

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Comercialización y Distribución de Panela Orgánica

**Diana Natali Apolo Cárdenas
Viviana Patricia Samaniego Almeida**

**Fabrizio Noboa, Ph.D
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas

Quito, 20 de agosto de 2016

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Comercialización y Distribución de Panela Orgánica

Diana Natali Apolo Cárdenas
Viviana Patricia Samaniego Almeida

Firmas

Fabrizio Noboa, Ph.D
Director del Trabajo de Titulación y
Director de la Maestría en Administración
de Empresas

Santiago Gangotena, Ph.D
Decano del Colegio de Administración
y Economía

Hugo Burgos, Ph.D
Decano del Colegio de Postgrados

Quito, 20 de agosto 2016

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombre: Diana Natali Apolo Cárdenas

Código de estudiante: 00124213

C. I.: 1718393679

Fecha: Quito, 20 de agosto de 2016

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombre: Viviana Samaniego Almeida

Código de estudiante: 00123682

C. I.: 1719350983

Fecha: Quito, 20 de agosto de 2016

DEDICATORIA

Dedico todo mi trabajo y esfuerzo a Dios por permitirme seguir adelante en mi carrera profesional; a mis padres, Dandy y Mary, por su amor y apoyo incondicional; a mis queridas hermanas, Tatiana y Camila, por ser un ejemplo de superación y por convertirse en el motor y la alegría de mi vida.

Diana Apolo

El presente proyecto se lo dedico a mis padres, Sonia y Nelson, por ser siempre un ejemplo a seguir y por impulsarme a cumplir todos mis objetivos a lo largo de mi vida. A mi futuro esposo, Fernando, por ser mi respaldo y compañero en todos los sacrificios que hice durante la maestría.

Viviana Samaniego

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por darnos la fuerza para culminar exitosamente esta meta profesional. A los profesores de la Universidad San Francisco por ampliar nuestra visión gerencial y fortalecer nuestros conocimientos en innovación y liderazgo empresarial. A nuestros compañeros de clase por compartir sus experiencias y darnos su apoyo durante la maestría.

RESUMEN

Basándose en el comportamiento del mundo globalizado y la generación de dos tendencias: el incremento de consumo de comida orgánica y el aumento de importaciones de panela en el Ecuador, se desarrolla el presente proyecto que tiene por objetivo la agregación de valor en la comercialización y distribución de panela orgánica con un sistema integrado verticalmente que permitirá la incorporación de tecnología y la utilización de las capacidades y conocimientos de la población, disminuyendo de esta manera las importaciones desde el mercado colombiano e impulsando la producción local del cantón Puyango en la provincia de Loja. Lo que permite que este proyecto apoye al Plan Nacional del Buen Vivir y a la Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva.

Para cumplir con el objetivo del proyecto se realizó un análisis del sector de endulzantes del Ecuador que permite determinar su rentabilidad utilizando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Estrategia Competitiva, 1980) y el Mapa Estratégico de la Competencia. Además, se desarrolló un estudio de mercado donde se utilizó la investigación exploratoria y concluyente que permitió conocer las preferencias de los consumidores y los principales competidores. Con dicha información se identificaron recursos, capacidades y se definieron estrategias genérica y de mercadeo basadas en el posicionamiento actual de los competidores y en la diferenciación donde se hace énfasis en los atributos orgánico (natural) y nutritivo con el objetivo de alcanzar ventaja competitiva en el sector de los endulzantes.

Finalmente, el análisis del plan financiero permite conocer la factibilidad del presente proyecto y sus resultados en términos de VAN y TIR.

Palabras clave: panela orgánica, ventaja competitiva, sector endulzantes, matriz productiva, Puyango, PaneLife.

ABSTRACT

This research is based on the current behavior of the globalized world and also the development of two trends that includes: increased consumption of organic food and increased panela's imports in Ecuador. This project aims to add value in the marketing and distribution in which organic panela develops with a vertically integrated system that will allow to incorporate technology and apply population's skills and knowledge in order to decrease the imports from the Colombian market and promote Puyango's (Loja) local production. Therefore, this project is part of the "Plan Nacional del Buen Vivir" and the "Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva".

In order to achieve the project's objective, it was necessary to analyze Ecuador's sweetener sector and its competition, which determines the sector's profit through the use of Porter Five Forces model (Competitive Strategy, 1980) and The Strategic Competition Map. In addition, a market research that was made with the exploratory and conclusive methodologies that allowed knowing the preferences of consumers and the main competitors. This information contributed to identify resources, capabilities, generic and marketing strategies based on the current competitors' position and differentiation on nutritious and organic attributes which helps to consumers prefer this product.

Finally, a financial plan was made to know the project's feasibility in terms of NPV and IRR.

Keywords: organic panela, competitive advantage, sweeteners sector, productive matrix, Puyango.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
ÍNDICE DE TABLAS	12
ÍNDICE DE FIGURAS.....	13
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	15
CAPÍTULO 1	16
CONTENIDO	16
1.1 Justificación.....	16
1.2 Tendencias del Macro Entorno	17
1.3 Análisis Sectorial.....	18
1.4 Análisis de la Competencia.....	19
CAPÍTULO 2.....	21
ANÁLISIS DE MERCADO	21
2.1 Método de Recolección de Datos Utilizados	21
Datos Secundarios.....	21
Datos Cualitativos.....	22
Datos Cuantitativos.....	22
2.2 Mercado.....	24
Tamaño del Mercado.....	24
Principales Competidores.....	24
2.3 Consumidor.....	27
Hábitos de Compra.....	28
Necesidades Insatisfechas.....	32
Atributos Valorados.....	42
Posicionamiento de los Principales Competidores (Atributo y Marca).....	43
Evaluación del Concepto.....	47
Resultados del Grupo de Control.....	47
2.4 Oferta.....	48
Evaluación de la Estratégica y Táctica Mercadológica de los Principales Competidores. .	48
Perchas.....	48
Precio.....	52
Producto.....	56
Comunicación.....	57
Plaza.....	59
CAPÍTULO 3	61
DEFINICIÓN ESTRATÉGICA.....	61

	10
3.1 Estrategia Genérica	61
3.2 Posicionamiento Estratégico	62
3.3 Recursos y Capacidades Distintivas.....	64
3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.....	65
CAPÍTULO 4.....	67
PLAN COMERCIAL.....	67
4.1 Plan de Mercadeo.....	67
Estrategia de Posicionamiento.	67
Estrategia de Marca.....	68
Estrategia de Producto.....	69
Estrategia de Precios.	70
Estrategia de Comunicación.....	74
Estrategia de Canal/Plaza.....	77
Presupuesto.	78
4.2 Plan de Ventas.....	79
Modelo de Ventas.....	79
Estructura del Equipo Comercial.	81
Proyección de Ventas.....	82
Definición de Metas Comerciales.	84
Esquema de Remuneraciones e Incentivos.	85
Esquema de Seguimiento.....	85
CAPÍTULO 5.....	88
PLAN FINANCIERO.....	88
5.1 Generalidades.....	88
5.2 Inversión.....	89
5.3 Financiamiento.....	90
5.4 Proyecciones Financieras.....	90
Proyección Mensual del Primer Año – Flujo de Efectivo.....	90
Proyección Anual.....	91
Análisis del Estado de Resultados.....	91
Análisis del Balance General.	92
Análisis del Punto de Equilibrio.....	93
5.5 Análisis Financiero.....	94
Razones de Liquidez.	94
Razones de Solvencia a Largo Plazo.....	94
Razones de Administración o Rotación de Activos.....	94
Medidas de Rentabilidad.....	95

5.6 Valoración y Tasa de Descuento.....	95
5.7 Análisis de Sensibilidad	99
Escenario Optimista.....	99
Escenario Pesimista.....	100
5.8 Conclusiones	101
ANEXOS.....	102
Anexo 1.- Análisis Sectorial.....	102
Grado de Rivalidad.....	102
Amenaza de Entrada.....	104
La Presión de Productos Sustitutos.....	105
Poder de Negociación Consumidores.....	105
Poder de Negociación Proveedores.....	105
Anexo 2.- Resultados de la Encuesta para Definición de Variables del Mapa Estratégico...	107
Anexo 3.- Matriz	109
Anexo 4.- Informe Análisis Cualitativo.....	119
Anexo 5.- Muestra.....	123
Anexo 6.- Encuesta.....	124
Anexo 7.- Resultados Chi Cuadrado.....	134
Anexo 8.- Definición de Perfil.....	136
Anexo 9.- Hoja de Vida de las Autoras.....	143
Anexo 10.- Presupuesto para la Comercialización de PaneLife.....	148
Anexo 11.- Costo Productores y Precio de Venta.....	150
Anexo 12.- Inversión Inicial.....	151
Anexo 13.- Financiamiento.....	153
Anexo 14.- Tabla de Amortización.....	154
Anexo 15.- Flujo de Caja y Estado Resultado del Año 2017 (Proyección Mensual).....	155
Anexo 16.- Punto de Equilibrio Contable.....	156
Anexo 17.- Análisis financiero.....	157
Anexo 18.- Datos para el Cálculo del WACC Y CAPM	158
Anexo 19.- Escenario Optimista – Flujo de Caja y Análisis de Sensibilidad	161
Anexo 20.- Escenario Pesimista – Flujo de Caja y Análisis de Sensibilidad.....	162
BIBLIOGRAFÍA.....	163

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis del Chi Cuadrado	48
Tabla 2. Comparación de Información Nutricional entre la Panela y el Azúcar Refinado (ALBERT, 2013).....	62
Tabla 3. Costos de Mensuales de Producción de Panela (BRAVO, 2007)	71
Tabla 4. Precios de los Principales Competidores en el Sector Endulzantes	71
Tabla 5. Cálculo del Precio de Venta.....	72
Tabla 6. Presupuesto de Promoción	77
Tabla 7. Consumo de Endulzantes por Habitante	83
Tabla 8. Organización de Reuniones.....	87
Tabla 9. Estado de Resultados Proyectado 2017-2021	91
Tabla 10. Balance General Proyectado 2017-2021	93
Tabla 11. Tasas Utilizadas para el Cálculo del CAMP	97
Tabla 12. Cálculo del WACC	97
Tabla 13. Cálculo del VAN y TIR	98
Tabla 14. Variable Escenario Optimista.....	99
Tabla 15. Cálculo del VAN y TIR – Escenario Optimista.....	100
Tabla 16. Variable Escenario Pesimista.....	100
Tabla 17. Cálculo del VAN y TIR – Escenario Pesimista	101
Tabla 18. Principales Competidores en Venta de Miel, 2014.	103
Tabla 19. Principales Competidores en Venta de Azúcar, 2014.	103
Tabla 20. Principales Competidores en Venta de Panela, 2014.	103
Tabla 21. Principales Competidores en Venta de Endulzantes, 2014.	104
Tabla 22. Definición de Puesto para la Posición de Gerente General (COLEGIO DE ECONOMISTAS DE VALENCIA)	136
Tabla 23. Definición de Puesto para la Posición de Jefe de Marketing (COLEGIO DE ECONOMISTAS DE VALENCIA)	137
Tabla 24. Definición de Puesto para la Posición de Jefe de Ventas (COLEGIO DE ECONOMISTAS DE VALENCIA)	138
Tabla 25. Definición de Puesto para la Posición de Jefe de Compras y Logística (COLEGIO DE ECONOMISTAS DE VALENCIA)	140
Tabla 26. Definición de Puesto para la Posición de Jefe de Contabilidad y Finanzas (COLEGIO DE ECONOMISTAS DE VALENCIA)	141
Tabla 27. Definición de Puesto para la Posición de Vendedor (COLEGIO DE ECONOMISTAS DE VALENCIA).....	141
Tabla 28. Definición de Puesto para la Posición de Técnico	142

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis de Fuerzas Sectoriales de Porter - Endulzantes	18
Figura 2. Mapa Estratégico de la Competencia.....	20
Figura 3. Participación en el Mercado de Endulzantes	24
Figura 4. Mercado de Endulzantes	25
Figura 5. Principales Marcas de Endulzantes.....	26
Figura 6. Endulzantes que los Encuestados Prefieren Consumir	28
Figura 7. Frecuencia de Compra	29
Figura 8. Presentaciones Preferidas	29
Figura 9. Valor Pagado por el Producto.....	30
Figura 10. Frecuencia de Compra por Presentación.....	31
Figura 11. Lugar de Compra	32
Figura 12. Nivel de Satisfacción: Producto Natural.....	33
Figura 13. Nivel de Satisfacción: Producto Saludable	33
Figura 14. Nivel de Satisfacción: Sabor del Producto.....	34
Figura 15. Nivel de Satisfacción: Precio del Producto.....	34
Figura 16. Nivel de Satisfacción: Cantidad de Calorías.....	35
Figura 17. Nivel de Satisfacción: Empaque	36
Figura 18. Nivel de Satisfacción: Nutrición del producto.....	36
Figura 19. Nivel de Satisfacción: Facilidad de Uso, Higiene del Producto, Cantidad para Endulzar, Rapidez para Disolverse	38
Figura 20. Consumo de Panela Orgánica.....	39
Figura 21. Conocimiento sobre el Beneficio de la Panela Orgánica.....	39
Figura 22. Tipo de Panela que Más se Consume	40
Figura 23. Inconvenientes al Utilizar Panela.....	41
Figura 24. Necesidades Satisfechas con el Nuevo Producto.....	41
Figura 25. Precio del Nuevo Producto	42
Figura 26. Aceptación del Nuevo Producto	42
Figura 27. Nivel de Importancia de los Atributos de los Endulzantes	43
Figura 28. Evaluación de la Marca y el Atributo – Resultados de las Encuestas.....	45
Figura 29. Evaluación de la Marca y el Atributo – Resultados de las Encuestas.....	46
Figura 30. Concepto del Producto.....	47
Figura 31. Mejor Ubicación en Percha.....	49
Figura 32. Precios de Panela	53
Figura 33. Precios de Endulzantes	54
Figura 34. Precio del Azúcar.....	55
Figura 35. Productos Comercializados por Santa María y Supermaxi.....	60
Figura 36. Organigrama Estructural de la Empresa	65
Figura 37. Atributos Obtenidos del Sondeo	107
Figura 38. Endulzantes Preferidos	107
Figura 39. Marcas de Endulzantes Preferidos	108
Figura 40. Cálculo del Tamaño de la Muestra	123
Figura 41. Género de los Encuestados	130
Figura 42. Edad de los Encuestados.....	131
Figura 43. Estados Civil de los Encuestados.....	131
Figura 44. Ingresos de los Encuestados	132
Figura 45. Actividad de los Encuestados	132
Figura 46. Nivel de Educación de los Encuestados.....	133

Figura 47. Cálculo de Chi Cuadrado: PaneLife vs San Carlos.....	134
Figura 48. Cálculo de Chi Cuadrado: PaneLife vs Stevia.....	134
Figura 49. Cálculo de Chi Cuadrado: PaneLife vs Splenda.....	134
Figura 50. Cálculo de Chi Cuadrado: PaneLife vs Valdez.....	135

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Mejor Ubicación en Percha Supermercado Santa María.....	50
Ilustración 2. Mejor Ubicación en Percha Supermercado Supermaxi.....	51
Ilustración 3. Presentaciones de Panela - Supermercado Santa María.....	56
Ilustración 4. Presentaciones de Panela - Supermercado Supermaxi.....	57
Ilustración 5. Promociones de Endulzantes.....	59
Ilustración 6. Formatos Referenciales para la Promoción de Panela (MINAAGRICULTURA, 2015)	77

CAPÍTULO 1

CONTENIDO

1.1 Justificación

La economía ecuatoriana se basa principalmente en la producción y exportación de bienes primarios cuya representación en el 2014 fue del 83% del total exportado (YÉPEZ, 2015). Estos productos carecen de una adecuada tecnificación y presentan una alta vulnerabilidad a las fluctuaciones internacionales de precios generando una sobre explotación de los recursos naturales e importantes desventajas de competitividad en el mercado internacional, por consiguiente el Ecuador busca la transformación económica, la diversificación productiva, la integración de nuevas tecnologías y la inserción estratégica en el mercado mundial mediante el cambio de la matriz productiva, es por ello que el presente proyecto apoya dicho Plan Estratégico y se orienta a la agregación de valor en la comercialización y distribución de panela orgánica con un sistema integrado verticalmente que permitirá la incorporación de tecnología y la utilización de las capacidades y conocimientos de la población con el objetivo de disminuir las importaciones desde el mercado colombiano e impulsar la producción local apoyando al desarrollo de los habitantes del cantón Puyango en la provincia de Loja mediante la generación de nuevas fuentes de trabajo (EUFIC, 2015, págs. 11-12).

La producción de panela orgánica se encuentra en la industria de alimentos frescos y procesados, que es uno de los sectores productivos priorizados por el Plan Nacional del Buen Vivir y la Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva (EUFIC, 2015, pág. 15), ya que actualmente los procesos productivos en este sector son completamente artesanales, por lo que se requiere la innovación de

maquinaria y equipos, el fortalecimiento del talento humano, la generación del comercio electrónico y la creación de empleo inclusivo mejorando de esta manera la productividad e impulsando la oferta (SENPLADES, 2013, págs. 299-302).

1.2 Tendencias del Macro Entorno

Actualmente, debido al comportamiento del mundo globalizado se han generado dos tendencias que motivan a la comercialización y distribución de panela orgánica: a) el incremento de consumo de comida orgánica; y, b) el aumento de importaciones de panela.

La tendencia de consumo de comida orgánica se ha intensificado en los últimos años debido a la creciente preocupación por la salud y el medio ambiente, convirtiéndose en un mercado dinámico y lucrativo (Ministerio de Comercio Exterior, 2015, pág. 23). La demanda mundial de alimentos orgánicos creció un 170% para el período del 2000 al 2009 (GOMEZ, 2012, pág. 5) destacando Estados Unidos y Europa como principales mercados de consumo. Mientras que en el Ecuador, el interés por estos productos ha aumentado, la producción agroecológica se practica en 18 de las 24 provincias del país (HEIFER ECUADOR, 2014, pág. 56) y el número de superficies certificadas para productos orgánicos se cuadruplicó desde el 2001 al 2007 (ANDRADE & FLORES, 2008).

La segunda tendencia se determina en base a estadísticas de importación de panela publicadas en el portal del Banco Central del Ecuador, donde se evidencia que desde el año 2004 hasta el año 2010 existió un crecimiento del 52% de este rubro (Consulta de Totales por NANDINA - PAIS, 2015), superior al crecimiento poblacional de dicho período que fue del 11% (INEC, 2015), por lo tanto, el consumo de panela por habitante aumentó.

Por consiguiente, existe un incremento en la adquisición de productos orgánicos y que la oferta de panela es insuficiente para satisfacer la demanda interna, por ello se justifica la comercialización de la panela orgánica como una alternativa natural de endulzantes en un mercado creciente.

1.3 Análisis Sectorial

Para determinar la rentabilidad promedio del sector de endulzantes en Ecuador en el largo plazo se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Estrategia Competitiva, 1980). La Figura 1 resume el análisis sectorial.



Figura 1. Análisis de Fuerzas Sectoriales de Porter - Endulzantes

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de endulzantes en Ecuador difícilmente superará el costo de oportunidad del capital debido a que tiene tres fuerzas que son contrarias a la rentabilidad, como rivalidad, poder de negociación de los consumidores y la presión de productos sustitutos. El análisis a profundidad puede verse en el Anexo 1.

1.4 Análisis de la Competencia

Basados en el análisis anterior se determinó que la rivalidad en el sector de endulzantes es alta, ya que las empresas compiten por mantener su posición en el mercado y ofrecen variedad de endulzantes, por consiguiente, el análisis de la competencia se enfoca en los tipos de endulzantes y en cada uno de los líderes del mercado identificados en base al sondeo realizado.

Los resultados de la investigación permiten establecer los tipos de endulzantes preferidos: azúcar morena (37%), endulzantes artificiales (28%), azúcar blanca (20%), panela (10%) y miel (5%), por lo que se consideraron como actores en el mapa estratégico, donde se destaca la marca Azúcar Valdez como empresa líder en dicho sector, mientras que Abeja Kapira es la única marca identificada para el producto panela.

Las dimensiones más relevantes de acuerdo a los atributos obtenidos en el sondeo fueron sabor (21%), precio (13%) y bajo en calorías (13%), sin embargo, el atributo de sabor no fue considerado, ya que es subjetivo y difícil de medir, mientras que, el precio y el nivel de calorías son factores tangibles y cuantificables. Los resultados del sondeo se muestran en el Anexo 2.

La panela orgánica a comercializarse se caracteriza por tener un porcentaje mínimo de calorías y debido a que su proceso productivo no requiere equipamiento ni materia prima costosa hace de este un producto con un precio asequible, por consiguiente, se ubicará estratégicamente en el mapa de la competencia con un precio menor en comparación a su principal competidor, el azúcar morena, y se caracterizará por tener una mejor presentación, mayor cantidad de nutrientes y bajos niveles calóricos que son fáciles de metabolizar y que se transforman rápidamente en energía.



Figura 2. Mapa Estratégico de la Competencia

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE MERCADO

El presente capítulo tiene como objetivo indagar las respuestas y comportamiento del sector de endulzantes, para identificar y definir problemas, oportunidades y estrategias, ya que la información que será recabada y analizada se convertirá en un sistema de apoyo en la toma de decisiones para la comercialización de la panela orgánica.

2.1 Método de Recolección de Datos Utilizados

Se ha adoptado la investigación tipo exploratoria basada en encuestas a profundidad, cuyo proceso se caracteriza por ser flexible y no estructurado, lo cual permite obtener información, comprender y definir el problema con mayor precisión e identificar acciones estratégicas para potencializar el concepto de la panela orgánica en la industria de los endulzantes. Sin embargo, este modelo requiere una cuantificación, por ello se adopta la investigación concluyente tipo descriptiva transversal simple que permiten generar una prueba estadística mediante el uso de encuestas y la observación de los productos en perchas. Además, el análisis del proceso contempla tanto datos secundarios como datos primarios de tipo cualitativo y cuantitativo.

Datos Secundarios.

Los datos secundarios analizados para la determinación del tamaño del mercado se obtuvieron de fuentes externas como la Superintendencias de Compañías en el portal de información del Sector Societario y el SRI en la plataforma virtual del Impuesto a la Renta Causado que permitieron determinar el valor en dólares de las ventas anuales durante el 2014 de acuerdo a los Estados Financieros de las principales compañías en el

sector de los endulzantes, lo que proporciona un conocimiento válido para la presente investigación, además, este proceso se consideró como un prerrequisito para la recolección de datos primarios.

Datos Cualitativos.

El análisis cualitativo de datos primarios se basa en encuestas a profundidad que contienen una estructura de preguntas abiertas con enfoque directo, puesto que se informa a los entrevistados sobre el objetivo del mismo. La muestra seleccionada fue de seis personas, dicho proceso fue individual y tuvo como objetivo generar el máximo de información que permita la comprensión de la situación del mercado de endulzantes. Los participantes seleccionados fueron personas que consumen endulzantes con características y actividades específicas como ama de casa, chef, deportista, persona diabética, estudiante y profesionales. Para eliminar sesgos se verificó que el participante tenga suficiente tiempo disponible, que no se encuentre fatigado y que tenga predisposición para participar de la entrevista. Además, todas las respuestas fueron respondidas de forma espontánea y sincera, el entrevistador fue capacitado para indagar en el tema, no inducir las respuestas y registrarlas correctamente sin ninguna alteración (Ver Anexo 3 y Anexo 4).

Datos Cuantitativos.

Una vez obtenidos los resultados de las entrevistas a profundidad, se procede con la investigación concluyente transversal simple que se basa en un proceso directo mediante un interrogatorio estructurado sobre el mercado de endulzantes que se aplica a una muestra representativa de 119 personas que viven en el Catón de Quito con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 9% (Ver Anexo 5). Para la recolección de datos se preparó un cuestionario usando la herramienta *Formularios de Google*, cuyas preguntas tienen un orden predeterminado e incluyen alternativa fija, lo que

reduce la variabilidad de los resultados; preguntas de opción múltiple, donde se ha tenido mucho cuidado para eliminar el sesgo de orden o posición; preguntas dicotómicas, donde se incluye alternativas neutrales; y escalas. Para eliminar los sesgos se seleccionará previamente a los participantes que estén dispuestos a colaborar y que estén conscientes de los motivos para elegir una marca específica. Además, se han eliminado palabras ambiguas, preguntas inductoras, alternativas implícitas y se ha capacitado al entrevistador para que genere empatía con el usuario. Los cuestionarios se aplicaron usando dos métodos: encuestas personales (en domicilio, en centros comerciales, mercados y supermercados) y vía electrónica debido a la flexibilidad de la recolección de datos y a su costo. Una vez obtenidos los resultados se codificaron, analizaron e interpretaron de forma cuantitativa y estadística para medir su relevancia relativa.

Para la validación de los datos secundarios del tamaño del mercado y oferta, se realizó una investigación concluyente descriptiva transversal simple basada en procedimientos de observación natural y estructurada de las perchas de la sección de endulzantes de diferentes locales de la ciudad de Quito: Santa María Ñaquito y Supermaxi Plaza del Valle, donde se tenían parámetros específicos de observación como precios, marcas disponibles, tipos de presentación y ubicación de los productos en los estantes. También se puntualizó la estructura del registro de las mediciones basado en tablas de Excel predefinidas y herramientas digitales como cámaras fotográficas, lo cual reduce sesgos por parte del observador e incrementa la confiabilidad de los datos. Además, al realizar una observación natural y tipo inventario de la percha, esta refleja con mayor exactitud la oferta regular de los productos. Dichos datos primarios permitieron determinar el tamaño del mercado, principales competidores y su posicionamiento (MALHOTRA, 2008).

2.2 Mercado

Tamaño del Mercado.

De acuerdo a las encuestas realizadas se puede observar que el 83% de los encuestados consumen algún tipo de endulzante, sin embargo, el mercado de endulzantes presenta cambios estructurales debido a las nuevas tendencias en los hábitos de los consumidores, por lo que el consumo doméstico del azúcar a nivel nacional ha disminuido en 5% entre en los años 2014 y 2015 (EL AGRO, 2015).

El método de investigación concluyente descriptivo transversal permitió determinar cuál es la participación de mercado que tienen los diferentes tipos de endulzantes en las perchas de los supermercados Supermaxi y Santa María, por ello luego de la observación de las perchas y el procesamiento de datos, en la Figura 3 se observa que la oferta actual de endulzantes corresponde al azúcar 68%, panela 18% y endulzantes alternativos 14%.

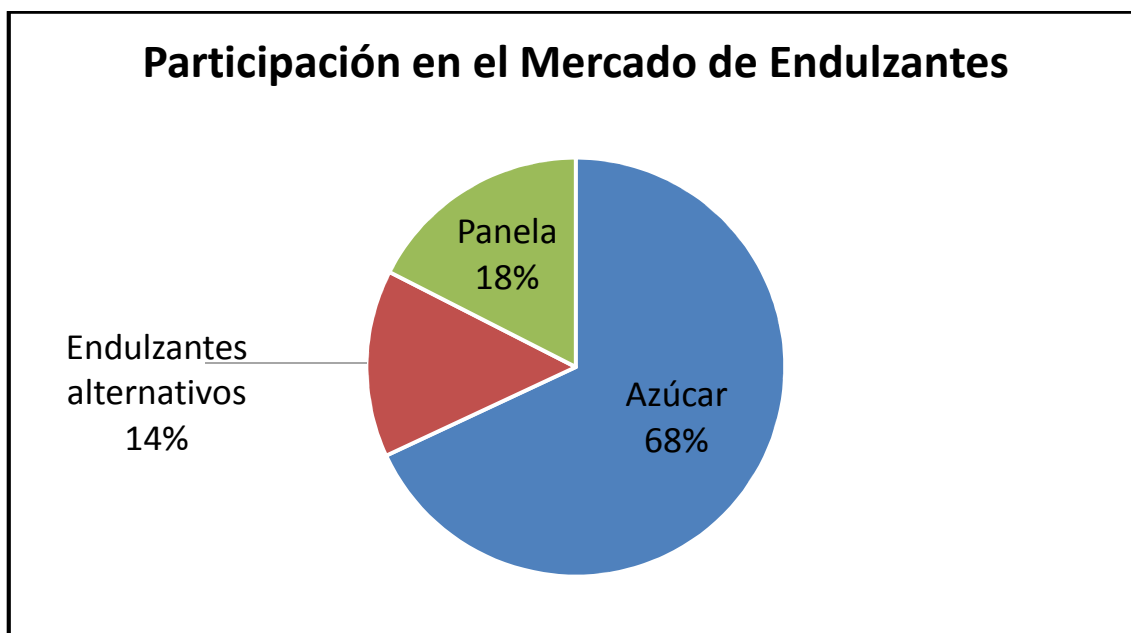


Figura 3. Participación en el Mercado de Endulzantes

Principales Competidores.

Las marcas que dominan el 56% del mercado son Valdez y San Carlos, el 10% representa a los endulzantes sin marca, mientras que, en los endulzantes alternativos

destacan Stevia (no tiene identidad de marca) y Splenda con el 8% y 5% respectivamente como se observa en la Figura 4.

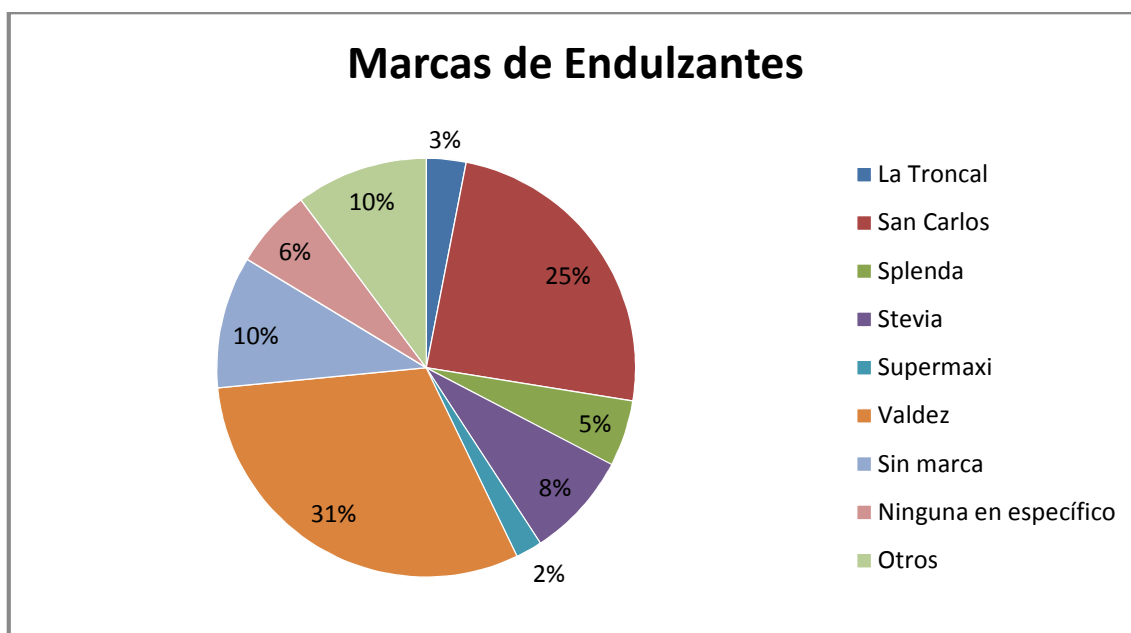


Figura 4. Mercado de Endulzantes

Adicionalmente, se determinó la cantidad de marcas que compiten en estos lugares de venta de alimentos de mayor concurrencia en la ciudad de Quito, y se obtuvo que existen 343 marcas que compiten en el sector de endulzantes. Dentro de estas marcas las más destacadas de acuerdo al grupo que pertenecen se muestran en la Figura 5:

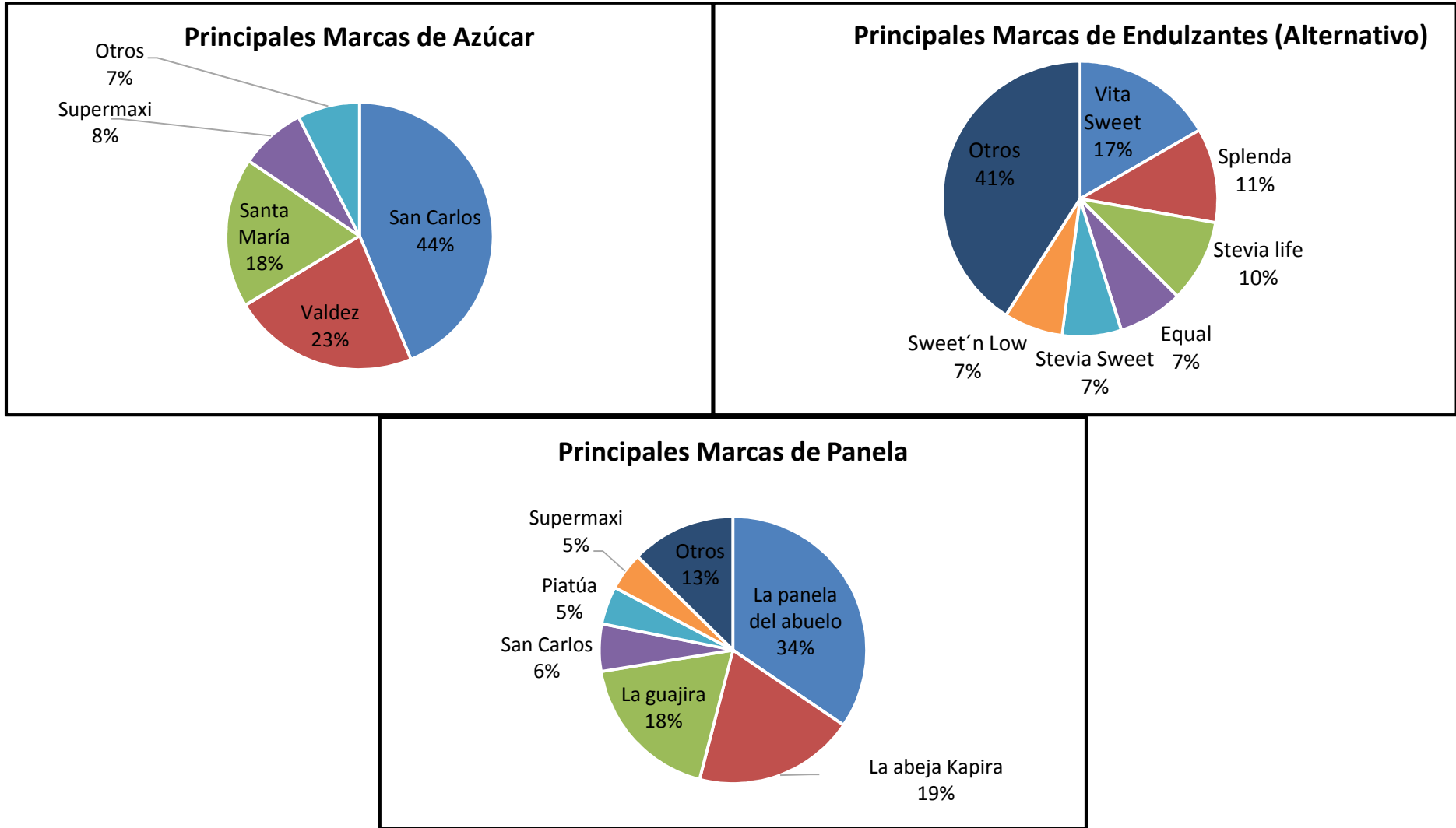


Figura 5. Principales Marcas de Endulzantes

Esta conclusión se obtuvo mediante el número de productos ubicados en las perchas de tal manera que permitan conocer el nicho de mercado en el que se va a ingresar con el producto. De las gráficas anteriores también se puede observar que los mayores competidores dentro del grupo panela son: La Panela del Abuelo y La Abeja Kapira, por lo que se deben implementar estrategias de marketing para el ingreso del nuevo producto.

Las marcas que tienen mayor presencia en los supermercados observados en el grupo del azúcar son: San Carlos 44%, Valdez 23%, Santa María 18% y Supermaxi 8%; en el grupo de endulzantes alternativos se destacan Vita Sweet 17%, Splenda 11%, Stevia Life 10%, Equal 7%, Stevia Sweet 7%, Sweet'n Low 7% y Otros 41% que corresponde a 15 marcas que presentan una participación menor al 5% cada una. Por último, en el grupo de la panela como se mencionó anteriormente las marcas principales son La Panela del Abuelo 34%, La Abeja Kapira 19%, seguidas de La guajira 18%, San Carlos 6%, Piatúa 5%, Supermaxi 5% y el 13% corresponde a 8 marcas que tienen una participación menor al 2% cada una.

2.3 Consumidor

El consumo de azúcar en el Ecuador es de 34 Kg per capital anual, sin embargo, se estima que este valor disminuirá debido a que es un producto procesado y a la creciente preocupación por la salud y la obesidad, por lo que el mercado se ha diversificado y ofrece productos alternativos como el azúcar morena, panela, stevia y sus combinaciones. También se considera que la demanda dependen de la capacidad adquisitiva de los consumidores para escoger una determinada presentación (PASPUEL, La Oferta de Endulzantes se Diversifica en el País, 2015).

Hábitos de Compra.

De acuerdo a los resultados de la Figura 6, el 46% de la población consume azúcar blanca, por lo que este producto constituye la mayor competencia para el nuevo endulzante, por ello es necesario determinar los hábitos y necesidades insatisfechas del consumidor.

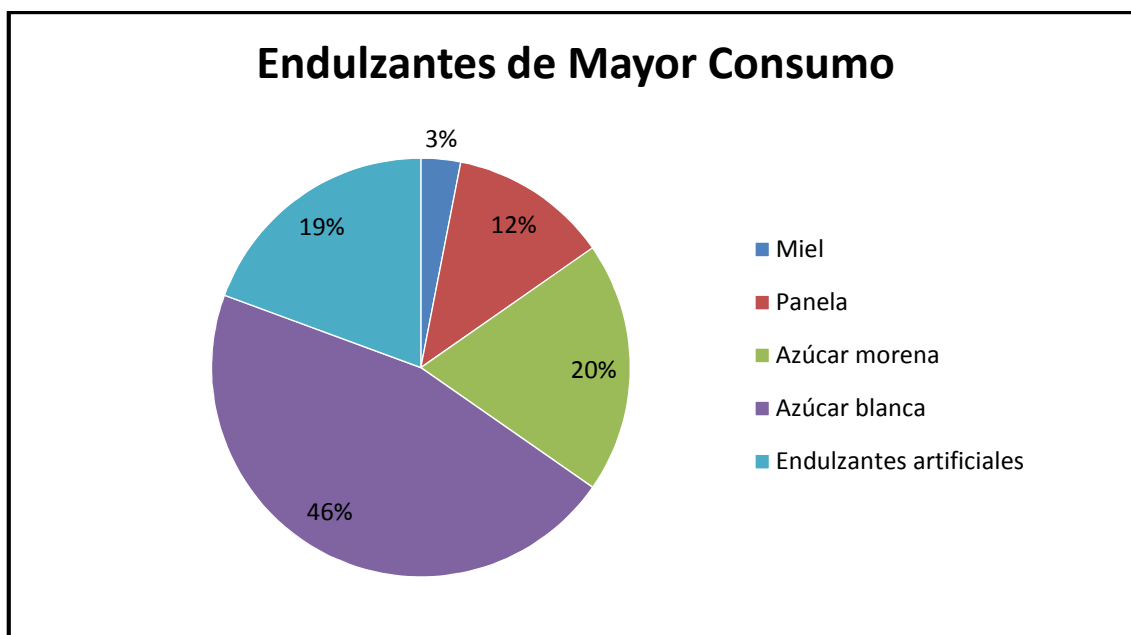


Figura 6. Endulzantes que los Encuestados Prefieren Consumir

Mediante el análisis cualitativo de las encuestas se determinó que el 41% de los consumidores adquieren endulzantes para uso doméstico una vez cada mes como se observa en la Figura 7, mientras que las presentaciones preferidas son: 2 Kg (31%), 1 Kg (28 %) y 1 lb (16%) (Ver Figura 8). Además, el 41% de los encuestados gastan alrededor de \$1.01 a \$3.00, mientras que, el 37% paga más de \$4.00 por el producto como se muestra en la Figura 9.

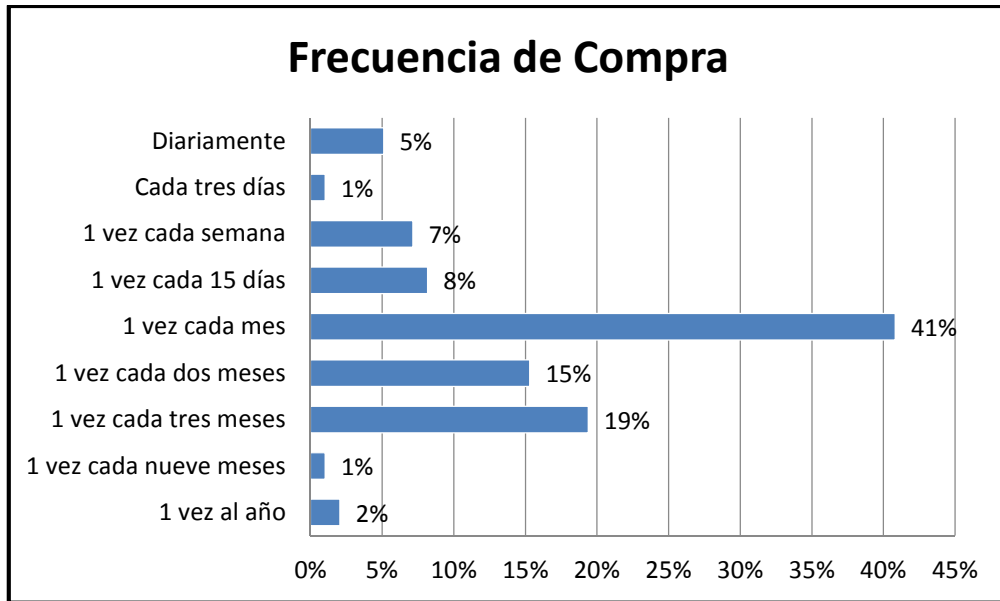


Figura 7. Frecuencia de Compra

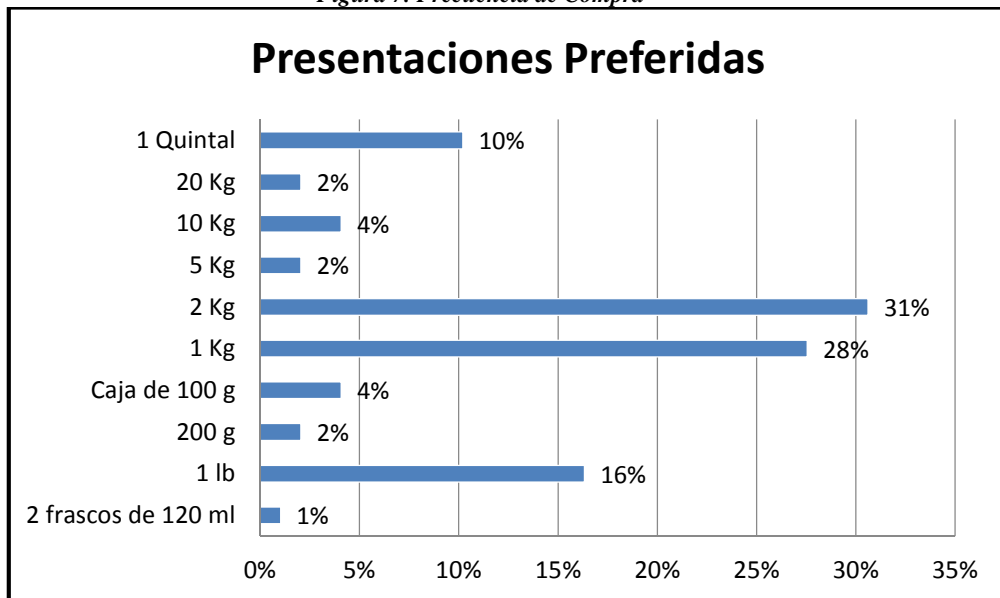


Figura 8. Presentaciones Preferidas

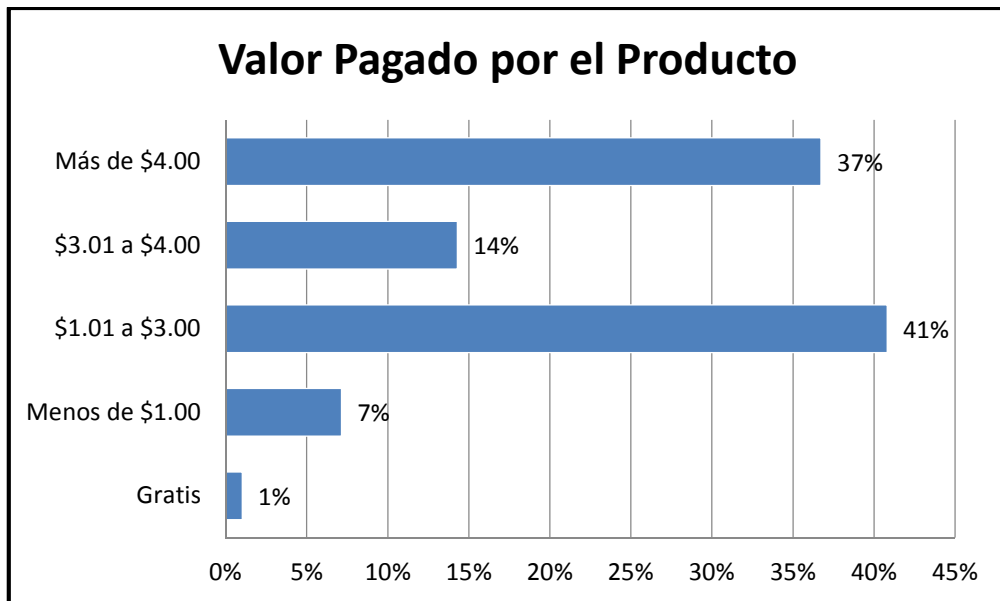


Figura 9. Valor Pagado por el Producto

En la Figura 10 se presenta a detalle la frecuencia de compra de los consumidores por producto.

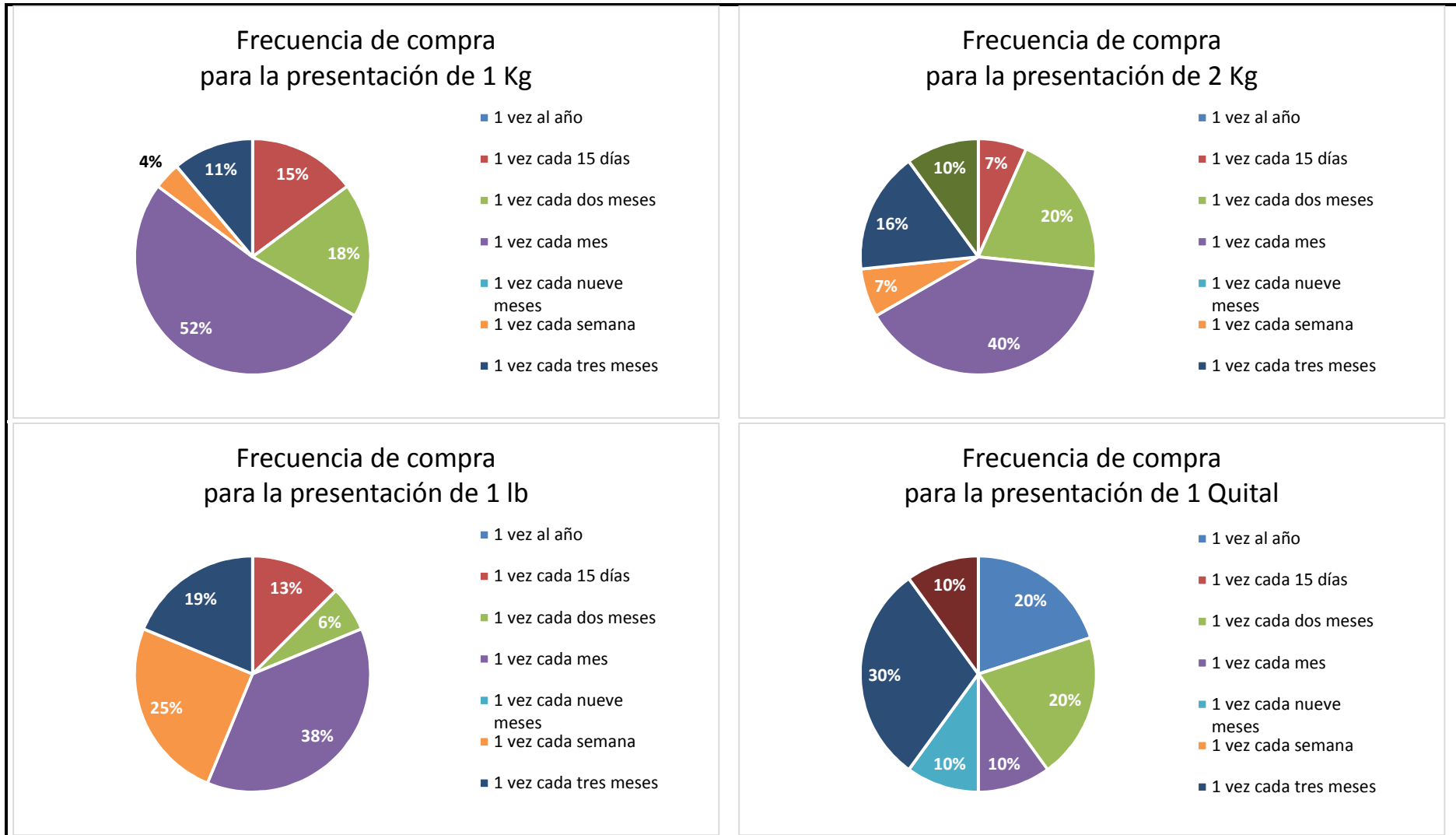


Figura 10. Frecuencia de Compra por Presentación

El lugar más representativo donde los encuestados prefieren comprar los endulzantes es el Supermaxi/Megamaxi con el 56%, ello se debe a su posicionamiento, presencia de marca y a la ubicación estratégica de 47 locales a nivel nacional de los cuales 20 se encuentran en la ciudad de Quito (SRI, 2015). Mientras que, los Supermercados Santa María representan el 16% de preferencia, dicha marca cuenta con 23 locales a nivel nacional, de los cuales 15 locales se encuentran en la Capital (SUPERMERCADOS SANTA MARÍA, 2015).

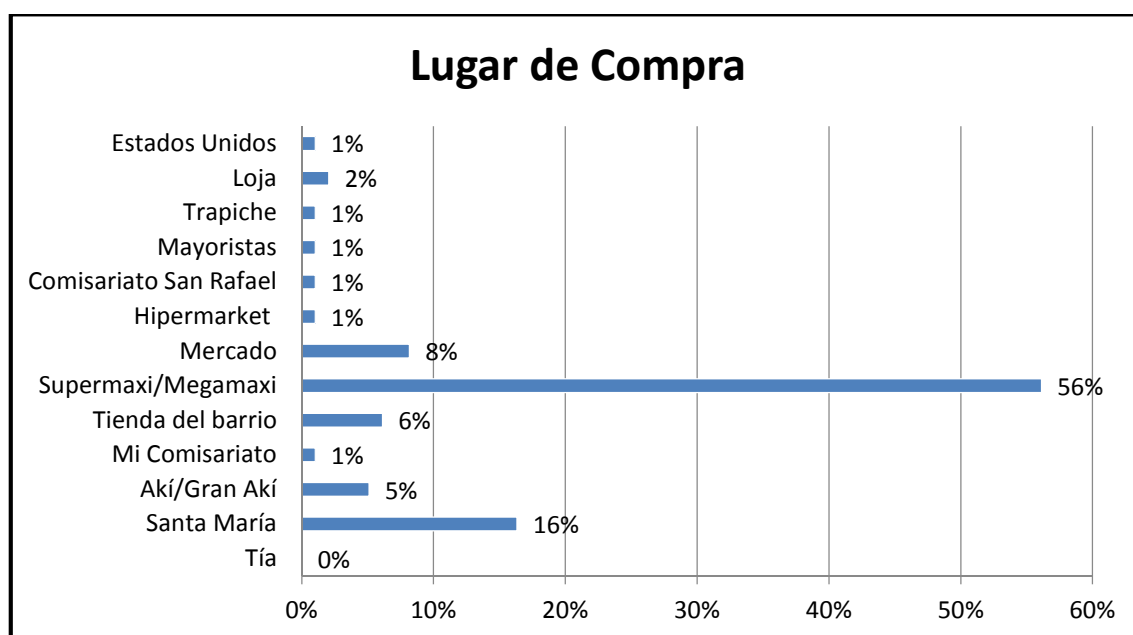


Figura 11. Lugar de Compra

Necesidades Insatisfechas.

De acuerdo a la investigación realizada se determina que no existe un predominio de satisfacción en los encuestados al considerar la “naturalidad del producto” que actualmente están consumiendo, además, cabe indicar que el nivel de indecisión alcanza el 24%, mientras que el nuevo producto a comercializarse presenta 49% de consumidores muy satisfechos en dicho atributo como se observa en la Figura 12, por lo que es necesario realizar estrategias publicitarias en base esta característica para ganar cuota de mercado, ya que es un atributo valorado por los consumidores.

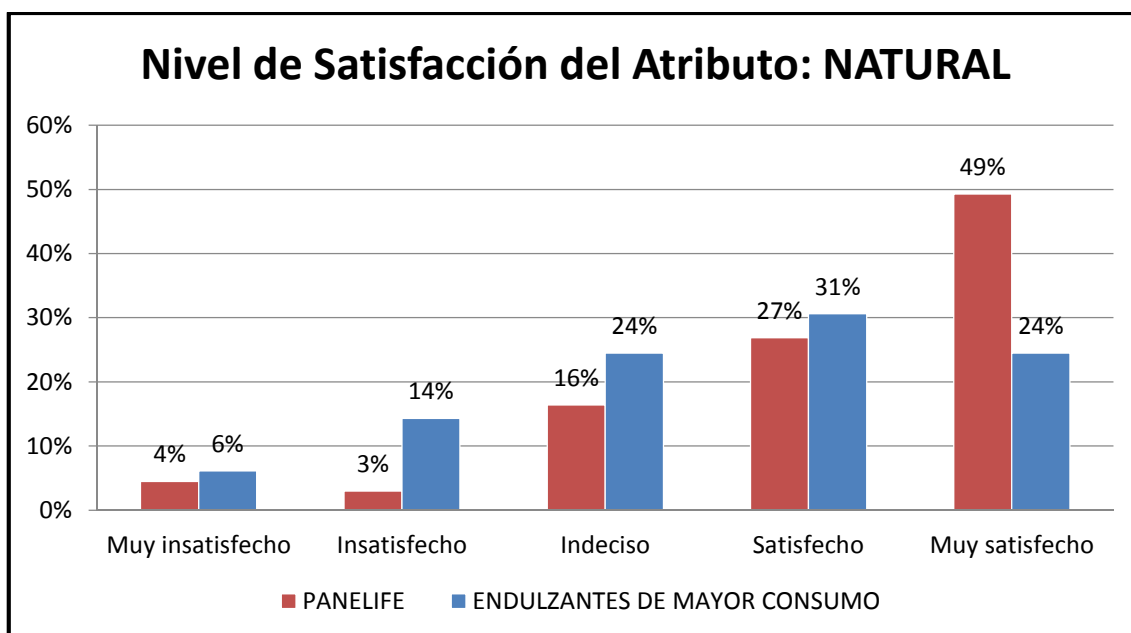


Figura 12. Nivel de Satisfacción: Producto Natural

Un comportamiento muy similar se presenta en la característica “saludable” del producto, donde el porcentaje más alto se presenta en la indecisión (26%), ello se produce ya que los consumidores desconocen la composición y proceso de los endulzantes que actualmente adquieren, no obstante, la nueva panela orgánica presenta un 45% de consumidores muy satisfechos en dicha categorías. Los resultados se muestran en la Figura 13.

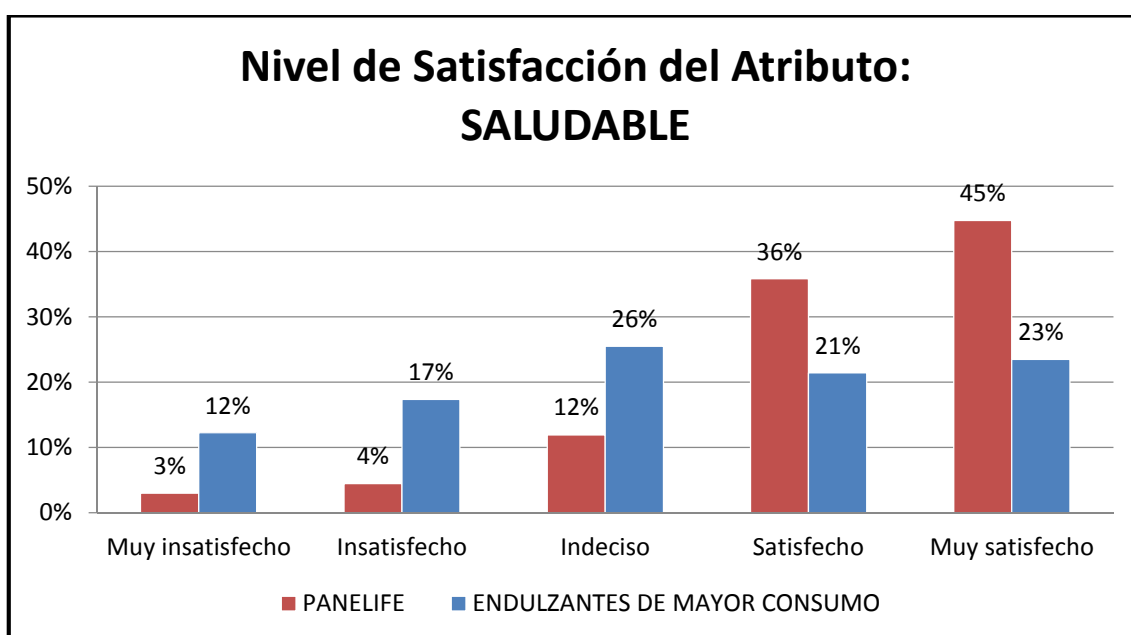


Figura 13. Nivel de Satisfacción: Producto Saludable

Debido a que el sabor es un atributo subjetivo que depende de múltiples factores se puede considerar que la población se encuentra satisfecha (36%) con el producto que actualmente consume (Ver Figura 14).

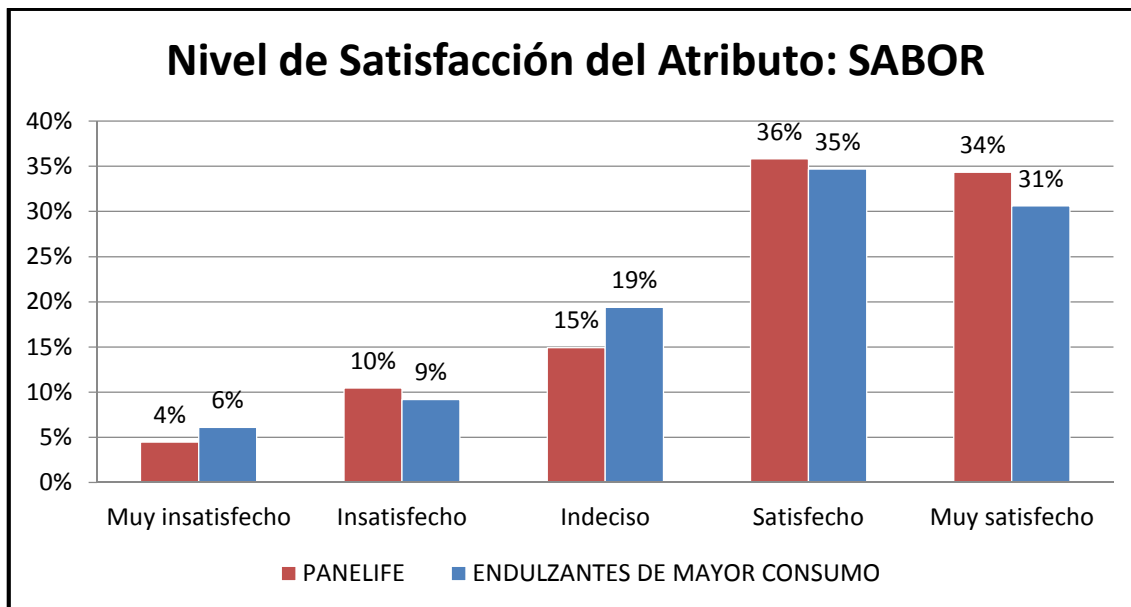


Figura 14. Nivel de Satisfacción: Sabor del Producto

El precio de los actuales endulzantes presenta un alto porcentaje de indecisión que alcanza el 36% y el porcentaje de personas muy satisfechas llega a penas al 19%, mientras que, el porcentaje del nuevo producto, tanto de consumidores satisfechos y muy satisfechos, es del 34% como se detalla en la Figura 15.

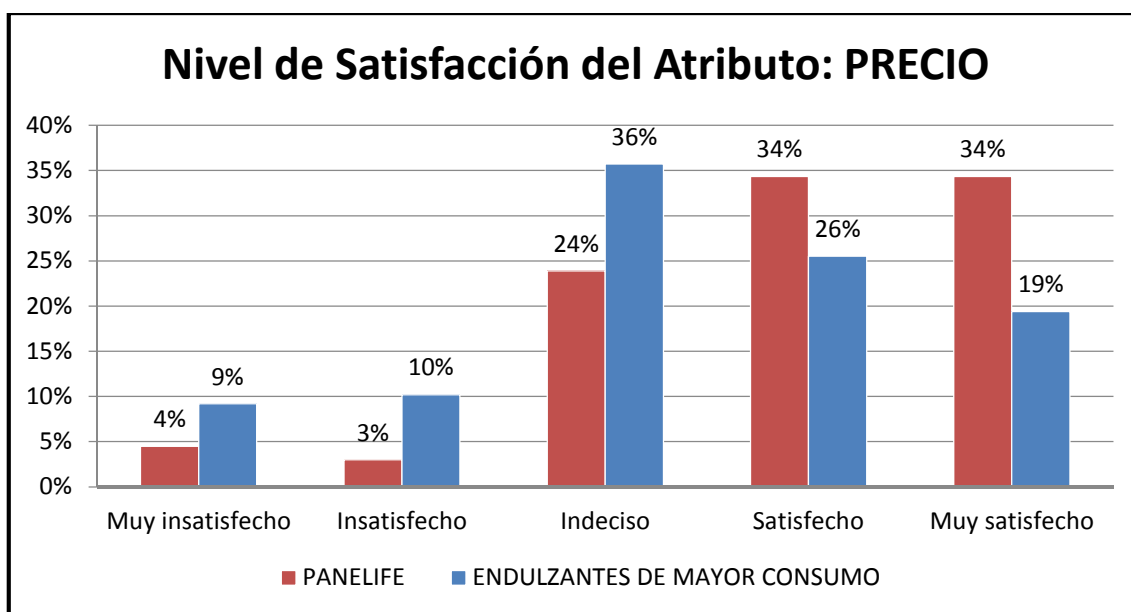


Figura 15. Nivel de Satisfacción: Precio del Producto

La Figura 16 muestra los resultados del nivel de satisfacción respecto a la cantidad de calorías que presentan los actuales endulzantes, donde se evidencia que este atributo no es importante, ya que los resultados tanto para consumidores Muy Satisfechos (27%), Insatisfacción (22%), Indeciso (20%) y Satisfecho (20%) son muy similares.

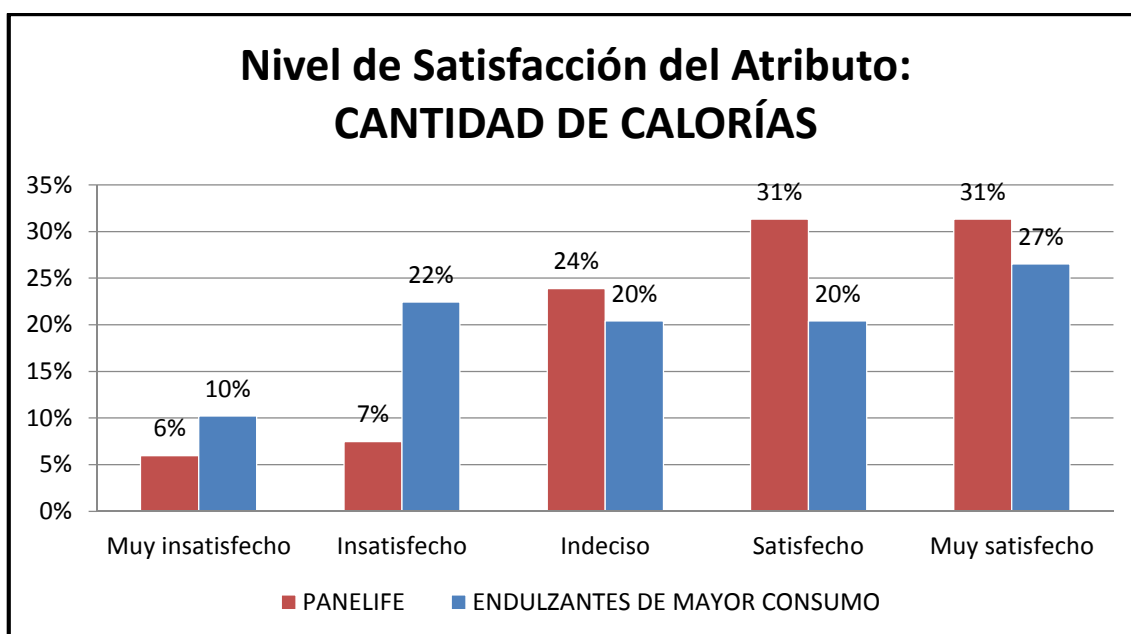


Figura 16. Nivel de Satisfacción: Cantidad de Calorías

El empaque de los actuales endulzantes presenta un relativo número de clientes satisfechos y muy satisfechos con el 29% y 28% respectivamente, sin embargo, existe un 21% de personas que se encuentra insatisfechas con dicha presentación. Cabe indicar que el empaque del nuevo producto presenta un porcentaje de consumidores satisfechos y muy satisfechos de 34% y 39% respectivamente, por lo que esta presentación supera a los productos tradicionales como se muestra en la Figura 17.

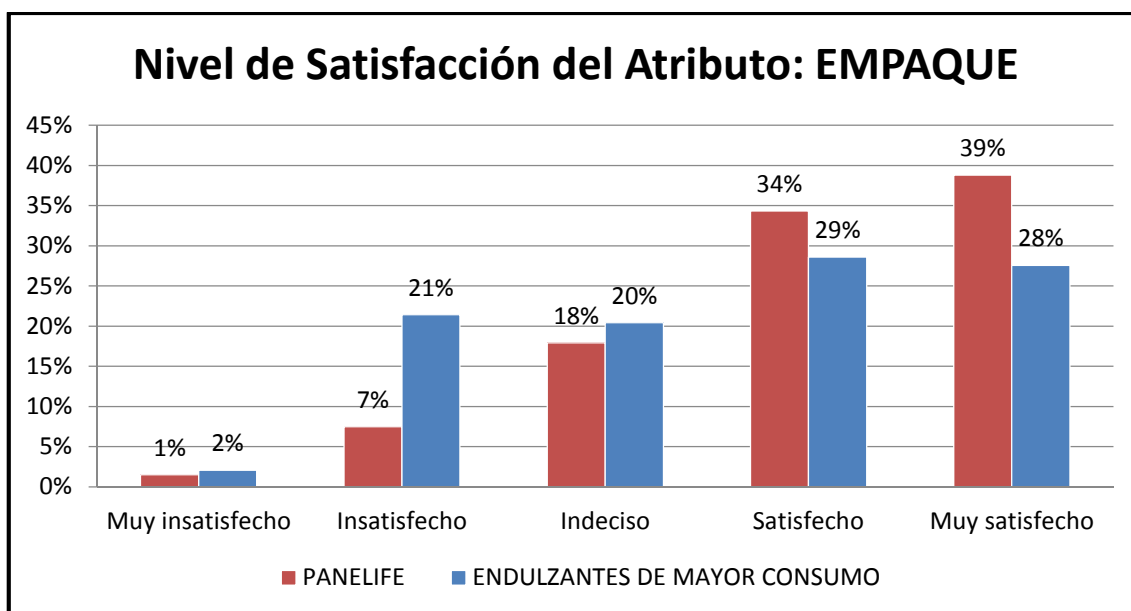


Figura 17. Nivel de Satisfacción: Empaque

El atributo “nutrición” del producto presenta un alto porcentaje de indecisión (27%) e insatisfacción (23%), ya que la población desconoce de la composición nutritiva de los endulzantes que actualmente consume, en consecuencia se puede producir un exceso en su ingesta, lo cual genera sobrepeso y trastornos como la insulina resistencia (CLÍNICA LOS CONDES, 2015). Por el contrario, los consumidores se sienten muy satisfechos (46%) con el nuevo producto orgánico en dicha característica como se observa en la Figura 18.

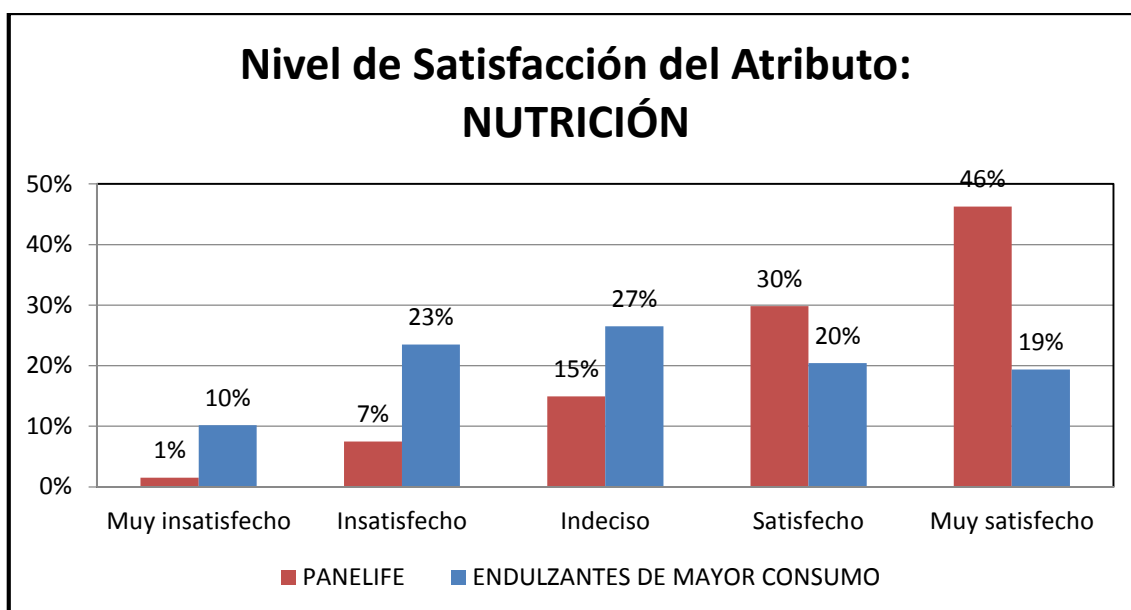


Figura 18. Nivel de Satisfacción: Nutrición del producto

En cuanto al nivel de satisfacción de los atributos: facilidad de uso, higiene del producto, cantidad para endulzar y rapidez para disolverse los consumidores se encuentra satisfechos o muy satisfechos con los endulzantes que actualmente consumen como se puede observar en la Figura 19.

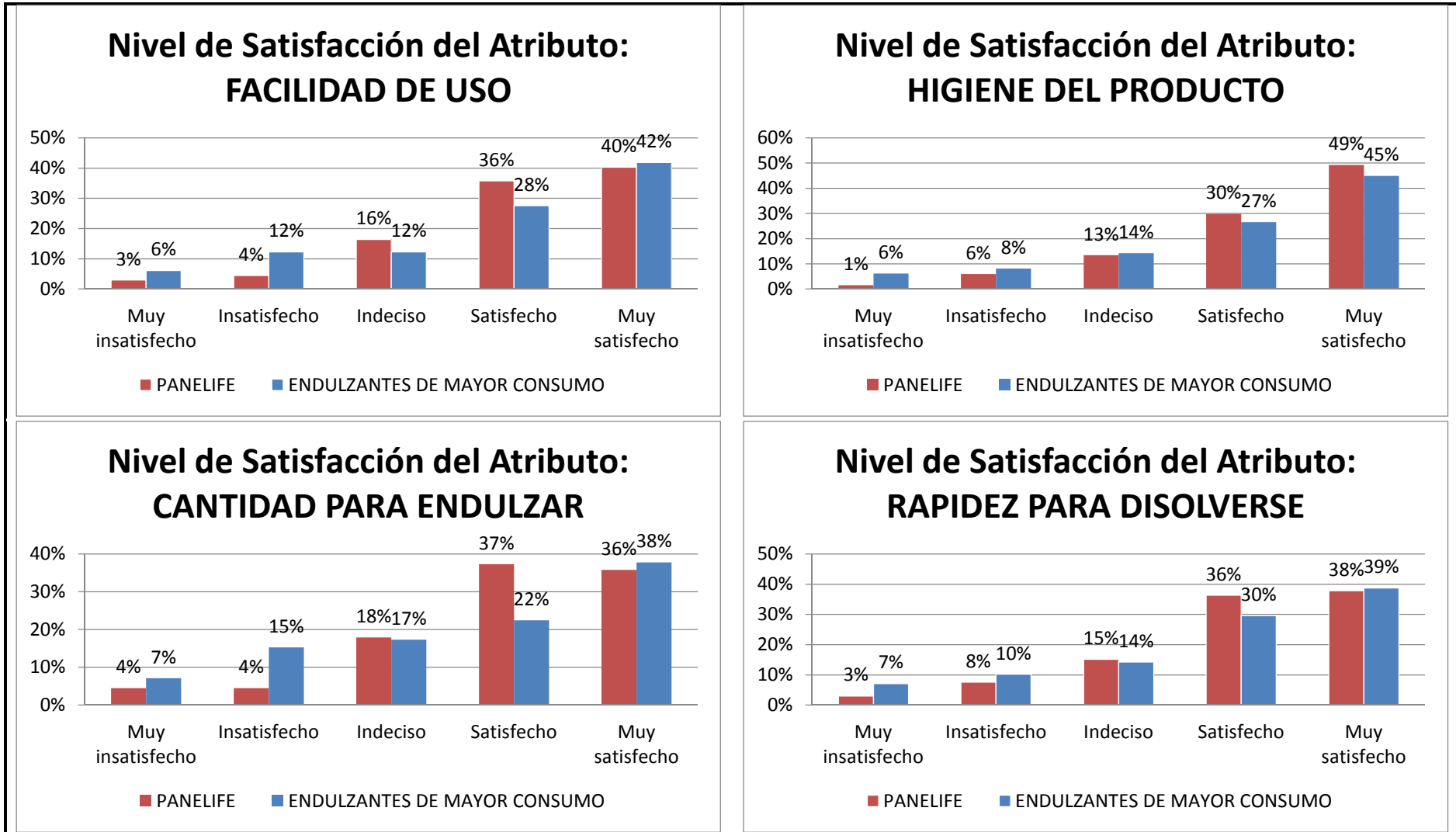


Figura 19. Nivel de Satisfacción: Facilidad de Uso, Higiene del Producto, Cantidad para Endulzar, Rapidez para Disolverse

La Figura 20 muestra que el 59% de la población ha consumido panela orgánica, sin embargo, el 57% de los encuestados desconoce de los beneficios de este producto como se observa en la Figura 21, por lo que sería necesario realizar campañas publicitarias para comunicar las características y ventajas del nuevo producto.

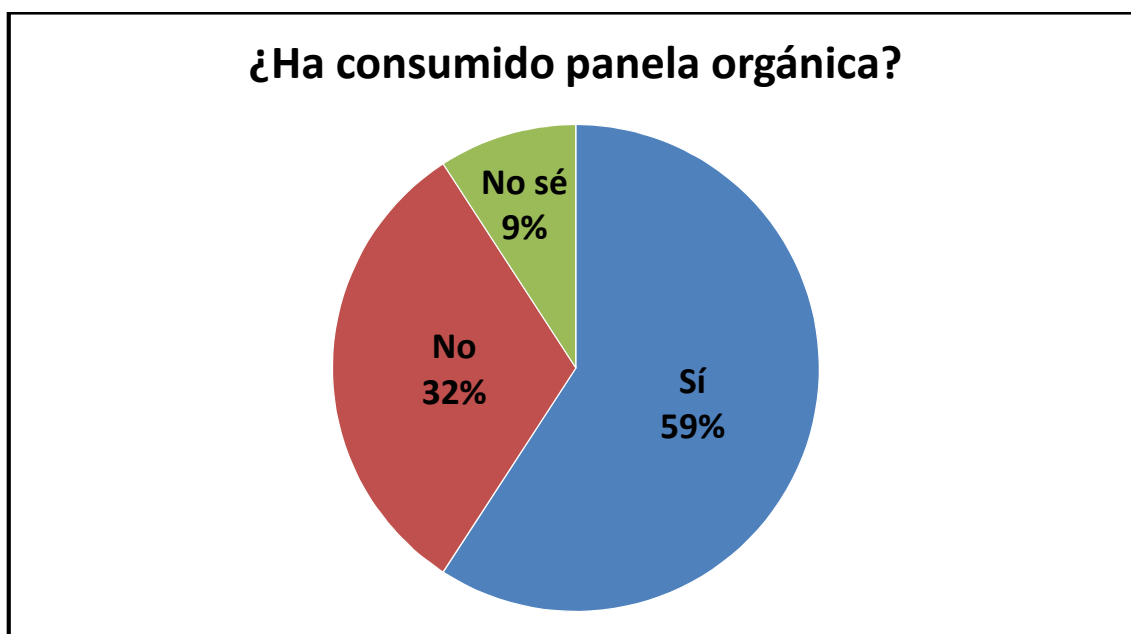


Figura 20. Consumo de Panela Orgánica

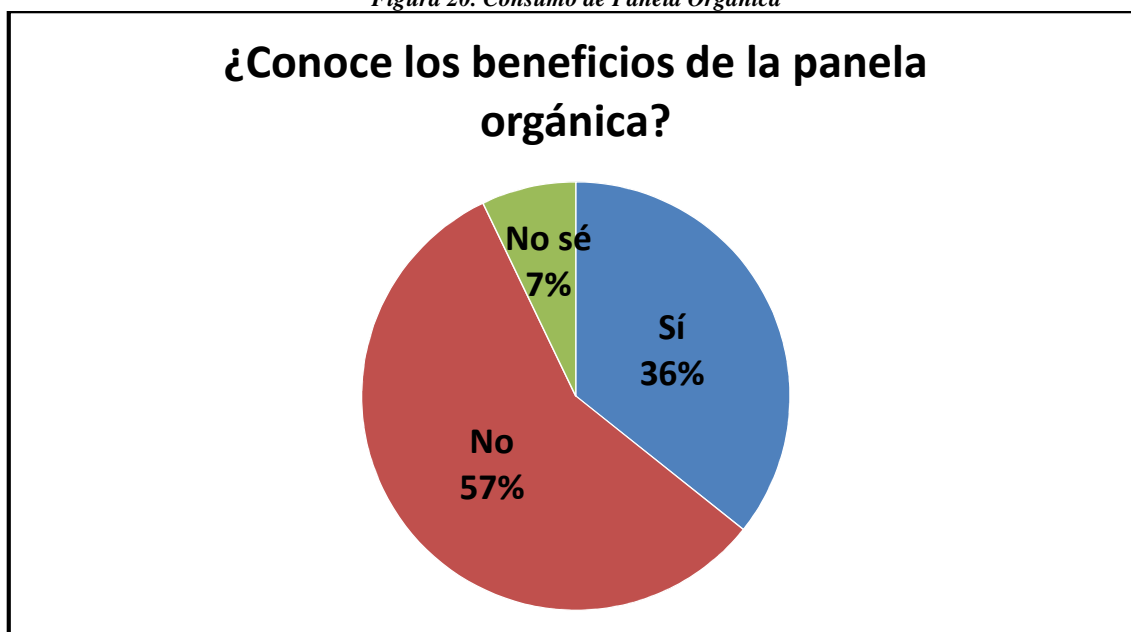


Figura 21. Conocimiento sobre el Beneficio de la Panela Orgánica

Con los resultados que se muestran en la Figura 22 se puede determinar que la panela granulada tiene una aceptación del 37%, y entre la panela rectangular y redonda

existe una mínima diferencia de 4%. Además, se observa que el 19% de la población no consume panela.

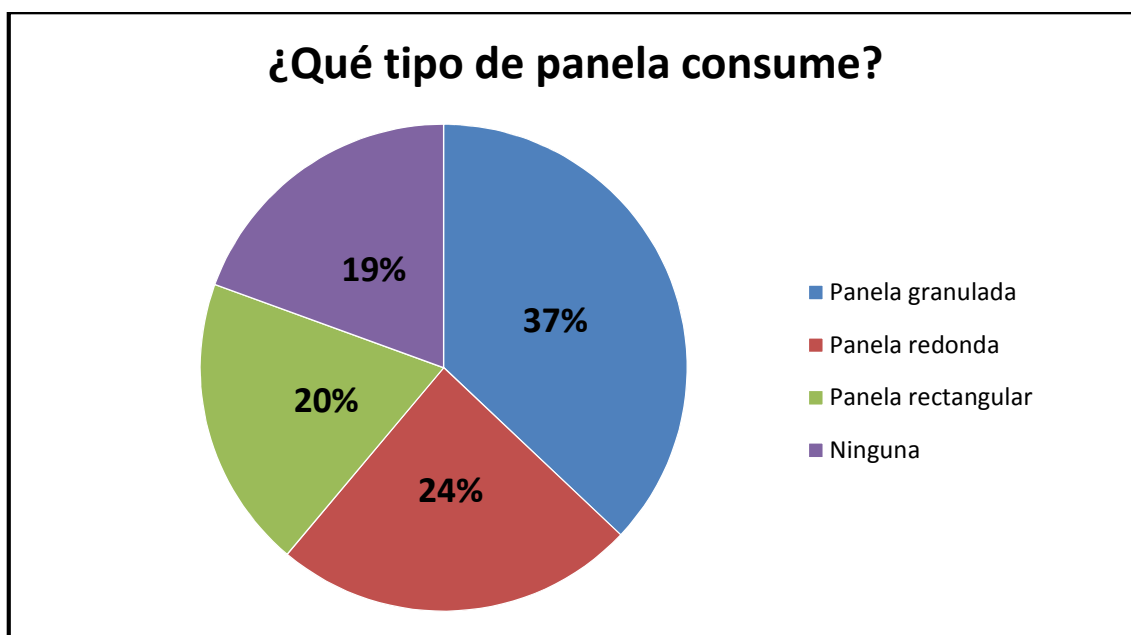


Figura 22. Tipo de Panela que Más se Consume

Los principales inconvenientes que los ciudadanos encuentran al utilizar panela son: tiempo de disolución (24%), romper la panela para sacar porciones (24%), agregar mucha panela para endulzar (21%) y los residuos que se encuentran en el producto (15%) (Ver Figura 23). No obstante, estos factores son cubiertos por el concepto de la nueva panela orgánica presentando a los encuestados, ya que el 29% considera que el problema de romper y sacar porciones se eliminaría, así también, se solventaría el tiempo de disolución (26%) y los residuos en el producto (18%), sin embargo, no se encuentra satisfecha la necesidad de no agregar mucha panela para endulzar (Ver Figura 24).

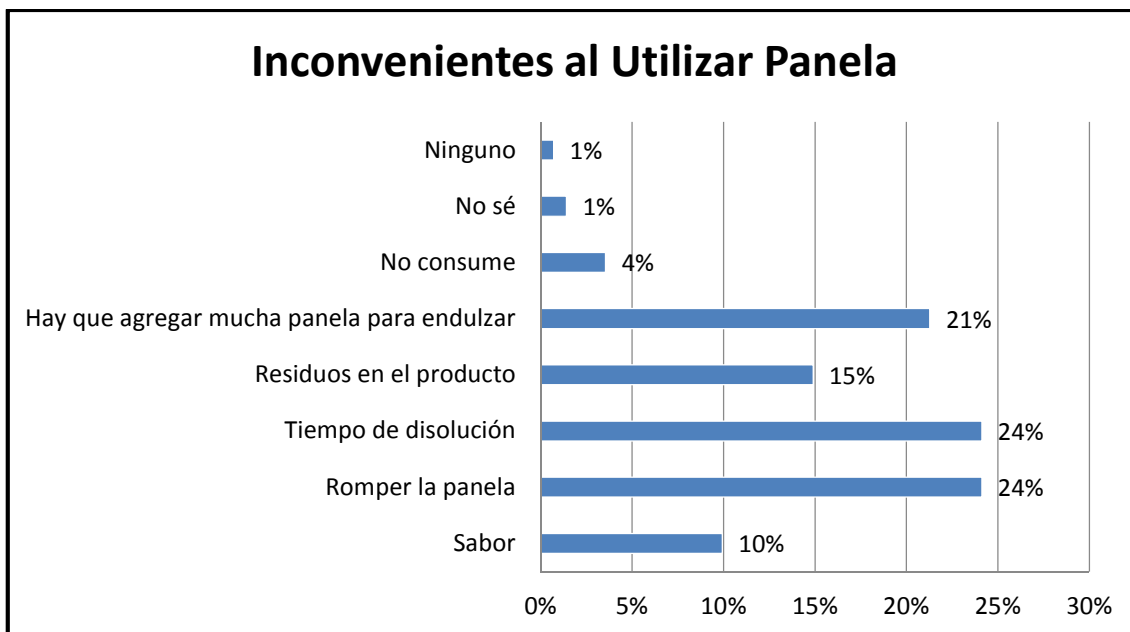


Figura 23. Inconvenientes al Utilizar Panela



Figura 24. Necesidades Satisfechas con el Nuevo Producto

El valor que el consumidor está dispuesto a pagar por 1 kg de la nueva panela orgánica es menos de \$2.99 (58%) como se muestra en la Figura 25.

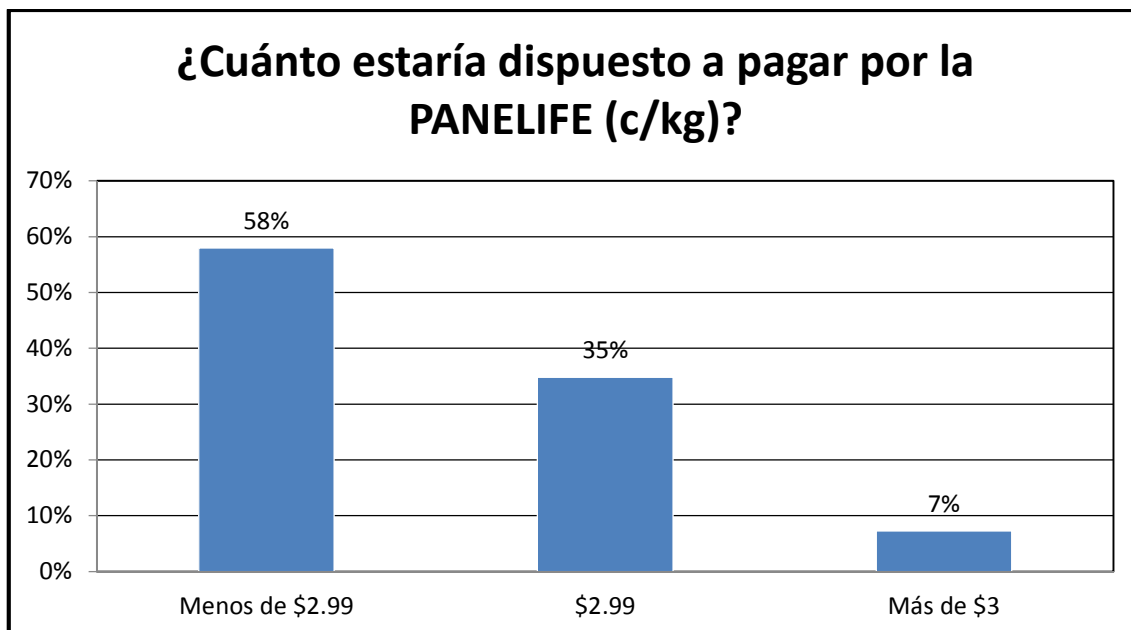


Figura 25. Precio del Nuevo Producto

La disposición a probar el nuevo producto es del 79% de la población como se observa en la Figura 26.

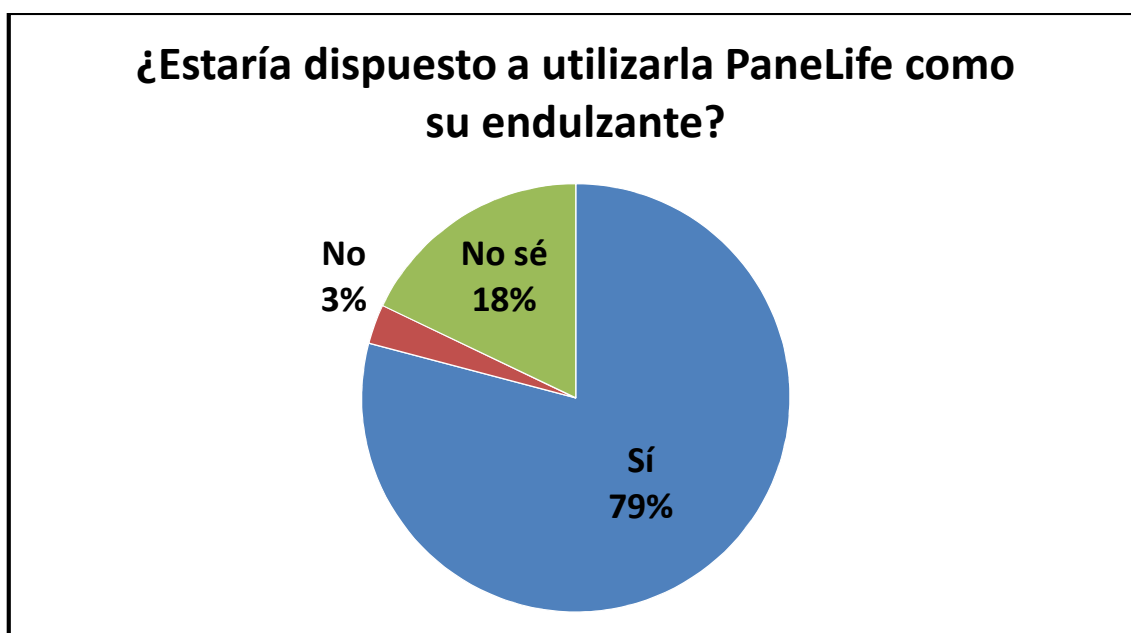


Figura 26. Aceptación del Nuevo Producto

Atributos Valorados.

De acuerdo al análisis cualitativo de las encuestas a profundidad los atributos más valorados son: producto natural, saludable y nivel de calorías. Mientras que, los resultados cuantitativos muestran que los atributos más importantes son: producto natural (21%), sabor (15%) y que sea saludable (14%) como se observa en la Figura 27.

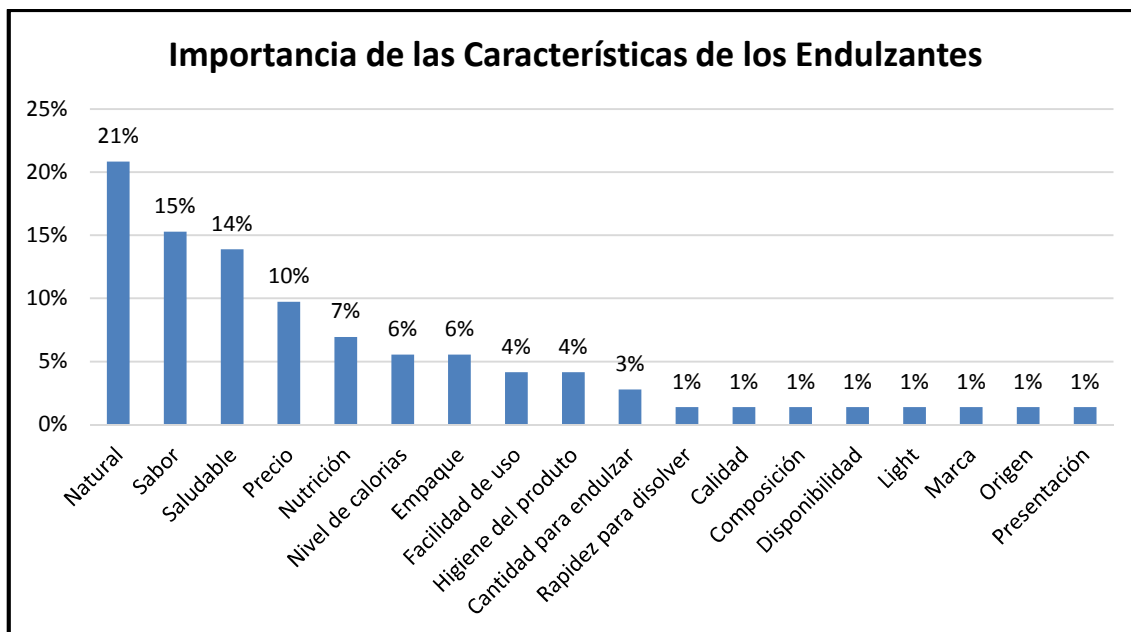


Figura 27. Nivel de Importancia de los Atributos de los Endulzantes
Posicionamiento de los Principales Competidores (Atributo y Marca).

La Figura 28 y la Figura 29 muestran el análisis cuantitativo de la relación entre la marca y el atributo, donde se determina que los productos del Ingenio Valdez son preferidos por su clientes debido a atributos de higiene, cantidad adecuada para endulzar y rapidez para disolverse, sin embargo, al compararlos con la evaluación de otras marcas estos no superan al promedio del mercado. Por su parte, los productos San Carlos se caracterizan por su higiene, sabor, facilidad de uso y rapidez para disolverse pero al igual que la marca Valdez presenta bajos niveles de satisfacción en la nutrición.

Las personas que prefieren productos sin marca se debe principalmente al sabor, a la facilidad de uso, a que los consideran naturales y saludables, pero a pesar de ello, la evaluación del empaque, rapidez para disolverse y cantidad para endulzar se encuentran en el nivel de indecisión.

En cuanto a los endulzantes alternativos, la marca Stevia se destaca, ya que se supera a la competencia en los atributos como: facilidad de uso, higiene del producto, cantidad para endulzar, rapidez para disolverse y empaque, sin embargo, presenta una alta insatisfacción en el precio. Mientras que, Splenda es preferida por sus

consumidores por la rapidez para endulzar pero presenta una limitante, ya que es considerada un producto poco saludable.

Cabe indicar que se presentó a los encuestados el concepto del nuevo producto, el cual pudo transmitir varias características y su evaluación resultante es superior al promedio del mercado, donde se destacan características como: la higiene del producto, facilidad de uso y nutrición, además lo consideran un producto natural y saludable.

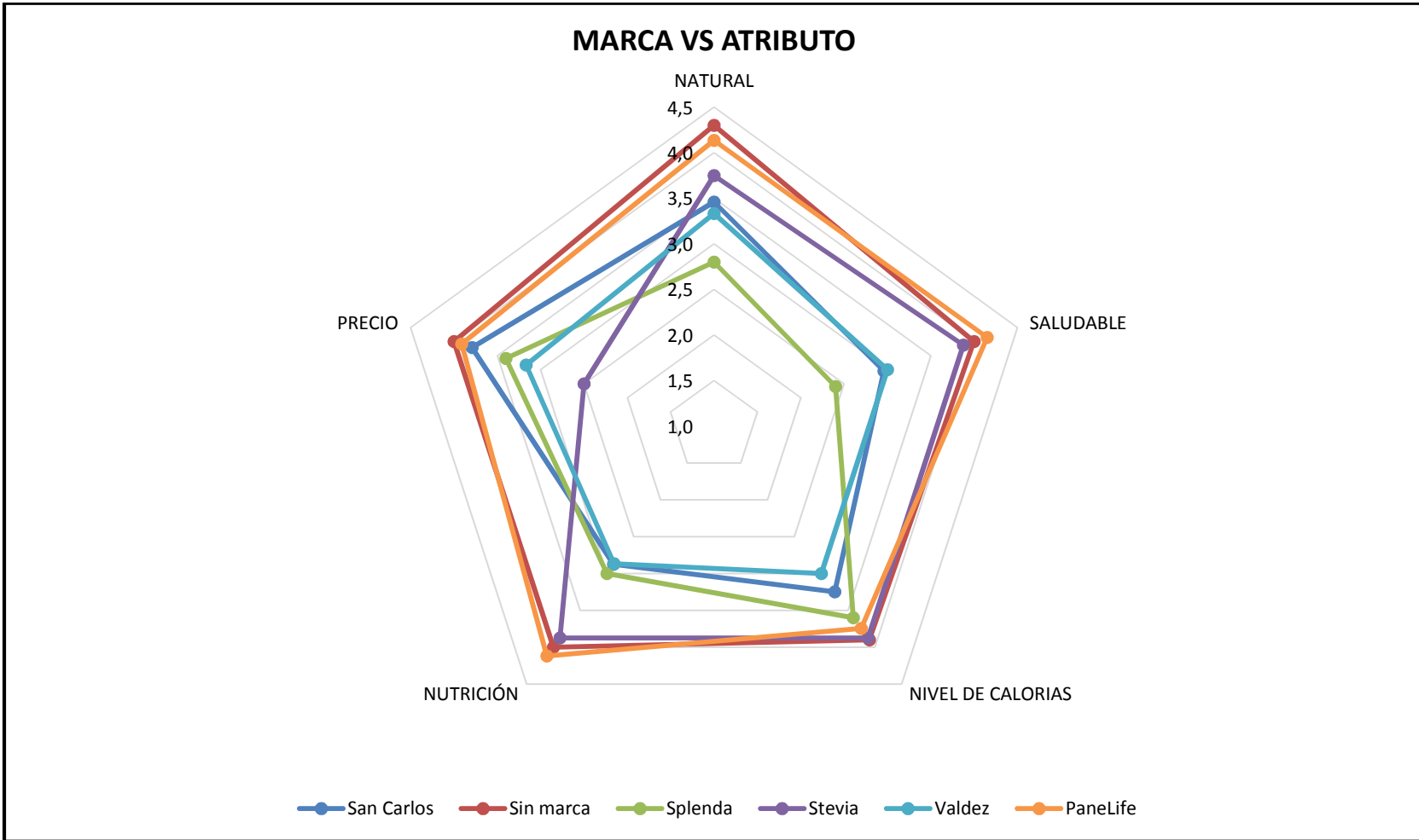


Figura 28. Evaluación de la Marca y el Atributo – Resultados de las Encuestas

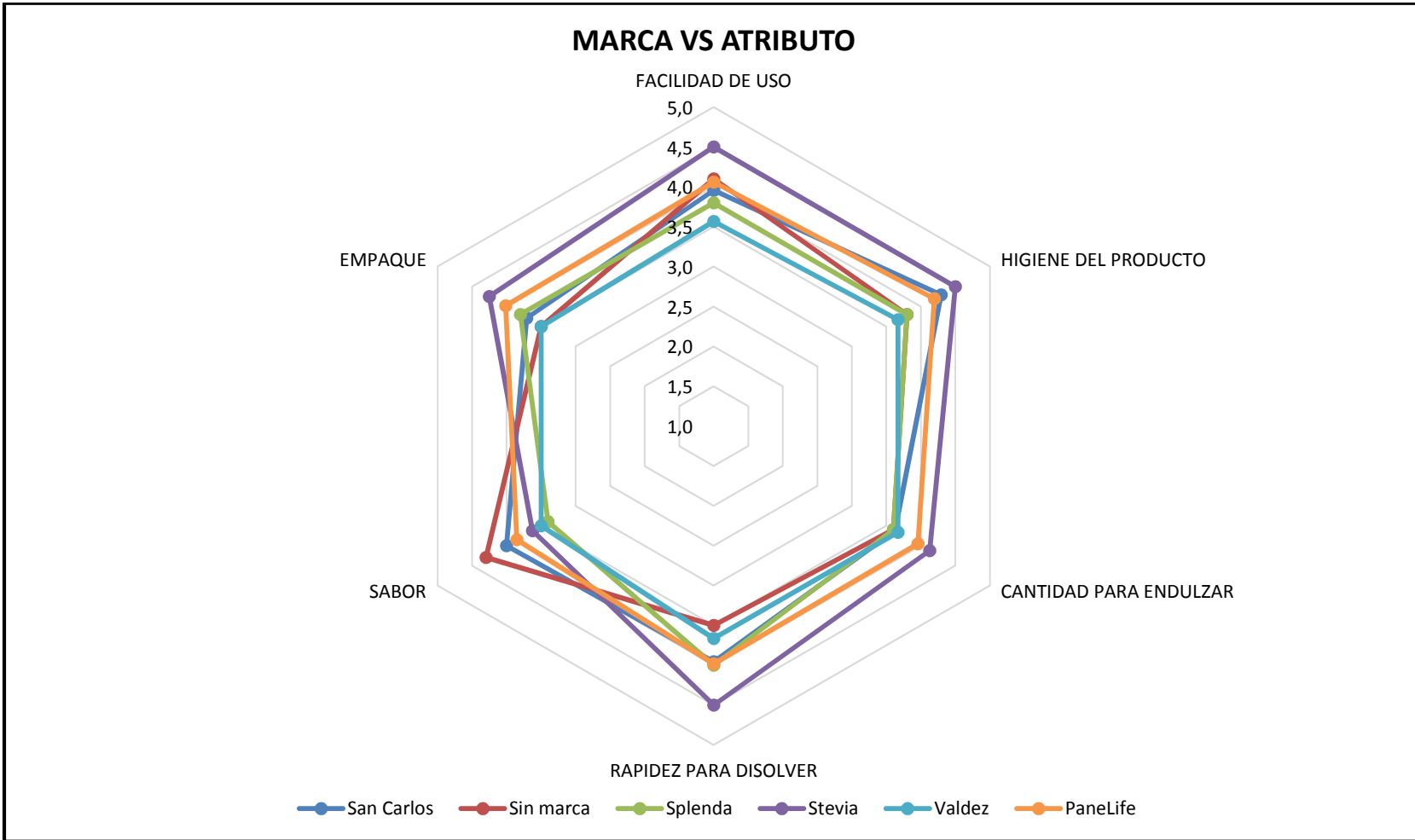


Figura 29. Evaluación de la Marca y el Atributo – Resultados de las Encuestas

Evaluación del Concepto.

Para la evaluación del concepto se realizó el siguiente prototipo:



Figura 30. Concepto del Producto

Resultados del Grupo de Control.

Mediante el uso de encuestas se determinó la disposición de los consumidores para adquirir endulzantes basados en la marca y en el atributo de naturalidad del producto, cuyos resultados se muestran en la Tabla 1:

MARCAS	COMPRO	NO COMPRO	CHI-SQUARE	P-VALUE
San Carlos	68	32	16.2295	0.000056
Splenda	50	50	40.4135	0
Stevia	83	17	2.8294	0.092556

Valdez	67	33	17.3599	0.000031
PaneLife	91	9		

Tabla 1. Análisis del Chi Cuadrado

Utilizando la herramienta *socscistatistics.com* cuyos resultados se muestran en el Anexo 7, se concluye que la marca PaneLife tiene el 95% de probabilidad de superar a sus principales competidores como: San Carlos, Valdez y Splenda cuyas variables se encuentran directamente relacionadas, sin embargo, se debe considerar que la herramienta indica que existe el 5% de probabilidad de superar a Stevia.

2.4 Oferta

Evaluación de la Estratégica y Táctica Mercadológica de los Principales Competidores.

Para la evaluación estratégica se realizó el análisis cuantitativo y de observación de las perchas, precios, producto, comunicación y plaza pues permitió conocer cómo las marcas logran que sus productos sean adquiridos.

Perchas.

Con esta evaluación se pudo identificar la ubicación que tienen las diferentes marcas en percha, el procedimiento consistió en otorgar una calificación a cada una de las filas e islas en donde se ofrecen los productos, siendo 5 la mejor calificación y 1 la más baja, a esta calificación se le multiplicó por el número de productos ofertados por cada marca para conocer cuál tiene la mejor ubicación, los resultados obtenidos se muestran en la Figura 31:

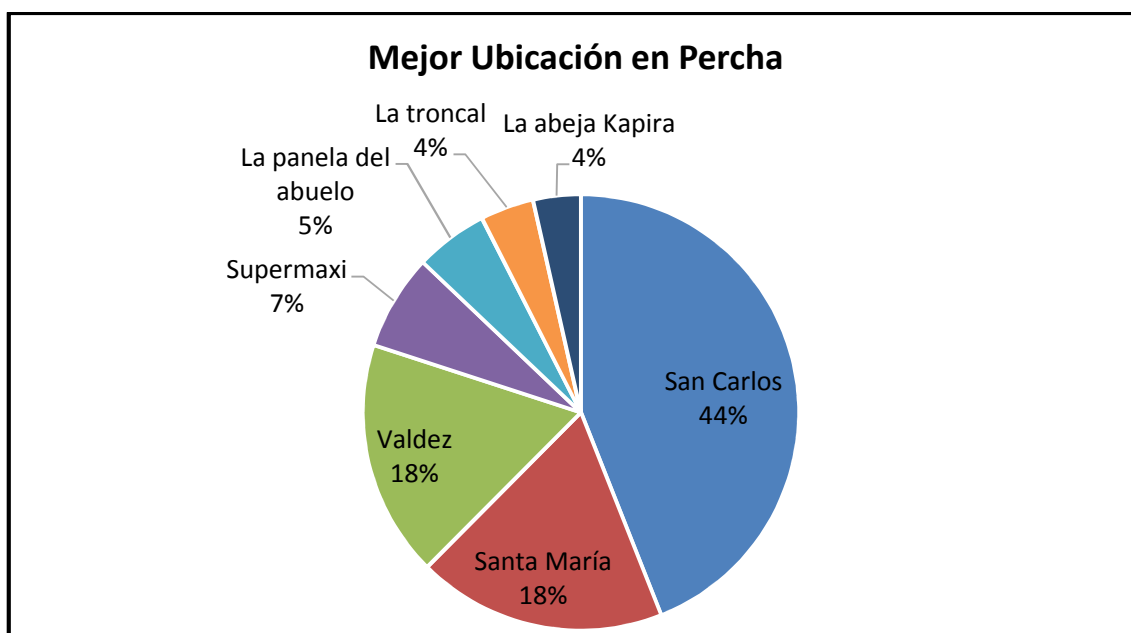


Figura 31. Mejor Ubicación en Percha

Cabe indicar que adicional a los supermercados, se visitó el mercado Ñaquito en el cual sólo se obtuvo información de la panela por parte de las vendedoras.

Con la finalidad de tener una mejor apreciación sobre los porcentajes presentados en el gráfico anterior a continuación se muestran las fotografías obtenidas de las perchas de los supermercados Supermaxi y Santa María:

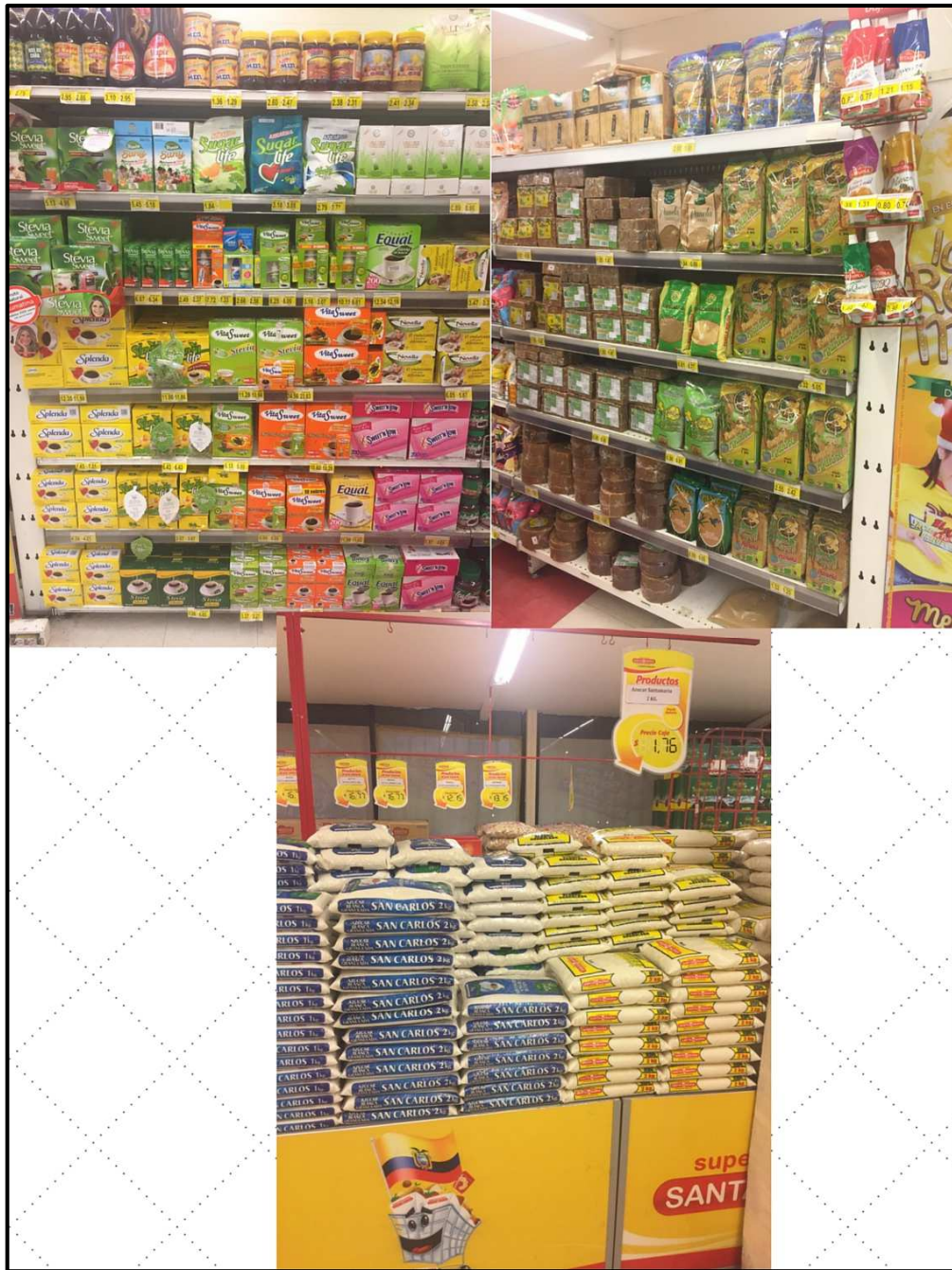


Ilustración 1. Mejor Ubicación en Percha Supermercado Santa María



Ilustración 2. Mejor Ubicación en Percha Supermercado Supermaxi

Con estas ilustraciones se afirma la mejor posición que tienen los endulzantes en la Figura 31, pues los productos ubicados en las filas 4, 5 y 6 y en las islas dentro del grupo azúcar corresponden a San Carlos, Santa María, Valdez, Supermaxi y la Troncal; en el grupo de la panela se encuentran la Panela del Abuelo y La Abeja Kapira, cabe indicar que a pesar de que el grupo de endulzantes alternativos exhibe productos en las

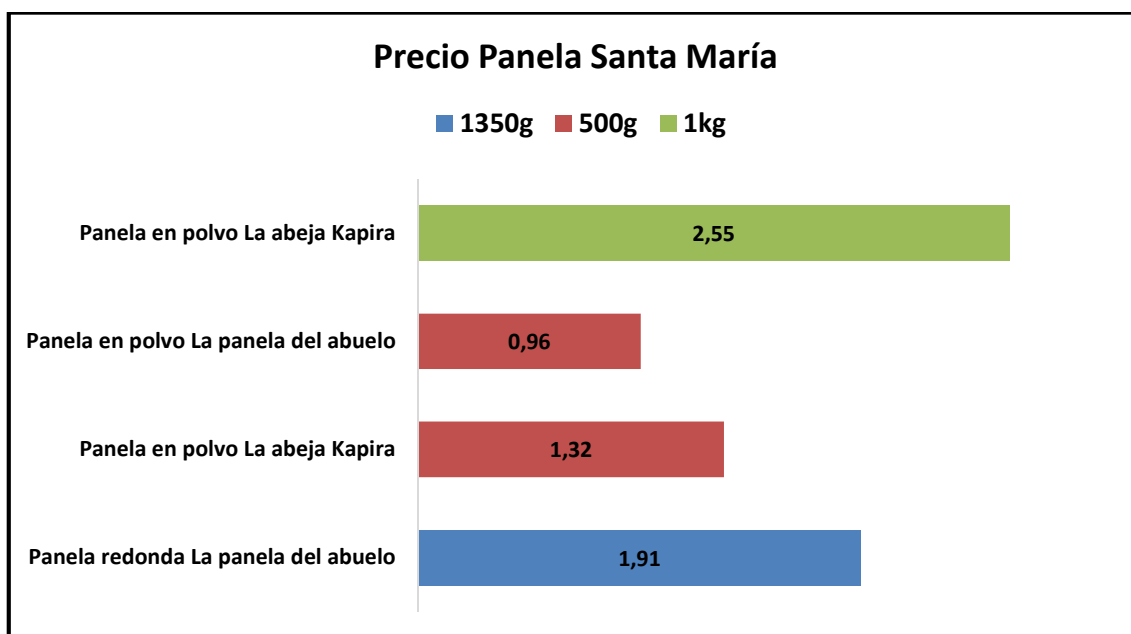
filas antes mencionadas, la cantidad de productos exhibidos es inferior al compararlos con el azúcar y la panela.

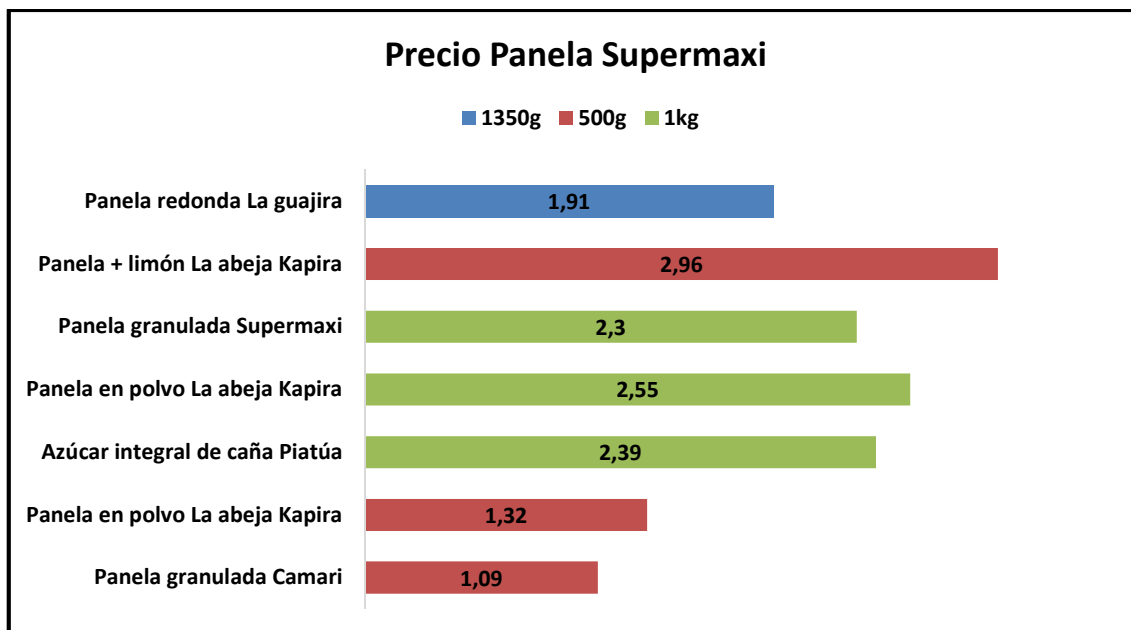
Precio.

La evaluación de los precios se realizó a todos los tipos de endulzantes, la cual fue analizada por el lugar donde son comercializados, es decir, Supermaxi y Santa María. Se dividió en tres categorías Panela, Endulzantes y Azúcar, esta categorización se realizó debido a que los productos se encuentran colocados separados en dichas secciones en las perchas.

Panela.

El análisis del precio de la panela se realizó considerando los tipos de presentaciones de 1350 g, 500 g y 1 kg de los principales competidores de este grupo que se comercializan en los supermercados Santa María y Supermaxi. En la Figura 32 se observa que los productos mantienen los mismos precios en los dos supermercados y que los competidores directos en precio relacionado al producto a ser ofrecido es la Abeja Kapira en su presentación de 1 kg con un precio de USD \$2,55 y la panela granulada de marca Supermaxi con un precio de USD \$2,30.





*Figura 32. Precios de Panela
Endulzantes Alternativos.*

El análisis de los precios de los endulzantes corresponde a las presentaciones de 10 ml, 50 g, 100 g y 200 g, los cuales son comercializados en los dos supermercados visitados.

La

Figura 33 muestra los precios por presentación correspondiente a las principales marcas competidoras, de las cuales la información relevante es la diferencia de precios en el 99% de estos productos, es decir, en promedio el precio comercializado por Supermaxi es más económico en un 15% con relación al supermercado Santa María en las presentaciones de 50 g, 100 g y 200 g.

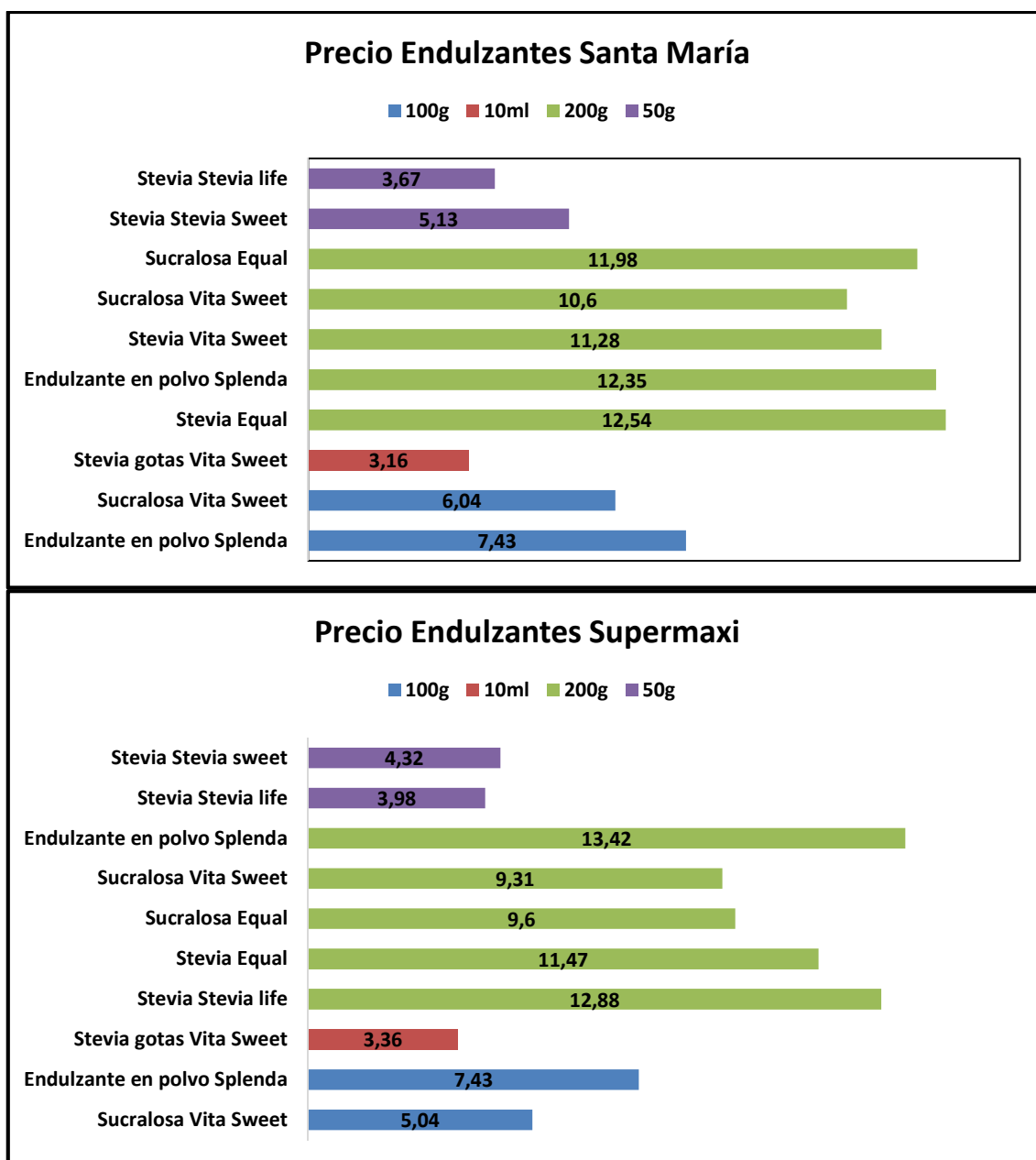


Figura 33. Precios de Endulzantes

Azúcar.

El análisis del grupo azúcar se realizó con la muestra de las presentaciones que son constantes en ambos supermercados, las cuales corresponden a 1 kg, 2 kg y 5 kg. Las conclusiones que se pueden extraer de la Figura 34 son la existencia de una guerra de precios pues la diferencia es de alrededor 0,10 centavos entre cualquier presentación. Adicionalmente, también se puede observar que los precios de Supermaxi son en promedio 4% más altos que los del supermercado Santa María.

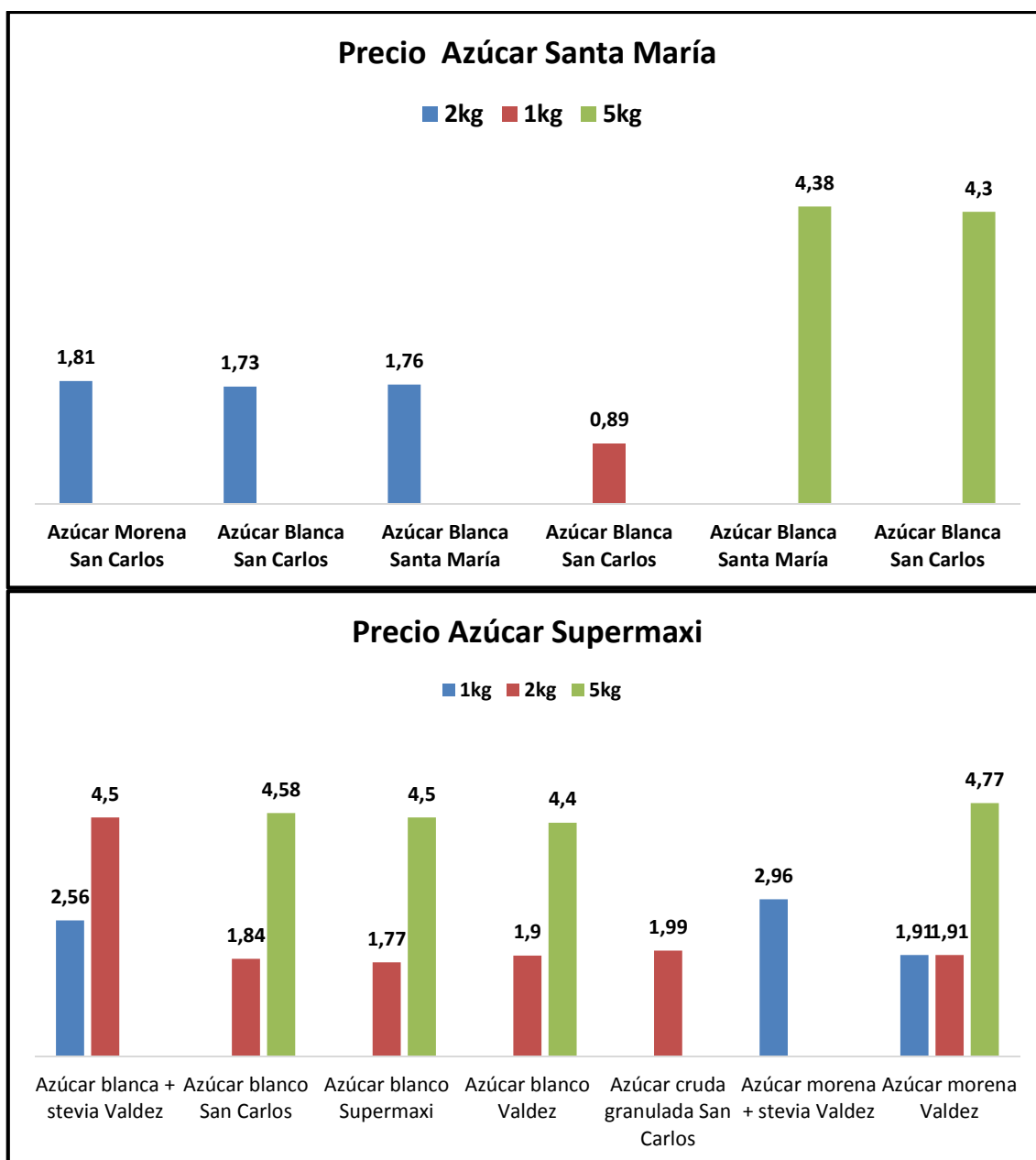


Figura 34. Precio del Azúcar

Luego del análisis realizado se concluye que es importante el precio al cual se negocia con el distribuidor donde se comercializará el producto pues dependerá de las estrategias de *push* o *pull* que apliquen en sus establecimientos. Adicionalmente, al ser PaneLife comercializada a un precio de USD \$2,99 se deben considerar y resaltar los atributos que le diferenciarán de su competidor directo que es La Abeja Kapira en su presentación de 1 kg.

Producto.

Las marcas competidoras de panela ofrecen distintas presentaciones, lo que les permite tener mayor presencia en las perchas, es el caso de Abeja Kapira que ofrece tres tipos de presentaciones, La guajira uno y San Carlos posee dos, estos datos pueden ser apreciados en la

Ilustración 3.



Ilustración 3. Presentaciones de Panela - Supermercado Santa María

En el supermercado Supermaxi, La Abeja Kapira ofrece cinco variedades de productos, la marca Supermaxi tres, Piatúa tres, mientras que, Valdez y San Carlos poseen dos presentaciones, este espacio utilizado en percha les permite mayor reconocimiento hacia el

cliente e incrementa la probabilidad de compra. Para una mejor apreciación de los antes mencionado se muestra la

Ilustración 4.



Ilustración 4. Presentaciones de Panela - Supermercado Supermaxi
Comunicación.

La ubicación en percha es fundamental para transmitir al cliente la marca y el producto, por lo tanto, según los especialistas en Marketing mientras el producto se encuentre a la altura de los ojos y sea fácil de obtener, el producto se venderá con mayor

facilidad. En el caso del supermercado Santa María las marcas mejor ubicadas son La Abeja Kapira, la Guajira y la panela del Abuelo en las filas 4 y 5.

En el supermercado Supermaxi, de igual forma La Abeja Kapira ocupa los mejores espacios en percha como son las filas 2 a la 6, seguido de los productos de la marca Piatúa en las filas 5, 6 y 7 y finalmente, la marca Supermaxi en las filas 1, 2, 5 y 7, como se puede observar en la



Ilustración 4 antes mencionada.

Adicionalmente, se observó que los principales competidores de endulzantes alternativos realizan diferentes promociones, las cuales se muestran en la

Ilustración 5. Cabe indicar que solamente este grupo de endulzantes realiza promociones, los otros dos grupos de azúcar y panela se destacan en el establecimiento de precios.



Ilustración 5. Promociones de Endulzantes

Plaza.

La plaza es el lugar donde se comercializa cierto producto, por lo que después del análisis realizado se presenta en la

Figura 35, el porcentaje en que es comercializado cada uno de los grupos mencionados anteriormente. Como se puede observar el supermercado Santa María comercializa en promedio 17% más productos en percha en cada uno de sus establecimientos que el Supermaxi. Con relación a la panela este supermercado comercializa el 4% más de este producto que Supermaxi. Estos datos proporcionan cierta inclinación hacia la comercialización de PaneLife hacia el distribuidor Santa María por el espacio que otorga en la percha a este tipo de producto.

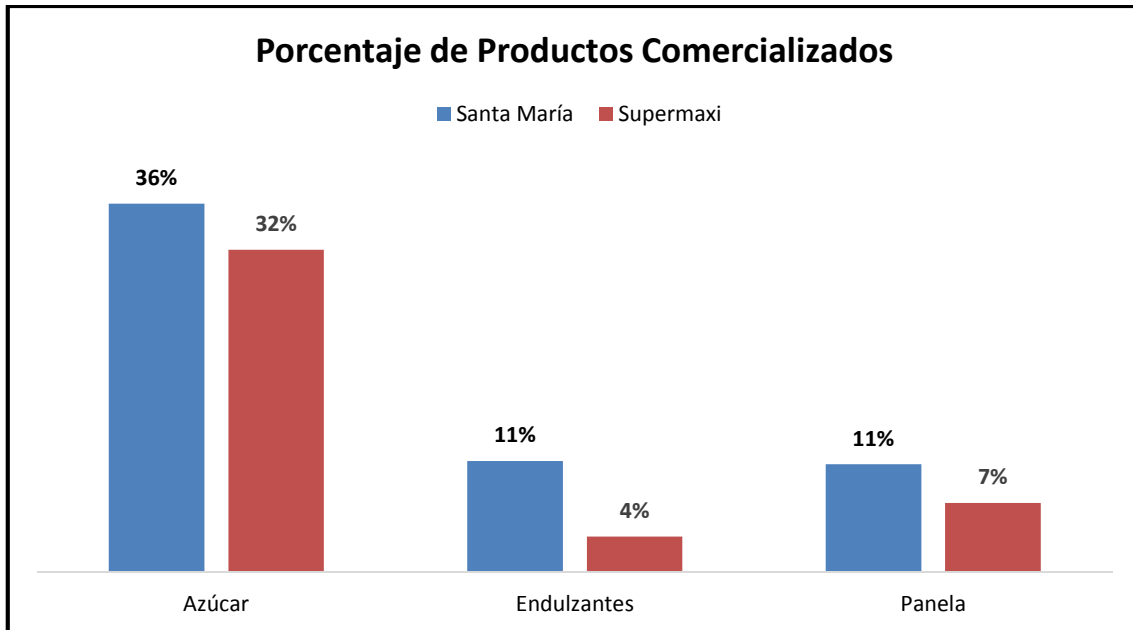


Figura 35. Productos Comercializados por Santa María y Supermaxi

CAPÍTULO 3

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Estrategia Genérica

La estrategia genérica seleccionada para el nuevo producto de panela orgánica a comercializarse, es la diferenciación que se basa en el énfasis de los atributos: orgánico (natural) y nutritivo, por lo que el consumidor estará dispuesto a pagar más. Además, en el estudio de mercado realizado se determinó que la nueva panela orgánica presenta una mayor aceptación en comparación a sus competidores, ya que el producto actual presenta el 56% de satisfacción en el característica de naturalidad, mientras que, el nuevo producto tiene una satisfacción del 76%; el mismo comportamiento se presenta con el atributo nutrición, ya que apenas el 39% de los encuestados se encuentran satisfechos con el producto que actualmente consumen, entretanto, el nuevo producto tiene una aceptación del 76%.

Al ofrecer un producto orgánico la cadena de valor se basa en cumplir con procesos que permitan generar productos libres de residuos de plaguicidas y utilizar buenas prácticas de gestión orgánica (SCSglobal Service). Además, el proceso implica minimizar el impacto humano en el medio ambiente y asegurar que el sistema agrícola funcione de la forma más natural posible, de esta manera se aumentará la confianza de los consumidores en el producto (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR).

Al comparar las propiedades nutritivas de la panela con las del azúcar refinado se evidenció que esta última es una fuente de calorías sin ningún aporte de nutrientes como lo muestra la Tabla 2. Por el contrario, la panela orgánica posee minerales y vitaminas los cuales proporcionan energía y fortalecen el sistema inmunológico,

además, es un excelente cicatrizante, hidrata la piel y actúa como expectorante (ALBERT, 2013). La estrategia de diferenciación, por tanto, debe asegurar que factores como tipo del suelo, características climáticas e inclusive la variedad, edad y corte de la caña tengan las condiciones adecuadas para el proceso de producción (SENA, 1997). Tales actividades de la cadena de valor se realizarán de forma que permitan mantener la capacidad nutritiva del producto.

Valor Nutritivo de la Panela y el Azúcar Refinado por Cada 100 g		
Diferenciador	Panela	Azúcar refinado
Aporte proteico	1%	0%
Minerales	0.50%	0%
Magnesio	81 mg	0
Calcio	80 mg	5 mg
Fósforo	68 mg	0
Hierro	12 mg	1 mg
Grasas	0%	0
Sacarosa	72 a 78	99.6
Calorías	310 kcal	400 kcal
Vitaminas	A, B, C, D y E	-

Tabla 2. Comparación de Información Nutricional entre la Panela y el Azúcar Refinado (ALBERT, 2013)

3.2 Posicionamiento Estratégico

El análisis sectorial de las fuerzas de Porter (Estrategia Competitiva, 1980) realizado en el Capítulo 1 permite determinar que existen tres fuerzas contrarias a la rentabilidad en el sector de endulzantes en el Ecuador que son: la rivalidad, el poder de negociación de los consumidores y la presión de productos sustitutos, mientras que existe dos fuerzas neutras como la amenaza de ingreso de nuevos competidores y poder de negociación de proveedores, por lo tanto, es difícil superar el costo de oportunidad de capital. Sin embargo, se ha considerado que para alcanzar ventaja competitiva es necesario contrarrestar rivalidad y poder de negociación del consumidor.

La rivalidad en el sector de endulzantes es alta debido al tamaño y número de competidores que desean mantener su posición en el mercado. Al analizar los resultados de la investigación cuantitativa en perchas se determinó que existen 38

marcas, donde el azúcar representa el 68%, panela el 18% y endulzantes alternativos el 14%, dentro de estos grupos los más representativos son: San Carlos (44%), Valdez (24%), La Panela del Abuelo (6%), Abeja Kapira (3%), Vita Sweet (2%), Splenda (2%). La excesiva rivalidad se contrarrestará ingresando a un nicho desatendido, mediante la firma de convenios con industrias de panadería, reposterías y restaurantes cuyo valor agregado representó el 0.7% del PIB en el año 2012, además, el consumo de productos de panadería y alimenticios diversos para el mismo año fue aproximadamente de un millón de dólares que representa 4% en el sector manufacturero (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2012). Por consiguiente, se surtirá directamente de este insumo y se evitará que los clientes adquieran este ingrediente en los supermercados, permitiendo tener una relación directa y mitigar la competencia en percha donde existe una agresiva rivalidad.

El poder de negociación de los consumidores es alto debido a que el perfil del producto tiende a ser indiferenciado con respecto a los competidores generando sensibilidad al precio, es por ello que, el 55% de los consumidores se encuentran insatisfechos con el precio del producto que actualmente utilizan de acuerdo a la encuesta realizada en el Capítulo 2. Para contrarrestar estos factores, la estrategia a seguir es dar más poder al consumidor para que esté informado sobre las características de la panela y su contenido alimenticio saludable, puesto que el 64% de la población desconoce los beneficios de la panela orgánica según la investigación concluyente realizada. A pesar de que la información da más poder al consumidor, lo que se busca es generar confianza en el producto y a largo plazo crear lealtad, en consecuencia el poder de negociación del consumidor disminuye (NOBOA, Fuerzas Sectoriales y Rentabilidad, 2006).

3.3 Recursos y Capacidades Distintivas

El desarrollo de activos estratégicos permite a la empresa competir en el mercado con capacidades y recursos valiosos y únicos que generan valor y ventaja sostenible incrementando los ingresos y/o reduciendo los costos de producción, es decir, maximiza el ROE y ROA en comparación de otras empresas del sector. Al ser difíciles de imitar, de transferir y de sustituir los demás competidores no pueden neutralizar sus beneficios (NOBOA, 2007).

El recurso estratégico intangible identificado para alcanzar ventaja competitiva es el dominio de procesos productivos de cosecha sin contaminación ambiental y limpieza de la caña para obtener un jugo más dulce con decantación natural, libre de impurezas y sin químicos. Dicho conocimiento pone en ventaja a esta empresa frente a competidores cercanos, ya que los procesos actuales de los grandes ingenios perjudican al medio ambiente al quemar sus sembríos, además, tanto los grandes como los pequeños trapiches producen jugo de caña lleno de tierra, arena y otras impurezas, por lo que es necesaria la clarificación del jugo mediante la aplicación de otros elementos químicos (AZÚCAR SAN CARLOS, 2014) (CHEKA, 2014).

La capacidad estratégica que permitirá a la empresa lograr ventaja competitiva es asesorar a los productores para que la extracción del jugo de caña tenga un mayor rendimiento basados en la comprobación de la concentración de sólidos solubles utilizando equipos refractómetros que determinen la maduración de la caña de azúcar antes del corte, de esta manera se evitará la disminución de los niveles de sacarosa en el producto y se obtendrá porciones que endulcen más rápido. En contraste, los grandes competidores utilizan maduradores químicos como Glifosato que perjudican a la fotosíntesis (MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA, 2004), mientras

que los trapiches utilizan proceso informales, ya que no poseen laboratorios que permitan determinar la edad de corte de la caña (CASTILLO & GANCHOZO, 2004).

3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

El organigrama utilizado para la representación de los procesos y prestaciones que brinda la empresa es informativo estructural vertical, ya que al agrupar de manera jerárquica las unidades que integran la empresa se forma “una especie de armazón constitutivo que resume el andamiaje organizacional” y que proporciona información integral, generando la delimitación de actividades y la comprensión de la interrelación entre departamentos (BARREIROS, 2007). Además, el organigrama permite identificar las áreas estratégicas para alcanzar ventaja competitiva y generar capacidades y recursos necesarios.

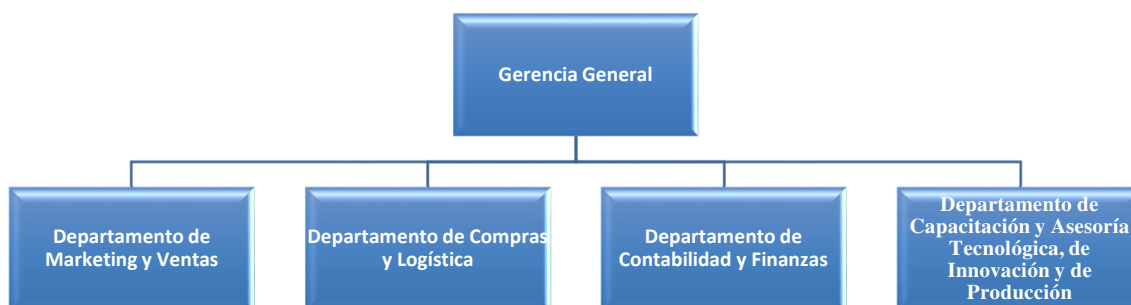


Figura 36. Organigrama Estructural de la Empresa

El slogan es: “PaneLife, dulcemente sano y nutritivo”.

El equipo de trabajo está integrado por el Gerente General, Jefe de Marketing, Jefe de Ventas, dos Vendedores, Jefe de Compras y Logística, Jefe de Contabilidad y Finanzas y un Técnico. En el Anexo 8 se detallan los perfiles, funciones y responsabilidades de los puestos por departamento.

El personal que comprende la estructura de la empresa es adecuado para sacar adelante la iniciativa, ya que cada miembro cumple con un rol específico que tiene como objetivo posicionar a la empresa estratégicamente y alcanzar ventaja competitiva.

La Gerencia General se encargará de ejecutar y controlar las estrategias que

contrarrestan la rivalidad mediante la firma de convenios, y disminuir el poder de negociación de los consumidores promoviendo programas de fidelización, mientras que el Departamento de Marketing y Ventas impulsará la comunicación de los atributos y beneficios de la panela orgánica e informará sobre los resultados de las estrategias de posicionamiento. El Departamento de Compras y Logística optimizará recursos de la cadena de suministros mediante la búsqueda y desarrollo de proveedores y distribuidores con el objetivo de dar cumplimiento a los compromisos adquiridos con los clientes. El Departamento de Contabilidad y Finanzas apoyará a las otras áreas proporcionando información para la elaboración de presupuestos y comunicando la evolución de los estados financieros. Finalmente, el Departamento de Asesoría Tecnológica, de Innovación y de Producción permitirá generar eficiencia en procesos productivos de los proveedores mitigando la contaminación del ambiente para la obtención de un producto orgánico de calidad. Todas las unidades actuarán de forma integral con una constante comunicación y motivación en un ambiente laboral adecuado. Las hojas de vida de las autoras constan en el Anexo 9.

CAPÍTULO 4

PLAN COMERCIAL

4.1 Plan de Mercadeo

Estrategia de Posicionamiento.

La estrategia de posicionamiento seleccionada para el nuevo producto de panela orgánica a comercializarse, está basada en el manejo de la percepción del cliente y la familiaridad con el producto, para ello se ha seleccionado dos atributos físicos complejos: orgánico (natural) y nutritivo, estas características son importantes para los consumidores, sin embargo; presentan un alto porcentaje de indecisión e insatisfacción con el actual producto de acuerdo al análisis del Capítulo 2. Por consiguiente, es necesario que el consumidor conozca y evalúe de forma sencilla dichos atributos a través de la divulgación y de la comunicación de los beneficios de la panela orgánica, ya que el 57% de los encuestados desconocen sus propiedades y bondades como: proporcionar energía y fortalecer el sistema inmunológico, incluso, es un excelente cicatrizante, hidrata la piel y actúa como expectorante (ALBERT, 2013). Además, al comparar las propiedades nutritivas de la panela con las del azúcar refinado se evidenció que este último es una fuente de calorías sin ningún aporte de nutrientes y minerales. Mientras que, la panela contiene menor cantidad de glucosa y fructosa, posee cinco veces más minerales que el azúcar moreno y cincuenta veces más minerales que el azúcar blanco (MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR, 2011). Por lo tanto, se posicionará al producto como renovado, 100% natural y orgánico cuyo proceso emplea buenas prácticas de gestión orgánica minimizando el impacto humano en el medio ambiente y que a diferencia de sus competidores se caracteriza por su calidad, nivel nutritivo y su consumo regular genera varios beneficios a la salud, es

decir, quienes consumen PaneLife son personas que se preocupan por su salud. El slogan es: “PaneLife, dulcemente sano y nutritivo”.

Estrategia de Marca.

En el sector de endulzantes, no existe un *branding* predominante, por consiguiente la estrategia de marca consiste en crear una identidad que se adapte a la tendencia de consumo de comida orgánica y a la creciente preocupación por la salud y el medio ambiente, en consecuencia, la identidad debe generar familiaridad y reconocimiento como un producto que a diferencia de sus competidores es 100% natural, nutritivo y posee innumerables bondades, debido a su composición orgánica baja en calorías y rica en minerales y vitaminas, además, de tener un sabor cálido y dulce que puede ser usado por quienes disfrutan de la cocina natural en una aventura gastronómica. La personalidad de PaneLife está relacionada como un producto saludable al ser puro y natural que no pasa por proceso de refinado o centrifugado, que no contiene aditivos químicos y cuyo consumo regular cambiará la vida de los consumidores, ya que proporciona energía para generar una mayor rendimiento, fortalece el sistema inmune y mejora tu estado de ánimo, por lo que te hace sentir bien y es un aliado de la salud.

La estrategia seleccionada para administración de la marca es la del tipo familia o extensión de la línea, ya este método permite reducir los gastos y hacer modificaciones al producto (presentación, sabores, tamaño, ingredientes, etc.) aumentando el impacto en percha. El nombre seleccionado es PaneLife, ya que indica cuál es el producto y comunica fácilmente la relación de sus atributos con mejorar la calidad de vida. Del mismo modo, la imagen de la marca transmitirá de forma contundente los beneficios funcionales y emocionales como cambiar la vida de los consumidores de la forma más saludable con las sorprendentes bondades de la panela,

así mismo, se mejorará la calidad de la panela para generar una nueva y gratificante experiencia de uso y presentación, aumentando la confianza y a lo largo plazo crear fidelidad del consumidor.

Estrategia de Producto.

Para la estrategia de producto es necesario la identificación de las propiedades nutritivas y naturales de la panela orgánica, para ello se reforzará los atributos diferenciadores mediante la certificación de USDA Organic Certification y CEE Reglamento Europeo, la primera certificación permite comercializar productos libres de residuos de plaguicidas y cumple con buenas prácticas de gestión orgánica (SCSglobal Service). Mientras que CEE tiene como objetivo minimizar el impacto humano en el medio ambiente y asegura que el sistema agrícola funcione de la forma más natural posible, de esta manera se aumentará la confianza de los consumidores en el producto (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR).

El análisis realizado en el Capítulo 2, permite determinar los principales inconvenientes al utilizar panela más representativos para los consumidores: romper y sacar porciones (24%), tiempo de solución (24%), hay que agregar mucha panela para endulzar (21%), por lo que es necesario generar medidas correctivas en la fórmula y presentación del producto para generar mayor satisfacción en la calidad percibida. Por consiguiente, la estrategia del producto se basa en presentaciones en sobres listos para usar en polvo y tabletas con diferentes sabores que permitan complementar la línea del producto: original, maracuyá, frutos rojos, naranja y limón, cuyo empaque, color y textura permitirán dar un apoyo promocional a los atributos de natural y nutritivo, y que transmitan la experiencia de cambio hacia una vida más saludable y llena de energía. Mientras que, para mejorar la calidad y la presentación de la panela se requiere que el proceso de elaboración sea estructurado en cuanto a cantidades y tiempos de operación

como el intervalo entre el corte y la molienda de la caña de azúcar no debe superar las 24 horas para que no disminuyan los niveles de sacarosa en el producto, esto permitirá que las porciones endulcen más rápido con cantidades similares a cucharadas de azúcar, además, la limpieza de la caña de azúcar antes de ser molida y el uso de decantadores permitirán eliminar residuos y materiales extraños, obteniendo una panela de calidad con una presentación más agradable para el consumidor, y para el productor representa una inversión mínima en la mejora de su proceso (PINTO, 2003).

Estrategia de Precios.

Para la estrategia de precios de la panela a ser comercializada se considerará un proceso que abarque los beneficios del producto, tenga una alta disponibilidad y mantenga una relación producto-precio para que sea comparable con la competencia y mantenga diferenciación con sus sustitutos.

Objetivo.

Al tener un producto que se diferencia por su composición orgánica y alto contenido nutricional, permite establecer un precio que servirá para generar ingresos que mantengan y conserven los beneficios que presenta la panela. Este producto no requiere una exhaustiva investigación pero sí un alto control en el proceso de producción y el precio que se fije servirá para cubrir estos costos.

Demanda y Valor Percibido.

El método utilizado para conocer la demanda y el valor que los consumidores estarían dispuesto a pagar se basó en la encuesta desarrollada en el Capítulo 2 del presente proyecto. En la Figura 10 se muestra que existe un alto porcentaje de preferencia de compra de endulzantes en las presentaciones de 1 kg y 2 kg, por los cuales los clientes estarían dispuestos a pagar entre USD \$1,00 y USD \$ 3,00.

Cálculo de Costos.

El costo de los materiales necesarios para la producción de panela se realiza en base a una producción de 5.333 lb o su equivalente de 2.419 kg mensuales.

Costo Total Mensual.

Materia Prima Directa	960,00
Mano de Obra Directa	366,00
Materiales indirectos	53,34
Gastos Generales	470,86
Gastos de Administración	1.217,58
Gastos de ventas	170,00
TOTAL	3.237,78
Total producción mensual	2.419,00
Costo unitario x kilo	1,34
Precio de venta	
Productor Panela Sabor Original	1,61
Precio de venta	
Productor Panela de Sabores	1,69

Tabla 3. Costos de Mensuales de Producción de Panela (BRAVO, 2007)

De acuerdo a los resultados que se muestran en la Tabla 3, el costo para la comercialización de la panela de 1 kg es de USD \$1,61 para el sabor original y de USD \$1,69 para la panela de sabores. Posteriormente, se analizarán los costos adicionales que se requiere para su comercialización.

Análisis de Precios de la Competencia.

De acuerdo a la investigación de mercado realizada en el Capítulo 2, los precios de los principales competidores oscilan entre USD \$1,81 y USD \$12,35. A continuación se muestra el detalle de precios por producto, marca y cantidad.

Producto	Marca	Cantidad	Precio (USD)
Panela en polvo	La Abeja Kapira	1 kg	2,55
Azúcar morena	San Carlos	2 kg	1,99
Azúcar dietética	Splenda	200 g	12,35
Azúcar morena	Valdez	2 kg	1,88

Tabla 4. Precios de los Principales Competidores en el Sector Endulzantes

Adicionalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, el 34% de los consumidores entrevistados están dispuestos a pagar un precio superior al de los actuales competidores que son: el azúcar Valdez y San Carlos, endulzante artificial Splenda y la panela en polvo Abeja Kapira, pues valoran los beneficios del producto ofertado.

Determinación del Precio Adecuado.

El procedimiento que se utilizará para determinar el precio es el método del margen, el cual consiste en calcular primero el costo por unidad; luego se suman los costos variables a los costos fijos y se agrega el margen deseado.

Costo panela natural		Kg
Precio de compra (producto) x kilo panela natural		1,61
Empaque x kilo		0,10
Transporte (viaje a loja vía terrestre) 10% del costo		0,17
		1,88
Precio de venta distribuidor		2,54
Costo panela sabores		Kg
Precio de compra (producto) x kilo panela sabores		1,69
Empaque x kilo		0,10
Transporte (viaje a loja vía terrestre) 10% del costo		0,18
		1,97
Precio de venta distribuidor		2,79
Costo panela natural		Kg
Precio de compra (producto) x kilo panela natural		1,61
Empaque x kilo		0,10
Transporte (viaje a loja vía terrestre) 10% del costo		0,17
		1,88
Precio de venta panaderías/restaurantes		2,99

Tabla 5. Cálculo del Precio de Venta

La Tabla 5 muestra el cálculo de costo unitario de USD \$1,88 para la compra de panela natural y de USD \$1,97 para la panela de sabores. Para calcular el precio, se

suma el margen deseado al costo unitario. El margen bruto que se desea obtener en la venta de este producto es del 37% en las panaderías/reposterías/restaurantes y 26% con los distribuidores mayoristas para panela de sabor original, mientras que para la panela de sabores se establece un margen del 26,9% para el segmento de distribuidores mayoristas. Este precio considera las preferencias y disponibilidad a pagar del cliente, y también lo que la empresa desea obtener como rentabilidad. Los precios para la venta de la panela natural quedan establecidos de la siguiente:

$$\text{Precio con margen (segmento panaderías)} = \frac{1,88}{1 - 37\%}$$

$$\text{Precio con margen (segmento panaderías)} = 2,99$$

$$\text{Precio con margen (segmento distribuidores mayoristas)} = \frac{1,88}{1 - 26\%}$$

$$\text{Precio con margen (segmento distribuidores mayoristas)} = 2,54$$

Para la venta de la panela de sabores el precio establecido es:

$$\text{Precio con margen (segmento distribuidores mayoristas)} = \frac{1,97}{1 - 29,5\%}$$

$$\text{Precio con margen (segmento distribuidores mayoristas)} = 2,79$$

Por lo tanto, se ha establecido un precio de USD \$2,79 por kg para PaneLife sabor original adquirida por los clientes del sector de panaderías/reposterías/restaurantes y de USD \$2,54 para los distribuidores mayoristas. Mientras que, PaneLife en sus diferentes presentaciones de sabores: maracuyá, frutos rojos, naranja y limón, a ser comercializada por los distribuidores mayoristas tendrá un precio de USD \$2,79. Este precio permitirá que el cliente adquiera un producto con todas los beneficios y calidad de la panela, y al mismo tiempo el precio se encuentra dentro de los rangos aceptados por el cliente, obviamente se ha considerado los costos de elaboración del producto y la

obtención de una rentabilidad aceptable (MULLINS, WALKER, & BOYD, 2007, pág. 275).

Estrategia de Comunicación.

La estrategia de comunicación servirá para promocionar el producto y conocer a qué grupo se dirigirá toda la información respecto de las cualidades y atributos de la panela. Este proceso involucra un plan integral de comunicaciones de Marketing, el cual se debe realizar con los siguientes pasos:

Definir el Grupo de Destino.

El grupo al que estará dirigido el producto será a clientes que poseen poder adquisitivo y cuya edad es superior a los 18 años. Además, PaneLife será distribuido por mayoristas y se realizarán negociaciones para conseguir contratos a corto y largo plazo con industrias de panadería, reposterías y restaurantes.

Fijar los Objetivos de la Promoción.

PaneLife al ser un producto que va a iniciar su ingreso en el mercado de endulzantes requiere cumplir con los siguientes objetivos con la estrategia de comunicación:

- Darse a conocer y educar al cliente sobre las propiedades y atributos del producto.
- Crear imagen de marca.
- Fidelizar a los clientes.

Estrategia.

Con la finalidad de cumplir con los objetivos de la promoción se establecerá una estrategia para cada uno de ellos.

- Darse a conocer y educar al cliente sobre las propiedades y atributos del producto.

Para cumplir con este objetivo se promocionarán los atributos de PaneLife los cuales son natural, nutritivo y saludable, ya que las personas muestran la tendencia hacia la preocupación por el bienestar y salud de su organismo.

- Crear imagen de marca.

De acuerdo al análisis realizado en el Capítulo 2, no existe identidad de marca en el mercado de endulzantes, esta es una ventaja que se debe aprovechar pues se proyectará un producto puro y natural que no pasa por proceso de refinado o centrifugado, que no contiene químicos, por lo que es un aliado de la salud.

- Fidelizar a los clientes

La fidelización de los clientes se realizará con la educación sobre la panela, es decir, se comunicará que los efectos positivos de la panela están estrechamente relacionados con una alimentación saludable y los diferentes usos como ingrediente de las recetas culinarias. Mientras más equilibrada sea la ingesta de alimentos en la dieta, mejores serán los resultados de este poderoso alimento.

Al consumir regularmente panela y gracias a sus vitaminas y minerales, el cuerpo recibe una “carga” de energía que mejora notablemente el rendimiento, el sistema inmune se hace más fuerte y mejora el estado de ánimo.

Medios.

Considerando que el presente proyecto tiene un público objetivo muy disperso, los medios a distribuir son *offline* (prensa, radio, televisión, vallas, etc.) y *online* (buscadores, página web, redes sociales, etc.) que permitirán llegar a la mayoría de los potenciales consumidores.

Al ser un proyecto que está iniciando, se utilizarán los medios *on-line* como son Google Adwords, Amazon, Mercado Libre y redes sociales como Facebook y Twitter, como canales *offline*, además, se utilizará la promoción en buses y televisión.

Posteriormente, con el incremento de ventas se promocionará el producto en otros medios *offline*, ya que este proceso presenta un costo muy elevado para incluirlo inicialmente en el presente proyecto.

Formatos.

Se toma como referencia los formatos publicados por la campaña “Efecto Panela” realizada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia:





Ilustración 6. Formatos Referenciales para la Promoción de Panela (MINAAGRICULTURA, 2015)

Presupuesto de la Promoción.

El presupuesto de la promoción se realizará con la metodología del porcentaje de ventas, el cual consiste en fijar el presupuesto del año como un porcentaje de ventas. Este método permite determinar las actividades promocionales y de esta manera este gasto se vincula a las ventas planificadas. A continuación, se detalla el presupuesto con el método antes mencionado (MULLINS, WALKER, & BOYD, 2007, pág. 331):

Medio	Cantidad	Temporalidad	Ubicación	Precio unitario	Precio
Redes sociales	12	2,5 días por mes	Facebook cubre a una población de 810000 personas que les gusta la página web y se encuentran activas en esta red social	125	1.500
Página web	1	Anual	Internet	500	500
Televisión		Anual	Principales canales nacionales		8.000
Visitadores directos	24	Mensual	Representantes de la empresa visitarán a clientes relacionados con la industria de alimenticia (transporte y materiales)	25	600
Total					10.600

Tabla 6. Presupuesto de Promoción

Estrategia de Canal/Plaza.

La identificación de la estrategia de canal o plaza requiere verificar cuáles son los objetivos al diseñar los canales de distribución. Luego de analizar el producto a ofrecer, se identificaron los siguientes objetivos que permitirán obtener ventas:

- Aumentar la disponibilidad del bien para los posibles clientes.
- Satisfacer los requisitos de los clientes mediante un producto de calidad y estandarizado.

- Emprender actividades de promoción.

Para cada uno de estos objetivos se utilizará diferentes canales de distribución y posteriormente, se podrá evaluar qué tan efectivo es un canal. El primero objetivo que es aumentar la disponibilidad del producto se puede cumplir mediante una cobertura hacia los minoristas pertinentes, tiendas y mercados geográficos de mayor concurrencia; a este tipo de canal se le asignará un porcentaje del volumen total de mercancía para que puedan vender el producto. Este porcentaje servirá para que el producto se encuentre en las cabeceras de los estantes o en un espacio de exhibición preferencial que variará entre el 1%-5% dependiendo de la ubicación.

El segundo objetivo que es satisfacer los requisitos de los clientes mediante un producto de calidad y estandarizado, el cual se respaldará con técnicos e ingenieros que brinden capacitación en las plantas de producción y en las tiendas mayoristas y minoristas, se supervisarán las quejas de los clientes y el grado de satisfacción. Además, se capacitará y publicarán los diferentes usos de la panela, es decir, dar a conocer que este producto puede ser utilizado en cualquier tipo de receta culinaria y no solamente en bebidas.

Finalmente, el tercer canal para cumplir con el emprendimiento de las actividades de promoción es la promoción eficaz en el punto de venta y apoyo en las ventas personales. Se debe poner mayor énfasis en las ventas directas pues permitirán un acercamiento a la industria de alimentos a quien se pretende tener como un cliente a largo plazo.

Presupuesto.

Para la elaboración del presupuesto para la comercialización de PaneLife se consideraron las ventas anuales correspondientes al 0,1% del consumo total de panela en el Ecuador, para los siguientes años se espera un incremento de acuerdo al

crecimiento poblacional del 3,7% y un 10% correspondiente a la tendencia en el consumo de alimentos orgánicos determinado por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

A las ventas totales se disminuyeron los costos de ventas con los cuales se obtuvo un margen bruto del 27% para el primer año. Posteriormente, se restaron los costos operacionales, marketing y ventas y administrativos. Cabe indicar que por ser el primer año se asignó un 3% del total de ventas para gastos de marketing para crear un posicionamiento en la mente de los consumidores (Ver Anexo 10).

4.2 Plan de Ventas

Modelo de Ventas.

Los métodos de venta adoptados son vía correo, distribución, internet, redes sociales o venta directa, sin embargo, estos procesos requieren de un modelo que permita cumplir con los objetivos de la empresa y tener la respuesta deseada de los clientes y potenciales consumidores, es por ello que se ha seleccionado el Modelo de Ventas AIDDA, ya que comprende cinco aspectos fundamentales en el proceso de ventas: Atención, Interés, Demostración, Deseo y Acción.

- Atraer la **atención** o captar los sentidos de los clientes hacia el producto ofertado mediante la generación de curiosidad, presentando hechos y ofreciendo gentil ayuda basados en el conocimiento del cliente e identificación de sus necesidades como la preocupación del consumo excesivo del azúcar refinado y las consecuencias negativas para la salud, la tendencia por el consumo de comida orgánica y la creciente preferencia *fitness*.
- Despertar el **interés** permite que los clientes se sientan interesados por el producto, es decir, que identifiquen que tiene una necesidad, deseo o problema, por lo que el vendedor debe guiar al posible comprador, plantear el problema en

tercera persona y hacer sugerencias sobre los beneficios funcionales y emocionales del producto para que reconozca que el PaneLife tiene potencial para satisfacer su necesidad al ser orgánico y natural que no afecta a su salud. Es importante que el cliente se dé cuenta de que el nuevo producto ayudará a resolver sus problemas actuales como: no tener que romper ni sacar porciones, el tiempo de disolución y las dosis son equivalentes a una cucharada de azúcar, por lo que no hay que agregar mucha panela.

- Hacer una **demonstración** es la técnica que se utiliza para comunicar que PaneLife es la mejor opción por su textura sin residuos (calidad) y al ser completamente natural, además, su presentación innovadora en diferentes sabores puede generar curiosidad e inclusive se puede evidenciar que su sabor realza postres y bebidas frías o calientes.
- Para generar el **deseo** de adquirir el producto, es importante explicar detalladamente los principales beneficios funcionales y emocionales, así como, mencionar los atributos, las ventajas más importantes en comparación a la competencia y las desventajas de no consumirlo.
- La **acción** es una consecuencia del conjunto de todos los pasos cuando el cliente realiza el pedido o la compra, por lo que el vendedor debe persuadirlo para que actúe sin demora evitando generar una atmósfera de presión, enfatizando las razones para comprar basada en hechos y beneficios, y solicitando la orden de compra.

El método AIDDA es válido tanto anuncios publicitarios, ventas directas o técnicas digitales, cuyo éxito radica en la estructuración de los cinco pasos, es decir, relatar de forma correcta la historia del producto, la capacidad de empatía con el cliente, conocimientos, habilidades y actitudes. Además, es importante que en todo el proceso

se tenga en cuenta que un cliente satisfecho estará dispuesto la repetición de compra (CLN, 2015) (PROMONEGOCIOS, 2012).

Estructura del Equipo Comercial.

La estructura y organización de los equipos comerciales será horizontal, ya que este método permite conseguir mayor especialización por tipo de cliente con el objetivo de incrementar la cuota de mercado, aumentar la productividad y conseguir más ventas en sectores específicos con necesidades concretas, lo que permitirá definir actividades que generen valor a través de las funcionalidades y experiencia en el consumo de PaneLife (ESCUDERO, 2014).

El departamento de Marketing y Ventas estará compuesto por Jefe de Marketing, Jefe de Ventas y dos Vendedores cuyas funciones se muestran en el Anexo 8 y que tienen por objetivo llegar a clientes adecuados en el momento y de forma adecuada, para ello se requiere de una planeación correcta y un trabajo en conjunto entre el Jefe de Marketing y el de Ventas, quienes delegarán estratégicamente funciones, actividades, objetivos y retos (DOMINGUEZ, 2013). Por ello, el modelo comercial será directo compuesto por vendedores en nómina y la estructura de la fuerza de ventas se dividirá por segmento o tipo de cliente, por lo que cada vendedor se dedicará a una cartera de clientes, a quienes comunicará las características y ventajas del producto; ofrecerá un trato personalizado; generará relaciones para mejorar la imagen y posición del producto; recogerá información y mediante su análisis determinará el comportamiento y profundizará las necesidades con el objetivo de conseguir pedidos a corto plazo, la fidelización del cliente y aplicación de estrategias competitivas y de segmentación del mercado focalizando correctamente ofertas y promociones para generar eficiencia y eficacia comercial (AVILES, 2011) (AULA1) (SÁNCHEZ).

Los clientes se segmentarán de la siguiente manera:

- Clientes VIP
- Tiendas/mercado/supermercados
- Industrias alimenticias
- Vía web/redes sociales
- Clientes potenciales
- Clientes inactivos
- Clientes perdidos

Esta segmentación permitirá diseñar el dimensionamiento y los perfiles de los agentes de venta más idóneos para atender al mercado. La frecuencia de visitas de acuerdo a la segmentación será para clientes VIP, una vez por semana; para tiendas/mercados/supermercados e industrias alimenticias, cada quince días; para clientes vía web/redes sociales bajo demanda; para clientes potenciales, diariamente; para clientes inactivos, una vez al mes; y para clientes perdidos, cada tres meses.

Es importante crear una cultura empresarial leal orientada hacia el cliente, en la que todos los empleados estén vinculados con los resultados para conseguir que todos “vendan” (CHIESA DE NEGRI, 2013).

Proyección de Ventas.

De acuerdo a proyecciones realizadas por la FAS por su siglas en Inglés (Servicio Agrícola Exterior) en los años 2015 y 2016 el consumo de azúcar será de 610.000 toneladas métricas, esta cantidad fue calculada de acuerdo con el crecimiento poblacional que fue del 1,37% con respecto al año 2014.

La FAS también menciona en su informe elaborado en el año 2015 que el consumo de azúcar por persona es de 39 kg en base a una población de 15,6 millones de habitantes. Finalmente, en el reporte se indica que 7.200 hectáreas se destinan para la

extracción del jugo de caña, el cual es utilizado para la fabricación de panela, melaza y etanol.

Basándose en dicha información y conociendo el pronunciamiento de la OMS de que existe una tendencia en la disminución del consumo de azúcar refinada del 10%, se realizó un análisis del incremento en el consumo de panela con el supuesto de que un 10% (AGP, 2015) de personas dejen de consumir azúcar y empiecen a consumir otros tipo de endulzante entre ellos panela (Ver Tabla 7). Los resultados obtenidos indican que en 5 años el incremento en el consumo de panela pasará del 3,67 kg por persona a 5,37 kg. Además, se considera que con las estrategias analizadas y planteadas en el presente proyecto se pueden incrementar estos valores de manera progresiva.

Pregunta: Cuántos kilogramos de panela consume una persona?												
Población Ecuador (Julio-2014)		15.600.000										
Crecimiento poblacional		1,37%										
Producto	Hectáreas cultivadas TM	Rendimiento TM	Producción n TM	Transformación de tn-kg	Consumo total	Consumo por habitante	Diminución de azúcar refinada OMS	Consumo por persona año 1	Consumo por persona año 2	Consumo por persona año 3	Consumo por persona año 4	Consumo por persona año 5
Azúcar	69.600	8,9	619.440	619.440.000	552.812.500	35	-10%	35,44	31,89	28,70	25,83	23,25
Panela	7.200	8,9	64.080	64.080.000	57.187.500	4	10%	3,67	4,03	4,44	4,88	5,37
Producción total			683.520.000		610.000.000	39						
Consumo (kg) proyectado año 2015-2016	610000000											
Crecimiento de ventas	5,00%											
Consumo por habitante	3,7											

Tabla 7. Consumo de Endulzantes por Habitante

Con los datos obtenidos se realizó una proyección de ventas para los próximos 5 años considerando que el consumo anual de panela en el Ecuador es de 57.187.500 kg que es equivalente al 9,38% del consumo total entre azúcar y panela. Posteriormente, se determinó que PaneLife captará el 0,5% del mercado de consumo de panela y que el incremento de un año a otro se afectará por el crecimiento poblacional que es el 1,37% y por la tendencia de consumo de alimentos orgánicos en el mundo que representa el 10% (Ver Anexo 10).

Estacionalidad de las Ventas.

La estacionalidad de la producción de panela está asociada a factores climáticos como lluvias y sequía, y a otros factores económicos como la disponibilidad de mano de obra para los cultivos y la elaboración de panela que podrían afectar los costos a corto

plazo. La oferta de panela incrementa relativamente en los meses de lluvia, ya que existe una tendencia a la siembra de caña, por lo que los precios disminuyen. Sin embargo, al coincidir la época de cosecha de la caña de azúcar con la cafetera se genera una disminución del número de molindas por el desplazamiento de trabajadores, reduciendo simultáneamente la oferta de panela y aumentando su precio.

Otro factor climático importante es el fenómeno del Niño, el cual genera una periodicidad irregular de años muy secos, con baja producción de caña y precios altos; y años muy lluviosos, con alta producción y precios bajos.

Cabe aclarar que el azúcar y la panela son bienes sustitutos y competitivos tanto en el uso de la caña para la producción como para el consumo diario, es por ello, que la industria de endulzantes y los consumidores afectan directamente en el precio y la producción de este insumo (PANELAMONITOR, 2006).

Definición de Metas Comerciales.

La definición de metas comerciales se realizará utilizando la técnica SMART que de acuerdo a sus siglas en inglés significa *Specific* (específico), *Measurable* (medible), *Attainable* (alcanzable), *Relevant* (relevante) y *Timely* (a tiempo).

- Jefe de Marketing

Specific: promocionar a la panela como un producto orgánico y nutritivo hacia un público que prefiera lo sano y natural.

Measurable: posicionar a PaneLife en la mente del consumidor como una marca que sea la primera opción de compra del cliente.

Attainable: reducir en un 30% el desconocimiento de los beneficios de la panela mediante las estrategias de comunicación.

Relevant: transmitir al cliente que el producto mejorará su calidad de vida y que tanto el contenido como el empaque son únicos en el mercado.

Timely: durante el primer año se realizarán campañas de introducción en el mercado utilizando los medios *offline* masivos y *online*.

- Jefe de Ventas

Specific: incrementar las ventas en un 5% en la industria alimenticia y un 10% a clientes finales.

Measurable: alcanzar pedidos regulares por mes que correspondan al 30% del presupuesto de ventas anual.

Attainable: cubrir la cuota de mercado correspondiente al 0,1% en la industria panelera.

Relevant: mantener la fidelidad de los clientes enfatizando en los beneficios del producto.

Timely: el incremento de clientes será mensual.

Esquema de Remuneraciones e Incentivos.

El esquema de remuneración de la organización será fija, es decir, todo el personal tendrá una remuneración mensual de acuerdo al cargo asignado. Sin embargo, los vendedores obtendrán un sueldo variable del 1% de las ventas cobradas.

Esquema de Seguimiento

El esquema de seguimiento permitirá determinar las tendencias negativas, el valor percibido de la oferta, las ventas cerradas y las ventas no concluidas, es decir, permite evaluar el grado de cumplimiento de objetivos para ello se utilizarán las siguientes KPI presentada en reportes mensuales:

El *análisis del caudal de oportunidades* permitirá evaluar la eficiencia de las actividades del vendedor, ya que comprende contabilizar el número de llamadas diarias, el número de decisores contactados o visitas concertadas, el número de visitas realizadas y el número de operaciones cerradas.

El *análisis de la velocidad del proceso* permitirá evaluar las oportunidades de ventas, por lo que se observa el tiempo medio invertido desde la prospección hasta la primera compra y el período desde la promoción inicial de captación hasta el primer pedido regular.

La evaluación de la *eficacia en la transición* entre dos fases sucesivas permitirá obtener aspectos de mejora mediante el análisis del número de entrevistas por llamadas de prospección, número de presupuestos presentados por entrevistas y número de operaciones por presupuesto presentados.

La comparación y fijación de *estándares de referencia* para analizar al mejor vendedor en base a la media de visitas diarias con relación al objetivo de visitas diarias, y el número medio de visitas respecto a la media del equipo.

La evaluación de *calidad de oportunidades* se realizará mediante la comparación del volumen o potencial medio de los clientes del comercial en relación al volumen o potencial de cliente objetivo; el valor medio de las operaciones cerradas respecto a las propuestas presentadas; la rentabilidad media de las operaciones cerradas o de los clientes captados; y volumen de impagados.

Se evaluará los *costes para captar clientes* y la *valorización de recompra* mediante el cálculo del porcentaje de cuentas perdidas, el volumen de segundas ventas o ventas cruzadas, porcentaje de reclamaciones y número de visitas de servicio postventa realizadas (GÉNOVA, 2013).

Los informes se presentarán de la siguiente forma:

- Vendedores

Ficha del cliente:

Contiene los datos del cliente y permite evaluar el tiempo transcurrido desde la última visita, la tendencia del mercado, la rotación y el comportamiento del producto.

Informe diario:

Permite comunicar las actividades diarias del vendedor, rutas seguidas, gestión de cobros, productos vendidos y nuevos clientes obtenidos.

Informe mensual:

Reporte de KPI.

- Jefe de Ventas y Jefe de Marketing

Informe mensual:

Contiene análisis de resultados de ventas y KPI, grado de cumplimiento de objetivos, resultado de promociones, tendencias, situación del mercado, retroalimentación, correcciones y metas para el siguiente mes.

Las reuniones se agendarán de la siguiente forma:

Frecuencia	Participantes
Quincenal	Departamento de Ventas y Marketing
Mensuales	Departamento de Ventas y Marketing Gerente General
Mensuales	Departamento de Ventas y Marketing Departamento de Compras y Logística Departamento de Contabilidad y Finanzas Departamento de Capacitación y Asesoría Tecnológica, de Innovación y de Producción

Tabla 8. Organización de Reuniones

En las reuniones se abordarán temas indispensables para la operación y continuidad del negocio y se presentarán resultados sobre los KPI, estrategias, promociones, inversiones y ventas, así también, problemas representativos o de gestión y planteamiento de nuevos objetivos y metas.

CAPÍTULO 5

PLAN FINANCIERO

5.1 Generalidades

El presente proyecto de comercialización de panela orgánica considera un período de 5 años para el análisis financiero cuya proyección de ventas desarrollada en el capítulo anterior se basa en la estimación de consumo de panela en el Ecuador para el año 2016 y una participación de mercado de 0.5%. Además, se ha dividido de acuerdo a la investigación de mercado en dos segmentos de clientes: distribuidores mayoristas y pastelerías/reposterías/restaurantes donde el crecimiento en ventas entre el año 1 y año 2 representa el 40% y 184% para cada segmento respectivamente, dicha estimación se debe a las estrategias adoptadas como la introducción de productos estandarizados con nuevas presentaciones de sabores y cantidades, así también la generación de campañas publicitarias y alianzas. Por consiguiente, se estima un incremento de clientes: 23 a 32 (40%) distribuidores mayoristas y 15 a 21 (40%) panaderías/reposterías/restaurantes. El crecimiento de ventas para los cuatro siguientes períodos alcanza un valor aproximadamente de 5% por año, lo que muestra una relativa estabilidad y cuyo valor se basa en la tendencia de disminución de consumo doméstico del azúcar a nivel nacional del 5% entre en los años 2014 y 2015 (El Agro, 2015). (Ver Anexo 10).

En general, los productos en la industria de endulzantes presentan una diferenciación en el precio, ya que de acuerdo a la investigación de mercado realizada, los principales clientes son los distribuidores mayoristas puesto que en promedio compran 1.600 kg por mes en comparación con panaderías/reposterías/restaurantes cuyo valor promedio alcanza 156 kg por mes, por ello se ha establecido para los distribuidores mayoristas un precio competitivo de USD \$2,54 por kg con un margen de

26% para la panela orgánica sabor natural y un precio de USD \$2,79 por kg con un margen de 30% para la panela orgánica de sabores. Mientras que, para las alianzas panaderías/reposterías/restaurantes se ofrece panela orgánica por un valor de USD \$2,99 por kg con un margen de 37% (Ver Anexo 11).

Adicionalmente, se crearán alianzas para la adquisición de panela con miembros de la Asociación de Cañicultores de Puyango (Loja), que cuenta con 138 hectáreas de cultivo de caña de azúcar, de las cuales se obtienen 1.139,2 toneladas de panela al año. Esta asociación abastecerá la venta de panela con 212.73 toneladas para el primer año y que se incrementará de acuerdo a la estimación de ventas. También se realizará la adquisición de 4 hectáreas en el segundo año para que en alianza con la Asociación de Cañicultores de Puyango se utilice el terreno para producir 36 toneladas de panela al año.

5.2 Inversión

La inversión inicial comprende la adquisición de activos fijos, patentes, gasto de arranque y capital de trabajo que permiten constituir la empresa hasta que esta genere sus propios flujos, por lo que los recursos necesarios para operar presenta un valor total de USD \$95.699.

En el Anexo 12 se puede observar el detalle de la inversión cuyos valores más altos corresponden a el aporte en efectivo de los accionistas que representa el 42% y a los gastos de constitución que comprende el 33% de la inversión inicial, este último rubro se genera por la obtención del activo intangible que es el Certificado de producto orgánico y cuidado ambiental USDA.

En el año 2 se realizará la compra de un terreno de 4 hectáreas en el sector de La Vega (Puyango) para el cultivo de caña que generará 36 toneladas de panela, este activo tiene un valor de USD \$40.000 que será adquirido con la caja generada en el año 1.

Adicionalmente, el cultivo y producción de estas hectáreas estarán bajo la administración de Nolberto Samaniego, miembro de la Asociación de Cañicultores de Puyango, quien cuenta con la maquinaria y recurso humano apropiados para producción de caña de azúcar y de panela orgánica. La alianza estratégica contempla que PaneLife S.A. comprará toda su producción de panela generada en dichas hectáreas.

5.3 Financiamiento

El aporte de capital para las dos accionistas de PaneLife alcanza un valor total de USD \$66.989 con una participación de 50% cada una, dicho monto corresponde al 70% del capital, mientras que la deuda representa el 30% con un valor de USD \$28.710, la cual está financiada a una tasa del 11,6% con un plazo de 48 meses y una amortización francesa cuya cuota fija mensual es de USD \$750,41. En consecuencia, la inversión inicial es de USD \$95.699 (Ver Anexo 13 y Anexo 14).

5.4 Proyecciones Financieras

Proyección Mensual del Primer Año – Flujo de Efectivo.

Con las proyecciones de ventas mensuales se pudo conocer la evolución del negocio, especialmente en lo referente al efectivo, donde el aporte de los accionistas y la deuda adquirida son fundamentales para mantener el negocio en marcha, pues en el mes 1 se requiere efectivo para la compra de activos, inventarios, gastos de constitución, publicidad y otros gastos de arranque. Posteriormente con las ventas mensuales y el efectivo inicial se logrará mantener fondos suficientes para abastecer el negocio.

El flujo de efectivo en el mes 1 presenta una caja de USD \$18.278. También, en esta proyección se reflejan los pagos mensuales de capital de la deuda adquirida, los cuales afectan directamente al efectivo de la empresa.

Adicional a la proyección del flujo de efectivo, se analiza la proyección mensual del estado de resultados, con el cual se observa que el costo de ventas representa el 73%

de las ventas y el margen bruto alcanza el 27% sobre el mismo rubro. Además, como consecuencia de una buena negociación con los productores de panela se establecieron precios de compra que permitan obtener margen bruto del 37% en la venta de panela a panaderías/reposterías/restaurante, mientras que, al ofrecer dos productos a los distribuidores se obtiene un margen del 26% para la panela orgánica sabor natural y un margen de 30% para la panela orgánica de sabores. Al tener dichos márgenes y los precios de compra antes mencionados, el primer mes se generó una utilidad de USD \$1.062.

Proyección Anual.

Análisis del Estado de Resultados.

La empresa PaneLife S.A. a partir del primer año genera utilidades debido al manejo adecuado del margen establecido con los clientes como se puede observar en la

¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..

ESTADO DE RESULTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	651.783	972.236	1.020.567	1.071.034	1.123.743
Costo de Ventas (CMV)	472.968	694.011	728.348	764.399	802.089
Margen Bruto	178.815	278.225	292.219	306.635	321.654
Gastos sueldos y beneficios sociales	34.432	56.304	58.513	60.806	63.188
Seguro Social	3.727	5.831	6.059	6.297	6.544
Alquileres	3.600	3.722	3.848	3.979	4.114
Gastos General	13.620	14.029	14.449	14.883	15.329
Depreciación	6.049	6.049	6.049	5.616	5.616
Gastos de constitución	1.000	-	-	-	-
Gasto publicidad	10.600	2.600	2.600	2.600	2.600
EBIT	105.786	189.690	200.700	212.454	224.263
Gastos Financieros	3.019	2.286	1.464	541	-
EBT	102.768	187.404	199.236	211.912	224.263
15% participación trabajadores	15.415	28.111	29.885	31.787	33.640
Impuestos	19.218	35.045	37.257	39.628	41.937
Utilidad / Pérdida Neta	68.135	124.249	132.093	140.498	148.687

Tabla 9. Estado de Resultados Proyectado 2017-2021

Cabe mencionar que existe un incremento importante de las ventas entre el año 1 y año 2 debido a que en los primeros meses del año 1 las ventas son bajas, sin embargo, se estima que con el tiempo, el producto empieza a ganar mercado y posicionamiento al destacar sus propiedades nutritivas y estandarización como endulzante. En el Anexo 10

se observa que entre el año 1 y año 2, el número de clientes del segmento distribuidores mayoristas aumentan de 23 a 32 correspondiente al 40%, mientras que, el número de los clientes del segmento pastelerías/reposterías/restaurantes crece de 15 a 21 que representa el 40%. En los años siguientes existe un crecimiento del 5% debido a la tendencia del consumo de alimentos orgánicos.

Se mantiene la estructura de costos y gastos establecida en los primeros meses y finalmente, se obtiene una utilidad de USD \$68.135 en el primer año que progresivamente aumenta para los siguientes años.

Análisis del Balance General.

En el Balance General se observa que los accionistas han aportado con el 70% del total de activos que posee la empresa y el 30% ha sido financiado. Los valores en promedio más representativos del activo durante los 5 años son caja con el 55% principalmente por el aporte inicial de los accionistas, cuentas por cobrar 19%, inventarios 12%, vehículos con el 4%, patentes con el 6%, terreno con el 5%, mientras que en el pasivo y patrimonio la deuda representa el 8%, impuestos por pagar el 6% y capital el 26%, cuyas utilidades alcanzan un valor del 22%.

Cabe indicar que la importancia de los activos se debe al uso y desenvolvimiento del negocio, pues los vehículos serán utilizados para la distribución del producto a los clientes, las patentes servirán para dar un valor agregado al producto y garantía a los consumidores y el terreno adquirido en el segundo año será utilizado para asegurar el abastecimiento del producto. La Tabla 10 muestra los resultados del Balance General.

	Balance ini	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Activos corrientes	95.699	164.990	282.574	418.237	561.281	720.916
Caja	94.566	40.277	153.464	255.190	362.643	484.956
Cuentas por cobrar	-	105.115	81.020	85.047	89.253	93.645
Inventario panela	1.133	18.998	47.491	77.399	108.785	141.715
Garantía arriendo	-	600	600	600	600	600
Activos no corrientes	-	45.831	79.781	73.732	68.116	62.500
Muebles de oficina	-	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Amortización acumulada	-	216	432	648	864	1.080
Equipo de computación	-	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300
Amortización acumulada	-	433	867	1.300	1.300	1.300
Vehículo	-	19.500	19.500	19.500	19.500	19.500
Amortización acumulada	-	3.900	7.800	11.700	15.600	19.500
Terreno	-	-	40.000	40.000	40.000	40.000
Patentes	-	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Amortización acumulada	-	1.500	3.000	4.500	6.000	7.500
Total activos	95.699	210.820	362.356	491.969	629.397	783.416
Pasivos						
Deuda	28.710	22.723	16.005	8.464	-	-
Impuestos por pagar		19.218	35.045	37.257	39.628	41.937
15% participación trabajadores		15.415	28.111	29.885	31.787	33.640
less por pagar		550	10.328	10.734	11.155	11.592
Proveedores		17.790	13.495	14.162	14.863	15.596
Total pasivos	28.710	75.696	102.983	100.502	97.433	102.765
Patrimonio						
Capital	66.989	66.989	66.989	66.989	66.989	66.989
Utilidades retenidas			68.135	192.384	324.477	464.975
Pérdidas/Utilidades		68.135	124.249	132.093	140.498	148.687
Reserva						
Total patrimonio	66.989	135.124	259.373	391.466	531.964	680.651
Total pasivo + patrimonio	95.699	210.820	362.356	491.969	629.397	783.416

Tabla 10. Balance General Proyectado 2017-2021

Análisis del Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio sirve para conocer cuántas unidades se deben vender para cubrir los costos de producción y de financiamiento de la empresa. En el caso de PaneLife S.A. se utilizó la fórmula del punto de equilibrio contable para realizar dicho análisis.

Para obtener los costos fijos se determinó la significatividad que tiene cada uno de los productos con relación a las ventas (Ver Anexo 16). Una vez conocidos los gastos correspondientes a cada producto, se obtuvieron otras variables como la depreciación de cada año, los precios de venta y costos unitarios. En el Anexo 16 se presenta la cantidad de panela en kilo-gramos que se debe vender para que los costos y

gastos sean cubiertos. Por lo que, en el año 1 se requieren 104.045 kg, cabe indicar que las ventas proyectadas son mayores en un 50%, generando utilidades desde el primer año.

5.5 Análisis Financiero

Razones de Liquidez.

Una vez analizados las razones de liquidez o la solvencia a corto plazo de la empresa se estima que posee para el primer año USD \$2,18 en activos circulantes por cada dólar en pasivos circulante, lo que indica liquidez, dicho valor incrementa para los años siguientes. En cuanto a la razón rápida o prueba ácida se puede indicar que tiene USD \$1,93 en activos circulantes sin considerar los inventarios por cada dólar en pasivos circulantes (Ver Anexo 17).

Razones de Solvencia a Largo Plazo.

PaneLife S.A. utiliza el 36% de deuda, por lo tanto, tiene 0,64 dólar de capital por cada 0,36 dólar de deuda. Este porcentaje disminuye hasta llegar a 28%, 20%, 15% y 13% para los años siguientes. Mientras que, la razón deuda a capital indica que la empresa tiene 0,56 de obligaciones con terceros por cada dólar invertido por los accionistas.

Razones de Administración o Rotación de Activos.

Basados en las medidas de rotación de activos se observa que el inventario dura 43 días antes que se venda, cuya rotación es de 12 veces durante la duración del proyecto. Por consiguiente, la empresa se encuentra abastecida de inventario para proveer a sus clientes.

Los días de cuentas por cobrar son de 30 días, este proceso ocurre durante los 5 años, ya que se considera una estrategia para establecer alianzas con los distribuidores

mayoristas, panaderías, reposterías y restaurantes pues en la actualidad este producto lo adquieren de contado disminuyendo su liquidez.

Los pagos a los proveedores se realizan cada 7 días debido a que los cañicultores requieren un pago inmediato por el producto que entregan, la rotación de las cuentas por pagar es de 66 veces al año.

Medidas de Rentabilidad.

PaneLife S.A. durante los 5 años mantiene un margen neto del 12,5% promedio luego del pago de utilidades e impuestos.

El rendimiento sobre los activos (ROA) alcanza un valor 32,32%, sin embargo, este valor disminuye en los años consecutivos a 34.29%, 26.85%, 22.32% y 18.98% hasta el quinto año debido a que el capital se mantiene, mientras que, el activo se incrementa especialmente en la cuentas de caja, inventario y cuentas por cobrar.

Se determina que el rendimiento sobre el capital (ROE) de la empresa es de 50.42% para el primer año y en los años siguientes se obtiene un ROE promedio del 32.48% debido a que las utilidades se incrementan, mientras que, el capital se mantiene con el valor de inversión inicial.

5.6 Valoración y Tasa de Descuento

Para determinar la rentabilidad del presente proyecto se realizó el análisis del VAN (Valor Presente Neto) y TIR (Tasa Interna de Rendimiento) para flujos anuales a final del período y otro a mitad de periodo que representa mejor la realidad de la generación de flujos en una empresa. Cabe indicar que los datos más fiables son los flujos con periodos mensuales, ya que al hacer un análisis anual se trae el flujo al final del período y se asume que no existieron movimientos en cada mes, por lo que se subestima la rentabilidad de la empresa, por consiguiente, es importante realizar el análisis de flujo a mitad del período, ya que permite obtener valores más reales.

La tasa de descuento utilizada para el cálculo del VAN corresponde al WACC (*Weighted Average Cost of Capital*), la cual incluye el CAPM (*Capital Asset Pricing Model*), es decir, el valor exigido por los accionistas. El cálculo del CAPM se define bajo la siguiente ecuación:

$$R_e = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f) + r_p$$

Donde:

R_f → Taza libre de riesgo

β → Beta de la compañía

R_m → Rendimiento esperado de la cartera del mercado

r_p → Riesgo país (Ecuador)

Basados en la ecuación anterior para la tasa libre de riesgo (R_f) se utilizó los Bonos del tesoro de los Estados Unidos con un valor de 1,41% (U.S. Department of the Treasury, 2016) que se obtuvo del promedio de los rendimientos mensuales desde 01 de enero del 2013 hasta el 01 junio del 2016. Mientras que, para el cálculo de la β se tomó la Beta desapalancada del sector Retail (Grocery and Food) de los Estados Unidos que presenta un valor de 0,76 (DAMODARAN, 2016) que posteriormente se apalancó a la estructura de la empresa, obteniéndose una β del 0,98. Para determinar la rentabilidad del mercado (R_m) se utilizó el índice bursátil de Dow Jones cuyo valor es de 14,73% (S&P DOW JONES, 2016) y se obtuvo el promedio del crecimiento de los índices históricos Dow Jones de la industria entre 01 enero de 2010 y 01 mayo de 2016. Finalmente, se agregó el riesgo país de Ecuador (r_p) de 7,77% que es el resultado del promedio del EMBI (Índice de Bonos de Mercados Emergentes) de los últimos seis años, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2016). Los valores de tasas

anteriormente expuestas se observan en la Tabla 11 y los cálculos se muestran en el Anexo 18.

DATOS PARA CALCULO DE WACC Y CAPM

Resumen de tasas utilizadas		
Impuestos	T	33,7%
Estructura de deuda / capital	d/e	0,43
Unlevered Beta (Betas By Sector USA)	β desapalancada	0,76
Beta apalancada a estructura de la empresa	β apalancada	0,976
Bonos del tesoro USA (US Department of the Treasury 26/05/2016)	Rf	2,28%
R bolsa historica (S&P Dow Jones Indices)	Rm	14,73%
Riesgo país promedio de 5 años	Rp	7,77%

Tabla 11. Tasas Utilizadas para el Cálculo del CAMP

Para el cálculo del WACC se utiliza la siguiente ecuación:

$$WACC = \frac{C}{D + C} \cdot R_e + \frac{D}{D + C} \cdot R_d \cdot (1 - T)$$

Donde:

$C \rightarrow$ Capital

$D \rightarrow$ Deuda

$R_e \rightarrow$ Costo de capital (CAMP)

$R_d \rightarrow$ Costo de deuda

$T \rightarrow$ Tasa impositiva

Los resultados del rendimiento mínimo necesario para pagar a los inversionistas (accionistas y prestamistas) se puede observar en la Tabla 12.

Cálculos WACC	0	1	2	3	4	5
Deuda	28.710	22.723	16.005	8.464	-	-
Capital	66.989	66.989	66.989	66.989	66.989	66.989
Total financiamiento	95.699	89.712	82.994	75.453	66.989	66.989
Coste de la deuda	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%
Coste del capital propio (CAPM)	22,19%	22,19%	22,19%	22,19%	22,19%	22,19%
Tasa de impuesto	33,7%	33,7%	33,7%	33,7%	33,7%	33,7%
Coefficiente de deuda	0,30	0,25	0,19	0,11	-	-
Coefficiente de capital	0,70	0,75	0,81	0,89	1,00	1,00
WACC	17,84%	18,52%	19,40%	20,57%	22,19%	22,19%

Tabla 12. Cálculo del WACC

Una vez obtenido el WACC (Tasa de Rendimiento) se procede a calcular el VAN (Valor Presente) tanto anual como semestral de cada período de acuerdo a la siguiente ecuación:

$$VA = \frac{C_t}{(1 - r)^t}$$

Donde:

$C_t \rightarrow$ Flujo de efectivo en la fecha f

$r \rightarrow$ Tasa de rendimiento

$t \rightarrow$ Periodo

El VAN se obtiene de la suma del VAN de cada año y la inversión inicial. Los resultados obtenidos con la fórmula del VAN anual es de USD \$294.610 y calculando el VAN en forma semestral el resultado es de USD \$375.157. Se realizan estas dos metodologías de cálculos debido a que, al calcular una VAN anual supone que todos los flujos se generan al final del año, cuando en la realidad los flujos se generan en diferentes momentos del proyecto, por lo tanto, el VAN semestral otorga una proyección más cercana a la realidad, estos cálculos se observan en la Tabla 13.

ANALISIS VAN Y TIR

AÑOS	0	1	2	3	4	5 Perpetuidad	
	1/1/17	31/12/17	31/12/18	31/12/19	31/12/20	31/12/21	
	1/1/17	1/7/17	1/7/18	1/7/19	1/7/20	1/7/21	
Flujo de Caja Neto sin deuda	94.566	-52.388	114.628	102.648	107.793	122.313	551.098
WACC		0,185	0,194	0,206	0,222	0,222	0,222
VAN FLUJO ANUAL	-95.699	-44201	80408	58568	48349	247185	
VAN FLUJO SEMESTRAL	-95.699	-48121	96005	77537	72192	273242	
VAN PROYECTO ANUAL	294.610						
VAN PROYECTO SEMESTRAL	375.157						
TIR PROYECTO ANUAL	38%						
TIR PROYECTO SEMESTRAL	53%						
TIRM ANUAL	27%						
TASA DE REINVERSION	5%						

Tabla 13. Cálculo del VAN y TIR

Adicionalmente, se realizó el análisis de la TIR que se define como la cifra intrínseca al proyecto y que depende únicamente de los flujos de efectivo del proyecto, además, la TIR es la tasa que ocasiona que el VAN sea igual a cero. Por consiguiente, se aceptan proyectos si la TIR es mayor a la tasa de descuento (ROSS, 2012). Para su cálculo tanto anual como semestral se utiliza la fórmula de Excel (TIR.NO.PER) donde se analizan el VA de cada período.

Por lo tanto, al tener un VAN positivo y al ser la TIR del 53% mayor que el Costo Capital (22,19%), se concluye que se debe invertir en el proyecto bajo el escenario analizado.

5.7 Análisis de Sensibilidad

Escenario Optimista.

Para la elaboración del escenario optimista se consideró el 10% de crecimiento en la cantidad de kilogramos vendidos, como consecuencia de la disminución del consumo de azúcar dictaminado por la OMS, se usó esta variable, ya que no se puede contralar y dependerá de varios factores. El detalle del crecimiento de ventas por producto se observa en la Tabla 14.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - ESCENARIO OPTIMISTA

COMPOSICION DE VENTAS

	Tipo de cliente	11	12	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kg. Vendidos - natural	Distribuidor	24,127	30,337	207,591	290,627	305,158	320,416	336,437
Kg. Vendidos - sabores	Distribuidor	6,032	7,584	51,898	72,657	76,290	80,104	84,109
Kg. Vendidos - natural	Panaderías / Restau	2,445	2,347	15,279	43,388	45,433	47,498	49,563
Facturación - natural	Distribuidor	2,54	2,54	2,54	2,54	2,54	2,54	2,54
Facturación - sabores	Distribuidor	2,79	2,79	2,79	2,79	2,79	2,79	2,79
Facturación - natural	Panaderías / Restau	2,99	2,99	2,99	2,99	2,99	2,99	2,99

Variables pesimistas	
Crecimiento de la demanda por disminución de consumo de azúcar (OMS)	10%

Tabla 14. Variable Escenario Optimista

El VAN del escenario normal es USD \$375.157, al aumentar las ventas en un 10% en el escenario optimista el VAN semestral es de USD \$719.676, en ambos casos el proyecto es viable. De igual forma la TIR del escenario normal que es 53%, con el cambio antes mencionado en las ventas, la TIR en el escenario optimista cambia al 89%, es decir, el retorno de la inversión del proyecto es superior al CAPM de los accionistas,

por lo tanto, es atractivo para ellos y futuros inversionistas. Los resultados se pueden observar en la Tabla 15 y el detalle de los cálculos se presenta en el Anexo 19.

ANÁLISIS VAN Y TIR - ESCENARIO OPTIMISTA

AÑOS	0	1	2	3	4	5	Perpetuidad
	1/1/17	31/12/17	31/12/18	31/12/19	31/12/20	31/12/21	
	1/1/17	1/7/17	1/7/18	1/7/19	1/7/20	1/7/21	
Flujo de Caja Neto sin deuda	94.566	-52.388	203.749	171.538	180.083	198.155	892.809
WACC		0,185	0,194	0,206	0,222	0,222	0,222
VAN FLUJO ANUAL	-95.699	-44201	142924	97874	80773	400453	
VAN FLUJO SEMESTRAL	-95.699	-48121	170648	129573	120606	442668	
VAN PROYECTO ANUAL	582.125						
VAN PROYECTO SEMESTRAL	719.676						
TIR PROYECTO ANUAL	63%						
TIR PROYECTO SEMESTRAL	89%						
TIRM ANUAL	40%						
TASA DE REINVERSION	5%						

Tabla 15. Cálculo del VAN y TIR – Escenario Optimista

Escenario Pesimista.

Para la elaboración del escenario pesimista se consideró el 10% de disminución en el consumo de endulzantes, como consecuencia del incremento de problemas de salud relacionados con los endulzantes determinado por la OMS, lo cual afecta a la variable ventas. El detalle de los resultados de este comportamiento se observa en la Tabla 16.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - ESCENARIO PESIMISTA

COMPOSICION DE VENTAS		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Kg. Vendidos - natural	Distribuidor	169,847	237,786	249,675	262,159	275,267	
Kg. Vendidos - sabores	Distribuidor	42,462	59,446	62,419	65,540	68,817	
Kg. Vendidos - natural	Panaderías / Restaurantes	12,501	35,483	37,173	38,862	40,552	
Facturación - natural	Distribuidor	2,54	2,54	2,54	2,54	2,54	
Facturación - sabores	Distribuidor	2,79	2,79	2,79	2,79	2,79	
Facturación - natural	Panaderías / Restaurantes	2,99	2,99	2,99	2,99	2,99	

Variables pesimistas	
demandas por disminución de consumo de azúcar	-10%

Tabla 16. Variable Escenario Pesimista

El VAN del escenario normal que es USD \$375.157, al disminuir las ventas en un 10% en el escenario pesimista el VAN semestral es de USD \$30.637. La TIR del escenario normal es 53%, sin embargo, con el cambio antes mencionado en las ventas, la TIR en el escenario pesimista cambia al 6%, es decir, el retorno de la inversión es menor al CAPM de los accionistas, por lo tanto, a pesar de tener una VAN positivo la TIR no demuestra que deben mantener en condiciones normales el proyecto para que sea atractiva la inversión para los accionistas. Los resultados se pueden observar en la Tabla 17 y el detalle de los cálculos se presenta en el

Anexo 20.

ANALISIS VAN Y TIR - ESCENARIO PESIMISTA							
AÑOS	0	1	2	3	4	5	Perpetuidad
	1/1/17	31/12/17	31/12/18	31/12/19	31/12/20	31/12/21	
	1/1/17	1/7/17	1/7/18	1/7/19	1/7/20	1/7/21	
Flujo de Caja Neto sin deuda	94.566	-52.388	25.506	33.759	35.504	46.472	209.386
WACC		0,185	0,194	0,206	0,222	0,222	0,222
VAN FLUJO ANUAL	-95.699	-44201	17892	19262	15925	93916	
VAN FLUJO SEMESTRAL	-95.699	-48121	21362	25500	23778	103816	
VAN PROYECTO ANUAL	7.095						
VAN PROYECTO SEMESTRAL	30.637						
TIR PROYECTO ANUAL	1%						
TIR PROYECTO SEMESTRAL	6%						
TIRM ANUAL	2%						
TASA DE REINVERSION	5%						

Tabla 17. Cálculo del VAN y TIR – Escenario Pesimista

5.8 Conclusiones

El proyecto es viable pues tiene una TIR del 53% superior al costo de capital (CAPM) y un VAN positivo del USD \$375.157, por tanto es atractivo para los inversionistas cuando se mantiene un mínimo de ventas que superen el punto de equilibrio de 104.045 kg a partir del primer año, manteniendo la estructura actual de financiamiento y un inventario de seguridad del 5% de la proyección de ventas para cubrir con posibles pedidos que se encuentren fuera de presupuesto.

Bajo condiciones del escenario pesimista donde las ventas disminuyen en un 10%, el VAN y la TIR siguen siendo aceptables para una inversión.

Los clientes obtienen dos beneficios puntuales al adquirir PaneLife, el primero crédito a 30 días, lo cual mejora su flujo y, segundo obtienen un producto estandarizado.

Al tener una caja representativa dentro del balance se deben analizar opciones de inversión que pueden ser en títulos o bonos o adquisición de activos. Además, se debe mantener y aumentar las patentes relacionadas con las certificaciones pues agregan valor al producto.

ANEXOS

Anexo 1.- Análisis Sectorial

En el Ecuador, el sector de endulzantes se encuentra integrado por diversos tipos de edulcorantes, sean estos naturales o artificiales de alto y bajo contenido calórico.

El presente análisis se enmarca en las fuerzas sectoriales correspondientes al sector de endulzantes que se dividirá en cuatro tipos de productos que son la miel, el azúcar, la panela y endulzantes alternativos (artificiales/naturales).

Grado de Rivalidad.

El grado de rivalidad se analizó en función de las ventas de los principales actores por cada tipo de producto, la información se obtuvo de los balances que se encuentran en el portal de la Superintendencia de Compañías por lo este análisis es una referencia o aproximación del mercado, ya que hay que considerar que en esta base de datos no existe información de las pequeñas empresas.

Luego del análisis se identificó a tres empresas comercializadoras de miel reconocidas por su marca a nivel nacional, y de acuerdo al porcentaje de ventas la más representativa es la sociedad Terrafertil S.A. con ventas del 66% en el grupo analizado, cabe recalcar que esta empresa comercializa varios tipos de productos, de la misma forma lo hace la empresa Schullo con un porcentaje de ventas del 33%. Por lo tanto, la rivalidad existente entre los productos de miel es baja pues estas empresas prefieren diversificar su oferta a concentrarse en un solo producto, además, esto se reafirma al conocer el nivel de ventas de Ecuamiel, quien se concentra en comercializar únicamente miel, y obtuvo en el año 2014 ventas del 1.20% con respecto al total de competidores analizados (Ver Tabla 18).

MIEL			
EMPRESA	MARCA	INGRESOS 2014	PARTICIPACION
PRODUCTOS SCHULLO S.A.	SCHULLO	2.940.997	32,96%
ABEJAS DEL ECUADOR S.A. ABDESA	ECUAMIEL	106.862	1,20%
TERRAFERTIL S.A.	NATURE'S HEART	5.875.843	65,85%
TOTAL INGRESOS		8.923.702	

Tabla 18. Principales Competidores en Venta de Miel, 2014.

Con relación al azúcar existe dos empresas que lideran este mercado, la más representativa es San Carlos con ventas del 49% con relación a los competidores analizados, muy cerca de él se encuentra el Ingenio Valdez con ventas del 44%, por lo tanto, en este producto la rivalidad es alta, ya que en el nivel de ventas se evidencia que existe una guerra de precios para ganar una mayor cuota del mercado (Ver Tabla 19).

AZUCAR			
EMPRESA	MARCA	INGRESOS 2014	PARTICIPACION
COMPANIA AZUCARERA VALDEZ SA	VALDEZ	142.057.291	43,50%
SOCIEDAD AGRICOLA E INDUSTRIAL SAN CARLOS SA	SAN CARLOS	161.163.513	49,35%
GRUPO AZUCARERO EQ2 S.A.	LA TRONCAL	23.346.334	7,15%
TOTAL INGRESOS		326.567.137	

Tabla 19. Principales Competidores en Venta de Azúcar, 2014.

Como siguiente endulzante se destaca la panela, en este mercado la empresa con mayores ventas es La Abeja Kapira con 62%, superior a las ventas de Camari con el 39%. Cabe indicar que a pesar de que existe la marca Supermaxi dentro de la comercialización de panela no fue posible realizar una comparación, ya que la empresa factura billones de dólares con una amplia gama de productos y servicios, por lo que en relación a las empresas especializadas en la comercialización de panela sean estas grandes, medianas o pequeñas no se encuentra un punto de comparación. En conclusión, la rivalidad de este segmento es baja pues el perfil es artesanal y no existe una marca líder (Ver Tabla 20).

PANELA			
EMPRESA	MARCA	INGRESOS 2014	PARTICIPACION
COMERCIALIZADORA SOLIDARIA CAMARI - FEPP CIA. LTDA.	CAMARI	534.985	38,52%
PRODUCOMERCIO JOSEPHS FOODS CIA. LTDA	ABEJA KAPIRA	853.725	61,48%
TOTAL INGRESOS		1.388.709	
CORPORACION FAVORITA C.A.	SUPERMAXI	1.860.044.236	*

Tabla 20. Principales Competidores en Venta de Panela, 2014.

Por último, la empresa Splenda presenta ventas del 73% con respecto a sus competidores, por lo que se considera líder en el mercado de endulzantes artificiales,

misma que ha establecido batallas de publicidad para posicionarse como preferido en su segmento y mantiene una rivalidad alta con respecto a sus competidores, dentro de los cuales el más cercano es Sweet’N Low con ventas del 27% (Ver Tabla 21).

ENDULZANTES			
EMPRESA	MARCA	INGRESOS 2014	PARTICIPACION
JOHNSON & JOHNSON DEL ECUADOR SA	SPLENDA	93.116.952	73,26%
OTELLO & FABELL S.A.	SWEET N’LOW	33.992.881	26,74%
TOTAL INGRESOS		127.109.832	

Tabla 21. Principales Competidores en Venta de Endulzantes, 2014.

En conclusión, en el sector de endulzantes se evidencia que existe una rivalidad alta pues hay empresas que captan mayor participación del mercado y los pequeños empresarios sufren de barreras emocionales al no tener la capacidad instalada para competir con las empresas grandes, a esto se suma que los endulzantes no tienen una clara diferenciación entre ellos y que los costos de cambio de un competidor a otro para el consumidor son mínimos.

Amenaza de Entrada.

Las barreras de entrada están agrupadas en dos categorías: grandes productores y productores artesanales. En el caso de los grandes productores como el azúcar y endulzantes naturales/artificiales, las barreras de entrada son altas debido a que estas empresas presentan economías de escala donde producen volúmenes altos, de tal manera que sus costos unitarios se reducen, lo que obliga a los nuevos competidores a producir más de su capacidad instalada, asumiendo costos adicionales y en algunos casos pérdidas. Además, la inversión inicial requerida es de USD 18 millones y USD 250 mil para la fabricación de azúcar y stevia respectivamente, y al tener un mercado ya establecido pueden generar represalias hacia los nuevos competidores.

Mientras que, para ingresar en el mercado como productores artesanales de panela o miel de abeja se requiere un capital mínimo, ya que en el caso de los trapiches la inversión es de USD 6 mil para establecer su negocio (SAMANIEGO, 2015),

mientras que para la producción de miel este valor se aproxima a los USD 8 mil (El UNIVERSO, 2012). Al ser baja la inversión, se observa constantemente en el mercado la apertura de nuevos artesanos dedicados a estas actividades.

En consecuencia, la amenaza de entrada es media pues el mercado es muy disperso entre grandes y pequeños productores, por lo que dependiendo del segmento al que se dirija sea este de consumo masivo o artesanal se relacionará el tipo de amenaza.

La Presión de Productos Sustitutos.

Los posibles sustitutos imperfectos para el sector de endulzantes lo comprenden los alimentos y bebidas no alcohólicas que pueden contener o no azúcar, esta industria representa el 43% del sector manufacturero (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2014), además, los consumidores también pueden optar por no utilizar endulzantes. Por lo tanto, existe una amplia gama de posibles sustitutos lo que genera una menor rentabilidad del sector.

Poder de Negociación Consumidores.

El consumidor es sensible al precio, exige calidad y no presenta fidelidad a la marca, ya que el perfil del producto es de consumo masivo, venta libre y tiene poco espacio para la diferenciación debido a que los diversos tipos de endulzantes y sustitutos cubren de forma adecuada la necesidad del cliente, lo cual eleva el poder de negociación de los consumidores y genera bajas tasas de rentabilidad al sector.

Poder de Negociación Proveedores.

El cultivo de caña de azúcar destinado para la producción de azúcar se concentra en ocho proveedores que manejan toda la cadena que comprende desde el cultivo, producción hasta la comercialización, de los cuales se destacan los ingenios de San Carlos, Valdez y EQ2 que alcanza el 90% de la provisión de esta materia prima (PASPUEL, La Oferta de Endulzantes se Diversifica en el País, 2015), por lo tanto,

dichos proveedores presentan un mayor poder de negociación y concentración de suministros.

La materia prima para la elaboración de panela es provista por numerosos y pequeños trapiches artesanales con pocos empleados que cubren su propia demanda y presentan un limitado poder de negociación al estar fragmentados. El mismo escenario ocurre con la fabricación de miel de abeja, donde existen grupos pequeños de apicultores locales que forman doce mil colmenas catastradas en el Ecuador (MAGAP, 2014).

En cuanto a endulzantes artificiales la mayoría de estos son productos importados, por lo que presentan un alto poder de negociación, ya que pueden generar presión sobre los precios y limitar el tamaño del pedido. Mientras que, los proveedores para alternativas naturales como la planta de stevia procesada, lo comprenden pequeños agricultores locales (PASPUEL, La Oferta de Endulzantes se Diversifica en el País, 2015) que poseen poco poder de negociación.

En términos generales, los proveedores de materia prima dependen de las condiciones ambientales y de los resultados de la producción o cosecha, por lo que este insumo puede escasear, sin embargo, los precios se encuentran bajo regulaciones gubernamentales (ESPINOZA, 2012). Además, la mano de obra del sector es abundante, ya que no es necesario un alto grado de especialización debido a que la maquinaria que se opera no requiere de amplios conocimientos técnicos, por lo que están dispuestos a percibir menores salarios.

Por consiguiente, el poder de negociación de los proveedores en el sector de endulzantes es neutro, ya que presenta una competencia perfecta al tener productos homogéneos y al no existir una concentración de poder por parte de los proveedores o de los agentes que pueda influir sobre el nivel de precios.

Anexo 2.- Resultados de la Encuesta para Definición de Variables del Mapa Estratégico.

¿Mencione los DOS atributos más importantes para usted al momento de elegir su endulzante FAVORITO?

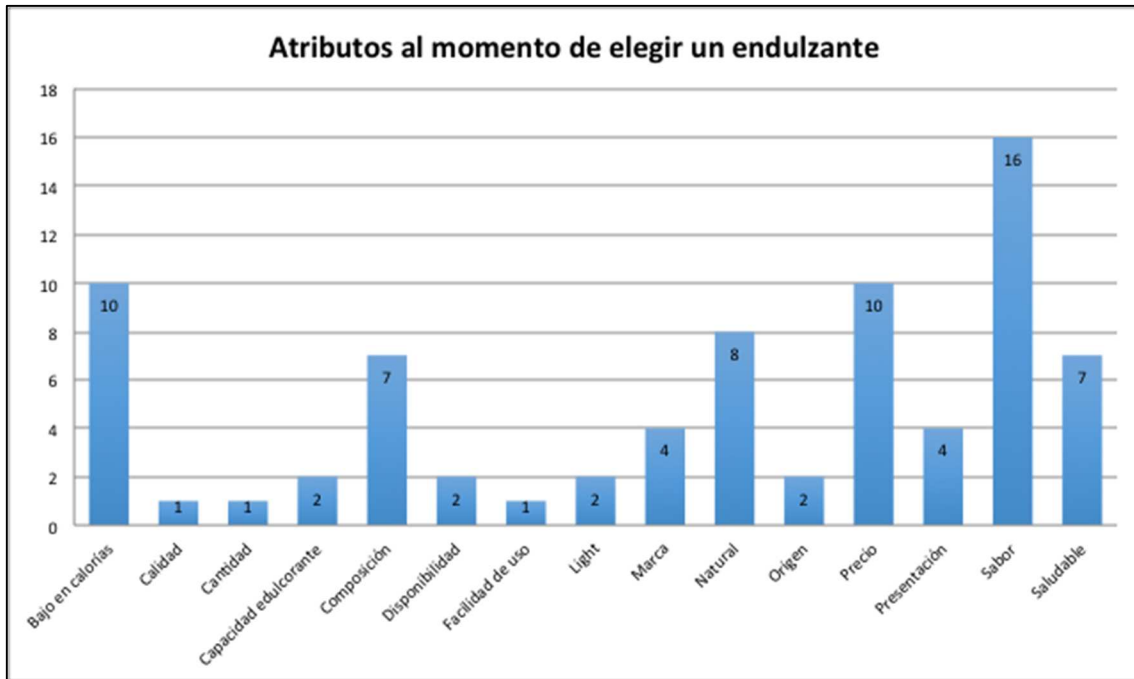


Figura 37. Atributos Obtenidos del Sondeo

Seleccione su endulzante FAVORITO.

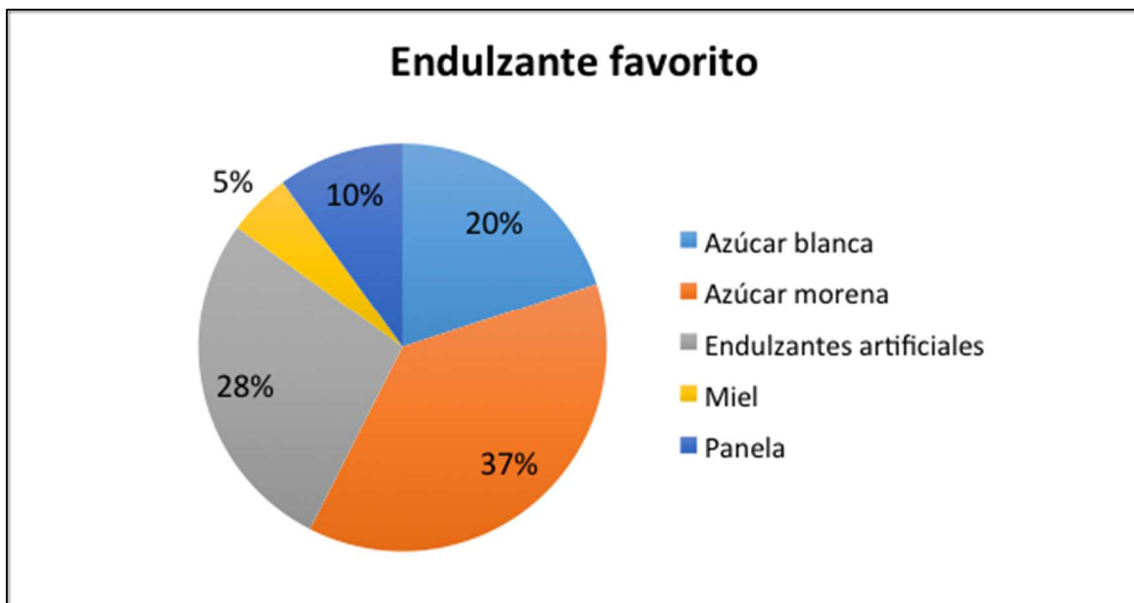


Figura 38. Endulzantes Preferidos

Escriba la marca de su endulzante FAVORITO, seleccionado en la pregunta número 2.

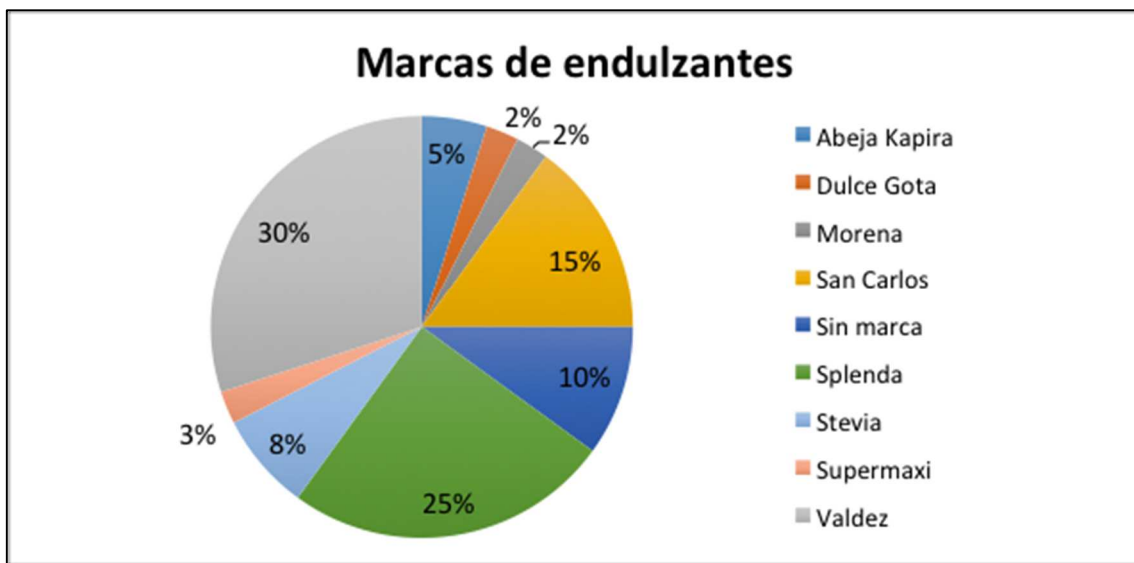


Figura 39. Marcas de Endulzantes Preferidos

Anexo 3.- Matriz						
PREGUNTA	INDIVIDUO 1	INDIVIDUO 2	INDIVIDUO 3	INDIVIDUO 4	INDIVIDUO 5	INDIVIDUO 6
CONSUMIDOR						
¿Consumen usted algún tipo de endulzante?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Cuál es el endulzante que más utiliza? ¿Por Qué?	Azúcar morena es más saludable, panela solo para coladas.	Miel, Panela, Azúcar blanca Miel porque natural más nutriente. Con un poco endulzas. Y la panela porque no tiene mezclas, es natural aporta nutriente Compro azúcar blanca si no logro conseguir los otros productos.	Panela, Azúcar blanca Panela porque es rica para las coladas Azúcar blanca por la familia.	Azúcar morena porque considero que el azúcar morena es un azúcar menos procesada.	Más utilizo la panela en barra porque es más natural, la utilizamos más en las coladas, aguas aromáticas que es lo que más se consume. El azúcar natural granulada blanca de las industrias azucares normales y el azúcar morena para endulzar los jugos, aguas aromáticas pero se usa en pequeñas cantidades. En el sector de Pacto hay una localidad que se llama El Paraíso, ahí hay una azúcar de caña súper natural y muy rica, entonces son de esos lugares donde yo en verdad consumo.	Stevia, yo soy diabético entonces esa es la razón porque consumo ese endulzante.
¿Cuál es su endulzante favorito? ¿Por Qué?	Mi endulzante favorito es la miel y el azúcar morena. Porque tiene un buen sabor con el café y porque tiene menos químicos.	Panela Nutrientes Es natural No tiene tantas calorías Beneficia a salud	Panela Porque desde pequeña he visto como se elabora y mis papás me enseñaron a consumir este producto que es	La miel porque es bastante agradable y lo utilizo normalmente con los tés o con algún tipo de batido. Cuando puedo uso miel, realmente	La panela. Tengo una costumbre de hacer coladas, hago coladas de soya mezclada con machica o hago colada de plátano mezclada con soya y	Yo consumo la Stevia, Stevia-Life, es el que más me ha agradado por el sabor, no cambia mucho en cuanto al azúcar blanca por ejemplo.

			natural	prefiero la miel.	acompañada de panela. La panela le agrega dulce y le pone un color agradable que es media cafecita, media morenita (se ríe).	
¿Cuál es la marca de su endulzante favorito?	San Carlos del Azúcar y de la miel caña - miel de abeja es cara solo para medicinas	No tiene marca Envían de una finca familiar	Ninguna marca pero la única que he consumido es la que elabora mi abuelito en Loja.	No se la marca, cuando puedo compro yo o sino le digo (a mi familia) de comprando y traen la que encuentran.	No hay marca porque la coge en barra, por ejemplo yo tengo amistades en Loja, en Cantón Chaguarpamba, de ahí viene el mejor café y la mejor panela.	
Indique cuáles son los atributos más importantes de su endulzante favorito.	Son sin químicos y más económica.	Vitaminas y minerales Menos calorías Nivel de glucosa se mantiene	Fresca, tiene buen sabor y los ingredientes son naturales.	Hay mieles que son como muy aguadas y otras son como que muy espesas, entonces debe tener una consistencia en la que es viscosa en un grado intermedio, cosa que uno puede manipularle y tampoco es tan melosa, ahí es una buena miel. Otro atributo es el sabor agradable. Me agrada el hecho que tiene cualidades terapéuticas, o sea te sirve cuando estás con gripe o alguna cosa parecida, entonces te ayuda bastante. Ponte a mí un batido que me encanta es el tomate de árbol con la miel	Los atributos es evitar enfermedades. Es más natural, el proceso de este tipo de azúcares es menos contaminante y también ayuda al cuerpo a no sufrir de enfermedades del azúcar, que es la diabetes. Ahorita lo que menos se trata es de consumir azúcar. El más importante es que es rica, el sabor.	Recomendable para diabéticos, yo soy diabético. Lo que me agrada es la facilidad de adquisición porque se encuentra el producto. Las dosis que vienen son las adecuadas para consumir, una taza de café con un sobre para mí es suficiente. Justo viene viendo otros endulzantes y encuesta a costo, Stevia es la más baja. El producto le conocí en su forma natural, la hoja y la consumí en su forma natural que me facilitó una señora conocida del oriente me trajo la plantita, yo sembré la plantita,

				(se alegra), ¡pucha!, es excelente, excelente.		claro que ya se me murió, y se encuentra también en los mercados donde venden las hiervas. La hoja es dulce es un dulce natural, en forma directa tenía el producto, la materia prima para saber ver si es cierto que tiene un dulce natural y en verdad comprobé que sí, la hoja es dulce, inclusive usted se pone en la boca unas dos hojas y usted está saboreando el dulce de la hoja, tiene un amarguito pero no es súper amargo, es dulce o sea no es desagradable. Me ayuda al control de la glucosa, me lo recomendó el médico naturista. Los médicos tradicionales me mandan pastillas e inyecciones que uso. Pero la Stevia me ayuda.
¿Qué características NO le agradan de su endulzante favorito?	Es más simple y se necesita más para endulzar. Viene muy morena. Se gastas más.	No me gusta que es pesada, no es ligera, su empaque viene en hojas y la hoja se pega a la panela.	Como no tiene los suficientes materiales para elaborar la panela, llega con pedazos de caña. Forma de presentación, como es redonda de 25 de	Cuando se riega es muy melosa, ese es el problema. Es difícil limpiar.	A veces los residuos, lo que pasa es que viene natural como es, a veces el proceso no es tan moderno o con equipamientos modernos, entonces a veces viene, qué sé	A mí me gusta.

			diámetro no es fácil para romper, debería venir como en trocitos.		yo, la pelusa, o algo de la caña pero es no es contraproducente ni nada de esas cosas, es un proceso con menos tecnología donde pasa esto. La panela necesita un tiempo para que hierva lo que está haciendo para endulzar, por eso se utiliza más para las coladas o para algún dulce o bocaditos como caquita de perro, también se hace, lo que hacemos en la costa (no recuerda el nombre), bueno y algo más se hace.	
MERCADO						
¿Con qué frecuencia compra su endulzante favorito?	Una vez cada dos meses.	Una vez cada dos meses.	No compro me regalan	Una vez al mes.	Siempre. Cada semana.	Cada 30 días.
¿Qué cantidad generalmente compra de su endulzante favorito?	Un funda de 8 kilos	5 a 6 libras	Medio quintal en 1 año	Un tarrito medio grandecito.	Una barra de panela.	Una caja de 200 sobres.
¿Cuánto pagó por dicha cantidad de su endulzante favorito?	4 dólares	por libra 2,5	Nada	(se sorprende) No me he fijado, creo que los gusto no tienen precio.	Son cantidades baja en realidad, no tiene un valor considerable, yo creo que alrededor de 6 dólares por todo (barra de panela y dos fundas de 2Kg de azúcar morena).	Esa si es buena pregunta (se queda pensativo), unos 12 dólares por ahí, creo no estoy seguro.
¿Dónde compra su endulzante favorito?	Bodega Don Gato	Puerto quito	Viene de Loja	Supermaxi del Triángulo.	Me trae mi mamá de Loja, del Cantón	En el Supermaxi del San Luis, porque ahí

					<p>Chaguarpamba, de ahí viene el mejor café y la mejor panela. Dos veces me he ido para allá y conozco el proceso. La industria allá es natural, los trapiches que se conocen comúnmente son naturales se ve como hacen la panela, se ve como hacen el azúcar y 100% natural, es muy rica, muy rica pero no tiene nombre ni apellido esa azúcar y esa panela pero son procesadas naturalmente. Pero esto ya hay en las tiendas, en los supermercados pero la panela (de ahí) no sé donde venga más me baso de lo que conozco.</p>	<p>hay variedad de productos y está cerca de mi casa.</p>
CONCEPTO PANELA ORGÁNICA						
<p>¿Conoce los beneficios de la panela orgánica? Puede mencionar alguno.</p>	<p>Es natural, sale de la caña y es sin químicos.</p>	<p>100% natural y aporte de vitaminas</p>	<p>No</p>	<p>No del todo. Sé que la panela es básicamente el jugo de la caña de azúcar pero solidificado, es un poquito más directo. Pero igual me queda la duda si algún tipo de procesamiento le harán porque técnicamente el procedimiento es que</p>	<p>Supongo que la panela orgánica es mucho mejor y más natural que la otra porque lo orgánico es un proceso de la tierra, donde usted va a sembrar la caña, quiere decir que es una tierra sumamente natural y nada de contaminantes, nada</p>	<p>No sé (...), que me digan en qué me beneficia para la salud no.</p>

				le endurecen y luego la venden.	de fungicidas y nada de eso. Entonces me imagino que ha de ser un producto mucho mejor para el consumo y para la protección del cuerpo humano.	
<p>¿Ha consumido panela orgánica? ¿Qué le pareció esa experiencia?</p>	<p>Sí, Me gusta porque es más dulce. Con menos endulzó más</p>	<p>Sí, El sabor es diferente y rico.</p>	<p>Sí, el sabor es diferente Es más suave, la bebida se hace más ligera es natural, tiene un sabor diferente es más económico.</p>	<p>La panela normal, no sé si llamarla orgánica o no porque como te digo no sé qué clase de procesamiento tiene lo orgánico y lo no orgánico en el caso de la panela. Yo he probado panela toda mi vida (se ríe) y de todas la formas, pero la experiencia depende porque como tú dices como que es más directo y depende de la planta que sacaron la panela, es como que depende de eso porque a veces me topado con panelas que son bien dulces pero bien dulces y es como que ya empalaga; y otra panelas que son más tranquilas, normales, te endulza pero no tanto. Entonces ahí no sé la caña de azúcar de qué variedad será(...) no sé(...). Tal vez por</p>	<p>La experiencia es que primero es económica, segundo es natural y tercero es un energizante, es algo que como experiencia a uno le queda que se está alimentado bien.</p>	<p>A nosotros no hace agradable el sabor de la panela en el café pero mi esposa la utiliza para preparar el Quaquer. Yo la utilizó para hacer canguil de dulce para mi esposa.</p>

				ahí(...). La panela para ciertas bebidas le cae bien como los cafés(...) cosas así(...). Es como que le da más sabor a las cosas como los canelazos que se dan en fiestas de Quito. Sobre todo en bebidas calientes con la panela queda bien rico.		
¿Estaría dispuesto a utilizar panela orgánica como endulzante? ¿Por qué?	Sí, porque es más económica y no tiene químicos.	Sí, los atributos anteriores.	Sí, es natural, tiene un sabor diferente y, además, es más económico.	Sí, por curiosidad. Ventajas cualitativas y cuantitativas. Si es cualitativo que sea una mejor panela que las otras y cuantitativa es que la vendan a buen precio (se ríe)	Por supuesto, porque es un producto nuevo. En realidad la panela viene en barra, no hay este producto que venga en sobres excepto las otras azúcares que son justamente para los diabéticos, bueno las azúcares que viene en sobrecitos que es la (piensa por un momento), Splenda. Ahora si viene algo orgánico en este tipo de presentación sería bueno probarlo y ver que tal sale.	Si es apta para diabéticos, sí.
¿Qué tipo de panela prefiere o preferiría? ¿Por qué?	Granulada por facilidad. Redonda porque es la que más se utiliza. Redonda porque es similar a la caña.	Panela granulada facilidad que está lista no golpeo no muelo	Panela granulada Es más fácil para endulzar.	Yo he visto que mi mamá compra un pedazo redondo y luego le va troceando. Aunque en una época también compraba en cubos, tal vez sea por lo que está disponible	Redonda, bueno en realidad no hay mucha diferencia entre rectangular, redonda o granulada (se ríe) pero me gusta redonda porque me gusta estarle picando	Granulada porque es más higiénica. Tiene un mejor proceso de elaboración, ya no entran muchas manos.

				en el mercado.	(se ríe) cada vez que utilizo la porción para endulzar o hacer mis coladas.	
¿Cuáles son las características que no agradan de panela en su presentación actual?	De estar quebrando, no tiene una medida exacta. Con cuchara es más fácil medir.	Me molesta tener que moler.	Romper la panela. Volver a cernir por los restos que quedan.	No tiene la misma consistencia de la dulzura entre diferentes panelas. Entonces hay veces en las que tú piensas que pones cucharada o cucharitas de panela y piensas que estas endulzando lo suficiente y no es igual que los azúcares o que los endulzantes normales que con un poquito te endulza bastante. Entonces esa variabilidad de dulzura, yo creo que puede ser un inconveniente.	Los inconvenientes que se tiene es que para coger la porción toca coger un cuchillo y ¡Tac! golpear para sacar el pedazo que corresponde, entonces ese el inconveniente.	El cómo venden la panela, tanto en los supermercado como en los mercados, se encuentra la panela en polvo que viene enfundada y la panela en barra. Entonces, la panela en barra es menos higiénica porque viene envuelta en una especie de hoja y está más al contacto del ambiente, cualquier persona viene, mete el dedo, se moja el dedo y le raspa a la barra de la panela, entonces eso no es higiénico, en vez de ser un producto favorable a la salud puede ser un elemento de contagio. Lo que usted ve cómo se vende y comercializa la panela en la mayoría de locales, ya sea en barra o circular, que es lo tradicional, lo típico.
¿Cuáles son para usted los principales atributos de la panela orgánica?	Porque es sin químicos, saludable y más natural.	Natural, yo soy una persona apasionada por lo natural.	Ingredientes naturales Sin químicos es el más importante.	Me llamaría la atención si tiene una confirmación real que no tiene un	Yo soy atleta neto entonces me gusta correr y cada vez que corro, yo llevo mis	No conozco, solo utilizo panela en polvo para específicamente

<p>¿Cuál es el más importante?</p>				<p>procesamiento químico. También es terapéutico porque también dicen que tiene características buenas. Para mí es tradición, es bastante tradición, desde pequeño he probado, he comido entonces considero que es algo digno de utilizarse y consumirse.</p>	<p>dos o tres cuadritos de panela porque es, y algo muy importante que me olvidaba y viene de la caña, es un energizante natural, entonces siempre llevo unos dos a tres cubitos de panela y los consumo cada tres o cuatro kilómetros, y eso es como que le devuelve la energía y usted sigue corriendo y a veces en las competencias que tengo y que he tenido siempre veo a la gente que ya no jala y siempre les convido, les paso que se sirvan en la misma carrera, tome, siga, dele, ñeque y les doy el pedacito de panela y ellos cogen fuerza. Entonces es un energizante en realidad muy natural y es inmediato porque al rato que usted corre se queda sin energía, siente que se ahoga y el dulce de la panela o cualquier dulce hace que el cuerpo se anime, que usted coja fuerza y siga corriendo. Es algo muy importante que</p>	<p>canguil dulce para mi esposa.</p>
---	--	--	--	---	--	--------------------------------------

					me olvidaba, que siempre lo hago en todas las carreras y es aconsejable en una carrera, en una competencia, obviamente no profesional sino porque nos gusta, porque hacer deporte es recomendable esto, pegarse una panelita a los tres kilómetros, a los nueve kilómetros o a los seis kilómetros de acuerdo a los kilómetros que vaya a correr y eso le da bastante fuerza. La panela es 100% natural, menos contaminante para el cuerpo humano y sabor más agradable.	
DATOS GENERALES						
Género	Femenino	Femenino	Femenino	Masculino	Masculino	Masculino
Rango de edad	Más de 50	En un rango de 31 – 50	En un rango de 31 - 50	En un rango de 18 – 30	En un rango de 31 – 50	Más de 50
Estado civil	Viuda	Soltera	Casada	Soltero	Casado	Casado
Nivel de ingresos	Menos de \$500	Más de \$1501	\$501 - \$1000	\$1001 - \$1500	Más de \$1501	Más de \$1501
Ocupación	Ama de casa	Empleado independiente	Empleado independiente	Estudiante	Empleado dependiente	Jubilado
Nivel de educación	Secundaria	Superior	Superior	Superior	Superior	Superior

Anexo 4.- Informe Análisis Cualitativo.

Con el objetivo de conocer los atributos, competencia, mercado, hábitos del consumidor del mercado de endulzantes se utilizó la entrevista a profundidad cuyos datos se encuentran registrados en el Anexo 3.

Los encuestados tienen las siguientes características:

DATOS GENERALES						
Género	Femenino	Femenino	Femenino	Masculino	Masculino	Masculino
Rango de edad	Más de 50	En un rango de 31 – 50	En un rango de 31 – 50	En un rango de 18 – 30	En un rango de 31 – 50	Más de 50
Estado civil	Viuda	Soltera	Casada	Soltero	Casado	Casado
Nivel de ingresos	Menos de \$500	Más de \$1501	\$501 - \$1000	\$1001 - \$1500	Más de \$1501	Más de \$1501
Ocupación	Ama de casa	Empleado independiente	Empleado independiente	Estudiante	Empleado dependiente	Jubilado
Nivel de educación	Secundaria	Superior	Superior	Superior	Superior	Superior

En la siguiente tabla se realiza una matriz del resumen de los resultados obtenidos:

RESUMEN						
PARÁMETRO MEDIDO	INDIVIDUO 1	INDIVIDUO 2	INDIVIDUO 3	INDIVIDUO 4	INDIVIDUO 5	INDIVIDUO 6
Endulzante más utilizado	Azúcar morena	Miel Panela Azúcar blanca	Panela Azúcar blanca	Azúcar morena	Panela Azúcar natural granulada blanca, Azúcar morena	Endulzante alternativo
Motivo	Saludable	Miel: Natural Capacidad endulzante Panela: Natural	Panela: Sabor Azúcar blanca: Relación familiar	Natural	Panela: Natural Azúcar blanca: Uso Azúcar morena: Natural Sabor	Saludable
Endulzante favorito	Miel Azúcar morena	Panela	Panela	Miel	Panela	Endulzante alternativo
Motivo	Sabor Natural	Nutrientes Natural Calorías Saludable	Natural Tradición	Sabor	Tradición Sabor Color	Sabor
Marca	Miel sin marca Azúcar morena San Carlos.	Sin marca	Sin marca	Sin marca	Sin marca	Stevia
Atributos	Natural Precio	Nutrientes Calorías	Frescura Sabor	Consistencia Sabor	Salud Natural	Salud Facilidad de

		Salud	Natural	Salud	Sabor	adquisición Dosis Precio
Problemas	Cantidad para endulzar Color	Consistencia Empaque Presentación	Residuos	Difícil de limpiar	Residuos	
MERCADO						
Frecuencia de compra	Una vez cada dos meses	Una vez cada dos meses	Le regalan cada año	Una vez al mes	Cada semana	Una vez al mes
Cantidad	8 Kg	5 a 6 lb	Medio quintal	Un tarro	Una barra	Caja de 200g
Costo	\$4	\$2.5	Nada	No sabe	\$6	No sabe
Local	Bodega Don Gato	Puerto Quito	Loja	Supermaxi	Loja	Supermaxi
CONCEPTO						
Conoce los beneficios	Sí	Sí	No	No	Sí	No
Consumo panela orgánica	Sí	Sí	Sí	No sabe	Sí	No
Motivo	Capacidad para endulzar	Sabor Combinación con bebidas	Sabor Precio	Sabor Combina con bebidas. Tradición	Precio Natural Energizante	Sabor con canguil
Estaría dispuesto a consumir panela orgánica	Sí Precio Natural	Sí Sabor Combinación con bebidas	Sí Natural Precio	Sí Curiosidad	Sí Presentación	Sí Saludable
Presentación	Granulada Redonda	Granulada	Granulada	Redonda	Redonda	Granulada
Problemas	Dificultad para romper y sacar porciones	Dificultad para romper y sacar porciones	Dificultad para romper y sacar porciones Pureza	Diferentes consistencias de azúcar	Dificultad para romper y sacar porciones	Higiene
Atributos	Natural Saludable	Natural	Natural	Certificado Tradición	Energizante Natural Saludable Sabor	Apto para diabéticos

RESULTADOS:

- El 50% de las personas entrevistadas señalan al azúcar morena como endulzante más utilizado, mientras, que el resto de participantes menciona a la panela.
- De los datos analizados se puede determinar que el 50% de las personas entrevistadas consideran que el atributo más importante es que sea natural, mientras que un 33% de los encuestados prefiere su endulzante debido a los beneficios que tiene en la salud. Además, se puede indicar que los atributos más mencionados son: natural, saludable y sabor.

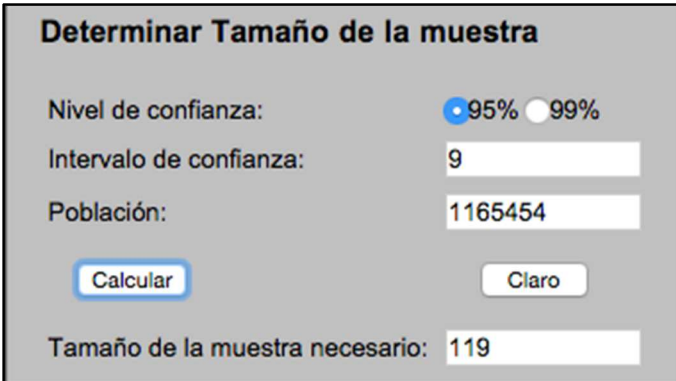
- De las personas que tienen a la panela como endulzante más utilizado, el 100% de ellos también la considera como su endulzante favorito.
- El 83% de los encuestados relaciona a su endulzante favorito con el sabor, mientras que el 50% lo relaciona como un producto natural.
- Se puede evidenciar que el 83% de las personas entrevistadas no tienen una marca identificada para su endulzante favorito, sin embargo, este se caracteriza por ser saludable. Además, los inconvenientes que la gente presenta con su endulzante favorito son los residuos o pureza del producto debido a que el 50% tiene como endulzante favorito la panela. Adicionalmente, se puede observar que la adquisición de panela no la realizan en Quito sino en Puerto Quito y Loja, entre los lugares mencionados. Mientras que, el principal establecimiento identificado en la ciudad de Quito, es el Supermaxi.
- Tanto la frecuencia como la cantidad de endulzante favorito adquirida es variada, por lo que se requiere de información primaria de las encuestas para poder definirla con mayor claridad.
- Los entrevistados que no conocen el precio de su endulzante favorito representan el 33%, mientras que, las demás personas gastan menos de 6 dólares.
- De las personas encuestadas, el 50% no conoce de los beneficios de la panela orgánica, sin embargo, el 67% considera que la ha consumido principalmente por su sabor con ciertas bebidas o platos y por su precio.
- Todos los encuestados consideran que estaría dispuestos a probar el nuevo producto a comercializarse debido principalmente a que es natural. Además, el 66% cree que la mejor presentación de la panela es la granulada, ya que las panelas en bloque presentan dificultad para romper o sacar porciones.

CONCLUSIONES

- Uno de los principales competidores en el sector de los endulzantes es el azúcar morena, por lo que la nueva panela orgánica debe hacer énfasis en los atributos de salud, natural y nutrición, ya que las personas muestran la tendencia hacia la preocupación por el bienestar y salud de su organismo.
- Los resultados indican que en el mercado de endulzantes no existe una identidad de marca ni fidelidad por parte del consumidor, además, debido a su bajo precio, tampoco se hace énfasis en esta característica. Sin embargo, el sector presenta una baja rentabilidad debido a la guerra de precios existente.
- Los beneficios de la panela no son realmente conocidos, por ello es importante destacar la marca del producto con un certificado orgánico y las facultades energizantes que posee. Además, es importante, tomar en cuenta que el tipo de presentación no genere inconveniente al sacar porciones, que tenga la misma capacidad endulzante en cada dosis, la pureza e higiene del producto.

Anexo 5.- Muestra.

Utilizando la herramienta *Sample Size Calculator* se calcula el tamaño de la muestra con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 9% y una población de 1.165.454 que se obtuvo de datos secundarios externos cuya fuente es el Censo de Población y Vivienda del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), y corresponde al número de habitantes de la población urbana del Cantón Quito comprendida entre edades de 15 a 84 años.



The image shows a web-based calculator interface titled "Determinar Tamaño de la muestra". It features several input fields and buttons. The "Nivel de confianza" is set to 95% (selected with a radio button) and 99% is unselected. The "Intervalo de confianza" is set to 9. The "Población" is set to 1165454. There are two buttons: "Calcular" and "Claro". Below the inputs, the "Tamaño de la muestra necesario" is displayed as 119.

Field	Value
Nivel de confianza:	95% (selected), 99%
Intervalo de confianza:	9
Población:	1165454
Tamaño de la muestra necesario:	119

Figura 40. Cálculo del Tamaño de la Muestra

Anexo 6.- Encuesta.

11/7/2016

CONSUMO DE ENDULZANTES - MERCADO OBJETIVO

CONSUMO DE ENDULZANTES - MERCADO OBJETIVO

Buen día,

Esta encuesta tiene fines netamente académicos, y será de gran utilidad para el análisis del mercado de endulzantes en la ciudad de Quito.

Los datos aquí registrados serán confidenciales y garantizaremos el anonimato de los encuestados.

Agradecemos su tiempo y objetividad

***Obligatorio**

1. **¿Consumo usted algún tipo de endulzante? ***

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No *Pasa a la pregunta 17.*

MERCADO Y CONSUMIDOR

2. **Seleccione el endulzante que MÁS CONSUME. ***

Marca solo un óvalo.

- Miel
- Panela
- Azúcar morena
- Azúcar blanca
- Endulzantes artificiales
- Otro: _____

3. **¿Cuál es la marca del endulzante que MÁS CONSUME? ***

4. **¿Con qué frecuencia compra el endulzante que MÁS CONSUME? ***

Marca solo un óvalo.

- 1 vez cada tres meses
- 1 vez cada dos meses
- 1 vez cada mes
- 1 vez cada 15 días
- 1 vez cada semana

11/7/2016

CONSUMO DE ENDULZANTES - MERCADO OBJETIVO

5. ¿Qué cantidad generalmente compra del endulzante que MÁS CONSUME? **Marca solo un óvalo.*

- 1 lb
- 1 Kg
- 2 Kg
- 10 Kg
- 20 Kg
- 1 Quintal
- Otro: _____

6. ¿Cuánto pagó por dicha cantidad? **Marca solo un óvalo.*

- Menos de \$1,00
- \$1.01 a \$3.00
- \$3.01 a \$4.00
- Más de \$4.00
- Otro: _____

7. ¿Dónde generalmente compra el endulzante que MÁS CONSUME? **Marca solo un óvalo.*

- Tía
- Santa María
- Akí/Gran Akí
- Mi Comisariato
- Tienda del barrio
- Supermaxi/Megamaxi
- Mercado
- Otro: _____

11/7/2016

CONSUMO DE ENDULZANTES - MERCADO OBJETIVO

8. Satisfacción del endulzante que MÁS CONSUME *

Valore de 1 (muy insatisfecho) a 5 (muy satisfecho) los siguientes atributos:
 Marca solo un óvalo por fila.

	1 (Muy insatisfecho)	2	3	4	5 (Muy satisfecho)
Natural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saludable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel de calorías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empaque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutrición	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidad de uso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Higiene del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cantidad para endulzar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez para disolverse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PANELA ORGÁNICA (PARTE I)**9. ¿Ha consumido panela orgánica? ***

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No *Después de la última pregunta de esta sección, pasa a la pregunta 17.*
 No sé

10. ¿Conoce los beneficios de la panela orgánica? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No
 No sé

11. ¿Qué tipo de panela consume? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Panela granujada
 Panela redonda
 Panela rectangular
 Ninguna
 Otro: _____

11/7/2016

CONSUMO DE ENDULZANTES • MERCADO OBJETIVO

12. ¿Cuáles han sido los inconvenientes al utilizar panela orgánica? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Sabor
- Romper la panela
- Tiempo de disolución
- Residuos en el producto
- Hay que agregar mucha panela para endulzar
- Otro: _____

Pasa a la pregunta 13.

PANELA ORGÁNICA (PARTE II)

El nuevo producto a ser comercializado tendrá las siguientes características:



— Dulce Energia —
PANELA
100% Natural

Se disuelve rápidamente
Endulza más
100% natural
Fácil de Usar
S 2,99 / Kilo

Fuente:
designed by  Freemove.com
http://www.freemove.com/ingles/2010/08/08/

11/7/2016

CONSUMO DE ENDULZANTES - MERCADO OBJETIVO

13. Con este nuevo concepto de PANELIFE, ¿qué problemas cree usted que se eliminarían al consumir este producto? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Sabor
- Romper y sacar porciones
- Tiempo de disolución
- Residuos en el producto
- Cantidad necesaria para endulzar
- Otro: _____

14. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la PANELIFE (c/kg)? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Menos de \$2.99
- \$2.99
- Más de \$3
- Otro: _____

15. Al conocer los atributos propuestos por PANELIFE, ¿cuáles necesidades serían satisfechas? *

Valore de 1 (muy insatisfecho) a 5 (muy satisfecho) los siguientes atributos:
 Marca solo un óvalo por fila.

	1 (Muy insatisfecho)	2	3	4	5 (Muy satisfecho)
Natural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saludable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nivel de calorías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empaque	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nutrición	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidad de uso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Higiene del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cantidad para endulzar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez para disolverse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Luego de conocer los atributos de nuestra panela orgánica, estaría dispuesto a utilizarle como su endulzante? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No sé

DATOS GENERALES

11/7/2016

CONSUMO DE ENDULZANTES • MERCADO OBJETIVO

17. Género **Marca solo un óvalo.*

- Femenino
 Masculino

18. Ubique su edad en uno de los siguientes rangos **Marca solo un óvalo.*

- Menos de 18
 18 - 30
 31 - 45
 46 - 60
 Más de 60

19. Indique su estado civil. **Marca solo un óvalo.*

- Soltero
 Casado
 Viudo
 Unión Libre
 Otro: _____

20. Ubique su nivel de ingresos en uno de los siguientes rangos **Marca solo un óvalo.*

- Menos de \$500
 \$501 - \$1000
 \$1001 - \$1500
 Más de \$1501

21. Indique su actividad. **Marca solo un óvalo.*

- Estudiante
 Ama de casa
 Empleado dependiente
 Empleado independiente
 Jubilado
 Otro: _____

11/7/2016

CONSUMO DE ENDULZANTES - MERCADO OBJETIVO

22. Indique su nivel de educación *

Marca solo un óvalo.

- Primaria
 Secundaria
 Superior
 Posgrado
 Doctorado
 Ninguna
 Otro: _____

Con la tecnología de
 Google Forms

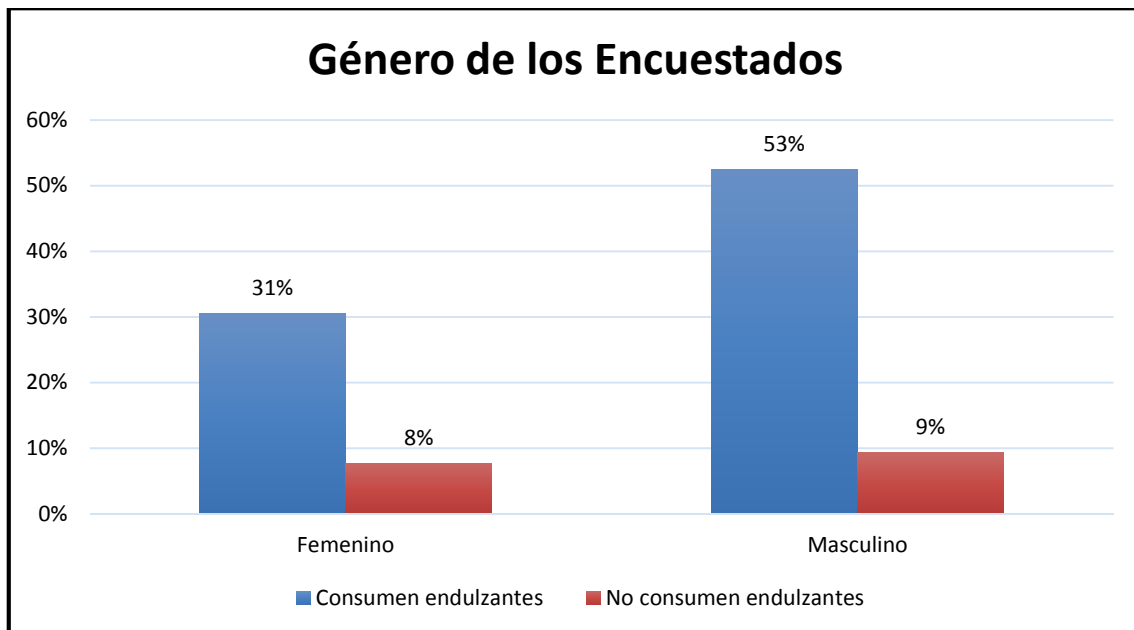
Resultados: Datos de los Encuestados

Figura 41. Género de los Encuestados

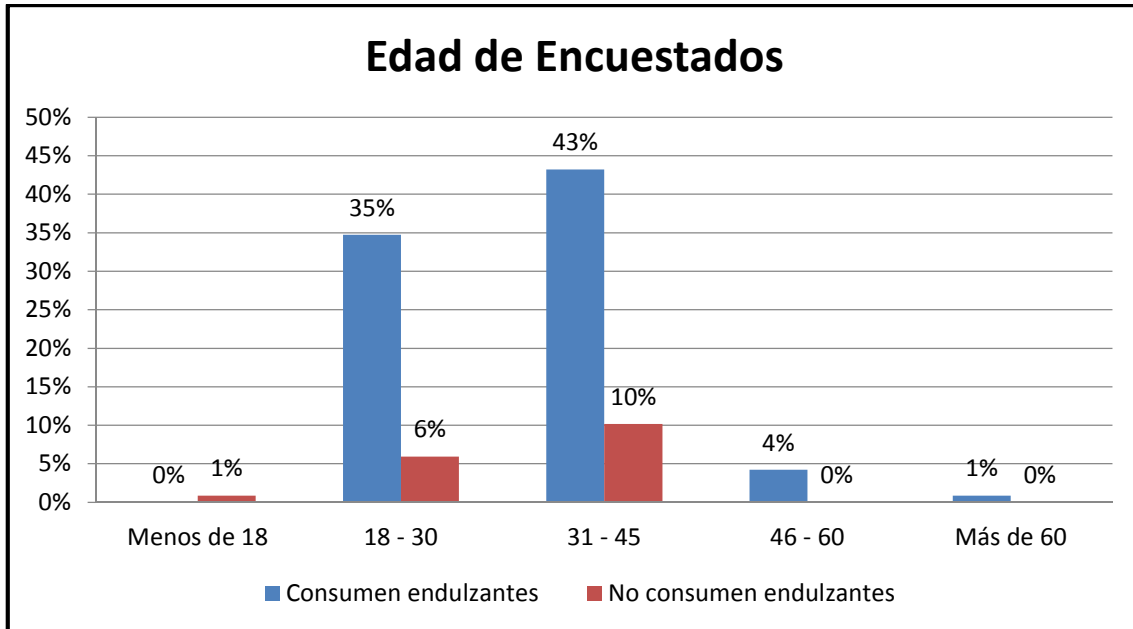


Figura 42. Edad de los Encuestados

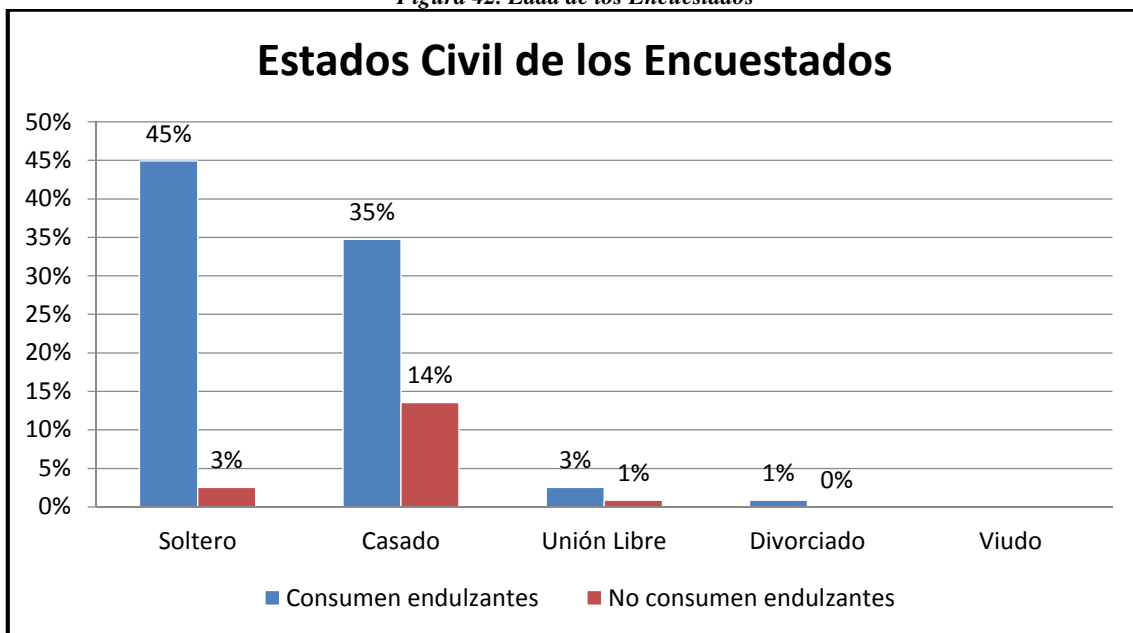


Figura 43. Estados Civil de los Encuestados

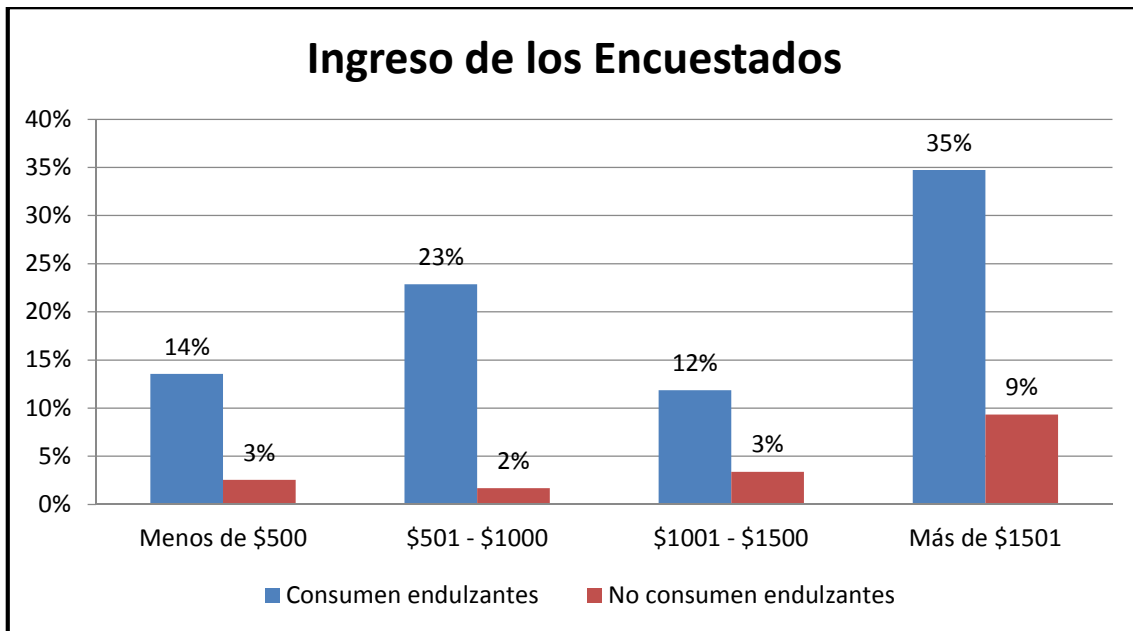


Figura 44. Ingresos de los Encuestados

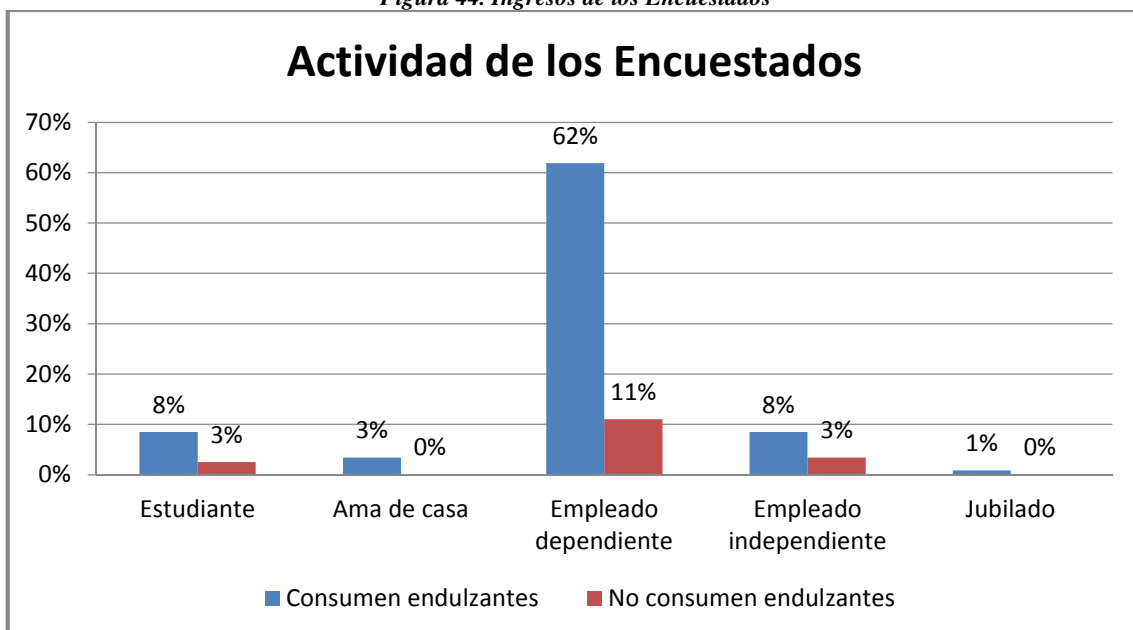


Figura 45. Actividad de los Encuestados

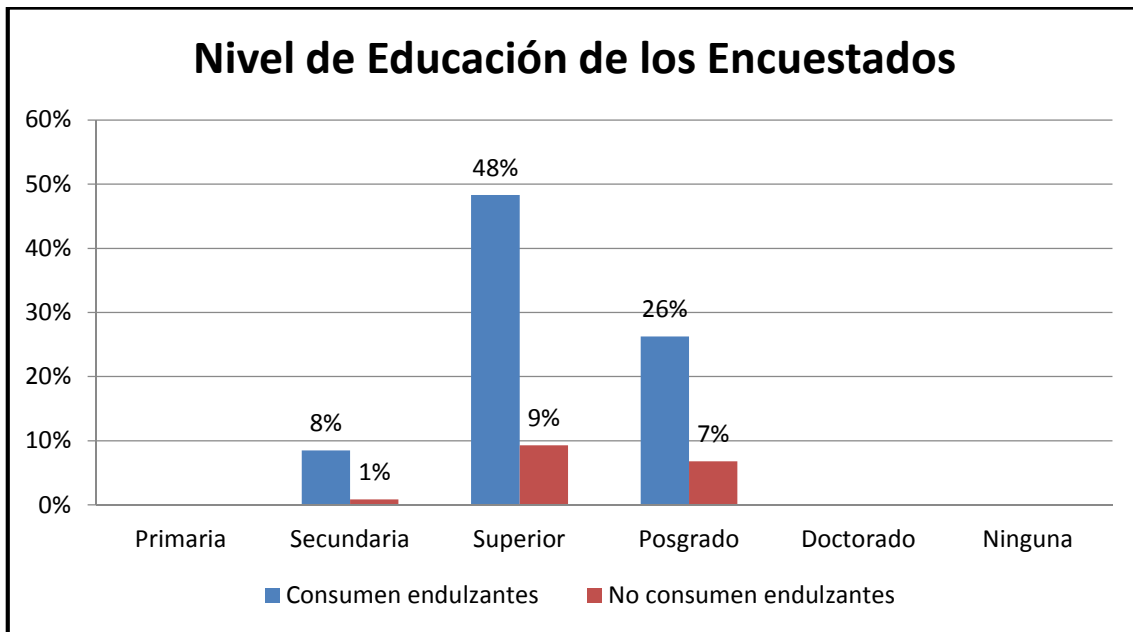


Figura 46. Nivel de Educación de los Encuestados

Anexo 7.- Resultados Chi Cuadrado.

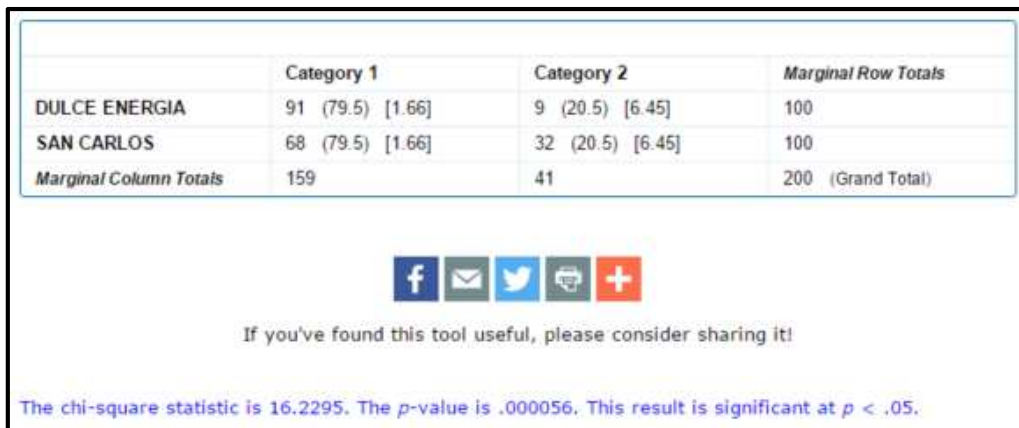


Figura 47. Cálculo de Chi Cuadrado: PaneLife vs San Carlos

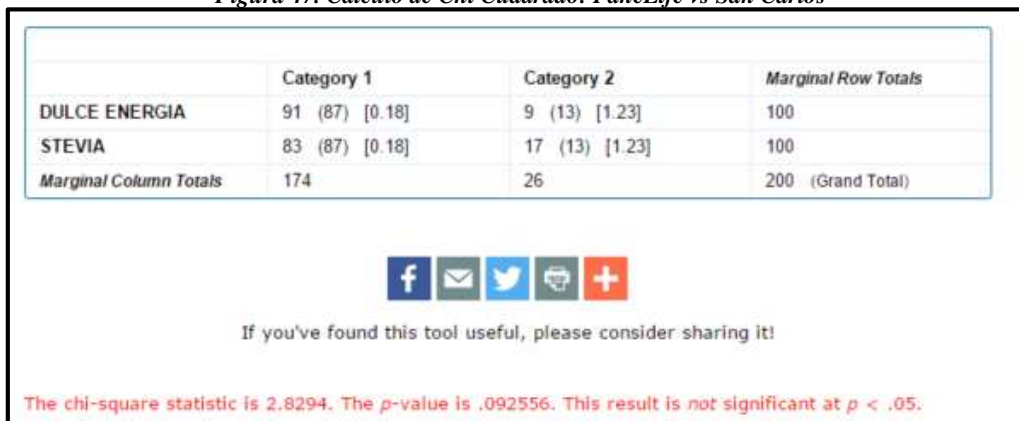


Figura 48. Cálculo de Chi Cuadrado: PaneLife vs Stevia

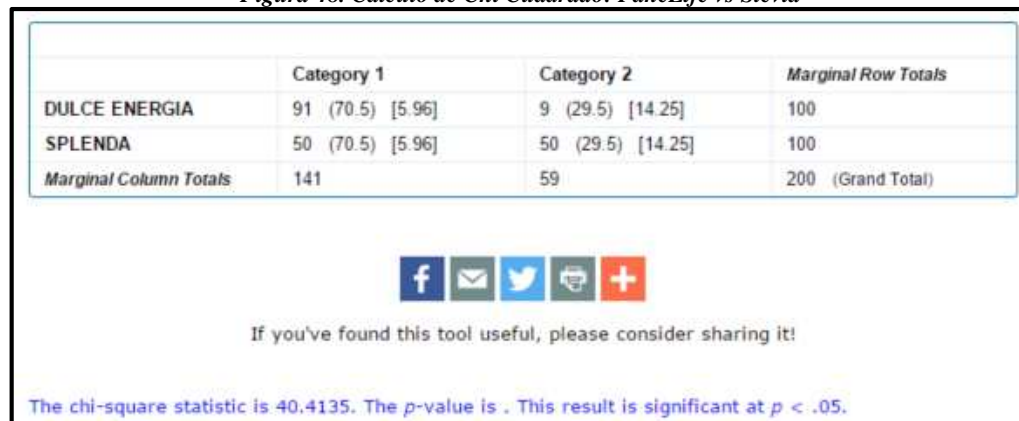



Figura 49. Cálculo de Chi Cuadrado: PaneLife vs Splenda

	Category 1	Category 2	Marginal Row Totals
DULCE ENERGIA	91 (79) [1.82]	9 (21) [6.86]	100
VALDEZ	67 (79) [1.82]	33 (21) [6.86]	100
Marginal Column Totals	158	42	200 (Grand Total)



If you've found this tool useful, please consider sharing it!

The chi-square statistic is 17.3599. The p -value is .000031. This result is significant at $p < .05$.

Figura 50. Cálculo de Chi Cuadrado: PaneLife vs Valdez

Anexo 8.- Definición de Perfil.

Departamento:	Gerencia General
Nombre del cargo:	Gerente General
Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> • Título de cuarto nivel en Administración de Empresas o carreras afines. • Desarrollo de habilidades como la toma de decisiones, gestión del tiempo, negociación, comunicación y trabajo en equipo. • Conocimiento del mercado de endulzantes. • Mantener buenas relaciones con grandes clientes y pequeños proveedores para el desarrollo del negocio. • Experiencia en motivación y dirección del talento humano. • Trabajo por objetivos. • Conocimiento de paquetes informáticos que ayudarán al logro de objetivos.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenerse actualizado respecto de la evolución del sector de endulzantes, del mercado objetivo, la competencia, el entorno legal, económico, nuevas tecnologías y aspectos sociales de esta manera podrá prever acciones futuras y establecer planes estratégicos. • Planificación de metas y objetivos a través de programas y presupuestos maximizando el uso de recursos. • Asignación de poder y responsabilidad a las diferentes áreas de la estructura organizativa para el cumplimiento de tareas y deberes específicos. • Coordinación de las actividades de la organización. • Motivación para que las personas utilicen sus competencias en el logro de los objetivos. • Creación de un buen clima laboral para el rendimiento y desarrollo de capacidades y destrezas.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la empresa ante instituciones públicas y privadas. • Definir, implementar, ejecutar y controlar las estrategias y políticas básicas de la empresa. • Mejorar la rentabilidad y competitividad de la empresa. • Dirigir, coordinar y motivar al equipo ejecutivo. • Supervisar la gestión de las áreas de la empresa utilizando procesos más eficaces. • Liderar los proyectos de crecimiento y/o diversificación. • Vigilar que se cumplan las obligaciones legales, fiscales y medio ambientales.

Tabla 22. Definición de Puesto para la Posición de Gerente General (COLEGIO DE ECONOMISTAS DE VALENCIA)

Departamento:	Departamento de marketing y ventas
Nombre del cargo:	Jefe de Marketing
Reporta a:	Gerente General
Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer o cuarto nivel en Marketing, Administración de Empresas, Economía o afines. • Valoración del conocimiento de otros idiomas. • Inclinación hacia el trabajo por objetivos. • Creatividad, iniciativa e innovación. • Conocimiento de herramientas informáticas.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de técnicas para el conocimiento de las necesidades, deseos y preferencias de los consumidores. • Evaluación del plan de marketing y control del cumplimiento del mismo. • Establecer las características y precios de los productos a través de la información obtenida de las investigaciones de mercados. • Elaboración de informes de mercado y posicionamiento con relación a la competencia. • Coordinar las actividades con el Jefe de Ventas. • Impulsar las relaciones de la compañía mediante agencias de publicidad y medios de comunicación. • Coordinar las investigaciones de mercado, publicidad, promoción, <i>merchandising</i> y servicio al cliente.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar en la toma de decisiones relacionadas con el FODA. • Elaborar, poner en marcha y dar seguimiento a los planes de marketing. • Colaboración en la definición y elaboración de las políticas comerciales. • Segmentar adecuadamente los mercados a los que la empresa direcciona su producto. • Implementar estrategias de posicionamiento en lo relativo a precios, distribución, publicidad, promoción y <i>merchandising</i>. • Analizar el ciclo de vida del producto para la creación y lanzamiento de nuevos productos y mejoramiento o eliminación de los existentes. • Controlar el resultado de las estrategias de posicionamiento implementadas. • Cumplir con el presupuesto del departamento. • Gestionar y controlar el servicio de atención al cliente.

Tabla 23. Definición de Puesto para la Posición de Jefe de Marketing (COLEGIO DE ECONOMISTAS DE VALENCIA)

Departamento:	Departamento de marketing y ventas
Nombre del cargo:	Jefe de Ventas
Reporta a:	Gerente General
Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer o cuarto nivel en marketing, empresas, economía o afines. • Valoración del conocimiento en Dirección Comercial. • Conocimiento en técnicas de ventas, negociación y fidelización de clientes. • Conocimiento del producto, del mercado y las técnicas básicas de investigación de mercados. • Conocimiento de herramientas informáticas.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de ventas por productos, clientes, vendedores, etc. • Elaborar la política de crédito a clientes. • Organizar y supervisar la gestión del equipo de ventas. • Reclutamiento y selección del personal de ventas. • Formación del personal de ventas. • Diseño de programas de compensación, incentivos y promociones. • Supervisar el proceso del lanzamiento de un nuevo producto así como el análisis de la información de la respuesta obtenida por el mercado. • Evaluar el grado de satisfacción de los clientes para la mejora del producto. • Seguimiento de la competencia.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el programa estratégico de ventas considerando los factores ambientales para integrarlos con la estrategia de marketing. • Organizar y supervisar la fuerza de ventas. • Asignación de clientes y zonas a los vendedores. • Apoyar en la elaboración del presupuesto de ventas y dar un control y seguimiento para corregir posibles desviaciones y mejoras en el mercado. • Mantener un sistema de información comercial en toda la organización que se adapte al mercado. • Cuidar la atención al cliente y su fidelización. • Establecer normas de comportamiento ético al personal de ventas.

Tabla 24. Definición de Puesto para la Posición de Jefe de Ventas (COLEGIO DE ECONOMISTAS DE VALENCIA)

Departamento:	Departamento de Logística
Nombre del cargo:	Jefe de Compras y Logística
Reporta a:	Gerente General
Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer o cuarto nivel en empresas o ingeniería industrial. • Dominio de los sistemas de costes. • Conocimientos globales de compras y logística, en especial contratación, control y tecnologías del transporte, tratamiento y proceso de pedidos, gestión de inventarios y control de costos operativos. • Formación en sistemas de planificación y tecnologías informáticas de compras y almacenaje. • Conocimientos estadísticos y legales sobre comercialización y transporte, normas de calidad y prevención de riesgos.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Organización, control y seguimiento de pedidos con la finalidad de entregar oportunamente el producto. • Control y estandarización del proceso de compras reduciendo los costos. • Análisis de los posibles proveedores con la finalidad de que cumplan con los requerimientos de la empresa. • Cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes. • Planificación de las capacidades operativas a corto, mediano y largo plazo, la distribución física y gestión del stock. • Mantenimiento de relaciones y negociación con transportistas así como la optimización constante de los costos de los operadores logísticos. • Negociación de los contratos de proveedores y establecimiento de relaciones para mejorar la calidad de los productos. • Resolución de incidencias con los proveedores. • Supervisión del cumplimiento de las condiciones pactadas con los proveedores y transportistas, y que la calidad y servicio coincida con la esperada. • Desarrollo y control del inventario de existencias con el fin de realizar la planificación de las compras necesarias. • Participación en las negociaciones con proveedores, clientes y transportistas. • Comunicación simultánea con vendedores y proveedores.

Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Definir y proponer planes estratégicos, sistemas, normas y procedimiento para la optimización de la cadena logística. • Establecer estándares de servicio al cliente, fijar normas cuantitativas, evaluar el desempeño real en cada elemento del servicio y aplicar medidas correctivas. • Apoyar al diseño y administración de un sistema de flujos de información de las áreas de compras, almacenaje y comercial que permita una óptima gestión integral. • Planificar el procesamiento de pedidos y stocks del producto. • Diseñar el sistema de almacenamiento capaz de mantener el equilibrio entre el nivel de servicio al cliente y los costos de distribución y financieros. • Definición y desarrollo de las políticas de compras y transporte. • Elaborar el presupuesto anual de compras y logística y dar seguimiento. • Establecer métodos de control y gestión del inventario. • Evaluar y homologar a los proveedores. • Dirigir, formar y motivar al equipo de compras y logística. • Mantener relaciones fluidas con otros departamentos.
---------------------------	---

Tabla 25. Definición de Puesto para la Posición de Jefe de Compras y Logística (COLEGIO DE ECONOMISTAS DE VALENCIA)

Departamento:	Departamento de contabilidad y finanzas
Nombre del cargo:	Jefe de Contabilidad y Finanzas
Reporta a:	Gerente General
Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer o cuarto nivel en contabilidad, finanzas, empresas o afines. • Sólida base económica y contable en profundos conocimientos de las NIIFS y PCGA entre otras normas tributarias y legales vigentes. • Familiarizado con la emisión de reportes gerenciales.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del plan de cuentas y cierre de ejercicios. • Elaboración de la información que servirá para la elaboración de presupuestos. • Supervisión directa de los registros contables efectuados. • Elaboración de informes de la evolución de los estados financieros. • Realización de conciliaciones bancarias. • Gestión, control y conformación de facturas de proveedores y acreedores.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación clara y precisa del procedimiento de elaboración y presentación de estados financieros. • Asegurar la calidad y comprensibilidad de la información contable, estableciendo procesos para su correcta aplicación. • Suministrar información contable objetiva y verificable. • Presentación del cierre contable del ejercicio. • Evaluar y controlar las distorsiones que puedan producirse en

	el proceso contable.
--	----------------------

Tabla 26. Definición de Puesto para la Posición de Jefe de Contabilidad y Finanzas (COLEGIO DE ECONOMISTAS DE VALENCIA)

Departamento:	Departamento de Marketing y Ventas
Nombre del cargo:	Vendedor
Reporta a:	Jefe de ventas
Perfil:	Vendedor con experiencia en la comercialización de productos endulzantes, el cual debe ser capaz de conseguir varios clientes sean grandes o pequeños.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar visitas a nuevos clientes potenciales. • Fidelizar a los clientes actuales. • Realizar cotizaciones y el seguimiento de sus gestiones comerciales. • Informar de su gestión de ventas. • Incorporar nuevos clientes a la base de datos de la empresa. • Visitar empresas del sector panadero, repostería y alimenticio. • Participar en ferias y seminarios.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Entender y diagnosticar las necesidades de los clientes, utilizando medios técnicos pertinentes. • Informar, asesorar y aconsejar a los clientes en la adquisición del producto. • Preparar presupuestos sobre los productos. • Gestionar y coordinar el servicio posventa. • Atender las reclamaciones y traspasa al responsable de la tienda de ser necesario. • Fidelizar a los clientes.

Tabla 27. Definición de Puesto para la Posición de Vendedor (COLEGIO DE ECONOMISTAS DE VALENCIA)

Departamento:	Capacitación y Asesoría Tecnológica, de Innovación y de Producción.
Nombre del cargo:	Técnico
Reporta a:	Gerente General
Perfil:	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Agropecuario, Ingeniero en Biotecnología, Ingeniero en Industrias Alimentarias o áreas afines con experiencia mínima de 2 años en el cultivo y/o producción de caña de azúcar, panela o azúcar. • Conocimiento en producción y cultivo orgánico. • Altos niveles de honestidad, creatividad, responsabilidad, innovación y comunicación. • Pensamiento analítico y orientación a resultados. • Trabajo en equipo.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar recomendaciones para la mejora del proceso de producción de panela orgánica. • Utilizar nuevas tecnologías para aumentar el rendimiento de la producción y la calidad del producto. • Realizar pruebas de procesos de producción y calidad de panela orgánica en laboratorios y en campo con proveedores autorizados.

	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar, dar tratamiento y reportar los resultados de las pruebas. • Desarrollar conocimientos o planes de mejora orientados a la tecnología, innovación, producción y calidad de producto. • Cumplir procedimientos de control de calidad. • Participar con otras áreas de la empresa en la integración de proyectos de tecnología, innovación y producción. • Realizar I+D+i que permita mejorar los procesos, identificar oportunidades, analizar y seleccionar resultados. • Determinar las necesidades y fuentes de información.
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de buenas prácticas ambientales y de producción en las investigaciones y desarrollos. • Participación en proyectos de innovación con recursos disponibles y necesidades detectadas. • Aplicación de indicadores para la verificación de objetivos y resultados esperados. • Registro de pruebas, modificaciones y resultados obtenidos en laboratorio y/o con el proveedor en los procesos tecnológicos, de innovación y de producción. • Mantener la confidencialidad de los activos de información, así también, de pruebas y resultados obtenidos.

Tabla 28. Definición de Puesto para la Posición de Técnico

Anexo 9.- Hoja de Vida de las Autoras.

DATOS PERSONALES

Nombres y Apellidos: Diana Natali Apolo Cárdenas

Edad: 29 años.

Estado Civil: Soltera



EDUCACIÓN

Cuarto nivel: Universidad San Francisco de Quito

Maestría en Administración de Empresas

Tercer nivel: Escuela Politécnica del Ejército.

Ingeniera en Electrónica y Telecomunicaciones (Febrero 2011)

Secundaria: Colegio Nuestra Madre de la Merced

Título de Bachiller en Ciencias especialidad Físico Matemático. (2004)

EXPERIENCIA LABORAL

CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (CNT EP) - GERENCIA DE O&M TRANSMISIONES - *Analista de Gestión de Plataformas IP/MPLS (13 de abril de 2011 a la fecha).*

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO CIRAD - *Ayudante de Investigación de Proyectos (02 de Febrero 2009 – 04 Febrero 2011)*

SIEMENS Enterprise Communications S.A. - *Servicios Ecuador (01 de Diciembre 2009 – 31 Agosto 2010)*

OTROS CURSOS REALIZADOS.

- Babson Entrepreneurship Program. BABSON COLLEGE (2015)
- CCNP Service Provider: Implementating Cisco Service Provider Next-Generation Edge Network Services (SPEDGE). CISCO NETWORKING ACADEMY (2015)
- CCNP Service Provider: Implementating Cisco Service Provider Next-Generation Core Network Service (SPCORE). CISCO NETWORKING ACADEMY (2015)
- CCNP Service Provider: Deploying Cisco Service Provider Advanced Network Routing (SPAVROUTE). CISCO NETWORKING ACADEMY (2015)
- CCNP Service Provider: Deploying Cisco Service Provider Network Routing (SPROUTE). CISCO NETWORKING ACADEMY (2015)
- CCNP Route: Implementing IP Routing. CISCO NETWORKING ACADEMY (2014)
- CCNP Switch: Implementing IP Switching. CISCO NETWORKING ACADEMY (2014)
- CCNP: Troubleshooting and Maintaining CISCO IP Networks (TSHOOT). CISCO NETWORKING ACADEMY (2012)

- CCNA Exploration: Accessing the WAN. CISCO NETWORKING ACADEMY (2009)
- CCNA Exploration: LAN Switching and Wireless. CISCO NETWORKING ACADEMY (2009)
- CCNA Exploration: Routing Protocols and Concepts. CISCO NETWORKING ACADEMY (2008)
- CCNA Exploration: Network Fundamentals. CISCO NETWORKING ACADEMY (2008)
- Performance Manager. AMDOCS CUSTOMER LEARNING (2015)
- Actualización de la Norma ISO 27001:2013 SGI. CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (2015)
- Programa de Mentoría a Emprendedores. ALIANZA PARA EL EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN (AEI) (2015)
- Seguridad de la Información. CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (2013)
- Seminario Práctico de Tecnología LTE 4G. COLEGIO DE INGENIEROS ELÉCTRICOS Y ELECTRÓNICOS DE PICHINCHA (2013)
- Seminario Práctico de Tecnología HSPA+. COLEGIO DE INGENIEROS ELÉCTRICOS Y ELECTRÓNICOS DE PICHINCHA (2013)
- Congreso Nacional de Ingeniería Eléctrica y Telecomunicaciones. COLEGIO DE INGENIEROS ELÉCTRICOS Y ELECTRÓNICOS DE PICHINCHA (2013)
- Redes MPLS. UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS (ESPE) – INNOVATIVA (2013)
- Conocimiento en Normativa, Concepto y Sensibilización de Erradicación del Trabajo Infantil en el Ecuador. MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES – UNICEF (2013)
- SGSI ISO. CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (2013)
- CISCO IPUG. CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (2012)
- Preparación para el Examen PMP. TENSTEP ECUADOR (2012)
- Relaciones Humanas Orientadas a Brindar un Buen Servicio al Usuario. MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES (2011)
- Configuración Inicial Implementación de ACS V5.2. ANDEANTRADE (2011)
- Arquitectura de Redes MPLS. ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL – ACIERTE (2011)
- Capacitación Básica Switch ALCATEL. CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (2011)
- Entrenamiento Fast Track CCNA. ACADEMIA REGIONAL DE REDES ESPE – CISCO (2011)
- I Escuela Latinoamericana de Ginga – Televisión Digital. UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS (ESPE) (2011)
- Cableado Estructurado. CINNET INGENIERÍA EN REDES Y SISTEMAS
- IV Congreso de Ciencia y Tecnología ESPE. UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS (ESPE) (2009)
- Instrumentación Virtual con LabVIEW. NATIONAL INSTRUMENTS - UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS (ESPE) (2008)
- Introducción a Linux – Ubuntu 8.0. IEEE - UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS (ESPE) (2008)

- Ciclo de Conferencias de “Innovación Tecnológica”. IEEE - UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS (ESPE) (2008)
- Programación Estructurada y Lenguaje C. UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS (ESPE) (2005)
- Auxiliar Técnico en Computación. UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS (ESPE) (2002)

DATOS PERSONALES

Nombres y Apellidos: Viviana Patricia Samaniego Almeida

Lugar y Fecha de nacimiento: Quito, octubre 26 de 1987.

Edad: 28 años.

Estado Civil: Soltera



EDUCACIÓN

Cuarto nivel: Universidad San Francisco de Quito

Maestría en Administración de Empresas

Tercer nivel: Universidad Central del Ecuador.

Facultad de Ciencias Administrativas.

Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. (Enero 2012)

Secundaria: Colegio Experimental "24 de Mayo"

Título de Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración especialidad Contabilidad. (2005)

EXPERIENCIA LABORAL

MUEBLES PARA EL HOGAR- Jefe de administración y finanzas. (Marzo 1 de 2013 a la fecha)

ASESORÍA FINANCIERA Y CONTABLE (negocio propio)-Asesora de empresas y personas naturales. (Marzo 1 de 2013 a la fecha)

CONSULTING & TAX-Semi-senior Financiera. (Agosto 1 de 2011-febrero 28 de 2013)

EMPRESENCIA S.A.-Supervisora Contable, Tributaria-financiera. (Enero 12 de 2011-abril 29 de 2011)

CONSULTING & TAX-Semi-senior Tributaria. (Enero 12 de 2009-enero 9 de 2011)

MUEBLES PARA EL HOGAR-Jefa de Sucursal (Agosto 01 de 2008-enero 11 de 2009)

SELLERYNSA S.A.-Auxiliar Contable. (Marzo 03 de 2008-julio 31 2008)

RAVS seguridad: Auxiliar Contable (2005)

SWISSOTEL: Asistente de Cuentas por Pagar. Prácticas pre-profesionales (2005)

OTROS CURSOS REALIZADOS.

- Asian Management Seminar 2015. Mahindol University (2015)
- Programa de finanzas corporativas. TECNOLÓGICO DE MONTERREY (2013)
- Curso de excel para profesionales. UTE (2013)
- Curso de análisis de implementación de las NIIFS en el Ecuador. UTE (2013)

- Curso de excel avanzado y tablas dinámicas. CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA (2012)
- Programa de inglés. FULLBRIGH COMISSION (desde marzo 2011)
- Curso de Herramientas Gerenciales para pequeñas empresas. UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR (2011)
- Curso de Exigencias Tributarias en el Desarrollo Empresarial (2007)
- Curso de Educación y Capacitación Tributaria
- Curso de inglés CEC Académico IV Nivel 11 Hablo 85%, escribo 70% y comprendo 90%
- Curso de informática básica Word, Excel y Power Point SECAP (2006)
- Curso de lectura dinámica ACADEMIA DE LECTURA RÁPIDA (2007)
- Curso de lectura rápida SKIMMING (2006)
- Curso de carpintería CERFIN-SECAP

Anexo 10.- Presupuesto para la Comercialización de PaneLife

Pregunta: Cuántos kilogramos de panela consume una persona?

Población Ecuador (julio-2014)	15.600.000
Crecimiento poblacional	1,37%

Producto	Hectáreas cultivadas TM	Rendimiento TM	Producción TM	Transformación de tm-kg	Consumo total	Consumo por habitante	Diminución de azúcar refinada OMS	Consumo por persona año 1	Consumo por persona año 2	Consumo por persona año 3	Consumo por persona año 4	Consumo por persona año 5
Azúcar	69.600	8,9	619.440	619.440.000	552.812.500	35	-10%	35,44	31,89	28,70	25,83	23,25
Panela	7.200	8,9	64.080	64.080.000	57.187.500	4	10%	3,67	4,03	4,44	4,88	5,37
Producción total				683.520.000	610.000.000	39						

Consumo (kg) proyectado año 2015-2016	610000000
Crecimiento de ventas	5,00%
Consumo por habitante	3,7

Producto	% de consumo	Consumo (kg)	Participación en el mercado	Tendencia	Ventas año 1	Ventas año 2	Ventas año 3	Ventas año 4	Ventas año 5
Panela (kg) - natural	7,50%	45.750.000	0,50%		228.750	240.188	252.197	264.807	278.047
Panela (kg) - sabores	1,88%	11.437.500	0,50%		57.188	60.047	63.049	66.202	69.512
Tendencia de consumo orgánico (reemplazo de azúcar) (kg) panela - natural				10%	228.750	264.206	277.417	291.287	305.852
Tendencia de consumo orgánico (reemplazo de azúcar) (kg) panela - sabores				10%	57.188	66.052	69.354	72.822	76.463
Kilos de panela por año					287.070	330.258	346.771	364.109	382.315

PROYECCION DE VENTAS

Proyección de ventas mensuales - en kilogramos (venta directa a distribuidores)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de clientes	23,00	32,00	33,00	34,00	35,00
Ventas totales panela - natural	188.719	264.206	277.417	291.287	305.852
Ventas totales panela - sabores	47.180	66.052	69.354	72.822	76.463
Total ventas distribuidores	235.898	330.258	346.771	364.109	382.315
% Crecimiento		40,00%	5,00%	5,00%	5,00%
	11,75				
Inventario de seguridad	11.795	16.513	17.339	18.205	19.116
Proyección de ventas mensuales - en kilogramos (bodegas, panaderías, repostería y restaurantes)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de clientes	15,00	21,00	22,00	23,00	24,00
Ventas totales panela - natural	13.890	39.425	41.303	43.180	45.058
Total ventas bodegas, panaderías, repostería y restaurantes	13.890	39.425	41.303	43.180	45.058
% de Crecimiento		183,85%	4,76%	4,55%	4,35%
Kilos de panela por año	249.788	369.683	388.074	407.289	427.372

Anexo 11.- Costo Productores y Precio de Venta

COSTOS PRODUCTORES Y PRECIO DE VENTA A PANELIFE

Materia Prima Directa	960.00
Mano de Obra Directa	366.00
Materiales indirectos	53.34
Gastos Generales	470.86
Gastos de Administración	1,217.58
Gastos de ventas	170.00
TOTAL	3,237.78
Total producción mensual	2,419.00
Costo unitario x kilo	1.34
Precio de venta	
Productor	1.61

$$\text{Precio con margen panaderías} = \frac{1.61 \times 37\%}{1 - 37\%} = 1.88$$

$$\text{Precio con margen panaderías} = 2.99$$

$$\text{Precio con margen distribuidor} = \frac{1.88 \times 26.0\%}{1 - 26\%} = 2.54$$

$$\text{Precio con margen distribuidor} = 2.54$$

Costo panela natural		Kg
Precio de compra (producto) x kilo panela na	1.61	
Empaque x kilo	0.10	
Transporte (viaje a loja vía terrestre) 10% de	0.17	
	<u>1.88</u>	
Precio de venta distribuidor		2.54
Costo panela sabores		Kg
Precio de compra (producto) x kilo panela sa	1.69	
Empaque x kilo	0.10	
Transporte (viaje a loja vía terrestre) 10% de	0.18	
	<u>1.97</u>	
Precio de venta distribuidor		2.79

Costo panela natural		Kg
Precio de compra (producto) x kilo panela na	1.61	
Empaque x kilo	0.10	
Transporte (viaje a loja vía terrestre) 10% de	0.17	
	<u>1.88</u>	
Precio de venta panaderías/restaurantes		2.99

Anexo 12.- Inversión Inicial

INVERSIONES INICIALES

Activos fijos

Cantidad	Activo	Precio Unit.	Precio total
1	Impresora	100	100
2	Laptops	600	1.200
1	Archivador	80	80
2	Escritorios	180	360
2	Sillas giratorias	75	150
8	Sillas fijas	45	360
1	Mesa para reuniones de 1,70 x 0,90cm	130	130
1	Camioneta Chevrolet LUV 4x2 año 2010 (usada 95000)	19.500	19.500

21.880

Gastos de constitución

Cantidad	Tipo de gasto	Precio Unit.	Precio total
1	Abogado - trámites - minuta - RUC	1.000	1.000
	Certificados de producto orgánico y cuidado ambiental USDA- Organic Certification (confirmar precios) CEE - Reglamento europeo (confirmar precios)		30.000
	Arriendo (oficinas y bodega) - Sector El Recreo		300
	Garantía por arriendo		600

31.900

Otros gastos

Cantidad	Tipo de gasto	Precio Unit.	Precio total
1	Página web	500	500
100	Promoción muestras gratis panela natural de 1 kg.	2	188
50	Promoción muestras gratis panela natural de 1 kg.	2	98

786

Efectivo para gastos de primeros meses

	Diana Apolo	20.000
	Viviana Samaniego	20.000

40.000

Inventario al Mes 1

Cantidad	Activo	Precio Unit.	Precio total
472	Inventario en kilos - natural	1,88	885
126	Inventario en kilos - sabores	1,97	247

1.133

Total gastos de arranque

95.699

Anexo 13.- Financiamiento

FINANCIAMIENTO INICIAL

Aporte de accionistas

Capital

Diana Apolo	33.494
Viviana Samaniego	33.494

	66.989
--	--------

Instituciones financieras

Financiamiento

Cooperativa Alianza del Valle	28.710
-------------------------------	--------

	28.710
--	--------

<i>Total financiamiento</i>	95.699
-----------------------------	--------

Anexo 14.- Tabla de Amortización

PRESTAMO

DATOS

Monto (USD)	28.709,57	
Tasa (%)	11,60%	Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle limitada
Plazo	4,00	
Amortización	12	
Cuotas	48 MENSUAL	PLAZO*FRECUENCIA DE LA AMORTIZACION

RESULTADOS

De Dividendo Igual Frances

Cuota	Fecha	Capital inicial	Pago K	Pago interés	Pago Dividendo	Pago Dividendo	Saldo
0	2/1/17					28.709,57	28.709,57
1	1/2/17	28.709,57	-472,88	-277,53	-750,41	-750,41	28.236,69
2	3/3/17	28.236,69	-477,45	-272,95	-750,41	-750,41	27.759,23
3	2/4/17	27.759,23	-482,07	-268,34	-750,41	-750,41	27.277,17
4	2/5/17	27.277,17	-486,73	-263,68	-750,41	-750,41	26.790,44
5	1/6/17	26.790,44	-491,43	-258,97	-750,41	-750,41	26.299,01
6	1/7/17	26.299,01	-496,18	-254,22	-750,41	-750,41	25.802,82
7	31/7/17	25.802,82	-500,98	-249,43	-750,41	-750,41	25.301,84
8	30/8/17	25.301,84	-505,82	-244,58	-750,41	-750,41	24.796,02
9	29/9/17	24.796,02	-510,71	-239,69	-750,41	-750,41	24.285,31
10	29/10/17	24.285,31	-515,65	-234,76	-750,41	-750,41	23.769,66
11	28/11/17	23.769,66	-520,63	-229,77	-750,41	-750,41	23.249,03
12	28/12/17	23.249,03	-525,67	-224,74	-750,41	-750,41	22.723,36
13	27/1/18	22.723,36	-530,75	-219,66	-750,41	-750,41	22.192,61
14	26/2/18	22.192,61	-535,88	-214,53	-750,41	-750,41	21.656,73
15	28/3/18	21.656,73	-541,06	-209,35	-750,41	-750,41	21.115,68
16	27/4/18	21.115,68	-546,29	-204,12	-750,41	-750,41	20.569,39
17	27/5/18	20.569,39	-551,57	-198,84	-750,41	-750,41	20.017,82
18	26/6/18	20.017,82	-556,90	-193,51	-750,41	-750,41	19.460,92
19	26/7/18	19.460,92	-562,28	-188,12	-750,41	-750,41	18.898,63
20	25/8/18	18.898,63	-567,72	-182,69	-750,41	-750,41	18.330,91
21	24/9/18	18.330,91	-573,21	-177,20	-750,41	-750,41	17.757,70
22	24/10/18	17.757,70	-578,75	-171,66	-750,41	-750,41	17.178,96
23	23/11/18	17.178,96	-584,34	-166,06	-750,41	-750,41	16.594,61
24	23/12/18	16.594,61	-589,99	-160,41	-750,41	-750,41	16.004,62
25	22/1/19	16.004,62	-595,70	-154,71	-750,41	-750,41	15.408,92
26	21/2/19	15.408,92	-601,45	-148,95	-750,41	-750,41	14.807,47
27	23/3/19	14.807,47	-607,27	-143,14	-750,41	-750,41	14.200,20
28	22/4/19	14.200,20	-613,14	-137,27	-750,41	-750,41	13.587,06
29	22/5/19	13.587,06	-619,07	-131,34	-750,41	-750,41	12.968,00
30	21/6/19	12.968,00	-625,05	-125,36	-750,41	-750,41	12.342,95
31	21/7/19	12.342,95	-631,09	-119,32	-750,41	-750,41	11.711,86
32	20/8/19	11.711,86	-637,19	-113,21	-750,41	-750,41	11.074,66
33	19/9/19	11.074,66	-643,35	-107,06	-750,41	-750,41	10.431,31
34	19/10/19	10.431,31	-649,57	-100,84	-750,41	-750,41	9.781,74
35	18/11/19	9.781,74	-655,85	-94,56	-750,41	-750,41	9.125,89
36	18/12/19	9.125,89	-662,19	-88,22	-750,41	-750,41	8.463,70
37	17/1/20	8.463,70	-668,59	-81,82	-750,41	-750,41	7.795,11
38	16/2/20	7.795,11	-675,05	-75,35	-750,41	-750,41	7.120,06
39	17/3/20	7.120,06	-681,58	-68,83	-750,41	-750,41	6.438,48
40	16/4/20	6.438,48	-688,17	-62,24	-750,41	-750,41	5.750,31
41	16/5/20	5.750,31	-694,82	-55,59	-750,41	-750,41	5.055,49
42	15/6/20	5.055,49	-701,54	-48,87	-750,41	-750,41	4.353,95
43	15/7/20	4.353,95	-708,32	-42,09	-750,41	-750,41	3.645,63
44	14/8/20	3.645,63	-715,17	-35,24	-750,41	-750,41	2.930,47
45	13/9/20	2.930,47	-722,08	-28,33	-750,41	-750,41	2.208,39
46	13/10/20	2.208,39	-729,06	-21,35	-750,41	-750,41	1.479,33
47	12/11/20	1.479,33	-736,11	-14,30	-750,41	-750,41	743,22
48	12/12/20	743,22	-743,22	-7,18	-750,41	-750,41	0,00
TOTAL			-28.709,57	-7.309,96			

Anexo 15.- Flujo de Caja y Estado Resultado del Año 2017 (Proyección Mensual)

FLUJO DE CAJA													
	Balance inicial	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Caja inicial	64.566	14.254	16.127	18.554	21.632	25.472	30.198	35.983	43.028	51.573	62.269	76.199	94.400
NOF	-1.133	885	1.839	2.862	3.966	5.165	6.475	7.917	9.519	11.310	13.373	15.843	18.878
BDT		1.141	2.651	3.277	4.012	4.872	5.872	7.067	8.490	10.182	12.609	16.254	21.092
Depreciación		504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504
Variación NOF		-247	954	1.023	1.104	1.199	1.310	1.443	1.602	1.791	2.062	2.471	3.035
Flujo Operativo	-1.133	1.892	2.201	2.758	3.413	4.177	5.067	6.129	7.392	8.895	11.051	14.288	18.561
Compra activos	-	51.880	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de Inversión	-	-51.880	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aporte de capital	45.989												
Variación en deuda	19.710	-325	-328	-331	-334	-337	-341	-344	-347	-351	-354	-357	-361
Flujo Financiero	65.699	-325	-328	-331	-334	-337	-341	-344	-347	-351	-354	-357	-361
Flujo de Caja Neto	64.566	-50.312	1.873	2.427	3.078	3.840	4.726	5.785	7.045	8.545	10.697	13.930	18.201

ESTADO DE RESULTADOS													
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ventas	30.980	32.928	35.280	38.057	41.315	45.124	49.694	55.160	61.693	71.106	85.328	105.115	
Costo de Ventas (CMV)	22.639	24.036	25.715	27.699	30.030	32.759	36.038	39.965	44.667	51.452	61.723	76.244	
Margen Bruto	8.342	8.891	9.565	10.358	11.285	12.365	13.656	15.195	17.026	19.654	23.606	28.871	
Gastos sueldos y beneficios sociales	3.475	3.514	3.560	3.614	3.678	3.752	3.842	3.949	4.076	4.260	4.539	4.926	
Seguro Social	379	383	389	395	402	410	421	433	447	468	499	543	
Alquileres	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	
Gastos General	1.135	1.135	1.135	1.135	1.135	1.135	1.135	1.135	1.135	1.135	1.135	1.135	
Depreciación	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	504	
Gastos de constitución	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Gasto publicidad	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217	
EBIT	1.331	2.838	3.461	4.193	5.050	6.047	7.239	8.658	10.347	12.770	16.412	21.247	
Gastos Financieros	191	187	184	181	178	175	171	168	165	161	158	154	
EBT	1.141	2.651	3.277	4.012	4.872	5.872	7.067	8.490	10.182	12.609	16.254	21.092	
15% participación trabajadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Utilidad / Pérdida Neta	1.141	2.651	3.277	4.012	4.872	5.872	7.067	8.490	10.182	12.609	16.254	21.092	

Anexo 16.- Punto de Equilibrio Contable

PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE

Costo fijos totales + Depreciación

Precio de venta - costos variables

Distribución de costos fijos por producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compra de panela - natural Distribuidores	76%	71%	71%	72%	72%
Compra de panela - sabores Distribuidores	19%	18%	18%	18%	18%
Compra de panela - natural pastelerías/resposterías/restaurantes	6%	11%	11%	11%	11%
Costos fijos					
Gastos totales	66.979	82.485	85.470	88.565	91.775
Total	66.979	82.485	85.470	88.565	91.775

Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación	6.049	6.049	6.049	5.616	5.616
Total	6.049	6.049	6.049	5.616	5.616

Precio de venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compra de panela - natural Distribuidores	2,54	2,54	2,54	2,54	2,54
Compra de panela - sabores Distribuidores	2,79	2,79	2,79	2,79	2,79
Compra de panela - natural pastelerías/resposterías/restaurantes	2,99	2,99	2,99	2,99	2,99

Costo variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compra de panela - natural	1,88	1,88	1,88	1,88	1,88
Compra de panela - sabores	1,97	1,97	1,97	1,97	1,97

Punto de equilibrio en kilos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Kg vendidos de panela natural - distribuidores	83.671	95.955	99.214	102.147	105.698
Kg vendidos de panela sabores - distribuidores	16.726	19.181	19.832	20.419	21.129
Kg vendidos de panela natural - pastelerías/repostería/restaurantes	3.648	8.482	8.750	8.969	9.224
Total kilos punto de equilibrio	104.045	123.618	127.796	131.535	136.050
Total kilos ventas proyectadas	249.788	369.683	388.074	407.289	427.372

Anexo 17.- Análisis financiero

ANALISIS FINANCIERO

Razones de liquidez

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón circulante	Activo circulante	2,18	2,74	4,16	5,76	7,02
	Pasivo circulante					
Razón rápida	Activo circulante - inventario	1,93	2,28	3,39	4,64	5,64
	Pasivo circulante					
Razón efectivo	Efectivo	0,53	1,49	2,54	3,72	4,72
	Pasivo circulante					

Razones de solvencia a largo plazo

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón de deuda total	Activo total - capital total	0,36	0,28	0,20	0,15	0,13
	Activos totales					
Razón de deuda a capital	Pasivo total	0,56	0,40	0,26	0,18	0,15
	Capital total					

Rotación de activos

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rotación de inventario	Costo de bienes vendidos	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6
	Inventario					
Días de ventas en el inventario	365	43	43	43	43	43
	Rotación de inventario					
Rotación de cxc	Ventas	12	12	12	12	12
	Cuentas por cobrar					
Días de cxc	365	30	30	30	30	30
	Rotación de cxc					
Rotación de cxp	Costo de bienes vendidos	51	51	51	51	51
	Cuentas por pagar					
Días de cuentas por pagar	365	7	7	7	7	7
	Rotación de cxp					
Ciclo de conversión del efectivo	Días de inventario + días de cobro - días de p	66	66	66	66	66

Razones de rentabilidad

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen neto	Utilidad neta	10,5%	12,8%	12,9%	13,1%	13,2%
	Ingresos					
Rendimiento sobre activos (ROA)	Utilidad neta	32,32%	34,29%	26,85%	22,32%	18,98%
	Activos totales					
EBITDA	Utilidad antes de intereses e impuestos	16,23%	19,51%	19,67%	19,84%	19,96%
	Ventas					
Rendimientos sobre Capital ROE	Utilidad neta	50,42%	47,90%	33,74%	26,41%	21,84%
	Capital total					

Anexo 18.- Datos para el Cálculo del WACC Y CAPM

DATOS PARA CALCULO DE WACC Y CAPM	
Riesgo país	
Fecha	Ecuador
Ene-10	758
Feb-10	812
Mar-10	822
Abr-10	816
May-10	899
Jun-10	965
Jul-10	1015
Ago-10	1036
Sept-10	1036
Oct-10	1016
Nov-10	998
Dic-10	928
Ene-11	865
Feb-11	763
Mar-11	781
Abr-11	761
May-11	786
Jun-11	799
Jul-11	783
Ago-11	864
Sept-11	881
Oct-11	888
Nov-11	868
Dic-11	842
Ene-12	805
Feb-12	790
Mar-12	803
Abr-12	805
May-12	850
Jun-12	890
Jul-12	856
Ago-12	804
Sept-12	749
Oct-12	766
Nov-12	816
Dic-12	827
Ene-13	733
Feb-13	704
Mar-13	700
Abr-13	678
May-13	638
Jun-13	643
Jul-13	644
Ago-13	631
Sept-13	646
Oct-13	568
Nov-13	530
Dic-13	532
Ene-14	571
Feb-14	610
Mar-14	546
Abr-14	455
May-14	354
Jun-14	370
Jul-14	425
Ago-14	477
Sept-14	427
Oct-14	521
Nov-14	549
Dic-14	818
Ene-15	943
Feb-15	814
Mar-15	801
Abr-15	678
May-15	667
Jun-15	775
Jul-15	905
Ago-15	1168
Sept-15	1345
Oct-15	1330
Nov-15	1213
Promedio	7,77%

Bonos del Tesoro Americano (5 años)	
Fecha	Rendimiento
01.06.2016	1,005
01.05.2016	1,380
01.04.2016	1,294
01.03.2016	1,206
01.02.2016	1,217
01.01.2016	1,334
01.12.2015	1,766
01.11.2015	1,654
01.10.2015	1,528
01.09.2015	1,375
01.08.2015	1,541
01.07.2015	1,548
01.06.2015	1,628
01.05.2015	1,469
01.04.2015	1,440
01.03.2015	1,375
01.02.2015	1,504
01.01.2015	1,190
01.12.2014	1,656
01.11.2014	1,511
01.10.2014	1,614
01.09.2014	1,780
01.08.2014	1,628
01.07.2014	1,764
01.06.2014	1,625
01.05.2014	1,528
01.04.2014	1,681
01.03.2014	1,732
01.02.2014	1,511
01.01.2014	1,510
01.12.2013	1,736
01.11.2013	1,367
01.10.2013	1,315
01.09.2013	1,385
01.08.2013	1,646
01.07.2013	1,386
01.06.2013	1,396
01.05.2013	1,024
01.04.2013	0,678
01.03.2013	0,769
01.02.2013	0,766
01.01.2013	0,880
Promedio	1,41

Bolsa histórica Índice Standar & Poor's 500			
Año	último	Crecimiento	
	01.01.2010	1073,870	
	01.02.2010	1104,490	3%
	01.03.2010	1169,430	6%
	01.04.2010	1186,690	1%
	01.05.2010	1089,410	-8%
	01.06.2010	1030,710	-5%
	01.07.2010	1101,600	7%
	01.08.2010	1049,330	-5%
	01.09.2010	1141,200	9%
	01.10.2010	1183,260	4%
	01.11.2010	1180,550	0%
	01.12.2010	1257,640	7%
	01.01.2011	1286,120	2%
	01.02.2011	1327,220	3%
	01.03.2011	1325,830	0%
	01.04.2011	1363,610	3%
	01.05.2011	1345,200	-1%
	01.06.2011	1320,640	-2%
	01.07.2011	1292,280	-2%
	01.08.2011	1218,890	-6%
	01.09.2011	1131,420	-7%
	01.10.2011	1253,300	11%
	01.11.2011	1246,960	-1%
	01.12.2011	1257,600	1%
	01.01.2012	1312,410	4%
	01.02.2012	1365,680	4%
	01.03.2012	1408,470	3%
	01.04.2012	1397,910	-1%
	01.05.2012	1310,330	-6%
	01.06.2012	1362,160	4%
	01.07.2012	1379,320	1%
	01.08.2012	1406,580	2%
	01.09.2012	1440,670	2%
	01.10.2012	1412,160	-2%
	01.11.2012	1416,180	0%
	01.12.2012	1169,430	-17%
	01.01.2013	1498,110	28%
	01.02.2013	1514,680	1%
	01.03.2013	1253,300	-17%
	01.04.2013	1597,570	27%
	01.05.2013	1630,740	2%
	01.06.2013	1606,280	-1%
	01.07.2013	1685,730	5%
	01.08.2013	1632,970	-3%
	01.09.2013	1681,550	3%
	01.10.2013	1756,540	4%
	01.11.2013	1805,810	3%
	01.12.2013	1848,360	2%
	01.01.2014	1169,430	-37%
	01.02.2014	1859,450	59%
	01.03.2014	1872,340	1%
	01.04.2014	1883,950	1%
	01.05.2014	1923,570	2%
	01.06.2014	1960,230	2%
	01.07.2014	1169,430	-40%
	01.08.2014	1923,570	64%
	01.09.2014	1972,290	3%
	01.10.2014	2018,050	2%
	01.11.2014	2067,560	2%
	01.12.2014	1923,570	-7%
	01.01.2015	1994,990	4%
	01.02.2015	1169,430	-41%
	01.03.2015	1169,430	0%
	01.04.2015	1169,430	0%
	01.05.2015	1169,430	0%
	01.06.2015	2063,110	76%
	01.07.2015	1169,430	-43%
	01.08.2015	1972,180	69%
	01.09.2015	1920,030	-3%
	01.10.2015	1030,710	-46%
	01.11.2015	1972,290	91%
	01.12.2015	1169,430	-41%
	01.01.2016	1940,240	66%
	01.02.2016	1932,230	0%
	01.03.2016	1972,290	2%
	01.04.2016	1030,710	-48%
	01.05.2016	1972,290	91%
PROMEDIO (Ene, 2012 - Mayo, 2016)	1.472,6	4%	

Fuente:

<http://es.investing.com/indices/us-spx-500-historical-data>

Anexo 19.- Escenario Optimista – Flujo de Caja y Análisis de

Sensibilidad

ANALISIS VAN Y TIR - ESCENARIO OPTIMISTA

AÑOS	0	1	2	3	4	5 Perpetuidad	
	1/1/17	31/12/17	31/12/18	31/12/19	31/12/20	31/12/21	
	1/1/17	1/7/17	1/7/18	1/7/19	1/7/20	1/7/21	
Flujo de Caja Neto sin deuda	94.566	-52.388	203.749	171.538	180.083	198.155	892.809
WACC		0,185	0,194	0,206	0,222	0,222	0,222
VAN FLUJO ANUAL	-95.699	-44201	142924	97874	80773	400453	
VAN FLUJO SEMESTRAL	-95.699	-48121	170648	129573	120606	442668	
VAN PROYECTO ANUAL	582.125						
VAN PROYECTO SEMESTRAL	719.676						
TIR PROYECTO ANUAL	63%						
TIR PROYECTO SEMESTRAL	89%						
TIRM ANUAL	40%						
TASA DE REINVERSION	5%						

Cálculos WACC	0	1	2	3	4	5
Coste de la deuda	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%
Coste del capital propio (CAPM)	22,19%	22,19%	22,19%	22,19%	22,19%	22,19%
Tasa de impuesto	33,7%	33,7%	33,7%	33,7%	33,7%	33,7%
Coefficiente de deuda	0,30	0,25	0,19	0,11	-	-
Coefficiente de capital	0,70	0,75	0,81	0,89	1,00	1,00
WACC	17,84%	18,52%	19,40%	20,57%	22,19%	22,19%

Anexo 20.- Escenario Pesimista – Flujo de Caja y Análisis de Sensibilidad

ANALISIS VAN Y TIR - ESCENARIO PESIMISTA

AÑOS	0	1	2	3	4	5	Perpetuidad
	1/1/17	31/12/17	31/12/18	31/12/19	31/12/20	31/12/21	
	1/1/17	1/7/17	1/7/18	1/7/19	1/7/20	1/7/21	
Flujo de Caja Neto sin deuda	94.566	-52.388	25.506	33.759	35.504	46.472	209.386
WACC		0,185	0,194	0,206	0,222	0,222	0,222
VAN FLUJO ANUAL	-95.699	-44201	17892	19262	15925	93916	
VAN FLUJO SEMESTRAL	-95.699	-48121	21362	25500	23778	103816	
VAN PROYECTO ANUAL	7.095						
VAN PROYECTO SEMESTRAL	30.637						
TIR PROYECTO ANUAL	1%						
TIR PROYECTO SEMESTRAL	6%						
TIRM ANUAL	2%						
TASA DE REINVERSION	5%						

Cálculos WACC	0	1	2	3	4	5
Coste de la deuda	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%	11,60%
Coste del capital propio (CAPM)	22,19%	22,19%	22,19%	22,19%	22,19%	22,19%
Tasa de impuesto	33,7%	33,7%	33,7%	33,7%	33,7%	33,7%
Coefficiente de deuda	0,30	0,25	0,19	0,11	-	-
Coefficiente de capital	0,70	0,75	0,81	0,89	1,00	1,00
WACC	17,84%	18,52%	19,40%	20,57%	22,19%	22,19%

BIBLIOGRAFÍA

- AGP, A. (4 de 3 de 2015). La OMS Quiere Reducir el Consumo de Alimentos Ricos en Azúcares Ocultos. *El Comercio*.
- ALBERT, S. (30 de Enero de 2013). *VEREMA*. Obtenido de <http://www.verema.com/blog/productos-gastronomicos/1049231-que-panela>
- ANDRADE, D., & FLORES, M. (2008). *CONSUMO DE PRODUCTOS ORGÁNICOS/AGROECOLÓGICOS EN LOS HOGARES ECUATORIANOS*. Quito: VECO ECUADOR.
- AULA1. (s.f.). *AULA1*. Obtenido de http://aula1.escola-online.net/dwaula1/62ECOM/62tema1_5654.pdf
- AVILES, T. (2011). *ACADEMIA*. Obtenido de https://www.academia.edu/9254667/ORGANIZACION_DE_LA_FUERZA_DE_VENTAS_PRESUPUESTO_DE_VENTAS_LEYES_DEL_MARKETING
- AZÚCAR SAN CARLOS. (5 de Septiembre de 2014). Azúcar San Carlos, Video Institucional 2014. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2012). *Cuentas Nacionales N. 27*. Quito: BCE.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2014). *Series de Información de Cuentas Nacionales - Producción de Industrias*. Quito.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Consulta de Totales por NANDINA - PAIS*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/comercioExterior/comercio/consultaTotXNandinaPaisConGrafico.jsp>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (Mayo de 2016). *MONITOREO DE PRINCIPALES RIESGOS*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/781-monitoreo-de-principales-riesgos>
- BARREIROS, R. (2007). *Sociedad, Instituciones y Procesos Organizacionales*. Quito: Universitaria.
- BCE. (Agosto de 2013). *Banco Central del Ecuador, Estadísticas, Boletín Mensual*. Obtenido de Banco Central del Ecuador, Estadísticas: <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/>
- BRAVO, A. (2007). Estudio de Factibilidad para la Producción y Comercialización de Panela Granulada (Azúcar Integral) en Loja. Loja, Ecuador: Universidad Nacional de Loja.
- CASTILLO, M., & GANCHOZO, M. (2004). *Proyecto de Inversión: Elaboración y Comercialización de Panela Granulada Nutripanela en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: ESPOL.
- CHEKA, C. (28 de Agosto de 2014). Institucional Ingenio Valdez. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- CHIESA DE NEGRI, C. (12 de 2013). *EE-IESE*. Obtenido de <http://www.ee-iese.com/92/pdf/chiesa.pdf>

- CLÍNICA LOS CONDES. (04 de Diciembre de 2015). *Azúcar v/s Endulzantes*. Obtenido de <http://www.clinicalascondes.cl/CENTROS-Y-ESPECIALIDADES/Centros/Centro-de-Nutricion/Noticias/Te-puede-interesar/Azucar-v-s-endulzantes.aspx>
- CLN. (10 de Abril de 2015). *CLN Consultoría*. Obtenido de <http://clnconsultoria.com/el-metodo-aidda-y-las-ventas-digitales-pasos-al-exito/>
- COLEGIO DE ECONOMISTAS DE VALENCIA. (s.f.). *Staff de Dirección*.
- DAMODARAN, A. (Febrero de 2016). *Betas by Sector (US)*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- DOMINGUEZ, M. (4 de Junio de 2013). *GESTIOPOLIS*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/estructura-de-la-fuerza-de-ventas/>
- El Agro. (2015). El Clima Retrasó Inicio de Zafra 2015. *El Agro*.
- EL AGRO. (2015). El Clima Retrasó Inicio de Zafra 2015. *El Agro*.
- EL UNIVERSO. (19 de Noviembre de 2012). La miel endulza negocio familiar. *Diario El Universo*.
- ESCUADERO, M. (2014). *Procesos de Venta*. Madrid: PARANINFO.
- ESPINOZA, E. (2012). Zafra 2012 Prevé Aumento de 3 a 5% en Producción de Caña. *El Agro*, 10.
- EUFIC. (17 de 09 de 2015). *The European Food Information Council*. Obtenido de EUFIC: <http://www.eufic.org/page/es/page/FAQ/faqid/produce-diabetes-el-azucar/>
- GÉNOVA, M. (2013). *MIGUELANGELGENOVA*. Obtenido de <http://www.miguelangelgenova.com/direccion-de-ventas/20-kpi-para-evaluar-los-esfuerzos-del-vendedor/>
- GOMEZ, R. (2012). *La Agricultura Orgánica: Los beneficios de un Sistema de Producción Sostenible*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- HEIFER ECUADOR. (2014). *Mapeo de Productores Agroecológicos y del Estado de la Agroecología en la Sierra y Costa Ecuatoriana*. Quito.
- INEC. (Agosto de 2013). *Estadísticas Sociales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- INEC. (2015). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR. (s.f.). *Guía de Certificaciones Internacionales*. Quito: PRO ECUADOR.
- MAGAP. (13 de Noviembre de 2014). *Ecuador tiene potencial para la apicultura*. Obtenido de <http://www.agricultura.gob.ec/ecuador-tiene-potencial-para-la-apicultura/>
- MALHOTRA, N. (2008). *Investigación de Mercado*. México: Pearson Educación.
- MINAAGRICULTURA. (2015). *Efecto Panela*. Obtenido de www.electopanela.com
- MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA. (2004). *Fisiología, Floración y Mejoramiento Genético de la Caña de Azúcar en Ecuador*. Quito: CINCAE.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2015). *Boletín de Análisis de Mercados Internacionales*. Quito: PRO ECUADOR.

- MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR. (19 de Octubre de 2011). *Ministerio de Salud Pública del Ecuador*. Obtenido de http://instituciones.msp.gob.ec/misalud/index.php?option=com_content&view=article&id=305:la-panela-es-el-producto-mas-recomendable-para-endulzar-los-alimentos&catid=52:edusalud&Itemid=244
- MULLINS, J. W., WALKER, O. C., & BOYD, H. W. (2007). *Administración de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- NOBOA, F. (2006). *Fuerzas Sectoriales y Rentabilidad*. Quito.
- NOBOA, F. (2007). Descubriendo los Activos Estratégicos de una Compañía. *EKOS*.
- PANELAMONITOR. (2006). *PANELAMONITOR*. Obtenido de <http://www.panelamonitor.org/media/docrepo/document/files/estudio-del-mercado-de-la-panela-en-colombia-y-el-mundo.pdf>
- PASPUEL, W. (28 de Febrero de 2015). La Oferta de Endulzantes se Diversifica en el País. *Actualidad*.
- PASPUEL, W. (28 de Febrero de 2015). La Oferta de Endulzantes se Diversifica en el País. *El Comercio*.
- PINTO, E. (2003). *Perspectivas Mercadológicas da Rapadura Frente à Modernização de seu Sistema Produtivo*. Brasilia: ENEGEP.
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Mew York: Free Press.
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Mew York: Free Press.
- PROECUADOR. (27 de mayo de 2013). *PROECUADOR*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/2013/05/27/capacitan-a-exportadores-de-panela/>
- PROMONEGOCIOS. (2012). *Promonegocios*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/venta/tecnicas-venta.html>
- QUEZADA, W. (2007). *Guía Técnica de Agroindustria Panelera*. Ibarra.
- ROSS, S. A. (2012). *Finanzas Corporativas*. México: McGraw Hill Interamericana.
- S&P DOW JONES. (27 de Mayo de 2016). *S&P RETAIL SELECT INDUSTRY INDEX*. Obtenido de <http://us.spindices.com/indices/equity/sp-retail-select-industry-index>
- SAMANIEGO, N. (11 de Octubre de 2015). Inversión en trapiche. (D. Apolo, Entrevistador)
- SÁNCHEZ, E. (s.f.). *Modelos de Gestion Comercial*. Obtenido de <https://www.afi.es/afi/libre/PDFS/Grupo/Folletos/modelosdegestioncomercial.pdf>
- SCSglobal Service. (s.f.). *Certificación Orgánica: Progamma Nacional Orgánico USDA*. Obtenido de www.scsglobalservices.com
- SEMPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito.
- SENA. (1997). BANCO DE LA REPÚBLICAS ACTIVIDAD CULTURAL. En SENA, *Producción y Recomendaciones Tecnológicas para el Cultivo de la Caña en el Departamento de Guaviare*. Guaviare: CORPOICA: SENA. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/node/64778>
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito.

SRI. (4 de Diciembre de 2015). *SRI*. Obtenido de <https://declaraciones.sri.gob.ec/facturacion-internet/consultas/publico/ruc-establec-paginador.jspa>

SUPERMERCADOS SANTA MARÍA. (1 de Diciembre de 2015). *Santa María*. Obtenido de <http://www.santa-maria.com.ec/locales#-0.8992539/-79.0372925/8/cats/24/page/2>

U.S. Department of the Treasury. (27 de Mayo de 2016). *Daily Treasury Bill Rates Data*. Obtenido de <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=billrates>

YÉPEZ, F. (9 de Febrero de 2015). *Economía RANDOM*. Obtenido de <https://economiarandom.wordpress.com/category/exportaciones-ecuador/>

ZAMBRANO, A. (2012). Sube Cuota Americana para nuestra Azúcar. *El Agro*, 4.