.7.2.4	Análisis de la negociación de clientes	56
3.1.7.2.5	Análisis de negociación de proveedores	56
3.1.8	Estudio FODA de la organización	57
3.1.8.1	Matriz del estudio FODA	57

## **CAPÍTULO 4**

4.1	Diseño y operatividad del proyecto	68
4.1.1	Perfil del proyecto	68
4.1.2	Preparación y evaluación del proyecto	68
4.1.3	Factibilidad comercial	69
4.1.3.1	Definición general del producto	69
4.1.3.1.1	Caramelos rellenos	69
4.1.3.2	Estudio de la demanda o consumidores	71
4.1.3.3	Estudio de la oferta o comportamiento de la competencia	73
4.1.4	Esquematación de la participación del mercado	76
4.2	Factibilidad de gestión	77
4.2.1	Organización de la planta de producción	78
4.2.2	Respecto al producto	87
4.2.3	Ejecución del proyecto	88
4.3	Análisis de mercado	88
4.3.1	Segmentación del mercado	89
4.3.2	Encuestas realizadas	90
4.3.2.1	Objetivo de la encuesta	92
4.3.2.2	Análisis de la encuesta	92
4.3.3	Análisis interno	101
4.3.3.1	Determinación de la estructura de la empresa	101
4.3.3.2	Objetivos del proyecto	103
4.3.3.3	Estrategia de marketing	104
4.3.3.3.1	Creación de la gerencia de marketing	106
4.3.3.3.2	Lanzamiento del producto nuevo Surttifrutas relleno	109
4.3.3.3.3	Resucitar la marca	112
4.3.3.3.3.1	Producto	112
4.3.3.3.3.2	Precio	113
4.3.3.3.3.3	Plaza	114
4.3.3.3.3.4	Promoción	114
4.3.4	Costos del plan de mercado	117

4.4	Criterio de aplicación del proyecto para la gestión	118
4.4.1	Sistemas de control	121
4.4.2	Levantamientos de procesos e identificación de las estrategias	123
4.4.2.1	Gestión de compras	123
4.4.2.2	Gestión comercial	132
4.4.2.3	Gestión contable	139
4.5	Cronograma de la implementación	148

## **CAPÍTULO 5**

5.1	Estructura técnica	152
5.1.1	Ubicación	152
5.1.2	Distribución física de la planta	153
5.2	Estructura financiera	158
5.2.1	Información financiera	159
5.2.1.1	Costos fijos	161
5.2.1.2	Costos variables	161
5.2.1.3	Punto de equilibrio	162
5.2.2	Gastos de inversión	163
5.2.3	Flujo de efectivo	165
5.3	Evaluación financiera	167
5.3.1	Valor actual neto (VAN)	167
5.3.2	Tasa interna de retorno (TIR)	168
5.3.3	Período de recuperación	169
5.4	Planes de contingencia	170
5.4.1	Escenario pesimista	170
5.4.2	Escenario realista	170
5.4.3	Escenario optimista	171
5.5	Factibilidad legal	171
5.5.1	Obligaciones legales	171
5.5.2	Registro y Control Sanitario	175
5.5.3	Propiedad Intelectual	176

## **CAPÍTULO 6**

6.1	Conclusiones	177
6.2	Recomendaciones	179
6.3	Bibliografía	180
6.4	Anexos	181

## ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

<b>CUADRO</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁG.</b>
1	PIB TASA DE VARIACIÓN ANUAL	14
2	PIB RAMA INDUSTRIAL	15
3	IMPORTACIONES POR USO ECONÓMICO	17
4	TASA DE INFLACIÓN ANUAL	19
5	RESUMEN PRINCIPAL DEL EQUIPO Y MAQUINARIA ICAPEB	22
6	ESTRUCTURA DEL EMPLEO EN LAS PYMES	25
7	ESTRUCTURA DEL GASTO EN EL ECUADOR	26
8	INDICADORES DEL SECTOR AZUCARERO	27
9	EQUIPO Y MAQUINARIA DE PROPIEDAD DE ICAPEB	37
10	DESCRIPTIVO RRHH ICAPEB	38
11	PARTICIPACIÓN DE CLIENTES	41
12	PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS	43
13	FORMULACIÓN DE CAMELOS RELLENOS	47
14	MASA PARA TODO TIPO DE CAMELO	49
15	PRINCIPALES EMPRESAS COMPETIDORES	53
16	ESTRATEGIAS GENÉRICAS	54
17	MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO DE ICAPEB	59
18	MATRIZ DE IMPACTO INTERNO DE ICAPEB	61
19	MATRIZ DE ESTRATEGIAS	64
20	SÍNTESIS DEL ANÁLISIS	66
21	CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	70
22	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE PREPARACIÓN	71
23	COMPARACIÓN DE ICAPEB VS LA COMPETENCIA	75
24	TABLA PARA DETERMINAR LA MUESTRA Y EL ERROR	90
25	CÁLCULO DE LA MUESTRA	91
26	DISTRIBUIDOR MAYORISTA DE PREFERENCIA	92
27	MARCA DE PREFERENCIA DEL CONSUMIDOR	93
28	PREFERENCIA DEL CONSUMIDOR	94
29	FRECUENCIA DE PEDIDOS	95
30	FACTORES DE COMPRA	96
31	ANÁLISIS DE PRECIO	97

32	PREFERENCIA DEL CONSUMIDOR POR PROD NACIONAL O EXTRANJERO	98
33	LÍNEA DE PRODUCTOS	99
34	VOLUMEN DE VENTAS	100
35	RESUMEN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	106
36	COMPARATIVO CAMELOS RELLENOS	113
37	COMPARATIVO CAMELOS DUROS SURTIDOS	113
38	COSTO DE INVERSIÓN PUBLICITARIA	118
39	COMPRAS LOCALES	123
40	IMPORTACIONES	125
41	CONTROL DE MATERIA PRIMA E INSUMOS	128
42	PRODUCCIÓN	128
43	GESTIÓN DE PEDIDOS	132
44	CIERRE DE NEGOCIACIÓN	134
45	FACTURACIÓN	139
46	TESORERÍA	139
47	CUENTAS POR COBRAR	141
48	PAGO DE NÓMINA	141
49	CUENTAS POR PAGAR	141
50	CONTROL DE INVENTARIOS	142
51	COSTO DE PRODUCCIÓN DE CAMELOS SURTTIFRUTAS RELLENO	160
52	COSTOS FIJOS Y VARIABLES	161
53	PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES	162
54	PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	164
55	FLUJO DE EFECTIVO	166
56	CÁLCULO DEL VAN	168
57	CÁLCULO DEL VALOR COSTO BENEFICIO	169
58	PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	169
59	OBLIGACIONES LEGALES	172
60	REGISTRO SANITARIO SURTTIFRUTAS	175

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>	<b>TITULO</b>	<b>PÁG.</b>
1	INFLACIÓN ANUAL Y MENSUAL	19
2	TASA DE DESEMPLEO	20
3	DIAGRAMA DE LA ESTRUCTURA DE LAS PYMES	25
4	DIAGRAMA DE LA ESTRUCTURA DEL GASTO EN EL ECUADOR	26
5	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL ICAPEB	31
6	ORGANIGRAMA FUNCIONAL ACTUAL DE ICAPEB	33
7	CADENA DE VALOR	35
8	DISTRIBUCIÓN FÍSICA ACTUAL DE ICAPEB	39-40
9	ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS	42
10	FLUJOGRAMA DE PROCESOS	46
11	MATRIZ PORTER	52
12	MATRIZ FODA	58
13	HOJA DE TRABAJO FODA DE ICAPEB	63
14	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PLANTEADA ICAPEB CÍA. LTDA.	80
15	DISTRIBUIDOR DE PREFERENCIA	92
16	MARCA DE PREFERENCIA DEL CONSUMIDOR	93
17	PREFERENCIA DEL CONSUMIDOR	94
18	FRECUENCIA DE PEDIDOS	95
19	FACTORES DE COMPRA	96
20	ANÁLISIS DE PRECIO	97
21	PREFERENCIA DEL CONSUMIDOR POR PROD NACIONAL O EXTRANJERO	98
22	LÍNEA DE PRODUCTOS	99
23	VOLUMEN DE VENTAS	100
24	SÍMBOLOS ESTÁNDARES PARA EL DIAGRAMA DE FLUJO.	122
25	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS VISIÓN 2012	151
26	UBICACIÓN EN EL MAPA DE QUITO	152
27	DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LAS NUEVAS INSTALACIONES DE ICAPEB 2008	155
28	DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LAS NUEVAS INSTALACIONES DE ICAPEB 2008	156
29	DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LAS NUEVAS INSTALACIONES DE ICAPEB 2008	157

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Hoy en día las empresas de nuestro país enfrentan importantes desafíos para asegurar la satisfacción del cliente; las organizaciones deben producir y mejorar de forma continua, productos y servicios que satisfagan o excedan los requerimientos del cliente y las administraciones.

Los fabricantes y proveedores se encuentran ante el reto de entregar productos innovadores a múltiples clientes con requerimientos y expectativas de calidad muy variadas.

En la actualidad, en la ciudad de Quito, existe gran demanda de confites tanto nacionales como extranjeros comercializados en la Provincia de Pichincha y el resto del país.

Por lo antes mencionado, se da a conocer que el mercado local no reconoce a la marca ICAPEB como productora de confites, sino conoce de los productos y de la calidad de los mismos por la trayectoria de varios años.

La propuesta que ofrecemos al desarrollar este proyecto es atender a todo este importante mercado, iniciado con el mercado local, con un producto nuevo que cuente con un respaldo planificado de una estructura orgánica recién formada de Marketing, con lo que se logre identificar y resucitar el posicionamiento de la marca perdida o más bien no difundida dentro de los años de trabajo que hasta el día de hoy ha venido desarrollando la Industria de Caramelos Pérez Bermeo.

Cabe destacar que esta alternativa de negocio, además de colaborar directamente con la imagen de Marca, también podría beneficiar a la organización en general, por que se reforzará las campañas publicitarias con toda la línea de productos.

Al instaurar este proyecto, se podrá aportar, crear y mantener una identidad propia para cada producto, con la cual se verían identificados los potenciales demandantes de los bienes y aún más se identificará en el mercado ecuatoriano a ICAPEB como productor de confites.

En el capítulo 1, con lo antes mencionado se detalla el planteamiento del problema de este caso de estudio en el que se determinan los objetivos, el marco teórico y la hipótesis, la misma que será al final de la presente propuesta validada.

En el capítulo 2, se determinan los factores internos y externos que de una u otra forma inciden en la gestión de la empresa, objeto de estudio y se analizan los principales actores en los aspectos macro y micro ambiente.

En el capítulo 3, se analiza los actores internos de la organización productiva como son: clientes, proveedores, tecnología, producción, competencia, seguida de un análisis FODA y las cinco Fuerzas de Porter que nos permite tener una evaluación clara de la situación actual de la empresa.

En el capítulo 4, se presenta la propuesta estratégica para la expansión de ICAPEB, con un enfoque gerencial donde se desarrolla mecanismos para la toma de decisiones. Además se crea el perfil estratégico de ICAPEB en la que se plantea una nueva estructura orgánica funcional y se determina una cultura organizacional que refleje la Misión y Visión de la empresa en un horizonte al año 2012, respaldado por Objetivos, Estrategias y políticas corporativas que permitan ser líder en este campo.

Con el fin de conocer la demanda insatisfecha en el mercado confitero, se analiza a través de encuestas esta variable cuyos resultados permitió conocer fundamentalmente las preferencias, los gustos y el posicionamiento de la marca; para lo cual se plantean estrategias de Marketing. La propuesta incluye el presupuesto de la inversión, encaminada a tres puntos principales:

- § Creación de la Gerencia de Marketing
- § Lanzamiento del Producto
- § Resucitar la Marca

En el capítulo 5, se presenta el respaldo financiero que sustenta la recuperación de la inversión y las utilidades, mediante el cálculo del VAN y el TIR, cuya tasa está en el orden del 16.92%, con las misma que se recupera en un lapso de 3 años 9 meses.

En el capítulo 6, se concluye que el proyecto es viable, siempre y cuando se apliquen las recomendaciones, especialmente en la nueva estructura que se plantea y los proyectos específicos en el área de marketing, que se deben desarrollar a corto y mediano plazo.

Con respecto a la hipótesis ésta se valida en lo referente a que la expansión de la industria ICAPEB es factible siempre que se cumpla con el incremento del 15% de sus ventas a través del nuevo producto caramelo Surttifrutas relleno.

# CAPÍTULO 1

## 1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

**“Estructuración de un Proyecto de Expansión que sea aplicable a la Industria de Caramelos Pérez Bermeo Cía. Ltda.”**

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

La industria confitera a nivel nacional tiene gran acogida, dentro de la sociedad ecuatoriana es uno de los productos que se ubica entre el nivel 45 a 60 de los productos más consumidos.

La INDUSTRIA DE CAMELOS PEREZ BERMEO, “ICAPEB CIA. LTDA.”, brinda a la sociedad la fabricación y comercialización de caramelos y chupetes.

A principios del año 1961, la fábrica era una pequeña industria; como gerente y propietario el señor Miguel Pérez y su esposa doña Maria Bermeo quienes tenían sólo dos productos a la venta (Caramelo Maní y Granizo), dichos productos son hasta hoy en día una tradición.

Por los años 80’s y 90’s, empiezan con caramelos de frutas lo que incide en su participación en el mercado y el incremento de sus ingresos, dichos ingresos cumplen con las expectativas de los propietarios sin la necesidad de buscar nuevas alternativas de crecimiento para la empresa.

Producto de lo anterior para los últimos cinco años no se ve un desarrollo en producción, no existe crecimiento en las ventas, cada vez se pierde más la imagen corporativa por la falta de inversión en recursos publicitarios, la falta de evaluación del mercado y en general el manejo correcto de sus recursos.

Actualmente el hijo mayor Sr. Fabián Pérez ha tomado las riendas de la empresa quien ha puesto en vigencia nuevas estrategias en la organización especialmente el manejo de los recursos humanos, así mismo esta buscando cambios en la maquinaria que es obsoleta, cambio de materiales, actualización y mejoras en sus materias primas.

Para conseguir el crecimiento de ICAPEB se tiene como alternativa de expansión, lograr por medio de la fabricación y comercialización de la nueva línea de caramelos rellenos que actualmente es una de las ventajas con las que cuenta la compañía y mediante esta ventaja llegar a incrementar las ventas, ampliar su mercado y mejorar la estructura organizacional de la empresa.

Este es uno de los objetivos principales de este proyecto “incrementar su nivel de ventas y la reestructuración organizacional.

### **1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

#### **a) Problema General**

¿Cómo determinar la aplicabilidad más idónea de un proyecto de expansión en busca de un incremento en su mercado objetivo?

#### **b) Problemas específicos**

- ¿Cuáles son los factores internos y externos que caracterizan el entorno de la industria ICAPEB?
- ¿Cuáles son los lineamientos de la estructura administrativa, financiera y de ventas de ICAPEB que lleven a obtener éxito en el proyecto de expansión?
- ¿Qué mecanismos se deben utilizar para hacer realizable un proyecto de expansión para ICAPEB?

### **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **a) Objetivo General**

Estructurar un proyecto de expansión que sea aplicable a la Industria de Caramelos Pérez Bermeo Cía. Ltda.

#### **b) Objetivos específicos**

- Caracterizar los factores internos y externos (entorno) en el que se desarrolla la Industria de Caramelos Pérez Bermeo Cía. Ltda., para identificar ventajas y desventajas en el mercado actual.
- Diseñar una estructura administrativa, financiera y de ventas para garantizar el proyecto de expansión.

- Operativizar la estructura del proyecto en la empresa ICAPEB.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

Aportará con un proyecto de crecimiento para la industria de los confites.

Se determinará la problemática en ICAPEB.

Aportará con una herramienta para el crecimiento de ICAPEB.

Al igual que todas las industrias confiteras, ICAPEB en sus primeros años tuvo un crecimiento acelerado y ordenado, pero este efecto se vio obstruido por la falta de conocimientos técnicos y estudios globalizados tanto administrativamente como en el área de ventas y marketing.

La empresa se ve afectada por costos de producción altos, bajos niveles de ventas y otros.

Estas circunstancias críticas le direccionaron a la empresa ICAPEB a buscar nuevas líneas de productos como son los caramelos rellenos que salieron al mercado a inicios del 2007 dando excelentes resultados ya que al cliente se le puede ofertar una nueva variedad de productos confiteros para deleite de su paladar.

Basándonos en lo anterior descrito, la investigación que se plantea es; por qué la industria ICAPEB propone seguir una línea de expansión que le permita aumentar los niveles de venta y aprovechar sus ventajas competitivas a través de la producción que es la línea de caramelos.

La industria de caramelos trata de enfrentar la crisis económica generando fuentes de empleo, absorbiendo recursos y mejorando el clima organizacional de su empresa.

Esta investigación sirve para que los accionistas de ICAPEB mantengan la línea, con la plena convicción y seguros del mercado objetivo al que va a dirigirse la línea, de esta manera la empresa crecería económicamente.

### **1.5.1 TRASCENDENCIA:**

La aplicación del presente proyecto de crecimiento, podrá ser acogido por empresas nacionales de la industria de confites.

## **1.6 DELIMITACIÓN**

a) ESPACIAL está orientado en los registros de ventas del 2002 al 2005.

b) TEMPORAL: industria de confites en Ecuador, ICAPEB y su entorno.

Para la ejecución de la investigación se establecerá un lapso de tiempo de aproximadamente 6 meses.

c) IMPACTO

La vigente labor investigativa servirá de modelo o asesor práctico, para fábricas de producción y comercialización de confites ya existentes en el mercado.

## **1.7. PROGNOSIS**

Después de planteada la situación en la caracterización del problema, comprobamos que la fábrica por su trayectoria y experiencia en la fabricación y comercialización de confites debe enfrentar el reto de estructurarse organizacionalmente y abrir sus límites en el mercado actual en base al proyecto lo que le permitirá satisfacer sus expectativas administrativas y ampliar su mercado objetivo.

## **1.8. MARCO REFERENCIAL**

### **1.8.1 MARCO TEÓRICO**

Para la presente investigación se tomará en cuenta los siguientes puntos, los mismos que nos ayudaran a desarrollar la teoría para poder ejecutar el proyecto de expansión:

#### **1.8.1.1 Enfoque de la administración operacional**

Este enfoque nos permite analizar de mejor manera los canales de comunicación interna de la empresa, ya que la administración es una parte esencial de cualquier organización, esto se debe a que en ella interviene la planificación estratégica, la organización, integración, la dirección y el control que tiene una compañía para enfrentar nuevos retos de ser competitiva y eficiente en el mercado. Además se debe utilizar una herramienta que nos ayudará a determinar las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas tanto internas como externas de la compañía a través del F.O.DA

### **1.8.1.2 Estudio del mercado**

Este análisis ayudará a determinar el comportamiento del mercado actual, es decir poder analizar a la competencia para establecer el mejor camino y la mejor estrategia viable ha seguir para lograr los objetivos planteados y captar la aceptación de más clientes a nivel nacional. Por otro lado el estudio nos permitirá comparar la viabilidad técnica, financiera y económica del proyecto, por lo cual será necesaria la utilización de herramientas estadísticas para levantar la información mediante encuestas.

### **1.8.1.3 Aspectos financieros**

Este aspecto es fundamental y básico ya que su propósito es evaluar la capacidad de inversión de financiamiento, la disponibilidad del capital de trabajo y el nivel de rentabilidad que podemos obtener para lograr determinar la tasa de rentabilidad interna de la inversión esperada y los periodos de recuperación de la inversión.

## **1.8.2 MARCO CONCEPTUAL**

- 4 **Libre competencia:** Participación de las empresas en igualdad de condiciones de mercado, en donde los niveles de oferta están determinados, la diferenciación y el enfoque del producto.
- 4 **Ventaja competitiva:** Rasgo, factor o beneficio que diferencia al producto de una empresa con el de la competencia, este contraste puede ser mínimo y se da principalmente en aquellas empresas que producen bienes similares.
- 4 **Competitividad:** Resultado de un trabajo global dentro de la empresa, en donde los niveles gerenciales como todo el conglomerado empresarial forman una cultura organizacional de mejora continua, para desarrollar un valor agregado o una ventaja comparativa.
- 4 **Ventaja comparativa:** Es la capacidad de producir un bien o servicio a un valor menor que otro.
- 4 **Expansión empresarial:** Fluctuación comercial en que la actividad comercial global se incrementa a una tasa más rápida que antes o a una tasa más rápida que la tendencia histórica general de la empresa.

- 4 **Calidad:** Considera que la necesidad del cliente está en adquirir bienes y servicios que cumplan con sus expectativas y estos productos deben cumplir con las especificaciones técnicas con las cuales fueron diseñados.
- 4 **Control:** La función administrativa que consiste en medir y corregir la realización de las actividades de los subordinados con el fin de asegurar que se logren los planes y objetivos de la empresa.
- 4 **Líder:** Persona con arte en el proceso de influir en los seres humanos que se esfuerzan de modo voluntario y entusiasta en la consecución de los objetivos del grupo. Persona caracterizada por influenciar en su equipo para lograr objetivos comunes. Posee cualidades de mando, sensibilidad ante el mundo, ética, moral y su mente preactiva lo lleva a ser un gran visionario.
- 4 **Gestión:** Buscar alternativas, recursos y mecanismos para que la empresa logre los objetivos planteados.
- 4 **Estrategias de crecimiento:** Programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos generales. “Una empresa no tiene otra opción que crecer o morir” Son las diversas formas de abaratar costos, debe diferenciarse y especializarse para alcanzar niveles óptimos de productividad.
- 4 **Papel organizacional:** Un objetivo claro de los principales deberes y actividades que impliquen la disponibilidad de la información de los recursos necesarios para realizar una tarea.

## 1.9. HIPÓTESIS

La expansión de la industria ICAPEB” es factible debido a que se basará en el incremento de sus ventas a través de la nueva línea de productos.

## **1.10 METODOLOGÍA**

### **1.10.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Se necesitará analizar y revisar todos los casos que nos puedan ayudar para obtener la información bibliográfica necesaria para sacar las conclusiones y con las experiencias de otras empresas poder lograr una guía, la misma que nos servirá como herramienta básica que sustente la investigación.

Otro tipo de investigación que aplicaremos es la encuesta, esta técnica ayudará en el sentido de que por medio de ella podremos constituir un conjunto de instancias técnicas de observación directamente relacionadas con la investigación. Con la cual podremos tratar el tema persona a persona, obtención de datos verdaderos y se pueden obtener datos adicionales que nos servirán para nuestra investigación. Para esto, el tipo de metodología y las preguntas van hacer de tipo mixtos, situación que facilitaría al momento de evaluar e interpretar los datos obtenidos.

Finalmente con la bibliografía y con la información levantada es decir, con las causas y efectos que tendrá la aplicación del proyecto se dará paso al método analítico, el mismo que nos permitirá poner en ejecución todo lo analizado anteriormente.

	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>
<p>Análisis del entorno de la empresa.</p> <p>1) Análisis de restricciones a cámaras de producción.</p> <p>2) Especificaciones de los productos.</p> <p>3) Regulaciones gubernamentales.</p>	<p>1.a) Entrevistas a profundidad.</p> <p>1.b) Solicitudes de información.</p> <p>1.c) Observación de documentos.</p> <p>2.a) Observación de documentos.</p> <p>3.a) Observación de documentos relacionados al tema.</p>	<p>1.a) Guía de preguntas.</p> <p>1.b) Ficha de toma de datos.</p> <p>1c) Ficha de toma de datos.</p> <p>2.a) Ficha de toma de datos.</p> <p>3.a) Ficha de toma de datos.</p>
Análisis del sector.	1.a) entrevistas especializadas con profesionales con conocimientos del sector.	1.a) Guía de preguntas.
Identificación del posicionamiento de la empresa.	a) Encuestas.	a) Cuestionario.
Análisis interno de la empresa.	1.a) Diálogo con directivos.	1.a) Guía de preguntas. 1.b) Ficha de toma de datos.
Análisis de mecanismos de gestión.	Análisis documental.	Ficha de toma de datos.

## 1.11. RECURSOS Y PRESUPUESTO.

### PRESUPUESTO

<b>RUBRO</b>	<b>VALOR</b>
Gastos Legales	600,00
Pago aranceles Universitarios	400,00
Derechos de Grado	200,00
Gastos Académicos	750,00
Reproducción de documentos	50,00
Adquisición de textos	100,00
Investigación de campo	500,00
Asesoría	100,00
Suministros y Equipo de Oficina	150,00
Suministros de Oficina	100,00
Internet	50,00
Movilización y Transporte	80,00
Movilización	80,00
Gastos Varios	100,00
Otros	100,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>U\$D 1.680,00</b>

## **CAPÍTULO 2**

### **2.1 DIAGNÓSTICO MACRO DE LA SITUACIÓN DE LA ECONOMÍA NACIONAL**

#### **2.1.1 ENTORNO ECONÓMICO**

Ecuador ha cursado por varios cambios, el ejemplo más claro es la instauración de la dolarización ocurrido el 9 de enero del 2000, si bien es cierto, la toma de esta decisión tenía como objetivo la posibilidad de recuperar la credibilidad y confianza, ejercer control sobre la inflación y las devaluaciones; así como, disciplinar al gobierno para que deje de realizar emisiones inorgánicas de la moneda, todo esto con resultados aparentemente positivos, por otro lado, se debe considerar que el mundo está en un proceso de cambio busca una integración total, no sólo en el mercado mundial, sino en otros ámbitos como: político, militar, económico, social y cultural, con mayor énfasis en el movimiento de capitales y la generación de transferencias de la tecnología.<sup>1</sup>

El entusiasmo de parte del gobierno ecuatoriano y de los sectores empresariales en este proceso, se debe a la ilusión de que se atraerá capitales extranjeros, se ampliará las posibilidades de exportación ecuatorianas ante un mercado más grande.

Los beneficiarios locales de este proceso pueden ser los exportadores e importadores, que son los que están al frente de los debates, pero los grandes perdedores van a ser los productores pequeños, siendo el sector más débil de la economía ecuatoriana y no están en condiciones de competir con las grandes empresas. Esto tendrá repercusiones no sólo en el desmantelamiento del aparato productivo sino también en el desempleo. Desde el comienzo el Ecuador entra perdiendo, en los últimos años, el manejo de la dolarización ha significado la salida de gran parte de la población a países principalmente europeos, agudizando la problemática social ecuatoriana.

#### **2.1.2 ESTRUCTURA ECONÓMICA**

##### **2.1.2.1 Producto Interno Bruto**

Es el “conjunto de bienes y servicios finales producidos por la economía nacional, dentro del territorio, sea cual fuere la nacionalidad de los productores”.<sup>2</sup>

En 1994 en el Ecuador, se dio un leve crecimiento económico, pero en 1995 y 1996, ocurrieron acontecimientos contraproducentes para la economía del país, generando un decrecimiento de la economía, entre las causas principales que aportaron a esta situación se encuentran: el conflicto con el Perú, la falta de producción, crecimiento del sector informal, los desastres naturales y la debacle de la banca desencadenaron la crisis del 99 cuyo PIB bajó a menos 6.3%.

A partir de la dolarización que fue entre los años 2000, se advierten una recuperación de la economía debiendo notarse una variación asimétrica del PIB hasta el 2007 tal como se muestra en el cuadro No. 1.

El PIB del Ecuador se incrementó en un 6.9 % en el 2004 con respecto al 2003 que fue del 2.7%. Lo que significó el nivel más elevado de la última década ubicándole en \$ 30.281.50 millones; sin embargo en el 2005, este decreció en el 3.6%. A pesar de este importante nivel de crecimiento, la realidad es que cada vez se vuelve más preocupante, pues la economía ecuatoriana no ha logrado diversificarse y sigue dependiendo ampliamente del petróleo para sustentar su dinamismo.<sup>3</sup>

Gracias al elevado precio registrado en los mercados mundiales, el petróleo se consolidó como la principal fuente de recursos para el país, incluso incrementando su importancia relativa dentro de la economía respecto a años anteriores, tal como se observa en los cuadros No. 1 y 2.

### Cuadro No. 1

#### PIB TASA DE VARIACIÓN ANUAL 1999-2005

AÑO	PORCENTAJE
1999	-6.3
2000	2.8
2001	5.1
2002	3.4
2003	2.7
2004	6.9
2005	3.6

**Fuente:** Información Estadística Mensual N. 1839 Mayo 31 -2005

**Elaborado:** Autores de Tesis

## Cuadro No. 2

### PIB RAMA INDUSTRIAL 2000-2005

Período/ Industria	Agricultura	Pesca	Explotación de minas y canteras	Industrias manufactureras (excluye ref. petróleo)	Fabricación productos de ref. petróleo	Suministros de electricidad y agua	Construcción	Comercio al por mayor y menor	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Intermediación financiera
2000	12,83	1,99	30,02	18,99	-11,90	1,48	9,86	21,73	12,37	2,64
2001	12,75	1,93	29,01	19,05	-11,48	1,42	11,29	21,79	11,88	2,35
2002	13,11	1,86	27,36	18,89	-11,11	1,49	13,11	21,44	11,50	2,34
2003 (sd)	13,17	1,96	28,07	18,93	-11,37	1,45	12,60	21,39	11,53	2,27
2004 (p)	12,21	1,86	32,28	17,99	-11,15	1,34	12,02	20,41	10,85	2,20
2005 (p*)	12,22	2,00	31,47	18,52	-11,43	1,36	11,78	20,78	10,90	2,40

*Fuente:* Proyecto SICCA

*Elaborado:* Autores de Tesis

Para la industria de Caramelos Pérez Bermeo (ICAPEB) el período de análisis ha significado una situación bastante difícil especialmente antes de la dolarización, sin embargo en el proceso de dolarización, la empresa se ha recuperado con nuevos clientes lo que ha obligado a buscar nuevas alternativas de financiamiento para mantenerse en el mercado.

#### 2.1.2.2 El Sistema financiero

Se ha producido un cambio fundamental en la economía, ya que existe una disolución entre los sectores productivos y el financiero, entre la producción y la especulación. La crisis del sistema financiero viene desde 1998 en donde se removió las bases del sistema, las deudas de los bancos privados fueron asumidas por el Estado a través de la AGD; el principal problema es el nivel de liquidez, es decir, capacidad que tienen los bancos para afrontar la retirada de fondos de parte de sus clientes.

Actualmente el Gobierno del Eco. Rafael Correa busca eliminar y regularizar las tasas de interés y cobros de servicios bancarios mediante una ley que esta discutiéndose en el Congreso Nacional. Según algunos analistas aseveran que la banca nacional se mantiene como sólida y líquida, los banqueros encuestados; aclaran que el sector está en una situación de stand-by hasta conocer los resultados finales de todos los cambios que se discuten en estos días. En otras palabras, hay un mejor análisis de riesgos, gracias a que se

ha capacitado a los funcionarios del área de negocios, quienes evalúan más profesionalmente los riesgos de crédito, de liquidez, de mercado y el operacional; situación que da como resultado que la banca de hoy se anticipe a potenciales problemas, reafirma el Vicepresidente del Banco Territorial, José Cucalón.<sup>4</sup>

Para ICAPEB y otras industrias esta situación ha generado un compás de espera, mientras no se defina la política bancaria financiera del país.

### **2.1.2.3 Comercio Exterior**

Ha jugado un papel muy significativo en la economía nacional; situación que ha llevado a que la economía del país dependa del comportamiento del comercio exterior.

En los últimos tres años las exportaciones han sufrido una serie de problemas, agudizados por la crisis de los países asiáticos, la devaluación del dólar, el crack financiero mundial, la caída de los precios de materias primas y la reducción de la demanda mundial, pero sobre todo, el principal problema es la concentración de los mercados receptores de nuestros productos. Estados Unidos sigue siendo el primer comprador de nuestros productos, Ecuador exporta a ese país el 41% de las exportaciones totales.

Según datos del Banco Central del Ecuador en el cuarto trimestre de 2006 las importaciones totales se incrementaron en 4.19% en comparación con el tercer trimestre del mismo año.

Los principales crecimientos se reportaron en: carne y pescado elaborado, 51.23%; cereales y panadería, 25.76% madera y productos de madera 24.96%; productos minerales básicos, metálicos y no metálicos 24.56%; productos alimenticios diversos 16.10%; bebidas 0.92%; textiles, prendas de vestir y productos de cuero 7.28%; otros productos agrícolas 5.69% y productos de papel e imprentas 3.42%.

Las reducciones más importantes se registraron en: azúcar 35.21%; tabaco elaborado 13.66%; otros productos manufacturados 10.77% y productos silvícola de la tala y de la corta 10.00%. Este comportamiento dio como resultado que, el incremento de dichos productos en relación al cuarto trimestre del año 2005 alcanzó los 9.97% para los bienes de consumo 31.57% y 8.59% para materias primas y bienes de capital respectivamente.<sup>5</sup>

### Cuadro No. 3

## IMPORTACIONES POR USO ECONÓMICO 2004-2006

Importaciones por uso económico									
	Bienes de consumo			Materias Primas			Bienes de capital		
	miles \$	var t/t- 1	var t/t- 4	miles \$	var t/t- 1	var t/t- 4	miles \$	var t/t- 1	var t/t- 4
2004.I	398,012			561,845			439,396		
2004.II	480,373	20.69		632,325	12.54		445,058	1.29	
2004.III	535,278	11.43		666,017	5.33		477,832	7.36	
2004.IV	634,666	18.57		705,581	5.94		582,003	21.80	
2004	2,048,330			2,565,767			1,944,289		
2005.I	497,013	- 21.69	24.87	751,891	6.56	33.83	575,654	- 1.09	31.01
2005.II	591,969	19.11	23.23	748,238	- 0.49	18.33	702,571	22.05	57.86
2005.III	601,023	1.53	12.28	710,170	- 5.09	6.63	608,497	- 13.39	27.35
2005.IV	647,263	7.69	1.98	724,559	2.03	2.69	670,327	10.16	15.18
2005	2,337,268	14.11		2,934,859	14.39		2,557,048	31.52	
2006.I	548,228	- 15.30	10.30	805,514	11.17	7.13	689,949	2.93	19.85
2006.II	650,799	- 72.16	9.94	817,965	- 72.13	9.32	722,181	- 71.76	2.79
2006.III	674,221	22.98	12.18	892,487	10.80	25.67	689,356	- 0.09	13.29
2006.IV	711,808	9.37	9.97	953,282	16.54	31.57	727,940	0.80	8.59
2006	2,585,056	10.60		3,469,247	18.21		2,829,427	10.65	

**Fuente:** *www.bce.fin.ec*

**Elaborado:** *Autores de Tesis*

Situación que estaría demostrando una debilidad estructural de la economía, pese a los intentos del gobierno de aumentar las exportaciones para sostener el proceso de dolarización, las diferencias entre exportación e importación muestran un déficit comercial de medio millón de dólares.

El rubro más importante de importaciones son las materias primas que significa el 33% del total de importaciones del Ecuador; bienes de capital 27%; bienes de consumo 28%; y combustibles y lubricantes el 12%. En la importación de combustibles, el gas de uso doméstico es más alto ya que la producción interna abastece apenas el 30% del consumo nacional.<sup>6</sup>

Para el caso del Ecuador podemos decir que en la última década el nivel de importación de Colombia supera las 145 mil toneladas de azúcar blanca.<sup>7</sup>

2929

<sup>6</sup> ACOSTA, Alberto. Breve Historia Económica del Ecuador,, Quito 2002

<sup>7</sup> Fuente: Asocaña, Felipe Parafán

La justificación para esto en el caso de ICAPEB, es que busca la manera de proveerse de la materia prima e insumos importándolos ya que la producción nacional de azúcar no abastece al mercado local. La importación de azúcar se lo hace de los países vecinos como Colombia y Perú, algunos de los insumos para la industria de los caramelos son importados por ser de mejor calidad.

#### **2.1.2.4 Inflación**

La inflación es un indicador que muestra el incremento porcentual en los precios de los bienes y servicios disponibles para la producción y el consumo, esto justificó la dolarización. Es decir, evitar principalmente la subida de los precios de los productos de primera necesidad.

Para mayo del 2005, la inflación fue del 1.60% diferente a la determinada en junio del 2003 que fue del 7.60%, según se especifica el cuadro No. 4.

La disminución de la inflación parecería alentadora si se diera dentro de un contexto de mejora de la productividad y de las condiciones de vida. Esto no sucede así en el Ecuador, sin embargo en los 3 últimos años (2004-2006) se ha registrado un proceso recesivo y deflacionario que significa, una menor capacidad de consumo de la población.

En muchos casos se puede afirmar que los precios han bajado llegando a ser más bajos que los mismos costos de producción.

Si un país tiene una inflación como la ecuatoriana se diría que el Ecuador posee una economía estable y equilibrada pero la realidad es distinta debido a que el salario básico es bajo (USD 170,00) en comparación de la canasta familiar (USD 450,00), existiendo un gran bache que no cubre las necesidades básicas de la mayoría de la población.

En el caso de la empresa ICAPEB, la inflación es una amenaza en razón de que los costos de materia prima, mano de obra y gastos de fabricación se incrementan y por lo tanto suben los precios, situación que impacta en la baja demanda de nuestros productos.

#### Cuadro No. 4

### TASA DE INFLACIÓN ANUAL 2000-2005

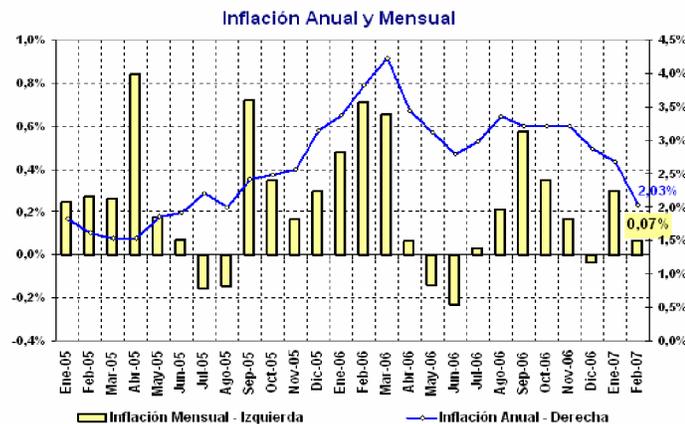
Años	inflación anual
2000	91,00%
2001	22,40%
2002	9,36%
2003	7,60%
2004	1,95%
2005	1,60%

*Fuente:* www.bancocentral.com

*Elaborado:* Autores de Tesis

#### Gráfico No. 1

### INFLACIÓN ANUAL Y MENSUAL Años 2005-2007



*Fuente:* www.bancocentral.com

*Elaborado:* Autores de Tesis

#### 2.1.2.5 Empleo

En cuanto al desempleo, es grave analizar la situación en el país, debido al lento crecimiento de la oferta de empleo, la desaparición de pequeñas y medianas empresas agravadas por el proceso de la dolarización, a esto hay que añadir la reducción del tamaño

del Estado que han llevado a miles de ecuatorianos al desempleo y a que migren hacia otros países en busca de mejores alternativas de vida.

### Gráfico No. 2

#### TASA DE DESEMPLEO

Años 2005-2007



*Fuente:* www.bancocentral.com

*Elaborado:* Autores de Tesis

El gráfico No. 2 demuestra la variación de la tasa del desempleo que ha registrado el país en el lapso del 2005 a febrero del 2007; como se observa ésta ha bajado de 11.07% al 9.40% no por la absorción del aparato productivo, sino por la migración que se agudizado cada vez más en el Ecuador.

#### 2.1.2.6 Salario mínimo ecuatoriano

En el actual gobierno del Eco. Rafael Correa a partir de enero del 2007, dispuso el incremento salarial anual que se aplicará a la remuneración unificada mínima, el mismo que asciende a 10,00 dólares, al pasar de 160,00 a 170,00 dólares. 8

Con este ingreso, a una familia sólo le alcanza para comprar el 67% de la canasta básica que es de 450,00 dólares, es decir, un poco más de la mitad de todos los artículos necesarios para dicha familia, de tal manera que existe una restricción de 23% en el consumo de los artículos básicos.

La dolarización no significó una revalorización del salario como lo plantearon los expertos, constituyó más bien un recorte de los ingresos ya que a inicios de la dolarización los precios de bienes y servicios se internacionalizaron, mientras los salarios se mantuvieron deprimidos, situación que repercutió en los trabajadores de ICAPEB siendo una amenaza bastante fuerte ya que un 4 % de la planta salió en busca de mejores oportunidades.

#### **2.1.2.7 Migración**

La fuerza laboral que ha emigrado ha generado cuantiosos recursos para las familias ecuatorianas. Es uno de los puntales fundamentales del sostenimiento de la economía nacional, ocupando el segundo lugar en el ingreso nacional, solo después del petróleo. Para el año 2004, se calcula que los emigrantes enviaron un promedio de 1.585 millones de dólares.

De las remesas enviadas por los emigrantes el 61% es utilizado para el consumo doméstico, el 8% para crear pequeños negocios, el 17% para consumo de lujo y el 14% destinado al ahorro y educación. El ingreso promedio mensual por remesas equivale al 31% de la canasta básica. Esto quiere decir que en promedio, los receptores de remesas reciben este valor adicional a sus ingresos, con lo cual este segmento logra cubrir en un 90% el costo de la canasta básica.

La migración es uno de los factores que afectan a la estabilidad de mano de obra de “ICAPEB”, ya que se han producido egresos de personal debido a que la gente busca mejores ingresos esto genera costos para la empresa ya que tienen que buscar, seleccionar y capacitar al nuevo personal disminuyendo el proceso de producción de la empresa.

#### **2.1.2.8 Tecnología**

La tecnología usada en el proceso de alimentos dentro de esta industria de los caramelos se ha convertido en una de las ramas más importantes de la tecnología moderna de los países en desarrollo. Dentro del Ecuador la tecnología utilizada en las plantas procesadoras de caramelos es alta, es así como ICAPEB ha importado la siguiente maquinaria procedente de Alemania, Italia, Argentina y Colombia.

### Cuadro No. 5

#### RESUMEN PRINCIPAL DEL EQUIPO Y MAQUINARIA ICAPEB

Equipo y maquinaria	Procedencia 1980
Cortadora envolvedora Rose Theegarten	Alemania
Clasificador de caramelos Euromec	Colombiana
Mesa Automática de caramelos Ruffinati IM 70	Italiana
Autowrappers 2000 S	Alemana

*Fuente: ICAPEB*

*Elaborado: Autores De Tesis*

#### 2.1.2.9 Medio Ambiente

Este factor es de importancia ya que actualmente el Municipio esta controlando que las empresas tengan planes ambientales para ayudar a dicho factor. ICAPEB se dedica a la elaboración de caramelos por lo que no produce gases tóxicos debido a que la materia prima es muy fina dentro del proceso continuo para la elaboración de los caramelos.

ICAPEB tiene un proceso de reciclado en donde el 90% del material es reutilizado y el 10% es desechado evitando de esta manera la contaminación del medio ambiente. El sistema de limpieza de maquinaria, moldes y sistemas de envolturas tiene un estricto control de calidad realizándose con detergentes y desinfectantes estrictamente elaborados para la industria alimenticia.

En referencia a la contaminación del aire, por la contaminación industrial se debe dejar claro que la producción de caramelos emite gases que no son perceptibles en el ambiente.

## 2.2. ANÁLISIS MESO DEL SECTOR ALIMENTICIO

### Reseña Histórica

Los dulces nacen, a raíz de la necesidad del hombre por encontrar un alimento ligero que sirviese de sustento para sus largos viajes, algo pequeño pero que además le produjese energía. También está íntimamente ligado al descubrimiento de lo dulce y sobre todo de la miel, los primeros dulces, fueron creados con pulpa de fruta, cereales y miel.

Los viajeros preparaban una pasta dulce y jugosa con pulpa de fruta y cereales pulverizados, incluso los antiguos egipcios preparaban sus caramelos mezclando miel y fruta y moldeándolos de muy diversas formas. Pero es de la India de donde procede el descubrimiento de usar azúcar para elaborarlos, ahí se produjo por primera vez azúcar sólida.

El nombre de caramelo procede del descubrimiento de la caña de azúcar, también llamada “caña de miel” que en latín la denominaban “canna melis” y que finalmente dará lugar a “caramelo”. Con la caña de miel se desarrollaron nuevas y mejores técnicas de repostería, el problema fue que durante siglos fue un producto de lujo no alcanzable por cualquiera. Fue ya en 1850 cuando Estados Unidos comenzó con la producción industrial de caramelos.

Un clásico entre los caramelos es el chicle. Surge de la costumbre que tenían en la antigüedad de masticar cosas diferentes de los alimentos. Mascando la néctar de abeto solidificada descubrieron que era una magnífica forma de calmar la sed, gracias a la excitación que producía en las glándulas salivales. La gran revolución en la fabricación de la goma de mascar se produjo cuando T. Adams, en 1860, empezó a utilizar “chicle” importado del Yucatán o de Belice, como goma base.

La nueva materia tenía dos propiedades muy importantes: mayor elasticidad y gran capacidad para retener el sabor, esto permitió que salieran al mercado chicles con sabores diferentes (fresa, regaliz, menta,...).

En el país no existe una referencia exacta de cuando esta industria comienza a funcionar pero tenemos que por el año de 1915 la señora Hortensia Espinosa inicia la fabricación de las famosas y conocidas colaciones, este dulce ha pasado de generación en generación, son

elaborados estos productos de la siguiente manera: cubiertos de azúcar y rellenos de maní o almendra, se tiene también como dato que en 1964 nace una de las industrias confiteras más grandes a nivel internacional gracias a la elaboración de la una goma de mascar esto da origen a que el Dr. Gonzalo Chiriboga Córdova ingrese con este producto a nuestro país convirtiéndose éste en uno de los pioneros en esta rama industrial.

### **2.2.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR ALIMENTICIO**

Desde la implementación del modelo neoliberal, el sector alimenticio se ha visto más amenazado que nunca, al desarrollarse toda una política de uso intensivo de todos los recursos: tierra, agua y biodiversidad.

Las políticas de ajuste estructural han obligado a utilizar las mejores tierras para producir productos para la exportación, a destruir los bosques por la extracción intensiva de madera y a contaminar ríos y mares con desechos industriales. Cada vez los países de menor desarrollo se ven obligados a producir más para la exportación e importar más para alimentarse.

Al hablar del sector alimenticio, necesariamente se debe mencionar el aporte que tienen las PYMES en las actividades económicas, por lo tanto, este tipo de empresas existen en todas las regiones geográficas del país, teniendo en cuenta que en los centros urbanos hay mayor concentración de dichos entes productivos. Según datos proporcionados en el 2005 por la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), el 77% de estas empresas se ubican en Pichincha y Guayas, el 15% en Azuay, Manabí y Tungurahua y el 8% en el resto del país.

Las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas se caracterizan fundamentalmente por tener una estructura cerrada y de carácter familiar, pues el 32.5% operan como personas naturales y el 37.3% son compañías de responsabilidad limitada. De aquí que los principales problemas que enfrentan estas empresas se vinculan a la sucesión en la administración, propiedad y la utilización de los recursos empresariales para cubrir los gastos familiares.

Un segundo factor que afecta a estas empresas es la falta de liquidez, situación que obliga a la búsqueda de fuentes de financiamiento, alternativas que en la mayoría de los casos tienen un costo mayor al del financiamiento formal.

A su vez, la incapacidad de generar flujos importantes impide invertir en el mejoramiento de su tecnología y capacitación de su mano de obra. Aspectos que en general afectan directamente en la productividad de las empresas.

Es importante mencionar que las PYMES aportan con el 54% al PIB, por otro lado se estima que las personas que laboran en dichas empresas corresponden al 27% de la PEA.

**Cuadro No. 6**

**ESTRUCTURA DEL EMPLEO EN LAS PYMES**

**Año - 2005**

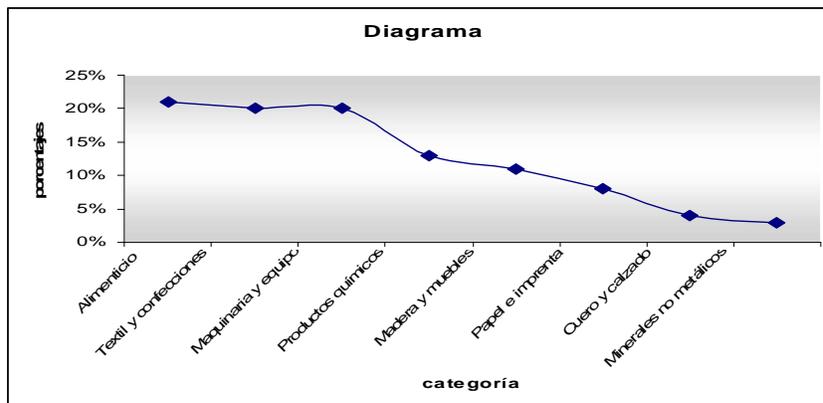
Posición	Sector	Utilización de MO.
1	Alimenticio	21%
2	Textil y confecciones	20%
3	Maquinaria y equipo	20%
4	Productos Químicos	13%
5	Madera y muebles	11%
6	Papel e imprenta	8%
7	Cuero y calzado	4%
8	Minerales no metálicos	3%

*Fuente: Diagnóstico de la pequeña industria (Sector alimenticio 2005)*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**Gráfico No. 3**

**DIAGRAMA DE LA ESTRUCTURA DEL EMPLEO EN LAS PYMES**



*Fuente: Diagnóstico de la pequeña industria (Sector alimenticio 2005)*

*Elaborado: Autores De Tesis*

Como se observa en el cuadro No. 6, el sector alimenticio ocupa el primer puesto con el 21% el textil y confecciones 20%; maquinaria y equipos 20%. Estos son los tres sectores que mayor demandan del recurso humano, por lo tanto se identifica claramente que el sector alimenticio es uno de los más importantes generadores de empleo.

De la información obtenida para el sector alimenticio, el 30% son trabajadores calificados, el 53% trabajadores semicalificados o están en proceso de formación y el 17% son no calificados. Se debe tomar en cuenta que los porcentajes mencionados pertenecen a las empresas que operan de manera oficial y que el resto se denomina grupo de unidades productivas y se mantienen en el mercado informal.

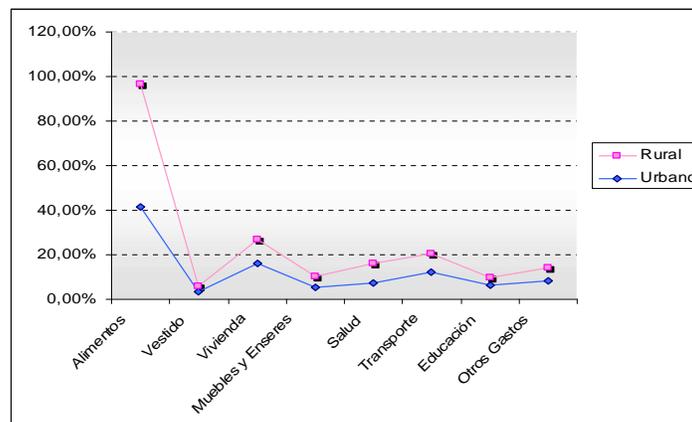
**Cuadro No. 7**  
**ESTRUCTURA DEL GASTO EN ECUADOR**  
**SECTOR URBANO SECTOR RURAL 2005**

<b>GASTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>GASTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Alimentos	41.3%	Alimentos	55.4%
Vestido	3.2%	Vestido	2.8%
Vivienda	16%	Vivienda	10.6%
Muebles y Enseres	5.4%	Muebles y Enseres	4.9%
Salud	7.4%	Salud	8.6%
Transporte	12%	Transporte	8.7%
Educación	6.5%	Educación	3.2%
Otros Gastos	8.2%	Otros Gastos	5.8%

*Fuente:* Banco Central del Ecuador [www.bce.ec](http://www.bce.ec)

*Elaborado:* Autores de Tesis

**Gráfico No. 4**  
**DIAGRAMA DE LA ESTRUCTURA DEL GASTO EN ECUADOR**  
**SECTOR URBANO SECTOR RURAL**



*Fuente:* Banco Central del Ecuador [www.bce.ec](http://www.bce.ec)

*Elaborado:* Autores de Tesis

Observamos en el cuadro No. 7 que la crisis ha hecho que el ciudadano ecuatoriano priorice su capacidad económica en el rubro alimentos con el 41.3% y el 55.4% tanto para los sectores urbanos como para los rurales respectivamente; seguido en importancia por la vivienda y el transporte. La educación es uno de los rubros más críticos en el sector rural, las personas destinan a ese gasto el 3.2%, en cambio el sector urbano destina el 6.5%.

## 2.2.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR CONFITERO

En el Ecuador los principales actores o productores del sector confitero son: CONFITECA, NESTLE, ICAPEB y el regreso de una de las empresas más antiguas como es LA UNIVERSAL, empresas internacionales que han ingresado al mercado local como ARCOR, las empresas antes mencionadas son las principales competidoras en el mercado.

El principal producto para la elaboración de los caramelos es el azúcar, el mismo que será analizado en los niveles de producción, importación y exportación.<sup>10</sup>

A continuación en el cuadro No. 8 se observa que a nivel de Latinoamérica y el Caribe oscila que el rendimiento por tonelada de azúcar está en un promedio del 9.81% hasta 11.7%. Si comparamos con el Ecuador su rendimiento bajo debido a la falta de tecnología e investigación.

**Cuadro No. 8**  
**INDICADORES DEL SECTOR AZUCARERO**  
**En toneladas**  
**A nivel de América Latina y Centro América**

Principales indicadores del sector azucarero		U. A.	1999/2000	2000/2001	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005
Producción de azúcar	Miles de toneladas		4 976.0	4 327.8	3 328.4	3 243.2	4 082.2	3 683
Cosecha de caña de azúcar	Miles de toneladas		41 330	34 913	27 823	24 189	28 813	25 021
Rendimiento azúcar caña	%		11.9	12.4	11.9	13.4	14.2	14.7

**Fuente:** ONE 2001. Anuario Estadístico

**Elaborado:** Autores de Tesis

En el Ecuador la situación de la producción del azúcar esta dada por los siguientes aspectos. El azúcar tiene una importante participación en la economía nacional su contribución al PIB es del 1.4% y con relación al PIB agrícola es del 12%. En los últimos años se ha dado una integración vertical cada vez más significativa del sector, convirtiéndose en una de las agroindustrias más importantes del país.<sup>11</sup>

Podemos mencionar que el Ecuador es un país en que no supera las 68.000 hectáreas de superficie dedicada a la siembra de la caña de azúcar, la misma que no abastece a la producción requerida para el consumo interno. Dentro de la producción por ingenios azucareros locales tenemos: el ingenio Valdez, el ingenio La Troncal, ingenio San Carlos y el ingenio Isabel María ubicados en la Costa y en la Sierra tenemos el ingenio Lancen y el ingenio Monterrey. Estos producen el 92% para el consumo local y el 8% restante es importación. Otro dato adicional es que más del 85% de la producción de azúcar consiste en azúcar sulfatada, el resto es producción de azúcar refinado (10%) y azúcar cruda (5%), que se elabora exclusivamente para aprovechar el sistema de cuotas de exportación que otorga Estados Unidos al país.<sup>12</sup>

ICAPEB se encuentra dentro de la categoría de industriales que corresponde al sector empresarial que en este caso utiliza el azúcar como materia prima necesaria para la transformación y procesamiento de su producto final como son los confites.

## **2.3 SITUACIÓN POLÍTICA**

En el Ecuador es muy importante analizar brevemente el desenvolvimiento de la política considerando que ha sido uno de los factores para la inestabilidad en nuestro país. Existen tantos partidos políticos que la población esta cansada de escuchar el doble discurso que varios partidos ejercen y que realmente no buscan el desarrollo del país, sino el enriquecimiento de ciertos sectores que son ya conocidos por la sociedad. Actualmente los partidos políticos se enfrentan a varios problemas como son: la falta de lealtad al pensamiento ideológico del partido, la falta de credibilidad de la población y la falta de políticas e ideologías claras.

Como resultado a todo esto tenemos la caída de algunos Presidentes elegidos democráticamente por el pueblo que cansados por el doble discurso se levantó a las calles defendiendo y protestando por las actuaciones del mandatario.

El primer Presidente derrocado por el pueblo en los últimos años fue el Abogado Abdalá Bucarán quien se encuentra con exilio político en Panamá, a consecuencia de esto asume el gobierno el Doctor Fabián Alarcón, gobierno que fue de interinazgo. Una vez terminado éste gobierno, se elige al nuevo mandatario Doctor Jamil Mahuad a través de elecciones populares, como el nuevo Presidente de los ecuatorianos, este fue derrocado por el movimiento indígena, asumiendo el poder el Doctor Gustavo Noboa.

Siguiendo con la historia de nuestro país le precede el Ingeniero Lucio Gutiérrez que fue elegido como Presidente por un período de cuatro años, fue derrocado por el pueblo ecuatoriano el 20 de Abril del 2005. Ese mismo día la presidencia la asumió el Vicepresidente de la República el Doctor Alfredo Palacio.

En las elecciones de 15 de octubre del 2006 el pueblo ecuatoriano elige al Eco. Rafael Correa como su nuevo mandatario por cuatro años, el cual, ha propuesto una Asamblea Constituyente, la misma que fue aprobada por del mismo pueblo ecuatoriano a través de los comicios electorales dando a conocer que de forma rotunda la inconformidad del manejo del sistema político.

El principal objetivo de la Asamblea Constituyente es reformar y realizar cambios en la Constitución de la República vigente, para esto tiene un plazo de seis meses.

La ingobernabilidad ha dado como resultado una paralización en el aparato productivo situación que es una amenaza para el sector empresarial, es así como la empresa objeto de estudio se ha mantenido al margen en cuanto a las importaciones de azúcar, materia prima fundamental para el desarrollo de la empresa.

## **CAPÍTULO 3**

### **3.1. ANÁLISIS MICRO DE LA INDUSTRIA ICAPEB**

El presente capítulo tiene por objeto presentar la situación actual de la empresa, su historia, evolución, procesos, y el mercado dentro del cual se desenvuelve.

ICAPEB es una fábrica de caramelos que lleva en el mercado casi 60 años (1948), cuando un empresario visionario el Fundador Miguel Pérez Pazmiño crea la industria de confites en la ciudad de Quito iniciándose con la marca NOEL, en esa primera etapa que fue fructífera se desarrollan excelentes productos que endulzan el paladar a los niños, jóvenes y adultos, productos que con el tiempo se convierten en clásicos y tradicionales que perduran hasta el día de hoy.

Según la escritura pública del 2 de junio de 1988, se presentan en la Notaria Novena para suscribir el Acta de Constitución de la empresa los siguientes miembros participantes de la llamada Junta General de Socios:

- Miguel Alfredo Pérez Pazmiño
- Fabián Alfredo Pérez Bermeo
- Ana Sofía Pérez Bermeo
- José Ramiro Pérez Bermeo
- Milton Alberto Pérez Bermeo
- Silvia Ximena Pérez Bermeo
- Rosa Margarita Pérez Bermeo
- Carmen Isabel Pérez Bermeo

Presentándose para otorgar un Contrato de Sociedad y Constituir en esta forma una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

La sociedad es inscrita con el nombre de INDUSTRIA DE CAMELOS PEREZ BERMEO COMPAÑÍA LIMITADA, abreviada por las siglas ICAPEB Cía. Ltda., domiciliada en Quito, dedicada a la fabricación y producción de confites.

El capital social de la compañía es de 2'000.000 de sucres (80 Dólares), divididos en 2000 participaciones sociales iguales e indivisibles por el valor de 1.000 sucres cada una. Cada participación social dará derecho a un voto en la Junta General de Socios.

Se especifica en dicha Escritura que: “La Junta General de socios es el máximo o supremo organismo de la compañía, actuarán como Administradores, Gerente, Presidente, Vicepresidente y Subgerente (quórum reglamentario)”.

Designan por los dos años subsiguientes a los señores Miguel Alfredo Pérez Pazmiño, Ana Sofía Pérez Bermeo, Milton Alberto Pérez Bermeo, Silvia Ximena Pérez Bermeo, como: Gerente, Presidente, Subgerente y Vicepresidente respectivamente.

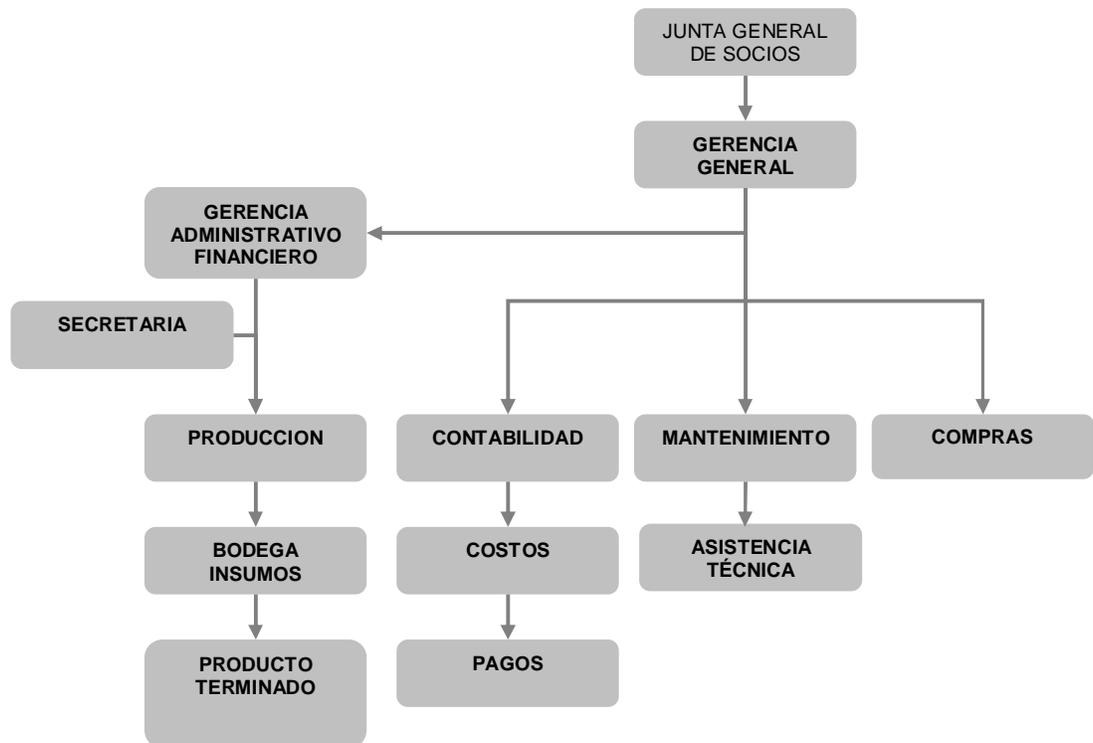
### 3.1.1. ANÁLISIS Y SISTEMA ORGANIZACIONAL

A pesar de que la empresa se ha constituido en compañía limitada, y ha designado su Junta General de Socios no ha establecido la funcionalidad de la misma ya que esta consta en sus escrituras de constitución, pero no se ha plasmado como documento de gestión.

Por descripciones verbales con el Gerente General se estructura la empresa en la siguiente forma:

**Gráfico No. 5**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL ICAPEB Cía. Ltda.**



*Fuente: ICAPEB*

*Elaborado: Autores De Tesis*

En la Junta General de Socios del 01 de agosto del 2005 se designa por nombramiento público como Gerente General a Fabián Pérez y en la parte administrativa y financiera bajo la responsabilidad del Gerente Financiero Ing. Santiago Gallardo; en la parte legal al Dr. Carlos Uvillas, quienes por el momento han reestructurado a la Cía. y cuentan con el siguiente equipo de trabajo, Jefe de Mantenimiento, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Compras, Jefe de Ventas y Contabilidad.

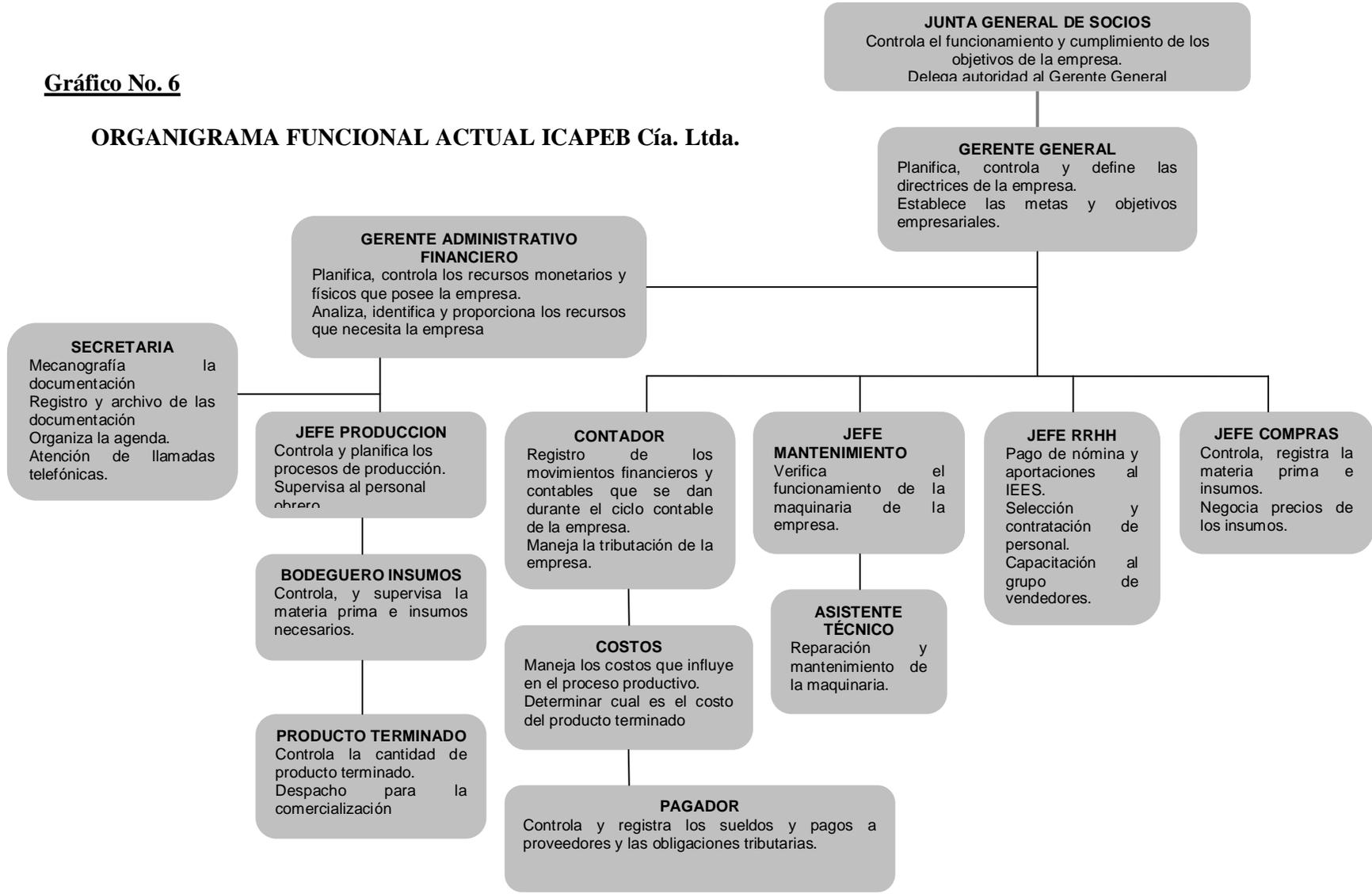
A la cabeza se encuentra la Junta General de Socios quien aprueba las propuestas de los diferentes departamentos de la empresa.

El Gerente General está representado por el Sr. Fabián Pérez, quien se encarga de supervisar, controlar y dirigir todas las actividades, incluido la planificación de producción semanal.

A continuación se presenta el organigrama funcional de ICAPEB Cía. Ltda.

**Gráfico No. 6**

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL ACTUAL ICAPEB Cía. Ltda.**



*Fuente: ICAPEB*

*Elaborado: Autores De Tesis*

De la parte Administrativa Financiera es responsable el Ing. Santiago Gallardo, supervisando los siguientes departamentos:

- Contabilidad
- Jefatura de Compras
- Jefatura de Producción
- Jefatura de Ventas y Comercialización.

### **3.1.2 CADENA DE VALOR**

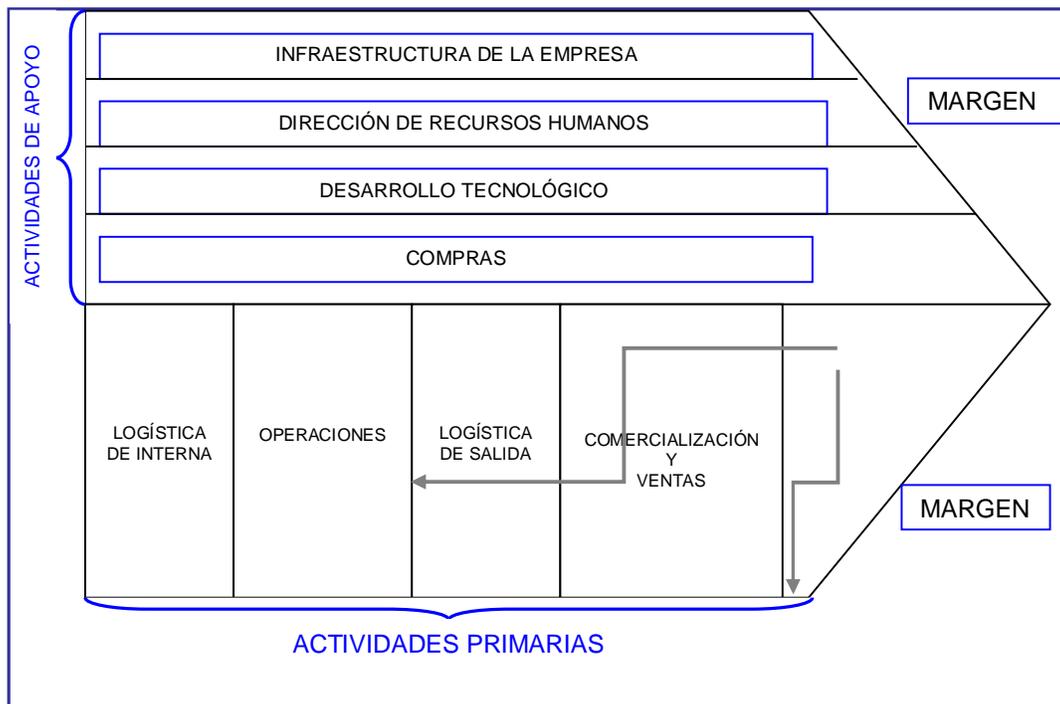
El análisis de la cadena de valor, es una técnica original de Michael Porter con el fin de obtener ventaja competitiva.

#### **3.1.2.1 Definición**

Michael E. Porter define el **valor** como la suma de los beneficios percibidos por el cliente, menos los costos incurridos en él, al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.<sup>13</sup>

En esta investigación, se debe considerar el análisis de los objetivos de los recursos con que cuenta la compañía, herramientas que permitirán evaluar su gestión en la fabricación y elaboración de sus productos.

**Gráfico No. 7**  
**CADENA DE VALOR**



**Fuente:** Chiavenato Idalberto <sup>14</sup>

**Elaborado:** Autores de Tesis

En el gráfico No. 7 se observa la distribución de las actividades de un proceso divididas en: Actividades Primarias y Actividades de Apoyo.

El mismo ayuda a definir como están distribuidas las actividades de ICAPEB.

Dentro de las Actividades Primarias tenemos:

**Logística Interna:** Es la actividad de recibo, almacenamiento y manejo de materia prima e insumos.

ICAPEB mantiene en sus bodegas insumos y productos terminados, los mismos que se encuentran supervisados por los 3 jefes de producción (jefes: bodega, operativo y de productos terminados) con un control riguroso de la utilización de estos materiales.

Jefe de Bodega: Responsable de los inventarios de toda la materia prima recepta y despacha a producción los materiales y materias requeridas para el proceso productivo.

Jefe Operativo: Encargado de supervisar y controlar el proceso productivo de toda la planta, verifica que los parámetros establecidos sean cumplidos con todas las normas de calidad requeridas.

Jefe Producto Terminado: Controlar que el producto terminado sea envuelto, pesado, empacado y que ingrese a los inventarios de la bodega de producto terminado. Supervisa también los despachos facturados para los clientes finales.

**Operaciones:** Es el conjunto de actividades de transformación de la materia prima e insumos, vaciado, empacado e integración de ingredientes.

ICAPEB es productora de caramelos que son elaborados bajo un estricto control de calidad. Este proceso será detallado más afondo cuando analicemos la producción de los mismos.

**Comercialización y ventas:** Esta actividad está encargada de la publicidad y distribución hacia los clientes fijos o potenciales y la facilidad de acceder a la empresa para la adquisición de los productos.

Una de las falencias de ICAPEB es el de no poseer un plan de marketing y de publicidad, esto hace muy difícil el crecimiento de la empresa ya que todavía no alcanza a entrar en la mente de la gente como una empresa alternativa de productos confiteros.

**Logística de Salida:** esta actividad se dedica dentro de la organización a la distribución a los diferentes clientes. Para esto se cuenta con una flota de 6 camiones.

Dentro de las Actividades de Apoyo tenemos:

**Abastecimiento:** la función de esta actividad es la de comprar los insumos y materia prima que necesita la empresa para la elaboración de sus productos.

La empresa ICAPEB dedicada a la elaboración de caramelos, realiza compras semanales de acuerdo a la planificación de su producción y se abastece de materias primas principales cada semestre, esto genera que sus egresos sean altos y los costos de almacenaje se incrementen.

**Desarrollo Tecnológico:** La empresa ICAPEB impulsada por la tecnología trata de desarrollar productos de calidad, capaz de que estos sean competitivos en el mercado para lo cual cuenta: equipo y maquinaria nueva importada en el año de 1980 de Italia y Alemania, para envoltura y empacado con maquinaria de última tecnología importada de Argentina de los años 90 de acuerdo al siguiente cuadro.

**Cuadro No. 9**

**EQUIPOS Y MAQUINARIA DE PROPIEDAD DE ICAPEB**

<b>MAQUINARIA</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>AÑO DE ADQUISICIÓN</b>
Calibradora Hansella.		1998
Clasificador de caramelos Euomec.		1990
Cortadora envolvedora Rose Forgrove.	Para caramelo de doble fleco, velocidad de 500 piezas/minuto, con formato de caramelito pequeño rectangular.	1990
Estiradora de pasta Otto Haensell.		1988
Inyectora Euomec.	En acero inoxidable con ordenador incluido ,	1995
Línea de reciclado de caramelo Recycling.		1988
Mesa Automática de caramelos Rufinati.		1998
Envolvedoras Nagema EU3.		1988

*Fuente: ICAPEB*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**Administración de Recursos Humanos:** es el tipo de personal que requiere la Cía. es decir al proceso de selección, contratación, entrenamiento, desarrollo y crecimiento profesional de su personal.

ICAPEB considera al personal como la parte neurálgica de sus procesos.

Dentro del personal administrativo se puede considerar que ha existido un eficiente proceso de selección, el personal ya labora varios años dentro de la empresa.

El personal de comercialización es el encargado de manejar las ventas y recaudación de pagos de la empresa. Los mismos que por evaluaciones requieren ser capacitados permanentemente con el propósito de actualizar técnicas de ventas.

Los requisitos indispensables para producción es tener conocimientos en el manejo de la maquinaria para el área de producción y experiencia en empresas confiteras.

La empresa cuenta con 147 personas las mismas que están distribuidas de la siguiente forma:

**Cuadro No. 10**

**DESCRIPTIVO RRHH ICAPEB**

<b>PERSONAL</b>	<b>CANTIDAD</b>
JUNTA GENERAL	8
ADMINISTRATIVOS	16
COMERCIALIZACION	18
PLANTA	67
TRANSPORTE	25
MANTENIMIENTO	13
TOTAL	147

*Fuente: ICAPEB*

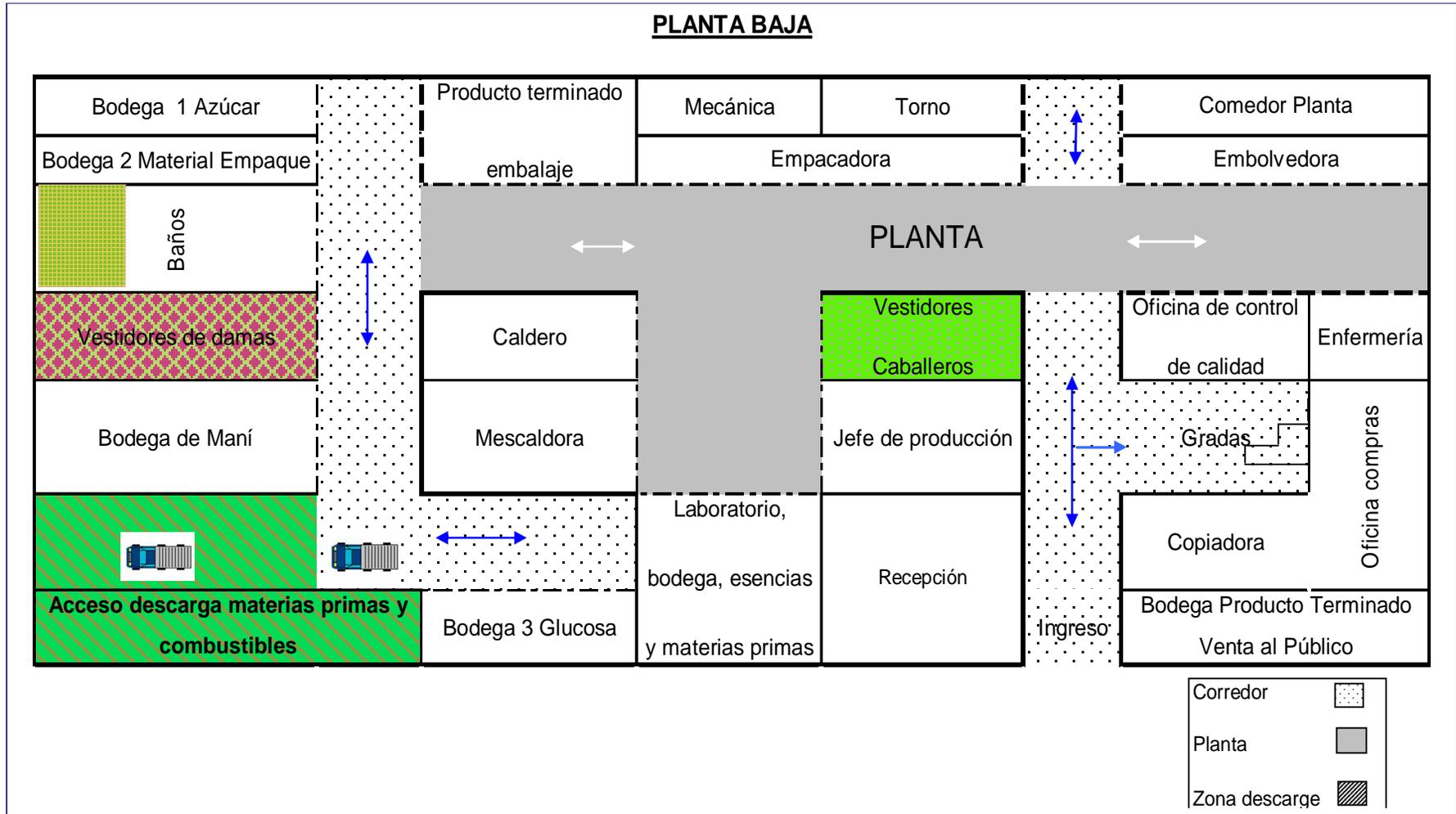
*Elaborado: Autores De Tesis*

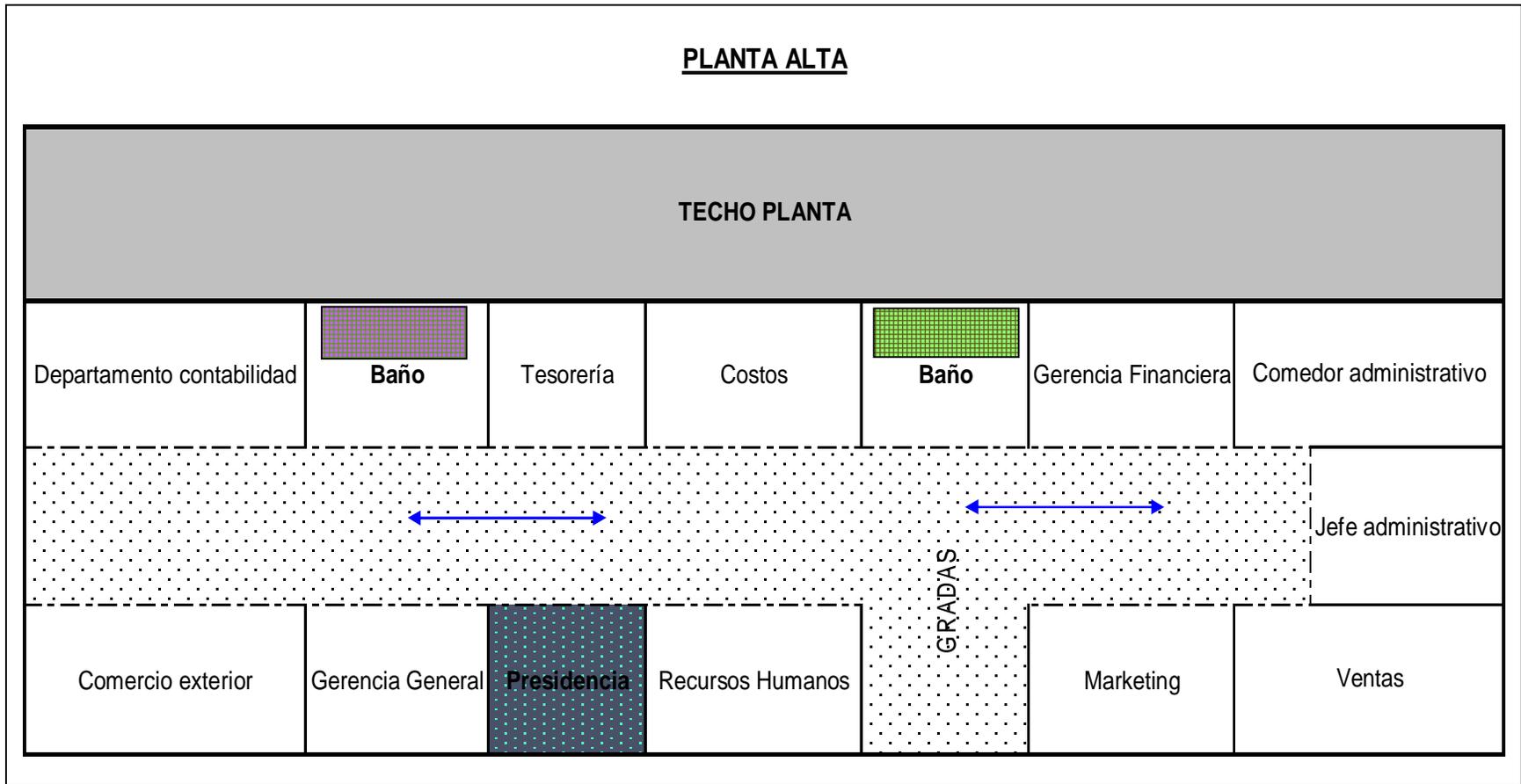
**Infraestructura de la empresa:** se refiere a la organización de las instalaciones es decir comprende desde las áreas administrativas a las productivas. La infraestructura a diferencia de las otras actividades apoya normalmente a la cadena completa no a las actividades individuales.

ICAPEB está ubicado en la Calle Autachi Duchicela No. 135 y Puruhá, sector la Magdalena, al sur del Distrito Metropolitano de Quito, con los teléfonos 2658-248, Fax: 2657-570.

Tiene un área aproximada en la planta de producción, oficinas y bodegas de 1400 m2, distribuidas como se describe en el gráfico No. 8 siguiente:

**Gráfico No. 8**  
**DISTRIBUCIÓN FISICA ACTUAL DE ICAPEB**





*Fuente: ICAPEB*

*Elaborado: Autores De Tesis*

### 3.1.3 CLIENTES

La empresa ICAPEB comercializa sus productos a nivel de la Provincia de Pichincha, siendo sus distribuidores grandes, medianas y pequeñas empresas entre estos tenemos a Supermercados La Favorita (Supermaxi y Megamaxi), Mi Comisariato, Comercial Santa María, Magdaespinoza, Akí, cadena de Almacenes Tía y algunas bodegas ubicadas en el centro y sur de la ciudad.

ICAPEB brinda a sus clientes productos de calidad debido al riguroso control que existe en su proceso de fabricación y por eso, ha logrado mantenerse en el mercado de confites, sobre el precio se puede apreciar que se encuentran acorde a la competencia.

ICAPEB aproximadamente tiene distribuidas sus ventas de la siguiente manera: las ventas son mayores al 63% en supermercados y un 5% se destina a la exportación principalmente Colombia, Perú y una pequeñísima parte a los Estados Unidos. El 23% se reparte a tiendas y bodegas y el 9% restante al público en general en la planta.

**Cuadro No. 11**

#### **PARTICIPACIÓN DE CLIENTES**

<b>Cientes al por mayor</b>	<b>% de participación</b>
Supermaxi, Megamaxi. Mi comisariato, Tía, Aki.	60 %
<b>Cientes al por menor</b>	<b>% de participación</b>
Distribuidores zona sur	20 %
Distribuidores zona centro	10 %
Distribuidores zona norte	10%

*Fuente: ICAPEB*

*Elaborado: Autores De Tesis*

En el cuadro No. 11 se observa la participación de los clientes que tiene ICAPEB, el 60% de los clientes fijos al por mayor son los grandes supermercados a nivel nacional, el 40% de los clientes fijos al por menor esta representado por los distribuidores de la zona sur, centro y norte. Esto significa que le empresa tiene la posibilidad de crecer en estas zonas.

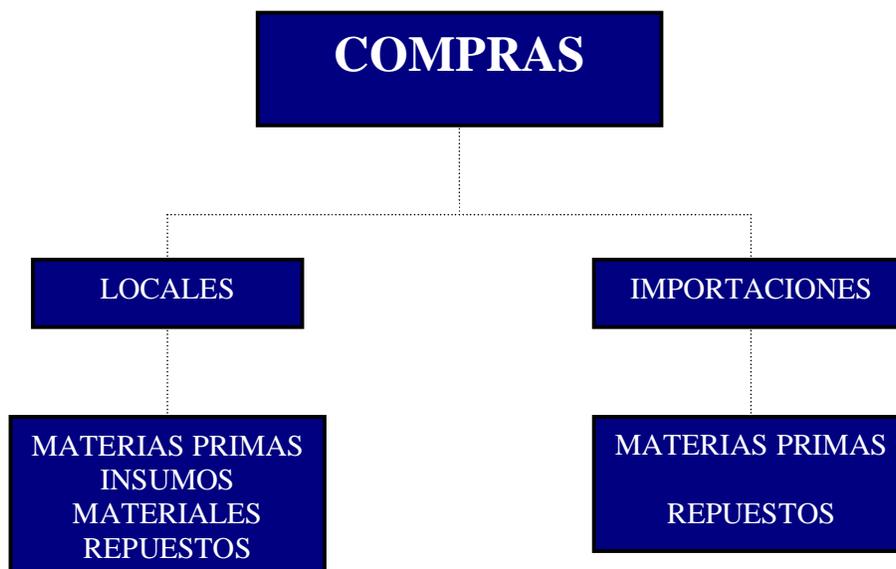
### 3.1.4 PROVEEDORES

ICAPEB como se describió en el organigrama, cuenta con un departamento de Compras, quienes son los encargados de proveer a la empresa de todos los insumos, materias primas y materiales requeridos para el desenvolvimiento óptimo de la Compañía.

El Departamento de Compras está estructurado como se detalla en el gráfico No. 9 siguiente:

**Gráfico No. 9**

#### ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS



*Fuente: ICAPEB*

*Elaborado: Autores De Tesis*

El departamento cuenta con una base de proveedores bastante extensa, por lo que detallamos los proveedores en donde se han realizado compras durante el período marzo 2006 a marzo 2007.

## Cuadro No. 12

### PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS

ENTREGA	PROVEEDOR LOCAL
Materia Prima	ALDEAN ORELLANA FRANCISCO
	CAMPOVERDE CALIXTO
	DANEC S.A.
	PRODUCTOS SCHULLO S.A.
	PROVEQUIM
	QUALIBEST - JOSÉ CONDE
	QUIMATEC CIA Ltda.
	QUÍMICOS PAPER PLUS S.A.
	TECNIAROMAS
Material de Empaque	CELOPLAST
	CRANSA
	PLÁSTICOS DEL LITORAL S.A.
	SACOS DURAN REYSAC S.A.
Palillo	PLASTITER
ENTREGA	PROVEEDOR IMPORTACION
Materia Prima	INDUSTRIAS DEL MAIZ
	INGENIO LA CABAÑA
	LA TOUR
	M.P.E.
	BRENTAG
	SILPERAL
	INTEROC S.A.
	EXTRACTOS ANDINOS
Material de Empaque	MINIPAK
Palillo	MAIC PLASTIC

***Fuente:*** ICAPEB

***Elaborado:*** Autores De Tesis

### ANEXO No. 1

Listado Completo de Proveedores de Bienes y Servicios.

Se debe resaltar que el 60% de los proveedores suministran materias primas del exterior situación que crea una dependencia en cuanto a azúcar, glucosa, goma y esencias que vienen del Perú, Colombia, Alemania e Italia respectivamente, convirtiéndose en una amenaza permanente para la empresa ya que, se debe revisar periódicamente los stocks de los inventarios.

### 3.1.5 TECNOLOGÍA

El fundador señor Miguel Pérez, al traer por el año 1988 maquinaria de última generación para mejorar los procesos productivos, avizoró la tecnología para los veinte años subsiguientes, situación que ha venido superando con actualización de tecnología y equipos de última generación que han mejorado la presentación y la calidad de sus productos, esto para la empresa a constituido una fortaleza.

**FOTO 1**



*Fuente: ICAPEB*

*Elaborado: Autores De Tesis*

En la foto No. 2 se observan máquinas envolvedoras y empacadoras para chicles, cuya compra se lo realizó en el año 2000 también, ésta sirve para la producción de caramelos rellenos, concomitante a esta situación ha capacitado a sus técnicos en Institutos de Confeitería en Europa.

**FOTO 2**



*Fuente: ICAPEB*

*Elaborado: Autores De Tesis*

### **3.1.6 PRODUCCIÓN**

Se detalla el proceso de producción de ICAPEB referente a CARAMELOS RELLENOS, producto de estudio:

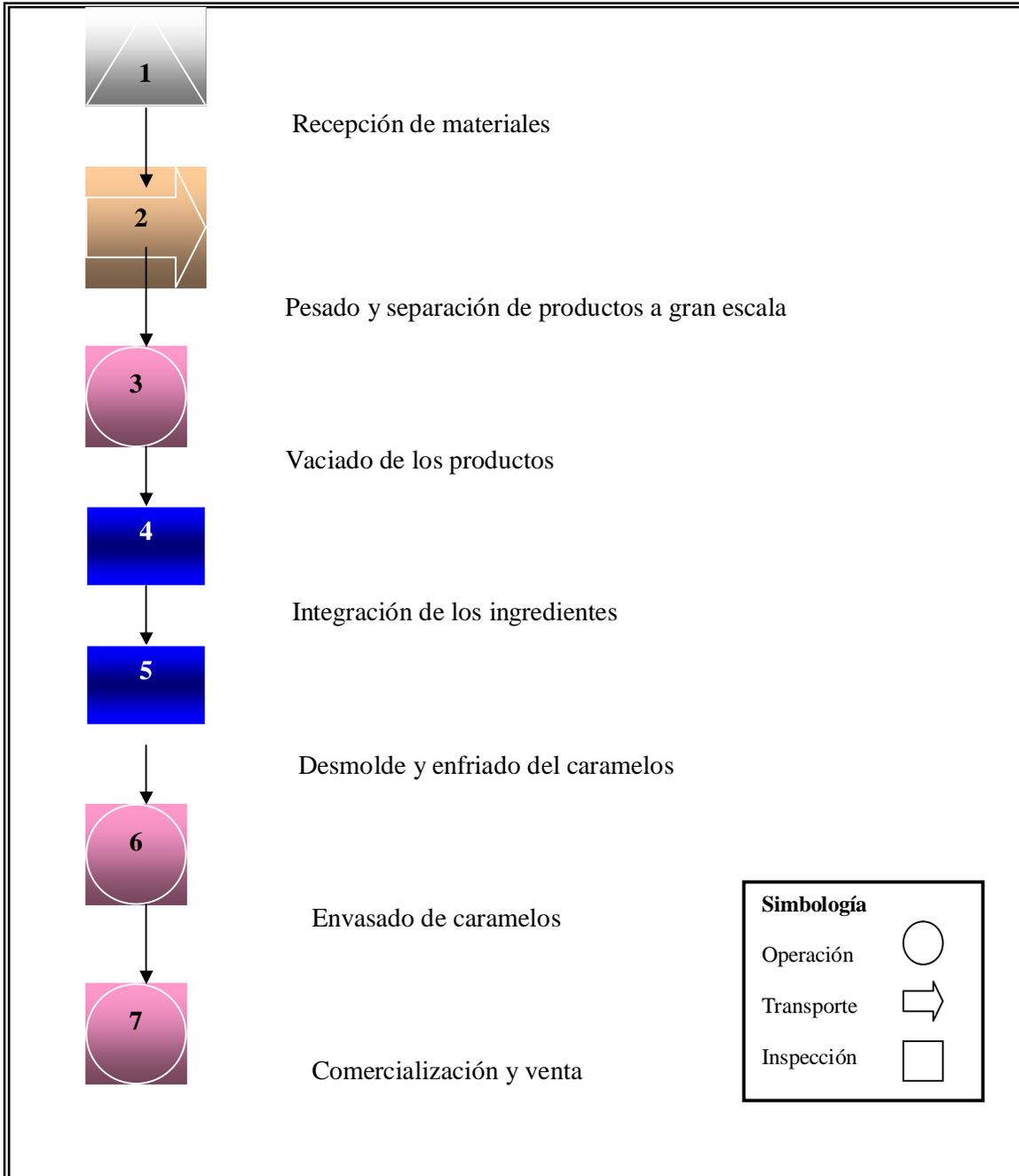
A continuación se detalla el flujograma del proceso productivo en el gráfico No. 10.

- 1. Recepción de materiales:** En esta actividad se efectúa:
  - a) Recibo y almacenamiento temporal de las materias primas en bandejas y transportadores.
  - b) Recepción de la materia prima en el laboratorio para realizar control de Calidad e Inventario de la materia prima e insumos.

**Gráfico No. 10**  
**FLUJOGRAMA DE PROCESOS**

**Producto: Caramelos Rellenos**

**Industria: ICAPEB**



*Fuente: ICAPEB*

*Elaborado: Autores De Tesis*

## 2. El pesado y separado de productos:

- a) Se separa la materia prima e insumos.
- b) Se coloca la materia prima en las balanzas para la toma del peso de acuerdo a las paradas a producirse.
- c) Se transporta la materia prima e insumos a las mesas de trabajo

Para el caramelo de estudio tenemos la siguiente formulación detallada en el cuadro siguiente:

**Cuadro No. 13**  
**FORMULACION DE CAMELOS RELLENOS**

ESENCIA	DOSF	COLORANTE	DOSIF	ACIDO	PROVEEDOR	CODIGO	ESENCIA	DOSIF
	(gr.)		(ml)	(gr.)				(gr.)
Cereza	60	Rojo	30	350	Cramer	SG 16192	Amareto	10
Naranja Citronova	45	Tomate	20	500	Disaromati		Melón	15
Mango Verde	65	Amarillo	15	500	Disaromati	512.216/B	Mango	15
Pera	65	Verde	15	300	Disaromati		Mandarina	10
Durazno	65	Yoguiño Durazno	10	400	Cramer		Piña	12

**FOTO 3**



*Fuente: ICAPEB*

*Elaborado: Autores De Tesis*

## 2. Vaciado de los productos: Elaboración de Jarabe

- a. Se coloca cada uno de los ingredientes (azúcar, agua, glucosa, colorantes y otros) en las máquinas mezcladoras donde se cuecen al vacío.
- b. Se vierten los ingredientes en los cazos.
- c. Empieza el procedimiento del batido, el tiempo empleado aquí es variado ya que hay que estar tomando la temperatura del jarabe para obtener el punto de la clase de caramelo que se desee, existe un aproximado de 35 a 50 min.
- d. Dentro del proceso se verifica la consistencia del jarabe incrementándose el tiempo hasta de 1 hora o 1 hora 20 minutos.

## 4. Integración de los ingredientes:

- a. Se coloca el jarabe de caramelo y la materia prima en un cazo adecuado
- b. La masa se cuece, sin dejar de revolverlo con paleta de madera.
- c. Luego pasa la masa a la máquina revolvedora.

**FOTO 4**



*Fuente: ICAPEB*

*Elaborado: Autores De Tesis*

- d. Se mezcla la masa 20 a 25 minutos para que esta quede lista.
- e. Al estar fría, da una consistencia aproximada a la del membrillo.
- f. El siguiente paso es dejar enfriar el jarabe.
- g. Luego se vierte en moldes o troqueladoras.

### **FOTO 5**



*Fuente: ICAPEB*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**Masa base para caramelos:** para 5.20 Kg. de caramelos se requiere:

### **Cuadro No. 14**

#### **MASA PARA TODO TIPO DE CAMELO**

<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>PESO</b>
Azúcar	10 Kg.
Agua	3,300 lts
Producto blanqueador (preparado según cada formula)	10 gr.
Glucosa de 44°	3 Kg.

*Fuente: ICAPEB*

*Elaborado: Autores De Tesis*

### **5. Desmolde y enfriado:**

- a. Las unidades de caramelo son colocados en una máquina expulsadota que arroja los caramelos a las bandas de enfriado
- b. Cuando las unidades de caramelo están totalmente frías son arrojadas a las bandejas de pesado.
- c. Con el desmolde se procede al control de calidad para verificar que las unidades no se encuentren con fallas o troceadas.

## FOTO 6 Y 7



*Fuente: ICAPEB*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**6. Envasado de los caramelos:** Al quedar fabricados los caramelos se procede:

- a) Traslado a las máquinas empacadoras.
- b) Envoltura en papel celofán.
- c) Selección del material de empaque de acuerdo al tipo de caramelo.
- d) Tiempo aproximado por kilo es de 30 minutos.

## FOTO 8



*Fuente: ICAPEB*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**7. Pesado y empaquetado de caramelos**

- a) Con el producto terminado, se pasa a las básculas para determinar el peso correcto.
- b) Con la cantidad determinada pasa al enfundado.

- c) Posteriormente pasa a la sección de embalaje.
- d) Termina en el empaquetado (cartones) para entregar el producto final y listo para su distribución.

Posteriormente se limpia todo lo utilizado en el proceso que lleva un tiempo aproximado de 2 horas.

Todos los procesos son controlados por el departamento de Control de Calidad, incluso la limpieza debido a que la planta debe estar completamente esterilizada.

**FOTO 9**



*Fuente: ICAPEB*

*Elaborado: Autores De Tesis*

## **8. Comercialización y venta:**

La venta de los caramelos se realiza de dos formas:

- Directamente en la recepción de la empresa, en donde se cuenta con una pequeña bodega de producto terminado listo para la venta al público en general y al personal de la empresa.

- La segunda alternativa bajo la responsabilidad del Departamento de Ventas encargado de la distribución local a clientes como:

- § Supermercados
- § Distribuidoras
- § Bodegas
- § Cobertura en general (Tiendas o pequeños negocios)

### 3.1.7 COMPETENCIA

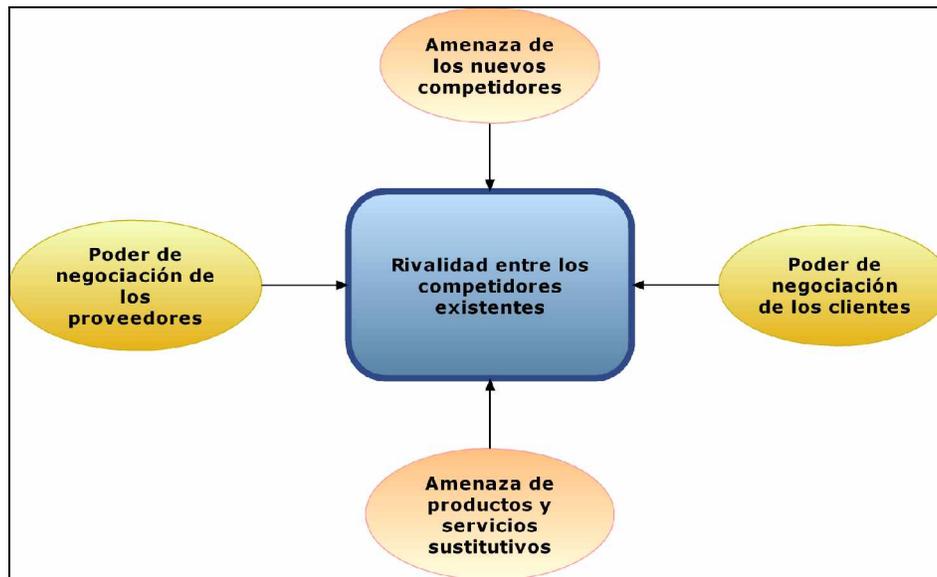
#### 3.1.7.1 Aplicación de la matriz Porter al Análisis Micro.

De acuerdo con la teoría lanzada por Michael Porter en 1979, hay 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía como: el poder de negociación, de los consumidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los nuevos actores y la amenaza de los productos sustitutivos o sustitutos.

La matriz de Porter es una herramienta útil que permite una amplia visión de la empresa, de su ubicación en el ramo del negocio, de sus posibilidades futuras ante la llegada de nuevos competidores y de nuevos productos, además se identifica las barreras que tiene la empresa con sus competidores (y eventualmente con la salida de los participantes actuales).

#### 3.1.7.2 Matriz de las Cinco Fuerzas De Porter

**Gráfico No. 11**  
**MATRIZ PORTER**



*Fuente: PORTER, Michael. "La ventaja competitiva" Pág. 22*

*Elaborado: Autores De Tesis*

### 3.1.7.2.1 Análisis de la rivalidad entre competidores

En el Ecuador los principales actores o productores del sector confitero son: CONFITECA, NESTLE, ICAPEB y ARCOR y el regreso de una de las empresas más antiguas del mercado como es LA UNIVERSAL, tal como se demuestra en el siguiente cuadro No.15.

**Cuadro No. 15**  
**PRINCIPALES EMPRESAS COMPETIDORES**

EMPRESA	UBICACIÓN	DIRECCION	WEB
CONFITECA	Quito	Panamericana Sur Km. 9 ½	www.confiteca.com
NESTLE S.A.	Guayaquil	Av. Bombero Km. 6 ½	www.nestle.com.ec
LA UNIVERSAL	Guayaquil	Eloy Alfaro y Maldonado.	www.launiversal.com

*Fuente: Guía Telefónica*

*Elaborado: Autores De Tesis*

Las empresas arriba mencionadas son de una estructura grande pues estas trabajan con grandes capitales que absorben un porcentaje alto del mercado nacional.

A inicios del 2002, han ingresado nuevas empresas extranjeras al país como son: ARCOR, ALDOR y COLUMBIA, empresas que se han caracterizado por tener grandes capitales, que difícilmente se puede competir en el mercado por sus costos de producción bajos y por lo tanto, los precios tienden a ser inferiores, situación determinante para posicionarse en el mercado nacional, lo que ha ocasionado una desventaja para la empresa objeto de estudio, sin embargo ha podido superar esta situación por la presencia de los productos tradicionales granizo, maní, pirulitos y pirulín, que el consumidor lo reconoce en el mercado.

A estas empresas se suman un gran número de medianas y pequeñas, que por su estructura se les puede ubicar en el mercado de competencia imperfecta, es decir su producto es heterogéneo, existen muchas empresas que compiten en el mercado y los precios lo fija cada empresa productora, de acuerdo a la calidad, el diseño, servicio y a los costos que han incurrido en todos los procesos de producción, distribución y comercialización y por lo tanto esta situación convierte a la empresa en una amenaza.

Otra de las características es que su demanda es un tanto elástica, ya que tiene sustitutos, en caso de darse el incremento de precios, este producto puede ser fácilmente sustituido, siendo esta otra amenaza.

ICAPEB, a partir del año 1997, empieza a expandir sus recursos buscando nuevos nichos de mercado a nivel nacional, es así que a inicios del año 2003 empieza a incursionar en mercados extranjeros. Esto reafirma la calidad y competitividad que posee ICAPEB en el ámbito de la comercialización.

Dentro los productos más destacados constan los siguientes: maní, caramelo surtido, granizo y dentro de la línea de chupetes están: chicloso y el pirulín convirtiéndose en el eje primordial de la empresa.

Actualmente ICAPEB ocupa el segundo lugar entre las empresas productoras de confites del Ecuador y han incursionado con gran éxito en Mercados Internacionales con presencia en países como: Perú, Colombia, Chile, Panamá, República Dominicana, Nigeria y USA entre otros.

**Cuadro No. 16**  
**ESTRATEGIAS GENÉRICAS**

Nombre de la empresa	Líder en Costos	Líder en Producto	Líder en Servicio
CONFITECA	3	5	5
ICAPEB	5	3	5
LA UNIVERSAL	4	3	3

**Calificación:** 5 => Alto; 3 => Medio; 1 = bajo

*Elaborado: Autores De Tesis*

Como se observa en el cuadro No. 16, ICAPEB esta calificada como líder en costos y en servicios obteniendo el puntaje más alto, sin embargo no ofrece al mercado variedad en productos, lo que le hace vulnerable en este aspecto frente a las demás.

### *3.1.7.2.2. Análisis de la Amenaza de Nuevos Competidores*

La empresa se ve amenazada por la entrada de nuevas marcas al mercado nacional que se respaldan en las grandes empresas, particular que debe tomar en cuenta ICAPEB para la expansión de la misma.

Ésta situación vincula a la calidad, a la fidelidad, al reconocimiento y a la asociación que se tiene con la marca.<sup>15</sup>

Para el caso en estudio, ICAPEB es una empresa que todavía no ha adquirido la fuerza suficiente para lograr que su marca sea posesionada o reconocida en el mercado.

Cuando preguntamos a la gente; ¿qué marca de caramelos utiliza o compra? Indican en su mayoría que compran productos de Confiteca., pero cuando preguntamos a una pequeña muestra de la población. ¿Les gusta el tradicional MANÍ o el GRANIZO? su respuesta es afirmativa. Aseverando así que es un producto favorito, sin conocer que éste es elaborado por ICAPEB.

Otro factor a considerar son los requerimientos de capital, la crisis financiera y la inestabilidad política del país han generado una desconfianza en los empresarios, esto no excluye a ICAPEB, situación que ha repercutido en la decisión de incrementar inversiones en la empresa.

#### *Acceso a la distribución*

ICAPEB cuenta con transporte propio, para la distribución de los productos esto garantiza la entrega de los pedidos tanto en tiempo como en cantidad al cliente convirtiéndose en una fortaleza para la empresa.

#### *Ventajas en la curva de aprendizaje.*

ICAPEB cuenta con herramientas básicas de manejo de recursos humanos como selección y reclutamiento del personal. Además, la empresa periódicamente esta capacitando a su personal, convirtiéndose de esta manera en una fortaleza.

#### *Diferenciación del producto*

ICAPEB cuenta con una herramienta estratégica como son los caramelos tradicionales MANI, GRANIZO y los chupetes PIRULITOS, los mismos que son conocidos por varias generaciones y son un éxito hasta el día de hoy. Pero sin embargo no ha cambiado sus diseños y presentaciones lo que se convierte en una debilidad para la empresa.

### 3.1.7.2.3 *Análisis de las Amenazas de Posibles Sustitutos*

- *Propensión del comprador a sustituir.*

Los caramelos y chupetes que produce ICAPEB son reconocidos por los consumidores por su característica que tiene de goma de mascar, particularidad que le da como su género en el mercado.

Otra ventaja de este caramelo es que su caducidad sobrepasa los dos años.

El caramelo es un producto de consumo para toda época, en cualquier lugar, en cualquier evento social, por tanto podemos decir que los caramelos son insustituibles.

### 3.1.7.2.4 *Análisis de negociación de clientes*

- *Disponibilidad de información del comprador.*

ICAPEB cuenta con canales de información como son: la guía telefónica y la página de Internet para que el cliente conozca la variedad de los productos incluyendo las características generales de cada producto.

- *Sensibilidad del comprador al precio.*

La importancia del precio como conductor de atributos puede sobreestimarse<sup>16</sup>, ya que cada vez, el precio es el arma escogida y a menudo acaba generando una guerra de precios.

Para ICAPEB es necesario que se mantenga dentro de la línea de precios inferiores de los de sus competidores sin dejar de cuidar la calidad de sus productos.

### 3.1.7.2.5 *Análisis de negociación de proveedores*

- *Existencia de suministros sustitutos.*

Para la elaboración de caramelos no existe producto sustituto que reemplace al azúcar, por lo que si en algún momento la producción de azúcar sufre un deterioro tanto en productividad como en precio, ocasionaría que las industrias dedicadas a esta rama dejen de producir o a la vez tendrían que aumentar los precios generando una brecha con el consumidor. A esto hay que agregar la perspectiva de producir grandes extensiones de cultivo de caña de azúcar para la industria del etanol, esto pondría en peligro a la producción de confites dependiendo de esta manera de las importaciones.

- *Coste de los suministros en relación a precio de venta del producto.*

Para que los insumos y la materia prima no afecten al precio de los productos, la empresa se abastece con proveedores extranjeros, debido a que el mercado local no puede abastecer al sector y los precios son altos, lo que hace muy vulnerable en estos aspectos.

- *Importancia del volumen para el proveedor.*

Por la seriedad que se ha manifestado ICAPEB en el cumplimiento de sus obligaciones con los proveedores la empresa ha recibido la confianza de los mismos, por lo que ha logrado obtener una apertura en el crédito sin límite en el volumen de compra, esto es una ventaja que ha obtenido la empresa.

### **3.1.8. ESTUDIO FODA DE LA ORGANIZACIÓN**

FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

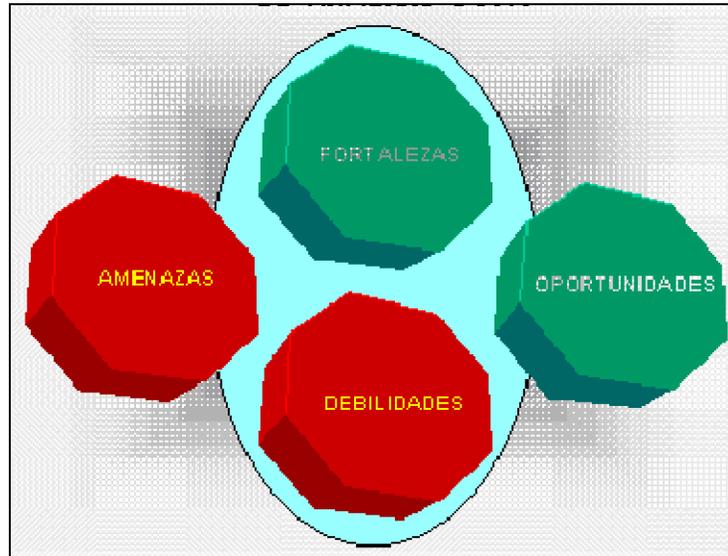
#### **3.1.8.1 Matriz del Estudio FODA**

El objetivo del FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

A continuación se presenta los ejes neurálgicos de ICAPEB para el análisis que estamos llevando a cabo, se ha realizado el estudio FODA a los departamentos directos al proceso productivos.

**Gráfico No. 12**

**MATRIZ FODA**



*Fuente: Moncayo, Edgar Dr., Planificación Estratégica como instrumento de la gestión*  
*Elaborado: Autores De Tesis*

**Cuadro No. 17**

**MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO DE ICAPEB**

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>MACRO AMBIENTE</b>									
<b>POLÍTICO</b>									
Falta de credibilidad en los poderes del Estado.				X			5A		
Reformas a la constitución a través de una asamblea constiuyente.		X						3O	
Ingobernabilidad.				X			5A		
<b>ECONÓMICO</b>									
Nivel de inflación.					X			3A	
Déficit Fiscal.				X			5A		
Producto Interno Bruto bajo y dependiente del petróleo.				X			5A		
Una balanza comercial desfavorable.				X			5A		
<b>TECNOLÓGICO</b>									
Utilización de equipo y maquinaria de última tecnología.	X						5O		
Ser más competitivos y eficientes.				X			5A		
<b>SOCIAL</b>									
La pérdida de valores y principios.					X			3A	
Migración.				X			5A		
Desempleo.				X			5A		
<b>AMBIENTAL</b>									
Salida de desechos orgánicos.						X			1A
<b>MICRO AMBIENTE</b>									
<b>CLIENTES</b>									
Cartera de clientes fijos y al por mayor	X						5A		
El porcentaje de cobertura es bajo				X			5A		
El crédito que se otorga no es respetado por los clientes.				X			5A		

<b>PROVEEDORES</b>									
Existe planificación en cuanto a los pedidos.		X						3O	
Los compromisos y pagos no son cubiertos a tiempo.					X			3A	
<b>COMPETENCIA</b>									
La industria confitera es muy saturada en el mercado.				X				5A	
Ingreso de productos sustitutivos extranjeros a menor precio, especialmente de Colombia.				X				5A	
Mercado Oligopolista, cuyos precios, producción, distribución y comercialización lo manejan pocas pero grandes empresas.				X				5A	

**IMPACTO A = ALTO ; M =MEDIO ; B = BAJO**

**O = OPORTUNIDAD; A = AMENAZA; 5 = ALTA; 3 = MEDIA; 1 = BAJA**

*Fuente: ICAPEB*

*Elaborado: Autores De Tesis*

Con este diagnóstico se puede distinguir con claridad las condiciones externas que afectan a la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades; esto permitirá identificar adonde quiere llegar.

**Cuadro No. 18****MATRIZ DE IMPACTO INTERNO DE ICAPEB**

FACTOR INTERNO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTOS		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>ADMINISTRATIVO</b>									
Gestiones administrativas y de Recursos Humanos.			X				3F		
Falta de actualización de reglamentos e instructivos.					X			3D	
Carencia de políticas definidas a nivel de planta .				X			5D		
Presupuesto insuficiente para crear el departamento de marketing.				X			5D		
Carencia de un plan estratégico.				X			5D		
No existen objetivos claros por áreas.				X			5D		
Falta de objetivos por parte del personal.					X			3D	
Falta de difusión de cultura corporativa.				X			5D		
<b>ORGANIZACIÓN</b>									
Estructura orgánica no acorde con la realidad.					X			3D	
No existe manual de clasificación de puestos					X			3D	
<b>RECURSOS HUMANOS</b>									
Deficiente sistema de Recursos Humanos.				X			5D		
Capacitación permanente a empleados.	X						5F		
Inconformidad del personal por falta de sistemas de homologación salarial.				X			5D		
<b>ADMINISTRACIÓN FINANZAS</b>									
No hay un sistema de control adecuado presupuestario.					X			3D	
Programación débil en el manejo de los recursos y materiales.					X			3D	
Falta de financiamiento.				X			5D		
<b>PRODUCCIÓN</b>									
Conocimientos estandarizados del proceso productivo.	X						5F		
Implementación del departamento de calidad.	X						5F		

Falta de estándares de requisiciones de compra para el proceso productivo.					X			3D	
Emisión de un nivel bajo de gases tóxicos.	X						5F		
Dentro del proceso productivo los operarios manejan los equipos y maquinarias con eficacia.	X						5F		
<b>COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN</b>									
Se cuenta con una infraestructura apropiada de transporte y embalaje para su distribución.	X						5F		
Insuficiencia en los canales de distribución.				X			5D		
Insuficiencia de espacio físico para el producto terminado.				X			5D		

*Fuente: ICAPEB*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**IMPACTO A = Alto; M =Medio; B = Bajo**

**Gráfico No. 13**

**HOJA DE TRABAJO FODA DE ICAPEB**



*Fuente: ICAPEB*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**Cuadro No. 19**  
**MATRIZ DE ESTRATEGIAS**

<b>ANALISIS EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Asamblea Constituyente	Compromisos de pagos incumplidos. Déficit Fiscal – PIB
Cartera de Clientes Fijos	Falta de compromiso con el crédito por parte de los clientes. Falta de credibilidad en los Poderes del Estado.	
<b>ANALISIS INTERNO</b>	Competitividad y Eficiencia	Inflación Ingovernabilidad
	Equipo y Maquinaria de Última Tecnología	Mercado Oligopolista Migración – Desempleo
	Planificación de Pedidos	Pérdida de Valores y Principios Productos sustitutivos Salida de desechos orgánicos.
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>
Apertura por parte de la Gerencia y Directivos para implementar gestiones administrativas.	Establecer mejor las resoluciones para lograr una inversión en el proceso productivo.	Establecer un modelo de gestión participativa de toda la organización en fiel cumplimiento de los objetivos.
Capacitación permanente a empleados.	Diseñar el direccionamiento de acciones de gestión a través de un plan estratégico	Crear políticas de crédito
Conocimientos estandarizados del proceso productivo		Diseñar un modelo de gestión para lograr un mejor servicio.
Implementación del departamento de calidad.	Crear estándares de producción para optimizar los recursos humanos y materiales	Planificar acciones ante la presencia de nuevos competidores o a la competencia actual.
Bajo nivel de emisión de gases	Implementar procesos de reciclaje de las materias primas.	
Se cuenta con una infraestructura apropiada de transporte y embalaje para su distribución.		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Falta actualización de reglamentos e instructivos.	Crear políticas de capacitación e incentivos para el personal.	Mejorar la administración interna de la empresa.
Carencia de políticas nivel planta		
Carencia de un plan estratégico.	Crear herramientas de gestión Administrativas y Financieras.	Diseñar estrategias de posicionamiento en el mercado.
Falta de difusión de cultura corporativa.		

Estructura orgánica no acorde con la realidad.	Realizar un estudio de mercado.	Establecer un modelo de gestión participativa por parte del departamento de Recursos Humanos al personal.
Deficiente gestión del Dpto. de Recursos Humanos.		
Inconformidad del personal por falta de sistemas de homologación salarial.	Reestructuración física de la planta productiva.	
No hay un sistema de control adecuado presupuestario		Campaña de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional
Programación débil en el manejo de los recursos y materiales.	Diseñar el direccionamiento de acciones de gestión a través de un plan estratégico.	
Falta de estándares de requisiciones de compra para el proceso productivo.		
Insuficiencia en los canales de distribución.	Reestructuración del Organigrama	
Insuficiencia de espacio físico para el producto terminado.	Ampliación de la cartera de clientes	

***Fuente:*** ICAPEB

***Elaborado:*** Autores De Tesis

**Cuadro No. 20**

**SÍNTESIS DEL ANÁLISIS**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<b>ADMINISTRATIVO</b>		
Falta de direccionamiento en cuanto a objetivos, estrategias, políticas y metas.	Crear el clima organizacional adecuado para el funcionamiento de la empresa	Crear un modelo de gestión participativa de toda la empresa
Estructura Orgánica funcional no acorde a la realidad	Mejorar la gestión de la empresa	Reestructuración orgánica funcional de la empresa
<b>FINANCIERA</b>		
No existe control del sistema presupuestario	Mejorar la planificación financiera de la empresa.	Crear herramientas que permitan el control contable financiero.
Programación débil en el manejo de recursos y materiales.	Manejar en forma óptima los recursos que tiene la empresa.	Elaborar programas y proyectos para mejorar el aprovechamiento eficiente de los recursos
Falta de políticas de crédito y cobranza	Recuperar la cartera vencida	Establecer políticas de seguimiento de la cartera vencida.
<b>MARKETING</b>		
Falta de un departamento de marketing	Resurgir la marca de ICAPEB	Creación de la unidad de marketing.
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
Obsolescencia de Reglamentos e Instructivos de manejo del talento humano.	Mejorar la eficiencia en la gestión de recursos humanos	Actualizar los reglamentos e instructivos sobre los subsistemas del departamento de recursos humanos que tiene actualmente la empresa.
<b>PRODUCCIÓN</b>		
Falta de estándares en el procesos productivo	Optimizar el proceso de producción.	Estandarizar y optimizar los recursos humanos y materiales, así como también implementar los procesos de reciclaje de la materia prima
Falta de mantenimiento periódico de la maquinaria y equipos	Optimizar el rendimiento de la maquinaria y equipos de la planta productiva	Diseñar un cronograma de mantenimiento periódico
Insuficiencia y mala distribución del espacio físico	Trasladar la planta a las nuevas instalaciones en Guamaní	Diseño del espacio físico.

No existe un plan de compras	Generar pronósticos con modelos estadísticos (Técnica Rolling Forecast)	Elaborar un plan de compra de la materia prima y materiales.
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>		
Insuficiencia en los canales de distribución	Aumentar la cartera de clientes	Diseñar estrategias de posicionamiento y crear nuevos canales de distribución
Falta de jerarquía al cliente	Jerarquizar la base de datos de los clientes	Establecer políticas de preferencias a clientes estratégicos.

*Elaborado: Autores De Tesis*

# **CAPÍTULO 4**

## **4.1. DISEÑO Y OPERATIVIDAD DEL PROYECTO**

Dentro del diseño y operatividad del proyecto se contemplará la reestructuración de la organización, así como la implementación de herramientas básicas que nos permitirá mejorar todos los recursos y los procedimientos que se aplicarán para ser más competitivos y eficaces en el mercado de confites a nivel local y de ésta manera posicionarnos con el reconocimiento de la marca.

### **4.1.1. PERFIL DEL PROYECTO**

Para ICAPEB el proyecto de expansión es una herramienta relevante para alcanzar el crecimiento de la empresa, consiguiendo de la manera más óptima cubrir el mercado de confites.

Esto será posible con el lanzamiento del nuevo caramelo relleno de frutas y se plantea que el crecimiento sea a través de la creación de la gerencia de marketing y la reestructuración de toda la empresa, lo anterior se logrará mediante el análisis de:

La factibilidad comercial que ayuda a determinar como esta el mercado, la factibilidad de gestión es decir como está la organización y cual es su mejoramiento, la estructura legal es determinar cuál es el cumplimiento de la empresa hacia el Estado y el análisis financiero, permitirá determinar si la inversión puede ser recuperada y si tiene una rentabilidad para la empresa y del posicionamiento que se logre alcanzar en el mercado especialmente en los distribuidores mayoristas del norte, centro y sur de la ciudad, además llegar a la mente del consumidor debido a la oferta del nuevo producto antes mencionado.

Este proyecto le permitirá a ICAPEB aprovechar de la mejor manera la ventaja competitiva del nuevo producto caramelo relleno. Para esto se desarrollará el estudio de factibilidad comercial de manera verás y objetivamente, el mismo dependerá de que la empresa tome las decisiones correctas para generar rentabilidad.

### **4.1.2. PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO**

La factibilidad comercial tiene relación con las variables del mercado, como es el caso del producto, precio, plaza, promoción y oferta, de esta manera se podrá considerar y analizar a la competencia, el compartimiento y las tendencias de consumo esto como herramienta necesaria para reflexionar sobre la demanda real del producto.

Según datos obtenidos del INEC, ICAPEB ocupan un 16% del mercado local, siendo el objetivo del proyecto de expansión llegar al 19% del mercado incluyendo al caramelo relleno como una fuente de apalancamiento y estrategia para dicho crecimiento.

Por otro lado, la factibilidad de gestión permitirá analizar y mejorar las estrategias que la empresa posee, con el fin de obtener los recursos necesarios para lograr los objetivos deseados por ICAPEB, este estudio verificará las posibilidades de inversión, con el nuevo incremento de capital por parte de los accionistas.

Dentro de la factibilidad de gestión, se considera que la empresa necesita optimizar la organización con los elementos que en el anterior capítulo se hace referencia. Si bien es cierto, la optimización y reestructuración es un proceso doloroso ya que la empresa puede sufrir cambios significativos, estos pueden ser desde corte de personal hasta la eliminación de servicios no rentables y readecuación de labores, después se dará paso de adecuar la infraestructura física y finalmente el rediseño de los procesos productivos y de trabajo para realzar los aspectos primordiales como la calidad, eficiencia y los costos.

#### **4.1.3. FACTIBILIDAD COMERCIAL**

La factibilidad comercial permite conocer el mercado de la empresa ICAPEB, en el cual se determinará:

1. Definición y características del producto
2. Estudio de la demanda o consumidores
3. Estudio de la oferta o comportamiento de la competencia.

##### **4.1.3.1. Definición General del Producto**

El caramelo es una pasta de azúcar hecha de almíbar cocido que se endurece al enfriarse. Se presenta en pequeños trozos de diferentes colores y sabores, según las esencias con que se aromatizan.

También se la define como golosina hecha con azúcar, muy pequeña, se compone de otros ingredientes, de varias formas y colores.

Los caramelos son aquellos productos que se utilizan para el deleite del paladar, es utilizado en eventos sociales, en promocionales, en oficinas como gesto de cortesía o atención de sus visitantes, el caramelo es conocido en todas partes del mundo.

Se están vendiendo como enganche de juguetes que incorpora uno o varios productos hay algunos que vienen con base de goma de mascar de cualquier tipo.

#### 4.1.3.1.1. Caramelos Rellenos

El producto caramelo SURTTIFRUTAS relleno es el bien que se posicionará en el mercado, por lo tanto es el que mayor atención se dé en su planificación estratégica en cuanto a su gestión, producción y comercialización.

#### **Características del producto:**

Se trata de un caramelo duro que contiene un relleno que puede ser de chicle, jarabes o masas de caramelo con viscosidad menor que la estándar.

Los caramelos rellenos SURTTIFRUTAS, son caramelos frutales de 5 deliciosos sabores con centro líquido.

#### **Cuadro No. 21**

#### **CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO**

<b>Detalle</b>	<b>Código y Peso</b>
Funda	7861044600754
Caja	178610446007541
Registro sanitario	1995-INHCAN-0806
Presentación	450. gr. (c/u 5gr)

Los sabores son los siguientes:

- Naranja
- Cereza
- Durazno
- Pera
- Mango

## Cuadro No. 22

### ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE PREPARACIÓN

CARAMELO					RELLENO			
ESENCIA	DOSF (gr.)	COLORANTE	DOSIF (ml)	ÁCIDO (gr.)	PROVEEDOR	CÓDIGO	ESENCIA	DOSIF (gr.)
Cereza	60	Rojo	30	350	Cramer	SG 16192	Amareto	10
Naranja Citronova	45	Tomate	20	500	Disaromati		Melón	15
Mango Verde	65	Amarillo	15	500	Disaromati	512.216/B	Mango	15
Pera	65	Verde	15	300	Disaromati		Mandarina	10
Durazno	65	Yoguiño Durazno	10	400	Cramer		Piña	12

*Fuente: ICAPEB*

*Elaborado: Autores De Tesis*

#### 4.1.3.2. Estudio de la demanda o consumidores

##### 1. Concepto de estudio de mercado

Es la función que relaciona a consumidores, clientes y público con el investigador a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso del mismo.<sup>17</sup>

Dicho de otra manera, el estudio de mercado es una herramienta que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados y procesados, mediante herramientas estadísticas y así obtener la aceptación o no del mismo y conocer las complicaciones del producto dentro del mercado.

Por lo tanto el estudio de mercado es un apoyo para la dirección superior no obstante, éste no garantiza una solución buena en todos los casos, más bien es una guía que sirve solamente de orientación para facilitar la conducta en los negocios y a la vez tratar de reducir al mínimo el margen de error posible.

##### 2.- Clases de Mercado

Puesto que los mercados están contruidos por personas, hogares, empresas o instituciones que demandan productos, las acciones de marketing de una empresa deben estar sistemáticamente dirigidas a cubrir los requerimientos particulares de estos mercados para proporcionarles una mejor satisfacción de sus necesidades específicas.

Se clasifican según el monto de la mercancía:<sup>18</sup>

**Mercado Total.**- conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.

**Mercado Potencial.**- conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio o un bien está en condiciones de adquirirlas.

**Mercado Meta.**- esta conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.

**Mercado Real.**- representa el mercado al cual se ha logrado llegar a los consumidores de los segmentos del mercado meta que se han captado.

### **Otros Tipos de Mercado**

#### **Mercado mayorista**

En los cuales se venden mercaderías al mayor y en grandes cantidades. Ahí acuden generalmente los intermediarios y distribuidores a comprar en cantidad los productos que después han de revender a otros comerciantes, a precios mayores y caprichosamente elevados.

#### **Mercado Minorista**

Llamados también de abastos, donde se venden en pequeñas cantidades directamente a los consumidores.

Una nueva modalidad de este tipo de mercados lo tenemos en los llamados "Supermarkets" (Supermercados) de origen norteamericano, los que constituyen grandes cadenas y organizaciones que mueven ingentes capitales.

En aquellos se estila el "autoservicio", es decir, que el mismo consumidor elige los artículos que va a comprar, eliminándose el empleado dependiente y al pequeño comerciante que vende personalmente sus artículos.

Con los conceptos mencionados anteriormente, ICAPEB identifica que para conseguir la expansión de la empresa debe considerar al mercado real que actualmente posee y el mercado meta que es el objetivo de este proyecto.

Para el mercado real con el que cuenta la empresa se pretende retener a los clientes mediante un trato preferencial, siendo ésta una estrategia de lealtad que se puede crear.

Para el mercado meta se pretende realizar una serie de acciones como por ejemplo: propaganda mediante radio, prensa escrita, vallas publicitarias y campañas promocionales para llegar a los consumidores finales.

#### **4.1.3.3. Estudio de la oferta o comportamiento de la competencia**

En el análisis de Porter realizado en el capítulo anterior se determinó cuales son los competidores que tiene ICAPEB en el mercado, sin embargo en este capítulo se pretende analizar las principales fortalezas de los competidores.

**ARCOR:** Fundada el 5 de Julio de 1951, es el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil y Chile.

Posee 35 plantas, de las cuales 27 están ubicadas en la Argentina y las ocho restantes en América Latina. Es líder en la elaboración de alimentos, entre los que se destacan golosinas, chocolates, galletas, conservas de frutas y hortalizas y productos derivados del maíz.

**CONFITECA:** Empresa felizmente “Ecuatoriana”.

La empresa nace en 1964, es una organización orientada al consumidor local e internacional.

Líder en producir confites para la venta y distribución de países como el Ecuador, Colombia y Perú.

Para Sudamérica cuenta con dos plantas productoras una en Ecuador y Otra en Perú, pero sus distribuidores para todo el mundo incluye a Colombia.

Tiene presencia en 29 países alrededor del mundo.

## **LA UNIVERSAL**

Reinicia su producción en marzo del 2007 la ex fábrica La Universal, hoy Universal Sweets Industries propiedad del grupo Nobis, invirtiendo en grandes campañas publicitarias de los confites y dulces que se introduce nuevamente en el mercado ecuatoriano.

En marzo, el consorcio colocó nuevamente en el mercado ecuatoriano productos como Manicho y Cocoa.

Según el Gerente General de Universal Sweets Industries, William Vasco, “la barra de chocolate Manicho, por la alta demanda que tuvo entre los consumidores, es el primer producto que llena las perchas de las tiendas, supermercados y quioscos de caramelos y confites”. Ubicada en las calles Eloy Alfaro y Maldonado, al sur de Guayaquil.

Entre las marcas que inicio su producción se encuentran Manicho, Chocolate Superior, Cocoa La Universal, Leche Miel, Osito Blanco, Osito Negro y Surtidos.

**Cuadro No. 23**  
**COMPARACIÓN DE ICAPEB VS LA COMPETENCIA**

EMPRESA	PRODUCCIÓN				DISTRIBUCIÓN			MARKETING			
	Su producción es superior a 10 tipos de confites	Planta productiva local	Posee sistema de reciclaje	La producción se la realiza todo el año	Se realiza venta directa	La flota de transporte es para distribución nacional	Tiene servicio al cliente	Utilizan herramientas de publicidad	Utilizan herramientas de merchandising	El departamento de ventas realiza cobertura nacional	Valor agregado
ARCOR	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
CONFITECA	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	Si, radio television y prensa	SI	SI	SI
ICAPEB	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	Si, radio y prensa (OBJETIVO)	NO	NO (OBJETIVO)	SI
LA UNIVERSAL	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI	Si radio television y prensa	SI	NO	NO

*Elaborado: Autores De Tesis*

De las comparaciones que se observa en el cuadro No. 22 se determina las desventajas que tiene ICAPEB con la competencia y se concluye que es imprescindible crear la gerencia de Marketing, determinando en forma clara sus funciones y responsabilidad encaminadas a captar mayor mercado de consumidores.

#### **4.1.4. ESQUEMATIZACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO**

Para llegar más a la mente del consumidor y mejorar la participación en el mercado de ICAPEB, se consideran los siguientes puntos:

##### **Estrategias para la ejecución del proyecto de expansión.**

- Mantener la parte del mercado existente – Fortalecer la marca.
- Cubrir al mercado con el nuevo producto - Expandir para generar utilidad
- Aprovechar la ventaja competitiva – Incrementar los nichos de distribución.

##### **Acciones**

Las principales acciones para alcanzar la expansión son:

- Reestructurar a la organización optimizando la estructura funcional.
- Distribuir el espacio físico de la nueva planta productiva con todos los parámetros de seguridad industrial.
- Mejorar y optimizar el proceso productivo de la planta para reducir costos y brindar productos de calidad. Esto permitirá que se logre recuperar la inversión, captar más al mercado, resurgir la marca existente y generar utilidad a la empresa.
- Crear la gerencia de marketing y diseñar un plan de mercadeo para lograr resucitar la marca y posicionarse en el mercado local.

##### **Las expectativas**

- Recuperación de la inversión que se considera realizar y generar mayor utilidad.
- Lograr captar mayor mercado, lo que significa ofrecer un producto de calidad a un buen precio.

## 4.2. FACTIBILIDAD DE GESTIÓN

### Introducción

Se entiende como gestión al “proceso mediante el cual se obtiene, despliega y utiliza una variedad de recursos para apoyar los objetivos de la organización.”

Según Julia Mora, gestión se “entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto terminado”.<sup>19</sup>

Por lo tanto, el proceso de administración estratégica, produce decisiones que a corto y mediano plazo pueden tener incidencias que afectan el desarrollo de los niveles de crecimiento, como también origina problemas que encaminan al desempeño de las empresas, en consecuencia su éxito o fracaso depende del mejor direccionamiento de los directivos.

En la actualidad las empresas deben considerar el proceso que se deriva de la globalización, la eficiencia y la eficacia en sus organizaciones utilizando las herramientas básicas de administración, como es el caso de la planificación estratégica.

Una definición de lo estratégico “es el establecimiento de relaciones entre la empresa y su medio ambiente y más específicamente de la manera como una empresa se relaciona con un ambiente nuevo y dinámico para garantizar su sobrevivencia y crecimiento.”<sup>20</sup>

La planificación se define como el cálculo que precede y preside la acción. Es un compromiso que anuncia resultados. Consecuentemente la planificación estratégica pretende disminuir la brecha entre la acción técnica y política y convertirse en último término en un instrumento eficaz y eficiente para la gerencia y la toma de decisiones.

Una planificación adecuada debe obtener como resultado una óptima distribución de los recursos y del tiempo. Entre las urgencias y las importancias se debe lograr mejoras concretas en la eficiencia de la gestión.

**Concepto de control de gestión** “La supervivencia y el éxito empresarial exige una adaptación continua de la empresa al entorno tratando de lograr la máxima eficacia en el funcionamiento de su organización interna y de sus operaciones.

Ello exige la adopción de un estilo estratégico de gestión, así como un control permanente de la evolución de la empresa para detectar posibles desviaciones respecto al funcionamiento adecuado y necesario”.<sup>21</sup>

#### **4.2.1 Organización de la planta de producción**

Como se detalla en el capítulo 3, ICAPEB presenta una estructura organizacional poco definida y no acorde a la realidad, por tal motivo a continuación se presenta un organigrama reestructurado, el cual define las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada gerencia, quienes son los pilares de la empresa.

Antes de detallar la nueva estructura organizacional se debe diferenciar los siguientes conceptos:

Departamento: es el grupo de trabajo al que se asigna tareas de tal manera que se alcance una mejor coordinación de esfuerzos.

Gerencia: es el proceso de planeación y organización, que actúa y controla las operaciones de la estructura empresarial, mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales, que permite alcanzar sus objetivos de una manera efectiva y eficiente.

Se considera dicha relación porque las unidades antes llamadas departamentos serán asignadas como gerencias, por la responsabilidad y las funciones a ellas asignadas en busca de cumplir parámetros como planificación, organización y control otorgando autonomía dentro de la organización.

En el gráfico siguiente se han tomado en cuenta 4 gerencias principales que son:

1. Gerencia de producción
2. Gerencia administrativa
3. Gerencia financiera
4. Gerencia de marketing (nueva gerencia)

Uno de los principales cambios en la estructura organizacional es la división del departamento antes llamado Administrativo Financiero y que se divide en: Gerencia Administrativa bajo la responsabilidad de los departamentos de Recursos Humanos y Adquisiciones.

La Gerencia Financiera encargada de supervisar a los departamentos de Contabilidad, Costos y Tesorería.

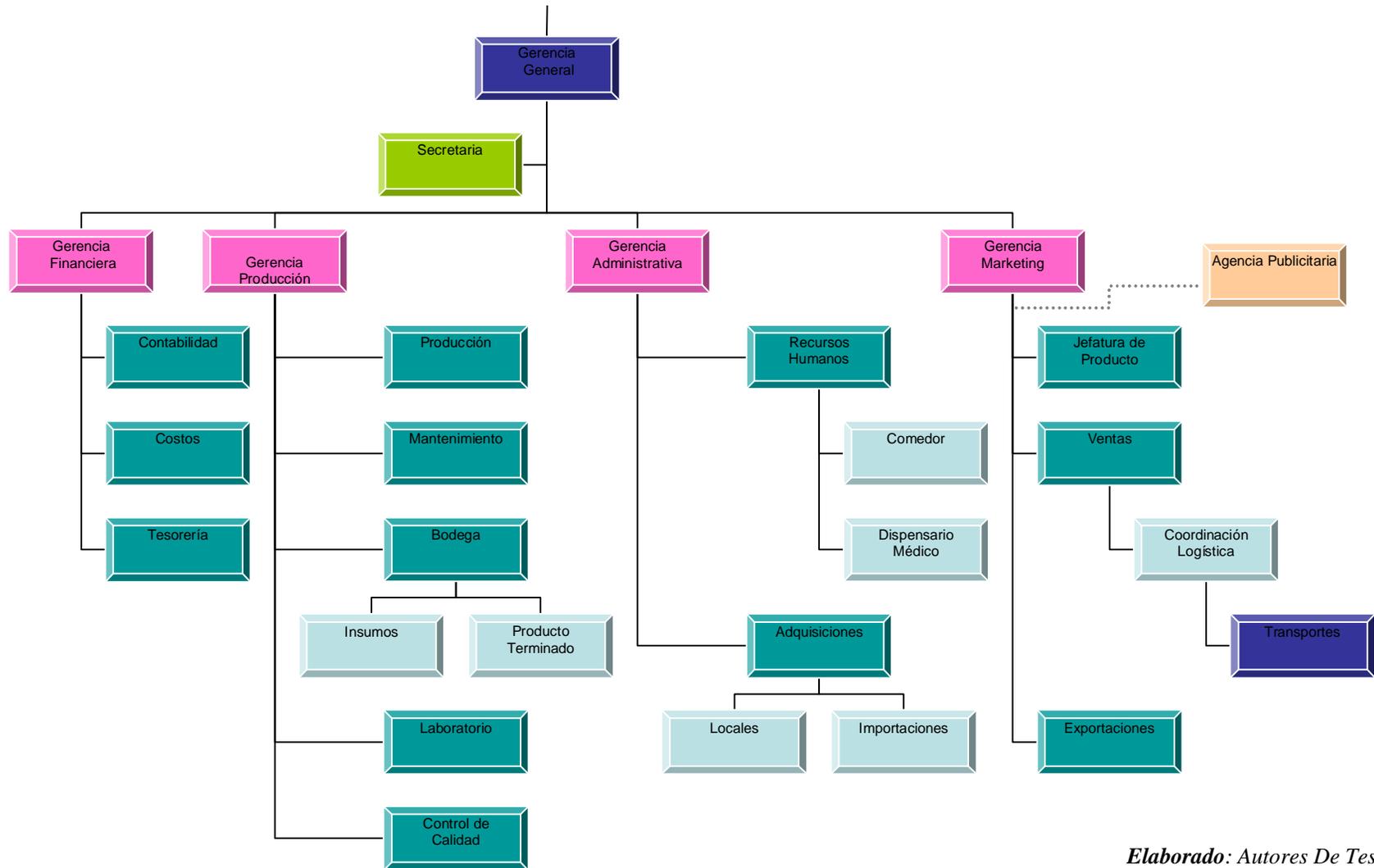
La Gerencia de Producción responsable del proceso productivo subdividido en: Laboratorio, Bodega, Control de Calidad y Mantenimiento

En el análisis FODA analizado en el capítulo 3, se determina la falta de una Gerencia de Marketing quien cumplirá con el principal objetivo que es el resucitar a la marca en el mercado local.

Las 4 Gerencias definirán sus planes de acción para ejecutarse y cumplir con los objetivos planteados.

Se detalla a continuación en el gráfico No. 14 el organigrama estructurado que se plantea.

**Gráfico No. 14**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PLANTEADA ICAPEB CÍA. LTDA.**



*Elaborado: Autores De Tesis*

Las principales funciones y responsabilidades de las unidades antes descritas son:

## **GERENCIA DE PRODUCCIÓN**

La producción es el proceso por medio del cual se crean productos y servicios.<sup>22</sup>

La gerencia de producción se plantea como estrategia, utilizar la administración de la producción.

Esta estrategia se ocupa de la toma de decisiones relacionadas con los procesos de producción, de modo que los productos o servicios resultantes, cumplan con las especificaciones técnicas preestablecidas como son: cantidad, distribución requerida y costo mínimo.

Para desarrollar el proceso productivo se realiza dos actividades principales:

- Diseño
- Control de los sistemas de producción.

### **Objetivo**

Formular programas generales de trabajo enmarcados en las políticas y objetivos de la empresa, para lograr eficiencia y eficacia en la producción de la misma.

### **Estrategias**

- Coordinar la ejecución de actividades con las demás gerencias de la empresa impartiendo las instrucciones técnicas correspondientes, que garanticen el cabal cumplimiento de los planes y programas de producción.
- Establecer programas de producción encaminados a mantener en buen estado de funcionamiento las instalaciones de la empresa.
- Implementar nuevas técnicas de producción en procura de la conservación de los equipos y de la productividad de los mismos.
- Mantener actualizado los inventarios de materia prima, herramientas, equipos, maquinaria, bienes muebles e inmuebles etc., de la empresa, para un eficiente control y oportuna toma de decisiones.
- Planeación de la producción, se determinará los objetivos estratégicos y políticas, así como las metas que se establecerán anualmente.
- Se pondrá en práctica un manual de funciones y procedimientos.

También se determina cuales deberían ser las funciones del gerente de producción, las mismas que se detallan a continuación.

**Funciones:**

- Distribución de los insumos.
- Asignación de funciones a operarios.
- Especificación de materiales y suministros que deberán usarse en el proceso de producción.
- Asignación de maquinaria.
- Planear los dispositivos que faciliten el trabajo y que acompañen al sistema de producción, tales como herramientas, guías para la fabricación, implementos y dispositivos para el manejo de materiales.

Para lograr que la planeación sea el mejor curso de acción para el desarrollo óptimo de la producción se debe controlar mediante los siguientes instrumentos:

- Programas cronológicos
- Hojas de ruta
- Reportes de producción
- Registros de costos y tiempo
- Retroalimentación
- Distribución de insumos
- Mano de obra
- Materiales
- Máquinas
- Productos
- Control de producción
- Control de calidad
- Control de costos
- Control de inventarios

Las unidades de trabajo del proceso productivo se detallan a continuación:

**Bodega:** Los responsables de bodega deben mantener un registro y control del inventario de las mismas, esto se lo puede determinar mediante:

- Control de los inventarios de artículos en proceso para la bodega de insumos; una vez que se han terminado el proceso pasarán a la bodega de productos terminados que deben ser controlados de igual forma por su responsable.

Esto permitirá tener un control efectivo de los inventarios, esto se facilita mediante el uso de dispositivos analíticos que posee el sistema de la empresa.

### **Control de calidad:**

- Debe establecer un programa de control para determinar lo que ha sucedido en el sistema de producción.

El método utilizado es la gráfica de la media, gráficas de rango y gráficas de porcentajes defectuosos, con esto es posible predecir si los cambios en la calidad son el resultado de causas aleatorias o de problemas tales como: herramientas melladas, errores humanos, malos materiales y mal ajuste de las máquinas. Todo esto verifica, controla y corrige la unidad de Control de Calidad.

### **Mantenimiento:**

Responsable del estado excelente y funcionamiento de los equipos, maquinaria, herramientas e infraestructura de la empresa.

Coordinar la prestación de servicios en lo referente a mantenimiento mecánico, eléctrico y técnico en general, así como de las obras civiles que requiere la empresa.

Planificar y coordinar los servicios de aseo y mantenimiento de las instalaciones de la empresa.

La unidad de mantenimiento plantea un cronograma de acción dividido en los 12 meses del año de acuerdo a la producción, dando mayor énfasis en la temporada alta tomando como parámetro que se trabaja 22 horas al día.

### **Laboratorio:**

Responsable de la formulación de los caramelos a prepararse en producción y del despacho de las cantidades exactas para el proceso productivo.

## GERENCIA ADMINISTRATIVA

Este ámbito del organigrama es muy amplio y diverso en funciones y tareas.<sup>23</sup> Dividido en:

- Administración
- RRHH
- Auditoria Interna
- Control
- Servicios Generales
- Informática

Para ICAPEB esta Gerencia esta constituida de la siguiente manera:

- Recursos humanos
- Adquisiciones

**Recursos Humanos:** Responsable de:

Formular el establecimiento de políticas que posibiliten un mejor desarrollo organizacional de los recursos humanos de la empresa, garantizando a la vez la armonía entre el sector patrono laboral.

- Fijar programas generales y políticas de administración de sueldos y salarios, a fin de que las remuneraciones estén acordes con la categoría, esfuerzo y responsabilidad y esfuerzo realizado en los diferentes niveles jerárquicos existentes en la empresa.
- Mantener actualizado la bolsa de trabajo de la empresa para procurar el ingreso del personal idóneo de la misma.
- Llevar información actualizada de remuneraciones vigentes en el sector, que posibilite un adecuado manejo salarial frente a la competencia.
- Recomendar la aplicación de programas de bienestar social de acuerdo a las políticas y disponibilidades de la empresa.
- Diseñar, implementar y ejecutar los sistemas de: evaluación de desempeño, capacitación, seguridad industrial, etc.

**Adquisiciones:** Responsable de la compra de insumos, materiales, equipo, servicios y suministro adecuados, de calidad y en cantidades adecuadas a los precios correctos y en el momento oportuno. Esto para toda la organización.

- Programar en función de las necesidades previstas las adquisiciones de bienes, servicios y materiales con el fin de atender oportunamente los requerimientos de las unidades administrativas de la empresa.

Las funciones del Gerente Administrativo, según los requerimientos de ICAPEB, deben tener las siguientes funciones:

- Contabilidad
- Relación con clientes y proveedores
- Administración general
- Gestión de los RRHH
- Relaciones laborales
- Selección de personal
- Política salarial

## **GERENCIA DE MARKETING**

Esta área cubre el campo de actuación de una actividad de la empresa destinada a facilitar el camino de la venta. El marketing tiene su razón de ser en llegar a abrir nuevos mercados o ampliar los existentes. Estará constituido por las técnicas y métodos que se utilicen para alcanzar esa finalidad.<sup>24</sup>

Esta gerencia para ICAPEB es un ente primordial para lograr el objetivo deseado por lo que llevará a desarrollar actividades como:

- Conocimiento de los productos o servicios objeto de la actividad de la empresa
- Conocimiento del mercado y del sector en que opera la empresa.
- Prospección o investigación de mercados.
- Técnicas de marketing.
- Estudios de mercado de nuevos productos.
- Análisis de la competencia.
- Prospección de ventas para fijar volúmenes de fabricación o compras.
- Estudios de puntos débiles y fuertes de la empresa.

Si bien el marketing va dirigido, fundamentalmente, al apoyo de la venta y que ésta vaya en adecuada dirección, ofrece a la dirección muchos datos que le sirven para la toma de decisiones estratégicas y para corregir el rumbo.

En nuestro caso por el lanzamiento del nuevo producto, hace notoria la necesidad de estrategias de marketing como nuevas campañas de publicidad y otras que ganen presencia en el mercado.

**Objetivos:**

- Definir las políticas y estrategias de comercialización de los productos de la empresa, presentando recomendaciones y sugerencias para la consecución de las metas planteadas.
- Coordinar con la agencia publicitaria las campañas, anuncios, promociones slogan etc. Para lograr la colocación masiva de los productos de la empresa.

### **GERENCIA FINANCIERA**

El concepto de gerencia financiera o administración financiera implica que esos flujos de fondos se manejen de acuerdo con algún plan preestablecido Una firma puede visualizar en un determinado tiempo como una agregación de fondos que proviene de diversas fuentes: inversionistas que compran acciones, acreedores que le otorgan créditos y utilidades acumuladas en ejercicios fiscales anteriores.

Tienen múltiples usos:

- En activos fijos para la producción de bienes y servicios.
- En inventarios para garantizar la producción y las ventas.
- Otros en cuentas por cobrar y en cajas o en valores negociables, para asegurar las transacciones y la liquidez necesaria.

**Objetivos:**

- Planear, organizar y controlar la ejecución de las actividades financieras de la empresa.
- Organizar las labores de la unidad financiera, distribuyendo los planes de trabajo a los jefes departamentales y supervisando las tareas encomendadas a los funcionarios de cada una de las secciones.
- Planificar el presupuesto general de la empresa, conjuntamente con los directivos y en base al estudio de las necesidades.

- Determinar la situación financiera de la empresa, revisa la contabilidad, receptando toda la información necesaria, examinando programas de trabajos informes de presupuesto, inversiones, estados y anexos contables.
- Tramitar la obtención de dinero con las mejores opciones en instituciones bancarias.

### **Función del gerente financiero**

- 1.- Planificar las actividades financieras de la empresa
- 2.- La asignación eficiente de fondos dentro de la organización.
- 3- La obtención de fondos en términos más favorables posibles.

Estas funciones se ejercen con el objetivo de maximizar el capital de los accionistas. Forma parte de la primera función, la determinación del monto total de fondos que emplee la organización.

Usa la asignación y obtención de fondos herramientas de análisis, planeación y control. Debe planear con el fin de obtener y asignar los fondos de manera eficiente, proyectar fondos de flujo de caja y determinar el efecto más probable de esos flujos sobre la situación financiera de la firma. Sobre la base de estas proyecciones se planea para tener una liquidez adecuada.

El nivel óptimo de un activo corriente depende de la rentabilidad y flexibilidad asociada con ese nivel en elección con el costo de mantenerlo.

### **4.2.2 RESPECTO AL PRODUCTO**

Son todas las características principales de las cuales la empresa ICAPEB hace uso y trabaja en base a la sugerencia de los distribuidores a los gustos y preferencias del cliente.

Diferenciación y ventaja competitiva, como se estudio los capítulos anteriores la principal ventaja de la industria confitera es la publicidad utilizada en medios masivos.

En relación a calidad, los proveedores juegan un papel muy importante en lo correspondiente a la actualización y creación de nuevos productos, al mejoramiento de esencias que son la base fundamental para el sabor en la preparación de confites.

En la actualidad los confites pueden ser similares pero si existe diferencia en calidad, tamaño, peso, uso de materias primas y presentaciones.

La empresa ICAPEB aplica en su producto todos los puntos antes mencionados haciendo énfasis en el relanzamiento de su marca aprovechando el consumo de productos tradiciones y la acogida de su producto nuevo Surttifrutas Relleno.

Según datos obtenidos de la encuesta a los distribuidores:

El análisis de la competencia determina que los precios que maneja la empresa se encuentran a un mismo nivel. El enfoque de mercado al cual está dirigido la empresa ICAPEB es un mercado medio-medio bajo, por lo tanto los precios están al alcance de todas las clases sociales, enfoque que se tiene que respetar y tratar de desarrollar mejores alternativas de comercialización.

ICAPEB asume como uno de los objetivos del presente trabajo de investigación, el resucitar la marca, con la correcta aplicación de lo recomendado para poner en práctica el proyecto de expansión para la empresa ICAPEB.

#### **4.2.3 EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

Para la ejecución se tomará en cuenta, ciertos aspectos que se deberá cumplir para la correcta aplicación del proyecto.

- Alcanzar el financiamiento para lograr el objetivo deseado.
- Reestructuración de la planta.
- La negociación, contratación, y aceptación de los distribuidores.
- Contratación y aplicación de marketing para el lanzamiento, promoción y publicidad.

#### **4.3. ANÁLISIS DEL MERCADO**

El análisis de mercado abarca desde la encuesta y el estudio pormenorizado del mismo hasta la elaboración de estadísticas para poder analizar las tendencias en el consumo y poder proveer así la cantidad de productos y la localización de los mercados más rentables para un determinado tipo de bien o servicio.

### **4.3.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.

Todos los mercados están compuestos de segmentos y éstos a su vez están formados usualmente por subsegmentos. Por ejemplo el segmento de adolescentes puede dividirse aún más atendiendo a bases de edad, sexo o algún otro interés.

Un segmento de mercado está constituido por un grupo importante de compradores. La segmentación es un enfoque orientado hacia el consumidor y se diseñó para identificar y servir a éste grupo.

No existe una sola forma de segmentar un mercado, es por eso que se deben probar diversas variables solas y combinadas, con la esperanza de encontrar la manera óptima de concebir la estructura del mercado.<sup>25</sup>

La segmentación del mercado para este estudio no existirá, ya que el caramelo es un producto de consumo masivo y no puede tener algún tipo o grupo de preferencia.

### **PLAN DE MUESTREO**

#### **Unidad elemental**

Distribuidor: local demandante del producto provisto por la fábrica.

#### **Unidades de muestreo**

Distribuidores locales Quito:

- Zona Norte
- Zona Centro
- Zona Sur

#### **Variable de Análisis**

1. Número de distribuidores que prefieren el producto de ICAPEB.
2. Número de distribuidores que estarían dispuestos a comercializar los productos de ICAPEB.
3. Frecuencia de compra del producto.
4. Preferencias de tipos de producto.

### 4.3.2 ENCUESTAS REALIZADAS

A fin de establecer una muestra y el error de muestreo, a continuación se describirán dos cuadros en los que se indican los valores que se deben tomar para realizar una encuesta con un nivel de confianza igual al 92%, según información proporcionada por la Universidad Politécnica de Madrid, para el mercado confitero.

**CUADRO No. 24**

**TABLA PARA DETERMINAR LA MUESTRA Y EL ERROR**

TABLAS PARA DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA Y EL ERROR DE MUESTREO									
<b>POBLACIONES FINITAS:</b>		N menor o igual a 2.000 unidades					<b>POBLACIONES FINITAS:</b>		N mayor a 2.000 un.
<b>NIVEL DE CONFIANZA:</b>		Superior al 90 %					<b>NIVEL DE CONFIANZA:</b>		Superior al 90%
N	1%	2%	3%	4%	5%	10%	1%	10.000	
500					222	83	1,5%	4.444	
1.000				385	286	91	2,0%	2.500	
2.000			714	476	<b>333</b>	<b>95</b>	2,5%	1.600	
3.000		1.364	811	517	253	97	3,0%	1.111	
4.000		1.538	870	541	364	98	3,5%	816	
5.000		1.667	909	556	370	98	4,0%	625	
10.000	5.000	2.000	1.000	588	385	99	4,5%	494	
20.000	6.667	2.222	1.053	606	392	100	5,0%	400	
50.000	8.333	2.381	1.087	617	397	100	6,0%	278	
100.000	9.091	2.439	1.099	621	398	100	7,0%	204	
							<b>8,0%</b>	<b>156</b>	
							9,0%	123	
							10,0%	100	

**Fuente:** Universidad Politécnica de Madrid.

*Fuente:* Universidad Politécnica de Madrid

*Elaborado:* Autores De Tesis

Cabe señalar que por tratarse de un fenómeno normal o estadístico, es decir que los resultados que se obtengan no necesariamente deben ser exactos ni tener un error mínimo en el cálculo, es posible trabajar con un 92% de confiabilidad con un margen de error de más menos 8%.

Una vez seleccionado el método, fueron aplicadas las encuestas a un segmento de distribuidores de ICAPEB.

Se tomó una muestra representativa de los distribuidores de los productos de ICAPEB quienes conforman el mercado objetivo, 1760 potenciales clientes, estableciéndose que deben encuestarse a por lo menos 144 distribuidores, esto con un error de muestreo del

8%, el cual, para este proyecto de investigación es aceptable dentro de los parámetros estadísticos.

Para determinar el valor de la muestra, se ha aplicado la fórmula de tamaño de la muestra, en donde:

n = Tamaño de la muestra

M = Universo de estudio

c = Margen de error

### **Cuadro No. 25**

#### **CÁLCULO DE LA MUESTRA**

$n = ?$
$M = 1760$
$c = 0,08$
$c^2 = 0,006400$
$n = \frac{M}{c^2 (M - 1) + 1}$
$n = \frac{1760}{12,2576}$
$n = 143,5843885$
$n = 144$

*Elaborado: Autores De Tesis*

Ratificándose en 144 el tamaño de la muestra establecido, así como se indicó en el cuadro de la presente investigación, en el que según la Universidad Politécnica de Madrid, para una población finita, menor o igual a 100.000 unidades, con un margen de error del 8% y una confianza igual al 92%, se necesitará encuestar al menos a 144 distribuidores.

La encuesta fue diseñada con preguntas cerradas y de selección múltiple, con la finalidad de obtener respuestas claras y directas que permitan una fácil tabulación de los datos.

### 4.3.2.1 Objetivo De La Encuesta

Los objetivos principales de la realización de la encuesta son:

- Determinar el posicionamiento de la Marca ICAPEB en el mercado.
- Conocer las preferencias de los distribuidores en relación a confites

### ANEXO No. 2

Encuesta para los potenciales clientes de ICAPEB

### 4.3.2.2 Análisis De La Encuesta

1.- ¿Cuál es el distribuidor mayorista que prefiere usted?

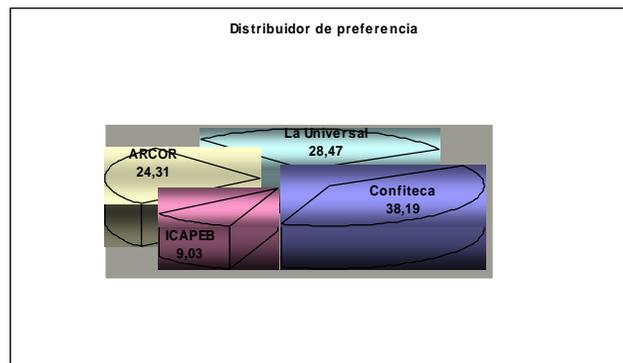
**Cuadro No. 26**

Distribuidores	Cantidad	%
Confiteca	55	38,19
ICAPEB	13	9,03
ARCOR	35	24,31
La Universal	41	28,47
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100,00</b>

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**Gráfico No. 15**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado: Autores De Tesis*

La pregunta inicial tiene relación a la preferencia que tienen los consumidores para trabajar con una determinada marca, esto sea por la variedad que posee cada empresa, por precio, por calidad o presentación.

Los resultados obtenidos por la investigación determina que:

La preferencia que tienen los consumidores es del 38.19% quienes trabajan con los productos de Confiteca; a La Universal le corresponde el 28.47% pese al cierre que sufrió la empresa y el resurgimiento de la misma, actualmente se puede encontrar gran variedad de sus productos en el mercado, el 24.31% prefiere ARCOR y sólo el 9.03% de los encuestados prefiere ICAPEB.

2.- ¿Qué marca de caramelos prefiere el consumidor en su negocio?

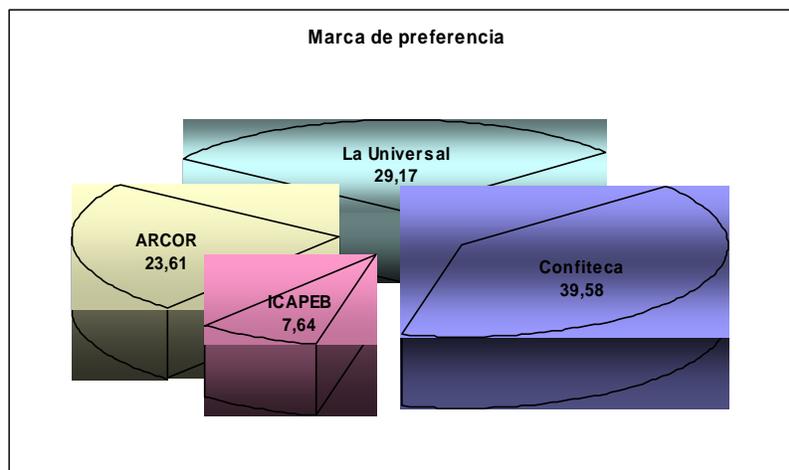
**Cuadro No. 27**

Marca de preferencia del consumidor	Cantidad	%
Confiteca	57	39,58
ICAPEB	11	7,64
ARCOR	34	23,61
La Universal	42	29,17
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100,00</b>

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**Gráfico No. 16**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado: Autores De Tesis*

Otro de los factores que se deben considerar es el conocimiento sobre las marcas reconocidas en el mercado, el reconocimiento de las marcas no representa que las personas consuman de manera directamente proporcional, esto tiene como objetivo identificar el impacto de la publicidad en el sector confitero.

El gráfico anterior permite vislumbrar que las preferencias con respecto a la marca está determinado de la siguiente manera: el 39.58% compran productos de Confiteca, seguido por el 29.17% de La Universal, el 23.61% ARCOR y el 7.64% ICAPEB.

3.- ¿Por qué cree usted que el consumidor prefiere la marca seleccionada anteriormente?

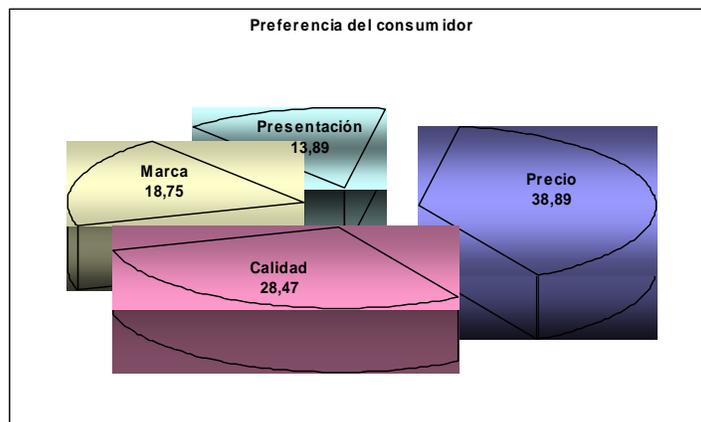
**Cuadro No. 28**

<b>Preferencia del consumidor</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Precio	56	38,89
Calidad	41	28,47
Marca	27	18,75
Presentación	20	13,89
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** Autores De Tesis

**Gráfico No. 17**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** Autores De Tesis

Esta pregunta es importante para comprobar que factor predomina al momento de la compra de caramelos por parte de los consumidores con respecto al producto.

El 38.89% se fija en el precio, según comentarios la gente prefiere productos extranjeros con menor precio, esto se debe a que el poder adquisitivo de los consumidores es bajo, seguido por la calidad con un 28.47%, la marca en un 18.75% y la presentación del producto llega al 13.89%.

4.- ¿Con que frecuencia realiza usted pedidos de caramelos?

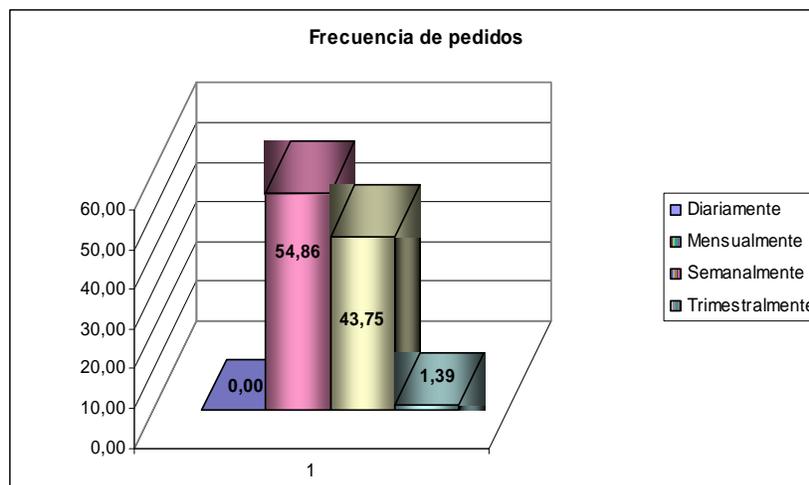
**Cuadro No. 29**

Frecuencia de pedidos	Cantidad	%
Diariamente	0	0,00
Mensualmente	79	54.86
Semanalmente	63	43.75
Trimestralmente	2	1.39
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100,00</b>

***Fuente:*** Encuesta

***Elaborado:*** Autores De Tesis

**Gráfico No. 18**



***Fuente:*** Encuesta

***Elaborado:*** Autores De Tesis

El objetivo de esta pregunta es para determinar la capacidad de ventas que tienen los distribuidores.

Según el gráfico No. 18, el 54.86% de los consumidores encuestados, adquiere este tipo de mercadería mensualmente, el 43.75% lo hace semanalmente y apenas el 1.39% lo hace trimestralmente.

Cabe mencionar que la temporada alta para este tipo de productos es la época navideña y la frecuencia de compra cambia y lo realizan semanalmente según algunas de las acotaciones realizadas por algunos consumidores.

5.- ¿Qué factores son más importantes para usted al momento de comprar una marca determinada?

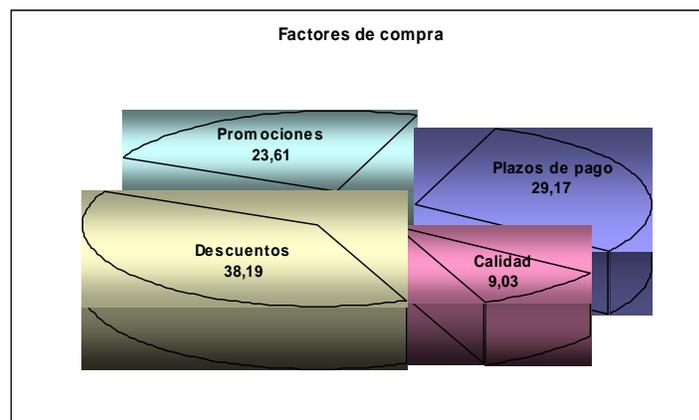
**Cuadro No. 30**

<b>Factores de compra</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Plazos de pago	42	29.17
Calidad	13	9.03
Descuentos	55	38.19
Promociones	34	23.61
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100,00</b>

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**Gráfico No. 19**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado: Autores De Tesis*

Para los distribuidores el factor que consideran importante es el descuento, como se observa con un 38.19% seguido de los plazos de pagos con un 29.17%, las promociones con un 23.61% y al final se evalúa la calidad con un 9.03%.

6.- ¿A su criterio es justo el precio al por mayor que recibe de su proveedor?

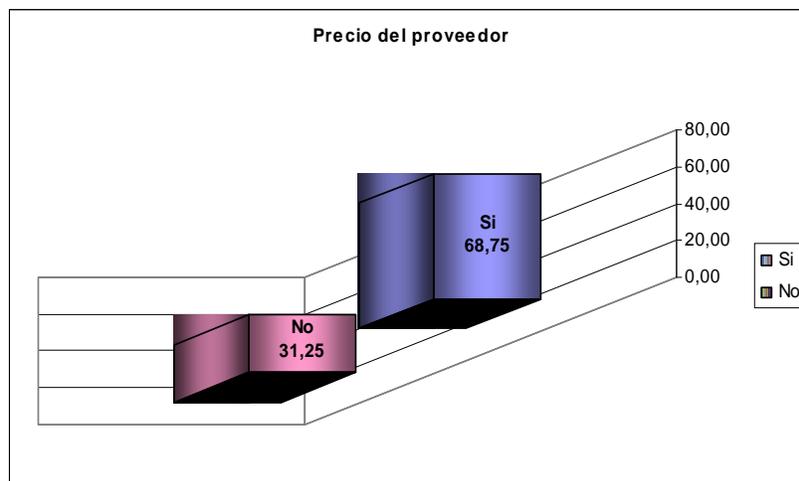
**Cuadro No. 31**

<b>Criterio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Si	99	68.75
No	45	31.25
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100,00</b>

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**Gráfico No. 20**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado: Autores De Tesis*

En referencia a esta pregunta se puede concluir, que el precio por parte del proveedor es justa, así se demuestra en el cuadro No. 31, según indica que el 68.75% está de acuerdo con el precio del proveedor y el 31.25% indica que no.

7.- ¿El consumidor prefiere caramelos nacionales o extranjeros?

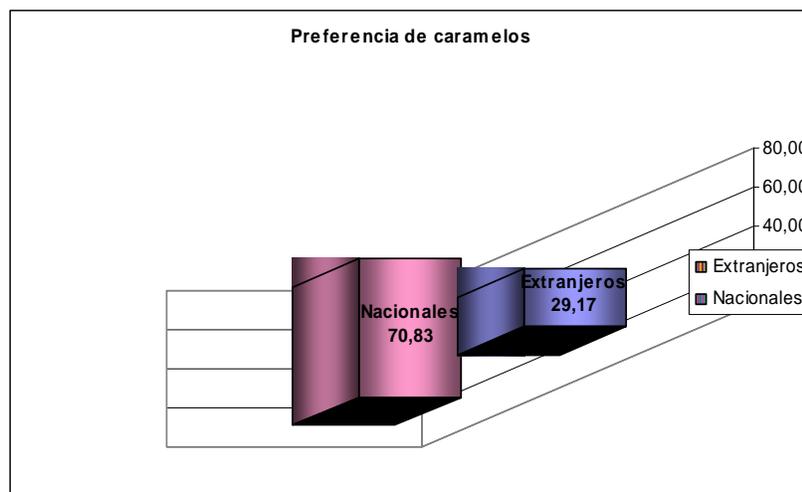
**Cuadro No. 31**

Preferencia	Cantidad	%
Extranjeros	42	29.17
Nacionales	102	70.83
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100,00</b>

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**Gráfico No. 21**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado: Autores De Tesis*

La mayoría de los consumidores prefieren trabajar con productos nacionales, es por eso que tiene el 70.83% de aceptación y un 29.17% los productos extranjeros, sin embargo el consumidor se ve obligado a comprar el producto extranjero debido a que el precio es más bajo, tiene más cantidad y su presentación es mejor.

Este es un punto que la industria nacional confitera debe considerar ya que este comportamiento afecta directamente a la demanda nacional y actualmente se encuentra en el mercado gran variedad de producto extranjero especialmente productos colombianos.

8.- ¿Dentro de la línea de productos de confites mencione cuales son los de mayor demanda por parte del consumidor final?

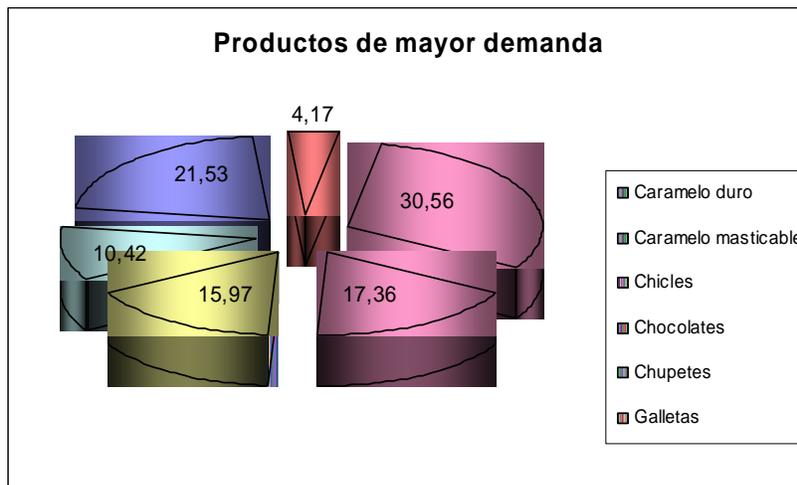
**Cuadro No. 32**

Línea de productos	Cantidad	%
Caramelo duro	44	30,56
Caramelo masticable	25	17,36
Chicles	23	15,97
Chocolates	15	10,42
Chupetes	31	21,53
Galletas	6	4,17
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** Autores De Tesis

**Gráfico No. 22**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado:** Autores De Tesis

En el gráfico No. 22 se observa que el producto de mayor demanda por parte de los consumidores es el caramelo sea este duro o masticable por eso tienen el mismo color en el gráfico, es decir que el 30.56% de los consumidores prefiere el caramelo duro y el 17.36% prefiere el caramelo masticable con un total del 47.92% de aceptación, 21.53% prefiere los chupetes, el 15.97% prefiere los chicles, un 10.42% los chocolates y como última alternativa esta las galletas con el 4.17% de admisión.

9.- ¿De los productos mencionados anteriormente cuál considera usted que tiene mayor volumen de ventas?

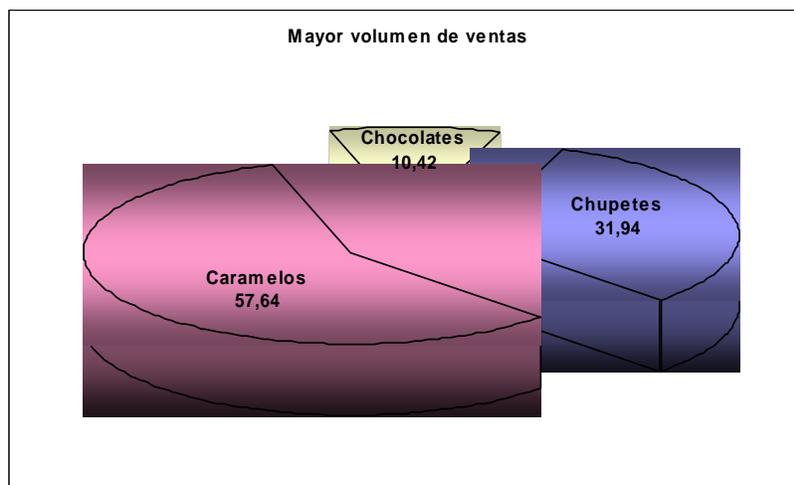
**Cuadro No. 33**

Volumen de ventas	Cantidad	%
Chupetes	46	31.94
Caramelos	83	57.64
Chocolates	15	10.42
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100,00</b>

*Fuente: Encuesta*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**Gráfico No. 23**



*Fuente: Encuesta*

*Elaborado: Autores De Tesis*

El producto que tiene más salida en el mercado de confites es el caramelo con un 57.64%, seguido de los chupetes con un 31.94% y chocolates con un 10.42%. Lo que nos demuestra que los caramelos es el producto de mayor demanda en el mercado.

### 4.3.3 ANÁLISIS INTERNO

#### 4.3.3.1 Determinación De La Estructura De La Empresa

##### Objetivos Corporativos

- Alcanzar sus metas basándose en los principios y valores.
- Proporcionar una base objetiva para suministrar feedback al recurso humano en lo que se refiere a su desempeño.
- Suministrar indicadores concretos para que cada miembro de la organización realice su trabajo con eficiencia y responsabilidad.
- Lograr una mayor participación en el mercado y conseguir una administración eficiente en la producción y comercialización.
- Gestionar con criterios de alta calidad en los niveles administrativos, operativos y en todos los ejes de la organización con el uso eficiente, eficaz y seguro de los recursos.
- Asegurar al cliente que ICAPEB esta dirigido a entregar productos de calidad.

##### Estrategias

- **Liderazgo Gerencial:** se logrará a través del ejemplo personal que el gerente ofrece a su unidad de trabajo, en el día a día. Para este fin contribuye comportamientos como comunicación, persistencia, dedicación y motivación.
- **Innovación** en los productos, con un mejoramiento continuo de los servicios de distribución, además de promocionar y realizar una publicidad agresiva.
- **Participación:** involucrar a todos los miembros de ICAPEB como una herramienta participante en la dirección de la organización, para esto es importante: incorporar sugerencias de todos los miembros de la organización, involucrar a los equipos de trabajo en la búsqueda de soluciones y delegar responsabilidades.
- **Desarrollar** personas y equipos: crear nuevas destrezas e ideas que ayuden a cada miembro de la organización a ser más efectivos en cada puesto de trabajo.
- **Evaluar** el ciclo de desempeño de cada miembro para cumplir con la misión.
- **Elaborar** planes de seguimiento para mejorar y cumplir con los objetivos planteados.
- **Construir** una estrategia de defensa y preventiva, esto permitirá proteger los puntos débiles que tenga ICAPEB mediante el uso de promociones y publicidad, este tipo de campañas están enfocadas al reconocimiento de la calidad y servicio.

- **Ganar** mercado a través de un avance por segmento en función a la investigación de mercado.

### **Políticas**

- Reuniones entre la Junta General y la Gerencia General esto será cada año para la evaluación y decidir la implementación de nuevos proyectos.
- Reuniones de la Gerencia General con el resto de gerencias para evaluar el desempeño de las mismas, establecer planes de acción y normas de funcionamiento óptimo de la empresa esto será cada trimestre.
- La empresa fomentará el desarrollo y capacitación del recurso humano de acuerdo a las necesidades específicas de cada gerencia vinculada siempre con los requerimientos de la organización.
- Seguirán las relaciones laborales entre los trabajadores y la empresa bajo las leyes del código de trabajo.
- Excelente trato a los clientes sin discriminación de que sea este mayorista o minorista.
- Implementar y mantener un eficiente control de inventarios tanto para los insumos como para el producto terminado.
- Mantener el posicionamiento de la marca en el mercado mediante creación de nuevos planes de marketing e innovar los productos.
- Todas las personas involucradas dentro de la organización mantendrán y vigilaran el correcto uso de sus bienes y el manejo de la información será confidencial no podrá ser divulgada a terceros.

### **Valores Corporativos**

- Respeto: consideración a los derechos personales.
- Transparencia: en el manejo de toda la gestión.
- Ética: en aplicar un código de ética.
- Justicia: en otorgar a cada quien lo que le corresponde.
- Honestidad. En el ejercicio de sus competencias.
- Calidad: focalizada en la satisfacción total de los requerimientos y necesitada de los clientes con referencia al mercado del consumo de confites.

## **Principios Fundamentales**

- Responsabilidad, exigencia en el cumplimiento de los deberes y atribuciones asignadas.
- Puntualidad en el cumplimiento de las obligaciones.
- Calidad patrocinar que todo se desarrolle en las condiciones óptimas.
- Trabajo en equipo: propiciar la integración de esfuerzos para la consecución de objetivos.
- Unidad de división: en la difusión y liderazgo de la misión y visión de la empresa.
- Objetividad decisiones tomadas en función de las metas y objetivos organizacionales.
- Efectividad: en el cumplimiento de las metas.

## **MISIÓN 2007**

“Somos una empresa líder confitera en el ámbito local y regional, que a su vez se transforme en una entidad competitiva tanto en el campo productivo como en su distribución, entregando a los clientes productos de alta calidad, a buen precio, con innovación y servicio, con la ayuda de una renovada estructura corporativa”.

## **VISIÓN 2007**

Ser una empresa líder a nivel nacional en el plazo de acción al año 2012, que se dedica a la producción y comercialización de confites con alta calidad y eficiencia, a fin de proporcionar óptima satisfacción al cliente y generar utilidades razonables comprometidos a respetar e incentivar la producción y consumo del país.

### **4.3.3.2 Objetivos Del Proyecto**

- Aprovechar al máximo la capacidad instalada de la nueva planta de producción para producir 22 horas al día.
- Aprovechar el nuevo producto Caramelos Surttifrutas Relleno no explotado para resucitar la marca.
- Aprovechar la ventaja competitiva Plaza y Producto con los distribuidores existentes.
- Crear de la gerencia de marketing.

## **Metas**

- Vender más para obtener mayor ganancia.
- Surtir a la cadena de distribuidores de tal manera que cada punto de venta pueda ofertar la variedad de productos de ICAPEB.
- Alcanzar niveles de crecimiento alto para que ICAPEB se posicione en el mercado como resultado del reconocimiento de marca.
- Cubrir las expectativas de gustos y preferencias en cuanto a presentación de los clientes externos (vendedores directos al consumidor final).

## **Estrategias**

- Establecer turnos rotativos para el personal, jornada laboral 22 horas.
- Contratación de la agencia de publicidad.
- Adquisición de nuevo material de empaque para presentaciones de 5 unidades
- Contratar el personal idóneo para cubrir las vacantes de la nueva gerencia.

### **4.3.3.3 Estrategia De Marketing**

#### **Concepto de marketing**

Es conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. El productor debe intentar diseñar y producir bienes de consumo que satisfagan las necesidades del consumidor; con el fin de descubrir cuáles son éstas. El marketing tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción; entre éstas, cabe destacar la investigación de mercados, el diseño, desarrollo y prueba del producto final.<sup>26</sup>

El marketing se concentra sobre todo en analizar los gustos de los consumidores, pretende establecer sus necesidades y sus deseos e influir su comportamiento para que deseen adquirir los bienes ya existentes, de forma que se desarrollan distintas técnicas encaminadas a persuadir a los consumidores para que adquieran un determinado producto.

La actividad del marketing incluye la planificación, organización, dirección y control de la toma de decisiones sobre las líneas de productos, los precios, la promoción y los servicios postventa.

En estas áreas el marketing resulta imprescindible; en otras, como en el desarrollo de las nuevas líneas de productos desempeña una función de asesoramiento. Además, es responsable de la distribución física de los productos, establece los canales de distribución a utilizar y supervisa el transporte de bienes desde la fábrica hasta el almacén y de ahí al punto de venta final.

Revisado el concepto de marketing se dará paso a la estrategia de marketing que va realizar ICAPEB para lograr el objetivo.

Según el análisis determinado en el estudio se debe mencionar que la falta de la gerencia de marketing ha generado deficiencias para captar el mercado, estas deficiencias son:

- La empresa no está suficientemente focalizada en el mercado y orientada hacia el consumidor.
- La empresa no está bien organizada para llevar adelante un marketing eficiente, por la falta de asignación, de responsabilidad y la no asignación de un presupuesto para esta área.

Para lograr que las deficiencias sean eliminadas se plantea una combinación de estrategias, con el fin de que la empresa penetre nuevamente en el mercado y que logre alcanzar el objetivo que busca la investigación.

La estrategia de Marketing esta determinado por tres objetivos principales:

1. Crear la Gerencia de Marketing
2. Lanzar el Producto Nuevo Surttifrutas Relleno
3. Resucitar la Marca ICAPEB

**CUADRO No. 35**

**RESUMEN DEL PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>
<b>1. Crear la Gerencia de Marketing</b>	Búsqueda del personal Idóneo para los siguientes cargos Gerente de Marketing Jefe de Producto Asistente de Gerencia	1800 1000 350	1 Mes	Dra. Katty Moreno -  Fabian Pérez
<b>2. Lanzar el Producto Nuevo Surttifrutas Relleno</b>	Contratar la Asesoría de una Agencia de Publicidad encargada Radio y Prensa Campaña de Lanzamiento con impulsación en los puntos de Distribución apoyado con Banners, cenefas, Robavistas	6000 3560	3 Meses - 1 año 2 Meses	Gerencia de Marketing Jefe de Producto
<b>3. Resucitar la Marca ICAPEB</b>	Convenio establecido con la Asociación de Vendedores Ambulantes Se entregará Uniforme Distintivo con el Logo de Icapeb para recordar la marca	814	3 Meses - 1 año	Jefe de Producto - Jefe de Ventas

*Elaborado: Autores De Tesis*

*4.3.3.3.1 Creación de la Gerencia de Marketing*

En este punto se debe recalcar que la empresa actualmente no tiene una gerencia de marketing.

La primera acción a tomar es contratar el personal idóneo para el cargo de gerente de marketing, jefe de producto y asistente que deberán cumplir con los siguientes perfiles:

<b>GERENTE DE MARKETING</b>	
<b>PERFIL DEL CARGO</b>	
<b>Educación Requerida:</b>	Título Superior en Ing. Marketing, Ing. Comercial, Ing. en Gerencia y Liderazgo
<b>Conocimientos Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación anual de publicidad.</li> <li>- Manejo con los medios de comunicación.</li> <li>- Manejo de alianzas, acuerdos con otras instituciones.</li> <li>- Imagen, actualización de nuestra página.</li> <li>- Organización de eventos como ferias, promocionales y merchandising.</li> </ul>
<b>Conocimientos Específicos</b>	<p>Computación: Conocimientos de programas enfocados a diseño publicitario.</p> <p>Inglés: Nivel Intermedio.</p>
<b>Experiencia</b>	4 Años de Experiencia como Jefe Departamental
<b>Disponibilidad</b>	Tiempo Completo y Adicional
<b>Competencias</b>	<p>Organización.</p> <p>Orientación hacia el logro.</p> <p>Manejo de personal y buenas relaciones humanas.</p> <p>Alto enfoque al cliente.</p> <p>Trabajo en equipo.</p>
<b>Rango Salarial</b>	De USD 1800 a USD 2000

*Elaborado: Autores De Tesis*

<b>JEFE DE PRODUCTO</b>		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Educación Requerida:</b>		Título Superior en Ing. Marketing, Ing. Comercial, Ing. en Gerencia y Liderazgo
<b>Conocimientos Generales</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de marca asignada - análisis de información para determinar oportunidades de mercado - supervisión actividades de marca - desarrollo proyecto de marca</li> <li>- Definir planes estratégicos y tácticos con clientes actuales y potenciales alianzas, desarrollo y control de nuevos productos.</li> <li>- Establecer un plan de incentivos para incrementar los canales de venta y cumplir presupuestos, manejo y administración de productos, análisis de competencia y controlar que los procesos de adquisición cumplan con estándares de calidad.</li> </ul>
<b>Conocimientos Específicos</b>		Computación: Conocimientos de programas enfocados a diseño publicitario. Inglés: Nivel Intermedio.
<b>Experiencia</b>		2 Años de Experiencia como Jefe de Producto
<b>Disponibilidad</b>		Tiempo Completo y Adicional
<b>Competencias</b>		Mantenimiento y Control de Negocios actuales. Capacidad de Fomentar Nuevos Negocios Orientación hacia el logro. Alto enfoque al cliente. Trabajo en equipo.
<b>Rango Salarial</b>		De USD 800 a USD 1000

*Elaborado: Autores De Tesis*

<b>ASISTENTE DE MARKETING</b>		
<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>Educación Requerida:</b>		Educación Incompleta en Ing. Marketing, Ing. Comercial, Ing. en Gerencia y Liderazgo
<b>Conocimientos Generales</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información Actualizada.</li> <li>- Manejo de agenda.</li> <li>- Coordinación adecuada de información.</li> <li>- Conocimiento e implementación en el desarrollo de planes de marketing.</li> </ul>
<b>Conocimientos Específicos</b>		Computación: Manejo de Microsoft Office. Inglés: Nivel Básico.
<b>Experiencia</b>		1 Año de Experiencia en el área.
<b>Disponibilidad</b>		Tiempo Completo y Adicional.
<b>Competencias</b>		Orientación hacia el logro. Comunicación fluida. Trabajo en equipo.
<b>Rango Salarial</b>		De USD 350 a USD 400

*Elaborado: Autores De Tesis*

La unidad de Recursos Humanos será responsable de la contratación del nuevo personal junto con la Gerencia Administrativa y bajo la aprobación de la Gerencia General.

Finalizada la contratación deberán realizar la planificación estratégica de la nueva unidad de trabajo junto con la unidad de ventas.

Como segunda acción se determinará cual será la estrategia de marketing para resucitar la marca y lograr la expansión de la misma.

#### 4.3.3.3.2 Lanzamiento del Producto Nuevo Surtifrutas Relleno

### **ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN COMERCIAL**

Desde un punto de vista general, la estrategia de diversificación se define como la estrategia de expansión que tiene lugar cuando la empresa desarrolla de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.

Desde el punto de vista del proyecto de expansión planteado el objetivo es el lanzamiento del caramelo surttifrutas relleno para ampliar y potenciar el mercado actual.

El caramelo Surttifrutas Relleno es el que presentamos a continuación, que inició su ciclo de producción en el mes de Octubre del año en curso el mismo que está teniendo aceptación en el mercado.

**FOTO No. 10**



*Elaborado: Autores De Tesis*

**FOTO No. 11**



*Elaborado: Autores De Tesis*

**FOTO No. 12**



*Elaborado: Autores De Tesis*

**FOTO No. 13**



*Elaborado: Autores De Tesis*

#### 4.3.3.3. Resucitar la Marca ICAPEB

Para la estrategia planteada se analizará:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

##### 4.3.3.3.1 Producto

Después del análisis de mercado se determina que las tendencias de consumo de confites no varían por sector o región, la escala de consumo es la siguiente:

1. Caramelos
2. Chupetes
3. Chicles
4. Chocolates.

El análisis realizado en el tercer capítulo, presenta un logo de la empresa muy simple que no resalta el objetivo de la visión de la empresa ni tampoco contiene el slogan.

Por tal motivo la propuesta de resucitar la marca incluye el cambio del logo y la recomendación de que se actualice en todo el material de empaque.

Se detalla a continuación el nuevo Logo:

- Ha sido perfeccionado el círculo anterior por la imagen de ojo que representa la visión de la empresa.
- Se incorpora al logo el slogan *expertos confiteros*.



#### 4.3.3.3.2 Precio

Los precios fluctuarán de acuerdo al producto, peso y formulación. No se puede apresurar a fijar precios a futuro ya que la empresa se encuentra participando de un mercado totalmente competitivo en el que la situación de la economía nacional y la variación de índices macroeconómicos y la inflación son determinantes para que en algún momento se decida subir los precios de los productos.

El estudio de mercado realizado, indica el siguiente comparativo de precios:

**Cuadro No. 36**

<b>COMPARATIVO CARAMELOS RELLENOS</b>		
<b>EMPRESA</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PVP</b>
ICAPEB	Surttifrutas Relleno	1,15
CONFITECA	No tiene	-
ARCOR	Saquito de Frutas Relleno	1.60

*Elaborado: Autores De Tesis*

Para caramelos relleno ICAPEB mantiene ventaja por que productores locales de caramelo duro relleno no existe y en comparación al precio de la competencia de un producto extranjero es inferior. Ventaja que recalcan los distribuidores locales, esto como resultado de una entrevista personalizada.

**Cuadro No. 37**

<b>COMPARATIVO CARAMELOS DUROS SURTIDOS</b>		
<b>EMPRESA</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PVP</b>
ICAPEB	Extra Surttifrutas	1.23
CONFITECA	Melo Frutas	1.00
LA UNIVERSAL	Surtido	1.10

*Elaborado: Autores De Tesis*

En lo referente a caramelo duro surtido nuestra presentación incluye a un caramelo relleno de chicle llamado Fruty chicle, lo que la competencia tiene solo presentaciones con caramelo duro surtido.

#### 4.3.3.3.3 Plaza

La distribución de los productos de ICAPEB se realiza mediante dos canales:

**1. Canal indirecto.** Cuando el productor se sirve de intermediarios para hacer llegar la mercancía al consumidor. Los más importantes son:

- Mayorista.
- Minorista. Incluye cliente de pequeños comercios, de gran distribución, cadenas franquiciadas, etc.

Los distribuidores de la empresa ICAPEB están ubicados en sectores estratégicos, donde existe alta concurrencia de personas.

Se incluye en esta clasificación a los supermercados y distribuidores. Es así que el objetivo es llegar a los distribuidores con toda la variedad de los productos de ICAPEB para que ellos a la vez lleguen a los vendedores ambulantes y se logre ampliar el mercado, haciendo cobertura local.

Se ha ubicado el producto nuevo y completado toda la línea de confites que produce ICAPEB en mayoristas, distribuidores, almacenistas, revendedores, minoristas, etc.

Se incluye dentro de los planes de acción alquilar stands en los principales centros comerciales en donde no solo destacará el producto nuevo, sino se utilizará de enganche los productos tradicionales, así dando a conocer como productor de dichos confites a ICAPEB.

**2. Canal directo.** Son las ventas del productor directamente al consumidor sin intermediarios. Realizada en las oficinas administrativas, como responsable la recepcionista con una bodega pequeña de producto terminado. Incluyendo como estrategia para estas ventas la atención personalizada, telefónica, por correo electrónico.

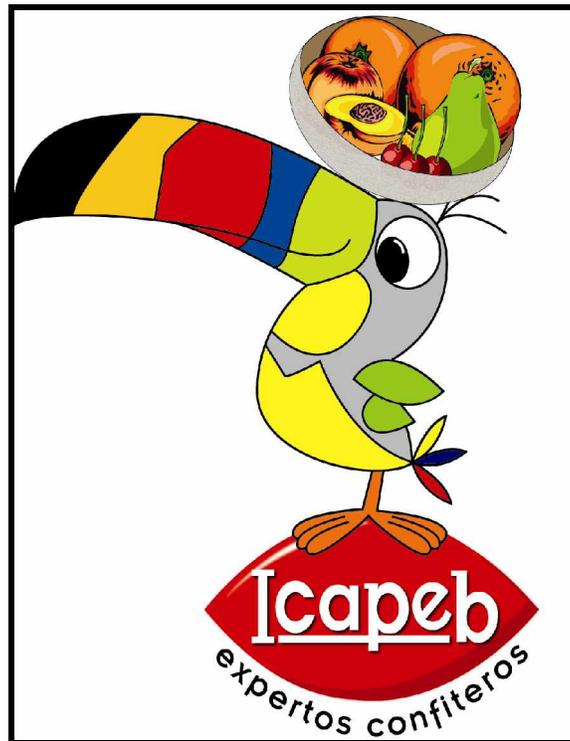
ICAPEB inicia el lanzamiento del nuevo producto en los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre, trimestre de alta rotación de caramelos por la temporada navideña.

#### 4.3.3.3.4. Promoción

La publicidad, la venta directa y la promoción de ventas son los principales métodos utilizados para fomentar la venta de un artículo, ya que tiene como objetivo dar a conocer el producto y convencer a los consumidores para que lo compren sin antes de haberlo visto y probado, como es el caso de ICAPEB, expande sus productos al sacar al mercado su nuevo producto SURTTIFRUTAS RELLENO.

La propuesta incluye la creación de una mascota que representa en su pico los colores de los cinco sabores de caramelos, resaltando en sus patas la marca de la empresa, y dando a conocer que es un producto ecuatoriano.

## ARTE No. 1



*Elaborado: Autores De Tesis*

ICAPEB ha mantenido una estrategia de ofertas y precios especiales en épocas de mayor demanda, como por ejemplo Navidad, San Valentín, día de la madre y día del niño esto seguirá manteniéndose.

Para resucitar la marca se piensa como estrategia contratar una agencia de publicidad, la misma que se encargará de difundir en los diferentes medios de comunicación, es decir; televisión, radio y prensa, cabe mencionar y sin dejar de considerar la importancia de la televisión y debido a los altos costos para pautar en la misma este medio no será tomado en cuenta por el momento.

Se detallan a continuación los banners con una dimensión de 2.5 metros de alto \* 1.5 metros de ancho que se ubicarán en los principales distribuidores y las cenefas a utilizarse en los puntos de venta.

**ARTE No. 2**



*Elaborado: Autores De Tesis*

**ARTE No. 3**



*Elaborado: Autores De Tesis*

**ARTE No. 4**



*Elaborado: Autores De Tesis*

Los 3 artes serán puestos a consideración de la Gerencia de Marketing y de la Junta de accionistas.

Otra forma de promocionar este producto y especialmente resucitar la marca es realizar un convenio con la Asociación de Vendedores ambulantes de caramelos (canillitas) a quienes se dotará semestralmente de:

- 100 Camisetas
- 100 Gorras
- 100 Canguros

Material que se utilizará para la venta ambulante de los productos de ICAPEB.

Los uniformes para los vendedores ambulantes son los siguientes:

#### **FOTOS No. 14 – 15**



*Elaborado: Autores De Tesis*

Dentro de la Fuerza de Ventas se cuenta con un equipo de 8 impulsadoras que rotarán por los diferentes puntos de venta como son: distribuidores y autoservicios.

#### **4.3.4 COSTOS DEL PLAN DE MERCADO**

La inversión se detalla en los siguientes rubros:

**Cuadro No. 38**  
**COSTO DE INVERSIÓN PUBLICITARIA**

<b>Concepto</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor Unit.</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Subtotal</b>	<b>Total</b>
Asesoría externa sobre publicidad					<b>6.000,00</b>
	Radio - Prensa			6.000,00	
Uniformes para:					<b>814,00</b>
Vendedores Ambulantes	Camisetas	2,40	100	240,00	
	Gorras	1,50	100	150,00	
	Canguros	2,80	100	280,00	
Impulsación	Uniformes	18,00	8	144,00	
Material Publicitario					<b>3.560,00</b>
	Banners	35,00	40	1.400,00	
	Roba vistas	2,20	600	1.320,00	
	Cenefas	1,40	600	840,00	

*Elaborado: Autores De Tesis*

Valor total de la inversión publicitaria: \$ 10.374,00

#### **4.4 CRITERIO DE APLICACIÓN DEL PROYECTO PARA LA GESTIÓN**

Basándonos en los antecedentes y en la evaluación del análisis FODA, se determina que la administración óptima de ICAPEB es mediante la administración por procesos.

Prácticamente todas las teorías administrativas hacen referencia a cinco componentes principales de las organizaciones, sobre los que los autores concentran su atención, en mayor o menor grado.

Adalberto Chiavenato resume estos componentes en:<sup>27</sup>

- Las tareas que realiza la organización.
- La estructura orgánica que tiene.
- Las personas que trabajan en ella.
- El ambiente de trabajo.
- La tecnología que utiliza.

*¿Por qué la gestión de procesos?*

Por que las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La gestión de los procesos tanto tecnológicos como administrativos constituye un nuevo enfoque de la coordinación y planificación en el seno de una organización. Entre las utilidades que se obtiene al centrar la gestión de la organización en sus procesos, se puede mencionar que:

- Permite a la organización centrarse en el cliente.
- Permite a la compañía predecir y controlar el cambio.
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.
- Previene posibles errores.
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

En la actualidad se hacen más evidentes las ventajas que tiene la gestión de los procesos de una organización con respecto a otras formas de gestión.

*Evolución de los procesos*

La gestión de los procesos nació como resultado de la necesidad de realizar una determinada tarea empresarial y se desarrollo rápidamente para afrontar la necesidad inmediata de servir a una reducida población interna y a una base pequeña de clientes.

131131\_\_\_\_\_

27 CHIAVENATO, Adalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. 1999 pág. 8.

### *¿Qué es un proceso?*

Los procesos son algo natural y han existido desde siempre; lo que ha sucedido es que la empresa se ha organizado desmembrándolos en partes, para estructurarse en base a la agrupación de tareas especializadas (departamentos).

El concepto de proceso puede resumirse, tomando en consideración a varios autores, de la siguiente manera:

**Proceso:** es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo. En otras palabras, “por proceso queremos decir sencillamente una serie de actividades que, tomada conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente”<sup>28</sup>

### *Elementos de un proceso*

Un proceso está formado de los siguientes elementos:

- **Entrada:** “insumo” que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno y externo).
- **Recursos y estructuras:** para transformar el insumo de la entrada.
- **Un producto:** “salida” que representa algo de valor para el cliente interno y externo.
- **Sistemas de medida y de control:** de su funcionamiento.
- **Límites (Condiciones de frontera) y conexiones:** con otros procesos, claros y definidos.

Todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar fácilmente la evolución de los mismos, de tal manera, que cualquier desviación de los estándares establecidos inicialmente pueda ser corregida rápidamente.

Es recomendable planificar y realizar periódicamente programas de mejoramiento de los procesos de gestión para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

#### **4.4.1 SISTEMAS DE CONTROL**

Para la mejora de los procesos de las unidades principales de ICAPEB se detallan a continuación los diagramas de flujo de cada proceso optimizando los recursos utilizados en ellos.

Elaborar un diagrama de flujo para la totalidad del proceso hasta llegar al nivel de tareas, es la base para analizar y mejorar el proceso. La asignación de partes del proceso a determinados miembros del equipo acelerará lo que de otra manera sería una tarea costosa y que demanda mucho tiempo.

Cada situación y/o proceso presentará problemas únicos de diagramación. El equipo deberá enfrentarlos a medida que se vayan presentando.

##### *Diagramas de bloque*

El diagrama de bloque, es el tipo más sencillo y frecuente de los diagramas de flujo, este proporciona una visión rápida no compleja del proceso.

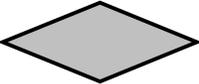
Los rectángulos y las líneas con flechas son los principales símbolos en un diagrama de bloque. Los rectángulos que representan las actividades y las líneas con flechas que conectan los rectángulos e indican la dirección que tiene el flujo de información.

1. Utilice los diagramas de bloque para simplificar los procesos prolongados y complejos o para documentar tareas individuales.
2. Coloque una frase corta dentro de cada rectángulo para describir la actividad que se realiza. Estas frases descriptivas deben ser concisas.
3. El rotulo descriptivo de cada actividad empieza con un verbo. Aunque no es obligatorio, seguir esta práctica puede ser una buena norma general.

Los diagramas de bloque pueden fluir horizontal o verticalmente. <sup>29</sup>

### Gráfico No. 24

### SÍMBOLOS ESTÁNDARES PARA EL DIAGRAMA DE FLUJO.

Símbolo	Descripción
	<b>COMIENZO/FIN.-</b> Define el inicio o el fin de un procedimiento; dentro de la figura se anota: "inicio" o "fin".
	<b>ACTIVIDAD.-</b> Define una actividad dentro de un procedimiento.
	<b>DOCUMENTO.-</b> Representa los datos legibles cuyo soporte respectivo se puede presentar por cualquiera de los siguientes medios, una impresora, un documento con marcas ópticas o con impresión de caracteres magnéticos, microfilmes, lista de comprobación, formularios de entrada de datos, entre otros.
	<b>PROCESO PREDEFINIDO.-</b> Representa un proceso determinado que consiste en una o mas operaciones o pasos de programa, que han sido definidos previamente.
	<b>CONECTOR.-</b> Define la conexión para otra página, se debe referenciar con un número o letra.
	<b>DECISIÓN.-</b> Define una condición de decisión dentro del procedimiento. Dentro de la figura se registra el interrogante o pregunta que genera la decisión. Las salidas usuales son "SI" y "NO".
	<b>DIRECCIÓN DEL FLUJO.-</b> Define el sentido del procedimiento o la secuencia de las actividades dentro del procedimiento
	<b>OPERACIÓN MANUAL.-</b> Representa cualquier proceso realizado por una empresa.
	<b>MOVIMIENTO/TRASPORTE.-</b> Representa e indica el movimiento del output entre locaciones(por ejemplo, envío de partes al inventario, envío de una carta por correo)
	<b>ESPERA.-</b> Indica cuando un ítem o persona debe esperar.
	<b>ALMACENAMIENTO.-</b> Almacenamiento controlado y se requiere una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad.
	<b>CONECTOR.-</b> Define la conexión entre una actividad y otra, cuando no es posible hacer dicha conexión directamente. Dentro de la figura se registra un número o letra de referencia de la conexión.

*Fuente: HARRINGTON Dr. H. J. Mejoramiento de Procesos de la empresa*

---

#### 4.4.2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS E IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIA

A continuación se detalla en cada cuadro de gestión las fortalezas, debilidades y estrategias para corregir o mejorar los procesos.

De igual forma se presentan los indicadores óptimos sugeridos para medir la gestión departamental en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos.

##### 4.4.2.1 Gestión De Compras

**Cuadro No. 39**  
**COMPRAS LOCALES**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Estrategia</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema de control de compras (ENTERPRISE).</li><li>• Planificación de compras.</li><li>• Verificación y Evaluación de producto comprado.</li><li>• La empresa mantiene excelentes relaciones con los proveedores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No existe un proceso de compras estandarizado.</li><li>• Falta de Evaluaciones a los proveedores</li><li>• Alto número de pedidos rechazados</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar proceso de compras estandarizado.</li><li>• Establecer criterios para la selección, evaluación de proveedores.</li><li>• Establecer requisitos específicos para realizar las compras locales.</li><li>• Establecer indicador para medir las entregas eficaces por parte de los proveedores.</li></ul>

*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**Referencia 1 - Cuadro No. 39**

**MATRIZ DE INDICADORES PROCESO DE COMPRAS**

Factor clave del proceso	Indicador	Cálculo	Frecuencia	Unidad de medida	Meta
Disminuir el número de pedidos rechazados	Entregas recibidas eficaces de proveedores	$\left( \frac{\# \text{ De pedidos rechazados}}{\# \text{ Total de órdenes de compras recibidas}} \right) * 100$	semanal	porcentaje	90%
Disminuir el número de pedidos a destiempo	Nivel de cumplimiento de proveedores	$\left( \frac{\# \text{ De pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\# \text{ Total de pedidos recibidos}} \right) * 100$	semanal	porcentaje	95%

*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**Cuadro No. 40**  
**IMPORTACIONES**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Estrategia</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cuenta con un agente afianzado externo que agiliza los trámites.</li><li>• Cuenta con proveedores definidos para la materia prima.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La desaduanización local es lenta.</li><li>• El tipo de cambio materia prima se importa de Europa entre otros.</li><li>• La materia prima no llega dentro de las fechas establecidas al puerto o a las fronteras.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Buscar alternativas de un agente aduanero para mejorar el proceso aduanero.</li><li>• Establecer lista de precios con un rango de estabilidad de acuerdo a la fluctuación del euro...</li><li>• Establecer pedidos específicos para la producción anual.</li></ul>

*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado: Autores De Tesis*





**Cuadro No. 41**

**CONTROL DE MATERIA PRIMA E INSUMOS**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Estrategia</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El ingreso de las compras se lo controla mediante el programa ENTERPRISE.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No existe proceso estandarizado para el ingreso de compras.</li><li>• No existen requisitos específicos para las compras.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar proceso de ingreso de compras estandarizado.</li><li>• Establecer criterios para la inspección de los productos comprados.</li></ul>

*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**Cuadro No. 42**  
**PRODUCCIÓN**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Estrategia</b>
<p>§ El personal de planta conoce de las actividades referentes al proceso.</p> <p>§ Calidad del equipo alta tecnología en envolvedores y empacadoras.</p> <p>§ Existe control de calidad de los insumos y del producto terminado.</p>	<p>§ No existe un proceso estandarizado para la producción.</p> <p>§ No existe instructivos de trabajo para el personal de planta.</p>	<p>§ Elaborar proceso para la producción.</p> <p>§ Establecer indicadores para cumplir con las paradas de producción programadas.</p> <p>§ Elaborar instructivos de trabajo para las diferentes actividades de producción.</p>

*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**Referencia 2 - Cuadro No. 42**

**MATRIZ DE INDICADORES DE PRODUCCIÓN.**

<b>Factor clave del proceso</b>	<b>Indicador</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Meta</b>
Cumplir con las paradas de producción programadas	Nivel de cumplimiento de producción	$\left( \frac{\text{\# De paradas producidas}}{\text{\# De paradas programadas}} \right) * 100$	semanal	porcentaje	98%

*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado: Autores De Tesis*





#### 4.4.2.2 Gestión Comercial

**Cuadro No. 43**

#### **GESTIÓN DE PEDIDOS**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Estrategia</b>
<p>§ Posee un control de venta periódica de clientes</p> <p>§ Para realizar una venta se verifica con bodega de producto terminado para la confirmación con el cliente</p> <p>§ Lista de precios valorado junto con el departamento de costos cada semestre</p>	<p>§ La comunicación para el inicio de la venta se lo realiza de forma verbal y no existe un respaldo de forma escrita.</p> <p>§ No existen respaldos de cotizaciones.</p>	<p>§ Elaborar un procedimiento estandarizado para la gestión de pedidos.</p> <p>§ Presentar a los clientes propuestas escritas para realizar seguimiento y hacer efectiva la venta</p> <p>§ Fijar indicadores para medir cuan efectiva es la venta a través de cotizaciones.</p>

*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**Referencia 3 - Cuadro No. 43**

**GESTIÓN COMERCIAL.**

<b>Factor clave del proceso</b>	<b>Indicador</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Meta</b>
Aumentar los pedidos a través de las cotizaciones	Nivel de efectividad de las cotizaciones	$\left( \frac{\# \text{ De pedidos}}{\# \text{ Total de cotizaciones}} \right) * 100$	mensual	porcentaje	80%

***Fuente:*** Investigación de campo

***Elaborado:*** Autores De Tesis

**Cuadro No. 44**  
**CIERRE DE NEGOCIACIÓN**

Fortalezas	Debilidades	Estrategia
§ Facilidad de pago. § Confiabilidad por parte del cliente	§ No se revisa en la central de riesgo a los clientes. § Servicio post. Venta deficiente	§ Realizar un procedimiento para el cierre de negociación. § Afiliarse una entidad de verificación financiera. § Fijar indicadores para medir la eficiencia del servicio de post venta.

*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**Referencia 4 - Cuadro No. 44**

**SERVICIO POST VENTA**

Factor clave del proceso	Indicador	Cálculo	Frecuencia	Unidad de medida	Meta
Mejorar el servicio de post venta	Porcentaje de visitas a los clientes	$\left( \frac{\# \text{ De visitas al año}}{\# \text{ Total de pedidos al año}} \right) * 100$	anual	porcentaje	95%

*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado: Autores De Tesis*









#### 4.4.2.3 Gestión Contable

**Cuadro No. 45**  
**FACTURACIÓN**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Estrategia</b>
§ Posee un programa contable.	§ Las listas de precios no se actualizan. § No existe coordinación para entregar las facturas cuando son fuera de la ciudad.	§ Mantener actualizada la lista de precios de los servicios que brinda la empresa.

*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**Cuadro No. 46**  
**TESORERÍA.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Estrategia</b>
§ Posee un programa contable.	§ Vendedores no entregan a tiempo las facturas de los viáticos. § No existe coordinación para entregar las facturas cuando son fuera de la ciudad. § Falta de coordinación en la distribución de presupuestos en las diferentes unidades	§ Establecer una política para entregar las facturas de los viáticos por parte de vendedores. § Fijar indicador para medir la eficiencia en la distribución del presupuesto a cada unidad

*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**Referencia 5 - Cuadro No. 46**

**EJECUCIÓN CONTABLE.**

<b>Factor clave del proceso</b>	<b>Indicador</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Meta</b>
Mejorar la distribución del presupuesto en las áreas	Índice de efectividad del presupuesto	$\left( \frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto programado}} \right) * 100$	anual	porcentaje	90%

***Fuente:*** Investigación de campo

***Elaborado:*** Autores De Tesis

**Cuadro No. 47**

**CUENTAS POR COBRAR.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Estrategia</b>
§ Posee un programa contable.	§ No existe coordinación para realizar los cobros de las facturas. § No se cumplen las condiciones de la forma de pago. § No existe responsabilidad compartida entre vendedores y tesorería	§ Coordinar con los vendedores para que realicen los cobros de las facturas.

*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**Cuadro No. 48**

**PAGO DE NÓMINA.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Estrategia</b>
§ Posee un programa contable.	§ Poseen un software para control de tiempo pero no lo utilizan eficientemente. § No existen políticas claras respecto a incentivos.	§ Capacitar al personal para el uso adecuado del programa.

*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**Cuadro No. 49**

**CUENTAS POR PAGAR.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Estrategia</b>
§ Crédito con clientes. § Políticas de pago definidas se paga solo los viernes. § Cumplimiento en los pagos.	§ No todos los proveedores dan crédito.	§ Revisar procedimientos

*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**Cuadro No. 50**  
**CONTROL DE INVENTARIOS**

Fortalezas	Debilidades	Estrategia
§ Manejan el programa ENTERPRISE § Realizan controles mensuales.	§ Rotación permanente del personal de bodega. § No existe capacitación del personal. § Las bodegas se encuentran separadas.	§ Unificar bodegas de materiales e insumos § Crear la Bodega de Producto terminado § Capacitar al personal. § Fijar indicador para medir el porcentaje de capacitación del personal.

*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado: Autores De Tesis*

**Referencia 6 - Cuadro No. 48**

**RECURSOS HUMANOS**

Factor clave del proceso	Indicador	Cálculo	Frecuencia	Unidad de medida	Meta
Aumentar el número de trabajadores capacitados	Porcentaje de capacitación del personal	$\left( \frac{\text{\# De trabajadores capacitados}}{\text{\# Total de trabajadores}} \right) * 100$	anual	porcentaje	95%

*Fuente: Investigación de campo*

*Elaborado: Autores De Tesis*















## **4.5 CRONOGRAMAS DE IMPLEMENTACIÓN**

A continuación se detalla el cronograma establecido para cumplir con la visión planteada de la organización al año 2012.

**Gráfico No. 25**

**CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS VISION 2012**



**MISION**

"Somos una empresa líder confitera en el ámbito local y regional, que a su vez se transforme en una entidad competitiva tanto en el campo productivo como en su distribución, entregando a los clientes productos de alta calidad, a buen precio, con innovación y servicio con la ayuda de una renovada estructura corporativa".

**Valores Corporativos**

Respeto: consideración a los derechos personales.  
 Transparencia: en el manejo de toda la gestión  
 Ética: en aplicar un código de ética  
 Justicia: en otorgar a cada quien lo que le corresponde.  
 Honestidad. En el ejercicio de sus competencias.  
 Calidad: focalizada en la satisfacción total de los requerimientos y necesitada de los clientes con referencia al mercado del consumo de confites.

**Políticas**

Reuniones entre la Junta General y la Gerencia General esto será cada año para la evaluación y decidir la implementación de nuevos proyectos.  
 Reuniones de la gerencia general con el resto de gerencias para evaluar el desempeño de las mismas, establecer planes de acción y normas de funcionamiento óptimo de la empresa esto será cada trimestre.  
 La empresa fomentará el desarrollo y capacitación del recurso humano de acuerdo a las necesidades específicas de cada gerencia vinculada siempre con los requerimientos de la organización.  
 Mantener el posicionamiento de la marca en el mercado mediante creación de nuevos planes de marketing e innovar los productos.  
 Implementar y mantener un eficiente control de inventarios tanto para los insumos como para el producto terminado.  
 Todas las personas involucradas dentro de la organización mantendrán y vigilaran el correcto uso de sus bienes y el manejo de la información confidencial no podrá ser divulgada a terceros.

**VISION**

Ser una empresa líder a nivel nacional en el plazo de acción al año 2012, que se dedica a la producción y comercialización de confites con alta calidad y eficiencia, a fin de proporcionar óptima satisfacción al cliente y generar utilidades razonables comprometidos a respetar e incentivar la

**Objetivos Corporativos**

Alcanzar sus metas basándose en los principios y valores. Proporcionar una base objetiva para suministrar feedback al recurso humano en lo que se refiere a su desempeño.	Lograr una mayor participación en el mercado y conseguir una administración eficiente en la producción y comercialización.	Gestionar con criterios de alta calidad en los niveles administrativos y operativos en todos los ejes de la organización con el uso eficiente, eficaz y seguro de los recursos.	Asegurar al cliente que ICAPEB esta dirigido a entregar productos de calidad.	Suministrar indicadores concretos para que cada miembro de la organización realiza su trabajo con eficiencia y responsabilidad.
---	--	---	---	---

2008	2008 - 2009	2009 - 2010	2010 - 2011	2011 - 2012
<b>CREACION DE LA GERENCIA DE MARKETING</b> <b>Liderazgo Gerencial:</b> se logrará a través del ejemplo personal que el gerente ofrece a su unidad de trabajo, en el día a día. Para este fin contribuye comportamientos como comunicación, persistencia, dedicación y motivación. <b>Desarrollar</b> personas y equipos: crear nuevas destrezas e ideas que ayuden a cada miembro de la organización a ser más eficientes en cada puesto de trabajo.	<b>Lanzamiento del producto nuevo Surtifrutas Relleno</b> <b>Innovación</b> en los productos, con un mejoramiento continuo de los servicios de distribución, además de promocionar y realizar una publicidad agresiva. <b>Elaborar</b> planes de seguimiento para mejorar y cumplir con los objetivos planteados. <b>Construir</b> una estrategia de defensa y preventiva, esto permitirá proteger los puntos débiles que tenga ICAPEB mediante el uso de promociones y publicidad, este tipo de campañas están enfocadas al reconocimiento de la calidad y servicio.	<b>Participación:</b> Involucrar a todos los miembros de ICAPEB como una herramienta participante en la dirección de la organización, para esto es importante: incorporar sugerencias de todos los miembros de la organización, involucrar a los equipos de trabajo en la búsqueda de soluciones, delegar responsabilidades. Evaluación de los Indicadores de Gestión Planteados valorar, cumplimiento de objetivos	<b>RESUCITAR LA MARCA</b> <b>Ganar</b> mercado a través de un avance por segmento, en función a la investigación de mercado.	<b>Evaluar</b> El ciclo de desempeño de cada miembro para cumplir con la misión. Verificación del cumplimiento de la Visión.

*Elaborado: Autores De Tesis*

## CAPÍTULO 5

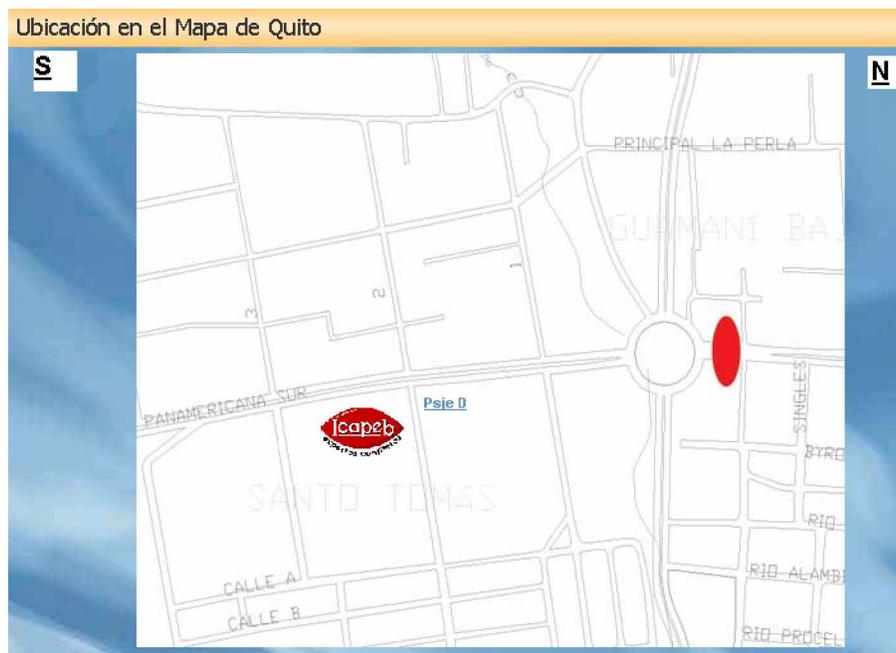
### 5.1. ESTRUCTURA TÉCNICA

Una vez determinados los aspectos de mercado del producto se debe analizar con profundidad y objetividad, a fin de extraer de ellos los parámetros y juicios técnicos necesarios que determinen las características de la maquinaria, del quipo y del proceso de producción que se emplearán, las formas eficientes de organización y desde luego, el lugar en donde se instalará la empresa.

#### 5.1.1 UBICACIÓN

Actualmente la empresa se encuentra ubicada en el sector de la Magdalena en las calles Calle Autachi Duchicela No. 135 y Puruhá, se estima que aproximadamente para el mes de abril del 2008 la planta se traslada al sector de Guamaní en las calles Av. Pedro Vicente Maldonado, Pasaje D s/n a la altura del antiguo peaje del mismo lugar.

**Gráfico No. 26**



*Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*

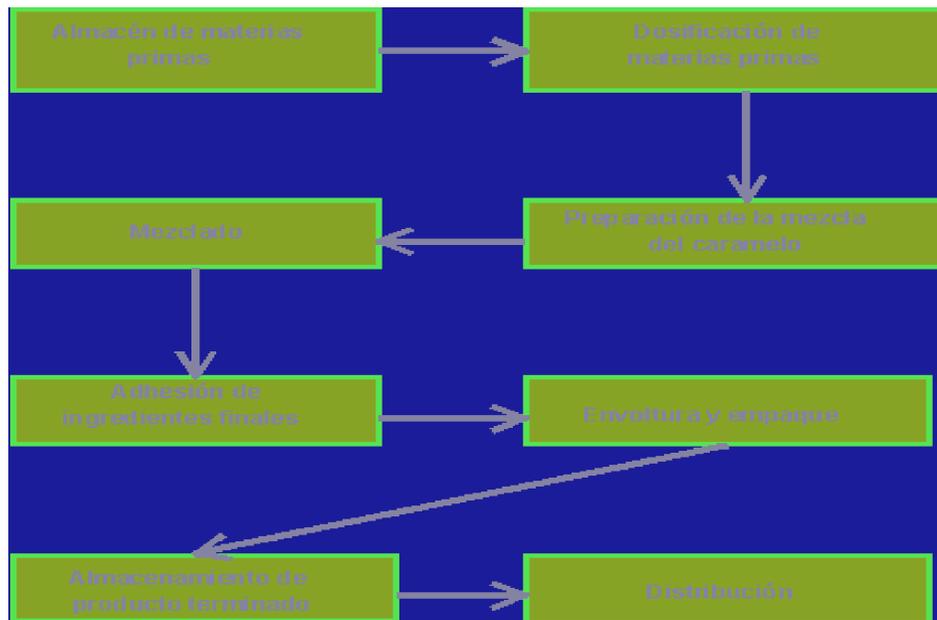
*Elaborado: Autores De Tesis*

Esta decisión de aplazamiento del traslado de la planta se la toma debido a que en este momento para ICAPEB comenzó la temporada alta, este aspecto no solo es para la empresa sino también para todo el sector confitero finalizando por el mes de marzo y reiniciándose en el mes de mayo.

### 5.1.2 DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA PLANTA

Para la organización de la planta se recomienda utilizar, como esquema para la distribución de instalaciones, el flujo de operaciones orientado a expresar gráficamente todo el proceso de producción, desde la recepción de las materias primas hasta la distribución de los productos terminados, pasando obviamente por el proceso de fabricación.

#### *Flujo de materiales*



Las instalaciones necesarias de este giro incluyen, entre otras, las siguientes áreas:

- Almacenamiento de agua.
- Almacenamiento de combustibles.
- Almacén de materias primas.
- Área de proceso (dosificación y mezclado).
- Área de baseado.
- Área de control de calidad.
- Almacén de producto terminado.

- Área de descarga de materias primas y combustibles.
- Área de carga del producto terminado.
- Oficinas técnicas y administrativas.
- Vestidores, baños y sanitarios.
- Comedor.
- Enfermería.
- Atención a clientes.
- Estacionamiento.
- Áreas verdes.

A continuación se detalla la nueva distribución física que se implementará para la nueva planta productiva.

**Gráfico No. 27 – 28 - 29**

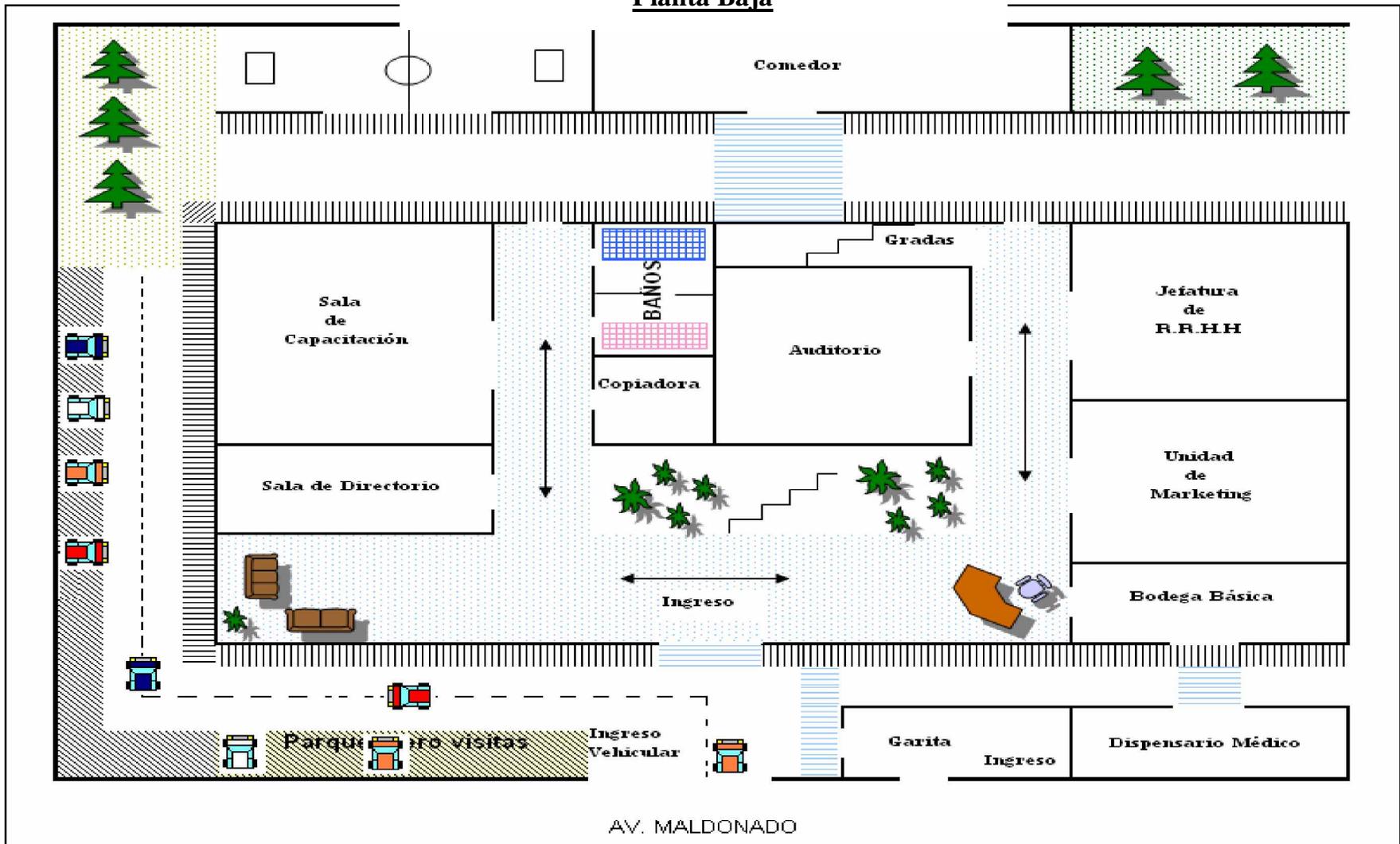
**DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LAS NUEVAS INSTALACIONES DE ICAPEB  
2008**

*Elaborado: Autores De Tesis*

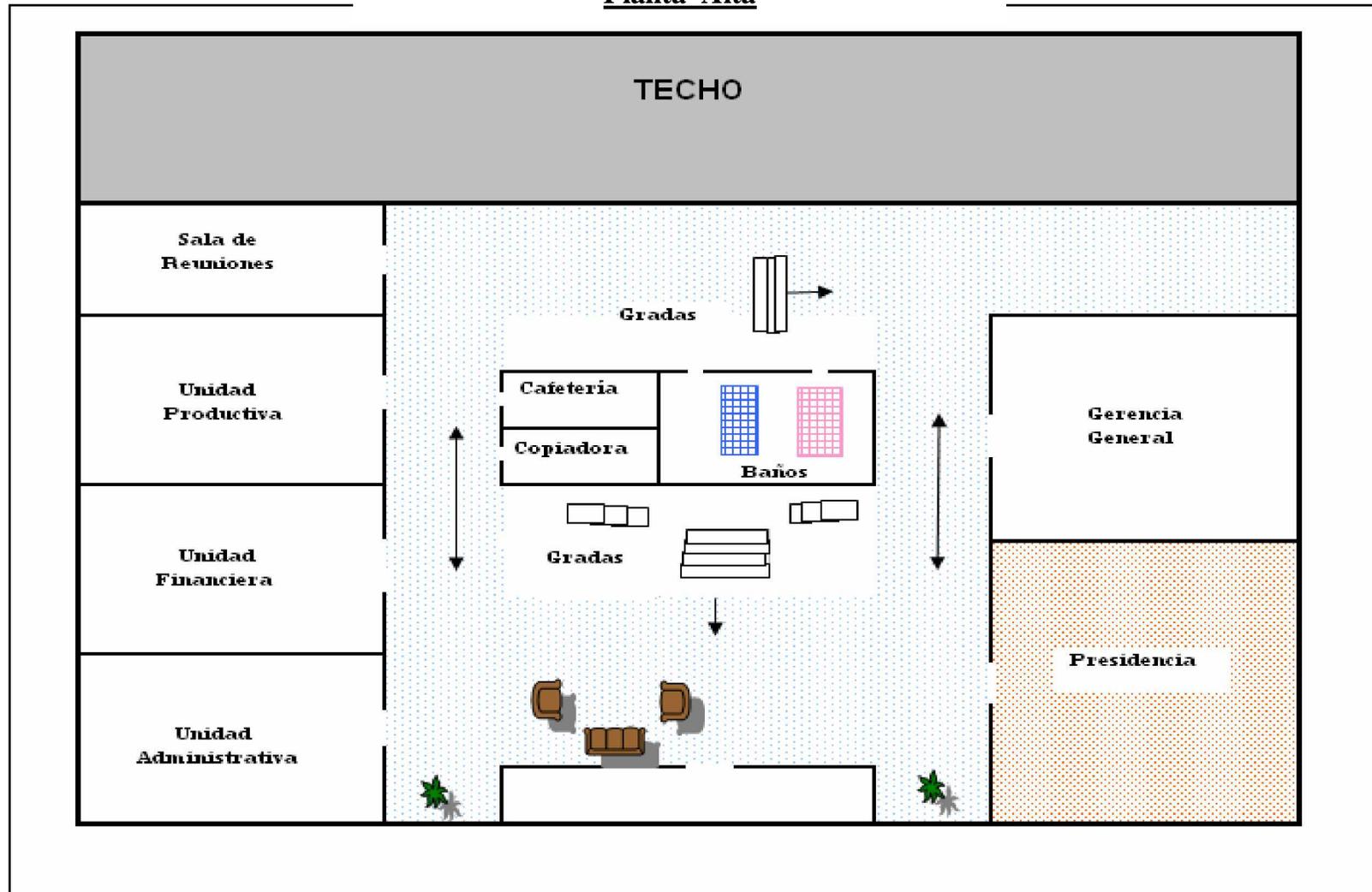
# ICAPEB

# Bloque A

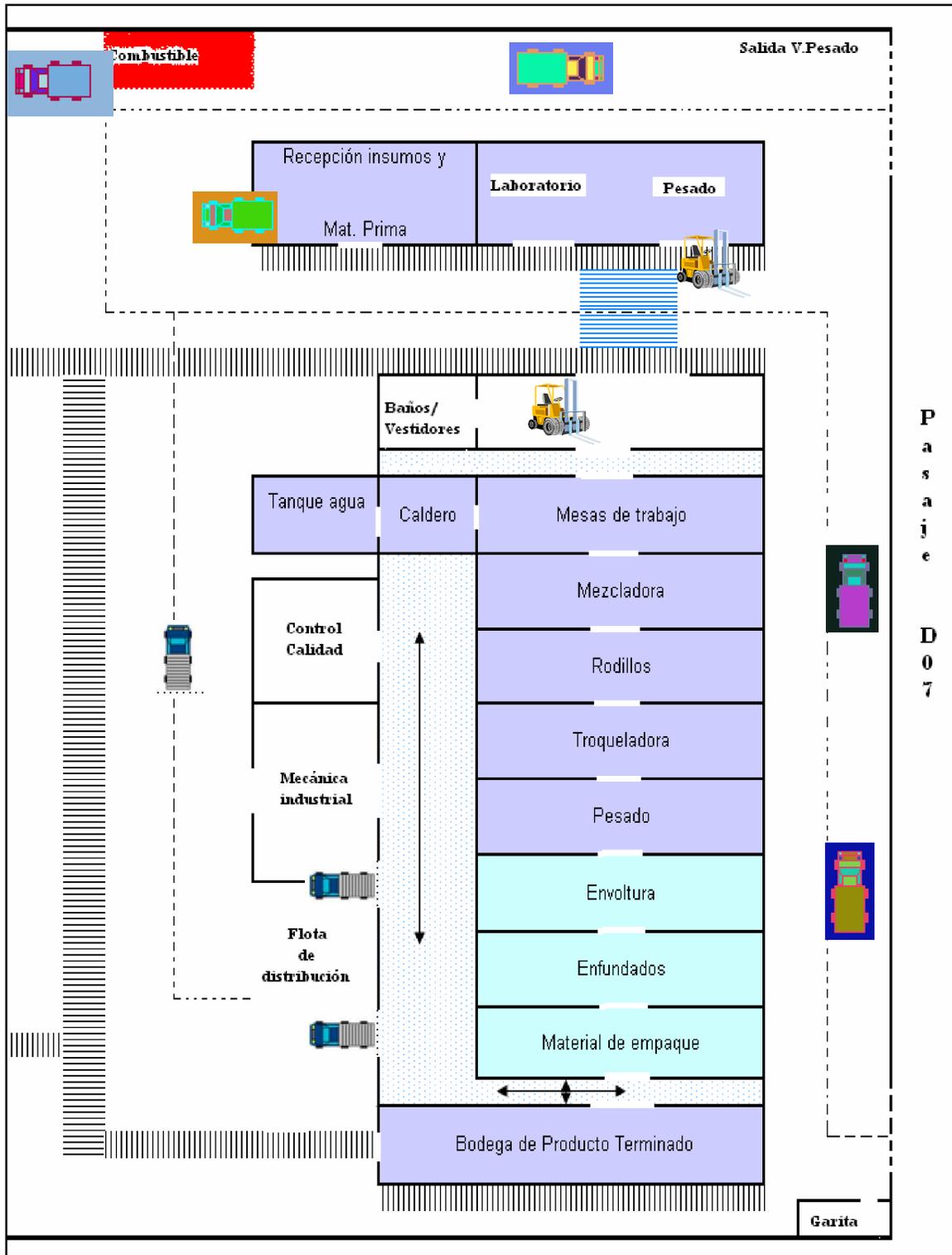
## Planta Baja



Planta Alta



**Planta Productiva**



En la descripción gráfica anterior, han sido verificados los planteamientos antes detallados, los que separa la infraestructura administrativa de la productiva, sugerida dentro de las normas de seguridad industrial.

De igual forma ha sido tomada en cuenta la sugerencia de separar las bodegas siguientes:

- Bodega de Materia Prima
- Bodega de Producto terminado.

Separando así en dos galpones la recepción de mercadería y el despacho de materia prima hacia producción.

Los tanques de combustibles se encuentran en una zona de bajo riesgo separada de la planta productiva.

Se incluyen los accesos de transporte pesado tanto para el ingreso como para la salida.

Cabe destacar que la nueva fábrica dará un gran giro a la imagen de la industria ICAPEB.

## **5.2 ESTRUCTURA FINANCIERA**

Tiene por objetivo determinar los recursos financieros que requiere la empresa para emprender el proyecto de expansión.

En este capítulo se conocerá, desde el punto de vista del inversionista si los ingresos y egresos son aplicables para la realización del proyecto.

Si bien la mayor parte de las inversiones debe realizarse antes de la puesta en marcha del proyecto, pueden existir inversiones que sea necesario realizar durante la operación, ya sea porque se precise reemplazar activos desgastados o porque se requiere incrementar la capacidad productiva ante aumentos proyectados en la demanda.<sup>30</sup>

Para ICAPEB el análisis de la situación financiera es necesario para determinar cuan factible es realizar las inversiones que propone el proyecto antes de que sea puesta en marcha, por lo que la información analizada y utilizada detallada a continuación será solo para la aplicación y valoración del proyecto.

Estos resultados reflejarán si se logrará cumplir los objetivos y metas propuestas. “La evaluación financiera constituye los flujos de efectivo (ingresos y egresos) con los precios vigentes en los mercados y con base en algún indicador financiero, se toma la decisión que permita obtener mayor beneficio neto posible”<sup>31</sup>

### **5.2.1 INFORMACIÓN FINANCIERA**

Para establecer el costo de producción de los caramelos surtificados rellenos determinados en el cuadro No.48 los costos a incurrirse en su producción.

En la aplicación de este método primero se debe conocer los costos fijos, los costos variables, la cantidad de paradas producción que se van elaborar anualmente y el margen de beneficio que se piensa obtener.

A continuación se realizará el cálculo de cada uno de los componentes antes señalados.

Los costos de inversión del proyecto son de una sola vez, pero en la ejecución del proyecto se generan gastos sistemáticos anuales que son el principal sustrando de los ingresos para calcular los beneficios o utilidades, algunos de ellos son laborales (retribución del trabajo de las personas), otros son materiales, se distinguen los de consumo y los de desgaste.

**Cuadro No. 51**  
**COSTO DE PRODUCCION DE CAMELOS SURTTIFRUTAS RELLENO**  
**(USD)**

<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Costos de producción					
Materia prima	48000	49248,00	50528,45	51842,19	53190,08
Mano de obra directa	12300	12619,80	12960,53	13323,43	13709,81
Costos indirectos de fabricación	720	738,72	757,93	777,63	797,85
Subtotal costos de producción	61020	62606,52	64246,91	65943,25	67697,74
Gastos administrativos y ventas					
Gastos administrativos y Asís. técnica	1118,25	1147,32	1177,15	1207,76	1239,16
Gasto de venta	5359,71	5499,06	5642,04	5788,73	5939,24
Subtotal gastos adm. y ventas.	6477,96	6646,39	6819,19	6996,49	7178,40
Gastos financieros	1200	1180,80	1163,09	1146,80	1131,90
Costo total	68697,96	70433,71	72229,19	74086,55	76008,04
Producción anual Surttifrutas Relleno 450 gr.	72300	79530	87483	96231,30	105854,43
<b>Costo unitario Surttifrutas Relleno</b>	<b>0,95</b>				
<b>Incremento 20% Costo Beneficio</b>	<b>0,19</b>				
<b>PVP</b>	<b>1,14</b>				

*Elaborado: Autores De Tesis*

### 5.2.1.1 Costos Fijos

Dentro de los costos fijos del proyecto, se pueden señalar los sueldos del personal que prestarán sus servicios, y las depreciaciones de los activos fijos, que formarán parte de la inversión inicial del proyecto, como principales.

### 5.2.1.2 Costos Variables

Dentro de los costos variables del proyecto, podemos indicar que en este rubro se concentran los servicios básicos como Gastos Administrativos, la inversión en Marketing para el incremento de las ventas planteado.

**Cuadro No. 52**

#### **COSTOS FIJOS Y VARIABLES**

<b>COSTOS Y GASTOS FIJOS</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Sueldos y salarios	37.800,00	38.178,00	38.559,78	38.945,38	39.334,83
Costos de Producción	61.020,00	62.606,52	64.246,91	65.943,25	67.697,74
Dep. equipo y suministros de oficina	105,00	105,00	105,00	105,00	105,00
Dep. muebles y enseres	54,00	54,00	54,00	54,00	54,00
<b>Total costos fijos</b>	<b>98.979,00</b>	<b>100.943,52</b>	<b>102.965,69</b>	<b>105.047,63</b>	<b>107.191,58</b>
<b>COSTOS Y GASTOS VARIABLES</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑOS</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Gastos administrativos	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31
Gastos marketing y ventas	26.748,00	28.810,44	31.060,75	33.517,18	36.199,75
<b>Total costos y gastos variables</b>	<b>27.348,00</b>	<b>29.428,44</b>	<b>31.697,29</b>	<b>34.172,81</b>	<b>36.875,06</b>

*Elaborado: Autores De Tesis*

### 5.2.1.3 Punto De Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se calcula en base a los diferentes costos y gastos en fijos y variables, según se detalló en el cuadro No. 51.

A continuación se realiza los cálculos del punto de equilibrio:

Costos Fijos

**Punto de Equilibrio:** \_\_\_\_\_  
 $1 - (\text{Costos Variables} / \text{Ingresos Totales})$

**Cuadro No. 53**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES</b>						
<b>AÑO</b>	<b>COSTO FIJO</b>	<b>COSTO VARIABLE</b>	<b>ING TOTAL</b>	<b>CTO VAR / ING TOT</b>	<b>1 - CTO ING TOT</b>	<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>
1	27.348	98.979	398.954	0,25	0,75	36.371,67
2	29.428	100.944	458.797	0,22	0,78	37.729,62
3	31.697	102.966	527.617	0,20	0,80	39.382,97
4	34.173	105.048	606.759	0,17	0,83	41.327,86
5	36.875	107.192	697.773	0,15	0,85	43.567,94

*Elaborado: Autores De Tesis*

### **5.2.2 GASTOS DE INVERSIÓN**

Un parámetro fundamental para demostrar la rentabilidad del proyecto, es el volumen de las inversiones necesarias, por lo que se ha prestado especial atención al registro y cuantificación de todos los componentes de costos, detallados en el siguiente cuadro, el cual da una visión general de los grupos de costos, de cuya suma resultan los costos totales de inversión.

El total de la inversión fija es de USD 66.738,00 que será aportado por los accionistas con una recapitalización realizada en el mes de Octubre del 2007.

**Cuadro No. 54**  
**PRESUPUESTO DE INVERSION**

RUBRO	DETALLE			MENSUAL		ANUAL					
	Valor Unit.	Cant.	Costo USD		Meses	1	2	3	4	5	
Sueldos y salarios	Gerente de Marketing		1.800,00	3.150,00	12	37.800,00	38.178,00	38.559,78	38.945,38	39.334,83	
	Jefe de Producto		1.000,00								
	Asistente marketing		350,00								
Equipos y suministros de oficina	Computadores	500,00	2	1.000,00	1.050,00	1.050,00	-				
	Suministros de oficina	50,00		50,00							
Muebles y enseres	Escritorios y Sillas	120,00	3	360,00	540,00	540,00	-				
	Archivadores	60,00	3	180,00							
Asesoría Externa sobre publicidad	Radio - Prensa			6.000,00	6.000,00	3	18.000,00	19.800,00	21.780,00	23.958,00	26.353,80
Uniformes para: Vendedores Ambulantes	Camisetas	2,40	100	240,00	814,00	2	1.628,00	1.676,84	1.727,15	1.778,96	1.832,33
	Gorras	1,50	100	150,00							
	Canguros	2,80	100	280,00							
	Uniformes	18,00	8	144,00							
Material Publicitario	Banners	35,00	40	1.400,00	3.560,00	2	7.120,00	7.333,60	7.553,61	7.780,22	8.013,62
Servicios Básicos (Agua, Luz Teléfono)	Robavistas	2,20	600	1.320,00	50,00	12	600,00	618,00	636,54	655,64	675,31
	Cenefas	1,40	600	840,00							
<b>INVERSION ANUAL</b>							<b>66.738,00</b>	<b>67.606,44</b>	<b>70.257,07</b>	<b>73.118,19</b>	<b>76.209,89</b>

Sueldos y Salarios						37.800,00
Equipos y Suministros de Oficina						1.050,00
Muebles y Enseres						540,00
Gastos Administrativos						600,00
Gastos de Marketing y Ventas	28.810,44	31.060,75	26.748,00	33.517,18	36.199,75	

*Elaborado: Autores De Tesis*

### **5.2.3 FLUJO DE EFECTIVO**

Analizando el flujo de efectivo del proyecto, se establece que la generación de fondos del proyecto tiene suficiente liquidez para cubrir los costos y gastos de cada período, oportunamente, en consecuencia el proyecto no requerirá de préstamos adicionales al iniciar el desarrollo de la actividad.

Para la determinación de los flujos de efectivo netos se considera la depreciación como un rubro, por no constituir un desembolso en efectivo.

**Cuadro No. 55**  
**FLUJO DE EFECTIVO**

<b>ANOS</b>		<b>-</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b><u>INGRESOS</u></b>							
	Ventas brutas	2.741.953,30	410.922,83	472.561,26	543.445,44	624.962,26	718.706,60
-	devolución venta	82.258,60	11.968,63	13.763,92	15.828,51	18.202,78	20.933,20
<b>=</b>	<b>Vtas netas</b>	<b>2.659.694,70</b>	<b>398.954,20</b>	<b>458.797,34</b>	<b>527.616,94</b>	<b>606.759,48</b>	<b>697.773,40</b>
+	Clientes x cobrar 1 de enero	268.102,16	40.215,32	46.247,62	53.184,77	61.162,48	70.336,85
-	Clientes x cobrar 31 de diciembre	281.507,27	2.010,77	48.560,00	55.844,00	64.220,60	73.853,70
-	Descuento en venta	84.916,87	19.947,71	22.939,87	26.380,85	30.337,97	34.888,67
<b>=</b>	<b>Efectivo neto recibido clientes</b>	<b>2.561.372,72</b>	<b>417.211,05</b>	<b>433.545,09</b>	<b>498.576,85</b>	<b>573.363,38</b>	<b>659.367,88</b>
<b><u>EGRESOS</u></b>							
	Compras	2.074.561,86	311.184,28	357.861,92	411.541,21	473.272,39	544.263,25
-	Devolucion en compras	62.236,86	9.335,53	10.735,86	12.346,24	14.198,17	16.327,90
<b>=</b>	<b>Compras netas</b>	<b>2.012.325,01</b>	<b>301.848,75</b>	<b>347.126,06</b>	<b>399.194,97</b>	<b>459.074,22</b>	<b>527.935,35</b>
	Costos Indirectos de Fabricación		720,00	738,72	757,93	777,63	797,85
	Mano de Obra Directa		12.300,00	12.619,80	12.960,53	13.323,43	13.709,81
	Mano de Obra Indirecta		37.800,00	38.178,00	38.559,78	38.945,38	39.334,83
	DepreciacionEquipos y Suministros de Oficina		105,00	105,00	105,00	105,00	105,00
	Deprec Muebles y Enseres		54,00	54,00	54,00	54,00	54,00
	Gastos Administrativos		600,00	618,00	636,54	655,64	675,31
	Gastos de Marketing y Ventas		26.748,00	28.810,44	31.060,75	33.517,18	36.199,75
	Total Egresos		380.175,75	438.985,88	495.675,74	560.650,64	635.139,80
	<b>Total Ingresos - Egresos</b>		<b>18.778,45</b>	<b>19.811,45</b>	<b>31.941,19</b>	<b>46.108,83</b>	<b>62.633,60</b>
	15% Trabajadores		2.816,77	2.971,72	4.791,18	6.916,32	9.395,04
	Impuesto a la Renta		3.990,42	4.209,93	6.787,50	9.798,13	13.309,64
	DepreciacionEquipos y Suministros de Oficina		105,00	105,00	105,00	105,00	105,00
	Deprec Muebles y Enseres		54,00	54,00	54,00	54,00	54,00
	<b>FLUJO NETO</b>	<b>66.738,00</b>	<b>12.130,26</b>	<b>12.788,80</b>	<b>20.521,51</b>	<b>29.553,38</b>	<b>40.087,92</b>

*Elaborado: Autores De Tesis*

## 5.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

A continuación se presentan los métodos para el cálculo de la rentabilidad del proyecto, que servirán de base para la evaluación de las ventajas absolutas y relativas de la inversión.

### 5.3.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Es un método dinámico para el cálculo de la rentabilidad, mediante el cual tiene en cuenta el hecho de que toda entrada o gasto por un monto determinado puede representar valor muy diferente en función de cuánto se efectúa el pago.

El valor que se asigna en el presente, es decir antes de comenzar el proyecto de inversión o antes de ponerlo en marcha, a un pago pasado o futuro, es designado como valor actual y se calcula mediante la acumulación o descuento de intereses, con ayuda de un factor cuya magnitud depende de la tasa de descuento y del lapso entre el momento del pago y el comienzo del proyecto.

El valor actual neto de una inversión en la fecha  $t=0$ , resulta de la suma de valores actuales a dicha fecha de todas las entradas y salidas vinculadas con una inversión.

### CRITERIO DE VENTAJA ABSOLUTA DE UN PROYECTO

Un proyecto de inversión es absolutamente ventajoso cuando su valor actual es igual o mayor que cero. En este caso se alcanza o sobrepasa el rédito mínimo exigido para el capital utilizado que corresponda a la tasa de descuento.

El valor actual neto de este proyecto es de USD. 13.852,67.

A continuación se describe el cálculo del Valor Actual Neto:

$$\text{VAN} = \frac{\text{CAPITAL}}{(1 + \text{INTERÉS})^{\text{POTENCIA EN PAGOS}}}$$

**Cuadro No. 56****CÁLCULO DEL VAN**

<b>CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO Y LA TASA INTERNA DE RETORNO</b>		
<b>Número de Pagos</b>	<b>Capital</b>	<b>VAN</b>
0	- 66.738,00	- 66.738,00
1	12.130,26	10.968,68
2	12.788,80	10.456,78
3	20.521,51	15.172,66
4	29.553,38	19.758,03
5	40.087,92	24.234,51
		<b>13.852,67</b>
	<b>TIR =</b>	<b>16,92%</b>
	Tasa Anual Pasiva	5.79%
	Tasa Anual Activa	0,1059

*Elaborado: Autores De Tesis*

El Valor Actual Neto de este proyecto es positivo, por lo que se recomienda la aceptación del mismo.

### **5.3.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

La Tasa Interna de Retorno puede ser considerada como una forma especial del método del valor actual, mientras que en este se parte de un interés mínimo exigido – tasa de descuento – y se actualiza el valor de todos los pagos de un proyecto por medio de dicha tasa, en la Tasa Interna de Retorno hay que determinar la tasa de descuento que produce un valor actual igual a cero.

Para el proyecto, la Tasa Interna de Retorno calculada es del 16,92 % la misma que supera a la tasa bancaria actual del 10.55 % según la tabla emitida en Noviembre del 2007 por el Banco central del Ecuador.

Lo que determina que existirá una rentabilidad que supera las expectativas, por lo tanto se recomienda la aceptación del proyecto.

**Cuadro No. 57**  
**CÁLCULO DEL VALOR COSTO BENEFICIO**

COSTO BENEFICIO	
CB =	VAN
	INVERSION
CB =	13.852,67
	66.738,00
CB =	<b>0,21</b>

En lo referente a costo beneficio vemos que por cada dólar invertido ganamos 0.21 centavos.

**5.3.3 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN**

El período de recuperación de la inversión determina el número de años requeridos para recuperar la inversión inicial. El retorno del capital invertido de este proyecto es de 3 años y 9 meses de haber iniciado su actividad comercial.

De lo anterior se desprende que los inversionistas tienen la certeza de la recuperación de lo invertido.

**Cuadro No. 58**

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑOS	DESCONTADOS	FLUJOS ACUMULADOS
0	-66.738,00	-66.738,00
1	12.130,26	-54.607,74
2	12.788,80	-41.818,93
3	20.521,51	-21.297,42
4	29.553,38	8.255,96
5	40.087,92	48.343,88
<b>3 AÑOS 9 MESES</b>		

*Elaborado: Autores De Tesis*

## 5.4 PLANES DE CONTINGENCIA

Estos Planes se operarán en el caso de que se pierdan clientes o en el caso de que no se cubra el margen de clientes propuestos, o viceversa. Dando a conocer que el porcentaje de crecimiento en ventas durante los cinco últimos años se ha mantenido en un rango promedio del 10% en todo el sector confitero incluyendo a ICAPEB.

Para esto se plantearán tres escenarios:

### 5.4.1 ESCENARIO PESIMISTA

Un escenario pesimista, el cual se establecería en el caso de que no se cuente con un promedio mínimo de ventas de 2.000.000,00 USD, es decir que las ventas actuales bajen en un 25%.

En este caso se deberán establecer las causas que propinaron que el mercado no acepte el producto nuevo y deje de consumir los productos actuales.

- | Para afrontar estas condiciones adversas, se deberán realizar promociones y reforzar la fuerza de ventas.
- | Recurrir a la publicidad por televisión que no ha sido tomada en cuenta por su alto costo. Esto con la finalidad de promocionar más los productos y llegar en forma directa al consumidor final.

### 5.4.2 ESCENARIO REALISTA

En este escenario se podría decir que las ventas llegan a incrementarse en el margen propuesto es decir el 15% que se estableció como meta y que la empresa se encuentra en un punto estable, sin embargo se podría mejorar, para lo cual se propondría lo siguiente:

- | Ofrecer premios e incentivos a los clientes fieles.
- | Establecer temporadas altas y bajas y en las especialmente en la temporadas bajas ofrecer promociones a fin de que los clientes accedan a los productos.
- | Hacer una clasificación de clientes.
- | Con las utilidades presentar una propuesta de inversión en televisión para fortalecer el posicionamiento de marca.

### **5.4.3 ESCENARIO OPTIMISTA**

En este caso se estaría sobrepasando las metas propuestas y se debería actuar de la siguiente manera.

- | Buscar reforzar las alianzas estratégicas con los proveedores.
- | Promocionar y fortalecer el producto nuevo.
- | Invertir en presentaciones fraccionadas que al momento no se propuso por el alto costo que demanda tanto en material como en maquinaria (Nueva envolvedora)

## **5.5 FACTIBILIDAD LEGAL**

### **Introducción**

La factibilidad legal busca determinar alguna posible restricción legal que evite dar viabilidad al proyecto de expansión de ICAPEB, así también como determinar los procedimientos legales para su funcionamiento.

De la investigación realizada se determina que no existe ningún impedimento ó restricción legal que impida el lanzamiento del nuevo producto.

Del análisis interno realizado en los capítulos anteriores se determinó que consta de 8 socios. El señor Fabián Pérez Bermeo es el actual representante legal.

El RUC está a nombre de la INDUSTRIA DE CAMELOS PÉREZ BERMEO CÍA. LTDA.

### **5.5.1 OBLIGACIONES LEGALES**

A continuación se detalla todas las obligaciones legales con las que cumple ICAPEB, y la actualización de las mismas en el año 2007.

**Cuadro No. 59**  
**OBLIGACIONES LEGALES**

<b>REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS</b>						
<b>Ámbito</b>	<b>Aspecto Regulado</b>	<b>Documento</b>	<b>Emitido por</b>	<b>Fecha de Expedición</b>	<b>Autoridad que verifica</b>	<b>Cumplimiento</b>
Seguridad social	Responsabilidad Patronal	Reglamento general de Responsabilidad Patronal	IESS	01/01/2007	IESS	Afiliación al IESS
Seguridad social	Riesgo del Trabajo	Reforma al reglamento de seguridad e higiene del trabajo Resolución 117	IESS	01/01/2007	IESS	Reglamento de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional
Seguridad social	Salud e integridad física	Reglamento de seguridad e higiene del Trabajo de las dependencias del IESS. Resolución 625	IESS	01/01/2007	IESS	Reglamento de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional
Laboral	Contrato individual de trabajo	Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo	-	Ministerio de trabajo	Contrato de trabajo
Laboral	Reglamento Interno	Código de Trabajo	Ministerio de Trabajo	-	Ministerio de trabajo	Reglamento Interno
Laboral	Política empresarial en seguridad y salud	Guía para la Elaboración de	Ministerio de Trabajo	01/11/2002	Ministerio de trabajo	Reglamento interno

	en el trabajo	Reglamento Interno de Seguridad y Salud de las Empresas Noviembre 2002 en el Art. 434 ( Ex 441)				seguridad e higiene
						Comité de Seguridad Industrial e Higiene del Trabajo
						Seguro de accidentes Personales
Municipal	Normativa ambiental	Ordenanza municipal 146	Municipio	18 abril de 2006	Municipio	Auditoria Ambiental y Plan de manejo ambiental
Municipal	Aspectos Tributarios	Impuesto Predial, Impuesto Catastral	Municipio	-	Municipio	Pago de tasas e impuestos municipales
Municipal	Planificación Urbana	Planificación urbana	Municipio	-	Municipio	Informe de Regulación Urbana
Control	Normativa de seguridad contra incendios	-	Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito	-	Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito	Certificado emitido por el Cuerpo de Bomberos
Tributario	Impuesto al Valor Agregado	Código Tributario	SRI	Codificación 2005-09	SRI	Declaración del IVA
Tributario	RUC	Ley de Registro	SRI	4 de agosto 1999	SRI	Registro Único de

		Único de Contribuyentes		1790862917001		Contribuyentes
Tributario	Impuesto a la Renta	Ley del Impuesto a la Renta	SRI	-	SRI	Pago del Impuesto a la Renta
Societario	Registro de la Superintendencia de Compañías	Ley de Compañías	Superintendencia de Compañías		Superintendencia de Compañías	Balance Auditado
						Constitución de la Compañía
						Lista de Socios
						Registro Mercantil

*Elaborado: Autores De Tesis*

## 5.2.2 REGISTRO Y CONTROL SANITARIO

El proceso de Registro y Control Sanitario cumple con la responsabilidad de preservar la salud de nuestra población, garantizando la calidad integral de los productos que se aprueban para su consumo.

Es el laboratorio de referencia nacional para fines de colaborar con instituciones públicas y privadas, en la determinación de la idoneidad farmacéutica y terapéutica de fármacos y productos alimenticios con posibles dudas sobre estos parámetros. La importancia de esta actividad, ha permitido establecer fallas terapéuticas relacionadas con calidad, falsificaciones y comercialización no autorizada de fármacos.

Al pie se detallan los requisitos indispensables establecidos en la Legislación Sanitaria Ecuatoriana Vigente:

1. Certificado de Constitución, existencia y presentación Legal de la empresa solicitante, original o copia notariada.
2. Cédula de Identidad del representante legal.
3. RUC.
4. Certificado de control de calidad emitido por un laboratorio acreditado.
5. Informe técnico del proceso de elaboración con firma del Técnico Responsable
6. Interpretación del código del Lote con firma del Técnico Responsable
7. Especificaciones del material de envase, emitido por el proveedor y con firma del técnico responsable.
8. Ficha de estabilidad emitida por un Laboratorio Acreditado.
9. Proyecto de rótulo o etiqueta del producto.
10. Copia notariada del Permiso Sanitario de Funcionamiento de la planta procesadora (fabricante) del producto y si el caso lo requiere del solicitante.
11. Factura a nombre del INHMT "LIP"

**Cuadro No. 60**  
**REGISTRO SANITARIO SURTTIFRUTAS**

CARAMELOS SURTTIFRUTAS	Código	Elaboración	Caducidad
MANGO	01910AN-AC-03-00	12.03.2007	12.03.2015
CEREZA	01908AN-AC-03-00	29.01.2007	29.01.2015
NARANJA	01867AN-AC-02-00	22.01.2007	22.01.2015
PERA	01868AN-AC-02-00	08.11.2007	08.11.2015
DURAZNO	01862AN-AC-02-00	12.03.2007	12.03.2015

*Elaborado: Autores De Tesis*

### 5.5.3 PROPIEDAD INTELECTUAL

En el Ecuador los aspectos relacionados con la propiedad intelectual son normados por la Ley de Propiedad Intelectual.<sup>32</sup>

El Estado ecuatoriano reconoce, regula y garantiza la propiedad intelectual adquirida de conformidad con la ley, las decisiones de la Comisión de la Comunidad Andina y los convenios internacionales vigentes en nuestro país. La propiedad intelectual comprende:

1. Los derechos de autor y derechos conexos.
2. La propiedad industrial, que abarca, entre otros campos, los siguientes:
  - Las invenciones.
  - Los dibujos y modelos industriales.
  - Los esquemas de trazado (topografías) de circuitos integrados.
  - La información no divulgada y los secretos comerciales e industriales.
  - Las marcas de fábrica, de comercio, de servicios y los lemas comerciales.
  - Las apariencias distintivas de los negocios y establecimientos de comercio.
  - Los nombres comerciales.
  - Las indicaciones geográficas.
  - Cualquier otra creación intelectual que se destine a un uso agrícola, industrial o comercial.
3. Las obtenciones vegetales.

También se expresa que los derechos conferidos por esta Ley se aplican por igual a nacionales o extranjeros, domiciliados o no en el Ecuador.

Para el caso de ICAPEB durante su trascendencia ha registrado dentro de la propiedad intelectual, las formulaciones de sus caramelos, los nombres y el slogan de sus productos, como se resalta en el párrafo anterior.

## CAPÍTULO 6

### 6.1 CONCLUSIONES

- Ø El mercado de la industria de caramelos es oligopolista, situación que afecta a la mediana y pequeña industria como es el caso de ICAPEB. El mercado oligopolista tiene como característica determinar el precio de sus productos, la cuota de producción y los lugares donde se expenden.
- Ø La empresa es consciente de la necesidad de implementar en forma urgente la expansión de la misma, sin incrementar costos, solamente con la utilización de herramientas de gestión que conlleven a una mayor eficacia y eficiencia de la misma.
- Ø Los resultados de las encuestas determinan que al menos un 70 % de los encuestados no tienen caramelos rellenos; por lo tanto el mercado en el cual se pretende introducir el nuevo producto no ha sido explotado.
- Ø Al analizar la matriz de Michael Porter se determina que el competidor directo de ICAPEB es Confiteca, según el comparativo realizado la ventaja que tiene sobre este competidor es el nuevo caramelo relleno de esencias frutales a diferencia del producto de Confiteca que es relleno de chicle.
- Ø La industria nacional confitera considera que la entrada de productos extranjeros disminuyen los precios de los productos locales por la falta de regulaciones de importación. Este comportamiento afecta directamente a la demanda nacional y actualmente se encuentra en el mercado gran variedad de producto extranjero especialmente productos colombianos a bajos precios y algunos de ellos de calidad.
- Ø Los ejes críticos del diagnóstico situacional del desempeño de ICAPEB en el mercado local, enfocan como una deficiencia la estructura de marketing, existiendo una carencia de direccionamiento estratégico y la falta de toma de decisiones.

- Ø La empresa ICAPEB no cuenta con una planificación estratégica situación que no le ha permitido desarrollar el producto y penetrar en el mercado local con su marca producto de esto ha disminuido sus ventas.
  
- Ø La empresa no tiene el capital para reinvertir, sin embargo la apertura de los accionistas permite el apoyo para nuevas inversiones que conlleven a expandir a ICAPEB.
  
- Ø Los indicadores financieros como el VAN de \$ 13.852,67 y el TIR 16.92% aseguran la recuperación de la inversión. El tiempo para el mismo es de 3 años 9 meses. A demás que el costo beneficio es de \$ 0,21 por cada dólar invertido.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Ø El Estado Ecuatoriano debe fijar un marco legal que regule la actuación de los monopolios y oligopolios que distorsionan el libre mercado.
- Ø La Junta General de Accionistas de la empresa ICAPEB, debe considerar la puesta en marcha de una serie de herramientas de gestión como poner en práctica el plan estratégico trazado para el efecto, con la programación de sus proyectos prioritarios como una nueva estructura orgánica funcional, plan de marketing e incremento de inversiones.
- Ø Poner en práctica las herramientas del plan de marketing referente al análisis de precios, plaza, promoción y producto, en el mercado local (provincia de Pichincha).
- Ø Realizar seguimiento y vigilancia a la competencia que permita mantener un buen posicionamiento en el mercado.
- Ø Alinear la cultura organizacional para todos los miembros de la empresa, a fin de orientarse a un solo objetivo de incrementar las ventas.
- Ø Desarrollar procesos departamentales basados en los flujogramas establecidos para gestionar la relación de la organización con el entorno y la toma de decisiones sobre planificación y mejoras de la misma.
- Ø Asegurar la recapitalización de los accionistas a través de la Junta de Accionistas para que la misma apruebe el incremento del capital social lograr la expansión deseada.

### 6.3 BIBLIOGRAFÍA.

- Banco Central del Ecuador, Diario el Comercio, Proyecto SICA,
- Revista Ecos/edición 2005
- MILLER, Roger. “Microeconomía”. Editorial Harla. México 1986.
- [www.elfinanciero.com](http://www.elfinanciero.com)
- Banco central del Ecuador. “Cuentas Nacionales Trimestrales”, [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- ACOSTA, Alberto. “Breve Historia Económica del Ecuador”, Quito 2002
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)
- El origen de los caramelos: Golosinas con historia
- CÓRDOVA, Juan. “Azúcar: ajuste esperado en busca de la eficiencia”.
- Ingenios Azucareros Elaboración. Proyecto SICA-MAG-BIRF:, [www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)
- PORTER, Michael. “Estrategia y Ventaja Competitiva”.Edición Líderes del Managment 2006 pág. 117
- CHIAVENATO, Adalberto. “Administración: Procesos Productivos”
- PORTER, Michael. “La ventaja competitiva” Pág. 22
- HACKER, David. “Liderazgo de Marca” Pág. 32;
- HACKER, David. “Liderazgo de Marca” Pág. 33.
- MONCAYO, Edgar DR. “Planificación Estratégica como instrumento de la gestión”
- PELAYO, Carmen. “La Competitividad”, [www.monografias.com/trabajo](http://www.monografias.com/trabajo).
- FERNANDEZ, Ivatte. “Estudio sobre la unificación de conceptos”.
- YOSHIDARA, Hideki. “Estrategias de las Empresas de éxito. 1987”, Pág. 117
- SALAS AMAT, Joan. “Control Presupuestario, Barcelona”, Gestión 2000
- [www.apuntes.universidad/administración](http://www.apuntes.universidad/administración)
- [www.gerenteweb.com/documentos/direccion/dd1005051.php](http://www.gerenteweb.com/documentos/direccion/dd1005051.php)
- ENCICLOPEDIA Encarta. ”Introducción al Marketing edición 2003”
- CHIAVENATO, Adalberto. “Introducción a la teoría general de la administración. 1999” pág. 8
- HAMMER. M. CHAMPÚ. “Reingeniería. Grupo editorial Norma”. Colombia. 1994. pág. 3
- HARRINGTON, DR. H. J... “Mejoramiento de Procesos de la empresa” Cáp. 4.
- SAPAG, CHAING, “Diseño y Evaluación de Proyectos”
- ORTEGA, Wilson. “Evaluación de Proyectos”, pág. 293.
- [www.gerenteweb.com/documentos/direccion/dd1005051.php](http://www.gerenteweb.com/documentos/direccion/dd1005051.php)
- Congreso Nacional, Ley de Propiedad Intelectual, Quito-Ecuador, 1998

## 6.4 ANEXOS

### ANEXO No. 1

#### **PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS**

<b><u>PROVEEDOR</u></b>	<b><u>BIENES</u></b>
ALITECNO S.A	ACEITES-LUBRIC.
RJ 2000 Cia. Ltda.	ACEITES-LUBRIC.
TESQUIMSA	MANTENIM.
ADITMAQ Cia Ltda.	MAT. PRIMAS
ALDEAN ORELLANA FRANCISCO	MAT. PRIMAS
AROMCOLOR S.A	MAT. PRIMAS
BRENNTAG S.A	MAT. PRIMAS
CAMPOVERDE CALIXTO	MAT. PRIMAS
DANEC S.A	MAT. PRIMAS
DISAROMATI S.A	MAT. PRIMAS
EXTRACTOS ANDINOS S.A	MAT. PRIMAS
INTEROC S.A	MAT. PRIMAS
MAGIC FLAVORS	MAT. PRIMAS
PRODUCTOS SCHULLO S.A	MAT. PRIMAS
PROVEQUIM	MAT. PRIMAS
QUALIBEST - JOSÉ CONDE	MAT. PRIMAS
QUIMATEC Cia Ltda	MAT. PRIMAS
QUÍMICOS PAPER PLUS S.A	MAT. PRIMAS
RESIQUIM S.A	MAT. PRIMAS
SILPERAL	MAT. PRIMAS
SOLVESA S.A	MAT. PRIMAS
TECNIAROMAS S.A	MAT. PRIMAS
ENGOMA Cia Ltda.	ETIQUETAS
W.A. ETIQUETAS Cia Ltda	ETIQUETAS
ARVAR S.C.C	INSUMOS
CASA DE LOS QUÍMICOS Cia Ltda	INSUMOS
GERMAN W. ZARRIA / REPR. ZARRIA	INSUMOS
MAIC IMPORT-EXPORT S.C.C	INSUMOS
WILSON GUILLEN/ COMERC. GUILLEN	INSUMOS
GRAFICAS ESCALA / JOSÉ OLMEDO	IMPRESA
OFITEG / JAVIER MOYA	IMPRESA
CELOPLAST S.A.	EMPAQUE
CRANSA S.A	EMPAQUE
PLÁSTICOS DEL LITORAL S.A.	EMPAQUE
SACOS DURAN REYSAC S.A	EMPAQUE
MAIC PLASTIC S.C.C	PALILLOS
PLASTITER Cia Ltda	PALILLOS
SICOR S.A	Art. LIMPIEZA
SERVIPAPEL	Art. LIMPIEZA
CARLISAN / LICTO LICTO CARLOS	SEG. INDUST.
CONFECCIONES PAOLITA / OSWALDO CALAHORRANO	SEG. INDUST.
DEGSO	SEG. INDUST.
TEGGIP	SEG. INDUST.
INTERMACO C.A	SUMINISTROS
PROAC / MARCO ANTONIO BRITO BRITO	SUMINISTROS
SUMICONTI / PILA JUAN FRANCISCO	SUMINISTROS
AGENCIA TULLIO CAMPOVERDE	Serv. Tramites
BARRAGÁN FERNANDO DR.	Serv. Tramites

BODPUYANGO	Serv. Tramites
CÓRDOVA JANET	Serv. Tramites
CHÁVEZ CESAR / COMERCIAL ADUANERA	Serv. Tramites
INTERTEK Cia Ltda	Serv. Tramites
LABOLAB	Serv. Tramites
LABORATORIOS SEIDLA / LIGIA DEL PILAR CÓRDOVA	Serv. Tramites
MAGNOSEG	Serv. Tramites
SEMAR ( IVAN MANTILLA )	Serv. Tramites
SEMICAR Cia Ltda	Serv. Tramites
SICEL / MARCELO ZUMARRAGA	Serv. Tramites
C.I. PRODUCTOS INTERMEDIOS	Import.
DERIVADOS DEL MAIZ	Import.
INDUSTRIAS DEL MAIZ	Import.
INGENIO LA CABAÑA	Import.
LA TOUR	Import.
M.P.E.	Import.
MINIPAK	Import.

**ANEXO No. 2****Encuesta para los potenciales clientes de Icapeb**

1.- ¿Cuál es el distribuidor mayorista que prefiere usted?

- a) Confiteca
- b) ICAPEB
- c) ARCOR
- c) La Universal

2.- ¿Qué marca de caramelos prefiere el consumidor en su negocio?

- a) Confiteca
- b) ICAPEB
- c) ARCOR
- c) La Universal

3.- ¿Por qué cree usted que el consumidor prefiere la marca seleccionado anteriormente?

- a) Precio
- b) Marca
- c) Calidad
- d) Presentación

4.- ¿Con que frecuencia realiza usted pedidos de caramelos?

- a) Diariamente
- b) Semanalmente
- c) Mensualmente
- d) Trimestralmente

5.- ¿Qué factores son más importantes para usted al momento de comprar una marca determinada?

- a) Descuentos
- b) Promociones
- c) Línea de crédito
- d) Plazos de pago
- e) Calidad

6.- ¿A su criterio es justo el precio al por mayor que recibe de su proveedor?

Si .....

No .....

7.- ¿El consumidor prefiere caramelos nacionales o extranjeros?

Nacionales .....

Extranjeros .....

8.- ¿Dentro de la línea de productos de confites mencione cuales son los de mayor demanda por parte del consumidor final?

.....

.....

.....

9.- ¿De los productos mencionados anteriormente cuál considera usted que tiene mayor volumen de ventas?

Chupetes .....

Caramelos .....

Chocolates .....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**