DIVISIÓN DE POSGRADO

Título del trabajo:

"¿Cuáles han sido los factores claves que han llevado al éxito a las empresas de consumo masivo (confites) a ser líderes en el mercado?"

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Proyecto de Desarrollo

Programa de Maestría

Maestría en Administración de Empresas Mención en Sostenibilidad en Sectores

Título a obtener:

Magister en Administración de Empresas Mención en Sostenibilidad en Sectores

Autor (a):

Damián Borbor

Tutor (a):

Mgtr. Omar Maluk

Samborondón-Ecuador

2020

Universidad Ecotec

ANEXO N°16
DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO O ESTUDIO DE CASO (DEJAR EL QUE CORRESPONDA) TITULADO:

"¿CUÁLES HAN SIDO LOS FACTORES CLAVES QUE HAN LLEVADO AL ÉXITO A LAS EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO (CONFITES) A SER LÍDERES EN EL MERCADO?"

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: WILLIAM DAMIAN BORBOR ZURITA, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 3 de marzo de 2020

Mgtr. Omar Maluk

TUTOR

Universidad Ecotec

ANEXO N°16
DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO O ESTUDIO DE CASO (DEJAR EL QUE CORRESPONDA) TITULADO:

"¿CUÁLES HAN SIDO LOS FACTORES CLAVES QUE HAN LLEVADO AL ÉXITO A LAS EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO (CONFITES) A SER LÍDERES EN EL MERCADO?"

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: WILLIAM DAMIAN BORBOR ZURITA, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 12 de Febrero de 2020

Mgtr. Omar Maluk

TUTOR

Universidad Ecotec

ANEXO N°13

DIVISIÓN DE POSGRADO

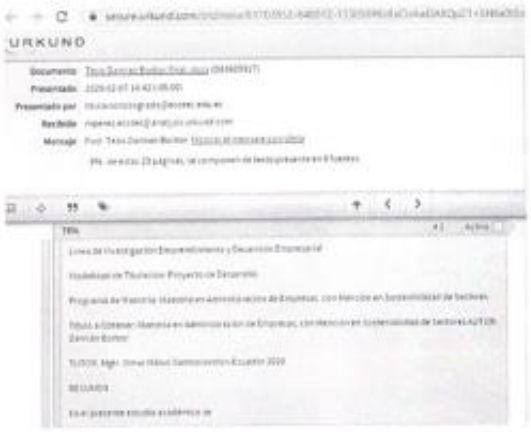
PROCESO DE TITULACIÓN

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Omar Maluk Salem, tutor del trabajo de titulación "**CUÁLES HAN SIDO LOS FACTORES CLAVES QUE HAN LLEVADO AL ÉXITO A LAS EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO (CONFITES) A SER LÍDERES EN EL MERCADO**" elaborado por William Damián Borbor Zurita, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de **Maestría en Administración de Empresas, con Mención en Sostenibilidad de Sectores**

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 9% mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/old/view/61702852-648012-133058#BcExCoAwDAXQu2T+SH6a0tSrilMUlQ526Sje3fdeeaasGxU0MIEOZjDACIMYYQZLMIdlFATqDpn9Hv3q7RjtlFUXDQ+yuHpmiqjfDw==.

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



Omar Maluk Salem
PROFESOR TUTOR

RESUMEN

En el presente estudio académico se planteó la examinación de los modelos de gestión de las empresas de confitería dentro del Ecuador, para lo cual, se analizarán su forma de administrar los aspectos de mercadeo y producción. La investigación surge de la necesidad de despejar dudas sobre la estructura estratégica que emplean estas entidades para obtener un largo éxito en el mercado ecuatoriano y que les permitió consolidar su posicionamiento. Para esto, se plantea una metodología descriptiva y bibliográfica documental, que permita definir la situación del fenómeno estudiado complementando la información de fuente secundaria con la obtención de datos de origen primario mediante la aplicación de encuestas a clientes y operarios de estas compañías. Se determino según las encuestas que la innovación es el principal motivo de preferencia, por la cual, siguen comprando esta clase de confites. Posteriormente, se realiza una propuesta de cuadros comparativos para examinar que componentes forman parte de la ideología de negocio de las entidades de este sector, observándose que cumplían con varios de los criterios expuestos como la ejecución de evaluaciones, políticas internas, personal capacitado e inversión en tecnologías, denotándose que la alta gerencia busca mantener actualizada y generar nuevos productos para su nicho de mercado.

Palabras claves: Planificación de producción, capacitación, innovación, calidad, satisfacción.

ABSTRACT

In the present academic study the examination of the management models of confectionery companies within Ecuador was raised, for which, they will analyze their way of managing the aspects of marketing and production. The research arises from the need to clear up doubts about the strategic structure that these entities employ to obtain a long success in the Ecuadorian market and that allowed them to consolidate their positioning. For this, a descriptive and bibliographic documentary methodology is proposed, which allows defining the situation of the studied phenomenon by complementing the information of secondary source with the obtaining of data of primary origin through the application of surveys to customers and operators of these companies. It was determined according to surveys that innovation is the main reason for preference, which is why they continue to buy this kind of confectionery. Subsequently, a proposal of comparative tables is made to examine which components are part of the business ideology of the entities of this sector, observing that they met several of the criteria presented as the execution of evaluations, internal policies, trained personnel and investment in technologies, denoting that senior management seeks to keep updated and generate new products for its niche market.

Keywords: Production planning, training, innovation, quality, satisfaction.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción 1

Las preguntas científicas y la idea que defender 2

Sistematización de la problemática: 2

Idea a defender 3

Objetivos de investigación 3

Objetivo General 3

Objetivos específicos 3

Justificación de la investigación 4

Aporte teórico 4

Aporte metodológico 4

Aporte práctico 4

Alcance de la investigación 5

Capitulo I. Marco Teórico 6

1.1 Industria confitera 7

1.2 Confitería en América 8

1.3 Confitería en Ecuador 9

1.4 Confiteca C.A. 10

1.5 La Universal 12

1.6 Tendencias de consumo de caramelos 14

1.7 Clasificación de los confites 14

1.8 Estrategias de producción y mercadeo para el sector de consumo masivo 15

Capitulo II. Metodología 20

2.1 Método de investigación 21

2.1.1 Investigación No Experimental 21

2.1.2 Investigación descriptiva 22

2.1.3 Investigación documental 22

2.2 Enfoque de la investigación 22

2.3 Herramientas de recolección de datos 22

2.4 Población 23

2.5 Muestra 23

Capitulo III. Análisis de resultados 25

3.1 Investigación bibliográfica o documental 25

3.2 Análisis de las encuestas a expertos 28

3.3 Análisis de las encuestas a consumidores 46

3.4 Análisis de las dimensiones 50

3.5 Cuadros comparativos de resultados 55

Capitulo IV. Propuesta 62

Conclusiones 66

Recomendaciones 68

Bibliografía 69

Anexos 73

Índice de tabla

Tabla 1 Código CIIU 9

Tabla 2. Capacitación Confiteca 28

Tabla 3. Capacitación Universal 29

Tabla 4. Innovación Confiteca 31

Tabla 5. Innovación La Universal 32

Tabla 6. Norma ISO Confiteca 34

Tabla 7. Norma ISO. La Universal 35

Tabla 8. Producción Confiteca 37

Tabla 9. Productividad La Universal 38

Tabla 10. Calidad Confiteca 39

Tabla 11. Calidad La Universal 40

Tabla 12. Resultados de las encuestas a expertos 42

Tabla 13. Preguntas de los consumidores realizadas a los expertos 44

Tabla 14. Preguntas a los consumidores 46

Tabla 15. Preguntas a los consumidores 48

Tabla 16. Preguntas del componente 1 50

Tabla 17. Preguntas del componente 2 51

Tabla 18. Preguntas del componente 3 52

Tabla 19. Preguntas del componente 1 de expertos y consumidores 53

Tabla 20. Preguntas del componente 2 de expertos y consumidores 54

Tabla 21. Cuadro Comparativo de los modelos de producción 56

Tabla 22. Cuadro comparativo de las estrategias de mercadeo 58

Tabla 23. Motivo de preferencias de Cliente 60

Tabla 24. Perspectivas y criterios del Balanced Scorecard 63

Índice de figura

Figura 1 consumo de confites en Kg anual 8

Figura 2 Organigrama de Confiteca C.A. 10

Figura 3 Localización de Confiteca 11

Figura 4 Marcas de Confiteca 12

Figura 5 Localización de La Universal 12

Figura 6 Marcas de la Universal 13

Figura 7 Clasificación de los confites 14

Figura 8 Estrategias de marketing 15

Figura 9 Tipos de Merchandising 18

Figura 10 Elementos del Merchandising 19

Figura 11 Metodología de la investigación 21

Figura 12 Plantas de la empresa Confiteca C.A. 25

Figura 13 Certificados de Confiteca C.A. 26

Figura 14 Capacitación de Confiteca 29

Figura 15 Capacitación de La Universal 30

Figura 16 Innovación de Confiteca 32

Figura 17 Innovación de La Universal 33

Figura 18 Normas ISO de Confiteca 35

Figura 19 Normas ISO de La Universal 36

Figura 20 Productividad Confiteca 37

Figura 21 Productividad de La Universal 38

Figura 22 Calidad de Confiteca 39

Figura 23. Calidad de La Universal 41

Figura 24 Diez primeras preguntas de consumidores realizadas a expertos..... 43

Figura 25 Preguntas de consumidores a realizadas a expertos 45

Figura 26 Diez primeras preguntas realizadas a los consumidores 47

Figura 27 Preguntas realizadas a los consumidores..... 49

Introducción

La industria de confitería tuvo sus inicios en Roma en cuyo mercado se preparaban productos muy parecidos a los actuales en talleres artesanales, conforme avanzaba el tiempo esta actividad se fue desarrollando en los diferentes países, siendo Ecuador uno de ellos. Bravo y Tubay (2015) mencionan que "en el Ecuador, el consumo de confites es cada vez mayor, debido a la gran variedad de sabores y diseños que atraen rápidamente al consumidor; y se incorporan en la dieta diaria de las personas" (pág. 28), denotándose que este sector es generador de importantes fuentes de ingresos para el mercado local.

Se indica por Lucas y Bourne (2017) que "según estudios realizados por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile del mercado ecuatoriano, el sector de la confitería y derivados tuvo una facturación cercana a los 200 millones de dólares para el año 2010" (pág. 1), corroborando lo que se mencionó por Bravo y Turbay al decir que en Ecuador este producto tiene una buena demanda.

Otra información que se debe mencionar, es la que brindan Bravo y Tubay (2015):

> En el mercado, las ventas de caramelos y chupetes abarcan el 43% en tiendas y negocios tradicionales; seguidos de las gomas de mascar con el 30% y de chocolates con el 27%. Los lugares donde los consumidores adquieren los productos de confitería son las panaderías, minimarkets, farmacias y tiendas. (pág. 28)

Con lo anteriormente mencionado, se entiende que este sector incentiva los micro y pequeños negocios, resaltando su influencia dentro de la economía local. Según Vega (2015):

> En el Ecuador existen dos empresas que son las que lideran el mercado de la venta de caramelos y confites, una en la Sierra y otra en la Costa ecuatoriana. Se trata entonces de Confiteca y la Universal, cuyas actividades operativas se reinstalaron en el año 2006 luego de haber atravesado un proceso de liquidación de personal e inventarios. Posteriormente se reactivaron con la adquisición de 182 marcas con las que actualmente trabajan en el mercado nacional. (págs. 20-21)

Haciendo referencia a lo anterior, surge como necesidad generar una respuesta que permita identificar los factores claves que les han posibilitado a las empresas de este sector posicionarse en el mercado local, analizando metodologías y estrategias implementadas para administrar su actividad económica.

Las preguntas científicas y la idea que defender

Las empresas se ven envuelta en un mercado cada vez más competitivo, este es el caso del sector de fabricación y comercialización de confites, en el cual diferentes empresas del Ecuador han implementado diferentes estrategias que le han permitido posicionarse y mantenerse en el mercado nacional, por lo que se considera conveniente estudiar que métodos se han propuesto por estas entidades para contrarrestar la elevada competencia existente. A continuación, se procede a describir la pregunta científica:

¿Cuáles son los factores que han incidido en el éxito de las empresas de la industria de confitería en el mercado nacional?

Sistematización de la problemática:

- ¿Qué estrategias se implementan para la efectuar el área de mercadeo y producción en las empresas de consumo masivo (confites)?
- ¿Cómo es la situación del sector de confites en el mercado nacional?

- ¿Cuáles son las estrategias que se implementan por parte de las empresas de consumo masivo (confite) en el mercado nacional?

Idea a defender

"Al efectuarse un estudio sobre los modelos administrativos que implementan las empresas de la industria de confitería se podrá determinar los factores de éxito que sirven para el posicionamiento de las marcas más reconocidas en el mercado y establecer una información que sirva de base para proponer nuevos estudios y modelos de gestión o estrategias administrativas que permitan un adecuado funcionamiento de las empresas".

Objetivos de investigación

Objetivo General

Analizar los factores claves de éxito que ayudaron a las empresas del sector de confitería posicionarse en el mercado nacional.

Objetivos específicos

- Fundamentar los componentes teóricos y científicos para el desarrollo de estrategias de producción y mercadeo para el sector de consumo masivo (confites).
- Analizar la situación actual del mercado de confites en el Ecuador.
- Identificar las estrategias de mercadeo y producción que se emplean por las empresas de confite en el mercado nacional.

Justificación de la investigación

Aporte teórico

Con el desarrollo del presente tema de investigación se generará una base teórica de los modelos de gestión que implementan este tipo de empresas en los mercados que intervienen, por ende, dicha información servirá para el desarrollo y despeje sobre dudas de futuras investigaciones que traten temas relacionados al que se expone en este proyecto. Según Mendoza (2017) “la innovación empresarial tiene un papel preponderante pues se considera una mejora en el modelo de negocio empresarial” (pág. 952). Es por esto, que es importante conocer los modelos innovadores o estrategias que se han implementado por estas organizaciones para posicionarse en el mercado.

Aporte metodológico

Mediante la implementación de una metodología descriptiva con enfoque cualitativo se procederá a desarrollar un cuestionario de preguntas que permita generar un diálogo con expertos relacionados a estas instituciones y, mediante la recolección de datos secundarios se procederá reconocer las estrategias que implementan este tipo de instituciones.

Aporte práctico

Con la identificación de los métodos de gestión y estrategias que implementan las empresas confiteras se buscará generar bases de modelos administrativos estratégicos que contribuirán a resolver problemas o deficiencias en las empresas de este sector.

Alcance de la investigación

La presente investigación tendrá un alcance cualitativo al centrarse en el análisis de las características de los sistemas y modelos estratégicos que emplean las empresas confitera en el mercado nacional. Para Cerda como citaron Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero (2018) “hace referencia a caracteres, atributos, esencia, totalidad o propiedades no cuantificables, que … podían describir, comprender y explicar mejor los fenómenos, acontecimientos y acciones del grupo social o del ser humano” (pág. 141).

La metodología es descriptiva, dado que se podrá definir la situación de estas entidades en el aspecto nacional y las estrategias que utilizan para un correcto desenvolvimiento en el sector, según Abreu (2014) “En este método se realiza una exposición narrativa, numérica y/o gráfica, bien detallada y exhaustiva de la realidad que se estudia” (pág. 198).

Por último, también se aplicará una metodología documental basados en información secundaria obtenida en la web de este tipo de instituciones que permita identificar los diferentes modelos de gestión que se emplean y como se manejan las empresas del sector de confitería. Baena (2014) menciona que “la investigación documental es la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos. Entiéndase por documento como refiere Maurice Duverger todo aquello donde ha dejado huella el hombre en su paso por el planeta” (pág. 12).

Capitulo I. Marco Teórico

1.1 Industria confitera

Esta industria hace referencia a la venta de productos que basan su elaboración de alimentos con azucares comestibles, su primera producción se remonta desde unos 3500 años atrás; se evidencian en las escrituras egipcias, específicamente en las ruinas de Herculaneum donde se encontraron talleres que se dedicaban a esta actividad. los endulzantes que se utilizaban eran la miel de abejas y caña de azúcar; este último era preferentemente implementado en India y China (Rangel, 2015).

Ampudia (2019) menciona que

> La historia de la confitería está relacionada con el desarrollo de la azúcar dentro de la industria. La palabra azúcar es de origen árabe, nombre que tomo el azúcar de caña y miel "Schukkar" o "Sukra" de donde provienen todas palabras francesas, inglesas y castellana. (pág. 10)

Por los edulcorantes que provienen de estos productos su aceptación dentro de los pobladores ha sido positiva. En 1558 se distribuye un libro de recetas para la elaboración de confites, esta es la primera publicación que menciona esta clase de productos. Todo esto dio surgimiento a la venta de esta mercadería, que se dio mediante farmacias por que los boticarios manejaban de forma habitual el azúcar de caña para endulzar medicamentos que por su contextura eran demasiados amargos.

Según Rangel (2015)

> En el siglo XIX la confitería y la pastelería en Europa disfrutan de un gran auge, con la aparición de las confiterías y pastelerías modernas, muy parecidas a las que existen en la actualidad. En el siglo XX, con el aumento del nivel de vida, continua ese auge hasta llegar a nuestros días en que se ha alcanzado un alto grado de

perfección, con unos productos muy variados, de alta calidad, atractiva apariencia y sabor muy agradable. (pág. 34)

Con toda la información referenciada anteriormente, se observa que el mercado de confitería se ha mantenido con el pasar de los años ha evolucionado de tal forma que en la actualidad presenta para sus consumidores una alta variedad de mezclas de sabores y formas que han permitido satisfacer las necesidades y preferencias de cada cliente.

1.2 Confitería en América

La producción de este producto en América varia por las limitaciones que suelen poner sus gobernantes a la comercialización de los confites; en Argentina las leyes regulan la venta de estos dulces con la finalidad de disminuir los índices de obesidad, por ello, en las instituciones educativas ofrecen snacks saludables como sustituciones de estos alimentos altos en azucares. El 92% de la industria de confites de Argentina pertenece a la confitería de azúcar (Ampudia, 2019).

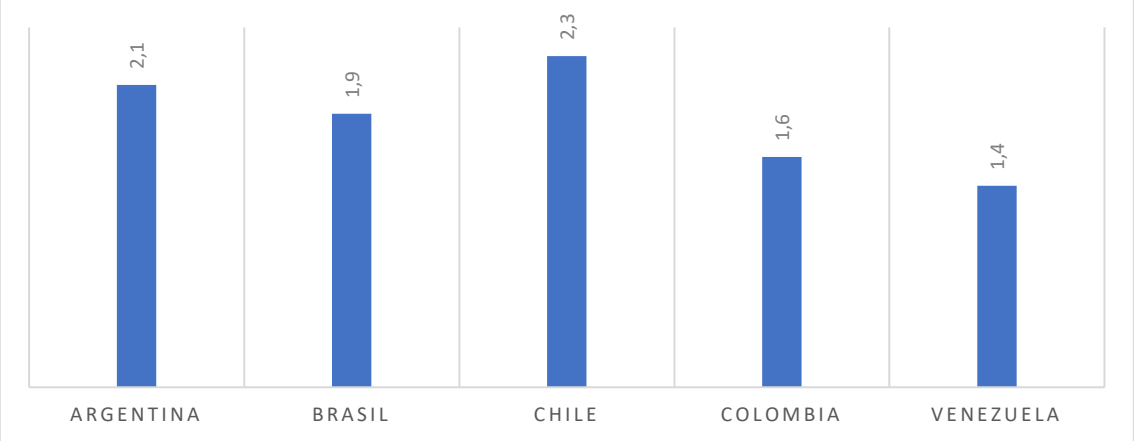


Figura 1 consumo de confites en Kg anual
Fuente: Adaptado de Gracia (2015)

Por su rentabilidad países como Brasil ha invertido cerca de $350 millones. Este sector ha proporcionado de empleo a los pobladores de estas naciones, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), esta actividad económica se

encuentra dentro del sector de empleo intensivo indirecto con un representación en el continente de un 29% seguido por un 22% por el de minería y petróleo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2015).

1.3 Confitería en Ecuador

Este sector económico dentro del país ha presentado buenos réditos económicos por sus ventas, para el año 2016 se encontraban registradas 53 empresas ligadas a esta actividad, siendo las provincias de Pichincha y Guayas donde se ubican la mayor parte de estas entidades. En el 2015 sus ventas a nivel local representaron 122 millones y 116 millones para el siguiente año (Revista Lideres, 2017).

Tabla 1
Código CIIU

Código	Descripción
C	Industrias Manufactureras
C10	Elaboración de productos alimenticios
C107	Elaboración de otros productos alimenticios
C1073	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería.
C1073.2	Elaboración de productos de confitería
C1073.21	Elaboración de productos de confitería: caramelos, turrón, grageas y pastillas de confitería, goma de mascar (chicles), confites blandos, confitería a base de chocolate y chocolate blanco, etcétera.

C1073.21.01	Elaboración de productos de confitería: caramelos, etc.

Fuente: Servicio de Rentas Internas (2018)

De manera local este sector se ve beneficiado por festivales que promueven sus consumos, el más conocido es Corpus Christi que se celebra en Santa Ana; este evento oferta los dulces Corpus que tuvieron su origen en España con modificaciones efectuadas cuando la receta llego a Cuenca que le permitió ganar mayor reconocimiento por su dulce sabor. Las empresas Confiteca S.A. y La Universal son las que mayor representación tienen en el Ecuador, siendo la primera la que tienen una representación del 63% (Ampudia, 2019).

1.4 Confiteca C.A.

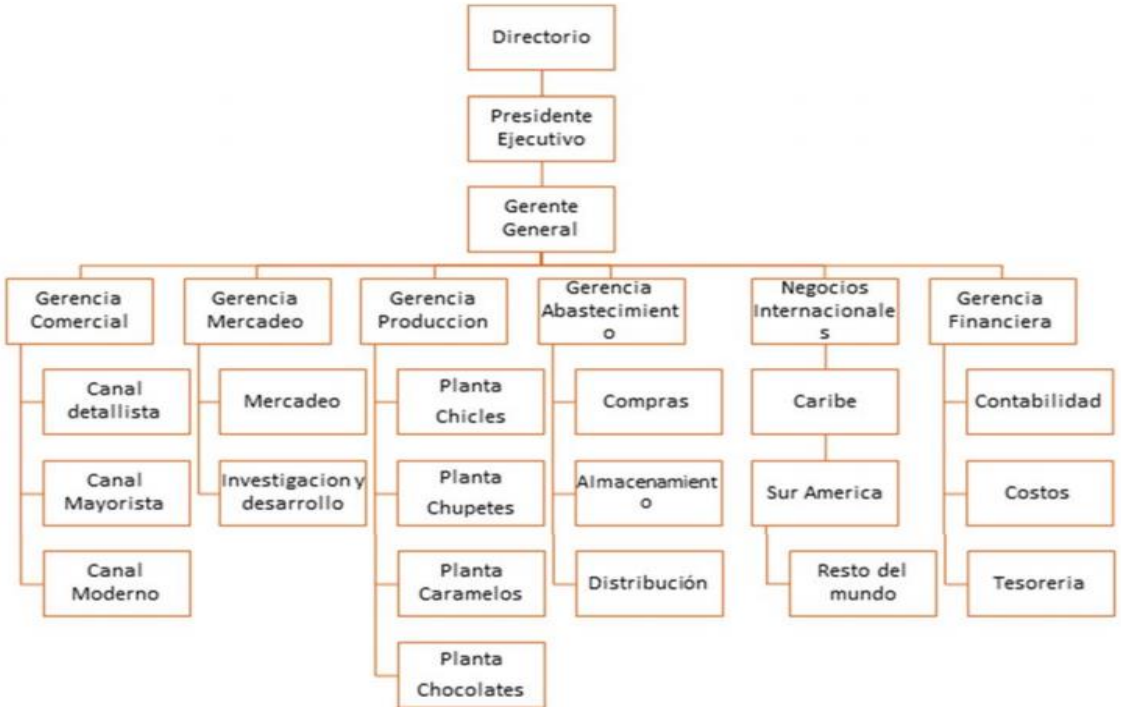


Figura 2 Organigrama de Confiteca C.A.
Fuente: Guerra (2017)

Esta entidad tiene presencia en los mercados de Ecuador, Colombia y Perú, el inicio de sus actividades fue en el primer país mencionado para el año de 1963 bajo el nombre de American Chewing Products del Ecuador S.A., su fundador el Dr. Gonzalo Chiriboga poseía las patentes de los productos de American Chewing Products Corp, organización reconocida de los Estados Unidos. El gran golpe que dio la empresa en el mercado fue mediante el lanzamiento del chicle bola AGOGO que se ha mantenido un posicionamiento de 50 años, por esto, se produce la exportación de mercancía a Brasil (Confiteca C.A., 2019).

Posteriormente, la entidad incursiona dentro de la producción de una variedad más amplia de confites como chupetes, caramelos, toffees y recubiertos, provocando que para 1970 se diseñe American Toffee que se basa en una línea de productos de caramelos masticables que han tenido buena aceptación por el consumidor ecuatoriano. Para 1991 en búsqueda de seguir innovando presenta Kataboom, chicle con centro liquido de varios sabores que cubría una necesidad evidencia en los consumidores que querían satisfacer sus necesidades de dulces, siendo todos estos motivos lo que provoca el posicionamiento de la compañía (Confiteca C.A., 2019).



Figura 3 Localización de Confiteca
Fuente: Google Maps (2020)

En la figura anterior se puede observar la localización de la compañía Confiteca C.A., la cual, se encuentra ubicada en una zona industrial de Guayaquil, por la que realiza las coordinaciones de logísticas para el envío de sus productos a los diferentes mayoristas, minoristas y demás comerciantes locales para que se oferten sus productos al consumidor guayaquileño.

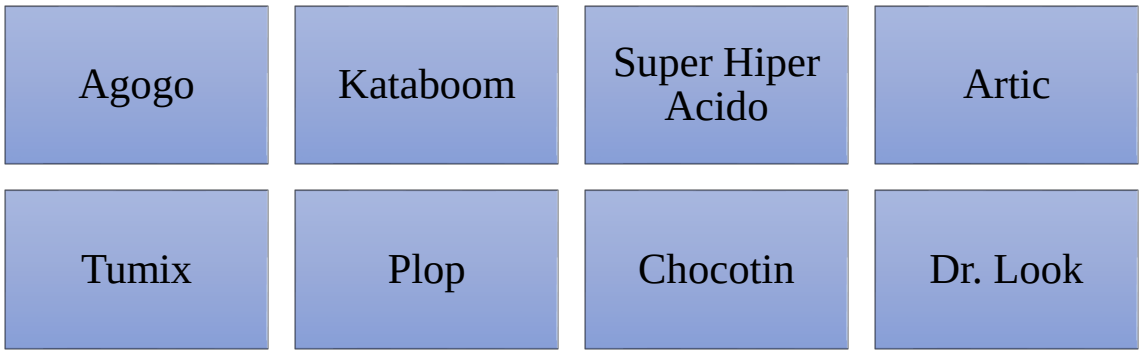


Figura 4 Marcas de Confiteca
Fuente: (Confiteca C.A., 2019).

De las marcas mencionadas en la figura anterior se menciona por parte de la empresa Confiteca C.A. que cada una presenta una serie de subproductos que brindan una gran variedad de sabores y presentaciones que permiten cubrir una gran variedad de necesidades del cliente.

1.5 La Universal

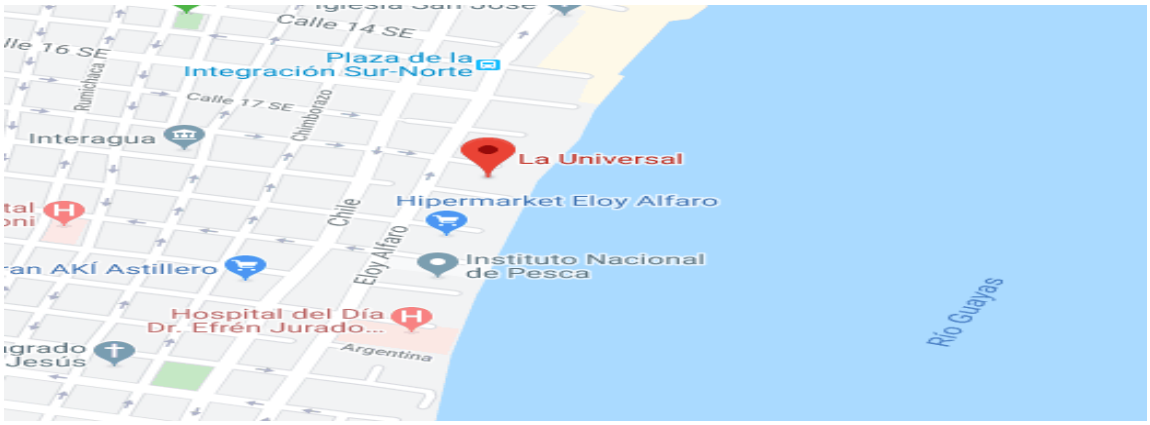


Figura 5 Localización de La Universal
Fuente: Google Maps (2020)

Esta empresa surgió para el año de 1889 por parte de Emilio Segale y Juan Bautista, su localización es a orillas del Rio Guayas como se puede observar en la figura anterior, la entidad comenzó a laborar con mano de obra netamente ecuatoriana. Uno de los periodos de vital importancia para la institución es el de 1911 donde se formulan el lanzamiento de marcas que han obtenido un gran éxito, están son: Manicho, Huevitos y Cocoa (La Universal, 2019).

Para 1927 el señor Segale tomó el control de la entidad y en base a secuencia de procesos eficientes comienza a participar en operaciones de exportación dentro de Latinoamérica. En 1993 se da apertura a la segunda instalación que se localizó en Domingo Comín, por esto, se dio una oportunidad a miles de ecuatorianos para conseguir empleo. Sin embargo, para octubre del 2005 el Consorcio Nobis adquiere la compañía y le cambia al nombre a "Universal Sweet Industries" (La Universal, 2019).

En la ciudad de Riobamba se abre una fábrica de galletas que le permitió expandirse con productos a nivel nacional. Para 2018 conforma la BIA BRANDS (Holding empresarial multilatino) (La Universal, 2019).

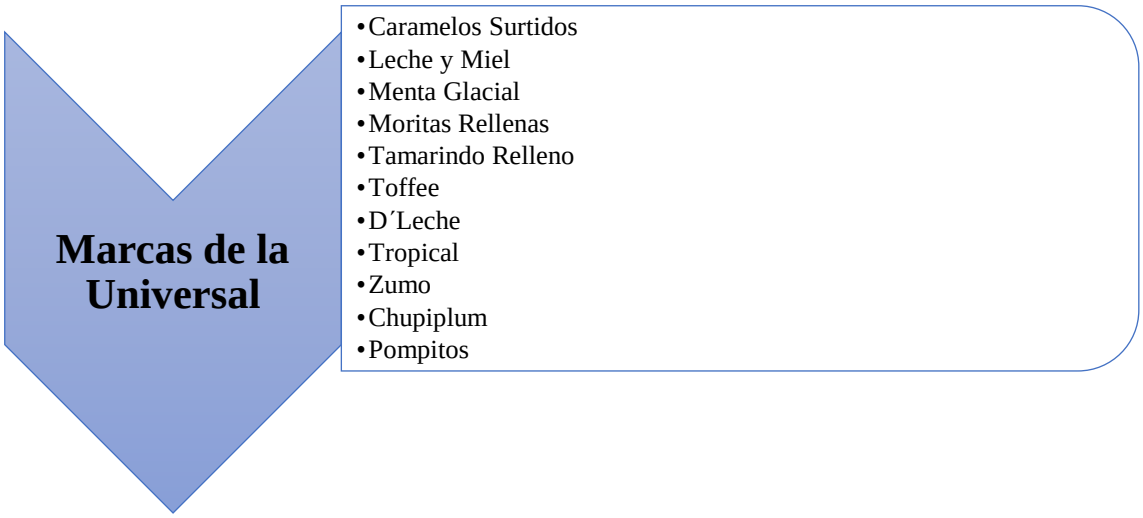


Figura 6 Marcas de la Universal
Fuente: (La Universal, 2019).

1.6 Tendencias de consumo de caramelos

El consumo de caramelos a pesar de las dificultades por las que suelen pasar las economías de un país ha logrado mantenerse estable según indica Vega (2015), mencionando en su proyecto de investigación que:

> Algunos ecónomos opinan que la industria de los dulces es una de las más inmunes a las crisis, de hecho, su crecimiento es muchas veces inversamente proporcional a estas. Así, cuanto en peor situación están las personas, más aparece que éstas tuvieran la necesidad de recurrir a una golosina reconfortante, que recuerde no solo los buenos tiempos sino también, que permita compartir algunas añoradas experiencias. (pág. 18)

A nivel local la económica ecuatoriana fue afectada fuertemente en el año 2016 por el terremoto, lo que, junto a la caída del valor del petróleo ocasiono que el consumo de miles de productos bajara, incluyendo la industria de los confites, según Benalcázar (2018) la reducción en compras de los ecuatorianos fue de un 3% y presento un 7% en aumento en el mercado de productos para el hogar.

1.7 Clasificación de los confites

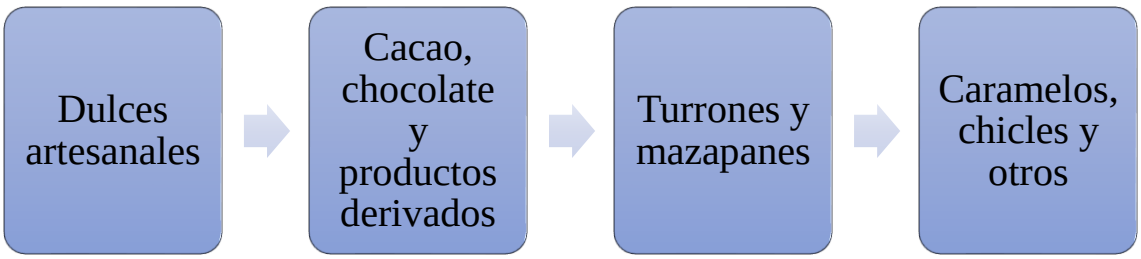


Figura 7 Clasificación de los confites
Fuente: Rangel (2015).

Dulces artesanales: Son aquellos que por su elaboración presentan una serie de tamaño, peso e ingredientes; estos no son contenidos en recipientes ni son etiquetados, su exposición suele ser mediante vitrinas y su fabricación es con mezcladoras, horno, moldes y demás utensilios sencillos (Rangel, 2015).

Cacao, chocolate y productos derivados: El productor debe contar con ciertas dimensiones en sus instalaciones para su elaboración, además de equipos de mezclado, templado y moldeo (Rangel, 2015).

Turrones y mazapanes: Son una mezcla de azúcar, miel y almendras en el que se emplean equipos especializados, envasados y etiquetados (Rangel, 2015).

Caramelos, chicles y otros productos: Se fabrican en plantas modernas con empaquetado en serie; los ingredientes son extensos y dependen del fabricante siendo la principal sacarosa, azúcar de caña y remolacha (Rangel, 2015).

1.8 Estrategias de producción y mercadeo para el sector de consumo masivo

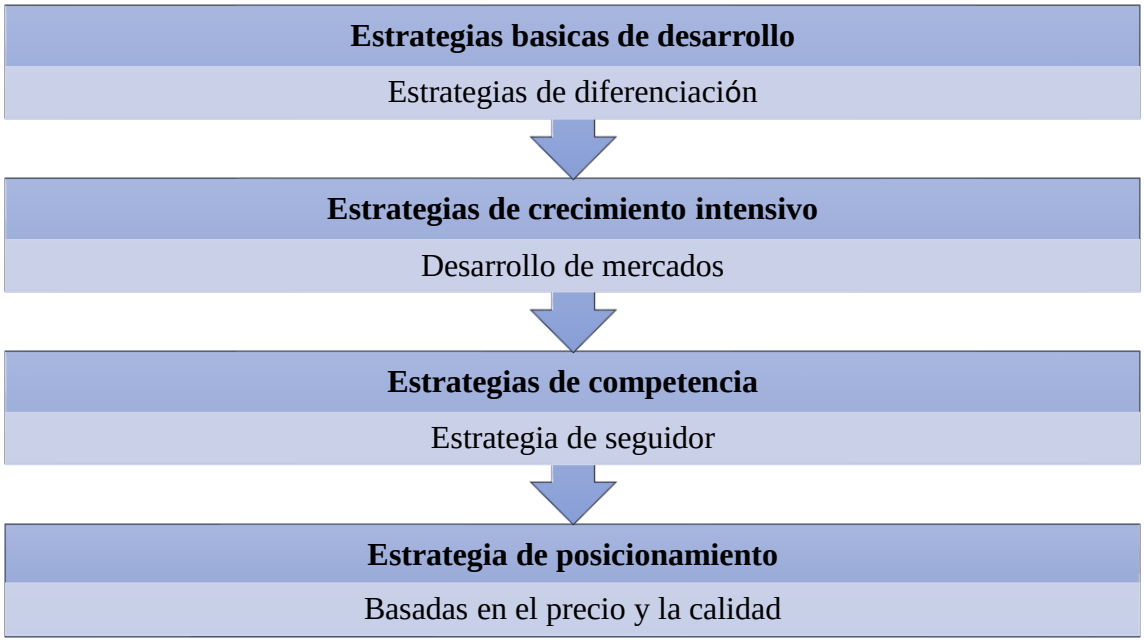


Figura 8 Estrategias de marketing
Fuente: Adaptado de Ayala (2019)

Estrategias de diferenciación

Los autores Chirinos y Rosado (2016) menciona que “esta posición competitiva debe generar disparidad con el resto de empresas del sector” (pág. 166). Entre las estrategias que suelen implementarse están las genéricas de costos, que se enfocan en obtener eficiencia en los procesos de producción para generar economías a escala.

Como segundo elemento de diferenciación están las aplicadas para nichos de mercados, las cuales se basan en las necesidades que presenta un grupo de personas en un sector. Por último, están las estrategias genéricas que proponen mejores diseños o funcionalidad en los productos y servicios a ofrecer.

Estrategias de crecimiento intensivo

Para García y Zambrano (2018) “persiguen el crecimiento mediante la actuación en los mercados y/o productos con los que la empresa ya opera” (pág. 10). Su finalidad es conseguir clientes de la competencia mediante estrategias agresivas de productos cuyas características en el mercado no han sido explotados en su totalidad.

Estrategias competitivas

Porter (2015)“Examina la forma en que una empresa compite con mayor eficacia y fortalece su posición en el mercado” es decir, que emplea estrategias que formulen una ventaja competitiva en sus productos para tener una mayor captación de cliente en el mercado.

Estrategias de posicionamiento

Según menciona Ayala (2013) “se refiere al posicionamiento basado en un atributo que consiste en que la empresa busca posicionarse en función a un atributo del producto o servicio” (pág. 43). La empresa de confites debe conocer bien de los beneficios que

proponen y brindan sus productos para promocionarlos y comunicarlos al cliente y al ser comparado con la competencia, preferirán adquirir el de la empresa.

Merchandising

Estas estrategias se basan en un óptimo manejo del lugar donde se oferta el producto al cliente final, para conseguir que su visualización sea más atractiva para él. El autor Meneses (2014) brinda el siguiente pensamiento:

> Es una herramienta muy importante del Marketing y que el vendedor tiene que dominar, esto le permitirá alcanzar una mayor rotación del producto en el punto de venta. Como concepto se puede definir como una parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permite presentar en las mejores condiciones su exhibición ya sea vertical, horizontal, por familia de productos, o por características similares de consumo. (pág. 26)

Otro pensamiento que se ofrece es el que brinda González (2015) “el punto de venta es uno de los elementos más importantes ya que en el confluyen cliente y producto” (pág. 10). Esto ha permitido que la industria de confite mantenga niveles de ventas estables porque su exposición al cliente le permite tener una eficiente visibilidad a clientes menores de edad que son quien los que frecuentemente consumen estas golosinas.

Tipos de Merchandising

La ideología de merchandising presenta diferentes enfoques que se adaptan conforme a los objetivos que quiere alcanzar una empresa, Ángel y Fajardo (2016) mencionan que existen tres tipos de este modelo, estos se muestran a continuación.

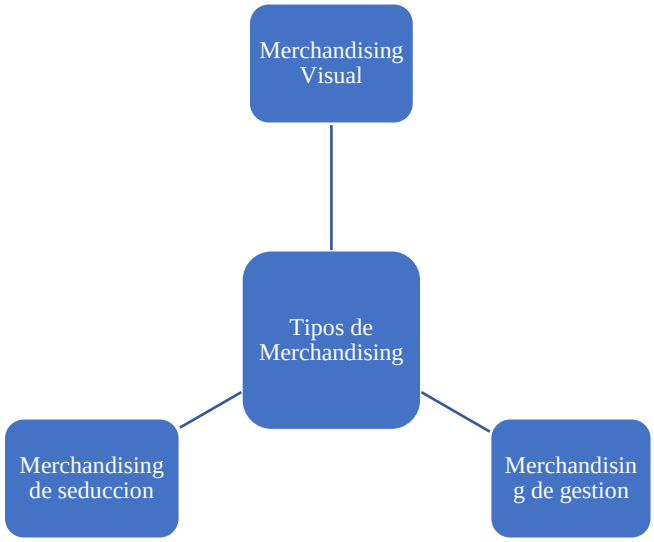


Figura 9 Tipos de Merchandising
Fuente: Adaptado de Ángel y Fajardo (2016)

Los merchandising de tipo visual se ejecutan por parte del personal o fuerza comercial dentro del local con la finalidad de mejorar la apariencia del mismo, además de ordenar y presentar de forma más optima los productos que se ofertan y, con esto, despertar el interés de los visitantes (Angel & Fajardo, 2016).

Para el merchandising de gestión se presenta un enfoque de administración del espacio físico buscando un mejoramiento del lineal conforme a las preferencias de los consumidores o grupo de clientes como familias; al perfeccionar este sentido se conseguirá llamar la atención del cliente y aumentar su decisión positiva de compra (Angel & Fajardo, 2016).

Por último, el merchandising de seducción también llamado tienda de espectáculo consiste en especificar información de forma clara y de fácil comprensión para los clientes, acompañada con un tipo de decoración atractivo en el lineal para incentivar las compras (Angel & Fajardo, 2016). Entre los elementos que conforman el merchandising están los siguientes:

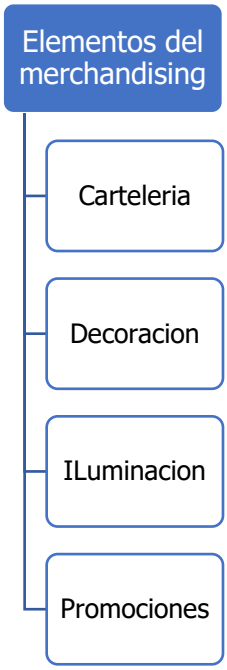


Figura 10 Elementos del Merchandising
Fuente: Adaptado de Ángel y Fajardo (2016).

De la figura anterior se puede observar que este tipo d estrategias de mercado se basan o fundamentan en la presentación como principal fuente de atracción para los clientes, por ende, para su ejecución se necesita contar por parte de las empresas con personal creativo y dinámico que sepa generar buenas presentaciones del local y los diversos productos que se distribuyen.

Capitulo II. Metodología

En el presente apartado se mencionará la metodología que conforma el presente estudio y que se implementará con la finalidad de despejar las dudas planteadas en el fenómeno investigado. Para esto, se muestra la siguiente estructura que contienen los ítems que componen el capítulo:

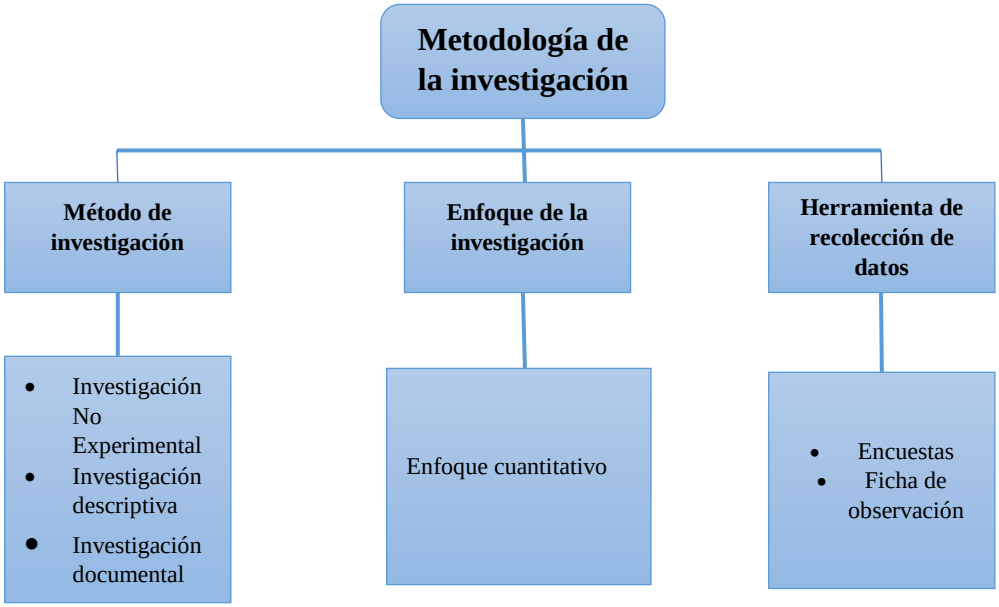


Figura 11 Metodología de la investigación

2.1 Método de investigación

2.1.1 Investigación No Experimental

El presente estudio es no experimental, dado que, el proceso de análisis de información se basa en observar y recolectar directamente del fenómeno investigado sin manipulación de las variables que la componen. Es decir, que se identificara las características que hacen que las empresas de confites tengan éxito sin influir o aplicar una determinada situación.

2.1.2 Investigación descriptiva

El presente trabajo es descriptivo al reflejar la situación que experimentan las confiteras a nivel local y buscar definir las variables en sus modelos de gestión que le han permitido mantenerse y posicionarse dentro del mercado ecuatoriano.

2.1.3 Investigación documental

Como segundo aspecto se menciona una ideología documental que sustenta el análisis mediante la utilización de datos provenientes de fuentes secundarias como archivos en sitios webs o físicos. Es decir, que el presente estudio implementara dos tipos de fuentes de información para su análisis, uno proveniente de recolección de información mediante la aplicación de encuestas y otra basado en documentación sobre la gestión de empresas de confites.

2.2 Enfoque de la investigación

Enfoque cuantitativo

Al realizar estudios de grado y posgrado se implementan diferentes enfoques que se fundamentan conforme a la información a analizar, estos pueden ser: Cualitativo, Mixtos y Cuantitativo. Para la investigación se considera conveniente la aplicación del último mencionado, puesto que, se analizarán aspectos estadísticos del modelo de gestión de este tipo de entidades.

2.3 Herramientas de recolección de datos

Encuestas

Como herramienta de recolección de datos se formula estructurar un cuestionario de preguntas cerradas con escala de Likert. El primero se centrará en percibir la visión que tienen los expertos de las industrias de confites dentro de la ciudad de Guayaquil y el

segundo busca medir que perspectiva que tienen los consumidores sobre el posicionamiento que han tenido este tipo de entidades dentro del mercado.

2.4 Población

La población es el total de personas que por sus características pueden ser investigadas en el presente proyecto. Al realizarse dos encuestas se debe definir dos poblaciones de acuerdo a cada requerimiento. Para la población de entidades de confitería se toma en consideración a las empresas con mayor participación dentro de la industria ecuatoriana por ser las marcas de mayor éxito a nivel local, es decir que serán La Universal y Confiteca C.A.

2.5 Muestra

Muestreo por conveniencia

Para la elección de la muestra se empleará un muestreo por conveniencia que se basa en la elección de elementos en base a criterios. Por esto, se ha realizado un cuestionario de investigación compuesto de dos partes: la primera va dirigida a los expertos en confitería, que han trabajado para este tipo de empresas. Esta lista llega a 15 expertos, de los cuales conocen los procesos y productividad tanto de La Universal como de Confiteca. Estas preguntas se hicieron en una escala de Likert, del 1 a 5, siendo en total 40 interrogantes divididas en 5 ítems y se encuentra en el anexo 1

La segunda parte del cuestionario, se hizo una investigación a consumidores de productos de la Universal y Confiteca, los mismos que fueron ubicados en los sitios de consumo a conveniencia y donde se realizó las encuestas con escala de Likert, compuestas por 20 preguntas a 30 consumidores detalladas en el anexo 2.

Ambos se analizan por separado, sin embargo, en el análisis de consumidores, se realizará un solo análisis de los consumidores, debido a que los 15 expertos, también son tomados en consideración como consumidores, incluyéndolos en la segunda parte del cuestionario.

Capitulo III. Análisis de resultados

3.1 Investigación bibliográfica o documental

Modelo de gestión de Confiteca

La empresa Confiteca C.A. presenta en la actualidad un total de seis líneas de producción, estas son: Caramelería, Chicles, Pastillas, Sugar Free, Chocolates y Empaque General. Además, cuenta con tres plantas para ejecutar su actividad económica y en las que se sigue de forma estricta una ideología de Buenas Prácticas de Manufacturas y Seguridad alimentaria (Confiteca C.A., 2020).

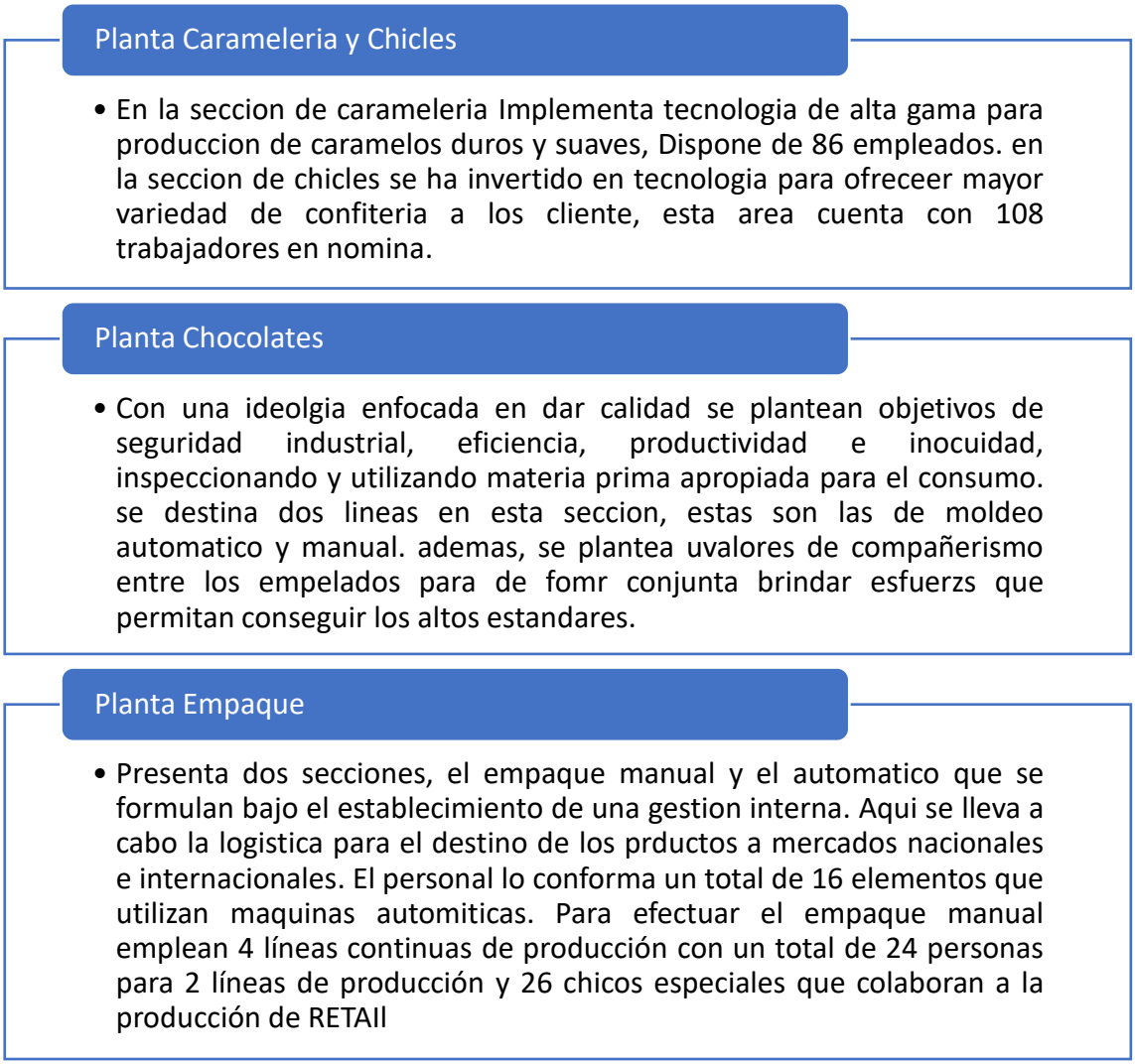


Figura 12 Plantas de la empresa Confiteca C.A.
Fuente: Tomado de Confiteca (2020).

La compañía cuenta en la actualidad con un establecimiento en sus normas internas de políticas de calidad y seguridad alimentaria para ofrecer productos que no afecten la vida de los consumidores ecuatorianos y logren saciar su paladar. También se indica que para la evaluación y cumplimientos de estos objetivos se realizan auditorias que le permitieron obtener a la compañía los siguientes certificados:

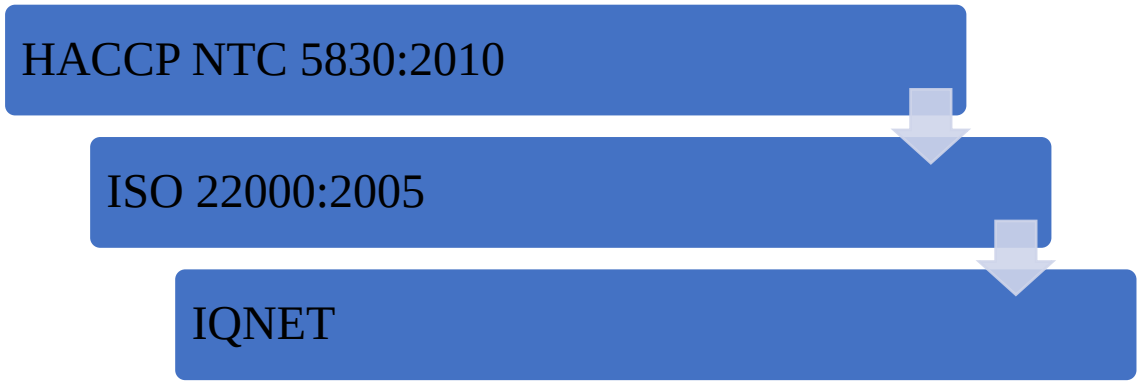


Figura 13 Certificados de Confiteca C.A.
Fuente: Tomado de Confiteca (2020).

Las normas de la empresa establecen un total compromiso en brindar productos saludables para sus clientes, implementando métodos de comercialización y promoción sin engaños y con un etiquetado que indique de forma clara y sencilla información sobre los componentes de cada confite, su estrategia de mercadeo se basa en la diferenciación de sus confites con respecto a los de la competencia (Confiteca C.A., 2020).

Modelo de gestión de La Universal

La empresa cuenta con más de 129 años en el mercado ecuatoriano, basa su posicionamiento de mercado en ofertar productos diferenciadores como resultados de una inversión en temas de innovación para el área de producción. Basa su ideología en la sustentabilidad de producción, ahorro y almacenamiento (La Universal, 2019).

Su inversión en temas de innovación le permitieron generar marcas fuertes y altamente reconocidas como: Manicho, Huevito y Cocoa. Plantea como política y visión una metodología de producción basada en la utilización de tecnología de punta y la constitución de un personal capacitado con la finalidad de dar a los ecuatorianos productos saludables y de buen sabor, focalizándose en la diferencia como fuente de mercadeo (La Universal, 2019). Emplean en sus gestiones un modelo basado en Responsabilidad social, por esto, implementaron una administración eficiente de los Bunkers y energías en el área de producción que permite disminuir el impacto en el medio ambiente para salvaguardar la vida de las personas que conforman la comunidad.

Emplean Plan de mejoras ambientales y contratan auditorías externas que les permite verificar que la calidad de sus productos cumple con altos estándares y obteniendo la Licencia Ambiental, lo que brinda al cliente mayor seguridad por obtener la empresa este tipo d certificados. Además, busca mantener un ambiente armonioso dentro de sus instalaciones al cuidar del recurso más importante que es el humano, por esto de brinda todos suministros necesarios para protegerlos. Todos estos atributos han llevado a que la compañía obtenga el permio al exportador en l la 5ta. Edición del Premio Export.

Análisis general de la investigación bibliográfica o documental

Posterior a la recolección de datos bibliográficos de las empresas más representativas del sector de confites del Ecuador, se pudo observar que ambas promueven la calidad en sus productos mediante el establecimiento de políticas y evaluaciones efectuadas en auditorias, además, implementan tecnologías innovadoras para que les permita mejorar y desarrollar nuevos confites con la finalidad de aumentar su cartera de producto dentro de un mercado tan competitivo, denotándose que su mayor virtud se centra en la inversión en este tipo de aspectos.

3.2 Análisis de las encuestas a expertos

A continuación, se presentan las encuestas realizadas a expertos de las empresas de Confiteca y La Universal.

Tabla 2.
Capacitación Confiteca

	CONFITECA					
	CAPACITACIÓN	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿La empresa Confiteca, en los últimos 3 meses ha realizado capacitaciones	1	3	5	4	2
2	La metodología de capacitación usadas en la empresa Confiteca es planificada correctamente	0	2	4	6	3
3	¿Los Conocimientos adquiridos en las capacitaciones por parte de la empresa Confiteca ayuda al desempeño laboral de los trabajadores?	1	2	3	6	2
4	¿Los trabajadores en cada área están debidamente capacitados en Control de Calidad?	2	1	3	8	1

Elaborado por: El Autor

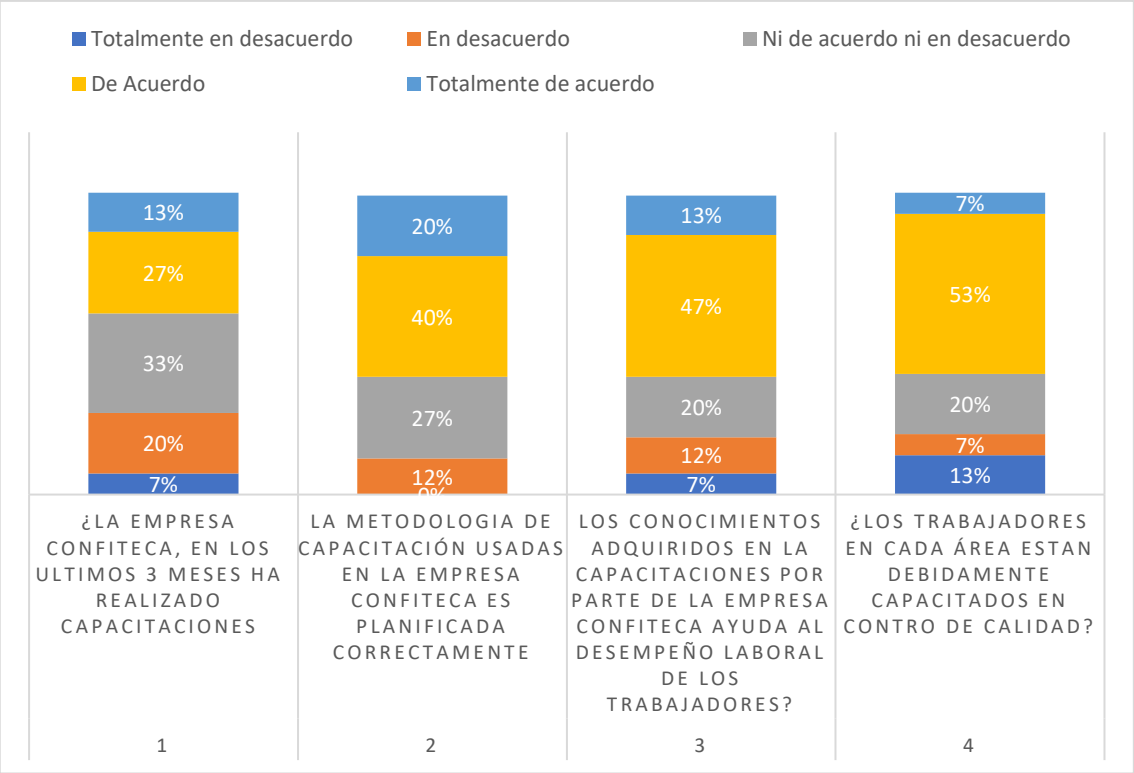


Figura 14 Capacitación de Confiteca
Elaborado por: El autor

Tabla 3.
Capacitación Universal

LA UNIVERSAL						
	CAPACITACIÓN	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿La empresa La Universal, en los últimos 3 meses ha realizado capacitaciones	0	4	7	3	1
2	La metodología de capacitación usadas en la empresa La Universal es planificada correctamente	1	2	8	3	1
3	¿Los Conocimientos adquiridos en las capacitaciones por parte de la empresa La Universal ayuda al desempeño laboral de los trabajadores?	1	3	5	6	0
4	¿Los trabajadores en cada área están debidamente capacitados en Control de Calidad?	0	4	8	3	0

Elaborado por: El autor

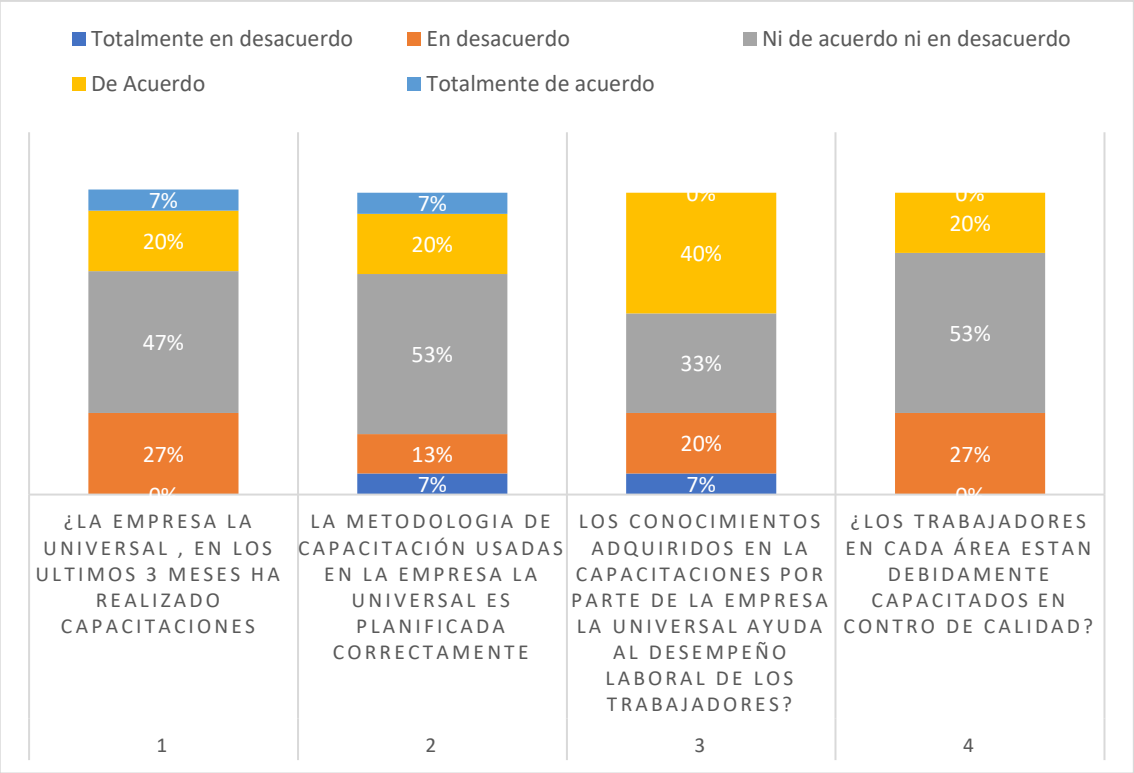


Figura 15 Capacitación de La Universal
Elaborado por: El autor

La Figura 14 y 15, muestra en relación a la capacitación que se realiza en las empresas Confiteca y La Universal. Estas preguntas fueron realizadas a 15 expertos de las empresas ante mencionadas, obteniendo como resultado que existe un número considerables de experto de la empresa Confiteca en relación a los expertos de la empresa La Universal que están totalmente de acuerdo(20% entre ambas empresas) con la pregunta 1; que la empresa Confiteca ha realizado capacitaciones a su personal durante los últimos 3 meses, además un número mayor de experto están de acuerdo que la metodología que se emplea dentro de la capacitación están planificada correctamente. Con respecto a la pregunta 3 del ítem de capacitaciones que hace énfasis al correcto desempeño laboral que favorece las capacitaciones se puede observar en la figura con relación a La Universal un número mayor mencionan que se encuentran en Ni desacuerdo ni en acuerdo lo que hace

evidenciar un alto grado de informalidad debido al ítem ante mencionado; con respecto a la pregunta 4 los expertos de la empresa Confiteca hace énfasis a que están Totalmente en desacuerdo que en todas las áreas estén capacitados sobre control de calidad, mientras que la misma pregunta en la empresa Confiteca se puede observar que eligen la opción de En desacuerdo.

Tabla 4.
Innovación Confiteca

	CONFITECA					
	INNOVACIÓN	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿La empresa Confiteca utiliza la tecnología para mejorar sus productos?	1	3	2	6	3
2	¿Cree usted que la empresa Confiteca dispone de recursos para la innovación de nuevos productos?	1	2	3	5	4
3	¿Considera usted que los productos Confiteca tiene una presentación biodegradable?	2	3	1	8	1
4	¿Cree usted que la empresa Confiteca cumple con los estándares de innovación para satisfacer a los consumidores?	0	0	4	8	3

Elaborado por: El autor

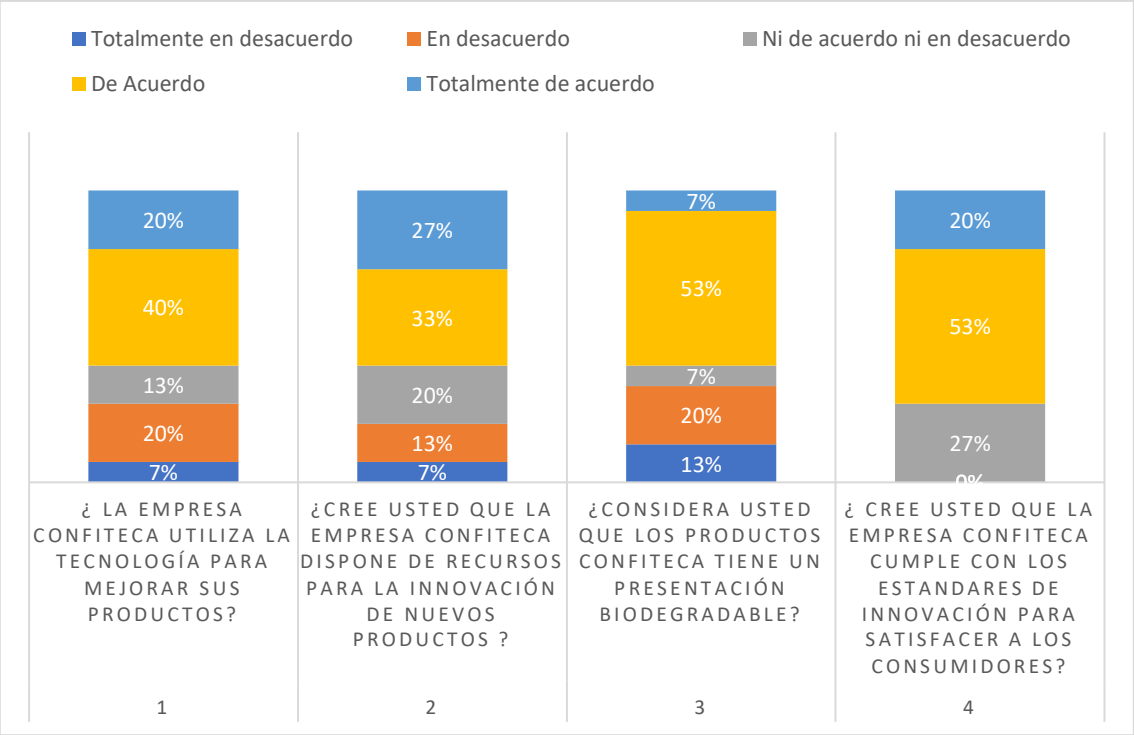


Figura 16 Innovación de Confiteca
Elaborado por: El autor

Tabla 5.
Innovación La Universal

	LA UNIVERSAL					
	INNOVACIÓN	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿La empresa La Universal utiliza la tecnología para mejorar sus productos?	0	3	4	6	2
2	¿Cree usted que la empresa La Universal dispone de recursos para la innovación de nuevos productos?	0	2	6	6	1
3	¿Considera usted que los productos La Universal tiene una presentación biodegradable?	1	2	3	5	4
4	¿Cree usted que la empresa La Universal cumple con los estándares de innovación para satisfacer a los consumidores?	1	2	4	8	0

Elaborado por: El autor

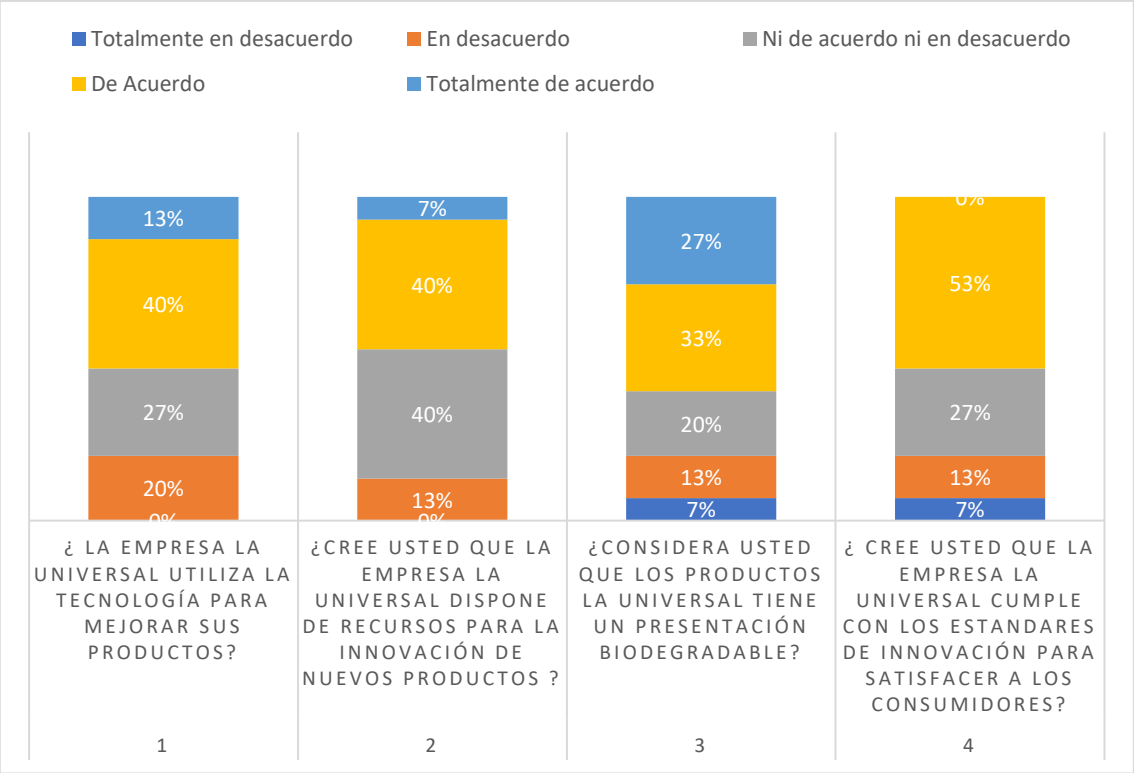


Figura 17 Innovación de La Universal
Elaborado por: El autor

Como se puede observar la figura 16 y 17, se evidencia el campo de la innovación por parte de empresa Confiteca y La Universal; de acuerdo con las figuras se puede evidenciar que la mayoría de experto de la empresa Confiteca están en Totalmente de acuerdo con todas las preguntas con porcentajes de 20%, 27% y 20% (preguntas 1,2,4 respectivamente) a excepción con la pregunta 3 (7%) donde hace énfasis a la innovación sobre la presentación biodegradable de sus productos los expertos mencionan que se encuentran en Totalmente de acuerdo con la empresa La Universal.

Con relación a la pregunta 1 y 2 sobre la tecnología y los recursos que emplean las empresas en la elaboración de sus productos la mayoría de los expertos están en Totalmente de acuerdo que la empresa Confiteca destina mayores recursos a implementar mejores tecnologías en la elaboración de sus productos.

La pregunta 4 con relación sobre los estándares de innovaciones de sus productos menciona el 1 experto que se encuentra en Totalmente en desacuerdo que la empresa la Universal aplica los estándares de innovación en la producción de sus productos, cabe recalcar que un total de 15 expertos, 3 mencionaron que la empresa Confiteca aplica los estándares de innovación mientras que ningún experto por parte la empresa La Universal elige la opción Totalmente en acuerdo.

Tabla 6.
Norma ISO Confiteca

	CONFITECA					
	NORMAS ISO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿La empresa Confiteca posee todos los procedimientos documentados sobre los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001	0	1	3	9	2
2	¿La empresa Confiteca sigue las unas políticas de mejora de los productos ya existente como de otros nuevos?	1	1	4	8	1
3	¿Se implantan las acciones necesarias para alcanzar resultados planificados y la mejora continua de los procesos de producción en la empresa Confiteca	0	0	6	8	1
4	¿Considera usted que la empresa Confiteca logra los estándares de producción de acuerdo las Norma ISO?	0	2	3	7	3

Elaborado por: El autor

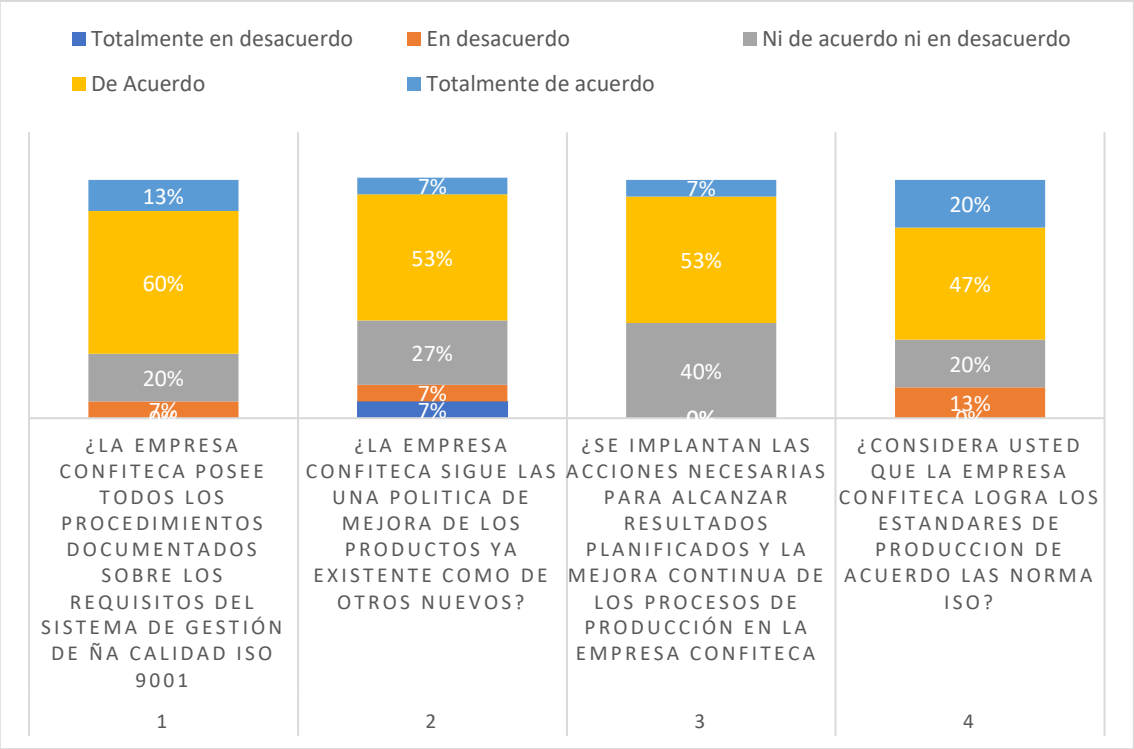


Figura 18 Normas ISO de Confiteca
Elaborado por: El autor

Tabla 7.
Norma ISO. La Universal

LA UNIVERSAL						
NORMAS ISO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿La empresa Universal posee todos los procedimientos documentados sobre los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001	1	2	4	8	0
2	¿La empresa La Universal sigue las unas políticas de mejora de los productos ya existente como de otros nuevos?	2	1	4	8	0
3	¿Se implantan las acciones necesarias para alcanzar resultados planificados y la mejora continua de los procesos de producción en la empresa La Universal	0	1	2	9	3
4	¿Considera usted que la empresa La Universal logra los estándares de producción de acuerdo las Norma ISO?	1	3	5	6	0

Elaborado por: El autor

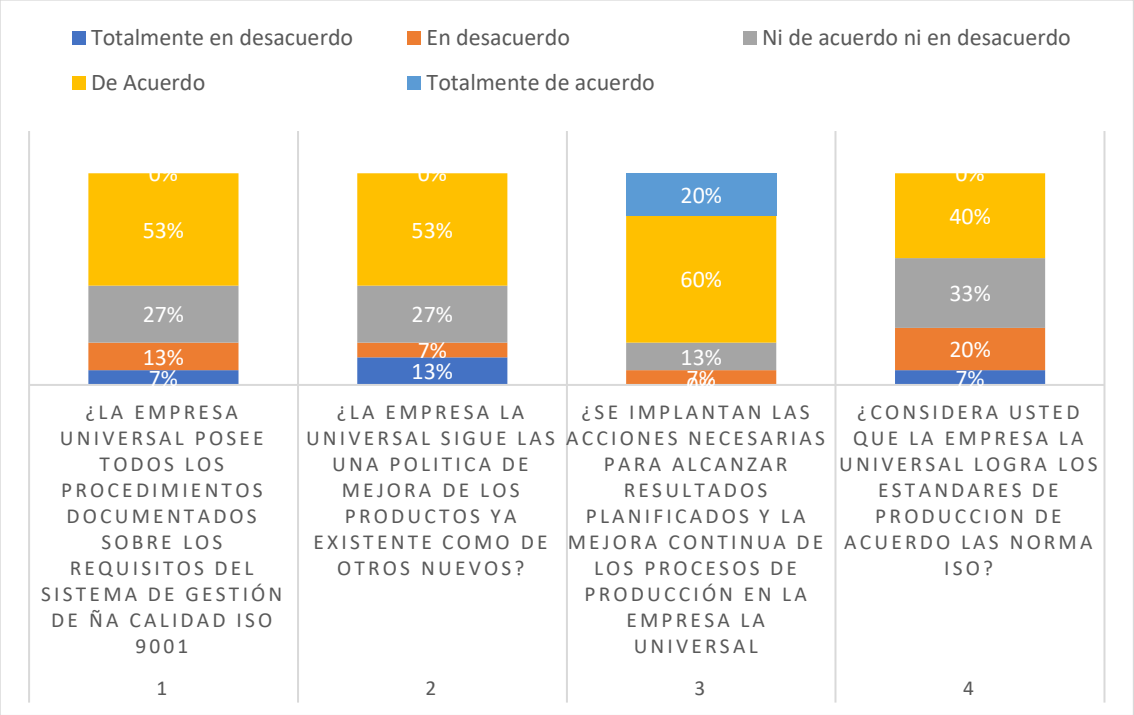


Figura 19 Normas ISO de La Universal
Elaborado por: El autor

Con respecto a la Normas ISO que emplea la empresa Confiteca y La Universal la figura 18 y 19, se puede evidenciar que existen experto que menciona que están Totalmente de acuerdo en las preguntas que se le realizaron con respecto a la empresa Confiteca, a excepción de la pregunta 3 (7% de representación en resultados) donde se hace énfasis a la acciones necesarias para alcanzar los resultados planificado y la mejoras continuas de los procesos de producción, según la mayoría de los experto están en Totalmente de acuerdo con la empresa Universal.

También se puede observar que en ambas figuras que un número mayor de experto eligen la opción De acuerdo en todas las preguntas de la encuesta; del mismo modo 3 de 4

preguntas sobre las Normas ISO existen experto que están en Totalmente en desacuerdos con las preguntas planteadas.

Tabla 8.
Producción Confiteca

CONFITECA						
PRODUCTIVIDAD		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿Considera usted que la productividad influye en los estándares de producción de los productos Confiteca?	0	1	6	7	1
2	¿la empresa Confiteca cuenta con una adecuada instalación para la producción de sus productos?	0	0	5	8	2
3	¿Existe planes de producción diaria para la elaboración de los productos de la marca Confiteca?	0	1	4	7	3
4	¿La empresa Confiteca cumple con el Plan de producción diario?	0	0	2	9	4

Elaborado por: El autor

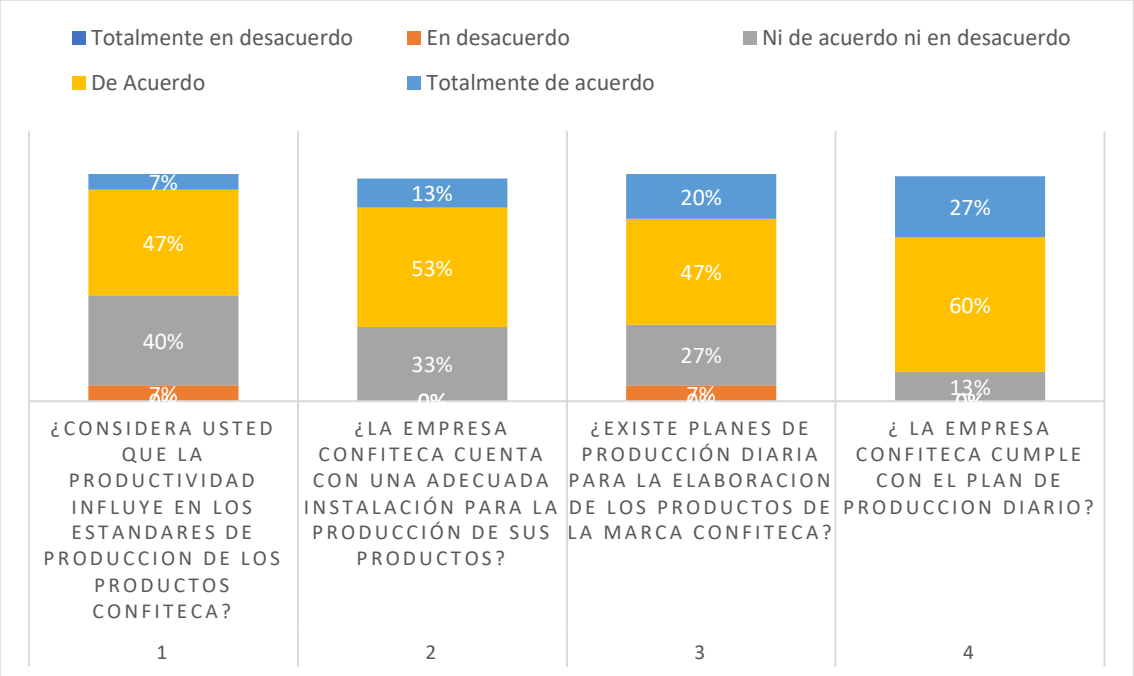


Figura 20 Productividad Confiteca
Elaborado por: El autor

Tabla 9.
Productividad La Universal

LA UNVIERSAL						
PRODUCTIVIDAD		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿Considera usted que la productividad influye en los estándares de producción de los productos La Universal?	1	2	4	8	0
2	¿la empresa La Universal cuenta con una adecuada instalación para la producción de sus productos?	2	1	4	8	0
3	¿Existe planes de producción diaria para la elaboración de los productos de la marca La Universal?	1	2	2	9	3
4	¿La empresa la Universal cumple con el Plan de producción diario?	1	1	5	6	0

Elaborado por: El autor

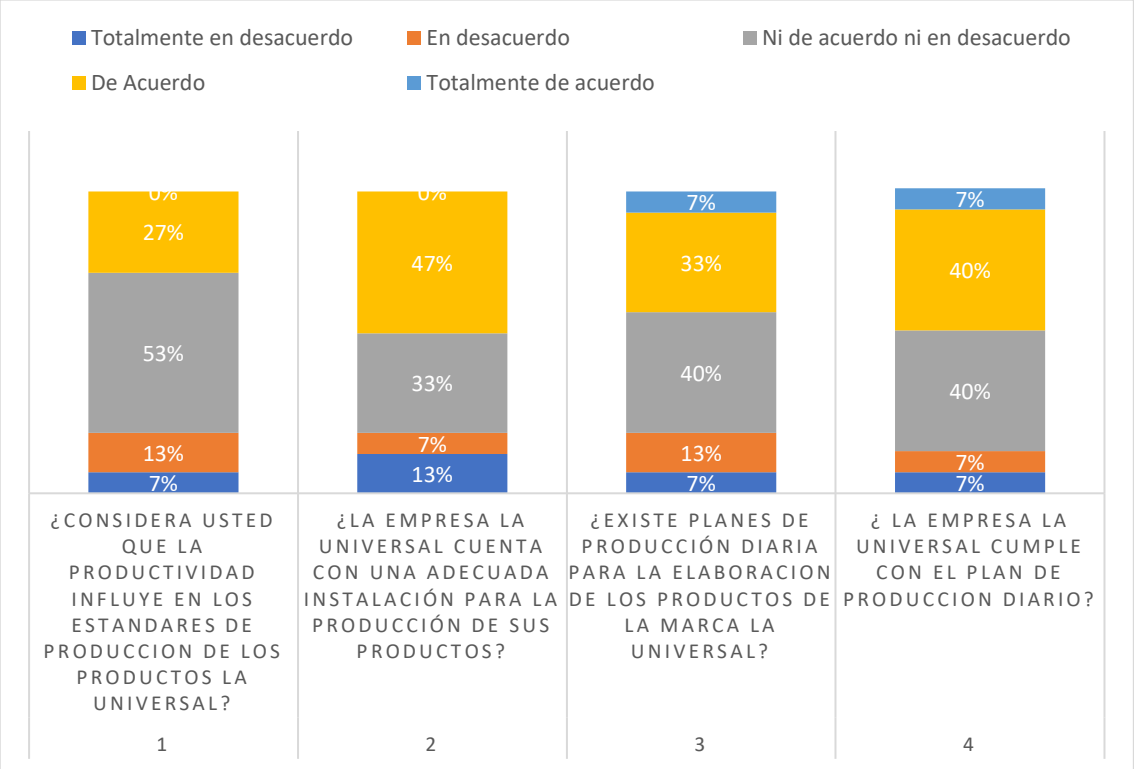


Figura 21 Productividad de La Universal
Elaborado por: El autor

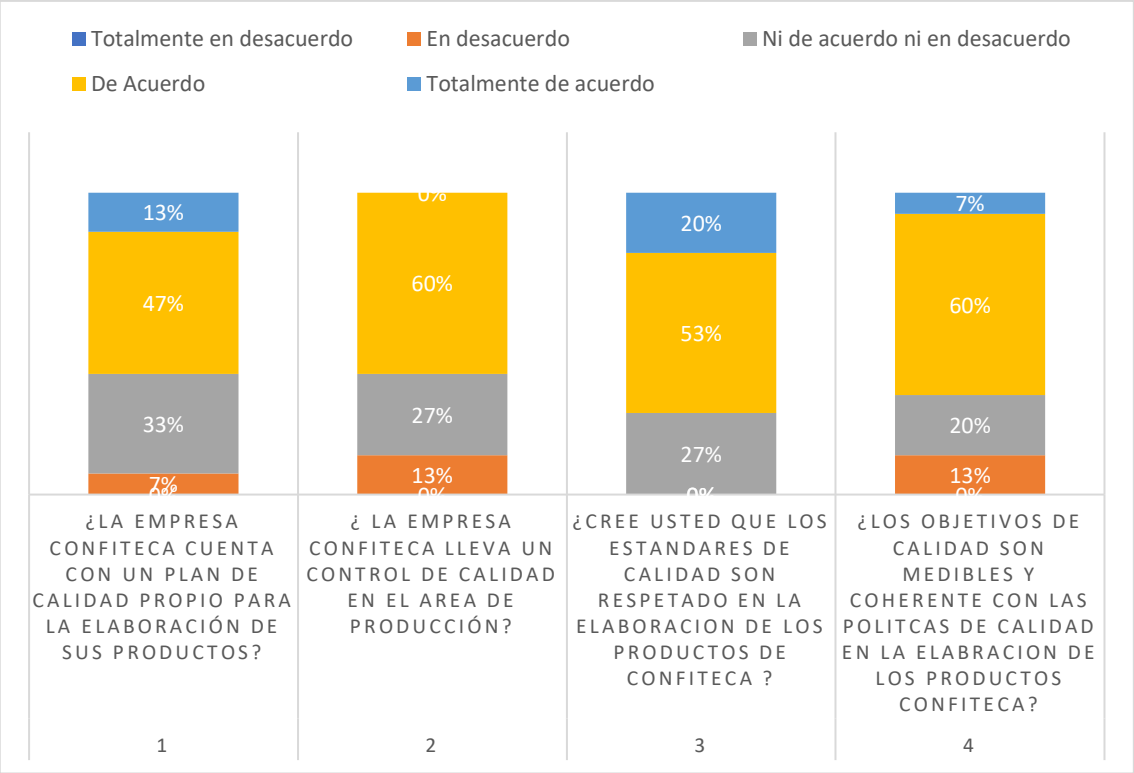
Al mencionar el campo de la productividad en la figura 20 y 21, se observa que existen experto que están Totalmente de acuerdo (con porcentajes de 7%, 13%, 20% y 27% respectivamente para cada pregunta) con todas las preguntas con respecto a la empresa Confiteca y su productividad, mientras que en la empresa La Universal en dos preguntas los expertos eligen la opción de Totalmente de acuerdo. Del mismo modo con la alternativa de Totalmente en desacuerdo se puede observar en la figura 20 sobre la productividad en la empresa Confiteca lo experto no se direccionaron por la opción, mientras que en la empresa La Universal existen expertos que si eligen la opción

Totalmente en desacuerdo en todas las preguntas planteadas.

Tabla 10.
Calidad Confiteca

	CONFITECA					
	CALIDAD	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿La empresa Confiteca cuenta con un plan de calidad propio para la elaboración de sus productos?	0	1	5	7	2
2	¿La empresa Confiteca lleva un control de calidad en el área de producción?	0	2	4	9	0
3	¿Cree usted que los estándares de calidad son respetados en la elaboración de los productos de Confiteca?	0	0	4	8	3
4	¿Los objetivos de calidad son medibles y coherente con las políticas de calidad en la elaboración de los productos Confiteca?	0	2	3	9	1

Elaborado por: El autor
Figura 22 Calidad de Confiteca



Elaborado por: El autor

Tabla 11.
Calidad La Universal

LA UNIVERSAL						
	CALIDAD	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿La empresa La Universal cuenta con un plan de calidad propio para la elaboración de sus productos?	1	2	4	7	1
2	¿La empresa La Universal lleva un control de calidad en el área de producción?	2	2	3	6	2
3	¿Cree usted que los estándares de calidad son respetados en la elaboración de los productos de la empresa Universal?	1	2	9	2	1
4	¿Los objetivos de calidad son medibles y coherente con las políticas de calidad en la elaboración de los productos La Universal?	1	1	3	8	2

Elaborado por: El auto

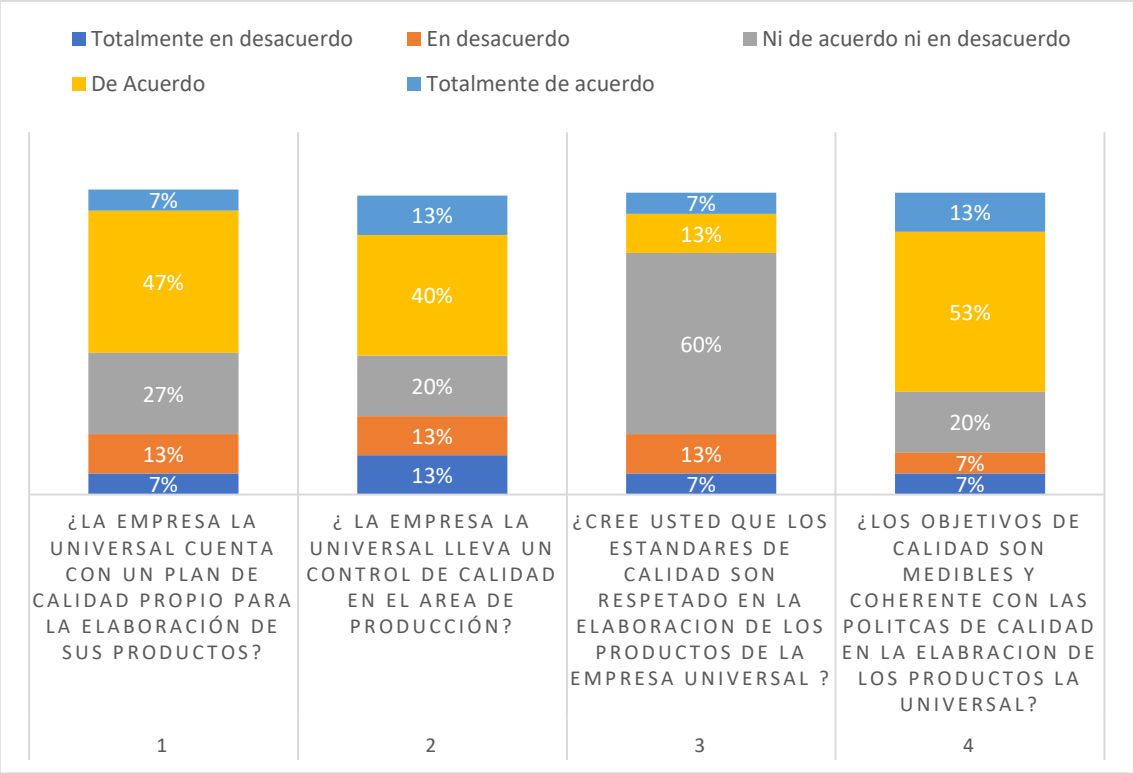


Figura 23. Calidad de La Universal

Elaborado por: El autor

Con respecto a la calidad de los productos de las empresas encuestada, se puede observar que en la empresa Confiteca ningún experto elige la opción Totalmente en desacuerdo, mientras un número significativo de expertos de la empresa La Universal si escogieron esa opción sobre la calidad de sus productos.

Además, se puede observar que dentro del campo de calidad en todas las preguntas planteadas a los expertos la empresa La Universal eligen la opción de Totalmente de acuerdo con valores de 7%, 13%, 7% y 13% respectivamente, mientras que en la empresa Confiteca 3 de 4 preguntas los expertos eligen la opción ante mencionada.

Cabe recalcar que los expertos en la pregunta 3 que indican si las empresas respetan los estándares de calidad en la elaboración de los productos, existe una incertidumbre don

respeto a la empresa La Universal debido a la se puede evidenciar en la figura 23 que los expertos prefieren inclinarse por la opción de Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 12.
Resultados de las encuestas a expertos

		Totalmente en desacuerdo	**En desacuerdo**	**Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**De Acuerdo**	**Totalmente de acuerdo**
1	¿Usted consume productos de la marca Confiteca?			5	3	7
2	¿Usted consume productos de la marca La Universal?			4	6	5
3	¿Con que frecuencia usted consume productos de la marca Confiteca			1	6	8
4	¿Con que frecuencia usted consume productos de la marca La Universal			2	7	6
5	¿Según la escala, con qué frecuencia al momento de acudir a un supermercado lo primero que elige son productos de la marca Confiteca?			1	5	9
6	¿Según la escala, con qué frecuencia al momento de acudir a un supermercado lo primero que elige son productos de la marca La Universal?			3	4	8
7	¿Qué tan frecuente consume los productos Agogó, Tumix, Kataboom de la marca Confiteca				6	9
8	¿Qué tan frecuente consume los productos de caramelos (Leche de miel, Menta glacial, Morita) de la marca la Universal				7	8
9	¿Qué tan satisfecho se siente usted al momento de consumir un chocolate ¨Manicho de La Universal¨				7	8
10	¿Qué tan satisfecho se siente usted al momento de consumir un chocolale ¨Chocotin de la marca Confiteca¨				5	10

Elaborado por: El autor

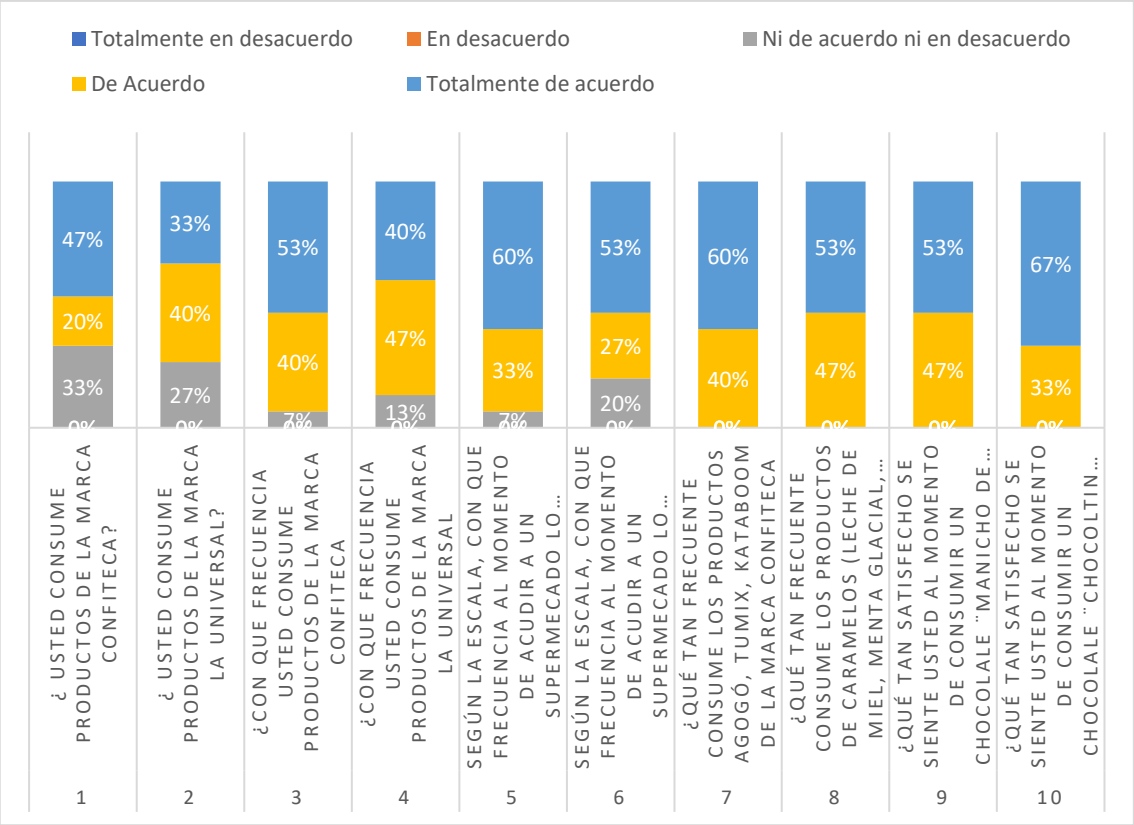


Figura 24 Diez primeras preguntas de consumidores realizadas a expertos
Elaborado por: El autor

En la figura 24 se observar el comportamiento de los expertos de acuerdo al consumo de los productos Confiteca y Universal, en donde mayormente se puede observar que prefieren los productos Confiteca, es así que la pregunta 1 y 2 donde hace énfasis al consumo y la frecuenta de consumo de los productos en general de las dos marcas en análisis, los experto nos indica que están en Totalmente de acuerdo que los productos son lo de la marca Confiteca, así mismo en la pregunta 10 sobre el grado de satisfacción del Chocotin con respecto al Manicho de la Universal los experto indica que Totalmente de acuerdo (67%) se encuentras consumiendo el chocolate de la marca Confiteca. Además, al hacer una comparación al momento de acudir a un supermercado la marco Confiteca son los primeros en que los consumidores eligen al hacer sus compras.

Tabla 13.
Preguntas de los consumidores realizadas a los expertos

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Qué tan satisfecho se siente usted al momento de consumir chupete ¨Chupeplum¨ de la marca Confiteca			1	5	9
¿Qué tan satisfecho se siente usted al momento de consumir un chupete ¨Plop¨de la marca la Universal			2	6	7
¿Los precios de los productos Confiteca está a la altura de los ingresos consumidores?			1	2	12
¿Los precios de los productos La Universal está a la altura de los ingresos consumidores?			1	8	6
¿Está de acuerdo de que la empresa Confiteca debe de posesionar más sus productos en los diferentes puntos de ventas?				2	13
¿Está de acuerdo de que la empresa La Universal debe de posesionar más sus productos en los diferentes puntos de ventas?				5	10
¿Considera usted que los productos de la marca Confiteca son innovadores?			2	4	9
¿Considera usted que los productos de la marca La Universal son innovadores?			2	7	6
¿Recomendaría a sus familiares, amigos o conocido consumir los productos de la marca Confiteca?				6	9
¿Recomendaría a sus familiares, amigos o conocido consumir los productos de la marca La Universal?				5	10

Elaborado por: El Autor

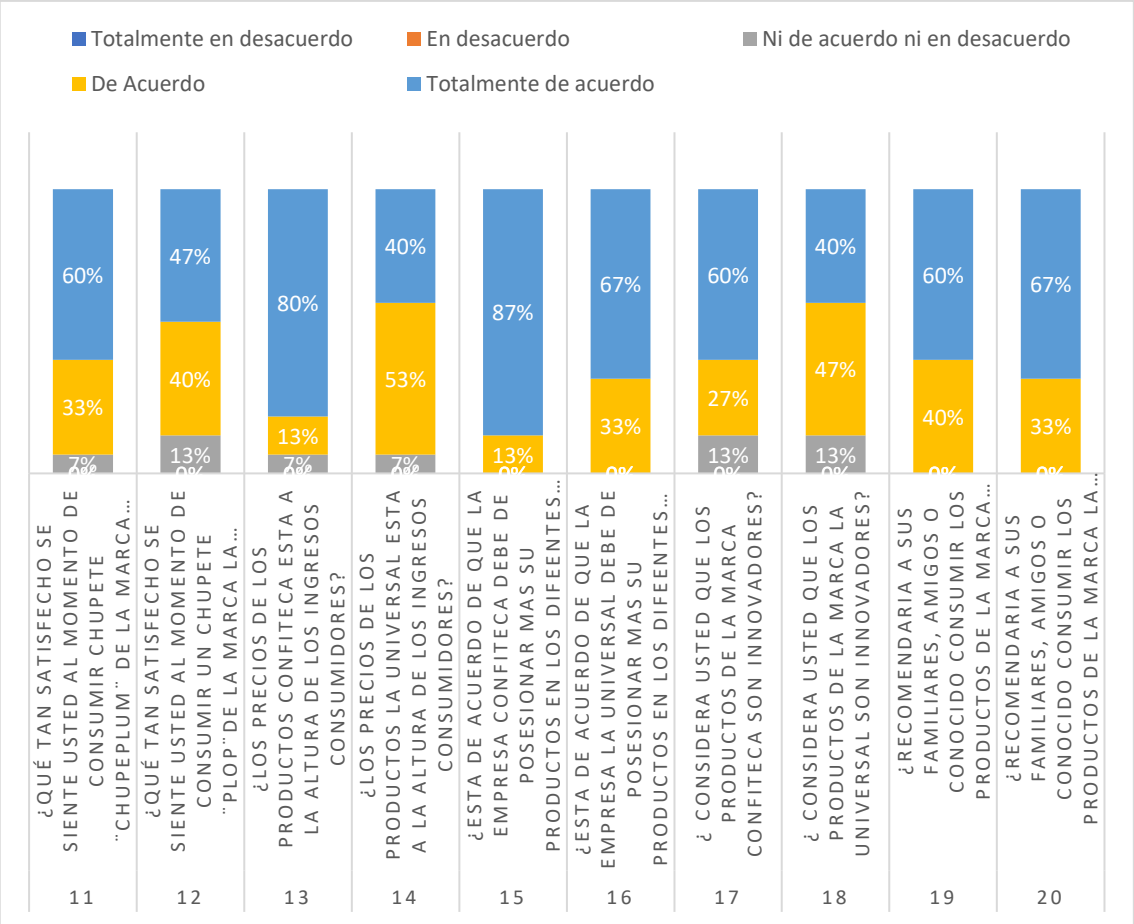


Figura 25 Preguntas de consumidores a realizadas a expertos
Elaborado por: El autor

La figura 25 se puede observar que la mayoría de las preguntas los expertos están en Totalmente de acuerdo con la encuesta, es en caso de la pregunta 15 donde los experto indicaron que los productos de Confiteca debe de posesionarse más en diferente puntos de ventas, esto debido a su amplio consumo por parte de los consumidores, en la pregunta 19 y 20 donde hace hincapié a que si se recomendaría los productos de consumo de confites los expertos mencionaron que están Totalmente de acuerdo (60% y 67% respectivamente) que Confiteca es una de las marca que más se recomienda entre la ciudadanía, esto debido a su precio y calidad.

3.3 Análisis de las encuestas a consumidores

Tabla 14.
Preguntas a los consumidores

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿Usted consume productos de la marca Confiteca?			4	6	20
2	¿Usted consume productos de la marca La Universal?			6	8	16
3	¿Con que frecuencia usted consume productos de la marca Confiteca			4	10	16
4	¿Con que frecuencia usted consume productos de la marca La Universal		3	6	8	13
5	¿Según la escala, con qué frecuencia al momento de acudir a un supermercado lo primero que elige son productos de la marca Confiteca?			2	10	18
6	¿Según la escala, con qué frecuencia al momento de acudir a un supermercado lo primero que elige son productos de la marca La Universal?			6	4	20
7	¿Qué tan frecuente consume los productos Agogó, Tumix, Kataboom de la marca Confiteca			6	8	16
8	¿Qué tan frecuente consume los productos de caramelos (Leche de miel, Menta glacial, Morita) de la marca la Universal		3	6	7	14
9	¿Qué tan satisfecho se siente usted al momento de consumir un chocolale ¨Manicho de La Universal¨			5	7	18
10	¿Qué tan satisfecho se siente usted al momento de consumir un chocolale ¨Chocotin de la marca Confiteca¨			4	6	20

Elaborado por: El autor

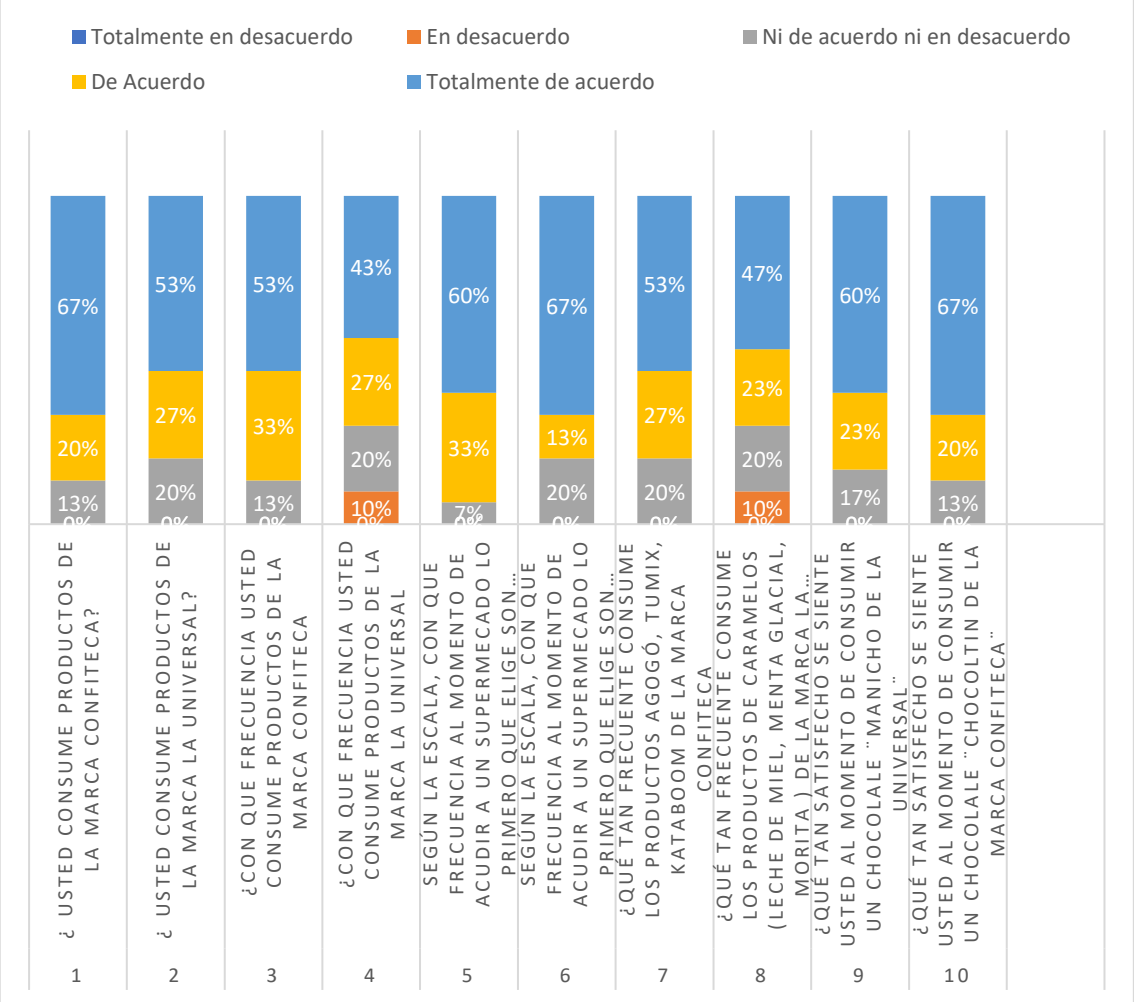


Figura 26 Diez primeras preguntas realizadas a los consumidores
Elaborado por: El autor

Con respecto a los consumidores sobre los productos de la marca Confiteca y La universal, se observa que los consumidores están Totalmente de acuerdo (67%) en consumir la marca Confiteca, debido a que se le hizo pregunta como el nivel de consumo, su frecuencia de consumo, comparaciones de los productos confites caramelos, chupete y chocolate y la mayoría de los consumidores eligieron la marca Confite debido a su precio, calidad, sabor y presentación de los productos.

Tabla 15.
Preguntas a los consumidores

PRODUCTIVIDAD	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Qué tan satisfecho se siente usted al momento de consumir chupete ¨Chupeplum¨ de la marca Confiteca	3	5	7	15	
¿Qué tan satisfecho se siente usted al momento de consumir un chupete ¨Plop¨de la marca la Universal	2	6	8	14	
¿Los precios de los productos Confiteca está a la altura de los ingresos consumidores?			5	25	
¿Los precios de los productos La Universal está a la altura de los ingresos consumidores?		2	8	20	
¿Está de acuerdo de que la empresa Confiteca debe de posesionar más sus productos en los diferentes puntos de ventas?		4	6	20	
¿Está de acuerdo de que la empresa La Universal debe de posesionar más sus productos en los diferentes puntos de ventas?		9	5	16	
¿Considera usted que los productos de la marca Confiteca son innovadores?			4	26	
¿Considera usted que los productos de la marca La Universal son innovadores?		3	6	21	
¿Recomendaría a sus familiares, amigos o conocido consumir los productos de la marca Confiteca?			7	23	
¿Recomendaría a sus familiares, amigos o conocido consumir los productos de la marca La Universal?		2	9	19	

Elaborado por: El Autor

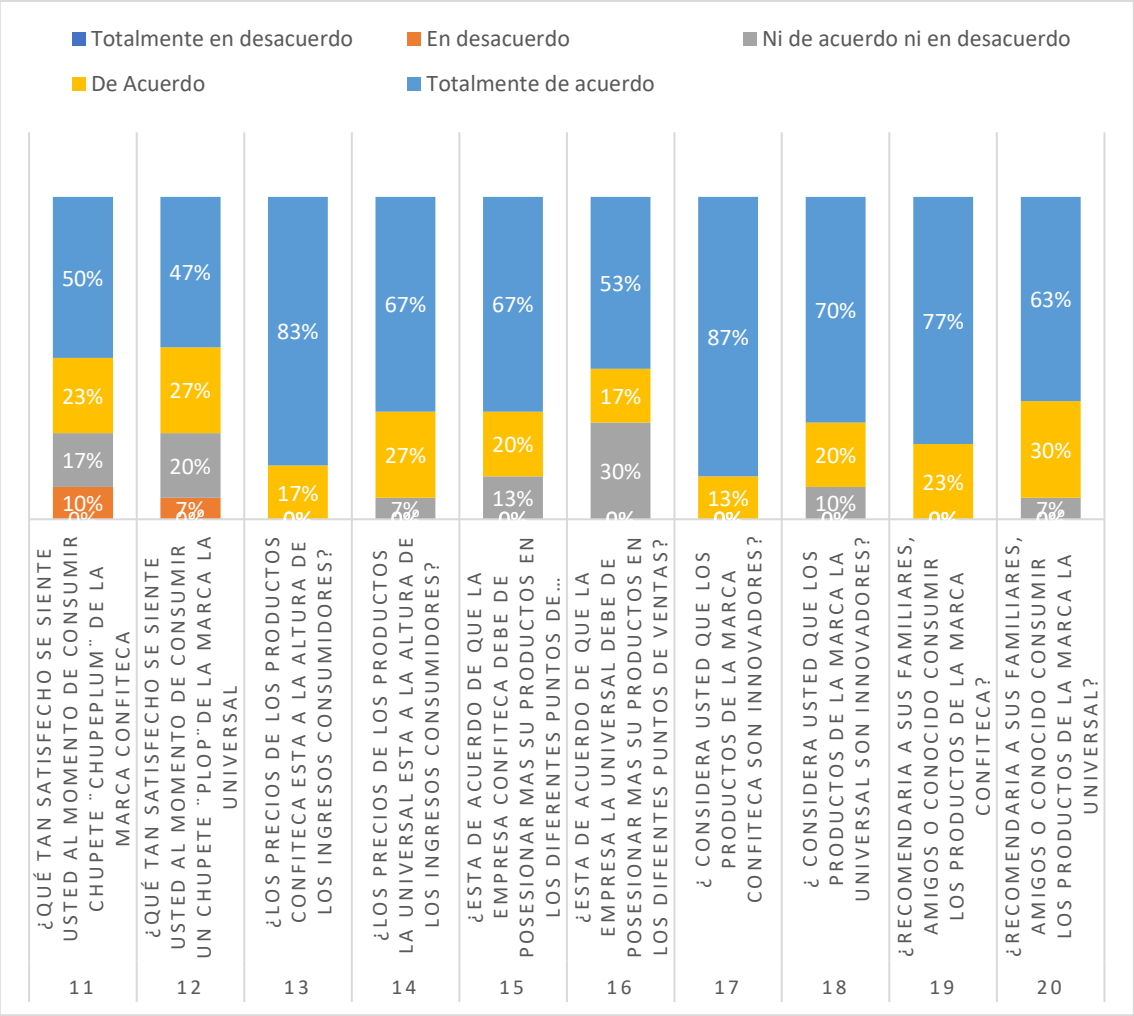


Figura 27 Preguntas realizadas a los consumidores
Elaborado por: El autor

De acuerdo a la figura 27, los consumidores están totalmente de acuerdo en elegir los productos de la empresa Confiteca, debido a que se siente satisfecha se adquirir y consumir los productos Confiteca y de la misma manera están totalmente de acuerdo en recomendar los productos a sus familiares, amigos y conocidos. Denotándose valores altos para productos como Chupeplum (50%).

3.4 Análisis de las dimensiones

En el análisis de los componentes principales y reducción de dimensiones, siguiendo el procedimiento de Maluk O (2018) se obtuvieron 3 componentes que se detallan a continuación:

El componente 1, está conformado por los ítems de capacitación, innovación, normas ISO, productividad y calidad, el cual se ha denominado, Calidad en la Producción. De acuerdo con la cantidad promedio de respuestas de los expertos en las siguientes preguntas, se pudo determinar un mayor resultado en el ítem "De acuerdo" en relación con las 5 divisiones del cuestionario. Por ello, se engloba esta lista de preguntas con el objetivo de concluir que tanto Confiteca como La Universal, proceden a realizar capacitaciones constantes dentro de sus instalaciones, lo cual, genera como consecuencia una mayor aplicabilidad en innovación y productividad por medio de los correctos procedimientos en los requisitos del sistema de gestión de calidad ISO 9001.

Tabla 16.
Preguntas del componente 1

36	¿La empresa la Universal cumple con el Plan de producción diario?
38	¿La empresa La Universal lleva un control de calidad en el área de producción?
27	¿Considera usted que los productos La Universal tiene una presentación biodegradable?
7	¿Considera usted que los productos Confiteca tiene una presentación biodegradable?
9	¿La empresa Confiteca posee todos los procedimientos documentados sobre los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001
37	¿La empresa La Universal cuenta con un plan de calidad propio para la elaboración de sus productos?
22	La metodología de capacitación usadas en la empresa La Universal es planificada correctamente
15	¿Existe planes de producción diaria para la elaboración de los productos de la marca Confiteca?
13	¿Considera usted que la productividad influye en los estándares de producción de los productos Confiteca?

31	¿Se implantan las acciones necesarias para alcanzar resultados planificados y la mejora continua de los procesos de producción en la empresa La Universal
29	¿La empresa Universal posee todos los procedimientos documentados sobre los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001
35	¿Existe planes de producción diaria para la elaboración de los productos de la marca La Universal?
28	¿Cree usted que la empresa La Universal cumple con los estándares de innovación para satisfacer a los consumidores?
30	¿La empresa La Universal sigue las unas políticas de mejora de los productos ya existente como de otros nuevos?
23	¿Los Conocimientos adquiridos en la capacitación por parte de la empresa La Universal ayuda al desempeño laboral de los trabajadores?
14	¿La empresa Confiteca cuenta con una adecuada instalación para la producción de sus productos?
2	La metodología de capacitación usadas en la empresa Confiteca es planificada correctamente
21	¿La empresa La Universal, en los últimos 3 meses ha realizado capacitaciones
8	¿Cree usted que la empresa Confiteca cumple con los estándares de innovación para satisfacer a los consumidores?

Elaborado por: El Autor

El componente 2, está conformado por los ítems de capacitación, innovación, productividad y calidad, el cual se ha denominado, Capacitación y tecnología. En base este subconjunto de preguntas se pudo determinar que únicamente la empresa Confiteca, cuenta con un proceso de calidad responsable, a través de las herramientas tecnológicas que le permiten cuantificar y programar eficientemente su producción diaria y con la respectiva capacitación para su personal, desde el manejo de estas nuevas herramientas, como enfoques y visión por parte del personal directivo para innovar y rediseñar las estrategias de venta y rentabilidad.

Tabla 17.
Preguntas del componente 2

39	¿Cree usted que los estándares de calidad son respetados en la elaboración de los productos de la empresa Universal?
18	¿La empresa Confiteca lleva un control de calidad en el área de producción?
5	¿La empresa Confiteca utiliza la tecnología para mejorar sus productos?

16	¿La empresa Confiteca cumple con el Plan de producción diario?
40	¿Los objetivos de calidad son medibles y coherente con las políticas de calidad en la elaboración de los productos La Universal?
1	¿La empresa Confiteca, en los últimos 3 meses ha realizado capacitaciones
3	¿Los Conocimientos adquiridos en la capacitación por parte de la empresa Confiteca ayuda al desempeño laboral de los trabajadores?
17	¿La empresa Confiteca cuenta con un plan de calidad propio para la elaboración de sus productos?
34	¿La empresa La Universal cuenta con una adecuada instalación para la producción de sus productos?

Elaborado por: El Autor

El componente 3, está conformado por los ítems de capacitación, innovación, productividad y calidad, el cual se ha denominado, Planificación y Producción. En este componente, se puede apreciar que la innovación por parte La Universal tiene una opinión dividida en base a los resultados de los expertos, puesto que más de la mitad de los resultados indica que esta empresa, cuenta con recursos que no han sido optimizados y por ello, han perdido cierta competitividad en el mercado, mientras que Confiteca, es tomada como referencia en cuanto al cumplimiento de los estándares de calidad con su respectiva evaluación periódica, lo cual genera confianza tanto en sus clientes internos como externos.

Tabla 18.
Preguntas del componente 3

19	¿Cree usted que los estándares de calidad son respetados en la elaboración de los productos de Confiteca?
12	¿Considera usted que la empresa Confiteca logra los estándares de producción de acuerdo las Norma Iso?
20	¿Los objetivos de calidad son medibles y coherente con las políticas de calidad en la elaboración de los productos Confiteca?
4	¿Los trabajadores en cada área están debidamente capacitados en Centro de Calidad?
25	¿La empresa La Universal utiliza la tecnología para mejorar sus productos?

26	¿Cree usted que la empresa La Universal dispone de recursos para la innovación de nuevos productos?

Elaborado por: El Autor

Además, se generaron 2 componentes en las preguntas dirigidas a los consumidores y expertos, los cuales se detallan a continuación:

- ❖ Componente 1: Satisfacción y consumo de los productos

En esta división, agrupa un conjunto de preguntas netamente sobre la satisfacción del producto de cada una de las marcas en estudio, para lo cual, se ve un favoritismo a los productos elaborados por Confiteca, tanto para los consumidores como para los expertos, sin embargo, se refleja una pequeña contradicción en cuanto a la baja recomendación que hacen los consumidores a la marca La Universal, puesto que el 63% de ellos, lo recomendaría y el 1% se le hace indiferente. Adicional, según los resultados obtenidos por expertos y consumidores, concuerdan que se deben distribuir en mayores puntos de ventas estos productos, debido a su bajo precio como consumidor final.

Tabla 19.
Preguntas del componente 1 de expertos y consumidores

PREGUNTAS DE CONSUMIDORES Y EXPERTOS	
16	¿Está de acuerdo de que la empresa La Universal debe de posesionar más sus productos en los diferentes puntos de ventas?
8	¿Qué tan frecuente consume los productos de caramelos (Leche de miel, Menta glacial, Morita) de la marca la Universal
11	¿Qué tan satisfecho se siente usted al momento de consumir chupete ¨Chupeplum¨ de la marca Confiteca?
4	¿Con que frecuencia usted consume productos de la marca La Universal
12	¿Qué tan satisfecho se siente usted al momento de consumir un chupete ¨Plop¨de la marca la Universal
15	¿Está de acuerdo de que la empresa Confiteca debe de posesionar más sus productos en los diferentes puntos de ventas?
9	¿Qué tan satisfecho se siente usted al momento de consumir un chocolale ¨Manicho de La Universal¨

20	¿Recomendaría a sus familiares, amigos o conocido consumir los productos de la marca La Universal?
10	¿Qué tan satisfecho se siente usted al momento de consumir un chocolale ¨Chocoltin de la marca Confiteca?
7	¿Qué tan frecuente consume los productos Agogó, Tumix, Kataboom de la marca Confiteca
3	¿Con que frecuencia usted consume productos de la marca Confiteca

Elaborado por: El Autor

- Componente 2: Innovación de nuevos productos

En este último componente, se ven preguntas relacionadas a la disponibilidad del consumidor por comprar productos de las dos marcas, en relación a su precio e innovación. Por ello, se determina que, en base a los resultados en conjunto de estas preguntas, La Universal ha perdido cierta credibilidad en cuanto a la creación e innovación de sus productos, generando una simplicidad y poca motivación para el consumidor final en comprarlos. Además, tanto expertos como consumidores, por encima del promedio de sus resultados, recomendarían a Confiteca a familiares y conocidos. Finalmente, las preguntas de percepción sobre el ingreso a destinar para el consumo de este producto, los expertos afirmar en su mayoría que está acorde al mercado y que es de fácil adquisición.

Tabla 20.
Preguntas del componente 2 de expertos y consumidores

PREGUNTAS DE CONSUMIDORES Y EXPERTOS	
17	¿Considera usted que los productos de la marca Confiteca son innovadores?
13	¿Los precios de los productos Confiteca está a la altura de los ingresos consumidores?
1	¿Usted consume productos de la marca Confiteca?
18	¿Considera usted que los productos de la marca La Universal son innovadores?
19	¿Recomendaría a sus familiares, amigos o conocido consumir los productos de la marca Confiteca?
6	¿Según la escala, con qué frecuencia al momento de acudir a un supermercado lo primero que elige son productos de la marca La Universal?

14	¿Los precios de los productos La Universal está a la altura de los ingresos consumidores?

Elaborado por: El Autor

Análisis general de resultados de las encuestas

Concluida las encuestas a expertos, se puede mencionar que la inversión e implementación de una planificación de innovación de productos es la principal estrategia por parte de este tipo de compañías al evidenciarse en las respuestas de las encuestas realzadas a los consumidores, que este es el principal motivo de compra. También se debe indicar que este tipo de compañías no solo se preocupan por la generación de ingreso, puesto que un alto porcentaje indica que realizan inducciones en temas de calidad y responsabilidad social, lo que demuestra que se preocupan por brindar confites que cumplan los más altos estándares y por cuidar el medio ambiente, siendo esto otro de los motivos de la gran aceptación que muestra esta mercadería a nivel local.

3.5 Cuadros comparativos de resultados

Se propone el establecimiento de cuadros comparativos sobre la información obtenida de las dos empresas representativas del sector de Confites del Ecuador, para lo cual, se establece un determinado número de ítems que buscará definir con que aspectos cumplen dentro de su forma de gestión y producción, y resaltar cuales son los puntos que la han llevado al éxito.

Los criterios que conformaran el cuadro comparativo se muestran a continuación:

- Calidad
- Políticas internas
- Cuidado del medio ambiente
- Tecnología

- Innovación
- Certificados
- Evaluaciones
- Personal capacitado

Una vez definidos los criterios que deben examinarse, se procede al desarrollo del cuadro comparativo en el que se indicaran tres opciones basadas en: Cumple, No cumple y Se desconoce, todo esto se calificara conforme a la información recolectada en los apartados anteriores.

Tabla 21.
Cuadro Comparativo de los modelos de producción

	Confitera C.A.			**La Universal**		
Criterios	**Cumple**	**Se desconoce**	**No Cumple**	**Cumple**	**Se desconoce**	**No Cumple**
Ideología enfocada en brindar productos de calidad	✓			✓		
Cuentan con políticas establecidas de producción	✓			✓		
Implementan Estrategias enfocadas en						

el cuidado de la sociedad y el medio ambiente	✓			✓		
Invierten en tecnología	✓			✓		
Invierten en desarrollo e innovación de productos	✓			✓		
Cuentan con certificados	✓			✓		
Aplican evaluaciones de sus procesos	✓			✓		
Poseen personal capacitado	✓			✓		

Se puede observar en la tabla anterior que las empresas Confiteca C.A. y La Universal han logrado su éxito gracias al establecimiento de un enfoque de cuidado al medio ambiente, innovación de productos e inversión en nuevas tecnologías, lo que les permite a las compañías competir y diferenciarse del resto de empresas, concluyéndose que su

enfoque de siempre mejorar es la principal virtud para el logro de su éxito y posicionamiento en el Ecuador.

Posterior a identificar los elementos que conforman la parte operativa o de producción de las empresas de confitería se procede al diseño de un cuadro comparativo de las estrategias de mercadeo que implementan este tipo de compañías, para lo cual, se establece como criterio las estrategias mencionadas en el capítulo teórico que son:

- **Estrategias básicas de desarrollo**
    - Estrategias de diferenciación
- **Estrategias de crecimiento intensivo**
    - Desarrollo de mercados
- **Estrategias de competencia**
    - Estrategia de seguidor
- **Estrategia de posicionamiento**
    - Basadas en el precio y la calidad

Definidos los ítems que conformaran el cuadro comparativo de las estrategias de mercadeo, se procede a verificar cuál de estos métodos se adapta al modelo que proponen las empresas del sector de confitería en el Ecuador.

Tabla 22.
Cuadro comparativo de las estrategias de mercadeo

	Confitera C.A.			**La Universal**		
	Cumple	**Se desconoce**	**No cumple**	**Cumple**	**Se desconoce**	**No cumple**

Estrategias básicas de desarrollo • Estrategias de diferenciación	✓			✓		
Estrategias de crecimiento intensivo • Desarrollo de mercados			✓			✓
Estrategias de competencia • Estrategia de seguidor			✓			✓
Estrategia de posicionamiento • Basadas en el precio y la calidad	✓			✓		

En la tabla anterior se puede observar los modelos estratégicos que más se adaptan a la gestión de las empresas de confitería conforme a la información recolectada en el apartado

de Análisis de Resultados, por esto, se determina que las empresas de este sector se fundamentan en la diferenciación como modelo de mercadeo, para lo cual, invierten en innovación de productos que le permita conseguir este objetivo. También se menciona que incorpora una metodología de posicionamiento basada en la calidad al ser otra de las bases que se promueve en la administración de este tipo de entidades dentro de sus políticas y normas internas.

Por último, se hace un cuadro comparativo de los aspectos que más valoran los clientes de estas empresas para evidenciar cual es el motivo por el que siguen comprando sus productos, para esto se estima las variables a comparar que son:

- Calidad
- Precio
- Sabor
- Innovación

El despeje de esta interrogante se realizará en base a los resultados obtenidos en el presente estudio mediante los cuestionarios de encuestas.

Tabla 23.
Motivo de preferencias de Cliente

Criterios	**Respuesta de clientes**
Calidad	
Precio	
Sabor	
Innovación	✓

En la tabla anterior se puede verificar que la inversión que efectúan este tipo de empresas en el área de Investigación y Desarrollo para generar nuevos productos es el principal motivo que genera preferencias en los consumidores ecuatorianos, además de ser un generador de ventajas competitivas por diferenciación.

Capitulo IV. Propuesta

Introducción

La relevancia que tiene en la actualidad para las empresas el establecimiento óptimo de una estructura de gestión de mercadeo y producción para conseguir un posicionamiento dentro del mercado hace que sea necesario implementar estrategias que permita mantener la eficiencia en el modelos con los que ya cuenta una organización, por esto, en la presente propuesta se determina como estrategia la estructuración de un balanced scorecard que les permita a las compañías de confites identificar y mejorar sus rendimientos con la finalidad de mantener sus altos niveles de administración en el aspectos como gestión financiera, de clientes, administración interna y fases de aprendizaje y crecimiento.

Objetivo de la propuesta

La finalidad que contiene la presente propuesta se basa en:

- Determinar un modelo de Balanced Scorecard que les permita a las empresas de confites mantener un buen control en sus gestiones.

Diseño de la propuesta

Para formular la propuesta se toma en consideración 4 aspectos claves que examina el modelo, estos son:

1. Desempeño financiero
2. Conocimiento del cliente
3. Procesos internos del negocio
4. Aprendizaje y crecimiento

Posteriormente de definir las 4 perspectivas que analiza el modelo se presenta el siguiente cuadro de criterios del Balanced Scorecard:

Tabla 24.
Perspectivas y criterios del Balanced Scorecard

Perspectiva	**Indicador**	**Calculo**	**Responsable**
Desempeño financiero	Rentabilidad del negocio	Ingresos/activos fijos	Jefe del departamento financiero
Conocimiento del cliente	Satisfacción del cliente	Número de clientes atendidos/número de clientes satisfechos	Jefe del departamento de atención al cliente
Procesos internos del negocio	Eficiencia de cada departamento	Tiempo estimado para realizar cada proceso/tiempo estimado para realizar cada proceso	Gerente general
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación del personal	Número de empleados capacitados/ número de empleado	Jefe del área de recursos humanos

En la tabla anterior se muestra las 4 perspectivas del modelo Balanced Scorecard y sus criterios que permitirá evaluar cada uno de los elementos mencionados con la finalidad

de identificar como se han gestionados, además se indica los responsables de realizar dichas evaluaciones, cada uno de estos criterios se profundizan a continuación.

1. Desempeño financiero

Objetivo

Medir la rentabilidad de la empresa.

Estrategias

Aplicar indicadores financieros que permite evaluar la situación en ventas de la empresa, como el ROI, con la finalidad de determinar el nivel de rentabilidad que tiene cada producto que comercializa en el mercado la empresa confitera. Esto ayudará a los altos gerentes decidir si se debe continuar o invertir en un determinado proyecto o lanzamiento de un nuevo bien (confite).

2. Conocimiento del cliente

Objetivo

Determinar la satisfacción al cliente.

Estrategias

Implementar encuestas de satisfacción al cliente para medir el nivel del servicio que se brinda y la calidad del producto que se comercializa con la finalidad de visualizar los errores que se cometen y proponer mejoras que le permitan mantenerse en el mercado a las empresas.

3. Procesos internos del negocio

Objetivo

Determinar el nivel operativo de eficiencia de los departamentos.

Estrategia

Aplicar un indicador KPI que permita observar a los altos mandos de la gerencia de las confiteras como se desenvuelven cada uno de los departamentos, midiendo su nivel de respuesta para realizar y resolver cada una de las tareas que se les asigna de forma diaria, para esto es necesario aplicar la siguiente formula:

Tiempo estimado para realizar cada proceso/Tiempo estimado para realizar cada proceso

4. Aprendizaje y crecimiento

Objetivo

Identificar el grado de capacitación de personal.

Estrategia

Conociendo que uno de los activos que mayor importancia dentro de las empresas es el recurso humano y el conocimiento que estas entidades conservan en sus empleados, se considera conveniente medir por parte de la empresa el nivel de capacitación que se ejecuta aplicando un KPI bajo el siguiente criterio:

Número de empleados capacitados/ Número de empleado

Beneficios de la propuesta

Se concluye que la presente propuesta será beneficiosa para las empresas de confites, dado que, le ayuda a tener un mejor control de todos los elementos que engloba una compañía y no se centra en un solo elementos, consiguiendo con esto una mejor calidad para el cliente, mejor administración de procesos y de la parte financiera, además de un personal mejor capacitado.

Conclusiones

Concluida la investigación se determina que los factores claves del éxito de las empresas de confiterías se basan en los tres componentes, la calidad en la producción, capacitación y tecnología y la planificación en la producción, lo cual les ha permitido construir un factor diferencial en sus productos y satisfacer el paladar del consumidor ecuatoriano.

En el capítulo teórico se pudo examinar las diferentes estrategias que empelan las empresas para mejorar su producción y comercialización dentro de un mercado, resaltando el mencionado por parte de los autores Chirinos y Rosado, que indicaban que mediante una estrategia de diferencia se generaba una disparidad con respecto al producto de la competencia que permitía obtener ventajas competitivas y reconocimiento.

En el capítulo de análisis de resultados, se puede evidenciar que la compañía que muestra mayor inversión en temas de capacitación es Confiteca con un 40%; en lo concerniente a la innovación los expertos mencionan que ambas compañías si intervienen en este rubro reflejándose un promedio de 60%. Los consumidores indicaron con un promedio de 90% que si recomendarían esta clase de bienes, dando a denotar que existe una gran satisfacción por los confites que se comercializan locamente. Por esto, se concluye que no existe diferencia significativa entre expertos y consumidores, lo cual, determina una alienación a los resultados obtenidos en esta segunda parte del cuestionario. Por otra parte, el cuestionario dirigido únicamente a los expertos, se realizó un análisis de reducción de dimensiones y componentes principales, en el cual indica, que, con la agrupación de las 40 preguntas, se generó 3 componentes; el componente 1 denominado Calidad en la Producción, el componente 2 Capacitación y Tecnología y el componente 3 Planificación y producción. Los ítems que no se encuentran en esos 3 componentes, fueron descartados

debido a la falta de fiabilidad. Mientras que los ítems que quedaron en los componentes, si tenían una fiabilidad superior a 0.70 cada componente.

Además, los componentes derivados de la segunda parte del cuestionario a consumidores y expertos, se clasificaron en dos factores y componente 1 Satisfacción y consumo de productos y el componente 2 Innovación de nuevos productos. No obstante, los ítems que no se encuentran dentro de esos dos componentes, fueron descartados por problemas de fiabilidad.

El mercado de confites en el Ecuador se encuentra liderado por La Universal y Confiteca, siendo esta ultima la que mayor participación muestra en el sector. Además, se puede observar que esta actividad genera grandes réditos para el país al indicarse que para el año 2015 generó cerca de $122 millones.

Las estrategias de mercado y producción para este tipo de empresas se basan en la diferenciación, puesto que, se invierta por parte de estas empresas en la innovación constante de nuevos productos, que, además significa una ampliación de su cartera de confites a ofertar.

Recomendaciones

Culminado el proyecto de investigación se recomienda que las demás empresas del sector ecuatoriano sigan los modelos o estructuras mencionadas en el presente estudio con la finalidad de que aumenten su competitividad y logren una estabilidad en sus modelos de negocios.

Además, se debe estudiar por parte de los diferentes emprendedores del sector de confites las diferentes estrategias mencionadas en el presente apartado teórico con la finalidad de establecer mecanismos que se adapten a sus necesidades y poder tener una estructura interna óptima.

También se recomienda que se brinde incentivos por parte del estado ecuatoriano a las empresas de este sector al evidenciarse la gran importancia y aportación económica que genera el mismo para el país y contribuir en el aumento de su producción y, por ende, en la generación de más plazas de empleo.

Por último, se recomienda que los altos mandos de estas compañías se sigan capacitando en temas de gestión estratégica con la finalidad de determinar nuevos modelos de administración y producción que les permita mantenerse en el mercado y no depender únicamente con el que empelan en la actualidad.

Bibliografía

Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. *revista daena (international journal of good conscience)*, 195-204.

Ampudia, E. (2019). *Creación de línea de productos de confitería: Gomitas, caramelos suaves y deshodratados a base de tomate de árbol, tuna y granada dirigido a niños y adolescentes.* Obtenido de Universidad de las Américas: http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/10531/1/UDLA-EC-TLG-2019-15.pdf

Angel, A., & Fajardo, W. (2016). Obtenido de Universidad de Guayaquil: http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/25723/1/DISE%C3%91O%20DE%20ESTRATEGIAS%20DE%20MERCHANDISING%20PARA%20MEJORAR%20LA%20IMAGEN%20VISUAL%20DE%20SUPERMERCADO%20EDYNOR%20DEL%20C.pdf

Ayala, E. (2019). Obtenido de Universidad de las Americas: http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/10721/1/UDLA-EC-TIC-2019-44.pdf

Ayala, F. (2013). Desarrollo de estrategias de posicionamiento. Caso: Producto Quinua. *PERSPECTIVAS, núm. 32*, 39-60.

Baena, G. (2014). *Metodologia de la investigacion.* Mexico: Editorial Patria.

Benalcázar, P. (abril de 2018). *Diseño de un plan de negocios, basado en la inteligencia de mercados para la microempresa Sweetlaia, en la ciudad de Ibarra.* Obtenido de Pontifica Universidad Católica del Ecuador: http://dspace.pucesi.edu.ec/bitstream/11010/134/1/Dise%C3%B1o%20de%20un

%20Plan%20de%20Negocios%20Basado%20en%20la%20Inteligencia%20de%20Mercados%20para%20la%20Empresa%20Sweet%20Laia%20en.pdf

Bravo, M., & Tubay, O. (2015). *Universidad Catolica de Santiago de Guayaquil.* Obtenido de http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3478/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-145.pdf

Chirinos, C., & Rosado, J. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería Industrial, núm. 34*, 165-174.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (octubre de 2015). *Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe.* Obtenido de CEPAL: http://www.relats.org/documentos/PIICV.CEPAL.pdf

Confiteca C.A. (2019). *ACERCA DE CONFITECA C.A.* Obtenido de https://www.confiteca.com/es/sobrenosotros/empresa

Confiteca C.A. (2020). Obtenido de Confiteca Ecuador: http://www.confiteca.com.ec/es/sobrenosotros/corporativo

García, Z., & Zambrano, M. (mayo de 2018). *Plan de marketing para los productos de la Cooperativa Agropecuaria Chone LTDA.* Obtenido de Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López": http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/813/1/TAE117.pdf

González, S. (27 de julio de 2015). *La importancia del merchandising como estrategia de comunicación y ventas. Caso práctico Leroy Merlin.* Obtenido de Universidad de Valladolid: https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/13869/TFG-N.315.pdf;jsessionid=CE17944D258E2BB7F60F7A085892DDDE?sequence=1

Google Maps. (2020). Obtenido de https://www.google.com/maps/place/La+Universal/@-2.205241,-79.884052,16z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x9b3c812e38382c28!8m2!3d-2.2052413!4d-79.884052?hl=es-ES

Google Maps. (2020). *Localizacion de Confiteca C.A.* Obtenido de https://www.google.com/maps/place/Confiteca+Guayaquil/@-2.1046251,-79.935849,17.25z/data=!4m5!3m4!1s0x902d0d4f15d3aadf:0x3f2fd8465a914831!8m2!3d-2.1038525!4d-79.934497?hl=es-ES

Gracia, S. (2015). *Plan de negocios: Tienda de ventas de confites a granel.* Obtenido de Universidad de Chile: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/135505/Plan%20de%20negocios%20%20tienda%20de%20venta%20de%20confites%20a%20granel.pdf;sequence=1

Guerra, E. (2017). Obtenido de Universidad Internacional del Ecuador: https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/2064/1/T-UIDE-1529.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (6 de octubre de 2017). *Guayaquil en cifras*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/guayaquil-en-cifras/

La Universal. (2019). *¿Quienes Somos?* Obtenido de https://www.launiversal.com.ec/nuestra_empresa.html

Lucas, M., & Bourne, C. (septiembre de 2017). *Universidad Catolica de Santiago de Guayaquil.* Obtenido de http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/8820

Maluk, O. (2018). *Variables y factores que explican desde la intención hasta la acción de emprender de los graduados universitarios.* Univeritat Ramo Llull.

Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Revista Dominio de las ciencias*, 947-964.

Meneses, H. (2014). *Propuesta de mejoramiento de la gestión de ventas de las pyme del sector de consumo masivo en el distrito metropolitano de Quito.* Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar: http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4040/1/T1433-MBA-Meneses-Propuesta.pdf

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis.* Bogota: Ediciones de la U.

Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva.* Mexico: Grupo Editorial Patria.

Rangel, S. (2015). *Plan de negocio y creación de una empresa comercializadora y productora de caramelo artesanal.* Obtenido de Universidad Industrial de Santander: http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/156442.pdf

Revista Lideres. (2017). Los confites ganan con cada Navidad. *Revista Lideres*.

Servicio de Rentas Internas. (2018). *CIIU.* Obtenido de SRI: https://www.sri.gob.ec › DocumentosAlfrescoPortlet › descargar › CIIU

Vega, H. (2015). *Universidad Internacional del Ecuador.* Obtenido de https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1597/1/T-UIDE-116.pdf

Anexos

Anexo 1. Formato de preguntas a expertos

CONFITECA						
CAPACITACIÓN		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	¿La empresa Confiteca, en los últimos 3 meses ha realizado capacitaciones					
2	La metodología de capacitación usadas en la empresa Confiteca es planificada correctamente					
3	¿Los Conocimientos adquiridos en la capacitación por parte de la empresa Confiteca ayuda al desempeño laboral de los trabajadores?					
4	¿Los trabajadores en cada área están debidamente capacitados en Centro de Calidad?					
INNOVACIÓN						
5	¿La empresa Confiteca utiliza la tecnología para mejorar sus productos?					
6	¿Cree usted que la empresa Confiteca dispone de recursos para la innovación de nuevos productos?					
7	¿Considera usted que los productos Confiteca tiene una presentación biodegradable?					
8	¿Cree usted que la empresa Confiteca cumple con los estándares de innovación para satisfacer a los consumidores?					
NORMAS ISO						
9	¿La empresa Confiteca posee todos los procedimientos documentados sobre los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001					
10	¿La empresa Confiteca sigue las unas políticas de mejora de los productos ya existente como de otros nuevos?					
11	¿Se implantan las acciones necesarias para alcanzar resultados planificados y la mejora continua de los procesos de producción en la empresa Confiteca					
12	¿Considera usted que la empresa Confiteca logra los estándares de producción de acuerdo las Norma Iso?					
PRODUCTIVIDAD						
13	¿Considera usted que la productividad influye en los estándares de producción de los productos Confiteca?					
14	¿La empresa Confiteca cuenta con una adecuada instalación para la producción de sus productos?					
15	¿Existe planes de producción diaria para la elaboración de los productos de la marca Confiteca?					
16	¿La empresa Confiteca cumple con el Plan de producción diario?					
CALIDAD						
17	¿La empresa Confiteca cuenta con un plan de calidad propio para la elaboración de sus productos?					
18	¿La empresa Confiteca lleva un control de calidad en el área de producción?					
19	¿Cree usted que los estándares de calidad son respetados en la elaboración de los productos de Confiteca?					

20	¿Los objetivos de calidad son medibles y coherente con las políticas de calidad en la elaboración de los productos Confiteca?					

LA UNIVERSAL						
CAPACITACIÓN		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	¿La empresa La Universal, en los últimos 3 meses ha realizado capacitaciones					
2	La metodología de capacitación usadas en la empresa La Universal es planificada correctamente					
3	¿Los Conocimientos adquiridos en la capacitación por parte de la empresa La Universal ayuda al desempeño laboral de los trabajadores?					
4	¿Los trabajadores en cada área están debidamente capacitados en Centro de Calidad?					
INNOVACIÓN						
5	¿La empresa La Universal utiliza la tecnología para mejorar sus productos?					
6	¿Cree usted que la empresa La Universal dispone de recursos para la innovación de nuevos productos?					
7	¿Considera usted que los productos La Universal tiene una presentación biodegradable?					
8	¿Cree usted que la empresa La Universal cumple con los estándares de innovación para satisfacer a los consumidores?					
NORMAS ISO						
9	¿La empresa Universal posee todos los procedimientos documentados sobre los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001					
10	¿La empresa La Universal sigue las unas políticas de mejora de los productos ya existente como de otros nuevos?					
11	¿Se implantan las acciones necesarias para alcanzar resultados planificados y la mejora continua de los procesos de producción en la empresa La Universal					
12	¿Considera usted que la empresa La Universal logra los estándares de producción de acuerdo las Norma Iso?					
PRODUCTIVIDAD						
13	¿Considera usted que la productividad influye en los estándares de producción de los productos La Universal?					
14	¿La empresa La Universal cuenta con una adecuada instalación para la producción de sus productos?					
15	¿Existe planes de producción diaria para la elaboración de los productos de la marca La Universal?					
16	¿La empresa la Universal cumple con el Plan de producción diario?					
CALIDAD						
17	¿La empresa La Universal cuenta con un plan de calidad propio para la elaboración de sus productos?					
18	¿La empresa La Universal lleva un control de calidad en el área de producción?					
19	¿Cree usted que los estándares de calidad son respetados en la elaboración de los productos de la empresa Universal?					
20	¿Los objetivos de calidad son medibles y coherente con las políticas de calidad en la elaboración de los productos La Universal?					

Anexo 2. Formato de preguntas a expertos y consumidores

	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Usted consume productos de la marca Confiteca?					
2	¿Usted consume productos de la marca La Universal?					
3	¿Con que frecuencia usted consume productos de la marca Confiteca					
4	¿Con que frecuencia usted consume productos de la marca La Universal					
5	¿Según la escala, con qué frecuencia al momento de acudir a un supermercado lo primero que elige son productos de la marca Confiteca?					
6	¿Según la escala, con qué frecuencia al momento de acudir a un supermercado lo primero que elige son productos de la marca La Universal?					
7	¿Qué tan frecuente consume los productos Agogó, Tumix, Kataboom de la marca Confiteca					
8	¿Qué tan frecuente consume los productos de caramelos (Leche de miel, Menta glacial, Morita) de la marca la Universal					
9	¿Qué tan satisfecho se siente usted al momento de consumir un chocolale ¨Manicho de La Universal¨					
10	¿Qué tan satisfecho se siente usted al momento de consumir un chocolale ¨Chocoltin de la marca Confiteca¨					
11	¿Qué tan satisfecho se siente usted al momento de consumir chupete ¨Chupeplum¨ de la marca Confiteca					
12	¿Qué tan satisfecho se siente usted al momento de consumir un chupete ¨Plop¨de la marca la Universal					
13	¿Los precios de los productos Confiteca está a la altura de los ingresos consumidores?					
14	¿Los precios de los productos La Universal está a la altura de los ingresos consumidores?					
15	¿Está de acuerdo de que la empresa Confiteca debe de posesionar más sus productos en los diferentes puntos de ventas?					
16	¿Está de acuerdo de que la empresa La Universal debe de posesionar más sus productos en los diferentes puntos de ventas?					
17	¿Considera usted que los productos de la marca Confiteca son innovadores?					
18	¿Considera usted que los productos de la marca La Universal son innovadores?					
19	¿Recomendaría a sus familiares, amigos o conocido consumir los productos de la marca Confiteca?					
20	¿Recomendaría a sus familiares, amigos o conocido consumir los productos de la marca La Universal?					