



UNIVERSIDAD  
**SAN GREGORIO**  
DE PORTOVIEJO

**CARRERA DE FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES**

**TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN FINANZAS Y RELACIONES COMERCIALES**

**TEMA:**

PLAN DE FORTALECIMIENTO COMERCIAL COMO IMPULSO AL  
DESARROLLO MICRO-EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN DE  
PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE DULCES DEL CANTÓN  
ROCAFUERTE

**AUTORAS:**

Bravo Guerrero Cindy Carolina  
Bravo Medranda Vanessa Annabel

**DIRECTOR DE TESIS**

Ec. Julio Silva Ruiz

**Portoviejo - Manabí - Ecuador**

**2014**

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS**

En mi calidad de Director de la tesis, Plan de Fortalecimiento Comercial como impulso al Desarrollo Micro-empresarial de la Asociación de productores y comercializadores de dulces del cantón Rocafuerte requisito previo la obtención del grado académico de Ingenieros en Finanzas y Relaciones Comerciales:

### **CERTIFICO**

Que el trabajo de investigación de la presente tesis es original y fue íntegramente realizado, bajo mi dirección, por los egresados:

CINDY CAROLINA BRAVO  
GUERRERO

VANESSA ANNABEL BRAVO  
MEDRANDA

EC. JULIO CESAR SILVA RUIZ

**DIRECTOR DE TESIS**

# **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR**

## **TESIS DE GRADO**

PLAN DE FORTALECIMIENTO COMERCIAL COMO IMPULSO AL  
DESARROLLO MICRO-EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN DE  
PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE DULCES DEL CANTÓN

ROCAFUERTE

De las egresadas

CINDY CAROLINA BRAVO GUERRERO VANESSA ANNABEL BRAVO

MEDRANDA

Sometida a consideración del Tribunal de Sustentación para su respectiva aprobación, como requisito parcial para la obtención del título de Ingenieros en Finanzas y Relaciones Comerciales.

### **TRIBUNAL**

---

Ec. Julio Silva Ruiz

DIRECTOR DE LA CARRERA

---

Ec. Julio Silva Ruiz

DIRECTOR DE TESIS

---

Ing. Gisela Bravo Rosillo

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

---

Ing. Consuelo Pinargote Ángel

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

La responsabilidad por los hechos, ideas, procesamientos de datos, análisis, conclusiones, recomendaciones y doctrinas expuestos en esta tesis, corresponden exclusivamente a sus autores y el patrimonio intelectual de tesis de grado corresponderá a la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

CINDY CAROLINA BRAVO  
GUERRERO

VANESSA ANNABEL BRAVO  
MEDRANDA

## **AGRADECIMIENTO**

El desarrollo de este proyecto se hizo posible por la colaboración y aportes de algunas personas que invirtieron tiempo, esfuerzo y creatividad.

Al Ingeniero Fabricio Álvarez Tituano M.B.A asesor metodológico, quien con todo sus conocimientos y dedicación, realizó las sugerencias y recomendaciones acertadas que permitieron el desarrollo y conclusión exitosa del presente trabajo.

Al Economista Julio César Silva Ruiz, Tutor Académico, por habernos orientado y apoyado en la aplicación de la metodología necesaria y requerida para el desarrollo de este estudio.

Al Municipio de Rocafuerte y a La Asociación De Productores Y Comercializadores de Dulces Del Cantón Rocafuerte, donde se nos dio la oportunidad de aplicar este tema, por habernos otorgado toda la información requerida para realizar este estudio.

A nuestros compañeros de clases, por colaborarnos suministrándonos sugerencias para la realización de la estructura del presente trabajo; y por todos los buenos momentos compartidos.

A nuestros profesores de la Universidad, por impartirnos esos conocimientos tan valiosos e importantes para poder aportar soluciones a situaciones problemáticas de nuestro hermoso país Ecuador.

Cindy Carolina Bravo Guerrero

Vanessa Annabel Bravo Medranda

## **DEDICATORIA**

En primer lugar a Dios por haberme permitido vivir hasta este día, haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora. Por ser mi apoyo, mi luz y mi camino. Por haberme dado la fortaleza para seguir adelante en aquellos momentos de debilidad. A cada uno de los seres que son parte de mi familia; a mis Padres **JORGE WASHINGTON BRAVO ORTIZ**, y **NELLY SULEMA GUERRERO REVELO**, por la semilla de superación que han sembrado en mi.

Mi Abuela **NORA BLANCA REVELO SOLORZANO** a mis hermanos, **DIOGO, YEINER, MICHAEL, ALEXANDER, LEONARDO Y LICETH** a mi Novio **RIQUELME VERA** y a todos mis tíos; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

A mi Amiga **VANESSA BRAVO**, que además es mi compañera de tesis, nos apoyamos mutuamente en las buenas y malas sobretodo en nuestra formación profesional y gracias a esta amistad y armonía grupal hemos logrado lo anhelado. Por ser una excelente amiga. A todos ustedes con mucho amor y cariño les dedico todo mi esfuerzo y trabajopuesto para la realización de esta tesis y que mi Dios los bendiga siempre.

**CINDY CAROLINA BRAVO GUERRERO.**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis de grado se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento, por regalarme la dicha de la vida a través de mis **PADRES; CARLOS ALBERTO BRAVO CEDEÑO Y GINA ANNABEL MEDRANDA VERA**, quienes con su ejemplo y cariño hicieron de mí una persona llena de valores y virtudes.

A mis hermanos **CARLOS JAVIER Y CARLOS ALBERTO BRAVO MEDRANDA**, por su apoyo incondicional.

Al gran amor de mi vida, mi hija **VALERIA NATHALY GUILLEN BRAVO**, por ser mi inspiración, mis ganas de vivir y de superarme cada día más.

A mis amigos, compañera de tesis y a todos aquellos que de una u otra forma son parte de este logro alcanzado.

A todos ellos les agradezco por este triunfo y deseo que **CRISTO JESÚS** los bendiga siempre.

**VANESSA BRAVO MEDRANDA**

## **RESUMEN**

Al hablar de sectores económicos, es importante indicar que los conceptos establecen que pertenecen a los **secundarios** todos aquellos que establecen una transformación de materias primas para la elaboración de productos terminados. Nuestro país no es la excepción y podemos observar varias industrias dedicadas a esta labor repostera artesanal proveniente de tradiciones culturales ancestrales. Nuestra provincia también tiene poblaciones dedicadas a esta actividad dentro del campo artesanal, tal es el caso del cantón Rocafuerte ubicado al noroeste de la ciudad de Portoviejo, donde particularmente observamos que la fabricación de dulces artesanales tiene una particular importancia, no solo económica sino en la identidad de sus habitantes.

En la repostería en Rocafuerte se utilizan para su elaboración hornos tanto artesanales como industriales, cocinas y herramientas caceras. Muchas son las familias dedicadas completamente a esta actividad, haciendo de la misma un ingreso para la subsistencia, sin mayores posibilidades de crecimiento empresarial. Por esta razón el presente trabajo centra su atención en diseñar la línea base de un plan estratégico que permita desarrollar esta producción haciendo en primer lugar una reseña histórica, un análisis situacional, y desde luego una abstracción de ideas que permitan generar propuestas para su desarrollo comercial y productivo.

### **PALABRAS CLAVES:**

Fortalecimiento Comercial, Clúster, Oferta, Demanda, Matriz de Marco Lógico, Sostenibilidad, Producción, Precio, Promoción, Distribución, Capacidad Instalada.

## **ABSTRACT**

Speaking of economic sectors, it is important to note that the concepts set belonging to side all those who set a transformation of raw materials for the manufacture of finished products. Our country is no exception and shows several industries engaged in this work from artisan baker ancestral cultural traditions. Our province also has locations dedicated to this activity in the craft field, as in the case of Canton Rocafuerte located northwest of the city of Portoviejo, particularly where we note that the manufacture of handmade sweets is particularly important, not only economically but in identity of its inhabitants.

In baking Rocafuerte furnaces are used for both artisanal and industrial development, kitchens and caceras tools. Many families are fully engaged in this activity, making it an income for subsistence, without possibilities of business growth. For this reason this paper focuses on designing the basis of a strategic plan to develop this production by first making a historical overview, a situational analysis, and of course an abstraction of ideas to generate proposals for commercial development line and productive.

### **KEYWORDS:**

Strengthening Commercial Cluster, Supply, Demand, Logical Framework, Sustainability, Production, Price, Promotion, Distribution, Installed Capacity.

## INDICE GENERAL

<b>CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS.....</b>	<b>i</b>
<b>CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR.....</b>	<b>ii</b>
<b>TESIS DE GRADO .....</b>	<b>ii</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
<b>INDICE .....</b>	<b>ix</b>
<b>INDICE DE CUADROS MATRICES Y GRAFICOS.....</b>	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>CAPITULO I: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA</b>	
<b>ASOCIACIÓN .....</b>	<b>3</b>
1.1- GENERALIDADES DEL SECTOR REPOSTERO.....	3
1.1.1 La Repostería .....	4
1.1.2 Antecedentes de la Repostería en el Cantón Rocafuerte.....	6
1.2 ANTECEDENTES DE LOS DULCES DE ROCAFUERTE.....	8
1.3 ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE DULCES DEL CANTÓN ROCAFUERTE.....	11
1.3.1 Formas de Financiamiento de la Asociación .....	14
1.3.2 Estructura Contable de la Asociación .....	15
1.4 ANÁLISIS DEL PRODUCTO .....	15
1.5 SISTEMA DE PRODUCCION.....	16
1.6 CAPACIDAD PRODUCTIVA ACTUAL .....	17

1.7. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN ACTUAL .....	18
1.8 ANÁLISIS FODA DE LA ASOCIACION DE PRODUCTORES DE DULCES DE ROCAFUERTE .....	19
1.9 FODA DE LA ASOCIACIÓN .....	20
<b>CAPITULO II: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LEGAL DE LA ASOCIACIÓN. ....</b>	<b>23</b>
2.1 ORGANIZACIÓN DE LA ASOCIACION.....	23
2.2. ESTRUCTURA DE FUNCIONES.....	26
2.3. IDENTIFICACION DE FUNCIONES.....	27
2.4. LEGAL DE LA ASOCIACIÓN. ....	28
2.4.1 Base Legal de Conformación.....	29
2.5 ESTATUTOS Y REGLAMENTOS INTERNOS .....	31
2.5.1 Estatutos y Reglamentos internos .....	34
<b>CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>39</b>
3.1 DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE LA DEMANDA ACTUAL .....	41
3.2 ANALISIS DEL PRECIO DEL PRODUCTO .....	44
3.3 DETERMINACIÓN DE LA OFERTA. ....	45
3.3.1 Producto .....	48
3.3.2 Precio .....	50
3.3.3 Plaza y Promoción .....	52
3.4 ANALISI DE LA COMPETENCIA.....	53
3.5 EXPECTATIVAS DEL MERCADO. ....	55
3.5.1 Mercado Potencial.....	55
3.5.2 Demanda Insatisfecha (en Unidades Históricas de Dulces Artesanales) .....	57
<b>CAPITULO IV: PLAN DE FORTALECIMIENTO COMERCIAL.....</b>	<b>60</b>
4.1 INTRODUCCIÓN DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO COMERCIAL.....	60
4.1.1 Objetivos Estratégicos del plan de Fortalecimiento Comercial .....	62
4.1.2 Establecimiento de Mercados Meta .....	64
4.2 DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL PLAN DE FORTALECIMIENTO COMERCIAL .....	66
4.2.1 Estrategias de Producción. ....	68
4.2.2 Estrategias de Comercialización. ....	69
4.3 Expectativas Comerciales .....	70

<b>CAPITULO V: EXPECTATIVAS DE DESARROLLO SOCIAL Y</b>	
<b>MICROEMPRESARIAL PARA LOS INTEGRANTES DE LA ASOCIACION DE</b>	
<b>DULCEROS DE ROCAFUERTE .....</b>	<b>78</b>
5.1. MEJORAMIENTO DE LOS INGRESOS DE LAS FAMILIAS PRODUCTORAS.....	78
5.2. MEJORAMIENTO DE LOS INGRESOS DE LA ASOCIACIÓN. ....	81
5.2.1 Cultura Organizacional: orientación al cliente, a resultados y al mejoramiento continuo.....	82
5.3. INCREMENTO DEL VOLUMEN DE VENTAS.....	83
5.4. RECONOCIMIENTO DEL PRODUCTO. ....	85
5.6. SOSTENIBILIDAD DEL PRODUCTO.....	87
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>90</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>95</b>

## INDICE DE CUADROS

CUADRO	1. ANALISIS	FODA	DE	LA	
	ASOCIACIÓN.....				24
CUADRO	2. HISTORICO	DE	LA	DEMANDA	DE
	ARTESANALES.....				30
CUADRO	3. DETERMINACION	DE	PRODUCTOS	A	SER
	OFERTADOS.....				46
CUADRO	4.	ANALISIS		DE	
	LA OFERTA.....				52
CUADRO	5.	DETERMINACION	DEL	PRECIO	
	OFERTA.....				53
CUADRO	6. ESTIMACION	DE	LA	CAPACIDAD	DE
	OFERTA.....				55
CUADRO	7. DETERMINACION	DE	LA	PEA.....	
					58
CUADRO	8.				
	DEMANDA INSATISFECHA.....				58
CUADRO	9. MATRIZ	DE	ESTRATEGIAS	DE	
	ESTANDARIZACIÓN.....				71
CUADRO	10. MATRIZ	DE	ESTRATEGIAS	DE	CAPACIDAD
	INSTALADA.....				72

CUADRO	11.	MATRIZ	DE	ESTRATEGIAS	DE
CAPACITACION.....73					
CUADRO	12.	MATRIZ	DE	ESTRATEGIAS	DE
PRECIO.....74					
CUADRO	13.	MATRIZ	DE	ESTRATEGIAS	DE
PROMOCION.....75					
CUADRO	14.	MATRIZ	DE	ESTRATEGIAS	DE
DISTRIBUCION.....76					

## INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO1.ESTRUCTURA					
ORGANICA.....28					
GRAFICO	2.	DIAGRAMA	DE	LAS	CINCO
FUERZAS DE PORTER.....54					
GRAFICO	3.	EJEMPLO	DE	MATRIZ	MARCO
LOGICO.....67					

## INTRODUCCION.

La provincia de Manabí en su diversidad productiva y como parte de su identidad tiene en los Dulces de Rocafuerte uno de sus iconos exponentes que resume la herencia gastronómica ancestral de lo que representa una población que se forjó en base de una mixtura étnica con influencia de los aborígenes de la zona y el complemento extranjero producto de la migración que esta zona recibió tanto de nuevos residentes provenientes de Europa, así como de las misioneras que llegaron al convento de la mencionada población. Durante años el reconocimiento de quienes tuvieron la oportunidad de degustar estos dulces hicieron que su fama traspase fronteras Geográficas, lo que probablemente haya contribuido a que sea muy leve el grado de innovación y tecnificación que hasta la actualidad se haya incluido en el proceso productivo.

De igual forma en relación a su promoción y comercialización, tradicionalmente la forma de adquirir estos productos se reducía a la compra in situ, el envío por encomienda, el encargo, lo que en el actual escenario global es insuficiente tomando en cuenta la competencia que hoy existe en el sector dulcero. Esto ha ocasionado una estática en la demanda de sus productos, y por esta razón son muchos los productores que al ver con preocupación esta realidad decidieron asociarse creando la **Asociación de Productores y Comercializadores de Dulces de Rocafuerte** con la finalidad de mejorar su competitividad.

El presente trabajo ayudará a la mencionada asociación a Planificar su destino comercial basada fundamentalmente en dos ejes de trabajo, **El eje productivo** que

impulsará la utilización de mejores prácticas y el **eje Comercial** que pretende encontrar las alternativas para lograr una mejor distribución del producto y aumentar su consumo. Todo esto alrededor de un estudio del entorno del mercado actual de esta producción y de un análisis histórico que permitirá además entender el proceso asociativo y reforzar con criterios técnicos el camino que se deberá transitar para lograr posicionarse en un mercado mayor a esta reserva gastronómica ancestral que tenemos los Manabitas.

Para esto se utilizará la Matriz de Marco Lógico, metodología del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) que facilita la participación de la comunidad ya que las acciones planteadas deben ser abstraídas de la necesidad local, y soportadas en el compromiso de los miembros de la asociación en realizarlas en el corto, mediano y largo plazo. Al final de este Plan se plasmarán las expectativas que tanto las Autoras de la Tesis como los directivos del gremio visualizan como resultantes de su aplicación, lo que refuerza el establecimiento de metas medibles, alcanzables, verificables y sujetas a mejoramiento continuo.

El producto del presente plan deberá servir de soporte no solo a los asociados, sino a entidades como el municipio de Rocafuerte que hoy se encuentran interesados en potenciar este sector.

## **CAPITULO I**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN**

#### **1.1- GENERALIDADES DEL SECTOR REPOSTERO.**

Al hablar de sectores económicos, es importante indicar que los conceptos económicos establecen que pertenecen a los **secundarios** todos aquellos que establecen una transformación de materias primas para la elaboración de productos terminados.

Estos están incluidos en el sector industrial, y a nivel mundial la repostería en términos generales, se constituye como una actividad creciente y con gran arraigo cultural, ya que como lo veremos más adelante existen varias culturas antiguas que incursionaron en este campo, dejando de generación en generación huellas imborrables que hoy en día gracias a la tecnificación desarrollan productos que mueven grandes transacciones económicas y generan la creación de franquicias y marcas multinacionales.

Nuestro país no es la excepción y podemos observar varias industrias dedicadas a esta labor repostera, y de igual forma en el sector artesanal encontramos en varias poblaciones de nuestro país como Loja, Baños de Agua Santa, Ibarra, Ambato etc. repostería artesanal proveniente de tradiciones culturales ancestrales.

Nuestra provincia también tiene poblaciones dedicadas a esta actividad dentro del campo artesanal, tal es el caso del cantón Rocafuerte ubicado al noroeste de la ciudad

de Portoviejo, donde particularmente observamos que la fabricación de dulces artesanales tiene una particular importancia, no solo económica sino en la identidad de sus habitantes.

### **1.1.1 La Repostería**

El término repostería es el que se utiliza para denominar al “tipo de gastronomía que se basa en la preparación, cocción y decoración de platos y piezas dulces tales como tortas, pasteles, galletas, budines la cual es conocida también como pastelería...”(Antonieta, 1925), exige más precisión y exactitud en los componentes y técnicas que en otras áreas culinarias además de contar con una gran variedad de artículos para lograr los modelos, diseños y presentaciones requeridas y/o solicitadas por las personas, entre los cuales están: moldes, boquillas, velas, cortadores, rodillos, espátulas, tazas y cucharas medidoras, materia prima, entre otros.

Se la considera además como una habilidad delicada y en la cual hay que estar muy atento en los ingredientes que se utilice, por la gran variedad de productos empleados para su elaboración y por las diversas presentaciones que pueden darse a un postre, un pastel al servirlo o montarlo, o en la elaboración de dulces diversos.

Gran parte de las actuales recetas existentes en el área de repostería tienen sus inicios en procedimientos y formulas antiguas que muchas veces han sido olvidadas por el tiempo y otras tantas que han sido cambiadas de forma paulatina conforme a los nuevos criterios de personas conocedoras de este arte.

Como referencia histórica es importante citar que en la investigación se encontró que “En Egipto coexistían recetas básicas de repostería, en donde el sabor dulce se lo obtenía con miel de abeja, al no existir el azúcar, en Roma antigua se hizo uso de nuevas técnicas y medios para dulcificar, así como la mezcla de harina con miel en la elaboración de los dulces y postres; mientras que en el Oriente se conocía la caña de azúcar como endulzante, y ya con la llegada de los árabes es que su utilización se amplió por toda la cuenca mediterránea” (Ovalle, 2005).

En España, en 1492 los judíos asistían sus festividades con todo tipo de dulces y en el siglo XVII se descubre la levadura biológica, lo que permite que se despliegue mucho más la pastelería y se distinga de la panadería. En Francia, durante el siglo XVIII se desarrolla la pastelería moderna haciéndose pasteles, postres y dulces creativos que parecían obras de arte, haciéndose uso de otros ingredientes como: mermeladas, confituras, frutas, almendras o granos, miel, chocolates, entre otros. En el siglo XIX empiezan a aparecer pastelerías abiertas al público, se mejoran los equipos y maquinarias utilizadas en esta área y surgen otras nuevas, permitiéndose la producción en masa, debido a la conservación de alimentos.

Mestayer (1986) afirma “Con el siglo XX tocan más progresos tecnológicos que admiten la conservación, fermentación y congelación que permiten aumentar la calidad de los productos”

### 1.1.2 Antecedentes de la Repostería en el Cantón Rocafuerte.

Tomando en cuenta que en la provincia de Manabí se asentaron muchas familias provenientes de España, principalmente Judíos que junto con la colonia llegaron a nuestro país como parte del mandato de los reyes Católicos que exigían su cambio de religión o su exilio, muchas de sus costumbres y tradiciones, entre ellas las del tipo culinario también llegaron a nuestras tierras, geográficamente se constituyeron poblaciones como el actual cantón Rocafuerte que adoptaron recetas ancestrales con elementos que conocían nuestros aborígenes como la harina, el azúcar, el gluten y el almidón, los cuales son rezagos de la ocupación medio oriental que invadió a la madre patria en el siglo XV.

De manera tradicional, el cantón Rocafuerte es reconocido a nivel provincial y nacional por la variedad, y buen sabor de sus dulces artesanales, lo que hace que esta actividad sea considerada un patrimonio cultural intangible del cantón, en donde muchos de sus habitantes han hecho de esta actividad una fuente de ingreso permanente y estable para sus hogares.

“El título de **emporio dulcero** del país asignado a este cantón lo tiene bien ganado, ya que la economía familiar de buena parte de sus habitantes, depende la elaboración de unas 350 variedades de delicias dulceras, recetas que fueron aprendidas en gran mayoría por parte de sus padres y abuelos, como lo indicamos anteriormente, y mejoradas por monjas españolas que llegaron hace más de un siglo a este cantón para iniciar tareas de evangelización, quienes sabían de diversas preparaciones en el ámbito repostero, surgiendo así la elaboración de una gran variedad de dulces”(Gómez, 2008).

En las primeras visitas de campo se pudo observar la utilización de hornos tanto artesanales como industriales, además de cocinas y herramientas caceras, como base fundamental para su elaboración. Así mismo, se constató que no se ha avanzado en la tecnificación necesaria para mejorar su productividad ni se ha invertido en capacitación para mejorar su producción, lo que debilita las posibilidades de mejorar su competitividad ante los dulces industriales ya que inclusive al ser elaborados con recetas ancestrales las cuales incluyen “secretos” no se considera la estandarización ni registro de patente como opción para preservar esta cocina tradicional.

En el campo de la comercialización de estos productos, se la hace de manera directa, o por intermediario, con personas que los entregan tanto a nivel local, provincial y nacional, además según referencias de los productores, la materia prima requerida se la obtiene en centros de abastos de los cantones de Rocafuerte, Manta y Portoviejo, de forma individual y no se registran compras directas a los centros de producción de las mismas.

Según lo manifestado por un funcionario del municipio del mencionado cantón en el año 2013 se realizó un estudio en referencia a la producción de dulces y se determinó que los mismos se destinan a: Portoviejo, Manta, Quinindé, Guayaquil, Lago Agrio, Sacha, Sushufindi, Coca y un porcentaje mínimo se queda para ser vendido en las dulcerías y al menudeo en las diversas calles de Rocafuerte y paradas de vehículos que transitan como paso obligatorio para quienes viajan a los cantones aledaños (Tosagua, Chone, el Carmen) así como a otras provincias como Santo Domingo, Esmeraldas, los Ríos y Pichincha.

El Municipio del cantón Rocafuerte ha tomado en consideración y como referencia proyectos elaborados en base a la actividad de la repostería a fin de priorizar y realizar de manera participativa planes de mejora para el sector, así como fomentar la integración de los mismos en asociaciones para lograr el fortalecimiento y la formalización de los pequeños productores que hoy en día pretenden unirse como asociación, mejorando su calidad de vida; y alineados al plan nacional del buen vivir.

Por esta razón, el presente trabajo tiene como finalidad aportar al desarrollo de las microempresas dedicadas a este rubro tanto en su crecimiento económico, como en la calidad de su producción.

## **1.2 ANTECEDENTES DE LOS DULCES DE ROCAFUERTE**

La fama de los dulces de Rocafuerte es innegable y su sabor es inconfundible, dicha trayectoria ha trascendido en el ámbito provincial y nacional por el gran número de manabitas que residen en las diferentes provincias, siendo además un artículo de alta demanda en nuestros migrantes fuera del país, a pesar de su exquisitez y características de producción únicas, no ha existido un verdadero plan de fortalecimiento que permita mejorar su presentación, y por tanto un incremento en la comercialización de los mismos. Muchos de los visitantes del cantón, han tenido la oportunidad de degustar el producto en las diversas variedades en las que se elaboran, la adquisición de los mismos se la puede realizar en los negocios que expenden el producto al de tal en el centro de la ciudad o en las ventas ambulantes que se observan en los quioscos o paradas de buses.

En épocas anteriores, la producción de dulces se la realizaba en volúmenes representativos a comparación de los actuales y de igual manera eran muchas las familias dedicadas a esta actividad. Hoy son pocos los negocios que aún quedan y prácticamente muchas de las recetas que inicialmente dieron renombre al cantón de los dulces se han ido perdiendo con el tiempo. De las múltiples delicias que se preparaban, solo quedan unas cuantas, arraigadas a unas cuantas familias que aún conservan celosamente la tradición de su producción.

“La fama de los dulces es tradicional y su sabor característico, los alfajores, bocadillos, dulce de higo, de guineo, camote, rompopo, suspiros, huevos moyos, y otras delicias han cruzado diversas fronteras, por su gusto y elaboración característica”(Arturo, 2009).

Es preciso indicar, que los dulces que actualmente se encuentran de manera informal en las calles de la provincia de Manabí especialmente, no poseen la misma calidad en su sabor que los que se producen y se venden en el cantón Rocafuerte, las ventajas que presentan los dulces como producto en cuanto a sabor son muchas, porque los mismos son reconocidos por su exquisitez, a pesar de poseer esta ventaja competitiva en la actividad de la repostería, no se encuentra explotada correctamente debido a que la misma es considerada simplemente como una fuente de subsistencia familiar sin mayores posibilidades de crecimiento.

Arcentales (2006) afirma “ Existe una débil comercialización tanto individual como colectiva; esta situación no les permite a los productores y comercializadores tener una identificación comercial ,impidiendo esto a su vez que las familias productoras

puedan acceder a mercados formales a nivel nacional e internacional, privándose de la posibilidad de obtener mejores ingresos económicos y mejorar sus condiciones de vida”.

El nicho de comercialización y mercado existente para esta actividad no están siendo explotados de manera correcta, esto ha ocurrido desde sus inicios hasta la actualidad; el poco fortalecimiento organizacional de los productores artesanales para desarrollar la mencionada actividad productiva y comercial es el problema central por el cual la actividad no ha generado un desarrollo permanente y los ingresos de las familias productoras se estén reduciendo paulatinamente; además de las falencias en planificación productiva, lo que limita a los habitantes del cantón a su participación en el actual mundo comercial, globalizado y competitivo.

Cabe destacar que en la actualidad existe una incipiente organización de productores de dulces en Rocafuerte, la misma que presenta serios problemas de funcionalidad administrativa y operativa debido a que no se ha planteado de manera correcta una estructura organizada que permita hacer de las familias productores más micro-empresariales. Además de la escases de inversión del Municipio, los diferentes Ministerios y la idiosincrasia que tienen los habitantes que son factores influyentes, los cuales han impedido que se forme en este cantón una gran asociación en el sector repostero. El escaso fortalecimiento organizacional que tienen como unión de productores también provoca que no exista una asociación con marcada distinción en el mercado local, con una imagen corporativa, una adecuada ordenación comercial de sus productos y una débil estructura financiera, que a su vez genere oportunidades laborales, fomentando de esta manera el empleo en el cantón Rocafuerte.

Ante esta situación resulta necesario un estudio que permita fortalecer la existencia de esta actividad que además de dar paso al aumento del poder adquisitivo de los habitantes, mejore la calidad de vida de los mismos y conservar la línea de fabricación de los pocos productos que actualmente se están elaborando, logrando los cambios esperados y la generación de expectativas e ingresos de los diversos productores de dulces radicados en Rocafuerte.

### **1.3 ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE DULCES DEL CANTÓN ROCAFUERTE.**

En el año 1997 los habitantes del cantón Rocafuerte dedicados a la repostería y su comercialización tuvieron la iniciativa de crear una asociación, que le permitiría agruparse, tener una representatividad y así poder distribuir de mejor manera sus productos, sin olvidar el afán de varias personas por organizar su actividad. Idea que nace debido a la falta de apoyo de autoridades a este sector, que genera economía a sus pobladores, sin embargo esto quedo solo en deseos para este entonces.

Ya en el año 2011 retomaron tal iniciativa para la creación y funcionalidad de la asociación encontrándose hoy en día en la realización de los trámites respectivos para su establecimiento formal de la “Asociación de Productores y Comercializadores de Dulces de Rocafuerte” como será denominada. La misma que contará con 68 socios fundadores y con una directiva conformada por Presidente, Administrador, Secretario, Tesorero y 3 Vocales.

Al momento la asociación cuenta con apoyo de autoridades locales como son el Ilustre Municipio de Rocafuerte y la Cámara de Comercio del mismo cantón, esperando poder incrementar el apoyo conforme se vaya formalizando la creación de la asociación, que permitan a través de técnicas, métodos e inversiones varias, mejorar los niveles de ingresos y beneficios de sus asociados. Cabe mencionar que el ente regulador al cual pertenecen y se debe es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria cuyas siglas son SEPS quien es el encargado de controlar la gestión, administración y operatividad de este tipo de Asociaciones, en la actualidad la mencionada Asociación cuenta con 68 integrantes entre productores y comercializadores, (Ver anexo 1).

Cabe mencionar que actualmente no están comercializando de manera asociativa, pero sí de manera individual, ante lo cual entregan dulces a las ciudades de Guayaquil, Santo Domingo, Esmeraldas, y de manera provincia a cantones como El Carmen, Manta, Portoviejo, Pichincha, Bahía como los de mayor distribución, además de realizar entregas a tiendas y al menudeo ya sea al por mayor y menor, así como bajo pedidos.

Como objeto social principal dentro de su estatuto tendrá el siguiente: Realizar actividades de Producción y Comercialización de Dulces Artesanales y afines con fines asociativos. Para su cumplimiento podrá efectuar especialmente las siguientes actividades:

1. Adquirir, arrendar, enajenar, administrar, preñar o hipotecar bienes inmuebles;

2. Importar maquinaria, vehículos, equipos, materia prima, insumos y similares, destinados al cumplimiento de su objeto social;
3. Exportar la producción de sus asociados preservando la soberanía alimentaria;
4. Propender al mejoramiento social de sus miembros, mediante la comercialización de los productos o servicios desarrollados por ellos;
5. Propender a la eficiencia de las actividades económicas de sus asociados, fomentando el uso de técnicas y tecnologías innovadoras y amigables con el medio ambiente;
6. Suscribir convenios de cooperación técnica y capacitación con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y/o extranjeros, para el fortalecimiento de las capacidades de sus asociados; y,
7. Promover la integración con organizaciones afines o complementarias, procurando el beneficio colectivo;

Son obligaciones y derechos de los asociados, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General(Ley de Economía Popular y Solidaria , 2011)los siguientes:

1. Intervenir en las Juntas Generales con voz y voto, pudiendo elegir y ser elegidos para los cargos directivos, previo el cumplimiento de los requisitos previstos en el presente estatuto y en su Reglamento Interno;
2. Ser beneficiarios de los programas de capacitación, asistencia técnica y de los servicios que ofrezca la Asociación;
3. Utilizar responsablemente los bienes y servicios comunes;

4. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, los estatutos sociales y la normativa interna que rigen a la Asociación;
5. Cancelar los aportes de capital no reembolsable y las cuotas ordinarias y extraordinarias que sean fijadas por la Junta General o la Junta Directiva;
6. Desempeñar las obligaciones inherentes al cargo para el que hayan sido designados;
7. Contribuir con su comportamiento al buen nombre y prestigio de la Asociación;
8. No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento;
9. No utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas;
10. Los demás que consten en el Reglamento Interno.

### **1.3.1 Formas de Financiamiento de la Asociación**

El capital social de la Asociación estará constituido por:

1. Las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables;
2. La totalidad de las utilidades y excedentes del ejercicio económico una vez cumplidas las obligaciones legales; y,
3. Las donaciones efectuadas a su favor que, en caso de disolución, no podrán ser objeto de reparto entre los asociados. La Junta General determinará, la organización pública o privada, sin fin de lucro, que será beneficiaria de estos

bienes y que tendrá como objeto social una actividad relacionada con el sector economía popular y solidaria.

### **1.3.2 Estructura Contable de la Asociación.**

La Asociación aplicará las normas contables establecidas en el Catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Los estados financieros y balance social anuales serán aprobados dentro de los primeros noventa días de cada año por la Junta General.

Cabe mencionar que en la actualidad cada socio aporta con una cuota mensual muy módica, la misma que sirve para la realización de actos administrativos y de planificación que vayan desarrollando o generando durante la constitución legal y reglamentaria de esta, ya que por el momento no cuentan con egresos por concepto de arriendo o pagos de servicios básicos, debido a que las reuniones realizadas son en los hogares de los diversos socios de manera rotativa.

## **1.4 ANÁLISIS DEL PRODUCTO**

Cada socio elabora diversidad de productos relacionados a lo que tiene que ver con dulces, entre los cuales están: huevo moyo, suspiro, cocadas, galletas de almidón, galletas de sal, dulce de guineo, dulce de piña, bocadillo, alfajores, ilustrados, entre otros. Todos estos productos son vendidos en tarrinas plásticas transparentes o en fundas de papel, sin ningún tipo de imagen o diseño que identifique que los mismos son elaborados por socios pertenecientes a la Asociación de Productores y Comercializadores de Dulces del Cantón Rocafuerte, lo que hace que no exista una

imagen corporativa de la misma que no solo le dé un valor agregado al producto sino que además mayor representatividad e imagen(Gómez, 2008).

Para lo cual se propone que la Asociación una vez definido los objetivos y metas que tendrían como ente agrupado, plantee una imagen física que les permita mostrarse ya con una marca, en donde el producto sea identificado por todos, además de buscar los mecanismos necesarios para su optima comercialización y distribución de los mismos, a mercados locales.

### **1.5 SISTEMA DE PRODUCCION.**

En la actualidad la producción se realiza de forma artesanal con elementos semi industriales ya que se observa la inclusión de equipamiento no tradicional pero de un pequeño margen de producción. El proceso de producción de los dulces comienza con la selección de insumos que comprende la verificación de la materia prima a utilizar y su distribución a los diferentes lugares de fabricación.

Una vez que se tiene la materia, se continúa con la preparación de los dulces que se desarrolla en el área de preparación de alimentos acondicionada en los diferentes lugares de elaboración de repostería.

Luego de esto los productos terminados pasan al área de empaque, en este lugar se encontrarán los materiales utilizados con los que se procederá a la envoltura de los dulces.Después del empaque los productos que se envían a los diferentes sitios de comercialización del producto.

## **1.6 CAPACIDAD PRODUCTIVA ACTUAL**

Los dulces artesanales del Cantón Rocafuerte ofrecen 300 tipos de creaciones o variedades, siendo elaborados con materia prima de primera calidad, sus ingredientes son cuidadosamente seleccionados con el fin de brindar un producto confiable, altamente saludable y de excelente sabor.

Sin embargo no se cuenta con estudios que permitan determinar cuantitativamente cual es la real capacidad instalada, ni el stock los dulces artesanales que poseen mayor rotación, sin embargo por la experiencia de los productores ante la demanda empírica se conoce que como son las galletas de almidón, los huevos mojos, bizcochos, alfajores, troches, dulces de camote, suspiros, cocadas, limón relleno, piononos, rombitos, ajonjolí, entre otros los de mayor requerimientos inmediatos de los clientes.

No existe una política de comercialización que permita abastecer a los consumidores de los dulces artesanales de acuerdo a los pedidos que realicen con anticipación. Por lo tanto aunque se podría en el caso de algunos productores determinar su capacidad productiva, es muy complicado hacerlo con quienes realizan su producción totalmente artesanal.

## **1.7. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN ACTUAL**

Las estrategias de comercialización actual que utiliza la Asociación de Productores y Comercializadores de Dulces del Cantón Rocafuerte no están basadas en conocimientos administrativos y criterios profesionales que les permitan ser lo mejor posible en base a las necesidades, requerimientos y sobre todo proyecciones de los socios que conforman esta asociación.

“Actualmente cada socio elabora su producto de manera independiente, ya sea en sus hogares o sitio destinado para la producción de estos, en donde los ingresos obtenidos por estas ventas son propios y no son compartidos o en su efecto no entregan un porcentaje de estas o información de las mismas a la asociación a la que pertenecen”. (Washintong, 2009)

Cada socio vende su producto al por menor o al por mayor conforme sea la capacidad de venta que pueda tener del producto que elabora, así como también de las personas que participan en esta venta. Cabe mencionar que muchos de estos productores pertenecientes a la asociación tienen intermediarios que adquieren sus productos en grandes cantidades para llevarlos a ofrecer a otros cantones de la provincia, así como también a otras provincias, en las cuales son muy solicitados y demandados por su calidad, sabor y precio.

Sería importante que los socios pertenecientes a esta asociación una vez elaborado de manera legal sus estatutos y vida jurídica planteen todas las estrategias necesarias para definir la forma de comercialización, precio, venta y distribución de sus productos.

## **1.8ANÁLISIS FODA DE LA ASOCIACION DE PRODUCTORES DE DULCES DE ROCAFUERTE**

La Asociación de Productores y Comercializadores de Dulces del Cantón Rocafuerte no cuentan con un FODA que les permita visualizar su situación actual ante ello esta investigación plantea la realización de un FODA que muestre los posibles factores internos y externos que se le podrían presentar durante el desarrollo de su actividad asociativa.

Por lo tanto las autoras de la presente investigación realizan a continuación esta matriz que permitirá inicialmente obtener un criterio situacional de la Asociación y sus integrantes para de esta forma realizar un diagnóstico real y plantear los ejes estratégicos y el respectivo plan para alcanzar el fortalecimiento comercial ya que esta es la Base y Objetivo principal de este trabajo.

Para esto se convocó a los miembros activos de la asociación a participar de un taller donde se pudo obtener el resultado del cuadro a mostrarse a continuación. Vale acotar que en esta reunión se pudo constatar el deseo de los miembros de superarse y apoyar las gestiones de mejora que en conjunto las autoridades, y ministerios desean implantar en esta población.

## **1.9 FODA DE LA ASOCIACIÓN**

Luego de realizar una dinámica de grupo y de solicitar a los asistentes el llenado del formulario de asistencia se procedió a indicar a breves rasgos que implicaba realizar un FODA tomando en cuenta el grado de escolaridad de los asistentes y su poca familiaridad con este tipo de procedimientos.

Sin embargo es de indicar que los participantes colaboraron mucho con sus ideas ya que se planteó metodológicamente el sistema METAPLAN donde como reglas generales se permitía que cada uno de ellos exponga sus ideas con el compromiso de no hacer ninguna crítica al expositor, y que luego en el plenario se procedería a escoger los factores comunes y relevantes a ser incluidos en la matriz definitiva, cuyo resultado se expone a continuación.

Cabe señalar que el FODA será la base sobre la cual se realizara la metodología con la cual se determinaran los Objetivos estratégicos sobre los cuales se delinearé el plan.

El análisis ODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es

posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**CUADRO 1.**

**ANALISIS FODA DE LA ASOCIACION 1**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Los miembros de la Asociación poseen conocimiento ancestral de su oficio	Tanto productores como asociados carecen de manuales, registros y procesos tanto para la elaboración de los dulces como para el manejo administrativo
Existe reconocimiento en el mercado local e identificación del producto y su origen	Carencia de planificación comercial y estrategias comunes que permitan conquistar mercados
La Materia prima es Accesible y de producción Nacional con muchos oferentes	Escasa socialización de los fines de la Asociación y los beneficios a la comunidad
Los asociados muestran su deseo de colaborar y mejorar su desempeño mediante capacitación	Carencia de capacitación para los miembros asociados en temas administrativos, contables, comerciales y de Marketing

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Líneas de crédito de entidades financieras públicas y privadas, creadas para apoyar a micro negocios	Posicionamiento de dulces industriales nacionales e internacionales en gustos y preferencias de la población
Programas de capacitación estatales que pueden ser aprovechados por la asociación como parte del plan de fortalecimiento	Inexistencia de Estándares de producción y calidad que impiden su registro sanitario
Proyectos de turismo gastronómico donde se debe incluir la producción de dulces de Rocafuerte	La tendencia al consumo de productos libres de azúcares que en los productos industriales
Posibilidad de importar tecnología (Bienes de Capital) con exención de tributos	Los mercados requieren producciones de gran escala que solo se consiguen con tecnificación

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Las Autoras

## **CAPITULO II**

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LEGAL DE LA ASOCIACIÓN.**

#### **2.1 ORGANIZACIÓN DE LA ASOCIACION**

Antes de iniciar la elaboración de un plan de fortalecimiento comercial de la asociación de dulceros de Rocafuerte, es importante establecer la situación actual de la misma, tanto en la parte organizacional como en su conformación legal.

Para esto fue necesario recabar información tanto en el campo de estudio como en trabajos que sobre el tema se han realizado anteriormente, ya que la potencialidad del mencionado cantón y de su producción es reconocida en diversas latitudes.

La preservación y mejora continua de la producción dulcera no solo es menester del fomento productivo, sino además representa un importante icono cultural para nuestra provincia.

“Más se debe de reconocer que el factor de mayor determinación para lograr el mencionado mejoramiento se encuentra en lograr la verdadera integración comunal, mas no solo en torno a los intereses económicos sino además en la verdadera herramienta de bienestar común en la que se constituye la asociativos (Luna Rafael ,Chavez Damaris, 2005)

Luego de entrevistar a diferentes actores económicos del cantón Rocafuerte y de investigar diferentes fuentes bibliográficas e investigaciones previas realizadas sobre este tema conocimos que “durante los años 80 se creó un gremio de productores de

dulces tradicionales de Rocafuerte, y como tal consiguieron oportunidades para exportar sus productos con el fin de obtener un mayor número de consumidores en diferentes épocas del año; pero al no existir el apoyo de las instituciones y autoridades del cantón no las pudieron aprovechar, sumando a esto la falta de afinidad de ideales entre los productores y sentido de asociación, el gremio terminó por desaparecer” Sin embargo es importante indicar que la capacidad productiva individual no satisface la demanda razón por la cual es necesario retomar el tema asociativo.

En estudios anteriores se determinó que los dulces tienen una demanda estacional, es decir que tienen una mayor cantidad de pedidos en determinadas épocas del año, relacionadas principalmente con festividades, fiestas patronales, eventos cívicos, etc. Sin embargo la tipología de la producción debería ser mucho más dinámica, es decir que este tipo de productos no se deberían limitar a fechas, sino a preferencias del consumidor y demanda constante, por lo que ya anteriormente se ha propuesto, “introducir la comercialización de los productos en los supermercados y escuelas con lo que se lograría estabilizar su demanda, para esto es necesario determinar la capacidad de producción”(Gómez, 2008)

La asociación nace de un proyecto que consiste en agrupar a los productores de dulces tradicionales y parte de la población desempleada de Rocafuerte mediante su capacitación en la elaboración de dulces con el objetivo de presentar un producto de calidad, estandarizando su proceso productivo, perfeccionando su presentación y mejorando su comercialización. Con ello se espera conseguir el aumento de plazas de

empleo en el cantón, mejoras en las condiciones de vida de los participantes del proyecto y el desarrollo de la zona.

Gómez (2010) afirma que. “Se realizó entrevistas personales a los actuales productores de dulces para determinar la posibilidad de agruparlos en una empresa como socios accionistas, los que manifestaron estar dispuestos si es que aumentan sus beneficios, se mantiene la calidad de los dulces y todos los integrantes se comprometen con la empresa”.

### **OBJETIVOS**

1. Introducir los diversos dulces tradicionales de Rocafuerte en diferentes ciudades a través de supermercados, ofreciéndoles productos de calidad, higiene y excelente presentación.
2. Canalizar las utilidades hacia la reinversión que permita contar con un fondo para promocionar correctamente nuestros productos, forjar el crecimiento de la empresa en el ámbito nacional y estableciendo las bases para una posible exportación del producto.

Desde el punto de vista estratégico la asociación conserva la Misión y Visión que se estableció con el proyecto empresarial las cuales son las siguientes:

#### **Misión**

Contribuir al desarrollo comunitario del cantón Rocafuerte con el apoyo activo comunitario de los productores actuales y potenciales de dulces tradicionales mediante su producción y comercialización, garantizando un producto de calidad a

nuestros clientes, gracias a la constante capacitación de nuestra fuerza laboral, comprometidos en términos de eficiencia, rentabilidad y competitividad.

### **Visión**

Ser líder a nivel nacional e internacional en la elaboración de dulces de calidad para su exportación, siendo elaborados higiénicamente y de alto nivel competitivo.

Analizando lo antes expuesto, las autoras de la tesis consideran que tanto la Misión como la Visión planteada sigue vigente y la intención del presente trabajo es hacer operativas las mismas.

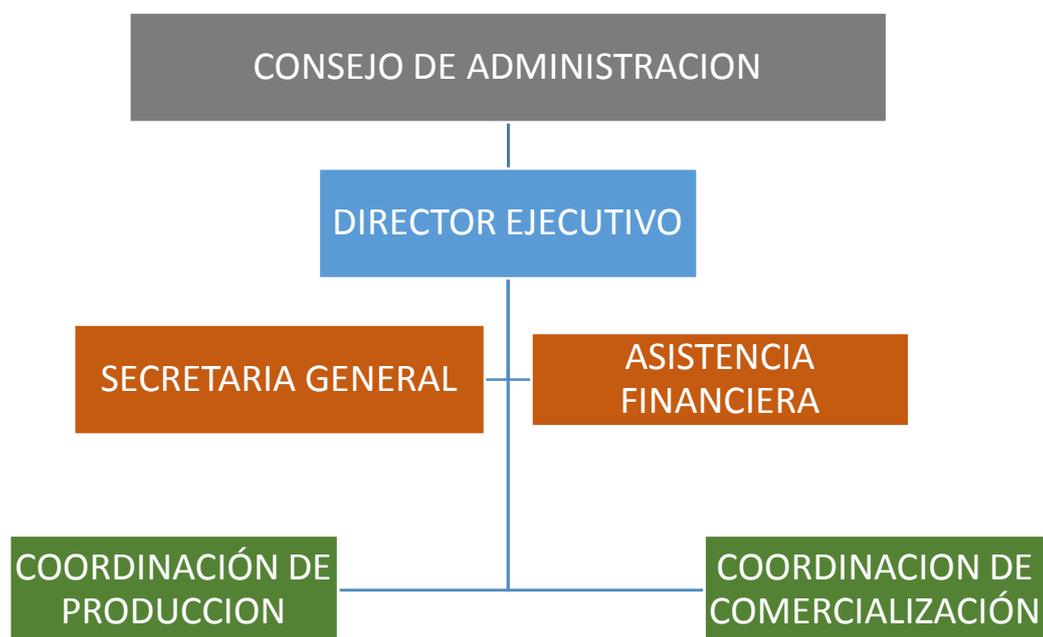
## **2.2. ESTRUCTURA DE FUNCIONES**

La presente estructura organizacional se basa en criterios funcionales acorde a la escases de recursos para el aparataje administrativo, sin descuidar la cobertura de las necesidades para las que fue creada.

La intención es consolidar una estructura que además integre la participación de los integrantes de la asociación de forma ordenada y acorde a los principios que la ley de Economía Popular y Solidaria exige.

## GRAFICO 1

### ESTRUCTURA ORGANICA



**Elaboración:** Las Autoras

### 2.3. IDENTIFICACION DE FUNCIONES.

**Consejo de Administración.**-Es el máximo organismo administrativo formado por representantes electos democrática y universalmente de entre todos los socios, su función es vigilar las acciones administrativas de quienes trabajan en las comercial, financiero y productivo.

**Director Ejecutivo.**- Es el representante Legal de la Asociación, quien tiene a su cargo el gestionar recursos a través del establecimiento de políticas de auto

financiamiento, así como la también de la obtención de fondos estatales, privados y de ONG`s que tengan como finalidad el desarrollo comunitario.

**Secretaría General.**-Se encarga de brindar el apoyo administrativo a la Dirección Ejecutiva, además de coordinar los eventos de capacitación y ferias comerciales que organice o participe la asociación.

**Asistencia Financiera.**-Es la encargada del manejo económico de la asociación, tanto desde el punto de vista financiero y contable, como en la recaudación de las aportaciones de los asociados.

**Coordinación Comercial.**-Basa su accionar en la búsqueda de oportunidades comerciales en negocios locales, nacionales e internacionales, mediante la organización y participación de Ferias y demás eventos donde se pueda exhibir la producción.

**Coordinación de Producción.**- Es la encargada de establecer el estándar de producción y controlar el cumplimiento del mismo para el aseguramiento de calidad, además de controlar el grado de satisfacción del cliente.

#### **2.4. LEGAL DE LA ASOCIACIÓN.**

Es importante indicar que el entorno legal bajo el cual la asociación se desenvuelve está enmarcado en el “Plan Nacional del Buen Vivir” el cual se articula para este efecto tanto en la “Ley de Economía Popular y Solidaria” como base legal de su conformación y el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones

“como base de su accionar en el ecosistema productivo y como parte del cambio de la Matriz Productiva del País.

#### **2.4.1 Base Legal de Conformación**

Dada la finalidad y el ámbito de aplicación de la Asociación, sustentamos a continuación las razones por las cuales su fundamento jurídico se encuentra contemplado en la **LEPS**.

#### **Definición de Economía Popular y Solidaria.-**

“**Art.- 1.-**Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital.”(Ley de Economía Popular y Solidaria , 2011)

En consecuencia la finalidad de buscar el bienestar común de los micros productores de dulces de la mencionada Asociación se ve claramente sustentada en el articulado inicial de la Ley en referencia.

Citamos a continuación el soporte bajo el cual se hace mandatorio la aplicación y sometimiento a la jurisdicción de la Ley para las actividades que tiene como objetivo la organización en estudio

**“Art.- 8.-**Quedan sometidas a la presente ley, las formas de organización de la economía popular y solidaria, las públicas y privadas, que tengan entre sus finalidades, fomentar, promover, proteger, regular, acompañar y supervisar las actividades económicas desarrolladas por dichas organizaciones.”(Ley de Economía Popular y Solidaria , 2011)

Se debe además tomar en cuenta que las formas de Organización de la economía popular y solidaria contemplan algunas formas dentro de las cuales se contempla las “organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que fusionan sus escasos recursos y factores individualmente insuficientes, con el fin de producir o comercializar en común y distribuir entre sus asociados los beneficios obtenidos, tales como, microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, entre otras, que constituyen el Sector Asociativo”(Ley de Economía Popular y Solidaria , 2011)

Dentro de las características de la conformación de este tipo de asociaciones están tipificados los siguientes condicionantes que muestran claramente la sujeción a este cuerpo legal, siendo las más destacadas.

- “a) La búsqueda de la satisfacción en común de las necesidades de sus integrantes, especialmente, las básicas de autoempleo y subsistencia;
- b) Su compromiso con la comunidad, el desarrollo territorial y la naturaleza;
- c) La ausencia de fin de lucro en la relación con sus miembros;
- d) La no discriminación, ni concesión de privilegios a ninguno de sus miembros;
- e) La autogestión democrática y participativa, el autocontrol y la autoresponsabilidad;
- f) La prevalencia del trabajo sobre el capital; de los intereses colectivos sobre los individuales; y, de las relaciones de reciprocidad y cooperación, sobre el egoísmo y la competencia”.(Ley de Economía Popular y Solidaria , 2011)

## **2.5 ESTATUTOS Y REGLAMENTOS INTERNOS**

Su conformación asociativa busca obtener los beneficios e incentivos que las mencionadas leyes brindan a este tipo de producción, por lo tanto es importante mencionar los principios jurídicos que sustentan su conformación y afirmar cuales son las concordancias de estos con los fines de la comunidad.

“Es así que a partir del 29 de diciembre del 2010, fecha en la cual se publica en el Registro Oficial el COPCI, el Ecuador cuenta con una normativa clara en materia de

inversiones. El artículo 5 de dicho cuerpo normativo señala como rol del Estado, fomentar el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y la definición e implementación de instrumentos e incentivos, que permitan dejar atrás el patrón de especialización dependiente de productos primarios de bajo valor agregado para la transformación de la matriz productiva, el Estado incentivará la inversión productiva, a través del fomento de entre otras cosas:

a) La competitividad sistémica de la economía a través de la provisión de bienes públicos como la educación, salud, infraestructura y asegurando la provisión de los servicios básicos necesarios, para potenciar las vocaciones productivas de los territorios y el talento humano de las ecuatorianas y ecuatorianos. El Estado establecerá como objetivo nacional el alcance de una productividad adecuada de todos los actores de la economía, empresas, emprendimientos y gestores de la economía popular y solidaria, mediante el fortalecimiento de la institucionalidad y la eficiencia en el otorgamiento de servicios de las diferentes instituciones que tengan relación con la producción

e) La implementación de una política comercial al servicio del desarrollo de todos los actores productivos del país, en particular, de los actores de la economía popular y solidaria y de la micro, pequeñas y medianas empresas, y para garantizar la soberanía alimentaria y energética, las economías de escala y el comercio justo, así como su inserción estratégica en el mundo” (Codigo Organico de la Producción Comercio e Inversiones, 2010).

Por lo expuesto, vale la pena indicar que el Código Orgánico de la Producción, Comercio Inversiones tiene como finalidad los siguientes aspectos que son compatibles con la misión de la asociación de los que mencionamos entre otros:

- a) “Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eco eficiente;
- b) Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;
- c) Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;
- d) Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietario.
- e) Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables.

- f) Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos.
  
- g) Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico
  
- h) Promover las actividades de la economía popular, solidaria y comunitaria, así como la inserción y promoción de su oferta productiva estratégicamente en el mundo, de conformidad con la Constitución y la ley
  
- i) Impulsar los mecanismos que posibiliten un comercio justo y un mercado transparente” (Codigo Organico de la Producción Comercio e Inversiones, 2010)

### **2.5.1 Estatutos y Reglamentos internos**

En base al entorno legal antes expuesto en el año 1997 los habitantes del cantón Rocafuerte dedicados a la repostería y su comercialización tuvieron la iniciativa de crear una asociación, que le permitiría agruparse, tener una representatividad y así poder distribuir de mejor manera sus productos, sin olvidar el afán de varias personas por organizar su actividad. Idea que nace debido a la falta de apoyo de autoridades a este sector, que genera economía a sus pobladores, sin embargo esto quedo solo en deseos para este entonces. Ya en el año 2011 retomaron tal iniciativa para la creación y funcionalidad de la asociación encontrándose hoy en día en la realización de los trámites respectivos para su establecimiento formal de la “Asociación de Productores y Comercializadores de Dulces de Rocafuerte” como será denominada. La misma que contará con 68 socios fundadores y con una directiva conformada por Presidente,

Administrador, Secretario, Tesorero y 3 Vocales. Al momento la asociación se cuenta con apoyo de autoridades locales como son el muy Ilustre Municipio de Rocafuerte y la Cámara de Comercio del mismo cantón, esperando poder incrementar el apoyo conforme se vaya formalizando la creación de la asociación, que permitan a través de técnicas, métodos e inversiones varias mejorar los niveles de ingresos y beneficios de sus asociados. Cabe mencionar que el ente regulador al cual pertenecen y se debe es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria cuyas siglas son SEPS quien es el encargado de controlar la gestión, administración y operatividad de este tipo de Asociaciones. Cabe mencionar que actualmente no están comercializando de manera asociativa, pero sí de manera individual, ante lo cual entregan dulces a las ciudades de Guayaquil, Santo Domingo, Esmeraldas, y de manera provincia a cantones como El Carmen, Manta, Portoviejo, Pichincha, Bahía como los de mayor distribución, además de realizar entregas a tiendas y al menudeo ya sea al por mayor y menor, así como bajo pedidos. Como objeto social principal dentro de su estatuto tendrá el siguiente: Realizar actividades de Producción y Comercialización de Dulces Artesanales y afines con fines asociativos. Para su cumplimiento podrá efectuar especialmente las siguientes actividades:

1. Adquirir, arrendar, enajenar, administrar, preñar o hipotecar bienes inmuebles;
2. Importar maquinaria, vehículos, equipos, materia prima, insumos y similares, destinados al cumplimiento de su objeto social;
3. Exportar la producción de sus asociados preservando la soberanía alimentaria;

4. Propender al mejoramiento social de sus miembros, mediante la comercialización de los productos o servicios desarrollados por ellos;
5. Propender a la eficiencia de las actividades económicas de sus asociados, fomentando el uso de técnicas y tecnologías innovadoras y amigables con el medio ambiente;
6. Suscribir convenios de cooperación técnica y capacitación con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y/o extranjeros, para el fortalecimiento de las capacidades de sus asociados; y
7. Promover la integración con organizaciones afines o complementarias, procurando el beneficio colectivo;

Son obligaciones y derechos de los asociados, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General, los siguientes:

1. Intervenir en las Juntas Generales con voz y voto, pudiendo elegir y ser elegidos para los cargos directivos, previo el cumplimiento de los requisitos previstos en el presente estatuto y en su Reglamento Interno;
2. Ser beneficiarios de los programas de capacitación, asistencia técnica y de los servicios que ofrezca la Asociación;

3. Utilizar responsablemente los bienes y servicios comunes;
4. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, los estatutos sociales y la normativa interna que rigen a la Asociación;
5. Cancelar los aportes de capital no reembolsable y las cuotas ordinarias y extraordinarias que sean fijadas por la Junta General o la Junta Directiva;
6. Desempeñar las obligaciones inherentes al cargo para el que hayan sido designados;
7. Contribuir con su comportamiento al buen nombre y prestigio de la Asociación;
8. No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento;
9. No utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas;
10. Los demás que consten en el Reglamento Interno.

El capital social de la Asociación estará constituido por:

1. Las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables;
2. La totalidad de las utilidades y excedentes del ejercicio económico una vez cumplidas las obligaciones legales; y,
3. Las donaciones efectuadas a su favor que, en caso de disolución, no podrán ser objeto de reparto entre los asociados. La Junta General determinará, la organización pública o privada, sin fin de lucro, que será beneficiaria de estos bienes y que tendrá como objeto social una actividad relacionada con el sector economía popular y solidaria.

La Asociación aplicará las normas contables establecidas en el catálogo único de cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Los estados financieros y balance social anuales serán aprobados dentro de los primeros noventa días de cada año por la Junta General.

Cabe mencionar que en la actualidad cada socio aporta con una cuota mensual muy módica, la misma que sirve para la realización de actos administrativos y de planificación que vayan desarrollando o generando durante la constitución legal y reglamentaria de esta, ya que por el momento no cuentan con egresos por concepto de arriendo o pagos de servicios básicos, debido a que las reuniones realizadas son dadas en los hogares de los diversos socios de manera rotativa(Reglamento Interno de la Asociación de productores de Dulces de Rocafuerte, 2010).

## **CAPITULO III**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Para realizar una propuesta de fortalecimiento comercial para los productores asociados de Rocafuerte, es importante conocer su situación actual, sin embargo para introducirnos en el tema es importante realizar una retrospectiva para conocer la dinámica de su comercialización.

Históricamente la elaboración de dulces tradicionales artesanalmente fabricados fue casera dirigida a un minúsculo segmento de mercado, y posteriormente derivó a llevar dicha actividad a niveles micro empresarial siendo un negocio rentable y utilitario.

Inicialmente el mercado de los dulces tenía tintes de monopólico donde las condiciones de competitividad estaban fijadas por un único productor existente, (conformado por una sola familia), quien conocedora de los procedimientos para la fabricación de estos dulces, los destinaban solamente para consumo interno de sus propias familias y del grupo selecto de amistades cercanas. La receta se trataba de heredar de generación en generación.

El volumen de producción no era significativo y posteriormente estos dulces se dieron a conocer por otras personas quienes identificaban el producto inmediatamente, promocionándolos por todas sus características y atributos, las amistades cercanas, bajo pequeños pedidos, empezaron a solicitar ciertas creaciones

y variedades de dulces para su consumo directo, pagando un precio por su adquisición y así poco a poco los fabricantes calificaron a esta labor como innovadora, novedosa, productiva y redituable, y fueron requeridos y demandados para venderlos en sus negocios al detalle.

Participaban en el mercado de fabricantes y oferentes, toda la familia, abuelos, padres, hijos que aprendían y manejaban este arte y destreza, esperando mejorar sus economías. Por el lado de la demanda, las mismas amistades recomendaban a otras personas las cualidades y sabores de estos dulces, lo que desencadenaba una publicidad gratuita, exitosa y con gran difusión para los compradores y por el lado de la oferta, se iban incrementando progresivamente los pedidos y con ello la producción.

La adquisición de los dulces artesanales se la realizaba de manera directa, los clientes iban a los domicilios de los fabricantes (que luego se transformaron en talleres) y esperaban el momento preciso en que los dulces estuvieran listos para comprarlos, así recibían el producto en condiciones apropiadas para que tuvieran mayor tiempo de conservación y guardaran su frescura, sus vehículos particulares constituían los medios de transportación, así como también; algún cargador que se encontrara en el camino y que los llevara a cuesta sobre su espalda hasta su destino, una vez colocados los dulces en sus domicilios, los compradores los vendían en sus tiendas al detalle, o para algún tipo de actividad que requería de la presencia de estos sabrosos entremeses.

Los dulces artesanales de un siglo atrás, eran fabricados con mucha paciencia y vocación, como se guardan sigilosamente las recetas de la abuela consideradas las más deliciosas, muchas horas de dedicación, para plasmar un producto único y sano, el cual contaba con un buen número de demandantes. No debemos olvidar el trabajo en este ámbito que realizaban las monjas que incorporaron nuevos dulces o agregaron elementos para mejorar los ya existentes.

### **3.1 DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE LA DEMANDA ACTUAL.**

El análisis de la demanda pretende cuantificar el volumen producción de dulces que los consumidores podrían adquirir además de determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado así como determinar la posibilidad de participación del producto del proyecto en la satisfacción de dicha demanda.

Si bien es cierto, el presente estudio no se realiza para una empresa en particular sino para una asociación de productores, es importante indicar que dada la finalidad de constitución de la misma y el impacto que pretende tener la asociatividad sobre los negocios individuales, se han analizado varios aspectos necesarios para conocer:

- La estructura del consumo
- La estructura de los consumidores
- Estructura geográfica de la demanda
- La interrelación de la demanda
- Motivos que originan la demanda

- Necesidad potencial o la fuente
- Potencialidad de Mercado.

Entre los factores que afectan directamente a la demanda de dulces tradicionales artesanalmente elaborados, se pueden citar los siguientes:

- El consumo hacia productos sustitutos a los dulces artesanales como son los industrializados.
- La carencia de publicidad por parte de fabricantes
- Dados los volúmenes de producción el precio de las materias primas se incrementa o disminuye
- Que el precio de los productos sustitutos varíe significativamente en relación al precio de los dulces artesanales.
- Dificultades logísticas por la geografía de la población
- Por innovaciones técnicas que introducen bienes y servicios sustitutos.
- Gustos y preferencias de los consumidores

Por otro lado, la tendencia a consumir productos certificados, bajo normas de calidad, elaborados formalmente y así mismo la búsqueda de productos que contribuyan a una alimentación sana y dietética hacen que la tendencia sea decreciente con relación a las opciones que ocupan sustitutos del azúcar y harinas la cual es la base de la preparación de los dulces de Rocafuerte.

Sin embargo y aunque no existen estudios exclusivos de la demanda de la producción de este cantón Manabita, (estudios que tiene proyectado el Municipio de Rocafuerte

recién a ser contratados por intermedio del Ministerio de Industrias para el año 2015 con fuentes del MIPRO para tres productos significativos) se tienen datos históricos de un análisis de los dulces artesanales a nivel nacional que nos muestran los siguientes datos referenciales.

## **Cuadro No.2**

### ***Histórico de la Demanda (en USD Americanos)***

<b>AÑOS</b>	<b>PERIODO</b>	<b>DEMANDA</b>
0	2007	40'723.200
1	2008	42'177.041
2	2009	46'302.640
3	2010	50'428.239
4	2011	54'553.837
5	2012	58'679.436

***Elaborado por: Las Autoras***

***Fuente: Cámara de la Pequeña Industria de Quito***

Se concluye que pese a los factores que afectan su consumo, la demanda es creciente en un margen de entre 3 y 4 millones de dólares localmente.

Vale indicar que esto no implica que el destino final de la producción sea nacional, a que uno de los mercados comunes de estos dulces se encuentra en los viajeros y migrantes que los consumen y degustan por factores étnicos y culturales.

### **3.2 ANALISIS DEL PRECIO DEL PRODUCTO**

Para bandejas de 30 unidades de alfajores artesanales, los precios más aceptables se sitúan en los intervalos entre 0.50 -1.00 dólares con una frecuencia de 37, de igual forma el rango de 1.01-1.50 dólares presenta similar frecuencia, es decir que el valor de una bandeja de 30 alfajores fluctúa entre los 0.50 a 1.50 dólares como valor aceptable.

Para bandejas de 50 unidades de alfajores artesanales, los precios más aceptables están en los intervalos entre 1.01-1.50 dólares con una frecuencia de 30, es decir que el valor más aceptado por los encuestados para adquirir una bandeja de 50 alfajores fluctúa entre estos valores en dólares.

Para bandejas de 80 unidades de alfajores artesanales, los precios más aceptables están en los intervalos entre 1.51-2.00 dólares con una frecuencia de 27, es decir que el valor de una bandeja de 80 alfajores fluctúa entre estos valores.

Para bandejas de 100 unidades de alfajores artesanales, los precios más aceptables están en los intervalos entre 2.01-2.50 dólares con una frecuencia de 22, y 2.51-3.00 dólares con una frecuencia de 22, es decir que el valor más aceptado por los encuestados para adquirir una bandeja de 100 alfajores fluctúa entre estos valores.

### **3.3 DETERMINACIÓN DE LA OFERTA.**

El comportamiento de los competidores actuales y potenciales proporciona una indicación directa e indirecta de sus intenciones, motivos, objetivos, estrategias actuales y sus capacidades para satisfacer con eficiencia las necesidades de parte o del total de consumidores actuales y potenciales que tendrá el producto,

“El principal propósito que se persigue con el análisis de la oferta, es determinar y medir cantidades y condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio” (Enciclopedia Económica (2013)

Analizaremos la oferta, partiendo en la consideración de los siguientes puntos:

- Número de artesanos (fabricantes de dulces)
- Localización
- Cantidades producidas y distribuidas por los competidores
- Calidad y precio de los productos.

Antes la oferta de dulces tradicionales fabricados artesanalmente, no formaba parte de un mercado oligopolio donde las condiciones de competitividad estaban fijadas por pocos productores existentes, generalmente conformado núcleos de familia.

Entre los factores que afectan directamente a la oferta de dulces elaborados por los miembros de la asociación Dulceros de Rocafuerte, se pueden citar los siguientes:

- Los competidores de dulces artesanales a nivel de otros cantones y provincias.

- El incremento o disminución de la demanda
- La variedad de productos que se ofertan
- La variación de precios de los insumos y materia prima
- La escasez de materia prima
- El desarrollo de la tecnología
- Productos sustitutos

El crecimiento paulatino de la oferta de dulces, se debe a la creatividad e ingenio de sus fabricantes conformadas por familias, poco a poco se fue difundiendo el delicioso sabor de estos productos.

Sin duda alguna la aceptación que tienen los productos sustitutos (dulces y confites industrializados) hace que se cree la necesidad de mejorar su producción y sus canales de distribución hacia otros nichos, para lograr incrementar sus volúmenes de producción y ventas.

Los propios dulces artesanales tradicionales provenientes de otras regiones del País (Esmeraldas, El Oro, Pichincha, Imbabura, Guayas, etc), provocan que sea necesario el incremento competitivo para lo cual se realiza a continuación el análisis de Marketing Mix para de esta forma marcar la ruta a seguir para consolidar su colocación en el mercado.

Para esto se escogió 4 productos emblemáticos producidos en el cantón y que según las fuentes primarias de investigación (productores de la zona) que conforman básicamente la bandeja de productos que más adelante será

considerada como UNIDAD ya que son los que mayor representatividad tienen para ser analizados bajo esta perspectiva.

1. Alfajores,
2. Cocadas,
3. Bolitas de manjar y
4. Huevos moyos.

Estos dulces fueron escogidos luego de una encuesta realizada por el departamento de fomento productivo del Municipio de Rocafuerte a 442 encuestados los cuales denotaron su predilección por estos productos y es la razón por la cual se los priorizó como componentes de la oferta.

### *Cuadro 3*

#### *Determinación de productos a ser Ofertados por la Asociación*

Concepto	Frecuencia	%	% Acumulado
<b>TIPOS DE DULCE</b>			
HUEVOS	65	15	15
ALFAJORES	57	13	28
COCADAS	45	10	38
ESPOLVORONES	55	12	50
CONTOS	37	8	59
DULCE DE CAMOTE	36	8	67
SUSPIROS	27	6	73
TROLICHES	45	10	83
DULCE	16	4	87
ZANAHORIA	16	4	90
LIMÓN	19	4	95
BIZCOCHOS	24	5	100
<b>TOTAL</b>	<b>442</b>	<b>100</b>	

**Elaborado por:** Las Autoras **Fuente:** Municipio de Rocafuerte

### **3.3.1 Producto**

#### **1. Alfajores**

Galletas de mantequilla con un centro hecho a base de manjar o dulce de leche, contiene harina refinada, mantequilla, azúcar en polvo, manjar blanco

#### **2. Cocadas de colores**

Producto tradicional de la provincia de Esmeraldas, elaboradas con miel, coco y leche condensada, los pasteleros manabitas las elaboran en pailas de bronce, a altas temperaturas.

#### **3. Bolitas de manjar (Troliches)**

Este delicioso aperitivo es elaborado a base de galleta y manjar en forma de esferas hechas de galleta molida, manjar blanco y coco rayado (opcional)

#### **3. Bolitas de manjar (Huevos Moyos)**

Elaborados de forma exacta a las bolitas de manjar, típicamente están recubiertas por papel de seda de colores vistosos en forma de caramelo la cual es una presentación típica de este producto.

Para la elaboración de los productos antes mencionados los expertos en repostería de origen manabita utilizan los mejores ingredientes seleccionados como leche condensada, azúcar refinada, frutas como coco y membrillo, además de harina, huevos y otros ingredientes más.

En la actualidad se comercializan en combos de diferentes variedades básicamente en presentaciones plásticas de 8 y 16 unidades. De 250 y 500 gr.

Con el fin de que el producto satisfaga las necesidades de las familias, dentro de cada tipo de envase habrá distintos tipos de dulces (además de los antes mencionados como membrillo, galletas de almidón, etc.) cada unidad estará protegida por un papel especial llamado pirotina el cual servirá como recubrimiento para evitar que el producto se estropee en el trayecto hasta supunto de destino. El producto debe ser conservado en un ambiente fresco de aproximadamente 25°C, su transportación se realiza en cajas de 0.4x0.27x0.42 metros (para presentación de 250 gr lo que permite llevar un numero de 84 cajitas) y de 0.36x0.3x0.35 metros para cajas de 500 gr (permite llevar 40 cajitas)

Para determinar los atributos que deben ser tomados en cuenta para preservar la calidad del producto, es importante conocer cuáles son los atributos que los productores predominan al momento de ofertar los mismos, los resultados de la encuesta a los productores determinamos que:

#### *Cuadro 4*

#### **Atributos de la Oferta**

<b>Concepto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>	<b>% Valido</b>	<b>% Acumulado</b>
<b>SABOR</b>	17	26	26	26
<b>FRESCURA</b>	14	21	21	47
<b>INGREDIENTES</b>	5	7	7	53
<b>ENVOLTURA</b>	8	12	12	65
<b>HIGIENE</b>	12	18	18	83
<b>PRECIO</b>	12	17	17	100
<b>OTRA,</b>		0	0	0
<b>TOTAL</b>	68	100	100	

**Elaborado por:** Las Autoras

**Fuente:** Investigación de Campo

#### **3.3.2 Precio**

El precio de los productos en la actualidad es de 1.75 dólares para los envases de 250gr. de 8 unidades y 3 dólares para los envases de 500 gr. de 16 unidades,

Esta oferta se determinó luego de consultar con los productores cuales son las presentaciones de mayor aceptación lo cual se puede apreciar a continuación:

### *Cuadro 5*

#### *Determinación del Precio Oferta*

<b>Intervalos de Precios</b>	<b>0.50 - 1.00</b>	<b>1.01 - 1.50</b>	<b>1.51 - 2.00</b>	<b>2.01 - 2.50</b>	<b>2.51 - 3.00</b>	<b>3.01 - 3.50</b>	<b>3.51 - 4.00</b>	<b>4.01 - 4.50</b>
<b>Número de Unidades</b>								
<b>8 Unidades</b>		4	20	5			7	
<b>16 Unidades</b>					22		4	
<b>30 Unidades</b>								6

**Elaborado por:** Las Autoras

**Fuente:** Investigación de Campo

Así mismo, al consultar a los asociados sobre su capacidad de producción actual algunos de ellos manifestaron no estar en capacidad de dar una cifra exacta, ya que su forma de producir está basado en lo empírico y acorde a su capacidad económica, sin embargo en un estimado de la oferta que podrían satisfacer encontramos los siguientes datos que muestran el intervalo en el que los asociados creen estar en capacidad de producir:

## Cuadro 6

### Estimación de la capacidad de Oferta

Cantidad de Cajas Diarias	1- 10 cajas	11- 20 cajas	21- 30 cajas	31- 40 cajas	41- 50 cajas
Número de Asociados	25	22	20	1	1

*Elaborado por:* Las Autoras

**Fuente:** Investigación de Campo

### 3.3.3 Plaza y Promoción

Los dulces del Cantón Rocafuerte son ofertados localmente en el paso de los buses intra e inter provinciales, en los lugares de producción dentro de la ciudad y en ciudades como Quito y Guayaquil, donde se procederá a envasarlos en sus dos presentaciones de 250 y 500 gramos.

Las que inclusive en ocasiones son exportadas al exterior por medio del Courier DHL principalmente a los E.E.U.U y cierta mercadería en un avión tipo COMBI perteneciente a la aerolínea Iberia con destino a Madrid – España. Vale indicar que la asociación para efectos comerciales pretende crear una marca (Tramite en el cual tienen el soporte del MIPRO) para mejorar su promoción, actualmente en la mayoría de los casos se lo hace con la marca del producto, la cual en casi todos los casos no posee registro sanitario ni código de barras.

Analizando cada uno de los segmentos del Mercado Potencial se concluye que el producto que se ofrecerá tendrá una mayor acogida en jóvenes, amas de casas, trabajadores de las instituciones públicas y privadas, y migrantes.

### **3.4 ANALISI DE LA COMPETENCIA.**

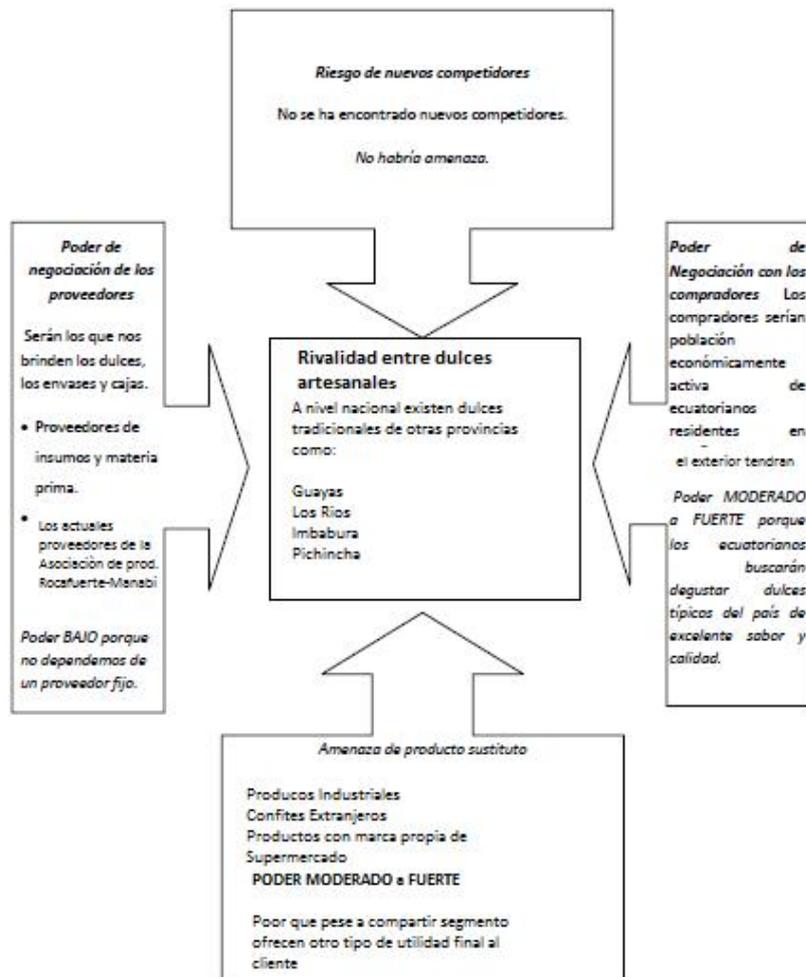
Para realizar un adecuado análisis de los competidores, las autoras del presente trabajo hemos considerado la utilización del diagrama de las fuerzas competitivas de Michael Porter bajo cinco perspectivas, con sus respectivos niveles de fuerzas.

- Rivalidad entre Competidores
- Riesgo de Nuevos Competidores
- Poder de negociación con los Proveedores
- Poder de Negociación con los Compradores
- Amenazas de productos Sustitutos

De esta forma gráficamente veremos cómo convergen los diferentes factores para establecer el comportamiento de la competencia:

## Grafico 2

Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter en aplicados a los competidores de la Asociación de Dulceros de Rocafuerte



Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Diagrama de Porter

Con lo que se concluye que pese a existir elementos que deben ser tomados en cuenta desde el punto de vista de la competencia, ninguno de ellos representa una potencial alta fuerza que determine un alto riesgo para la producción y comercialización dulcera, además de llevar a cabo planes de fortalecimiento y expansión de mercado.

### **3.5 EXPECTATIVAS DEL MERCADO.**

Para medir las expectativas de mercado debemos centrar nuestra atención en la demanda insatisfecha y el mercado potencial de nuestros productos, sin embargo, no se han realizado estudios cruzando estas dos variables por lo que las autoras de la tesis nos permitimos analizar estas variables de forma individual.

#### **3.5.1 Mercado Potencial**

Para medir el mercado potencial, establecemos como fuente referencial a la Población Económicamente Activa (PEA) la cual según el último Censo poblacional se estableció desde los 12 años de edad, es importante indicar que se establece esta condición al margen del estado de ocupación o desocupación, sino mas bien en la capacidad de ser actor económico.

Por lo tanto, se debe además aclarar que para el caso de la producción de dulces se consideró a este grupo por su capacidad de adquisición de productos ya sea por fuentes propias o por la capacidad de adquisición familiar, para el caso en la adquisición de dulces cuya segmentación ya fue indicada anteriormente nos permitimos incluir el siguiente cuadro que muestra la evolución de la población meta:

## Cuadro 7

### Proyección de la PEA del Ecuador

#### AMBOS SEXOS

EDADES	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
12 - 14	163.258	174.936	167.926	167.040	165.947	166.138	162.292	160.161	157.995	154.275
15 - 19	579.162	584.321	583.106	584.171	585.765	589.805	592.760	596.946	600.537	601.892
20 - 24	887.967	915.145	925.485	941.207	955.896	969.812	980.504	991.731	1.003.469	1.015.336
25 - 29	911.063	930.481	954.534	977.008	998.965	1.024.123	1.042.600	1.064.321	1.085.407	1.103.575
30 - 34	826.717	851.344	869.148	889.332	910.191	933.367	955.023	978.563	1.002.173	1.024.410
35 - 39	746.838	765.104	781.980	799.072	817.757	838.168	857.310	878.007	899.428	920.840
40 - 44	648.227	668.578	687.974	708.425	728.414	747.043	766.336	785.011	804.130	824.271
45 - 49	549.031	565.894	585.253	605.269	625.722	644.690	668.825	691.200	713.610	736.921
50 - 54	455.754	471.534	485.327	499.680	515.459	535.522	550.742	569.331	588.428	606.106
55 - 59	328.245	345.307	370.270	392.703	412.538	428.227	443.004	456.151	469.452	484.802
60 - 64	228.482	227.615	237.833	245.564	255.080	268.103	283.012	299.144	314.519	327.822
65 y más	350.451	359.960	368.858	377.511	386.441	399.813	404.377	413.701	423.916	433.016
TOTAL	6.675.195	6.860.219	7.017.694	7.186.982	7.358.175	7.544.812	7.706.785	7.884.267	8.063.062	8.233.268

Elaborado por: Las Autoras

Fuente: Anuario INEC 2013

En consecuencia 8`233.268 ecuatorianos están en condiciones de constituirse en potenciales clientes dado que esto coincide en el rango de consumo y de poder adquisitivo de los dulces artesanales de Rocafuerte.

Evidentemente no se pretende que el 100% de la población los consuma, pero indiscutiblemente representa el tamaño del mercado local al que nos enfrentamos.

En relación al mercado Internacional, según los últimos estudios, actualmente en España se encuentran aproximadamente 550,000 ecuatorianos, y cerca de 2`000.000 en EEUU cabe recalcar que prácticamente todos son una población económicamente

activa, ya que el 67% de ellos se encuentra entre los 25 a 44 años, seguido por un 16% de 19 a 24 años, un 8% de 45 a 64 años y el resto adultos de 64 años, además el 83% de ellos tiene permiso de trabajo y residencia lo cual es positivo porque significa que tienen una estabilidad económica y por lo tanto sería nuestra población objetivo.

Por lo tanto analizando la demanda potencial, se puede afirmar que las cifras son bastante alentadoras, en el ámbito nacional, para la mayoría de la población el producto es económicamente accesible y podrían acceder al menos en una ocasión a su consumo lo que depende en buena medida de la promoción y distribución que se le dé al producto.

En lo internacional nuestros migrantes tienen trabajo fijo y son residentes o en su defecto están tramitando su residencia, lo que significa que aproximadamente 2`415,000 personas podrían aceptar el producto.

A lo que se podría adicionar el grupo de personas del entorno que opten por degustar este tipo de dulces; de otro lado se descontaría las personas que no consumen dulces debido a que alguno de ellas sufre de alguna enfermedad como diabetes o no están en sus preferencias, que para efectos de nuestra población bordea el 22 %.

### **3.5.2 Demanda Insatisfecha (en Unidades Históricas de Dulces Artesanales)**

Es necesario indicar que la identificación de la demanda y oferta totales, es decir, el volumen total del producto objeto de estudio, que el mercado estaría dispuesto a absorber a un precio determinado, genera la real expectativa que en este caso la

Asociación de Dulceros de Rocafuerte necesita para proyectar de mejor manera su producción. Este análisis permite establecer el balance entre la oferta y la demanda potenciales, determinando la brecha existente, **la demanda insatisfecha**, la cual será la primera condición para determinar el dimensionamiento del nivel de ocupación en el mercado.

Partiendo de la información obtenida en la proyección de la oferta y demanda, estaremos en posibilidades de determinar la demanda insatisfecha, con la sustracción o diferente entre la oferta y la demanda, utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{DEMANDA INSATISFECHA} = \text{OFERTA POTENCIAL} - \text{DEMANDA POTENCIAL}$$

En este sentido a continuación determinaremos dicha demanda en base al histórico de las ventas de dulces artesanales a nivel nacional como Referencia de cálculo, si esta diferencia resultara negativa, se considerará que el mercado es **favorable**, si resultara positiva, significará que el mercado del producto o servicio es **desfavorable**.

Por lo tanto la potencialidad de mercado muestra la posibilidad de incursionar en gran medida en el mercado de dulces a nivel nacional

### *Cuadro 8*

#### *Demanda Insatisfecha en Usd*

<b>AÑOS</b>	<b>OFERTA</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>
2010	29'523.929	42'177.041	-12'753112
2011	32'411.848	46'302.640	-13'890.792
2012	35'299.767	50'428.239	-15'128.472
2013	38'187.686	54'553.837	-16'366.151
2014	41'075.605	58'679.436	-17'603.831 (proyectado)

**Elaborado por:** Las Autoras

**Fuente:** Estudio de demanda insatisfecha de dulces artesanales C.C.Q

Se aplicará el principio de conservación para determinar la demanda objetiva, común porcentaje que oscila entre el 30% y el 50%, determinando como idóneo para el proyecto el 35% de la demanda insatisfecha que para el año de inicio de actividades se ha calculado en **4'463.589 dólares** lo que implica una producción de **1'487.863 cajas**, siendo esta la demanda insatisfecha en base al mercado potencial y siendo esta además un estimativo cercano a las expectativas del mercado.

## **CAPITULO IV**

### **PLAN DE FORTALECIMIENTO COMERCIAL**

#### **4.1 INTRODUCCIÓN DEL PLAN DE FORTALECIMIENTO COMERCIAL**

El presente Plan está dividido en dos áreas estratégicas de acción; la primera de ellas es establecer las mejores prácticas de producción y la segunda área es establecer estrategias comerciales, que incluyen el establecimiento del precio, los canales de distribución y promoción

Dentro del establecimiento de mejores prácticas se pretende incluir protocolos de BPM que permitirán no solo lograr estandarizar los procesos productivos, que según el modelo a utilizarse, respeta la independencia de los productores en sus micro negocios lo que hace necesario establecer los requisitos para la obtención de un producto uniforme.

El Plan de Fortalecimiento Comercial, pretende lograr condiciones necesarias para la consecución de los objetivos y metas de la Asociación, siempre con el compromiso de cumplir con el futuro pedido y lograr la sostenibilidad fundamentada en crecimiento responsable con los intereses de los Asociados.

El plan inicia de un diagnóstico situacional de cada organización, así como un plan de transformación o adecuación de la misma. Además, propone un proceso de

transferencia y aprendizajes, a fin de dotar a la asociación de productores de dulces de Rocafuerte de una capacidad de necesaria para guiar el proceso de desarrollo estratégico.

Se busca apoyar a los productores individuales para que al asociarse y organizarse vean al corto plazo resultados alentadores que permitan en su conjunto hacer del sector dulcero un verdadero icono de desarrollo, y en conjunto lograr que los pequeños productores tengan acceso a bienes y servicios de manera más eficiente y competitiva.

A través de la Asociación y en base a sus propias necesidades, aprenden a elegir a sus propios líderes y a administrar y generar sus recursos, con el fin de aumentar sus condiciones de vida.

El Plan parte desde la organización a nivel de productores locales (núcleos de empresariales de productores), llegando a la conformación de redes de productores y finalizando en una organización a nivel general.

El enfoque de organización que se busca es bajo la modalidad en núcleos para posteriormente llegar a establecer un Clúster, que es un mecanismo de cooperación entre productores pequeños y medianos manteniendo su autonomía y fomentando el esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo común a nivel comercial.

#### **4.1.1 Objetivos Estratégicos del plan de Fortalecimiento Comercial**

Para la consecución de las expectativas planteadas en el Plan de Fortalecimiento Comercial es necesario plantear los ejes estratégicos sobre los cuales se soportará todo el andamiaje de progreso que se pretende alcanzar tanto en lo institucional como en lo comunitario.

##### **4.1.1.1EJE ESTRATEGICO PRODUCTIVO**

###### **Línea Estratégica, Producción y Productividad**

La base para establecer un plan de fortalecimiento y expansión comercial es contar con un producto 100% fiable en su calidad, estandarizado en su sabor y contenido, que además satisfaga la demanda de producto en lo que a cantidad y tiempos de entrega se refiere.

###### **Objetivos Estratégicos.-**

- a) Establecer un estándar de calidad de producción de los cuatro productos emblemáticos (Alfajores, Huevos Moyos, Bolitas de Manjar y Cocadas de Colores)
- b) Mejorar la capacidad instalada de las microempresas para posibilitar la mejora de calidad y cantidad.
- c) Facilitar la capacitación constante de los miembros de la Asociación de productores de Dulces de Rocafuerte.

Con estos objetivos, estableceremos más adelante las estrategias necesarias para conseguir la consecución de la mejora productiva esperada y en consecuencia tener una base sólida de desarrollo comercial.

#### **4.1.1.2 EJE ESTRATEGICO PRODUCTIVO**

##### **Línea Estratégica Comercial**

##### **Objetivos Estratégicos.**

- a) Establecer una adecuada estructura de costos para determinar el precio adecuado, accesible y competitivo de nuestros productos en relación a los competidores.
  
- b) Lograr una adecuada promoción de los productos impulsados por la asociación mejorando su imagen con la finalidad de posicionarla en los gustos y preferencias del mercado meta.
  
- c) Diseñar una adecuada cadena de distribución que permita cubrir la demanda de los mercados meta y que además mantenga la relación costo beneficio para el consumidor.

#### **4.1.2 Establecimiento de Mercados Meta**

*El Mercado Meta es la relación de las necesidades que tienen las empresas de seleccionar de un segmento de mercado, la población o grupo de consumidores los cuales se quiere llegar. Al MERCADO META también se le conoce como MERCADO OBJETIVO o TARGET.*

Lograr un posicionamiento, es uno de los objetos del Mercado Meta, al juntar a consumidores con las mismas actitudes, necesidades y gustos, es más fácil delimitar las características del producto o marca, así como las necesidades que va a cubrir.

En este sentido la selección cuidadosa y precisa del mercado y sus características es esencial para el desarrollo de un mercado efectivo. En este sentido, una vez cuantificado el mercado potencial de los dulces procedemos a segmentar el mercado para de esta forma realizar las acciones de marketing necesarias. Para esto aplicaremos los siguientes razonamientos:

- 1.- Relación de nuestra organización con los mercados meta
- 2.- Compatibilidad de mercado con nuestra imagen
- 3.- Menor cantidad de competidores posibles
- 4.- Evitar la saturación de mercado
- 5.- Geográfica, edad, sexo, ingresos, estilo de vida, beneficios, etc.

Para este caso determinaremos cada punto a continuación:

1.- Al ser dulces tradicionales, nuestro mercado meta deberá estar compuesto por población que conozca con anterioridad los productos, y que permitan cierta sostenibilidad en la oferta; para este caso:

- Poblaciones de la provincia de Manabí
- Principales centros de migración Manabita
- Principales lugares de expendio que frecuenta la población manabita

2.- Nuestro objetivo es llegar a la población nostálgica que desea encontrar los dulces artesanales en el mismo estado que lo encontrarían al adquirirlos en Rocafuerte.

3.- Nuestros principales centros de distribución deben ser de alta concurrencia, sobre todo en los sitios donde transitan manabitas (aeropuertos, terminales terrestres, etc.)

4.- El producto pese a ser artesanal debe evitar ser exhibido en mercados artesanales ya que se pierde impacto y es difícil destacar la atención del mercado objetivo.

Por lo tanto la ficha técnica del mercado meta sería:

**Genero.-** Hombres y Mujeres

**Edad.-** A partir de los doce años

**Ingresos.-**Indistintos (bajo, medio, alto)

**Ubicación Geográfica.**-En los principales centros poblados donde exista presencia manabita que permitan constituirse en anclas de mercado.

Es decir buscamos establecer nuestra sostenibilidad comercial en el mercado que ya se encuentra cautivo y en el mercado nostálgico de nuestros migrantes los cuales serán nuestro principal impulso para motivar el consumo a personas que no han tenido la oportunidad de hacerlo.

#### **4.2DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL PLAN DE FORTALECIMIENTO COMERCIAL**

Conforme el establecimiento de los ejes y objetivos estratégicos, se procederá a continuación a establecer las estrategias planteadas dentro del plan de fortalecimiento.

Sin embargo es importante explicar a continuación la metodología que fue utilizada para la obtención de esta información la cual tuvo como herramienta principal la Matriz de Marco Lógico.

El Marco Lógico es una herramienta de análisis estructurado, que facilita el proceso de identificación, diseño, ejecución y evaluación de políticas, programas, proyectos y diseños organizacionales, aplicable a cualquiera de las etapas de la planificación y siendo susceptible a las modificaciones que sean requeridas durante la ejecución del proyecto o programa.

Es una plantilla que contiene el resumen del proyecto o programa. Se compone, en general, de cuatro filas (horizontales) y cuatro columnas (verticales). Cada cuadro puede contener varias celdas por lo que también pueden existir varias hojas.

La matriz está basada en dos principios básicos. Primero, las relaciones lógicas verticales de causa-efecto entre las diferentes partes de un problema, que corresponden a los cuatro niveles o filas de la matriz que relacionan a: las actividades (o insumos), los componentes (o productos), el propósito y el fin, como el conjunto de objetivos jerarquizados del proyecto.

Segundo, el principio de la correspondencia (lógica horizontal), que vincula cada nivel de objetivos a la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y a las condiciones que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño (o supuestos principales).

### Grafico 3

#### ***EJEMPLO DE MATRIZ DE MARCO LOGICO***

<b>Matriz de Marco Lógico</b>				
<b>Jerarquía de Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Fin</b> <i>(Objetivo de Desarrollo)</i>				
<b>Propósito</b> <i>(Objetivo General) (Situación Final)</i>				
<b>Resultados</b> <i>(Objetivo Específico)</i>				
<b>Acciones</b> <i>(Actividades Principales)</i>				

**Elaborado por:** Las Autoras  
**Fuente:** Formato SENPLADES

En base a esta matriz se desarrollaran cada uno de los objetivos estratégicos planteados en el presente trabajo, tanto en los ejes de producción como comercial, lo que además permitirá de manera simple la propuesta de las autoras de la tesis. Cabe indicar que el contenido de la misma está basado en investigaciones de campo y opiniones de diferentes actores de la Asociación, con la finalidad de ser aplicadas y ejecutadas

(Aldunate Eduardo, 2011) Sostiene que “El método del Marco Lógico, al igual que cualquier otro método, debe aplicarse dentro de un determinado contexto, que es su espacio de validez. Desgraciadamente es muy frecuente que se olvide este precepto básico y que se construya directamente una matriz con cuatro filas y cuatro columnas con la denominación propia de la Matriz de Marco Lógico, sin pasar por ninguna de las fases previas. Lo que resulte será, por cierto, una matriz de cuatro por cuatro, pero no necesariamente una Matriz de Marco Lógico, aunque se decida colocarle este nombre. Lo que define a la Metodología de Marco Lógico no es el producto final, sino el proceso que debe seguirse para llegar a la Matriz de Marco Lógico”

#### **4.2.1 Estrategias de Producción.**

Como lo expresamos anteriormente, no es posible conseguir el fortalecimiento comercial sin el mejoramiento en la producción y la productividad para esto se estableció como prioridad tres aspectos fundamentales, estos son:

**4.2.1.1 Estandarización.**-Es decir lograr una producción de calidad parametrizada y bajo la normalización establecida por los organismos competentes como INEN, ISO y BPM. (Ver Matriz 4.2.1.1)

**4.2.1.2 Mejora de Capacidad instalada.-**Pretende ofrecer alternativas de mejora en productividad, mejorando la tecnología y en base a procesos definidos y dentro de una línea de producción. (Ver Matriz 4.2.1.2)

**4.2.1.3 Capacitación.-**Incluye el fortalecimiento de los conocimientos de repostería, uso de tecnologías y elementos administrativos en los miembros de la asociación, tanto en sus negocios individuales, como en el grupo asociativo, no se puede fortalecer comercialmente al grupo si no potenciamos las capacidades de sus integrantes. (Ver Matriz 4.2.1.3)

#### **4.2.2 Estrategias de Comercialización.**

Luego de establecer la línea base de Producción y Productividad se estableció como prioridad tres aspectos fundamentales en el campo comercial, con lo cual se pretende dejar establecida la línea base del Plan:

**4.2.2.1 Precio.-**Establecer precios competitivos dentro del mercado de los dulces que faciliten la cultura de consumo, mediante una adecuada estructura de costos (ver matriz 4.2.2.1)

**4.2.2.2 Promoción.-** Realizar una adecuada selección de la imagen del producto, así como la campaña publicitaria y la presencia en ferias y sitios de expendio masivo de productos de consumo, con material de alto impacto

**4.2.2.3 Distribución.**-Establecer la logística adecuada para ofrecer un producto fresco y en los tiempos que el cliente lo requiera, de esta manera cerramos el círculo de ofrecer una buena relación costo beneficio, en el tiempo y lugar adecuado.(ver Matriz 4.2.2.3)

### **4.3 Expectativas Comerciales**

Los dulces artesanales del cantón Rocafuerte, constituyen una producción relevante que tiene un potencial muy interesante en diversas aplicaciones y fines comerciales, como ejemplo, a más de ser vendidos por sí mismo a consumidores finales en tiendas y supermercados, se los puede introducir las empresas de servicios organizadoras de eventos y convenciones (Matrimonios, fiestas infantiles, Seminarios, bautizos, grados, novenas de difuntos, etc, como elementos de exclusividad que diferencian las características estéticas en dichos eventos.

La Asociación de Dulceros de Rocafuerte podrá ofrecer un servicio de primera y a precios competentes, en la medida que desarrollen sus actividades planificada mente y siguiendo las estrategias que este trabajo deja como línea base, desarrollando las actividades planteadas. Los supermercados, las panaderías, cafeterías, heladerías, hoteles, escuelas, son también potenciales lugares de expendio y que potencian las expectativas del producto. Sus bondades nutritivas y sanas a base de ingredientes como frutas naturales, provee de minerales, vitaminas y nutrientes que mejoran el nivel de vida y la salud de sus comensales y se constituyen también en un impulso de venta.

El Ecuador al estar inmerso en el cambio de matriz productiva, requiere que se incremente la canasta de productos con valor agregado y que beneficien a poblaciones vulnerables, por lo tanto hay que aprovechar las políticas de fomento productivo establecidos por el gobierno. Sin embargo la falta de competitividad y el retraso en el desarrollo productivo podría limitar su impulso en mercados más grandes, por lo que es necesario dar el paso de calidad para estos productos. Como una alternativa innovadora, el expendio de dulces artesanales tradicionales del Cantón Rocafuerte fuera de las fronteras de la Provincia de Manabí, desencadena una atractiva y nueva gestión que puede producir réditos a sus interventores. Al no encontrarse tan saturado este negocio promete mejorar las economías de productores, comercializadores, compradores y consumidores, lo cual garantiza nuevos nichos de mercado y la reactivación de las operaciones.

**Cuadro 9**  
**Matriz de Estrategias de Estandarización**

Objetivo Estratégico	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p>Establecer un estándar de calidad de producción de los cuatro productos emblemáticos de <b>Rocafuerte</b>.</p>	<p># de Productores aplicando los procesos y recetas Estandarizados</p>	<p>Informes de control de procesos por medio de una certificadora o comisión Técnica</p>	<p>Aplicación de normas de control de procesos e incorporación constante de mejores prácticas de manufactura</p>
<p>Propósito</p> <p>Ofrecer productos de alta calidad posibilitando la fidelidad de cliente y la apertura a mercados locales e internacionales</p>	<p>% de reportes de clientes satisfechos con el producto en lugares de expendio de los dulces de <b>Rocafuerte</b></p>	<p>Encuestas de grado de satisfacción de Cliente realizados en lugares de expendio</p>	<p>Productos estandarizados en procesos y recetas de los cuatro productos emblemáticos en referencia a los dulces artesanales de <b>Rocafuerte</b></p>
<p>Componentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtención de recetas ancestrales</li> <li>- Análisis de Mejoramiento de Recetas</li> <li>- Obtención de Patente en el IEP</li> <li>- Registro Sanitario</li> </ul>	<p>-# de recetas ancestrales estandarizadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- % de cumplimiento de plazos establecidos para obtener patentes y registros sanitarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recetas estandarizadas</li> <li>- Cronogramas de Trabajo para obtención de Patentes y registros</li> </ul>	<p>Productos de alta calidad reconocidos e identificados por los consumidores y en condiciones de ser comercializados a nivel nacional e internacional</p>
<p>Actividades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocara Reuniones Y Concurso con principales Reposieros</li> <li>- Talleres de trabajo para obtención de Receta Estandar</li> <li>- Tramitar y obtener Registro de P. I. en el IEP</li> <li>- Tramitar y obtener de Registro Sanitario</li> </ul>	<p>PRESUPUESTO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>\$ 1500</li> <li>\$ 500</li> <li>\$ 300</li> <li>\$ 1000</li> </ul>	<p>Facturas</p> <p>Facturas</p> <p>Facturas por servicios <b>prof.</b></p> <p>Facturas por servicios <b>prof.</b></p>	<p>Reuniones realizadas con los principales reposieros de <b>Rocafuerte</b></p> <p>Recetas Ancestrales Estandarizadas <b>para</b> todos los miembros de la Aso.</p> <p>Recetas patentadas ante el IEP</p> <p>Productos con Registro Sanitario</p>

**ELABORADA POR: Las Autoras**

**Cuadro 10**  
**Matriz de Estrategias de mejora de la Capacidad Instalada.**

Objetivo Estratégico	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Mejorar la capacidad instalada de las 20000 empresas para posibilitar la mejora de calidad y cantidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li># de productores con tecnología adecuada</li> <li># de productores insertados en el Cumplimiento de pedidos de la Asc.</li> </ul>	<p>Informes de capacidad instalada de los productores</p> <p>Actas de compromiso de productores con la asociación</p>	<p>Microempresas de Ropafuerte con capacidad instalada mejorada y acorde a sus necesidades</p>
<b>Propósito</b>	# de pedidos atendidos en su totalidad	Actas de entrega de pedidos atendidos por la Asociación vs Notas de pedido	Capacidad instalada acorde a los requerimientos de mercado y en capacidad de satisfacer la demanda futura
<b>Componentes</b>	% del cumplimiento de cronogramas de estudios	Cronogramas vs. Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad Instalada Actual</li> <li>- Necesidades de Equipos y Maquinaria sustentados</li> <li>- Equipos y Maquinarias en funcionamiento</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de Capacidad Instalada Actual</li> <li>- Levantamiento de las Necesidades de Equipos y Maquinaria de los asociados</li> <li>- Adquisición e Implementación de Equipos y Maquinarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de levantamientos de necesidades de maquinarias y equipos en productores.</li> <li># de beneficiarios de equipos y maquinarias</li> </ul>	<p>Informes de Necesidades de Maq. Y Equipos</p> <p>Actas de entrega recepción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamiento de Capacidad de producción entre los socios realizada</li> <li>- Profomas de equipos y maquinarias obtenidas</li> <li>- Recursos para la adquisición de equipo y maquinaria obtenidos</li> <li>- Equipo y maquinaria adquiridos</li> </ul>
<b>Actividades</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	Facturas y recibos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar estudio de Capacidad de producción con profesionales o estudiantes de la carrera de Ing. Industrial</li> <li>- Contratar el estudio de necesidades de equipos y maquinarias</li> <li>- Gestionar y obtener los recursos para la adquisición de equipo y maquinaria</li> <li>- Adquirir equipo y maquinaria</li> </ul>	\$ 300	Proformas y Facturas	
	\$ 2000	Facturas	
	\$ 300	Proformas y Facturas	
	\$ COSTO DE ADQUISICION MAQUINARIAS		

**ELABORADA POR:** Las Autoras

**Cuadro 11**  
**Matriz de Estrategias de Capacitación**

Objetivo Estratégico	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Facilitar la capacitación constante de los miembros de la Asociación de productores de Dulces de <b>Rocafuerte</b> .	# de programas de capacitación continua Establecidos por la Asociación	Cronogramas de Capacitación continua por vía de instituciones y Universidades	Establecimiento de planes de capacitación multianual nacionales e internacionales
<b>Propósito</b> Mejorar los conocimientos de repostería y de manejo de negocios de los miembros de la asociación	% de miembros de la asociación asistiendo a los programas de capacitación y mejorando su conocimiento de repostería	Estadísticas de asistencia del total de capacitaciones	Miembros de la asociación con mayor capacitación y conocimiento de repostería
<b>Componentes</b> Conseguir Capacitación por vías estatales Establecer convenios con Universidades y centros de estudio	# de trámites realizados en instituciones estatales para generar actividades de capacitación # de convenios conseguidos por universidades y centros de transferencia tecnológica	Documentos y oficios ante los diferentes organismos estatales gestionando capacitación Convenios celebrados con universidades centros de transferencia y centros de estudio	Espacios de Capacitación estatales a disposición de los Socios Convenios con Universidades y centros de estudio comprometidos como parte de su vinculación con la sociedad
<b>Actividades</b> Gestionar actividades de capacitación de MIPRO /Consejo de Capacitación MIES Establecer capacitaciones y transferencia tecnológica con Universidades y centros de	PRESUPUESTO \$ 500 \$500	Facturas y recibos Facturas y recibos	Actividades de capacitación del MIPRO /Consejo de Capacitación MIES gestionadas y en cronograma Actividades de capacitación con Universidades y centros de estudio establecidos

**ELABORADA POR: Las Autoras**

**CUADRO 12**  
**Estrategias de Precio**

Objetivo Estratégico	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p>Establecer una adecuada estructura de costos para determinar el precio adecuado, accesible y competitivo de nuestros productos en relación a los competidores</p>	<p>Posición Ranking de preferencias de dulces artesanales En centros de expendio</p>	<p>Encuestas tabuladas en centros de expendio</p>	<p>Producto posicionado en relación a la competencia y reconocido por su calidad y accesibilidad</p>
<p><b>Propósito</b> Obtener un precio competitivo para los productos en base al correcto manejo económico de los factores de producción</p>	<p>Benchmarking de precios de dulces artesanales</p>	<p>Documento de Análisis comparativo en relación a competencia y sustitutos</p>	<p>Producto con un precio acorde a lo requerido por la demanda y garantizando la rentabilidad</p>
<p><b>Componentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar control contable y financiero (de inventario) de los recursos de los asociados</li> <li>- Establecer contactos con proveedores que garanticen la calidad cantidad y precio de los insumos</li> <li>- Establecer políticas de precios y variaciones en base a la demanda</li> </ul>	<p>Balances Contables y estados financieros al día y dentro de los parámetros.  #de reuniones con proveedores para establecer acuerdos.</p>	<p>Reportes contables y financieros.  Actas de reuniones con proveedores.</p>	<p>Control contable y financiero de los recursos de los asociados realizado de manera optima  Contratos con proveedores que garanticen precio calidad y cantidad  Constante monitoreo y Comparación de precios con productos similares</p>
<p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar un asesor financiero contable que lleve el control de los asociados</li> <li>- Definir los proveedores y establecer convenios y acuerdos de precio</li> </ul>	<p>\$600 /MES  \$ 500</p>	<p>Documento de declaratoria de la Política</p>	<p>Experto financiero contable contratado y llevando control de los asociados  Proveedores identificados y comprometidos con cumplir los requerimientos de los asociados</p>

**ELABORADA POR: Las Autoras**

**Cuadro 13**  
**Estrategias de Promoción**

OBJETIVO ESTRATEGICO	Indicadores	Medios de Verificación	Productos impulsados por la asociación con imagen mejorada y posicionada en los gustos y preferencias del mercado meta
<p>Lograr una adecuada promoción de los productos impulsados por la asociación mejorando su imagen con la finalidad de posicionarla en los gustos y preferencias del mercado meta</p> <p><b>Propósito</b></p> <p>Conseguir que los dulces de <b>Roca fuerte</b> se constituyan en un producto conocido y reconocido, con un alto impacto de mercado</p>	<p>Ranking de aceptación de producto</p> <p>Ranking de Identificación de Marca</p>	<p>Encuestas de grado de Aceptación</p> <p>Encuestas de grado de conocimiento de marca</p>	<p>Dulces de <b>Roca fuerte</b> reconocidos y conocidos con un alto impacto de mercado y posicionados en la imagen del consumidor</p>
<p><b>Componentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear marca, logo y campaña</li> <li>- Realizar alianzas con productos complementarios</li> <li>- Realizar alianzas con centros de expendio en todos los niveles comerciales</li> </ul>	<p># de Productos complementarios que se expenden con nuestro producto</p> <p># de Lugares donde se vende el producto</p>	<p>Fotografías de combos que se expenden con nuestra producción y de los lugares donde se expenden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca, logo y campaña creada</li> <li>- Alianzas con productos complementarios realizadas</li> <li>- Alianzas con centros de expendio en todos los niveles comerciales realizadas</li> </ul>
<p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer convenio con Carrera de Diseño Grafico para definir Marca logo y campaña.</li> <li>- Registrar la marca ante en IEPI</li> <li>- Realizar la colocación del producto en centros de expendio junto a complementarios.</li> <li>- Establecer los convenios de exhibición y expendio con supermercado, tiendas y lugares comerciales dedicados a venta de dulces</li> </ul>	<p><b>PRESUPUESTO</b></p> <p>\$300</p> <p>\$600</p> <p>\$ 1000</p> <p>\$ 500</p>	<p>Facturas y recibos</p> <p>Facturas servicios <b>graf</b></p> <p>Facturas y Recibos</p> <p>Facturas y Recibos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca logo y campaña <b>definida</b>.</li> <li>- Marca registrada ante en IEPI</li> <li>- Producto colocado en centros de expendio junto a complementarios.</li> <li>- Convenios de exhibición y expendio realizados con supermercado, tiendas y lugares comerciales dedicados a venta de dulces</li> </ul>

**ELABORADA POR:** Las Autoras

**Cuadro 14**

**Estrategias de Distribución**

Objetivo Estratégico Diseñar una adecuada cadena de distribución que permita cubrir la demanda de los mercados meta y que además mantenga la relación costo beneficio para el consumidor.	Indicadores # de pedidos en nuevos centros de expendio para los dulces de Focafuerte. % de pedidos atendidos a tiempo	Medios de Verificación Pedidos de nuevos clientes	Supuestos Cadena de distribución en constante evolución para cubrir el crecimiento de demanda
<b>Propósito</b> Cubrir de manera eficiente la demanda de producto en los centros de expendio	Tiempo de entrega vs tiempo convenido	Notas de Pedido Actas de Recepción	Demanda de producto en los centros de expendio cubierta
<b>Componentes</b> - Establecer lugares de expendio - Establecer canales de Distribución - Establecer tiempos de entrega	Tiempo de cobertura a los lugares de expendio % Eficacia de canal de distribución % de pedidos atendidos a tiempo	Estudios de investigación operativa Encuestas a sitios de expendio sobre satisfacción en tiempo de distribución	- Lugares de expendio definidos - Canales de Distribución establecidos - Tiempos de entrega coordinados
<b>Actividades</b> - Definir las rutas que se deben cubrir para llegar a los sitios de expendio - Contratar y hacer contratos de transporte con empresas o transportistas encargados de distribución - Realizar los contratos definiendo responsabilidades y tiempos de entrega	<b>PRESUPUESTO</b> <b>\$400</b> <b>COSTO DE TRANSPORTE</b>	Facturas y Recibos Contratos	- Rutas definidas para llegar a los sitios de expendio - Contratos realizados de transporte con empresas o transportistas encargados de distribución definiendo responsabilidades y tiempos de entrega

**ELABORADA POR:** Las Autoras

## **CAPITULO V**

### **EXPECTATIVAS DE DESARROLLO SOCIAL Y MICROEMPRESARIAL PARA LOS INTEGRANTES DE LA ASOCIACION DE DULCEROS DE ROCAFUERTE**

#### **5.1 MEJORAMIENTO DE LOS INGRESOS DE LAS FAMILIAS PRODUCTORAS.**

Luego de establecer la línea base y siendo consecuentes con las estrategias de los dos ejes de mejoramiento, es decir en lo **Productivo y Comercial** es lógico establecer que las expectativas de desarrollo social y micro empresarial están ligadas al cumplimiento efectivo de las actividades y proyectos planteados en el capítulo anterior.

La utilización del Marco Lógico permite entre otras cosas plantear la situaciones ideales de manera conjunta incluyendo a todos los actores de la cadena midiendo los resultados de los objetivos estratégicos comunes, mas sin embargo existen beneficios colaterales que solamente se verán plasmados al final de la ejecución del mismo, pero que su consecución forma parte de los esfuerzos que motivan la realización del presente plan.

Bajo estas premisas, el incremento de los ingresos familiares se constituye no en el único pero si en uno de los más importantes indicadores de éxito en el

fortalecimiento comercial y productivo del sector, posibilitando el Buen Vivir, siempre que esté acompañado de actividades de formación y concienciación en relación al destino de los nuevos recursos, de tal forma que los esfuerzos comunitarios se vean igualmente reflejados en el bien familiar e individual de quienes conforman la Asociación de dulceros de Rocafuerte.

Para obtener una mejora sostenible de la calidad de vida se tienen que elaborar estrategias prácticas y viables. Entre ellas, definir unas normas mínimas de calidad de vida, mensurables, verificables y válidas para los miembros de la Asociación basadas en el diagnóstico situacional actual de los integrantes, sería imposible cuantificar el desarrollo sin establecer la realidad actual y la disparidad entre los integrantes en el grupo asociativo.

En el estricto sentido de facilitar la mencionada medición, se debe dejar de lado el paradigma en el que se pretende ayudar igualitariamente a los actores, cuando lo óptimo es conseguir la equidad de entre los intervinientes, es decir dotar de las herramientas de mejora en base a las reales necesidades de los socios.

En segundo lugar, es necesario establecer y hacer aceptar por todos un calendario de realización de este estudio, con la finalidad de establecer grupos dentro del sector para equiparar sus capacidades en base a sus realidades individuales.

Una vez que se hayan conseguido esta información se fijarán progresivamente metas de mejoramiento continuo. Entonces habrá que insistir más sobre la calidad de vida

que sobre la cantidad, y corresponde a cada uno ayudar a los demás a alcanzar las metas planteadas.

Esta tarea exigirá, el planteamiento de *políticas asociativas*, encaminadas a lograr el mejoramiento de la calidad de vida, estableciendo prioridades para definir los indicadores y precisar cuál será la norma mínima exigible para cada uno de ellos.

El establecimiento de metas deberá ser congruente a las normas mínimas que deberán definirse luego del estudio mencionado, de modo que se puedan medir tan exactamente como sea posible. Por ejemplo, en referencia a la capacidad instalada, se debe establecer la participación de cada asociado en la entrega de producto terminado en base a su capacidad real y su experticia, sin dejar de incluirlo en el proceso de desarrollo de equipo y maquinaria para proyectar entregas futuras. Esto también reflejara una mejora comercial de los productos comercializados en conjunto que redundará además en el mejoramiento y sostenibilidad del ingreso familiar.

En materia de fortalecimiento de las expectativas familiares en relación a los ingresos, se incluye por añadidura la inclusión de mayor cantidad de miembros al negocio familiar y por lo tanto incluir nuevas generaciones que en consecuencia aportarían con mano de obra, pero sobre todo con ideas innovadoras que inicialmente ayudarán al desarrollo de la microempresa y por ende al grupo asociativo.

Las expectativas por las cuales los miembros más jóvenes de las familias optarían por continuar con la tradición ancestral de la elaboración de dulces artesanales, deben estar ligadas a la experiencia de provenir de núcleos familiares que en la práctica

demonstraron que es totalmente viable obtener el Buen Vivir y la independencia económica sobre la elaboración de dulces. En definitiva la cadena de valor de la producción en estudio depende y es directamente proporcional al beneficio de las familias que integran las unidades productivas.

## **5.2. MEJORAMIENTO DE LOS INGRESOS DE LA ASOCIACIÓN.**

Es indiscutible que el aumento de la productividad ligada al incremento de los argumentos comerciales tiene como resultado el incremento de los beneficios y utilidades.

Aquí también existen paradigmas a ser resueltos, previos al establecimiento de las políticas de comercialización de los dulces de Rocafuerte, en base a la población meta, eligiendo el camino del incremento de las unidades producidas si la intención es masificar la venta, o a su vez tender al mejoramiento de la calidad para satisfacer nichos más exigentes.

En todo caso lo que está claramente definido es que dentro de las expectativas de la aplicación del plan de fortalecimiento desde el punto de vista comercial, se contempla el sostenimiento de la Asociación desde el punto de vista institucional y económico.

El compromiso de los productores es retribuir los esfuerzos a nivel ejecutivo de la dirigencia de la asociación, con la confianza y apoyo financiero para realizar la labor encomendada, además de asumir el rol de fiscalizar y regular el accionar de la

directiva, siendo parte activa de las decisiones y acudiendo a las actividades de capacitación planteadas para lograr la estandarización de procesos, y la optimización de los recursos, estableciendo la sinergia necesaria entre los integrantes.

### **5.2.1 Cultura Organizacional.**

En la asociación de dulceros de Rocafuerte, el éxito se fundamentará en la orientación al cliente, así como en el mejoramiento continuo a través de la innovación. De ahí surgen las tres competencias organizacionales que se definieron de acuerdo con las necesidades y el direccionamiento estratégico de la organización.

Estas son:

**Orientación al cliente:** Lograr identificar sus intereses para conocer y satisfacer sus necesidades.

**Orientación a resultados:** Es la determinación de plantear objetivos, estrategias y metas institucionales, y el planteamiento de las estrategias para alcanzar las mismas.

**Orientación al mejoramiento continuo:** Es la capacidad para enfocar nuestra actuación en una práctica permanente para superar las expectativas, e innovar para optimizar y hacer más eficientes los procesos.

**Gestión del talento humano: modelo de medición y desarrollo:** La medición del desarrollo y desempeño es un proceso mediante el cual se busca hacer una estimación cuantitativa y cualitativa de la forma como una persona lleva a cabo las actividades por medio de lo siguiente:

- Satisfacción del cliente.
- Cumplimiento de indicadores estratégicos.
- Evaluación del jefe inmediato.
- Evaluación de conocimientos.
- Evaluación de competencias.

### **5.3. INCREMENTO DEL VOLUMEN DE VENTAS.**

La venta de dulces artesanales, industriales y comerciales representa un negocio con un alto potencial de exportación en el mercado nacional, y con potencial exportable conforme lo revisado en capítulos anteriores, dado que el consumo de confitería es universal. Es decir, en estudios realizados a nivel mundial, en los países más industrializados más del 90 por ciento de la población compra dulces con regularidad, lo que representa un buen argumento para establecer la meta de producción, ya que ofertando productos de calidad, la demanda debe naturalmente aumentar.

En el caso del micro emprendedor de Rocafuerte que se iniciaron con la venta de dulces a nivel informal, se puede observar que algunos están evolucionando hacia realidades y experiencias de productores de dulces artesanales similares que luego llegaron a establecer exitosas franquicias, la venta de este tipo de productos tiene buena aceptación en el mercado nacional e internacional, según confirmaron empresarios y expertos.

El incremento en ventas en consecuencia, además de estar ligado al incremento de la calidad también está en función al acceso a los mercados que estadísticamente y por datos de consumo están en mercados internacional principalmente a Estados Unidos, Canadá, Japón, Colombia, Gran Bretaña, España y otros países centroamericanos con potencial de ser receptores de productos nuestros productos entre ellos Costa Rica, Guatemala, El Salvador, Honduras y Puerto Rico.

Sin embargo, existen algunas estrategias que deben ser tomadas en cuenta para lograr que las expectativas de crecimiento comercial se concreten como por ejemplo monitorear constantemente a los clientes actuales, lo cual se consigue incrementando las visitas a los lugares de expendio ya que ellos son el vínculo final entre el cliente y la producción.

Como parte de la planificación comercial, se debe establecer un plan de visitas a potenciales clientes, ya que esto permitirá no solo proyectar clientes potenciales, sino además conocer sus expectativas, sus dudas acerca del producto y en lo general obtener de la fuente la información que puede significar que se añadan nuevos clientes valiosos.

Implementa promociones atractivas sobre todo en un plan de expansión y apertura de mercados es de gran importancia, inclusive al establecer estrategias ancla con productos complementarios y de mayor penetración La diferencia entre una buena promoción y una mala promoción es que la primera es diseñada estratégicamente para que genere más ventas con una muy pequeña inversión extra.

El establecer redes de distribución en base al volumen de pedidos y ofrecer incentivos por cantidad deben constituirse como parte de la política comercial de la

empresa, incluso en lo posterior muchas dificultades logística se pueden subsanar con el traslado de la responsabilidad de la colocación y distribución a agentes que desde luego deben sentir que son parte del crecimiento en lo asociativo y en lo personal.

#### **5.4. RECONOCIMIENTO DEL PRODUCTO.**

El paso a la par al posicionamiento de marca es el reconocimiento de mercado, la diferencia entre lo uno o lo otro es simple, el primero se refiere al espacio de gusto o preferencia del consumidor de entre los competidores y el segundo del grado identificación y visualización del mismo.

La dulcería artesanal de Rocafuerte deberá comenzar su expansión comercial logrando la colocación en el mercado en las perchas de los principales centros comerciales los productos con su marca para iniciar el proceso de penetración sensitiva y de identificación para luego obtener el gusto y preferencia del consumidor,

Teóricamente una marca puede ser muy reconocida pero su posicionamiento puede ser nulo, pero definitivamente no se puede obtener lo uno sin lo otro

Por lo tanto la asociación en su estrategia de mercado debe acentuar que a la par de ser mostrada en los centros de expendio, se debe resaltar los atributos que diferencian al producto.

De que con la adecuada segmentación se podrá estandarizar inclusive la estrategia que transmita los atributos que la mayoría espera encontrar en un dulce artesanal que serán consecuentemente distintas a los dulces industriales e identificar los segmentos existentes en el mercado para luego seleccionar el más atractivo.

Los factores **Socio demográficos** asumen que el origen de las preferencias está dado por los perfiles como el sexo, la edad, la renta, la educación, la localización, etc. Mientras que los **Atributos requeridos por el consumidor** es una metodología que pone el énfasis en los sistemas de valores de los consumidores, ya que dos personas del mismo perfil demográfico pueden tener preferencias muy diferentes.

Una vez que se ha identificado los segmentos que agrupan a los consumidores, el siguiente paso es elegir aquel segmento que resulta más atractivo para la compañía. Para ellos es necesario establecer ciertos niveles de segmento.

- **Nivel de beneficios**, Es decir en base a los niveles de ingreso de los posibles clientes.

- **Nivel competitivo**.- En relación al reconocimiento y posicionamiento de la competencia.

- **Vínculo entre el producto y el mercado** es decir la ubicación estratégica de nuestros dulces en relación al entorno de consumidores y a los proveedores.

Adicionalmente a esas características que definen el nivel de atractivo de cada

segmento, se debe evaluar sus **fortalezas y capacidades esenciales** para competir en cada segmento.

El siguiente paso es determinar qué atributos son importantes para el segmento escogido y cómo están posicionados los productos de la competencia en la mente del consumidor, para así elegir el nicho donde ubicar nuestro producto mediante técnicas como entrevistas, encuestas y focal groups.

#### **5.6. SOSTENIBILIDAD DEL PRODUCTO.**

En muchos casos la asociación entre marcas y atributos irá cambiando debido a la competencia y al lanzamiento de nuevas marcas, la aparición de nuevas tecnologías que permitirán satisfacer otro tipo de necesidades (creando nuevos atributos) inclusive por el cambio de estatus de los consumidores que irán demandando atributos de mayor orden.

Por esa razón, la empresa debe prever una evolución de su posicionamiento hacia niveles superiores, y trabajar activamente para liderar esa transformación y no depender de la competencia.

Por lo expuesto es importante realizar en base a la hoja de ruta establecida en el Capítulo IV del presente trabajo, la posibilidad de establecer modelos flexibles que vayan adaptándose a las condiciones futuras, que pese a ser impredecibles se pueden monitorear constantemente en relación a las tendencias de Mercado.

A medida que estas vayan variando, encontraremos soluciones diversas a las exigencias de los consumidores, sin que esto implique un cambio radical a la misión y visión establecida al inicio, pero que sin duda alguna posibilita obtener nuevos y mejores criterios para la siguiente planificación estratégica de la Asociación de Dulceros de Rocafuerte.

Pero además de monitorear la evolución del mercado, lo que realmente permitirá hacer sostenible en el tiempo la producción sin duda alguna es obtener la certificación o certificaciones que el caso lo amerite, ya sea por normativa BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y/o ISO.

Normalmente las empresas pese a reconocer la importancia de la normalización y estandarización, consideran un gasto y no una inversión el asignar recursos para este fin.

Las BPM son prácticas que incluyen lineamientos generales y específicos para la operación de una compañía con el fin de garantizar la calidad de los alimentos y reducir los riesgos para la salud del consumidor. Cubriendo temas como apariencia, higiene, sanidad personal, sanidad de las instalaciones (físicas y sanitarias), prácticas de manejo y control de productos alimenticios; analizando áreas como servicios a planta, equipos y utensilios, procesos, almacenaje y distribución, control de plagas, limpieza y saneamiento.

Las BPM a implementar se basan según el requerimiento de la organización, sin embargo hay criterios y reglamentaciones establecidas a nivel mundial y que dan una guía de los procesos y procedimientos básicos que deben ser utilizados (Anexo IX):

Por lo tanto una de las metas que tendría la Asociación de dulceros de Rocafuerte es obtener esta certificación, lo que permitiría dar sostenibilidad a la calidad de producción, el fortalecimiento de la marca ante los consumidores y la apertura a nuevos mercados.

Estas medidas en conjunto forman parte del Fortalecimiento Comercial y Generan las expectativas de crecimiento, no solo para el Sector sino para toda la población.

## CONCLUSIONES

1. Los dulces del Cantón Rocafuerte recogen un acervo cultural que sintetiza la cultura y costumbres de su población, lo que hace que además de concebir una actividad de negocio, se constituyen en patrimonio gastronómico de nuestra provincia, y debe ser considerado como tal en organismos como el Ministerio de Cultura.
2. La situación legal de la Asociación de productores de Dulces de Rocafuerte se dilata en el tiempo por la falta de decisión y liderazgo de los organismos encargados de impulsarla, ya que están próximos a cumplir dos décadas en esta lucha, sin embargo es de destacar el tesón de los productores en cristalizar este anhelo.
3. Es importante hacer un levantamiento global de la realidad productiva y comercial de los productores para determinar con mayor certeza la potencialidad comercial de los dulces a nivel nacional e internacional, no obstante el reconocimiento de nuestra población regada en diferentes partes del país y dl mundo son un importante impulso hacia el éxito del proyecto.
4. La ruta de comercialización está propuesta, tanto en sus objetivos, estrategias y componentes, por tanto es menester de su dirigencia desarrollar los programas y proyectos que cristalicen su ejecución y culminación
5. La proyección de las expectativas que genera la puesta en marcha de este plan engloban las posibilidades del conjunto llamado desarrollo local, Que no tan solo abarca el desarrollo de la producción, sino el beneficio para la comunidad en general, entendiendo que todos los esfuerzos están encaminados a la mejora en la calidad de vida.

## RECOMENDACIONES

1. Es necesario impulsar ante los organismos pertinentes un proyecto que eleve a los dulces del Cantón Rocafuerte como patrimonio gastronómico de nuestra provincia, emulando lo sucedido con otros productos como el sombrero de paja toquilla lo que impulsaría su internacionalización.
2. Es necesario culminar con el proceso de legalización de la Asociación de productores de Dulces de Rocafuerte para fortalecer las gestiones que en el campo de apertura de mercados, como en la obtención de recursos que puedan generar
3. Se debe gestionar el financiamiento para hacer un levantamiento global de la realidad productiva y comercial de los productores para determinar con mayor certeza la potencialidad comercial de los dulces a nivel nacional e internacional
4. Es necesario tomar el plan de comercialización propuesto como hoja de ruta para desarrollar los programas y proyectos que cristalicen su ejecución y culminación, y socializarlo con las autoridades pertinentes para obtener el apoyo y recursos necesarios
5. La inclusión de la comunidad debe ser un factor preponderante en el desarrollo de los dulces de Rocafuerte, posibilitando además su inclusión en el mapa turístico gastronómico del país. Lo que genera además condiciones sostenibles para alcanzar el objetivo del Buen Vivir que es quizá la base filosófica del Gobierno Ecuatoriano

## BIBLIOGRAFIA

- 1) **ALDUNATE** Eduardo, C. J. (2011). *Formulaciòn de Programas con la metodologia Marco Lògico*. Santiago de Chile: CEPAL.
- 2) **ALMADA**, P. D. (22 de Mayo de 2009). *Definición de Inversión*. Recuperado el 24 de Julio de 2013, de <http://www.econlink.com.ar/definicion/inversion>
- 3) **ANTALPAPADAKIS**. (2012). *Economia*. Chipre: Theodakis Publishing ltd.
- 4) **ARCENALES**, J. (2006). *Dulces de Rocafuerte en Manabí*. Portoviejo: Independiente.
- 5) **ARIAS** Coello, A. (2008). *Desarrollo historico de la gestion de calidad*. México: Independiente.
- 6) **ARTURO**, C. A. (2009). *Rocafuerte en Marcha*. Rocafuerte Manabì.
- 7) **BEDOYA**, E. (2005). *Fortalecimiento institucional*. Quito: Independiente.
- 8) **CAPRIOTTI**, P. (2007). *Concepto de imagen corporativa segun varios autores*. Buenos Aires: Indpeendiente.
- 9) **CODIGO ORGANICO** de la Producción Comercio e Inversiones. (2010). Quito: Registro Oficial.
- 10) **DICCIONARIO** de terminos financieros. (24 de Julio de 2013). *Definición de Rentabilidad*. Recuperado el 24 de Julio de 2013, de <http://www.terminosfinancieros.com.ar/definicion-rentabilidad-69>
- 11) **DICCIONARIO**. (14 de Julio de 2013). *Definicion de analisis economico*. Recuperado el 24 de Julio de 2013, de <http://www.definicion.org/analisis-economico>

- 12) **DICCIONARIO** Free. (2013). *Reglamentación*. Recuperado el 24 de Julio de 2013, de <http://conceptodefinicion.de/reglamento/>
- 13) **DICCIONARIO**, W. (22 de Julio de 2013). *Asociacion*. Obtenido de <http://www.wordreference.com/definicion/asociaci%C3%B3n>
- 14) **DICCIONARIO** Española, R. A. (2010). *Competencia*. Barcelona: Real Academia Española.
- 15) **DICCIONARIO**Free, D. (24 de Julio de 2013). *Definición Plan*. Obtenido de <http://definicion.de/plan/>
- 16) **DUBOIS**, A. (2008). *Un concepto de desarrollo para el siglo XXI*. Colombia: Independiente.
- 17) **GUERRERO**, García Manuel; y Pérez Martínez, Yamisleydis. (2009). *Sistema de comercialización*. México: Edición electrónica gratuita.
- 18) **GÓMEZ**, V. (2008). *Proyecto de Desarrollo para la Producción y Comercialización de .*
- 19) **GONZÁLEZ** Alvarado, T. E. (2005). Problemas en la definición de microempresa. *Revista Venezolana de Gerencia* , 35.
- 20) **GOÑI** Zabala, J. (2005). *Concepto de competencia* . Barcelona: universidad. Barcelona.
- 21) **LEY DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA** . (2011). Quito: Registro Oficial.
- 22) **LUNA** Rafael ,Chavez Damaris. (2005). *Estudios de factibilidad Asociativos*. Guatemala: Proarca- Capas.
- 23) **MINTZBERG**. (2011). *Diseño de Organizaciones Eficientes, 2da edición*. México: Editorial “El ateneo”. 2011.

- 24) **ORELLANA** Tigre, G. (2007). *Proceso de producción*. Colombia: Indpendiente.
- 25) **REGLAMENTO INTERNO** de la Asociación de productores de Dulces de Rocafuerte. (2010). Rocafuerte.
- 26) **URBANO**, B. (2007). *Comercialización y marketing de productos agroalimentarios*. Barcelona: Junta de Castilla y Leon.
- 27) **WASHINTONG**, M. (2009). *Proyecto, Micro Finanzas, Escuela Superior Politécnica del Litoral*,. Guayaquil.

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **PLAN DE TESIS**

#### **1. MARCO REFERENCIAL**

##### **TEMA**

“PLAN DE FORTALECIMIENTO COMERCIAL COMO IMPULSO AL DESARROLLO MICROEMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES ARTESANALES DE DULCES DEL CANTÓN ROCAFUERTE”

##### **1.1 ANTECEDENTES**

El cantón Rocafuerte está situado en la región “Costa”, en el occidente del territorio ecuatoriano, ubicado en la zona centro norte de la Provincia de Manabí, en la Micro Región Central o Metropolitana, situándose su cabecera cantonal a 490 km de la Ciudad de Quito y a 15 km de la Ciudad de Portoviejo, lo que lo convierte en un centro de convergencia hacia los balnearios Crucita, San Jacinto y San Clemente así como hacia el aeropuerto y puerto marítimo internacional del Cantón Manta.

El cantón cuenta con una parroquia urbana en la cabecera cantonal; se encuentra dividido en 54 comunidades las cuales están definidas y clasificadas por vías, unidad geográfica, topografía, costumbres y ubicación geográfica dentro del desarrollo del cantón Rocafuerte tenemos diversas fuentes de trabajo, las cuales ancestralmente contribuyen a la economía de este cantón.

Rocafuerte, territorio productivo incrustado en la Provincia de Manabí, es considerado uno de los valles más fecundos y privilegiados por la naturaleza, para brindar sustento y trabajo al agricultor, que con su férrea labor, con su afán cotidiano, pone en la tierra de sus ancestros, el anhelo y la esperanza de mejores días. El cantón Rocafuerte, pueblo esencialmente agrícola, posee por naturaleza un excelente suelo y condiciones climáticas para el desarrollo de esta actividad, por tal motivo estas labores agrícolas han evitado la propagación de la industria en el cantón.

Según el último censo del INEC el cantón Rocafuerte basa su economía local en seis líneas productivas determinantes que son; la agropecuaria (60%), el comercio (15%), la industria y manufacturera (5%), enseñanza (5%), la construcción (3%). Otras ramas productivas de menor significado económico son: la administración pública, las actividades comunitarias, sociales y de salud, hoteles y restaurantes e inmobiliaria y empresarial que corresponde al 12%. Del 5% de la actividad económica dedicada a la industrialización y manufacturación, se destaca la producción artesanal constituida básicamente por tres actividades, artesanías de figuras de tagua, artesanías de artículos de madera y repostería (dulces)

Las artesanías de figuras de tagua se las elabora en la parroquia rural de Sosote y se destacan por su calidad. Las artesanías de madera son producidas en la cabecera cantonal, se circunscriben a la producción de sillas y ciertas figuras de madera y finalmente, en la repostería se destaca la producción de dulces artesanales que es un conocimiento ancestral transmitido de generación en generación.

Tradicionalmente Rocafuerte ha sido reconocido a nivel provincial y nacional por la calidad, buen sabor de sus dulces lo que hace que esta actividad sea considerada un patrimonio cultural intangible del cantón, la provincia y el país. “El título de Emporio dulcero del país asignado a este cantón, depende de negocios familiares que se dedican a la elaboración de unas 300 variedades de delicias, la mayoría de ellos aprendieron las recetas de sus padres o unas monjas españolas que llegaron hace más de un siglo a este cantón para iniciar tareas de evangelización. Las visitantes trajeron las recetas que divulgaron entre los habitantes. Su visita dio inicio al negocio de venta de los manjares que ahora se ubican en medio de calles polvorientas, que son la tónica en la zona urbana de este cantón manabita. *En virtud de aquello surgen un sin número de variedades de dulces*” (Arcentales, 2006)

La repostería en Rocafuerte es netamente artesanal, esta se realiza en las viviendas de los moradores del cantón y utilizan para su elaboración hornos tanto artesanales como industriales, cocinas y herramientas caceras. Muchas son las familias dedicadas completamente a esta actividad en el cantón, haciendo de la misma un ingreso para la subsistencia familiar, sin mayores posibilidades de surgir y crecimiento empresarial; la comercialización que se realiza actualmente es de manera directa, indirecta e intermediaria a nivel local, provincial y nacional, además según referencias de los productores, el material que requieren para la elaboración de tales dulces los obtienen en centros de abastos en Rocafuerte y Portoviejo.

Según un estudio de mercado realizado por el Municipio del cantón Rocafuerte, se conoce que de la producción de dulces en el Cantón, la comercialización del producto se destina a: Portoviejo, Manta, Quinindé, Guayaquil, Lago Agrio, Sacha,

Sushufindi, Coca y en una minoría se queda para ser vendida en las dulcerías del cantón y al menudeo en la calle principal **PEDRO CARBO** y en las diferentes paradas de los vehículos. Tomando en consideración y como referencia aquellos proyectos que ha priorizado y realizado de manera participativa el Municipio, se aprecia que es necesario ejecutar actividades para el sector de repostería en este cantón, dando apertura a que los pequeños productores que hoy en día pretenden unirse como asociación: tomen fuerza, se formalicen y visualicen a gran escala, haciendo de que tal producción vaya más allá de un ingreso de subsistencia, se convierta en una forma de vida de calidad; dando de esta manera paso a la consecución de la visión colectiva de desarrollo cantonal y los respectivos objetivos estratégicos que se tienen para el mismo.

## **1.2 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.**

Rocafuerte, es un pequeño cantón de la provincia de Manabí, caracterizado por ser esencialmente agrícola, también aborda otras ramas productivas como la agropecuaria, el comercio, la industria, manufactura y la construcción. También es reconocido por la producción de dulces de manera artesanal, y quienes los elaboran, hacen de esta actividad una fuente de ingresos familiares y un medio de subsistencia.

Sin duda alguna la fama de los dulces de Rocafuerte es legendaria y su sabor es inconfundible, dicha trayectoria ha trascendido en el ámbito provincial, nacional e internacional pero en bajas escalas, sin que se haya logrado el posicionamiento y la

comercialización adecuada, a pesar de su exquisitez y características de producción únicas.

Muchos de los visitantes del cantón, han tenido la oportunidad de degustar el producto en diversas variedades. La adquisición de los mismos se la puede realizar en muy pocos negocios que en la actualidad expenden el producto. Según cuentan los adultos mayores, en épocas anteriores, la producción de dulces, se la realizaba en volúmenes representativos a comparación de los actuales y de igual manera eran muchas las familias dedicadas a esta actividad. Hoy son pocos los negocios que aún quedan y prácticamente muchas de las recetas que inicialmente dieron renombre al cantón de los dulces se han ido perdiendo con el tiempo. De las múltiples delicias que se preparaban, solo quedan unas cuantas, arraigadas a unas cuantas familias que aún conservan celosamente la tradición de su producción.

Es preciso indicar, que los dulces que actualmente se encuentran de manera informal en las calles de la provincia de Manabí especialmente, no poseen la misma calidad en su sabor que los que se producen y se venden en el cantón Rocafuerte. Las ventajas que presentan los dulces como producto en cuanto a sabor son muchas, porque los mismos son reconocidos por su exquisitez, a pesar de poseer esta ventaja competitiva en la actividad de la repostería, no se encuentra explotada correctamente debido a que la misma es considerada simplemente como una fuente de subsistencia familiar sin mayores posibilidades de crecimiento. Existe una débil comercialización tanto individual como colectiva; esta situación no les permite a los productores y comercializadores tener una identificación comercial y esto a su vez impide que las familias productoras puedan acceder a mercados formales a nivel nacional e

internacional, privándose de la posibilidad de obtener mejores ingresos económicos y mejorar sus condiciones de vida.

El nicho de comercialización y mercado existente para esta actividad no están siendo explotados de manera correcta, esto ha ocurrido desde sus inicios hasta la actualidad; el poco fortalecimiento organizacional de los productores artesanales para desarrollar la mencionada actividad productiva y comercial, es el problema central por el cual la actividad no ha generado un desarrollo permanente y los ingresos de las familias productoras se estén reduciendo paulatinamente; a esto se suman las falencias en planificación, lo que limita a los habitantes del cantón su participación en el actual mundo comercial, globalizado y competitivo.

En la actualidad existe una incipiente organización de productores de dulces, la misma que presenta serios problemas de funcionalidad administrativa y operativa debido a que no se ha planteado de manera correcta una estructura organizada que permita hacer de las familias productores más micro-empresariales.

La escases de inversión del Municipio, los diferentes Ministerios y la idiosincrasia que tienen los habitantes son factores influyentes, los cuales han impedido que se forme en este cantón una gran asociación en el sector repostero; la cultura con la que se han manejado y mantenido los productores abren paso a que haya el escaso conocimiento sobre administración y a la vez una débil estructura financiera.

El escaso fortalecimiento organizacional que tienen como unión de productores también provoca que no exista una asociación, con marcada distinción en el mercado

local, con una imagen corporativa y un excelente rédito en la comercialización; la misma que a su vez genere oportunidades, fomentando de esta manera el empleo en el cantón Rocafuerte.

Ante esta situación resulta necesario un estudio que permita fortalecer la existencia de esta actividad que además de dar paso a que aumente el poder adquisitivo de los habitantes de dicho cantón, mejore la calidad de vida de los mismos y conservar la línea de fabricación de los pocos productos que actualmente se están elaborando, vale destacar que este es un proyecto cuyo alcance es lograr grandes cambios y ambiciona el generar expectativas para el cantón y los productores de dulces como tal.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿De qué manera un plan de fortalecimiento comercial, incidirá en el desarrollo micro-empresarial de la Asociación de “Productores y Comercializadores de dulces” del cantón Rocafuerte?

#### **1.3.1 SUB-PROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN**

- ¿De qué modo afecta la débil organización estructural y funcional en la asociación?
- ¿Cuáles han sido los motivos por los cuales no ha existido inversión anteriormente en el sector repostero?

- ¿De qué manera afecta el no existir una imagen corporativa?
- ¿Qué impacto ocasiona la débil estructura financiera?
- ¿Cómo afecta el escaso conocimiento de la administración de empresa?
- ¿De qué manera influye el actual sistema de comercialización que se está manejando?

#### **1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.**

**Campo:** Económico

**Área:** Finanzas y Relaciones Comerciales

**Aspectos:** Fortalecimiento Comercial y Desarrollo Micro-empresarial

**Tema:** Plan de Fortalecimiento Comercial como impulso al desarrollo micro empresarial de la Asociación “Productores y Comercializadores de dulces del cantón Rocafuerte.”

**Problema:**¿De qué manera un plan de fortalecimiento comercial, incidirá en el Desarrollo micro-empresarial de la Asociación de “Productores Comercializadores de dulces” del cantón Rocafuerte

**Delimitación espacial:** El proyecto de investigación se desarrollara en el Cantón Rocafuerte.

**Delimitación Temporal:** El estudio se llevará a cabo revisando los históricos de La producción entre los años 2010-2013 sin dejar atrás los datos de años anteriores que sirven como referente para la investigación que se va a realizar

**Delimitación Población:** Se tomará en cuenta la información proporcionada por entidad municipal de Rocafuerte, Productores y comercializadores de dulces del cantón Rocafuerte, consumidores (Rocafuerte, Manta, Portoviejo, Chone) y expertos conocedores del tema.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

Debido a la situación actual cambiante de mercado, la gran competencia, las oportunidades y las ventajas que tiene el sector repostero en el cantón Rocafuerte, se hace necesario la implementación de un plan de fortalecimiento comercial que le permita a la asociación de “Productores y Comercializadores Artesanales de Dulces de Rocafuerte” aumentar sus ventas, obtener una rentabilidad competitiva y hacerse conocer más en el mercado con la figura de asociación.

El negocio está presente desde hace más de 40 años y gracias a esta trayectoria en la actualidad existe una extensa variedad de dulces de Rocafuerte; destacándose como los más apetecibles. A pesar de la fineza de su textura esta variedad de dulces aún no ha podido ser difundida por el desconocimiento de los procesos que deben realizarse para lograr que un producto de calidad como los dulces del cantón Rocafuerte cumplan con los requisitos necesarios para poder ser exhibidos en las perchas de los principales supermercados de la provincia y del país, no se ha logrado hasta la presente que estos hayan sido difundidos más allá de sus orígenes, por ello se hace

necesario la implementación de un plan de fortalecimiento comercial que le permita a la asociación de “Productores y Comercializadores Artesanales de Dulces del cantón Rocafuerte” promover sus ventas, fomentar el desarrollo local obteniendo rentabilidad competitiva y lograr la difusión regional de los productos con la figura de asociación.

El estudio será de importancia para nosotras como autoras de esta investigación ya que nos permitirá aplicar conocimientos y a la vez enriquecernos adquiriendo nuevos de ellos, y que serán reflejados en la problemática de la Asociación para el fortalecimiento de la misma. Debido a la importancia de la temática en pro del desarrollo comercial del cantón Rocafuerte las autoridades municipales a través del **Departamento Desarrollo Productivo** y Servicios Comunales en coordinación estratégica con la Cámara de Comercio y los miembros de la Asociación de “Productores y Comercializadores Artesanales de Dulces” del mismo cantón, han puesto a disposición los recursos necesarios para el desarrollo de esta investigación concerniente a materiales e información, personal humano capacitado en estas áreas, a fin de viabilizar el éxito de esta investigación. También se considera realizable el proyecto porque cuenta con la voluntad, el interés y el deseo de nosotras como investigadoras para contribuir a la solución de la problemática que tiene la asociación, con las personas que serán proveedoras de información primaria básica. La Asociación De Productores y Comercializadores de Dulces del Cantón Rocafuerte y recursos económicos la disposición y alcance de estos recursos en mención influirán significativamente en la búsqueda de la solución a la problemática de la asociación.

## **1.6 OBJETIVOS**

### **1.6.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de fortalecimiento comercial como impulso al desarrollo micro-empresarial de la Asociación “Productores y Comercializadores Artesanales de dulces” del cantón Rocafuerte.

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la asociación de dulceros de Rocafuerte, descubriendo y focalizando las soluciones a su problemática y necesidades.
- Establecer la estructura organizacional para el correcto funcionamiento de la Asociación.
- Determinar la oferta y demanda actual de los dulces en la provincia de Manabí.
- Diseñar estrategias para la comercialización de dulces a nivel provincial, en función del estudio realizado.
- Realizar una proyección financiera de la producción de dulces mensual que tiene la Asociación considerando los aspectos en los que se vería reflejado el desarrollo micro-empresarial a partir de la implementación del plan de fortalecimiento comercial.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.**

En este punto se procederá a la descripción de la asociación, historial y nacimiento en el cantón Rocafuerte, como sus actividades, vinculaciones gubernamentales y forma de trabajo. Actualmente la asociación está en proceso de creación, el ente regulador al cual pertenece y se debe es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria cuyas siglas son SEPS.

En el año 1997 los habitantes del cantón Rocafuerte dedicados a la repostería y su comercialización tuvieron la iniciativa de crear una asociación. Esta idea nace debido a la falta de apoyo de autoridades y además el afán de organizar su actividad y tener mejores réditos económicos; sin embargo al tratar de buscar impulso de la gente no llego más allá de una simple iniciativa quedándose sin la conclusión de la formación de la asociación. A raíz de esto después de 14 años, es decir en el año 2011, hace dos años exactamente, retomaron tal iniciativa para crear la asociación y hoy en día se encuentran en la realización de los trámites respectivos para establecer formalmente la “Asociación de Productores y Comercializadores de Dulces de Rocafuerte”.

Dentro de la organización está que al retomar esta iniciativa olvidada se contó con 59 socios y actualmente es conformada por 75 personas. De esta manera la asociación tiene una directiva que está conformada por: Presidente, Administrador, Secretario, Tesorero y 3 Vocales.

Al momento la asociación se encuentra con apoyo de autoridades locales como son el Municipio de Rocafuerte y la Cámara de Comercio del mismo cantón, esperando poder incrementar el apoyo conforme se vaya formalizando la creación de la asociación

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL.**

**PLAN.-** “Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra”(Free, 2013).

**ANÁLISIS ECONÓMICO.-**“Método para separar, examinar y evaluar tanto cuantitativa como cualitativamente, las interrelaciones que se dan entre los distintos agentes económicos, así como los fenómenos y situaciones que de ella se derivan; tanto al interior de la economía, como en su relación con el exterior”(Diccionario, 2013)

**COMPETENCIA.-** “Situación por la que se produce en un entorno económico una confrontación libres de los agentes económicos, que invierten tanto en un aspecto de oferta como de demanda”(Española, 2010)

**RENDIMIENTO.-** “Relación entre los elementos que invierten en un proceso o producción y el incremento de volumen o valor del mismo”(Goñi Zabala, 2005).

**REGLAMENTACIÓN.-** "Conjunto de normas y leyes de carácter jurídico que determina y regulan una actividad o profesión"(Diccionario Free, 2013).

**INGRESO.-** "Flujo de recursos que recibe un agente económico correspondiente a las remuneraciones por la venta o arrendamiento de los factores productivos que posee"(economía, 2013).

**COMERCIALIZACIÓN.-** En términos generales, los procesos necesarios para llevar los bienes del productor al consumidor. El departamento de comercialización de una empresa se encarga de investigación de mercados, para conocer las necesidades de los individuos, sus hábitos de consumo y la posible aceptación de nuevos productos; publicidad, para difundir y estimular las ventas.(Urbano, 2007)

**DESARROLLO.-** "Palabra ambigua, que pertenece más al lenguaje cotidiano que a una rigurosa terminología científica. En un sentido inmediato expresa simplemente crecimiento económico, el aumento de los bienes y servicios que produce una nación, generalmente medido como producto bruto o ingreso per cápita"(Dubois, 2008).

**PRODUCCIÓN.-** "Es la transformación de recursos o factores productivos en bienes y servicios mediante la aplicación de una tecnología (conjunto de los conocimientos técnicos de la sociedad en un momento dado)"(Orellana Tigre, 2007)

**INVERSIÓN.-** "La inversión es el flujo del producto destinado al aumento del stock de capital, aumentando así la capacidad productiva de un país. Con esto se deduce

que la inversión es necesariamente inter temporal, pues su objetivo es aumentar la capacidad de producción en el futuro”(Almada, 2009).

**RENTABILIDAD.-** “La rentabilidad es la obtención de beneficios o ganancias provenientes de una inversión o actividad económica”(Diccionario de terminos financieros, 2013)

**CALIDAD.-** “Conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa. Superioridad en su línea, en economía, **índice de calidad**, número significativo del nivel de calidad de los productos fabricados por una empresa que sirve como dato comparativo”(Arias Coello, 2008)

**ASOCIACIÓN.-** “Una asociación anhela conseguir la autofinanciación, aspecto que se incrementa a medida que la coligación mantiene una presencia perenne y positiva en la sociedad”(Diccionario W. , 2013).

**ESTRUCTURA FINANCIERA.-** “Composición del pasivo de una empresa que muestra la forma en que han sido financiados sus activos. Adiferencia de la estructura económica, recoge los capitales según su origen. La forma de clasificarse y la proporción que guardan los activos y pasivos de una empresa en función de su grado de liquidez también se denominan estructura financiera”(AntalPapadakis, 2012).

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.-** “Definición de estructura organizacional: La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que

puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos”(Mintzberg, 2011)

**FACTIBILIDAD.-** “Calidad o condición de factible. Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto”(Luna Rafael ,Chavez Damaris, 2005).

**IMAGEN CORPORATIVA.-** “Al hablar de Imagen Corporativa me refiero a aquella que tienen los públicos acerca de una organización en cuánto entidad como sujeto social”(Capriotti, 2007)

**MICROEMPRESARIAL.-** “Es una unidad económica operada por personas naturales, jurídicas o de hecho, formales o informales”(González Alvarado, 2005)

**SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN.-** “El sistema de comercialización deberá estar encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales pretendiendo como objetivos fundamentales incrementar la cuota de mercado, la rentabilidad y el crecimiento de las cifras de venta”( Guerrero, García Manuel; y Pérez Martínez, Yamisleydis, 2009)

**FORTALECIMIENTO.-** “Acción de ejercer fuerza; Vigor, potencia, capacidad, esfuerzo para vencer una resistencia,eficacia, energía, autoridad, poder”(Bedoya, 2005).

## **2.3 HIPÓTESIS**

La elaboración de un plan de fortalecimiento comercial incidirá significativamente en el desarrollo micro-empresarial de la Asociación Productores y Comercializadores de dulces del Cantón Rocafuerte.

## **2.4 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.**

Fortalecimiento Comercial

Desarrollo Micro-empresarial

### **2.4.1 Variable Independiente.**

#### **Fortalecimiento Comercial**

Consiste en aumentar la intensidad de la comercialización, identificando el potencial productivo, para diseñar e implementar estrategias de comercialización.

## ANEXO II

### INTEGRANTES DE LA ASOCIACION DE DULCEROS DE ROCAFUERTE

	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>N° CEDULA</b>
1	Alcívar Ángela Adelaida	130154243-5
2	Barreiro Moreira FloridaGaudelia	130149549-3
3	Bazurto Montes Genaro Leónidas	130686563-3
4	Benavides Vivas Fanny Janina	131215875-9
5	Benavides Vivas Honorio Luciano	131270313-3
6	Benavides Vivas Junior Alexis	131703396-5
7	Bustamante Calderón Juan José	130168724-8
8	Bustamante Chunga Jenny Soraya	130950084-9
9	Bustamante Chunga Juan Alberto	130950085-6
10	Carreño Barreiro Juan Carlos	131120707-8
11	Carreño Barreiro Rosa De Las Nieves	130692659-1
12	Celorio Román Dolores Divina	130502646-8
13	Celorio Zambrano María Del Carmen	130942331-5
14	Cool Vélez Gonzalo Enrique	130371619-3
15	Delgado Chunga Estrella Del Monserrate	130231114-5
16	Delgado Navia Jorge Ramón	130686866-0
17	Delgado Valencia Barbarita Del Rosario	130179996-9
18	Delgado Vélez Ondina Auxiliadora	130593333-3
19	Delgado Vélez Sandra María	130846255-3
20	Delgado Vélez Richard Bolívar	130689020-1

21	García Guzmán Robinson Leónidas	131014228-4
22	García Rodríguez Fanny Gertrudis	1305937391
23	García Rodríguez Marcia Lorena	130593742-5
24	García Rodríguez Marco Antonio	130593731-8
25	Guerrero Montes Marjorie Emperatriz	130801542-7
26	Hidrovo Carvajal Tito Wilberto	130533400-3
27	Hidrovo Zamora Francisca Maribel	130871736-0
28	Intriago Anchundia María Araceli	170850467-3
29	Intriago Zambrano María Katherine	131206637-4
30	Macías Álava Flor María	130266580-5
31	Macías Álava Vicente Gabriel	130830712-1
32	Mendoza Palacios Freire Robert	130505346-2
33	Mendoza Rodríguez Nelly Auxiliadora	130735643-4
34	Mendoza Zamora Ramón Ramiro	130433468-1
35	Montero Cedeño María Elizabeth	130593849-8
36	Montero Cedeño Patricia Margarita	130399115-0
37	Montes Román Juan Carlos	130996070-4
38	Moreira Carreño María Cecilia	130476070-7
39	Moreira Meza Yajaira Erika	131324015-0
40	PilliguaGiler Paul River	131235948-0
41	Pin Rivera JoséRubén	131229547-8
42	Ponce Avilés Carmen Aleida	130653879-2
43	Reyna Carreño Diana Monserrate	131363060-8
44	Reyna ReynaEfrén Ramiro	130232742-2
45	Rivera Mendoza Diosa Del Roció	130489572-3

46	Romero Alcívar Jimmy Javier	130785420-6
47	Ruiz Vera Calixto Emigdio	130870365-9
48	Ruiz Vera Luis Wilfrido	130722751-0
49	Sacoto Villavicencio Martha Liovigilda	130321063-5
50	Saltos Chávez Mariana Leonor	130187271-7
51	SánchezTuarezJesús Gregorio	131203047-9
52	Santana Olvera María Alexandra	130984415-5
53	Solórzano Barreiro Ángela Maribel	130881532-1
54	Solórzano Bravo Teresa Concepción	130427425-9
55	SolórzanoMejía Carmen Sebastiana	090695867-3
56	Ugalde Delgado Augusta Esperanza	130065525-3
57	Urdanigo Carranza Juan Ramón	130505577-2
58	Vélez Loor Pedro Wilton	131003129-7
59	Vélez Romero Xavier Alberto	131175577-9
60	Vélez María Auxiliadora	130593643-5
61	Vélez Ulloa Lucelina Auxiliadora	130274202-6
62	Vélez Vélez Franklin Yohong	130720116-8
63	Zambrano Mendoza Ramón Miguel	130831561-1
64	Zambrano ZambranoReinelda Martina	130516815-3
65	Zambrano Vera Rita Argentina	130957099-0
66	Zamora Carranza Fernando Elías	130999526-2
67	Zamora Mero Francisco Eladio	130593035-4

### **ANEXO III**

#### **TRAMITE PARA OBTENCIÓN DE REGISTRO SANITARIO EN ALIMENTOS DE ELABORACIÓN NACIONAL.**

1. SOLICITUD dirigida al Director General de Salud, individual para cada producto sujeto a Registro Sanitario (Ver anexo 1).
2. PERMISO DE FUNCIONAMIENTO: Actualizado y otorgado por la Autoridad de Salud (Dirección Provincial de Salud de la jurisdicción en la que se encuentra ubicada la fábrica); (Original a ser devuelto y una copia).
3. CERTIFICACION OTORGADA POR LA AUTORIDAD DE SALUD COMPETENTE de que el establecimiento reúne las disponibilidades técnicas para fabricar el producto (Original a ser devuelto y una copia); (Corresponde al acta que levanta la Autoridad de Salud una vez que realiza la inspección del establecimiento).
4. INFORMACION TECNICA RELACIONADA CON EL PROCESO DE ELABORACION YDESCRIPCION DEL EQUIPO UTILIZADO.
5. FORMULA CUALI-CUANTITATIVA: Incluyendo aditivos, en orden decreciente de las proporciones usadas (en porcentaje referido a 100 g. ó 100 ml.). Original.
6. CERTIFICADO DE ANALISIS DE CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO: Con firma del Técnico Responsable. Original (Obtenido en cualquier

Laboratorio de Control de Alimentos, incluidos los Laboratorios de Control de Calidad del Instituto de Higiene "Leopoldo Izquieta Pérez").

7. ESPECIFICACIONES QUIMICAS DEL MATERIAL UTILIZADO EN LA MANUFACTURA DE ENVASE. (Otorgado por el fabricante o proveedor de los envases). Con firma del Técnico Responsable. Original. PROYECTO DE ROTULO A UTILIZAR POR CUADRUPLICADO: Dos Originales.

9. INTERPRETACION DEL CODIGO DE LOTE: Con firma del Técnico Responsable.

LOTE: Una cantidad determinada de un alimento producida en condiciones esencialmente iguales. CÓDIGO DE LOTE: Modo Simbólico (letras o números, letras y números) acordado por el fabricante para identificar un lote, puede relacionarse con la fecha de elaboración.

10. PAGO DE LA TASA POR EL ANALISIS DE CONTROL DE CALIDAD, PREVIO A LA EMISION DEL REGISTRO SANITARIO: Cheque certificado a nombre del Instituto de Higiene y Malaria Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez" por el valor fijado en el respectivo Reglamento.

11. DOCUMENTOS QUE PRUEBEN LA CONSTITUCION, EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL DE LA ENTIDAD SOLICITANTE, cuando se trate de.

## **ANEXO IV.**

### **FORMULARIOS**

MODELO DE SOLICITUD PARA PRODUCTOS NACIONALES: (Original y una copia), individual para cada producto sujeto a Registro Sanitario y deberá contener la siguiente información:

Señor:

DIRECTOR GENERAL DE SALUD

Presente.

De conformidad con el artículo 100 del Código de la Salud, solicito a usted la inscripción (o reinscripción) del siguiente producto:

NOMBRE COMPLETO DEL PRODUCTO:

Específico:.....Comercial:.....LOTE:.....

...FECHA DE ELABORACION: .....

TIEMPO MAXIMO DE CONSUMO: ..... FECHA DE VENCIMIENTO:.....

FORMULA CUALI-CUANTITATIVA: Ingredientes en orden decreciente de propiedades usadas, incluyendo aditivos (En caso de productos nacionales debe declarar el número de Registro Sanitario), expresados en unidades del Sistema Internacional, relacionado a 100 g. ó 100 ml.

CONDICIONES DE CONSERVACION:

.....

FORMAS DE PRESENTACION:

ENVASE: .....

MATERIAL DEL ENVASE: .....

(Interno, inmediato y/o externo)

CONTENIDO (En unidades del Sistema Internacional, de acuerdo a la Ley de Pesas y Medidas).

**FABRICANTE:**

Nombre (Persona natural o jurídica):

.....

Ciudad:.....Calle:.....No.:.....

Tel./Fax:.....

.....

**SOLICITANTE DEL REGISTRO SANITARIO (Puede ser el mismo fabricante):**

Nombre (Persona natural o jurídica):

.....

Dirección.-

Calle:.....No.:.....Tel./Fax:.....

**GERENTE GENERAL O (f) REPRESENTANTE TECNICO:**

**REPRESENTANTE LEGAL QUIMICO FARMACEUTICO,**

**BIOQUIMICO FARMACEUTICO O**

**INGENIERO EN ALIMENTOS**

**CON No. REGISTRO EN EL M.S.P.**

**(f) ABOGADO**

No. Matrícula

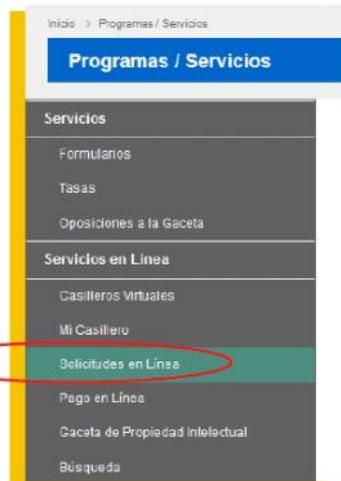
## ANEXO V

# INSTRUCTIVO PARA EL REGISTRO DE PATENTE EN LINEA

### **SOLICITUDES EN LÍNEA INSTRUCTIVO**

El Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI) con el afán de mejorar el acceso a sus servicios, pone a disposición de todos los usuarios y ciudadanía en general, la implementación de su nuevo servicio en línea. A continuación, una guía para su acceso correcto.

1. Ingrese a nuestra página web institucional **[www.propiedadintelectual.gob.ec](http://www.propiedadintelectual.gob.ec)**
2. Seleccione la pestaña **Programas / Servicios**, del menú principal ubicado en la parte superior.
3. Ingrese a la opción **Solicitudes en Línea** del menú lateral ubicado a la parte izquierda.



4. La aplicación le preguntará si usted posee Casillero Virtual del IEPI. Si cuenta con un casillero ya registrado, ingrese los datos respectivos, caso contrario sírvase acceder al link adjunto y cree su casillero. **[www.propiedadintelectual.gob.ec/casilleros/](http://www.propiedadintelectual.gob.ec/casilleros/)**

A screenshot of the 'Solicitud de Casillero Virtual' form. The form is titled 'Solicitud de Casillero Virtual' and includes the IEPI logo. It contains several input fields: 'Tipo de Persona' (Natural / Jurídica), 'Apellido del Responsable', 'Tipo de Documento' (Cédula / RUC), 'Teléfono', 'Correo', 'Código de Verificación', and '¿Tiene Casillero Físico?' (Sí / No). Below the form, there is a QR code with the number '539466' and a 'Enviar' button. A checkbox at the bottom indicates 'Me he leído y acepto los términos y condiciones de Casilleros Virtuales'.

5. Llenar la Solicitud del Casillero Virtual con la información necesaria. Al momento de Ingresar su información cumpla con todos los campos obligatorios.
6. Usted recibirá un mensaje a través del correo electrónico registrado en su solicitud, con el usuario y contraseña para acceder al sistema.
7. Retornar a la página web institucional del IEPI **[www.propiedadintelectual.gob.ec](http://www.propiedadintelectual.gob.ec)**
8. Seleccione la pestaña **Programas / Servicios**, del menú principal ubicado en la parte superior.
9. Ingresar a la opción **Mi Casillero**, del menú ubicado en la parte lateral izquierda.
10. Introducir el usuario y contraseña recibidos en el mensaje de correo antes mencionado.
11. La primera vez que ingrese al sistema Casillero Virtual se solicitará cambiar su contraseña como acción de seguridad. Luego de esta acción, usted ha creado un casillero virtual, por lo que, puede ya cerrar la aplicación. Recuerde que en este casillero recibirá las próximas notificaciones generadas por los trámites ingresados.
12. Ingresar nuevamente a la pestaña Solicitudes en Línea, del menú lateral ubicado a la parte izquierda del portal.
13. Introducir el usuario y contraseña que usted registró y obtuvo de la aplicación de Casilleros Virtuales.

14. Seleccione el tipo de solicitud que desea ingresar.



15. Ingresar la información requerida considerando los campos obligatorios. Toda la información a registrar debe ser clara y bajo los formatos establecidos en el formulario.

**Recuerde que la información ingresada por usted es la que será registrada en su trámite, si requiere un cambio de datos por alguna razón deberá hacerlo como un trámite de alcance o modificación al registro.**

16. Una vez completa la información, generar la vista previa de la solicitud.



17. Si no existen cambios u observaciones a la solicitud, ingresar nuevamente a la misma con el botón de **Editar** y **Generar Comprobante de Pago**.

Tipo de Solicitud	Nombre	Fecha última modificación	Estado	Expediente	Acciones
Registro de Signos Distintivos	Denominativo - Prueba	2014-04-23 10:51:39	Vista Previa		
Registro de Signos	Denominativo - prueba	2014-04-01 17:34:29	Proceso Inicial	IEP-01-01-01-2014-01-00004	

Guardar Vista Previa **Generar Comprobante**

18. Imprimir el comprobante de pago y acercarse a cualquier agencia del Banco del Pacífico para realizar el pago por el servicio.

Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual - IEP  
INSTITUTO ECUATORIANO DE PROPIEDAD INTELECTUAL - IEP -  
Av. República 396 y Diego Almagro, Edif. FORUM 300, Telf: 3940000 Quito - Ecuador  
R. U. C. 1760013560001

FECHA: 23/04/2014 COMPROBANTE DE INGRESO: **N°. S-514749**

CLIENTE(S): ZURITA MATOS VERONICA YANINA

CANTIDAD	CONCEPTO	CÓDIGO DE TASA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Signo Marca de Producto		\$0.00	\$0.00
TOTAL:				\$0.00

ARCA: Registro de Signos Distintivos - Marca de Producto

19. Una vez realizado el pago, ingresar nuevamente al módulo de **Solicitudes en Línea**.

20. Identificar en la parte inferior la solicitud guardada y seleccionar el botón **Iniciar Proceso**.

Acciones

14-01-000064 **Iniciar Proceso**

21. Ingresar el número de Depósito/Comprobante/CUR que se encuentra registrado en el comprobante de pago.

OBSERVACIONES A LA SOLICITUD  
(\*) Campos Obligatorios

\* Número de Comprobante / CUR:

\* Comprobante de Pago:  
Debe adjuntar un archivo con extensión .pdf, de un tamaño máximo de 16 MB

Buscar...

Aceptar

22. Escanear el comprobante de pago o el registro de pago correspondiente, y adjuntarlo en **formato PDF**.
23. Seleccionar **Aceptar**
24. Considere que una vez que usted inicia el proceso, el sistema automáticamente le asignará un número de trámite (Expediente) y otorgará la fecha y hora de recepción del mismo. (Esto se considerará para la prioridad del trámite), por lo que, deberá verificar la consistencia de dichos datos.



Tipo de Solicitud	Nombre	Fecha última modificación	Estado	Expediente	Acciones
Registro de Signos Distintivos	Denominativo - Prueba	2014-04-23 11:09:26	Proceso Iniciado	IEPI-01-01-01-2014-01-000006	

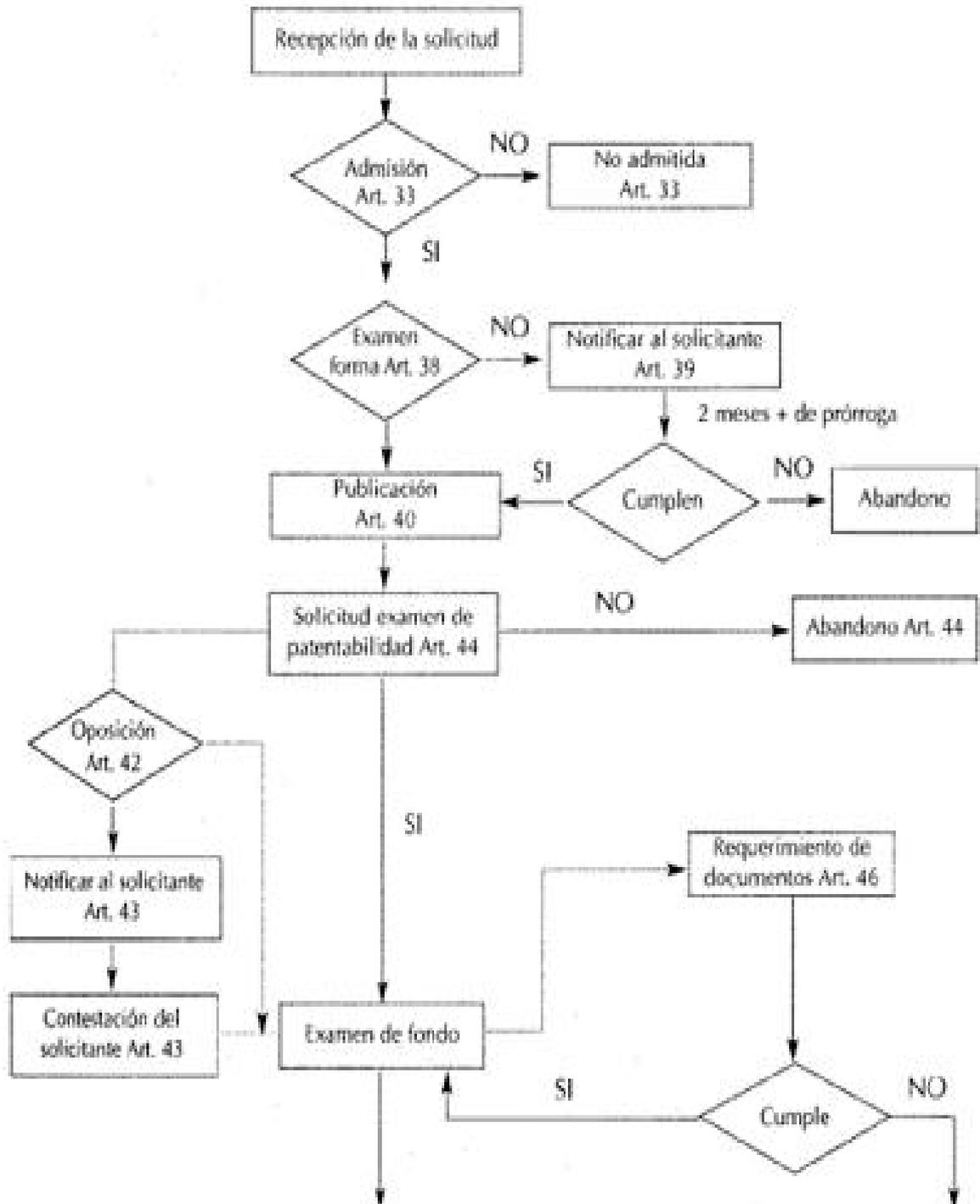
**Las solicitudes generadas no requerirán la entrega física en las ventanillas del IEPI, a no ser que se requiera ingresar documentación que no pudo ser adjuntada al trámite en línea. Mientras que, para las solicitudes correspondientes a Búsquedas fonéticas es obligatorio entregar la solicitud en las ventanillas de Recepción de Documentos del IEPI.**

Usted podrá verificar el estado de la solicitud remitida en la parte inferior de su buzón electrónico, al ingresar a la opción Solicitudes en Línea del portal **[www.propiedadintelectual.gob.ec](http://www.propiedadintelectual.gob.ec)**

Para mayor información, duda o inquietud contactarse a la línea directa (02) - 3940040 o escribanos a **[solicitudesenlinea@propiedadintelectual.gob.ec](mailto:solicitudesenlinea@propiedadintelectual.gob.ec)**

## ANEXO VI

### FLUJOGRAMA PARA LA OBTENCION DE PATENTES



## ANEXO VII

### FORMULARIO PARA OBTENCION DE SIGNOS DISTINTIVOS

**INSTITUTO ECUATORIANO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL -IEPI-**  
SOLICITUD DE REGISTRO DE SIGNOS DISTINTIVOS

<b>No. de Solicitud (210)</b>		<b>Fecha de Presentación (220)</b>	
Señor Director Nacional de Propiedad Industrial: Pido a usted se proceda al trámite de esta solicitud, cuyos datos se detallan a continuación:			
<b>Denominación</b>			
<b>Naturaleza del signo</b>		<b>Tipo de signo</b>	
Denominativo <input type="checkbox"/>		Marca <input type="checkbox"/>	
Gráfico <input type="checkbox"/>	A color <input type="checkbox"/>	Nombre Comercial <input type="checkbox"/>	
Mixto <input type="checkbox"/>	A color <input type="checkbox"/>	Lema Comercial <input type="checkbox"/>	
<b>Identificación del(os) solicitante(s) (730)</b>			
Nombre:			
Dirección:			
Nacionalidad:	Teléfonos	Fax:	
Nombre:			
Dirección:			
Nacionalidad:	Teléfonos	Fax:	
<b>Quien(es) actúa(n) a través de (740) :</b>			
Representante <input type="checkbox"/>	o	Apoderado <input type="checkbox"/>	
Nombre:			
Dirección:			
	Teléfono:	Fax:	
Registro de poder N°		de,	/ /
<b>Espacio reservado para signo mixto(*) o gráfico</b>		<b>Descripción clara y completa del signo</b>	
Reproducción del signo			
Clasificación del elemento figurativo			

\* Al solicitar una marca mixta, el logotipo debe incluir la denominación que se pretende registrar

## **ANEXO VIII**

### **JUSTIFICACION DEL USO DE LA METODOLOGIA DE MARCO LOGICO**

Para fundamentar el uso del Marco Lógico, es importante destacar que existe una variedad de metodologías creadas con la finalidad de facilitar la Identificación y Formulación de Planes, Programas y Proyectos y de algunas de las más destacadas se resumen a continuación sus principales características.

#### **Árbol de Problemas.-**

Se realiza una jerarquía completa de las causas y consecuencias del denominado problema central, que se identifica y se fija por consenso entre los participantes en un taller de identificación y formulación. Posteriormente se elabora un gráfico en el cual se reemplazan las casillas de problemas por las casillas de objetivos a realizar.

#### **Marco Lógico.-**

Trata de determinar las acciones que se deben emprender y las relaciones o vínculos lógicos existentes entre los elementos de un proyecto (objetivos resultados, actividades, recursos e hipótesis o condiciones), dando como producto un esquema normalizado de presentación del proyecto (Matriz de Planificación de Proyecto).

**ZOPP (ZielOrientierte Project Planium)** Planeación de Proyectos Orientados a los Objetivos).-

Desarrollo de la identificación y la formulación en 2 partes (análisis y planificación) y 12 etapas (participación, problema central, árbol de problemas, de objetivos,

análisis y selección de alternativas, concreción de resultados, análisis y valoración de supuestos, garantía sobre los resultados y determinación de recursos.

### **Gestión del Ciclo del proyecto**

Método que adopta la mayor parte de los procedimientos de los anteriores, desarrollado por diversas agencias europeas de cooperación y empleado por la UE (en su variante EIML) y por la AECI. El enfoque integrado pretende la utilización de la herramienta de planificación en todo el ciclo del proyecto de desarrollo.

### **Logicial Framework**

Metodología empleada por diversas agencias (entre otras USAID) y desarrollado por la empresa comercial Team Technologies. Se podría describir como una variante del EML, que incorpora un calendario de ejecución, un módulo de presupuesto por actividades y asigna responsables a cada una de las anteriores

## **2.- Por qué Marco Lógico**

Es un método de planificación participativa por objetivos que se utiliza de manera esencial, pero no exclusiva, en los proyectos de cooperación para el desarrollo. Este método ofrece una secuencia ordenada de las discusiones para la preparación de una intervención y unas técnicas de visualización de los acuerdos alcanzados. La Metodología de Marco Lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

Sus elementos más destacados son:

**Identificación y priorización**, sobre la base de un análisis de los problemas de la población y sus posibles alternativas de solución.

- **Formulación y evaluación ex ante**, mediante la especificación y estimación cuantitativa de los beneficios y costos involucrados en un proyecto.
- **Planificación operativa**, especificando de modo preciso las actividades y los recursos necesarios para la ejecución de un proyecto.
- **Monitoreo y evaluación**, sobre la base de un conjunto de indicadores de desempeño.
- **Evaluación ex-post** y análisis del impacto social de un proyecto, a fin de determinar su contribución al desarrollo.

Además de esto, la Metodología contribuye a simplificar y resumir los puntos clave de un plan, permitiendo establecer una hoja de ruta fácil de entender, lo que ha repercutido en que varios programas sociales, con recursos internacionales adopten este patrón para evaluar su pre inversión.

Se debe indicar además que dentro de las Normas de Inclusión de los Programas y Proyectos de Inversión Pública emitidas por la SENPLADES se incluye su utilización, por lo tanto en nuestro país es la metodología más conveniente, sobre todo porque se busca que la Asociación Gestione recursos estatales para financiar algunos de los componentes de su planificación.

### 3.1 Objetivo General y Objetivos Específicos

**Objetivo General o Propósito:** Es el enunciado agregado de lo que se considera posible alcanzar, respecto al problema. Es importante tener un solo objetivo general para evitar desviaciones o mal entendidos en el desarrollo del proyecto.

**Objetivos Específicos o Componentes:** Es la desagregación del objetivo general, corresponde a objetivos más puntuales que contribuyen a lograr el objetivo central o general del proyecto.

### 3.2 Indicadores de Resultado:

Se refiere a los indicadores a nivel de Propósito, que describen los resultados logrados al finalizar la ejecución del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar dicha etapa del proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar y hace referencia a la línea base.

### 3.3 Matriz de Marco Lógico

El Marco Lógico es una matriz explicativa donde concuerdan los objetivos, componentes, actividades, indicadores, medios de verificación y supuestos del proyecto, que permiten al gestor y al evaluador tener una imagen global del proyecto propuesto.

Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
<p><b>FIN:</b></p> <p>El Fin es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (s) en cuestión.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto en el mediano plazo, una vez que el proyecto este en funcionamiento. Son específicos en términos de cantidad, calidad y tiempo.</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes de información que un evaluador puede utilizar para verificar que se han alcanzado los indicadores. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, listas de participantes desagregadas por sexo, etnia y edad (en caso de disponibilidad).</p>	<p>Los supuestos indican los eventos, las condiciones o las decisiones importantes o necesarias para la sostenibilidad en el tiempo de los objetivos del Fin.</p>
<p><b>PROPÓSITO (u Objetivo General):</b></p> <p>El Propósito es el objetivo a ser alcanzado por la utilización de los componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el resultado que se desea lograr.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Propósito describen los resultados logrados al finalizar la ejecución del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar dicha etapa del proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar y hacen referencia a la línea base.</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que están fuera del control del gerente del proyecto (riesgos) que deben ocurrir para que el proyecto logre el Fin.</p>









**PLAN DE OPERATIVO ASOCIACION DE DULCES DE ROCAFUERTE**

**FECHA DE ELABORACION**  
**RESPONSABLE**  
**OBJETIVO ESTRATEGICO**

24 de Julio del 2014  
 Autoras de la Tesis  
 Diseño de Adecuada Cadena de Distribución

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	COMPONENTES	SUB-ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA										FINANCIAMIENTO (AUTO/EXTERNO/MIXTO)	OBSERVACIONES										
					2014					2015																
					8	9	10	11	12	1	2	3	4	5			6	7	8	9	10					
<b>Diseñar una adecuada cadena de distribución que permita cubrir la demanda de los mercados meta y que además mantenga la relación costo beneficio para el consumidor</b>	Establecer lugares de expendio	Definir lugares de comercialización	Comité de Asociados	Documentos de convenio de entrega	█																N/A	Contratos o convenios de entrega				
		Establecer Volúmenes de Pedidos	Comité de Asociados	Estudio de capacidad de entrega		█																	N/A	En base a estudio		
		Realizar compromisos de producción con Asociados	Comité de Asociados	Documento con las firmas de responsabilidad			█	█	█														Mixto	En base a compromisos formales		
	Establecer canales de Distribución	Definir Modos y Medios de Transporte	Director Ejecutivo	Resolución de Directorio								█												N/A	Análisis de costos y valores unitarios	
		Definir Valores por transportación	Director Ejecutivo	Documento con compañías de transporte								█													N/A	Relación costo Beneficio
		Establecer el proceso de Entregas	Director Ejecutivo	Proceso documentado									█												N/A	Definir encargados de logística
	Establecer tiempos de entrega	Realizar compromisos de Entrega en relación a tiempos de Entrega	Director Ejecutivo	Documentos Habilitantes								█	█												N/A	Estableciendo sanciones por incumplimiento

**PLAN DE OPERATIVO ASOCIACION DE DULCES DE ROCAFUERTE**

**FECHA DE ELABORACION**  
**RESPONSABLE**  
**OBJETIVO ESTRATEGICO**

24 de Julio del 2014  
Autoras de la Tesis  
Establecer una adecuada estructura de costos para determinar el precio adecuado, accesible y competitivo de nuestros productos en relación a l

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	COMPONENTES	SUB- ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	CRONOGRAMA										FINANCIAMIENTO (AUTO/EXTERNOMIXTO)	OBSERVACIONES								
					2014					2015														
					8	9	10	11	12	1	2	3	4	5			6	7	8	9	10			
<b>Establecer una adecuada estructura de costos para determinar el precio adecuado, accesible y competitivo de nuestros productos en relación a los competidores</b>	Realizar control contable y financiero (de inventario) de los recursos de los asociados	Contratar un asesor financiero contable	Director Ejecutivo	Documentos de evidencia de gestiones	█																AUTOFINANCIADO	Contrato por servicios profesionales		
		Establecer el mecanismo de control de Inventarios	Asesor Contable	Acta de convenio o contrato		█																	N/A	
		Establecer responsables del control de Bodega	Asesor Contable	Estudio final			█	█	█	█													AUTOFINANCIADO	Designado por los miembros de la Asociación
	Establecer contactos con proveedores que garanticen la calidad cantidad y precio de los insumos	Realizar contactos con mayoristas de Materias Primas	Director Ejecutivo	Acta de Conclusiones								█											N/A	De preferencia dentro de la provincia
		Establecer precios preferenciales por compras al por Mayor	Director Ejecutivo	Documento con las firmas de responsabilidad								█											N/A	Acuerdos documentales que establezcan variaciones de precios por un año
		Acordar sobre los requisitos de calidad con los proveedores	Miembros de la Asociación	Convocatoria y Registros del Evento									█										N/A	Documentar los requerimientos de calidad y las penalidades
	Establecer políticas de precios en base a la demanda	Realizar estadística de comportamiento de Ventas	Encargado comercial	Proformas								█	█										N/A	Control de números y valores de ventas
		Establecer política de precios, promociones etc. En base la demanda	Director Ejecutivo	Actas de entrega recepción										█									N/A	Establecer la temporalidad de la Oferta

## **ANEXO IX**

### **REGLAMENTACION BPM**

- a) Las diferentes áreas o ambientes deben ser distribuidos y señalizados siguiendo de preferencia el principio de flujo hacia adelante, esto es, desde la recepción de las materias primas hasta el despacho del alimento terminado, de tal manera que se evite confusiones y contaminaciones;
- b) Los ambientes de las áreas críticas, deben permitir un apropiado mantenimiento, limpieza, desinfección y des infestación y minimizar las contaminaciones cruzadas por corrientes de aire, traslado de materiales, alimentos o circulación de personal; y,
- c) En caso de utilizarse elementos inflamables, éstos estarán ubicados en un área alejada de la planta, la cual será de construcción adecuada y ventilada. Debe mantenerse limpia, en buen estado y de uso exclusivo para estos alimentos.
- d) Los pisos, paredes y techos tienen que estar contruidos de tal manera que puedan limpiarse adecuadamente, mantenerse limpios y en buenas condiciones;
- e) Las cámaras de refrigeración o congelación, deben permitir una fácil limpieza, drenaje y condiciones sanitarias;
- f) Los drenajes del piso deben tener la protección adecuada y estar diseñados de forma tal que se permita su limpieza. Donde sea requerido, deben tener instalados el sello hidráulico, trampas de grasa y sólidos, con fácil acceso para la limpieza; En las áreas críticas, las uniones entre las paredes y los pisos, deben ser cóncavas para facilitar su limpieza;

- g) Las áreas donde las paredes no terminan unidas totalmente al techo, deben terminar en ángulo para evitar el depósito de polvo; y,
- h) Los techos, falsos techos y demás instalaciones suspendidas deben estar diseñadas y construidas de manera que se evite la acumulación de suciedad, la condensación, la formación de mohos,

Entre otras muchas disposiciones en el campo de la infraestructura y disposición de la producción así como algunas que incluyen especificaciones de equipos y utensilios los cuales ser acorde a las operaciones a realizar y al tipo de alimento a producir en este caso Dulces Artesanales. El equipo comprende las máquinas utilizadas para la fabricación, llenado o envasado, acondicionamiento, almacenamiento, control, emisión y transporte de materias primas y alimentos terminados.

Aquí algunos ejemplos los cuales se basan en las necesidades técnicas de cada producción, precautelando la adecuada y sanitaria forma de elaboración sin dejar de esta manera la esencia de la producción ancestral de dulces:

- a) Los utensilios y equipos deben ser construidos con materiales tales que sus superficies de contacto no transmitan sustancias tóxicas, olores ni sabores, ni reaccionen con los ingredientes o materiales que intervengan en el proceso de fabricación.
- b) Debe evitarse el uso de madera y otros materiales que no puedan limpiarse y desinfectarse adecuadamente, a menos que se tenga la certeza de que su empleo no será una fuente de contaminación indeseable y no represente un riesgo físico.

- c) Sus características técnicas deben ofrecer facilidades para la limpieza, desinfección e inspección y deben contar con dispositivos para impedir la contaminación del producto por lubricantes, refrigerantes, celantes u otras sustancias que se requieran para su funcionamiento.
  
- d) Cuando se requiera la lubricación de algún equipo o instrumento que por razones tecnológicas esté ubicado sobre las líneas de producción, se debe utilizar sustancias permitidas (lubricantes de grado alimenticio).
  
- e) Todas las superficies en contacto directo con el alimento no deben ser recubiertas con pinturas u otro tipo de material desprendible que represente un riesgo para la inocuidad del alimento.
  
- f) Las superficies exteriores de los equipos deben ser construidas de manera que faciliten su limpieza.

## ANEXO X

### PROPUESTA DE LOGOTIPO IDENTIFICADOR DE DULCES DE LA ASOCIACION.



#### **Explicación del Identificador.-**

**Color.-** Los colores Verde y Amarillo representan la bandera del Cantón, lo que refuerza la denominación de origen del producto.

**Marca.-** Se pretende informar directamente al cliente el contenido del producto, pretendiendo posicionar en la mentalidad del consumidor a los DULCES DE ROCAFUERTE

**Gráfica de la Iglesia.-** Es un icono cultural que identifica culturalmente al Cantón.

## ANEXO XI

### PROCESO DE ELABORACION DE DULCES



## ANEXO XII



## ANEXO XIII

### REUNIONES CON LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACION



## ANEXO XIV

### MAQUINARIAS EXISTENTES



**ANEXO XV**



## ANEXO XVI





## ANEXO XVII





## ANEXO XVIII





**ANEXO XIX**

