

## INTRODUCCION

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son de gran importancia para la economía de los países por su impacto y relevancia en la generación de empleos, aporte al PIB (Producto Interno Bruto), así como también suplir determinadas fases de producción de empresas de mayor tamaño. Sin embargo, enfrentan dificultades comunes y limitaciones para desarrollar una administración guiada por una gestión estratégica que les permita participar competitivamente en los mercados existentes. Para el empresario es de suma importancia conocer la situación financiera, administrativa de la empresa y sus causas, estando en capacidad de tomar decisiones oportunas que les permitan alinear sus objetivos y alcanzar los resultados esperados.

En este contexto, una oportunidad de negocios se abre con la stevia, una planta de cuyas hojas se extraen endulzantes no calóricos y de propiedades beneficiosas para la salud.

El elevado consumo de azúcar en el mundo se ha relacionado con la obesidad, generadora a su vez de enfermedades como la Diabetes e hipertensión, por ello, múltiples investigaciones médicas y nutricionales recomiendan la reducción en la ingesta de azúcar procesada por sus implicaciones nocivas para la salud, lo que a su vez está impulsando al desarrollo de nuevas alternativas de productos para ser utilizados como endulzantes, aquí que la stevia se presenta como el sustituto más prometedor y en el que Ecuador tiene muchas características que lo proyectan como un potencial productor de la misma.

Así mismo, dado que este mercado se encuentra en su fase de incubación en el Ecuador, es posible que las PYMES participen de él sin tener que enfrentar las barreras de entrada impuestas por grandes corporaciones. Adicionalmente, las tecnologías de comunicación actual a través de las redes sociales, facilitan y

abaratan los costos de promoción y transacción, incluso permiten la posibilidad de tener canales de distribución abiertos las 24 horas los 7 días a la semana.

Sin embargo, a pesar de la importancia que las PYMES tienen en la generación de empleo y producción, adolecen de algunas falencias que las tornan menos competitivas frente a las grandes empresas y corporaciones. Una de ellas es la falta de modelos de gestión modernos y técnicamente desarrollados que les permitan trazar un horizonte con objetivos de largo plazo y con estrategias concretas.

Los objetivos de proponer un modelo de gestión estratégica que contribuya tanto a que los pequeños y medianos emprendedores puedan aprovechar las ventajas que ofrece un mercado naciente y de gran potencial como el de los endulzantes de stevia y paralelamente ofrecer una solución que contribuya a la reducción de tasas de morbilidad y mortalidad de las enfermedades como diabetes e hipertensión, derivadas del consumo excesivo de azúcares refinados, son los que se persiguen describir en este trabajo.

El trabajo se orienta a brindar a las PYMES una herramienta de gestión, que a través de la planeación estratégica les permita enfocar sus esfuerzos para la consecución de objetivos de largo plazo mediante la aplicación de estrategias que les permita obtener ventajas de las características del producto, mercado y en especial de los instrumentos que la tecnología nos ofrece en la actualidad.

# **CAPÍTULO 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

## **1.1 Antecedentes de la investigación**

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO) y otros organismos internacionales desde junio del 2004 presentaron a la stevia como un producto seguro para el consumo humano.

Adicionalmente, los estudios científicos que han demostrado las bondades de la stevia se han multiplicado en los últimos años. Sólo para citar los más relevantes, un estudio de Aarhus University Hospital de Dinamarca Jeppensen (2000) sostiene que el esteviósido, principio activo de la stevia induce a las células beta del páncreas a generar una secreción considerable de insulina muy importante en el tratamiento de la Diabetes mellitus 2. De igual manera, en Taiwán, el Hospital de Taipei, encontró que el esteviósido tiene un efecto hipotensor, es decir un efecto vasodilatador, diurético y cardiotónico.

Por ello, con el fin de explotar estas oportunidades generadas por un entorno favorable, el presente estudio desarrolla una propuesta de gestión estratégica que permita desarrollar productos derivados de la stevia a nivel de PYMES en la ciudad de Guayaquil.

## **1.2 Problema de investigación**

El elevado consumo de azúcar a nivel nacional y mundial guarda relación con el incremento de enfermedades como la Diabetes generadas por el índice de obesidad en la población y la necesidad de encontrar un producto sustituto del azúcar saludable, accesible económicamente y con potencial de producción en el país para las pequeñas y medianas empresas.

### **1.2.1 Planteamiento del problema**

La ausencia de alternativas para endulzar los alimentos y bebidas sin las repercusiones nocivas para la salud que tiene la azúcar refinada y los edulcorantes artificiales, han abierto una oportunidad para que un producto como la stevia se empiece a posicionar a nivel mundial como el sustituto ideal.

En el Ecuador, la Diabetes e hipertensión, que guardan una alta relación con el consumo excesivo de azúcar, son las principales causas de muerte, según la información del Anuario de nacimientos y defunciones publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), por lo que siguiendo la tendencia mundial, el mercado de stevia y sus derivados que está en su fase inicial, abre la posibilidad de que las pequeñas y medianas empresas puedan incursionar sin tener que enfrentar las barreras de entradas de competidores más grandes. Sin embargo, para asegurar una participación competitiva, requieren de herramientas de planeación estratégica que les ayuden a enfocar sus esfuerzos y recursos en la consecución de objetivos que las posicionen y desarrollen en este naciente mercado.

Paralelamente los cambios que la tecnología y en especial las redes sociales han producido en las sociedades modernas abren oportunidades para la promoción y comercialización de productos de forma más directa y cercana a los consumidores, permitiendo retroalimentación, contacto constante con el público y abaratando los costos publicitarios, ventajas que las PYMES deben incorporar y aprovechar a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.

La adopción de parte de un modelo de gestión estratégica le permitirá a las PYMES aprovechar plenamente los beneficios de un mercado en crecimiento, posicionarse dentro del país y proyectarse como exportador de stevia y sus derivados, obteniendo para sí una cuota de ventas razonable, de acuerdo a sus posibilidades pero con perspectivas de crecer a la par de la evolución del tamaño del mismo. Con

ello, se beneficiarían las Pymes con una mejor rentabilidad y la sociedad por tener alternativas saludables de endulzantes sustitutos del azúcar.

### **1.2.2 Formulación del problema de investigación**

¿Cómo una adecuada gestión estratégica de producción y comercialización de stevia puede contribuir a que las PYMES compitan efectivamente en el mercado de endulzantes naturales y desarrollen medios de información y promoción que promuevan el cambio de hábitos alimenticios utilizando este producto como sustituto del azúcar?

### **1.2.3 Sistematización del problema de investigación**

- ¿Cómo las PYMES pueden competir efectivamente en el mercado de endulzantes naturales?
- ¿En qué medida las redes sociales constituyen un medio de comunicación eficaz?
- ¿Cuál es la tendencia mundial en cuanto al uso de productos naturales y con efectos beneficiosos para la salud?
- ¿En qué medida tiene el Ecuador la capacidad de producir stevia como materia prima?
- ¿De qué manera el Plan Estratégico constituye una herramienta que pueda contribuir al proceso de desarrollo de la existente oportunidad de negocios para PYMES en el mercado de la stevia?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar cómo una adecuada Gestión Estratégica de producción y comercialización de stevia logra su desarrollo en el mercado de las Pymes comerciales e industriales de la ciudad de Guayaquil.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Desarrollar estrategias para promover la producción y el consumo de stevia y como consecuencia el cambio de hábitos alimenticios en la población.
- Promover la difusión de las características y beneficios de la stevia con el objetivo de lograr una mayor comercialización.
- Analizar a través de una encuesta, en qué medida la aceptación en la sustitución del azúcar por la stevia crea una demanda significativa.

### **1.4. Justificación de la investigación**

A nivel mundial la stevia se está convirtiendo rápidamente en el sustituto más aceptado para el azúcar, no sólo por sus propiedades alimenticias y nutricionales, sino por su facilidad de producción. Los estudios de salud más recientes de la Organización Mundial de la Salud (OMS) han propuesto la reducción de la ingesta de azúcar añadida y limitar su consumo a no más del 10% de las necesidades calóricas diarias del organismo. Esto se debe a su relación con la obesidad y al alto grado de relación de ésta con enfermedades de elevadas tasas de mortalidad como Diabetes e hipertensión.

En el Ecuador la tasa de mortalidad por diabetes ha crecido un 42% en los últimos 5 años. Actualmente es la principal causa de fallecimientos con un 7,4% del total de decesos, le siguen las enfermedades hipertensivas con el 6,6%. Ambas enfermedades guardan relación con el sobrepeso y obesidad, la que ha sido catalogada como una epidemia en el país.

Señala además que la obesidad está aumentando en todos los grupos de edades en el país y que el porcentaje de sobrepeso se ha duplicado en las tres últimas décadas, causando que 2 de cada 3 ecuatorianos entre los 19 y 59 años tengan sobrepeso.

En el Ecuador se empieza a apreciar en las perchas de los diferentes comercios un mayor número de endulzantes derivados del extracto de las hojas de stevia, pero aún en menor medida que el azúcar y los endulzantes artificiales, así mismo la industria alimenticia no la utiliza de forma prioritaria en sus productos. Esto se debe en parte a la limitada oferta para el mercado local, ya que la mayoría de la producción se exporta así como al desconocimiento que existe sobre estos endulzantes e incluso sobre la hoja de la planta cuyos beneficios para el organismo son ampliamente aceptados internacionalmente.

Con las grandes empresas enfocadas en las exportaciones, el consumo interno no tiene empresas que lideren e impulsen su desarrollo y aprovechen la “ola baja” del mismo. Es ahí donde las PYMES pueden jugar un rol clave que no sólo permita que ellas se beneficien de un posicionamiento temprano en el mercado nacional, sino que contribuyan a la solución del problema de salud pública mencionado previamente.

Para ello, enfrentan el reto de desarrollar una gestión estratégica con objetivos, acciones y resultados claramente definidos, modelo que lamentablemente muchas de ellas no están en capacidad de realizarlo debido a la limitada capacitación y experiencia de su personal en el tema, ya que en la gran mayoría de estas empresas el propietario-gerente es quien toma las decisiones, generalmente de forma empírica, sin desarrollar o aplicar herramientas disponibles gracias al avance de las ciencias administrativas.

Este estudio busca contribuir a que las PYMES cuenten con un plan estratégico que les permita simultáneamente competir en el mercado de los endulzantes y

contribuir en consecuencia a un cambio en los hábitos alimenticios de la población de Guayaquil, al introducir y promocionar la stevia de manera que se reduzca la incidencia de los efectos perjudiciales del azúcar en la salud.

## **1.5. Marco de referencia de la investigación**

### **1.5.1 Marco Teórico**

#### **1.5.1.1 El plan estratégico**

De acuerdo a Marcillo, Merchán y Zambrano (2015) la planificación estratégica es un proceso participativo, sistemático, crítico y autocrítico, integral, reflexivo, estructurado en varios momentos, que permite formular, entre otros, objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo. Para ello necesita información externa e interna, responder a las demandas del entorno y su interior y cuyo análisis y discusión requieren de seguimiento y evaluación.

Otra definición es que un Plan Estratégico es el documento que resume a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo la posición actual de la empresa y su proyección. Para ello, se revisan todas las áreas de la empresa incluidas en tres niveles, someterlas a examen y determinar la estrategia a seguir en los aspectos bajo su control y predecir la evolución de las variables externas que afectan al negocio. (Altair Consultores, 2016)

#### **1.5.1.2 Etapas del Plan Estratégico**

En el desarrollo del plan estratégico se distinguen las 5 fases que se aprecian en el Gráfico 1.1 a continuación.



**Gráfico 1.1**  
**Fases de la planeación estratégica**



**Fuente:** Investigación Directa

**Elaboración:** Rosario Espinoza

La definición del contenido que cada una de estas fases implica se describe a continuación:

### **Fase filosófica**

Corresponde a la identidad de la organización, los principios y valores institucionales, así como el tipo de mercado al que se desea llegar y valor agregado del producto.

### **Fase analítica**

Dentro de esta fase se realiza un análisis exhaustivo tanto interno, externo y actual de la organización.

El análisis interno con el fin de establecer las fortalezas y debilidades de la empresa.

El análisis externo a fin de conocer las amenazas y oportunidades provenientes del medio.

### **Fase programática**

Comprende la definición de objetivos generales y específicos de la organización. Para fijar correctamente los objetivos, Marcillo et al (2015), recomienda las siguientes pautas:

- Deben ser adecuados y coherentes.
- Definirse claramente para que no puedan inducir a ninguna clase de error.
- Formularse de manera concreta. Objetivos específicos por unidades de negocio, zonas geográficas, productos, etc.
- Tener claro un horizonte temporal definido.

### **Fase operativa**

Se realiza la definición de las estrategias, actividades y proyectos a ejecutar. Las estrategias explican cómo se llegará a la consecución de los objetivos; las actividades representan la producción de bienes y servicios que se realizan de manera permanente y los proyectos que son nuevas ideas y acciones con plazos establecidos a fin de crear, mejorar, modernizar o rescatar la gestión de la empresa.

### **Fase cuantitativa**

Comprende la selección de indicadores de desempeño y la especificación de las metas a alcanzar, así como también la estimación de los recursos. (Marcillo, Merchán, & Zambrano, 2015).

Los indicadores nos permitirán conocer, evaluar y guiar los resultados a fin de que los responsables de la toma de decisiones cuenten con la información óptima que

los lleve a planificar acertadamente las acciones encaminadas a obtener las metas y objetivos establecidos.

### 1.5.1.3 Las Pymes en la economía

La definición de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) acogida por la legislación ecuatoriana es la establecida en el Sistema Estadístico Comunitario de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). En el mismo, se establece que las PYMES comprenden a todas las empresas formales legalmente constituidas y/o registradas ante las autoridades competentes, que lleven registros contables y/o aporten a la seguridad social, comprendidas dentro de los umbrales establecidos en el artículo 3 de la Decisión 702 del 9 y 10 de diciembre del 2008. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2010)

De esta manera, mediante Resolución No. SC-INPA-UA-G-10-005 de noviembre de 2010, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros establecen a las PYMES bajo los parámetros a continuación:

**Tabla 1.1**  
**Parámetros para definición de PYMES**

<b>Variables</b>	<b>Micro Empresa</b>	<b>Pequeña Empresa</b>	<b>Mediana Empresa</b>	<b>Grandes Empresas</b>
Personal ocupado	1 a 9	10 a 49	50 a 199	Más que 200
Valor Bruto de las ventas anuales	Menos que 100.000	100.001 a 1.000.000	1.000.001 a 5.000.000	Mayor a 5.000.000
Montos activos	Hasta US\$100.000	De US\$100.001 a US\$750.000	De US\$750.001 hasta US\$3.999.999	Mayor que US\$ 4.000.000

**Fuente:** Comunidad Andina de Naciones

**Elaboración:** Rosario Espinoza

De acuerdo al último Censo Nacional Económico del 2010, el 99% de los establecimientos pertenecen a la categoría de MIPyME. El aporte del sector de las

MIPyME a la generación de empleo nacional es superlativo, pues de cada 4 puestos de trabajo que existen en el país 3 son generados por ellas.(Araque, 2012).

Sin embargo, pese a la importancia que tienen las PYMES en la economía, existen determinados factores, estructurales y coyunturales, que no permiten su desarrollo.

**Tabla 1.2**  
**Fortalezas y debilidades de las PYMES**

<b>Fortalezas</b>	Representan el 95% de las unidades productivas
	Generan el 60% del empleo
	Participan del 50% de la producción
	Amplio potencial redistributivo
	Capacidad de generación de empleo
	Amplia capacidad de adaptación
	Flexibilidad frente a los cambios
	Estructuras empresariales horizontales
<b>Debilidades</b>	Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos
	Insuficiente capacitación del talento humano.
	Insuficiencia de financiamiento.
	Insuficiente cantidad productiva
	Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países.

**Fuente:** Morales, D., 2012

**Elaboración:** Rosario Espinoza

Morales (2012) identifica algunas de las fortalezas y debilidades de estas empresas, las que se resumen en la tabla 1.2., así mismo acota que en el Ecuador las Pymes realizan diversas actividades económicas como son: el comercio al por mayor y menor; agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; manufactura; construcción; transporte y almacenamiento; inmobiliarias; de servicios administrativos y servicios comunales y sociales.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016) INEC, también podemos determinar que entre las provincias de Guayas, Pichincha y Manabí se aglutina el 52% del total.

En cuanto a la distribución de PYMES por actividad económica, la mayor concentración se da en 3 sectores: Comercio (36,3%) Servicios (15,7%) y Manufactura (10,8%), los mismos que suman el 63% del total de las empresas de esta categoría. (Revista EKOS, 2016).

#### 1.5.1.4 Las Pymes en la ciudad de Guayaquil

Las Pymes en la ciudad de Guayaquil ocupan un importante rol en la economía local, representando el 13.98% de los establecimientos, de acuerdo a los indicadores del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2014).

**Tabla 1.3 Distribución de establecimientos por tamaño en la ciudad de Guayaquil**

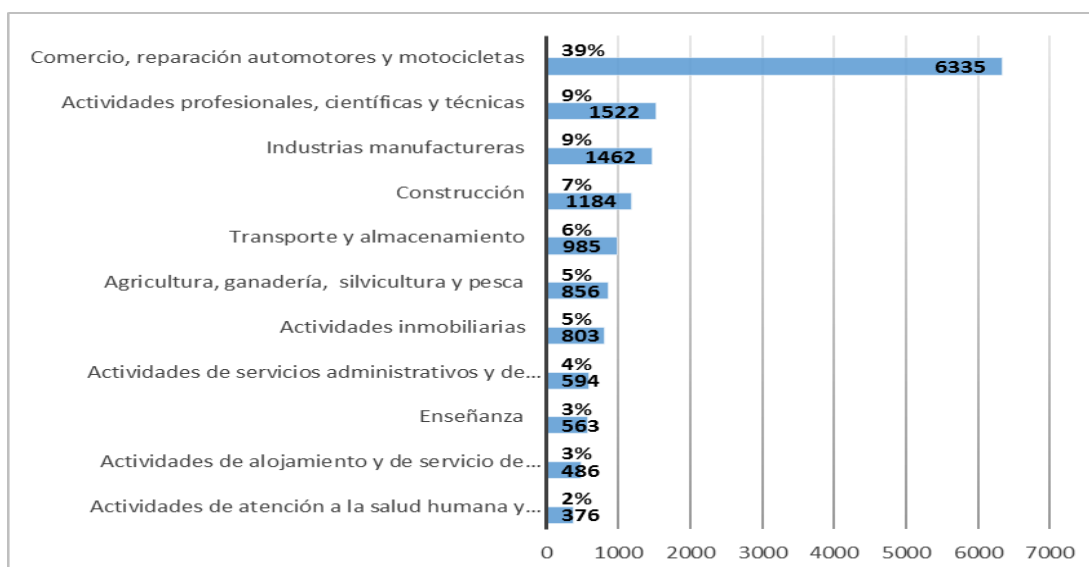
<b>Tamaño de empresa</b>	<b>No. empresas</b>	<b>%</b>	<b>Acumulado %</b>
Microempresa	98,733	85.06	85.06
Pequeña empresa	13,022	11.22	96.28
Mediana empresa "A"	1,848	1.59	97.87
Mediana empresa "B"	1,357	1.17	99.04
Grande empresa	1,118	0.96	100.00
<b>Total</b>	<b>116,078</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** (INEC, 2015)

**Elaboración:** Rosario Espinoza

En este contexto, la principal actividad de estos establecimientos en la ciudad de Guayaquil se dedica actividades comerciales, con una participación del 39% de los establecimientos pymes. Se recalca que esta actividad comercial es la principal contribuyente al desarrollo económico y social que ha tenido la ciudad en los últimos años.

## Gráfico 1.2 Estructura de empresas por actividad económica



Fuente: (INEC, 2015)

### 1.5.1.5 Las redes sociales como herramienta de mercadeo

A nivel regional, Latinoamérica se posiciona como la tercera con mayor crecimiento y la cuarta con mayor penetración, como se aprecia en la Tabla 1.4.

Tabla 1.4

#### ESTADÍSTICAS MUNDIALES DEL INTERNET Y DE LA POBLACION - 2016

	Poblacion (2016 Est.)	Usuarios internet Dic. 31, 2000	Usuarios internet Mar. 31, 2016	Crecimiento % (2000-2016)	Penetración (% Población)	Usuarios Facebook Nov. 15, 2015
<b>Africa</b>	1.185.529.578	4.514.400	344.011.583	7.520.3 %	29.0 %	124.568.500
<b>Asia</b>	4.052.652.889	114.304.000	1.766.289.264	1.445.3 %	43.6 %	503.708.200
<b>Europa</b>	832.073.224	105.096.093	614.974.023	485.2 %	73.9 %	309.576.660
<b>Medio Oriente</b>	246.700.900	3.284.800	129.498.735	3.842.4 %	52.5 %	49.400.000
<b>Norte América</b>	359.492.293	108.096.800	320.067.193	196.1 %	89.0 %	213.075.500
<b>Latinoamérica /Caribe</b>	626.054.392	18.068.919	374.461.854	1.972.4 %	59.8 %	296.636.180
<b>Oceanía/ Australia</b>	37.590.704	7.620.480	27.508.287	261.0 %	73.2 %	18.239.110
<b>TOTAL</b>	<b>7.340.093.980</b>	<b>360.985.492</b>	<b>3.576.810.939</b>	<b>890.8 %</b>	<b>48.7 %</b>	<b>1.515.204.15</b>

Fuente: [www.exitoexportador.com](http://www.exitoexportador.com)

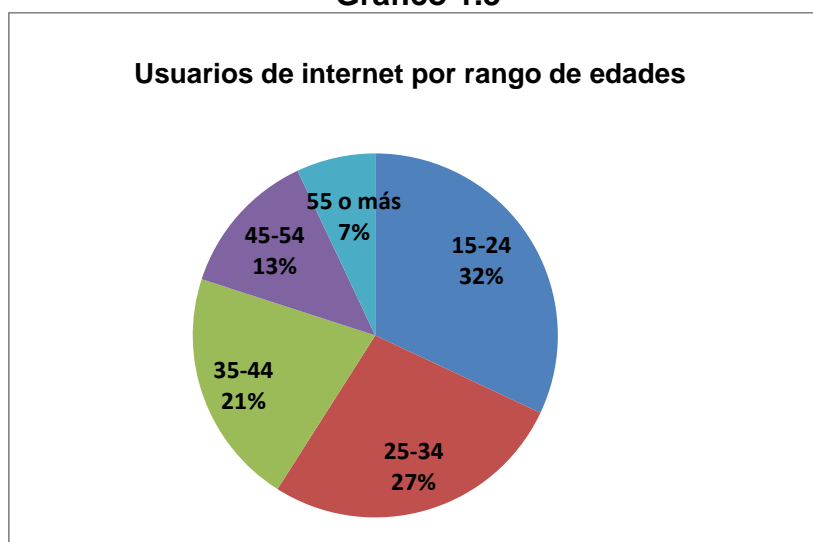
Elaboración: Rosario Espinoza

Dada la relativamente reciente explosión del internet, en especial en nuestra subregión, el perfil de audiencia concentra un 49% en personas de menos de 34 años y un 80% en personas de hasta 44 años, conforme se aprecia en el Gráfico 1.3, evidenciando que el internet y las redes sociales son fenómenos de especial impacto en las generaciones más jóvenes.

Según Colle (2014), hasta el año 2013, se daba una tasa de penetración de Internet que alcanzaba prácticamente el 80% en los países desarrollados y el 30% en los países en desarrollo, con un total de 7.100 millones de usuarios.

La aparición de los smart phones, contribuyó de forma importante a este crecimiento. Así, según Colle (2014) son más de 2.200 millones de personas en todo el mundo usan el correo electrónico; el 31% de todos los usuarios móviles utiliza un servicio de mensajería instantánea y el 19% de la población mundial usa WhatsApp; el 25% de todos los usuarios y los dos tercios de los usuarios de internet móvil pertenecen a alguna red social.

**Gráfico 1.3**



**Fuente:** [www.telesemana.com](http://www.telesemana.com)

**Elaboración:** Rosario Espinoza

Dado su gran poder de penetración, costos, número de usuarios, las redes sociales virtuales atraen el interés para desarrollar y aplicar estrategias de marketing en ellas.

El avance del internet y la evolución de las redes sociales, ha llevado a las MIPYMEs a considerar estos sistemas tecnológicos como herramientas para atraer, mantener y gestionar los clientes, así como un recurso para la obtención de información del mercado y el consumidor. (Narváez, Montalvo y Alcaraz, 2013).

A Diciembre 2014 un 46,35% de personas en Ecuador tuvieron acceso a Internet, también operan 1,9 millones de teléfonos inteligentes Smartphones. El perfil del internauta es mayoritariamente masculino quien utiliza las redes para comunicarse, informarse, trabajar y educarse, predominan los jóvenes entre 16 y 24 años de edad. (INEC, 2014)

De los 8,5 millones de usuarios en Internet en Ecuador, Facebook se sitúa en primer lugar con 8,1 millones de usuarios a enero 2015. Twitter cuenta con 2 millones de usuarios y es una red interactiva que permite conocer de primera mano noticias, actualidad, comunicación y opiniones sobre servicio al cliente. El 53% utiliza esta red desde dispositivos móviles. LinkedIn también constituye una importante red social en el Ecuador, destinada a la búsqueda de profesionales, empleos y opiniones sobre temas gerenciales y de negocios, existen alrededor de 1,251 millones de usuarios. (Del Alcázar, 2015).

Instagram es una red social que ha tomado mucha importancia ya que es mucho más visual, integrando imágenes, fotografías y elementos de diseño. Se ubica en el quinto puesto dentro del Rankin de las redes sociales más utilizadas en Ecuador 2015. (Del Alcázar, 2015).



### **1.5.1.6 Características del producto**

Las hojas de “stevia” son un cultivo ancestral de los indios guaraníes, utilizadas por su sabor por los indígenas desde antes de la llegada de los españoles, de ellas se servían para endulzar alimentos y medicamentos o las masticaban por su dulzor. (Carrascal, nd)

La stevia rebaudiana Bertoni es un planta tipo arbusto como matas de entre 40 y 80 cms. de altura. Existen 154 especies de stevia, pero sólo esta variedad contiene sustancias edulcorantes en sus hojas. (Carrascal R. , nd)

De sus hojas se extraen distintos componentes de propiedades edulcorantes, siendo los más importantes el Steviósido y el rebaudiósido A, que en plantas mejoradas alcanzan entre un 13 al 18%. (Vaca & Pérez, 2016)

La stevia no tiene calorías y se ha comprobado efectos beneficiosos en la absorción de grasa y presión arterial. En su forma natural la planta es 15 veces más dulce que el azúcar de mesa y su extracto es de 100 a 300 veces más dulce que el azúcar. (Villagrán, Huayamave, Lara, & Maluk, n.d.)

Por ello, este arbusto se presenta como una competencia directa para el azúcar, pero con muchas ventajas desde el punto de vista de salud y nutrición.

La idoneidad para el consumo humano del extracto de su hoja, denominado químicamente como glicósidos de esteviol, está comprobado por más de 200 estudios científicos sobre la stevia, incluidos estudios metabólicos y farmacocinéticos. Esto incluye poblaciones especiales como las mujeres embarazadas y lactantes, niños y personas con alergias o diabetes. (Global Stevia Institute, 2016)

Los beneficios y seguridad en el consumo de stevia están respaldados con

pronunciamientos en los años 2008 y 2009 de la Organización para la Agricultura y la Alimentación/Comité Mixto de Expertos en Aditivos Alimentarios (JECFA) de la Organización Mundial de la Salud y la Administración de Medicamentos y Alimentos de EE. UU. (FDA) afirmaron que el uso de glicósidos de esteviol de alta pureza ( $\geq 95\%$ ) es seguro para el consumo humano. Así mismo, en 2011, la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA) autorizó el uso de los glicósidos de esteviol de alta pureza ( $\geq 95\%$ ) en alimentos y bebidas en toda la Unión Europea. (Global Stevia Institute, 2016)

Es que los beneficios que ofrece la stevia son múltiples, como los destacan Vaca & Pérez (2016) y Méndez y Méndez (2012):

- Acción hipoglicémica mejora la circulación pancreática haciéndola apta para diabéticos.
- Poder endulzante superior entre 20 a 300 veces al del azúcar.
- Antiácida.
- Cardiotónica.
- Diurética
- Mejoradora del metabolismo.
- Contrarresta la fatiga.
- Antioxidante.
- Reduce la ansiedad y apetencia por alimentos dulces.
- No tiene calorías.
- Antibacteriana bucal.
- Digestiva.
- Reguladora de la presión arterial.
- Tónica y vasodilatadora.
- Nutre el hígado, páncreas y bazo.

#### **1.5.1.7 Condiciones de cultivo**

Si bien la stevia es una planta de zonas subtropicales, se adapta bien en zonas templadas y tropicales. Por ello, se puede obtener buenos niveles de producción desde plantaciones al nivel del mar como hasta terrenos a unos 1.800 metros sobre el nivel del mar.

La hierba no soporta sequías prolongadas, por lo que se debe asegurar el riego al momento de escoger el lugar de su siembra. Requiere de una alta luminosidad y temperaturas por encima de 13°C e idealmente entre 18°C y 24°C. Requiere una humedad relativa de entre 75% y 85% y precipitaciones de entre 1400 y 1800 mm al año. (Ibarra, 2011)

De acuerdo al sitio web [steviadelecuador.com](http://steviadelecuador.com) (2016), la stevia no exige muchos macro y micronutrientes. Sin embargo, si el suelo es arcilloso o arenoso se recomienda adicionar materia orgánica. En lo posible evitar el uso de fertilizantes sintéticos. Así mismo, en casos de suelos muy ácidos, aplicar cal apagada para disminuir la acidez.

En una hectárea de plantación el rendimiento promedio es de hasta 80.000 plantas de stevia que generarían un total de 1000 kilos en la primera cosecha y hasta 2000 kilos en posteriores, con un máximo de hasta tres cosechas al año. La planta tiene una vida de seis a ocho años, según su cuidado. (Stevia del Ecuador, 2016)

La descripción y características de los productos derivados de la stevia se muestran en la Tabla 1.5 a continuación.

**Tabla 1.5**  
**Productos derivados de la stevia**

<b>Producto</b>		<b>Características</b>
<b>Hojas</b>	<b>Hojas secas</b>	10 a 15 veces más dulces que el azúcar. En su secado se debe eliminar toda el agua lo que permite mayor almacenamiento. Se utilizan en la industrialización para obtener el esteviósido.
	<b>Hojas molidas o en polvo</b>	Su presentación es en saquitos tipo té. No son solubles.

<b>Extractos</b>	<b>Claro</b>	Solución de cristales de esteviósido disueltos en agua, alcohol o glicerina. Se usa como edulcorante de bebidas.
	<b>Oscuro</b>	Jarabe concentrado hecho de hojas secas a base de agua y alcohol. Se usa como edulcorante de bebidas.
<b>Polvo</b>	<b>Con 40%-50% de glucósidos</b>	Hojas procesadas con un método de extracción a base de agua o alcohol. El resultado es un polvo blanquecino con un 40% a 50% de glucósidos dulces. 100 veces más dulce que el azúcar Utilizado como edulcorante de comidas y bebidas.
	<b>Con 85%-97% de glucósidos</b>	Hojas procesadas con un método de extracción a base de agua o alcohol. El resultado es un polvo blanquecino con una concentración de entre 85% y 97% de glucósidos dulces. 200 a 300 veces más dulce que el azúcar. Utilizado como edulcorante.
<b>Combinaciones</b>	<b>Tabletas</b>	Rápida disolución. Contiene esteviósido con otros ingredientes. Edulcorante de bebidas.

**Fuente:** Chicaiza (2012)

**Elaboración:** Rosario Espinoza

### 1.5.1.8 Proceso de producción

El proceso de producción varía dependiendo de qué producto derivado de la stevia sea el que se va a elaborar. De acuerdo a Chicaiza (2012) de la stevia se puede obtener el producto en hojas, extracto, polvo y tabletas.

De acuerdo a Bejar (2014), el procesamiento de la stevia incluye los siguientes pasos:

- 1- Secado

Se lo puede hacer de las siguientes maneras:

- Construyendo galpones con sistemas de calentamiento y ventilación.
- Hornos comerciales logrando mejor calidad de hojas secas con menor contaminación y en un corto tiempo, aunque a un mayor costo.

## 2- Industrialización de las hojas de stevia

De acuerdo a Rodríguez (2014), se recomienda que el proceso sea por separación de membrana por ser el de menor consumo de energía, no requiere aditivos, su diseño de producción puede ser ampliado a gran escala y no incurrir en altos costos. Este proceso comprende las siguientes fases:

**Molienda de las hojas:** Se revisan las hojas para retirar cualquier objeto extraño y posteriormente se introducen en una trituradora que dejará el producto con un diámetro máximo de un 1 mm; las hojas deben tener un rango de humedad del 10%.

**Extracción con agua** Dentro de una marmita de vapor de acero inoxidable se utiliza como método de extracción agua caliente a una temperatura de 60 grados centígrados, con una relación de 10 litros de agua por cada kilogramo de hojas. El proceso de extracción dura 4 horas.

**Filtración** Se la realiza con el fin de retener partículas superiores a 1  $\mu\text{m}$  y no saturar las membranas en los siguientes procesos. Posteriormente se usan filtros de 10, 5 y 1  $\mu\text{m}$ ; luego viene la micro-filtración que elimina el color y olores extraños y luego viene la ultra-filtración reteniendo partículas de 0.01  $\mu\text{m}$ , y que genera dos volúmenes; uno que representa el 20% de extracto steviolglicósido y otro del 80% que es de permeado.

**Purificación con resinas de intercambio iónico** En esta fase se purifica todo el contenido de extracto steviolglicósido obtenido de las filtraciones. Pasando este líquido por una o varias columnas en cuyo interior contiene lechos de resinas y que da como resultado la stevia líquida.

**Cristalización** La stevia líquida es sometida a la evaporación de la mayor cantidad de agua generando cristales con un grado de humedad del 20%, durando 3 horas con 15 minutos.

**Secador** Los cristales son sometidos a una corriente de aire de 80 grados centígrados para que la humedad se reduzca al 2%, durando este proceso una hora.

**Molino** Se pulverizan y mezclan los cristales con agentes de relleno como lactosa, maltodextrina o dextrosa que son estables al calor y a cambios de pH. Finalmente, se realiza el envasado del producto.

## 1.5.2 Marco conceptual

### Canales de comercialización

Se denomina canal de distribución al camino seguido en el proceso de comercialización de un producto desde el fabricante hasta el usuario industrial o consumidor final. También es *“el conjunto de funciones y organizaciones interdependientes, involucradas en el proceso de poner un bien o servicio a disposición de sus usuarios o consumidores”*. En otras palabras, el canal de distribución es el mecanismo por el cual la distribución, como función económica, toma forma y se adapta a las necesidades y características de cada sector económico.

### Demanda

Cuando se habla de demanda, se refiere a la cantidad de bienes o servicios que se solicitan o se desean en un determinado mercado de una economía a un precio específico. Se ve influenciada por diversos factores, entre los cuales están las preferencias del consumidor, sus hábitos, la información que éste tiene sobre el producto o servicio por el cual se muestra interesado, el tipo de bien en

consideración y la capacidad de compra, la utilidad o bienestar que el bien o servicio le produzca, el precio, la existencia de un bien complementario o sustituto, entre otros. Es importante aclarar que estos factores no son estáticos, pues pueden cambiar a través del tiempo o en un momento determinado.

## **Emprendedor**

Se refiere a las personas que identifican una oportunidad y organiza los recursos necesarios para tomarla. De hecho, en la etimología de la palabra se encuentra la voz latina *prendere* que significa literalmente *coger* o *tomar*. Es habitual emplear este término para designar a una «persona que crea una empresa» o que encuentra una oportunidad de negocio, o a alguien quien empieza un proyecto por su propia iniciativa.

## **Estrategia de marketing**

Se las conoce también como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales. Consisten en acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con el marketing, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.

## **Indicadores de gestión**

Son herramientas que permiten identificar el grado de cumplimiento de las 5E (eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología) de los diferentes procesos cuya aplicación permite orientarse hacia el alcance de objetivos y mejoramiento de productos o servicios pero de una manera amigable con el entorno.

Permite medir diferentes estándares de uso de recursos (materiales, tecnológicos, humanos) en las labores que se desarrollan con normalidad en las organizaciones,

para así lograr determinar falencias en la administración de los mismos o desviaciones que se observen en los diferentes niveles de las labores de las entidades.

## **Marketing online**

Es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo off-line son imitadas y traducidas al mundo online. En el ámbito digital aparecen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día, y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas.

## **Oferta**

Cantidad de producto que una empresa está dispuesta a vender durante un período de tiempo determinado y a un precio dado. La cantidad ofrecida de un determinado producto depende de diversos factores, siendo los más importantes: el precio de ese bien o servicio en el mercado, el precio de los demás bienes (en especial de los factores productivos utilizados) y la tecnología disponible.

## **Posicionamiento**

Es el lugar que un producto o marca ocupa en la mente de un consumidor, en relación a otros de la misma categoría. Y el lugar que un producto o marca ocupa en la mente de un consumidor es muy subjetivo: obedece a múltiples causas (la publicidad y el marketing influyen, pero también las circunstancias y experiencias personales del consumidor) y suele diferir de una persona a otra.

## **Promoción**



Se trata de una serie de técnicas integradas en el plan de marketing, cuya finalidad consiste en alcanzar una serie de objetivos específicos a través de diferentes estímulos y acciones limitadas en el tiempo y dirigidas a un *target* determinado. El objetivo de una promoción es ofrecer al consumidor un incentivo para la compra o adquisición de un producto o servicio a corto plazo, lo que se traduce en un incremento puntual de las ventas.

## **Redes sociales**

Son comunidades virtuales donde sus usuarios interactúan con personas de todo el mundo con quienes encuentran gustos o intereses en común. Funcionan como una plataforma de comunicaciones que permite conectar gente que se conoce o que desea conocerse, y que les permite centralizar recursos, como fotos y videos, en un lugar fácil de acceder y administrado por los mismos usuarios.

### **1.6. Formulación de la Hipótesis y variables**

#### **1.6.1 Hipótesis general**

El diseño y aplicación de un plan estratégico para la producción y comercialización de stevia como endulzante saludable contribuye a que las PYMES desarrollen el mercado y se posicionen en la ciudad de Guayaquil.

#### **1.6.2 Hipótesis particulares**

H1.- La aplicación de la gestión estratégica al interior de las PYMES les permitirá desarrollar el mercado de endulzantes de stevia.

H2.-Las redes sociales son un medio idóneo para la difusión exitosa de los beneficios de la stevia.

H3.-La mayor difusión y conocimiento de las características de la stevia y sus efectos beneficiosos a la salud permitirá el cambio de endulzantes de azúcar a los derivados de la stevia.

## **1.7 Variables y su Operacionalización**

### **1.7.1 Variables Independientes**

Las variables independientes son la producción de stevia para el aseguramiento de la disponibilidad de la materia prima. Encontramos que otra variable independiente es el uso de las redes sociales, tanto para dar a conocer los beneficios del producto como para su comercialización. Por último, debemos considerar una adecuada estructura organizacional con pocos niveles que nos permitan facilitar los procesos operativos dentro de la empresa.

### **1.7.2 Variables Dependientes**

La variable dependiente la constituye el desarrollo de las Pymes en la producción y comercialización de stevia en la ciudad de Guayaquil.

### **1.7.3. Indicadores**

Control del volumen de la producción de las comunas que nos abastecen de la materia prima.

Frecuencia de uso de las redes sociales y aceptación de la información transmitida a través de ellas.

El crecimiento de las ventas anuales en el mercado local de la ciudad de Guayaquil.

## **1.8. Aspectos metodológicos de la investigación**

En lo referente a la metodología de la investigación a utilizarse, se la clasifica en las siguientes categorías: el tipo de estudio, los métodos de investigación, las técnicas a emplearse, la selección de la muestra, las fuentes de información y finalmente el tratamiento a la información recolectada.

### **1.8.1 Tipo de estudio**

El estudio en su primera fase es exploratoria ya que busca describir la situación del mercado de la stevia y de las PYMES, posteriormente se desarrollará una investigación descriptiva, en la que se explicará su realidad.

### **1.8.2 Método de investigación**

Para la comprobación de las hipótesis planteadas y probar que la aplicación de un plan estratégico contribuirá al posicionamiento de las PYMES en el mercado de stevia nacional y al cambio del hábito del consumo de azúcar refinada, se aplican los siguientes métodos de investigación.

En primer lugar el método de razonamiento deductivo inductivo ya que partimos de lo general, describiendo la situación de todas las PYMES y las preferencias de los consumidores en general, evaluando el marco teórico, planteando la hipótesis, observando los factores que intervienen en el caso y por último comprobando la hipótesis.

Se aplicará el método analítico para estudiar cada etapa del proceso de diseño de un plan estratégico, el proceso de producción de endulzantes de stevia y las preferencias de los consumidores en cuanto a los productos para endulzar, se presentarán los resultados a fin de identificar la conveniencia de continuar con el plan estratégico de producción y comercialización de la stevia.

Los datos y hechos identificados a partir de la investigación se tratarán con el método del objetivísimo, ya que es necesario que estos reflejen la realidad de la situación que se analiza, siendo de hecho datos reales que se obtienen de fuentes secundarias y de los mismos consumidores.

### **1.8.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información**

Para el presente estudio existen dos tipos de fuentes de información que se utilizarán:

- Primarias: la cual se recolectará mediante la técnica de la encuesta.

Las encuestas se realizarán a un total de 135 personas de ambos sexos bajo un muestreo no aleatorio pertenecientes al segmento de clase media y media alta y que viven en la ciudad de Guayaquil y serán recolectadas por la autora del presente trabajo de investigación y una persona de apoyo.

Para la realización de las encuestas se visitarán empresas, centros de estudios, oficinas particulares y ciudadelas residenciales buscando las personas que pertenezcan a los estratos seleccionados.

Para recoger sus preferencias y opiniones se elaboró un cuestionario con preguntas concisas relativas a los aspectos a investigar. El cuestionario tiene 14 preguntas cerradas y una abierta. La pregunta abierta es relativa a la opinión acerca de los productos elaborados con stevia y se la concibió de esa manera con el fin que los encuestados tengan amplitud en expresar su real sentir. Con estos datos se procederá a la verificación de la hipótesis.

- Secundarias: es la información elaborada a partir de documentos primarios originales, es decir de investigaciones previas. Para ello se tomarán como

referencias documentos y estadísticas de fuentes oficiales como el INEC, Banco Central del Ecuador, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Organización Mundial de la Salud, entre otros.

Así mismo se utilizarán referencias bibliográficas de estudios previos o artículos de prensa y reportajes como de Altair Consultores, Araque, Chicaiza, Revista EKOS, Ibarra, Pérez & Pérez, entre otros y que se detallarán al final del trabajo en la sección de referencias bibliográficas.

Las técnicas de investigación a utilizarse serán la búsqueda bibliográfica en las fuentes secundarias. En lo referente a la obtención de los datos primarios esta se hará en base a encuestas.

#### **1.8.4 Tratamiento de la información**

Con la metodología señalada previamente se obtendrán los datos que nos permitirán evaluar la validez de la hipótesis. Para ello, los datos serán analizados cuantitativa y cualitativamente.

#### **1.9 Resultados e impactos esperados**

Se espera en el corto plazo como resultado de la aplicación de esta investigación un mayor interés por conocer la stevia y probar sus bondades de parte del público, además de una mayor participación empresarial en el desarrollo del cultivo y producción de sus endulzantes derivados.

Adicionalmente, las PYMES contarán con un Plan Estratégico para orientar y enfocar sus actividades, lo que les facilitará el aprendizaje de esta técnica de planificación, lo que redundará en mejoras de sus capacidades competitivas y por

ende de supervivencia y posicionamiento en el mercado de la stevia y sus derivados.

En el largo plazo se espera que el resultado sea que se desarrolle una nueva línea de productos de exportación para el país, tanto en su forma natural como de los edulcorantes fabricados a partir de la stevia

Con ello se generará para las empresas una mejor cultura organizacional ya que podrán aplicar este modelo para otros ámbitos de su actividad, mejorando así su competitividad. Para la sociedad de Guayaquil el beneficio será contar con un mercado desarrollado de un sustituto del azúcar y se esperaría un cambio de hábito en cuanto al consumo de la misma.

## **CAPÍTULO 2: ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO**

### **2.1 Análisis del entorno**

Las tendencias internacionales apuntan a una reducción del consumo de azúcar y de los edulcorantes sintéticos debido a la presión que enfrentan el lanzamiento de nuevos productos de acuerdo a la regulación y la demanda de los consumidores.

Al tratarse de un edulcorante natural, bajo en calorías, no cancerígeno, y de un costo accesible, la stevia tiene un gran potencial para capturar el mercado de los edulcorantes naturales e ir paulatinamente reemplazando a los edulcorantes sintéticos y a la propia azúcar.

#### **2.1.1 Producción mundial**

El constante crecimiento de la producción de stevia, lo relativamente nueva que es su explotación comercial y la falta de estadísticas en todos los países productores, dificulta establecer con exactitud los volúmenes cultivados o las cifras de ventas en los diferentes países, por lo que las cifras discrepan en muchos casos. (Ibarra, 2011)

Pese a ello, existe consenso en que el más grande productor es China. Su superficie cultivada bordea 20,000 ha; el 50% de su producción es dedicada al mercado interno, 40% lo exporta a Japón y el 10% restante a Corea, Indonesia y Estados Unidos. Otros importantes productores de plantas y hojas secas de stevia a nivel mundial son Israel, Tailandia, Paraguay y Brasil. (Ibarra, 2011)

La producción mundial oscila entre las 100 mil y 200 mil toneladas, siendo los principales productores China, que tiene el 75% de la producción mundial y

Paraguay con cerca del 8%. Otros países productores son Brasil, Argentina, Bolivia, Colombia, Perú, Tailandia, Corea, Rusia, Indonesia, India, Australia, España, Canadá y Costa Rica. (Instituto Boliviano de Comercio Exterior, 2011)

Mientras tanto, la industrialización de la stevia es encabezada por Japón, donde se radican la mayor cantidad de fábricas procesadoras y extractoras seguida muy de cerca por Corea. (Ibarra, 2011)

En América, Paraguay es de lejos el mayor productor con 1,800 hectáreas, además de ser el país donde el cultivo tiene la mayor antigüedad. Argentina le sigue con 400 hectáreas, pero considerando que el cultivo empezó en este país en 1990.

### **2.1.2 Demanda del producto**

Conforme la ciencia avanza en sus descubrimientos sobre cómo ciertos alimentos o compuestos industriales afectan nuestro organismo, mayor es el interés de las personas en consumir productos naturales que tengan propiedades beneficiosas para la salud.

Así, el crecimiento de la demanda del producto es constante y prácticamente exponencial. Por ejemplo, durante el recién concluido Congreso Mundial de la Stevia en Malta, la firma de investigación de mercado SPINS informó del lanzamiento de más de 2.000 nuevos productos endulzados con stevia en todo el mundo en el periodo comprendido entre los años 2004 y 2008. (Instituto Boliviano de Comercio Exterior, 2011)

El mercado de la stevia se encuentra en pleno crecimiento, en especial en los países asiáticos, incluso en algunos tan desarrollados como Japón, donde la utilizan desde hace más de 40 años y con un consumo que representa el 60% del mercado. Otros países como Egipto, Gran Bretaña, Arabia Saudita e Israel entre



otros se encuentran desarrollando productos y adoptando la cultura del endulzante natural. (Gorosito, 2013)

La stevia recibió un importante impulso a partir que en el 2008, la Food and Drug Administration (FDA), la Administración de Alimentos y Fármacos de EE.UU., aprobó el uso del rebaudiósido A, el ingrediente activo de la estevia, en alimentos y bebidas. Con ello, se dinamizó el cultivo de la stevia y la producción de sus derivados, de manera que hasta mediados de julio de 2009, las ventas en ese país alcanzaron los \$95 millones, muy superior de los \$21 millones de todo el 2008. (Gorosito, 2013)

De acuerdo a Proecuador (2014), el mercado de endulzantes en EE.UU. ascendió a US\$13.036 millones, de los cuales la stevia captó el 9,1%, tal como se ve en la Tabla 2.1 a continuación.

**Tabla 2.1**  
**Ventas en EE.UU.**  
**Millones de dólares**  
**Al 2011**

Azúcares	7.678	58,90%
Molasses y Corn Syrup	1.990	15,27%
Endulzantes artificiales	1.575	12,08%
Stevia	1.192	9,14%
Miel	477	3,66%
Otros endulzantes	124	0,95%
<b>Total</b>	<b>13.036</b>	<b>100%</b>

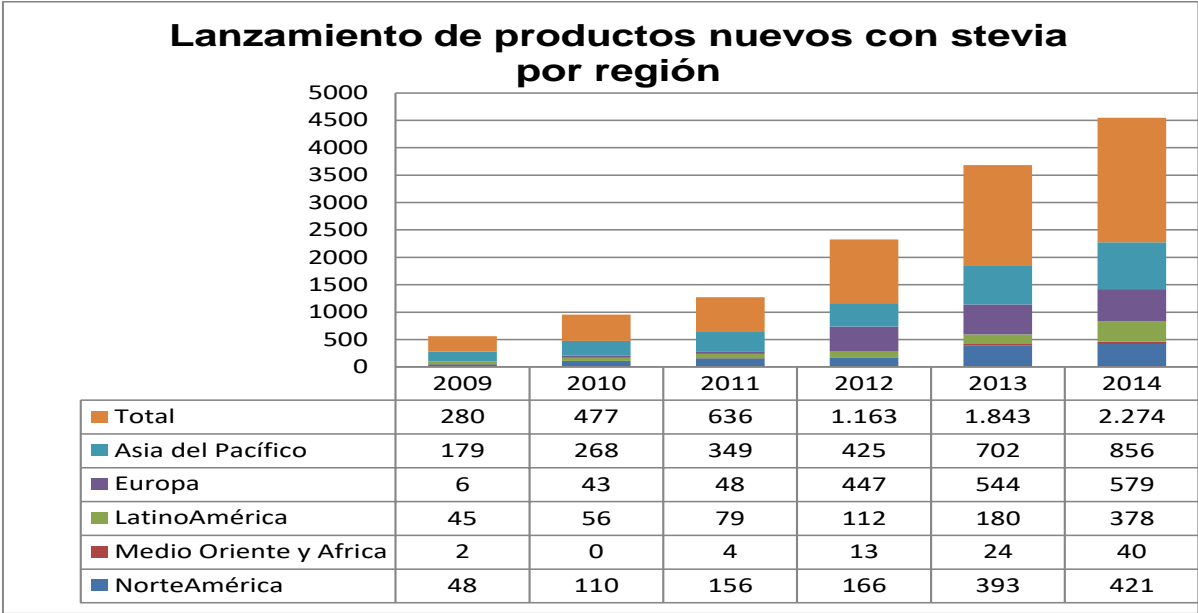
**Fuente:** Proecuador

**Elaboración:** Rosario Espinoza

La stevia compite directamente con los edulcorantes artificiales, cuyo mercado ascendió a un total de US\$47,5 mil millones, mientras que la stevia alcanzó un total aproximado de USD1.300 millones y una probabilidad de alcanzar US\$8,2 mil millones hasta el año 2015. (Instituto Boliviano de Comercio Exterior, 2011)

Según Mintel International (2015), los lanzamientos de productos que incorporan stevia como endulzante, crecieron un 712% entre 2009 y 2014, lo que evidencia la aceptación del producto, tanto entre los consumidores como en las industrias de bebidas, alimentos y golosinas.

**Gráfico 2.1**



**Fuente:** Mintel  
**Elaboración:** Rosario Espinoza

Por ejemplo, el lanzamiento de golosinas de chocolate con stevia creció en un 600% en Latinoamérica en el 2014; los postres y dulces ocupan el segundo lugar con un 500%. En total, los lanzamientos de productos con stevia crecieron en 110% en promedio frente al 2013, como se aprecia en la Tabla 2.2 a continuación.

**Tabla 2.2**

<b>Incremento de productos elaborados con Stevia en Lationamérica en 2014</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Variación anual</b>
Golosinas de chocolate	600%
Postres & Helado	500%
Otras bebidas	367%
Snacks	367%
Untables dulces	300%
Golosinas de azúcar y chicles	200%
Lácteos	175%
Panificados	120%
Gasesosas y refrescos	113%
Cereales de desayuno	83%
Agua	79%
Bebidas con jugo	67%
Bebidas energéticas y deporti	50%
Bebidas calientes	46%
Endulzantes & azúcar	44%
<b>Promedio</b>	<b>110%</b>

**Fuente:** Mintel

**Elaboración:** Rosario Espinoza

La stevia de mayor calidad es la paraguaya, misma que ha fijado el estándar para la industria al ser muy apreciados por su pureza. Por ejemplo, los productos en base a stevia fabricados en Brasil con stevia paraguaya son vendidos a US\$140 y a US\$150 por kilogramo, mientras que los productos fabricados en China son vendidos a USD14 y a USD33 por kilogramo, lo que habla a las claras del diferencial de calidad y preferencia que percibe el consumidor.

Así, los precios internacionales de la stevia, en el mercado fluctúan de USD. 5,00 a 8,00 el Kilo dependiendo de la calidad de la hoja y de su proceso de deshidratación (Stevia del Ecuador, 2016). Mientras en EE.UU y Europa los precios van desde US\$25 dólares hasta U\$\$45 por cada kilogramo en las tiendas de productos saludables y herbolarias, encarecimiento que es producto de la cadena de comercialización. (Instituto Boliviano de Comercio Exterior, 2011)

### **2.1.3 Situación de la producción de stevia en el Ecuador**

El cultivo de la stevia empezó en el país en el año 2004, traído desde Colombia. Se cree que las primeras plantas ingresaron al país desde el Putumayo hacia las provincias de Sucumbíos y Orellana; sin embargo, la importación con fines comerciales fue hecha a empresas colombianas dedicadas a la propagación y cultivo de esta planta desde el valle de El Cauca. (Ibarra, 2011)

Debido a que en general la producción de stevia en el Ecuador es aún reducida y desarrollada a pequeña escala por pequeños agricultores, no existen datos actualizados ni oficiales de la misma.

Al 2008 la plantación más grande del país de stevia se encontraba en Cerecita. Ahí, la empresa Agroestevia, cuenta con 17 hectáreas de estevia, la mayor parte de su producción es exportada, otra parte se industrializa y una mínima cantidad la vende al mercado local. (Ibarra, 2011)

De acuerdo a la Federación Americana de Stevia (2015), en el país al 2011 existían un total de 70 hectáreas, con 70.000 plantas en producción, que arrojaron 100 toneladas de hojas secas.

El precio de la hoja seca dentro del mercado nacional asciende a US\$5 el Kg. (Revista Líderes, 2015).

#### **2.1.4 Diagnóstico del entorno de las Pymes en Ecuador**

Para esta fase se consideran los siguientes factores:

- Evolución de la economía y área social: se encuentra al alza, baja o estancada. Variables a considerar PIB, PIB sectorial, Exportaciones, Importaciones, Consumo, Crédito, Inversión, empleo y desempleo, niveles

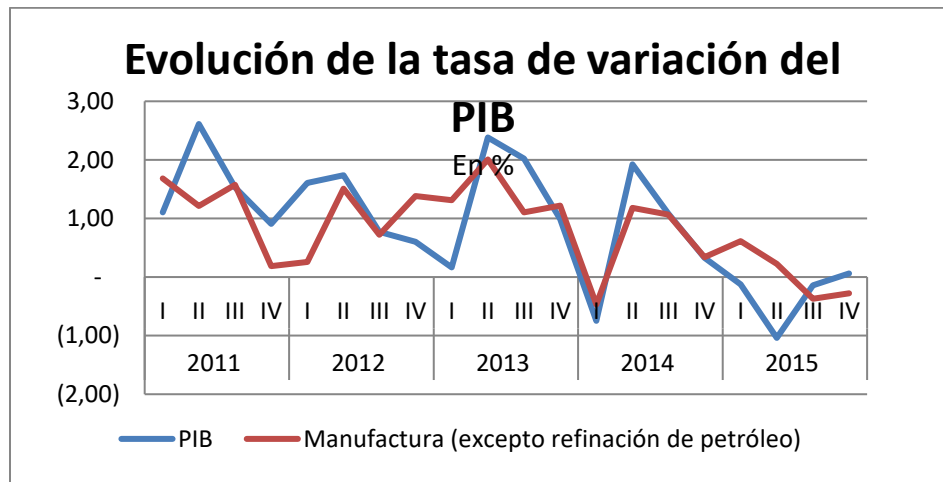
de pobreza, etc. Fuentes donde investigar: Banco Central del Ecuador, Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Bancos, INEC, etc.

- Análisis del sector económico al que pertenece. Variables a considerar: Nivel de ventas, nivel de endeudamiento, tasa de apertura/cierre de empresas, número de empleados, nivel de impuestos pagados, evolución de costos, utilidades, rentabilidad, etc. Fuentes donde investigar: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Servicio de Rentas Internas, INEC, etc.
- Marco legal: tributación vigente e impuestos aplicables, marco laboral, restricciones y beneficios, sistemas de contratación, etc.
- Entorno político: estabilidad/inestabilidad, cambio de autoridades y orientación de los entes gubernamentales, sistema de gobierno, etc.

### Diagnóstico externo al primer semestre del 2016

La economía ecuatoriana se encuentra en una fase de desaceleración y posiblemente en el inicio de una recesión. Así, según información del Banco Central del Ecuador –BCE- (2016) , de un estimado de crecimiento del 3,7% del PIB en el 2014, se espera que para el 2016 el crecimiento del PIB sea de apenas el 0,4%, el más bajo desde que se adoptó el sistema de la dolarización en el año 2000. Adicionalmente, de acuerdo a las cuentas nacionales trimestrales del Banco Central del Ecuador, la economía decreció un 3% comparando el periodo enero marzo 2015 versus similar periodo del 2016.

### **Gráfico 2.2**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Rosario Espinoza

La contracción del Gasto de Consumo Final de los Hogares fue la variable de mayor incidencia en la variación trimestral negativa del PIB en los primeros tres meses de 2016. (Banco Central del Ecuador, 2016)

Por otra parte la apreciación del dólar ha afectado las exportaciones privadas, por lo que estas se han reducido entre enero y mayo de 2016, las exportaciones totales en valor FOB alcanzaron USD 6,416 millones, 21.5 % menor en términos relativos si se compara con las exportaciones realizadas en el mismo período de 2015 (USD 8,169 millones). Por su parte, las importaciones totales en valor FOB fueron de USD 6,011.6 millones, un 35,3 % por debajo de las compras externas realizadas en el mismo periodo del 2015 (USD 9,285.3 millones). (Banco Central del Ecuador, 2016)

Todo ello ha llevado a que la liquidez del país se vea reducida. El mercado financiero evidenció una caída de depósitos durante la mayor parte del 2015 por lo que el saldo total de depósitos cae en un 9% frente al 2014. Para junio del 2016, los depósitos de empresas y hogares en el Sistema Financiero alcanzaron US\$ 28,576.9 millones (27.9% del PIB), siendo la tasa de variación anual en este mes de (1.0)%, superando

los niveles del 2015, pero aún un 6% por debajo del 2014. (Banco Central del Ecuador, 2016)

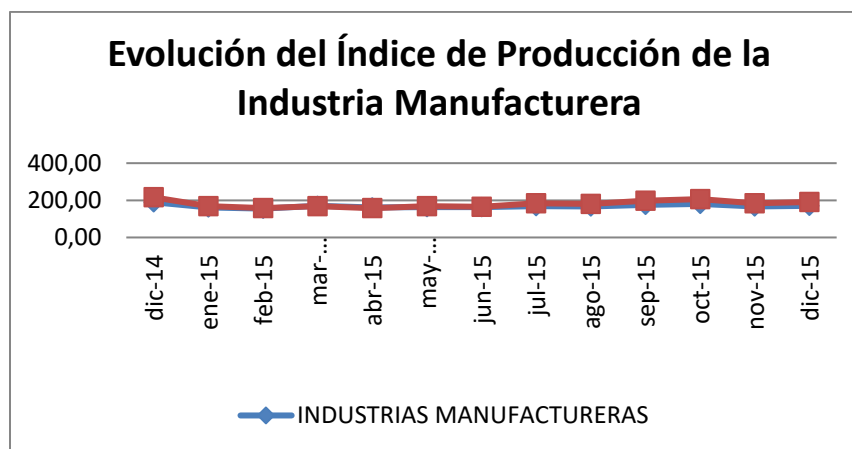
En cuanto a la inflación esta cerró el 2015 en niveles del 3,38%, ligeramente inferior a la del 2014. El comportamiento del mercado laboral por su parte, señala de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016) que el desempleo se mantiene en niveles del 5,6% a diciembre 2015, un 1,1% por encima de lo observado en diciembre de 2014.

### Análisis sectorial

El sector de la actividad propuesta es la Industria Manufacturera, específicamente los correspondientes a los CIU<sup>1</sup> C.10 y C.11 correspondientes a Elaboración de Productos Alimenticios y Elaboración de Bebidas, respectivamente.

De acuerdo al INEC (2016), la producción del sector industrial creció de manera constante del 2011 al 2014 a una tasa promedio del 14% pasando de 19.423 a 28.093 millones de dólares, con un valor agregado que pasó de US\$6.231 millones en el 2011 a US\$9.008 en el 2014, esto es un 45% de incremento.

**Gráfico 2.3**



<sup>1</sup> CIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme

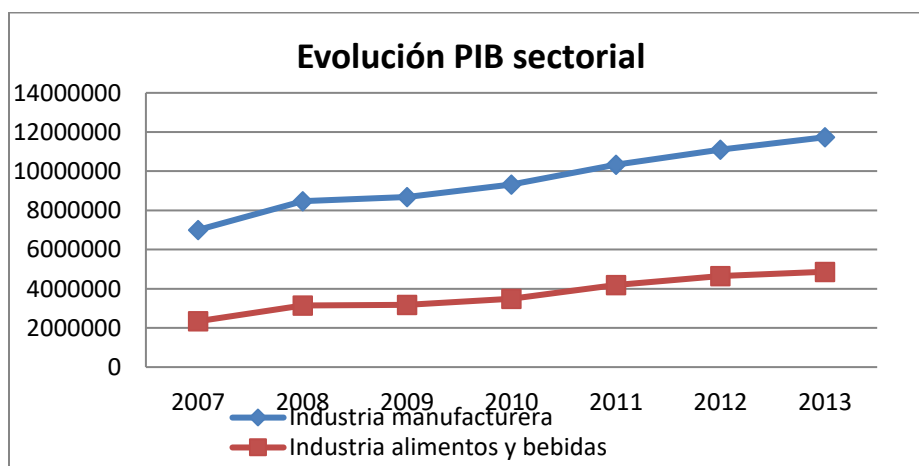
**Fuente:** INEC

**Elaboración:** Rosario Espinoza

De las empresas pertenecientes a la Industria Manufacturera, las relacionadas con la Actividad “Elaboración de Productos Alimenticios” es la de mayor representatividad con 27% del total. Complementariamente, estas mismas empresas generan la mayor fuente de trabajo del sector Manufactura, pues albergan al 43% del total de trabajadores y pagan el 35% de las remuneraciones del sector. De igual manera, el subsector de Elaboración de Productos Alimenticios, tiene el 44% del consumo intermedio de la Industria. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

Los ingresos de este sector -ejercicio fiscal 2012- fueron de US\$9.107 millones. Las actividades con mayor participación sobre el total de ingresos fueron la conservación y envasado de pescado (13%), seguido por la producción de aceite (12,9%), elaboración de bebidas refrescantes (7,1%). En otro escenario, las empresas del subsector de transformación alimenticia tuvieron una participación sobre el total de impuestos de organizaciones relacionadas con esta actividad del 63%, es decir, un total de USD 141 366 miles. (Ekos, 2014)

**Gráfico 2.4**



**Fuente:** INEC

**Elaboración:** Rosario Espinoza

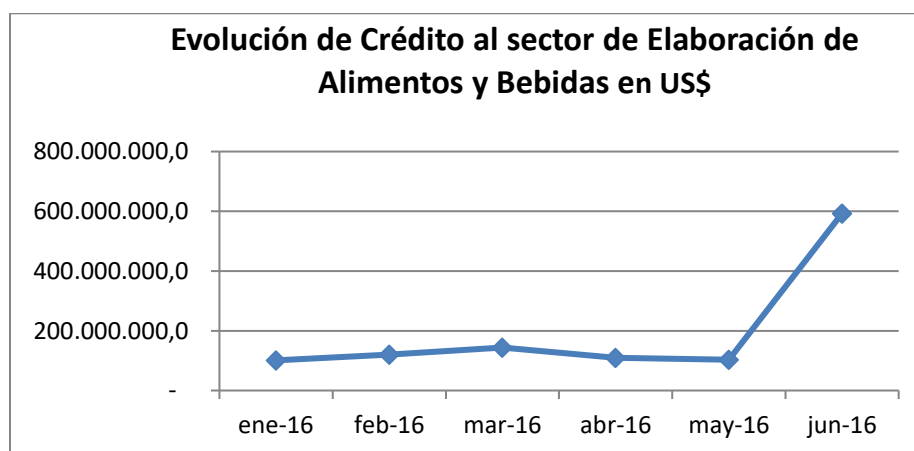


Como se aprecia, la industria alimenticia en los últimos años ha sido un sector próspero que ha generado ventas, impuestos y plazas de trabajo. El sector ha recibido un importante impulso con el Cambio de la Matriz Productiva propuesto por el Gobierno Nacional con lo que se busca aumentar la producción nacional como fuente de insumos para sustituir una serie de suministros importados. (Ekos, 2014)

Desde el 2013 la industria alimenticia implementó un etiquetado tipo semáforo para detallar el contenido nutricional del producto: cantidad de azúcar, sal y grasas de los 45.000 productos en el mercado.

En cuanto al acceso al financiamiento del sector durante el 2016, se aprecia en el Gráfico 2.5 a continuación que en el mes de junio el sector tuvo una importante inyección de recursos, cuando el volumen de crédito mensual pasó de US\$102,6 millones en mayo a US\$592,6, en lo que podría indicar una reactivación del sector tras 5 meses de bajo nivel de financiamiento, abriendo oportunidades para nuevos emprendimientos.

**Gráfico 2.5**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaboración:** Rosario Espinoza

El marco legal en el Ecuador se lo puede analizar desde los siguientes puntos de vista:

1. Laboral: en marzo de 2016 se aprobó la Ley de Optimización laboral que introdujo entre otras reformas el seguro de desempleo, las figuras de licencia paterna y materna por un año sin sueldo y la reducción de la jornada laboral para empresas cuya situación se haya visto afectada por la economía.

A estas reformas se suma el marco legal y normativo vigente que implican jornadas de 40 horas a la semana, obligatoriedad de afiliación al Seguro Social y el acceso a todos los beneficios y derechos contemplados en el Código Laboral.

2. Tributario

Los impuestos vigentes son: a la Renta, Impuesto al Valor Agregado que en el mes de junio subió al 14% tras la aprobación de la Ley Orgánica de Solidaridad y Corresponsabilidad Ciudadana para la Reconstrucción y Reactivación de las Zonas Afectadas por el terremoto del 16 de abril de 2016. El Impuesto a los Consumos Especiales no aplica para la stevia o los endulzantes derivados de ella.

La tarifa de impuesto a la renta para personas jurídicas está entre 22% y 25%, mientras que las personas naturales deben tributar sobre una escala que va del 0% al 35%.

Así mismo existen una serie de impuestos y tributos al comercio exterior, en el caso de importaciones como son aranceles, salvaguardias y otras contribuciones.

### 3. Legislación y Normas específicas

En este caso aplica la Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG del 21 de diciembre de 2015. En ella se expide la Normativa Técnica Sanitaria para alimentos Procesados, plantas procesadoras de alimentos, establecimientos de distribución, comercialización, transporte y establecimientos de alimentación colectiva.

La norma establece las condiciones higiénico sanitarias y requisitos que deberán cumplir los procesos de fabricación, producción, elaboración, preparación, envasado, empaclado transporte y comercialización de alimentos para consumo humano, al igual que los requisitos para la obtención de la notificación sanitaria de alimentos procesados nacionales y extranjeros según el perfilador de riesgos, con el objeto de proteger la salud de la población, garantizar el suministro de productos sanos e inocuos.

#### Entorno político

El país se encuentra pasando por un año preelectoral, toda vez que en febrero de 2017 se realizarán las elecciones presidenciales donde se elegirá al sucesor del actual Presidente Ec. Rafael Correa Delgado, quien cumplirá 10 años al ser relevado del cargo. De igual manera, se darán las elecciones que permitirán renovar los integrantes de la Asamblea Nacional.

La novedad para estas elecciones es que aparentemente serán las primeras desde el 2007 en que no participará el Presidente Correa, dado que la Constitución no le permite la reelección para el siguiente periodo, aunque abre la posibilidad de reelección indefinida una vez que el siguiente Gobierno cumpla su periodo. Sin embargo, el colectivo “Rafael contigo siempre” impulsa un plebiscito para dejar sin efecto la Disposición Transitoria y de esta manera abrir el camino para que el Presidente Correa tercie en los comicios de febrero de 2017. En el campo político

se denota mucha incertidumbre y actividad con candidatos que buscan alianzas y acuerdos que les permitan posicionarse entre las preferencias del público elector.

Esto, sumado a la compleja situación económica del país, detallada en puntos anteriores, genera mucha incertidumbre sobre el futuro Gobierno y las medidas económicas que tome el Gobierno entrante.

### **Diagnóstico empresa**

En este caso, no es posible realizar el diagnóstico de la empresa ya que no se conoce las características de la firma que ponga en práctica esta propuesta. Sin embargo, se indican los parámetros para realizar el diagnóstico.

Los factores que se deben considerar en el análisis de diagnóstico de la empresa se resumen a continuación:

- Posición en el mercado: porcentaje de participación del mercado, principales competidores, barreras de entrada y salida.
- Estructura organizacional: organigrama, estructura de personal, políticas y procedimientos documentados, sistemas de control, mecanismos de administración y toma de decisiones.
- Desempeño financiero: nivel de solvencia, endeudamiento, liquidez, capital de trabajo, rentabilidad, morosidad, etc.
- Mercadeo y ventas: posición frente a proveedores, sistema de distribución, principales líneas y plazas de negocio, concentración de clientes, presupuesto de publicidad, ventas a crédito y contado, políticas de devoluciones y descuentos, políticas de crédito directo, etc.

Así mismo, al estar definido como un Plan Estratégico para PYMES, se realiza un diagnóstico referencial de las PYMES en el Ecuador, basado en estudios previos. Tomado las conclusiones de éstos como referencia, se presenta el presente

diagnóstico en general de las PYMES que a priori describe la situación de una empresa de estas características.

### Diagnóstico de las PYMES en el Ecuador

Existe una gran concentración geográfica de PYMES en las provincias de Pichincha (35%) y Guayas (22%), especialmente en las ciudades de mayor desarrollo económico como son Quito y Guayaquil. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

En la organización jurídica de las PYMES predominan las empresas conformadas como personas naturales (68%) y solamente un 23% conforman una estructura legal (cooperativa, asociación, fundación, sociedad anónima, etc.) y en su gran mayoría (70%) son de estructura familiar. (Jácome & King, 2013)

En cuanto al uso de factores productivos los más utilizados son mano de obra, capital y tecnología. Las PYMES ocupan el 67% de su recurso humano en actividades de producción, el 14% en administración, el 10% en ventas y el 9% restante a control de calidad y mantenimiento. (Jácome & King, 2013)

De acuerdo a Jácome y King (2013), las características del personal empleado por las PYMES reflejan que el 14,8% tiene nivel profesional y el 1,3% postgrado. Adicionalmente, la capacitación del personal es reducida, pues apenas el 38% de las empresas ofrecen capacitación a sus empleados.

A esto se suma las limitaciones a la hora de ofrecer salarios competitivos, lo que representa un conflicto para estos negocios al momento de requerir personal capacitado que ofrezca su mano de obra para el ejercicio del negocio y mantenga su interés a través del tiempo. (EKOS, 2014)

En cuanto al uso de tecnología, apenas un tercio de las PYMES nacionales utilizan las ventajas tecnológicas de información y comunicación (TIC). Un 45% de empresas utilizan el servicio de internet, 87% ha realizado algún tipo de innovación ya sea de productos o de procesos y apenas el 5% tienen algún tipo de certificación de calidad. (Jácome & King, 2013)

Las ventas de las PYMES se concentran un 79% en el sector privado y un 21% en el sector público. Dentro de las ventas al sector privado, las compras directas por parte de los consumidores representan el 39%, lo que querría decir que los compradores recurren más a las plantas industriales o a los centros de venta directa de los fabricantes, mientras que los distribuidores o intermediarios representan el 30%. Los compradores de “otras industrias” son el 11%, lo que refleja su escasa integración como proveedores dentro de las cadenas de producción. (Jácome & King, 2013)

Su acceso a los mercados internacionales como exportadoras es limitado. Entre las razones de mayor incidencia para esto están: la capacidad insuficiente para atender grandes volúmenes, desconocimiento de los requisitos nacionales e internacionales, precios no competitivos, limitaciones en la calidad, trabas arancelarias y no arancelarias que imponen otros países. (Jácome & King, 2013)

De igual manera, apenas el 5,5% de las PYMES invierten en investigación y desarrollo, lo que evidencia la reducida capacidad de presentar productos innovadores por parte de esta categoría empresarial. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2015)

Finalmente, en lo relativo al financiamiento si bien su situación ha mejorado debido a las políticas de Gobierno implementadas para mejorar el acceso de las PYMES al crédito, aún persisten problemas como las tasas de interés altas, plazos cortos y garantías elevadas.

## Análisis FODA

Se toman como insumos los análisis externo e interno, se elabora la matriz FODA a través del resumen y sistematización de los análisis previos.

Es importante recordar que los factores de Fortaleza y Debilidades se refieren a las condiciones internas de la empresa, sobre las cuales puede ejercer una acción directa, mientras que las Oportunidades y Amenazas son aspectos relacionadas con el entorno de la empresa.

**Tabla 2.3**  
**Variables a considerar para el análisis FODA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	Habilidades adquiridas. Disponibilidad de materia prima. Nivel de capacitación del recurso humano.	Calidad, ventajas competitivas del producto. Recursos y capacidades escasas. Insuficiente conocimiento del mercado. Desmotivación del personal.
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	Tecnologías mejoradas. Debilitamiento de competidores. Mercado en crecimiento.	Factores externos

**Fuente:** Investigación propia

**Elaboración:** Rosario Espinoza

## 2.2. Presentación de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas personales realizadas en la ciudad de Guayaquil.

### **2.2.1 Técnicas de análisis**

Se aplicará la técnica de la encuesta con preguntas cerradas y abiertas. El objetivo de tener preguntas abiertas es permitir al encuestado dar una respuesta espontánea sobre la aceptación y características del producto a estudiarse.

### **2.2.2 Población y muestra**

Mediante un tamaño muestral se busca seleccionar un grupo reducido de individuos de entre un colectivo mayor para estimar diversas variables de opinión, satisfacción, recuerdo, etc. (Universitat de Valencia, 2016)

A este colectivo global de individuos de interés en el estudio se denomina población y a su número tamaño poblacional (N). El conjunto más reducido de individuos que finalmente contesta el cuestionario se denomina muestra (n) y a su número tamaño muestral (n0).

Para el presente trabajo, se desarrollará un estudio en la ciudad de Guayaquil, puerto principal del país con una importante actividad económica en todos los sectores.

#### **2.2.2.1 Población**

De acuerdo a Muñiz (2016) si el tamaño de la población supera en número a los 100.000 o no se la conoce, se considera que es una población infinita; este es el caso que se presenta en esta investigación.

#### **2.2.2.2 Muestra**



De acuerdo a la Universitat de Valencia (2016), para determinar el tamaño muestral hay que considerar fundamentalmente tres conceptos:

- Tipo de estadístico que se desea estimar, denominado E y que consiste en el valor o valores de las variables que se están estimando. El estadístico puede ser una media, un porcentaje, etc.
- Máximo error permitido en la estimación del estadístico E.
- Nivel de confianza con el que se trabaja,  $1-\alpha$ , que usualmente suele ser del 95% o 95.5%.

Así mismo, de acuerdo a Torres (2016) cuando una población es desconocida, se aplica la siguiente ecuación para calcular el tamaño muestra:

$$n = \frac{P \times Q \times Z^2 \alpha^2}{D^2} \quad (1)$$

Dónde:

n = Número de elementos de la muestra.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno; sino se conocen se asume 50% cada una.

Z<sup>2</sup> = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, luego Z = 2.

D = Margen de error permitido (a determinar por el director del estudio).

El muestreo que se utilizará en el presente estudio de mercado, es no aleatorio. Este consiste en la elección de una muestra según el juicio del investigador. (Muñiz, 2016)

Se ha seleccionado para la muestra personas de estrato socioeconómico medio típico y medio alto, con nivel de educación secundario hasta cuarto nivel (posgrado), mayores de edad y con una actividad económica sea como empleado, profesional independiente o empresario.

Los valores para determinar el tamaño muestral son los siguientes:

z = Nivel de confianza	=	1,96	(95% de nivel de confianza)
p = Probabilidad favorable	=	50%	
q = Probabilidad desfavorable	=	50%	
ε = Error de muestreo	=	8%	(error)

$$n = \frac{1.96^2 * 50 * 50}{8.5^2} \approx 135 \text{ personas}$$

Sustituyendo estos valores en la ecuación (1), arroja una muestra de 135 individuos, sobre los cuales se aplicará el cuestionario que se detalla en el Anexo No...

## 2.3 Análisis de los resultados

### 1. Perfil de los encuestados

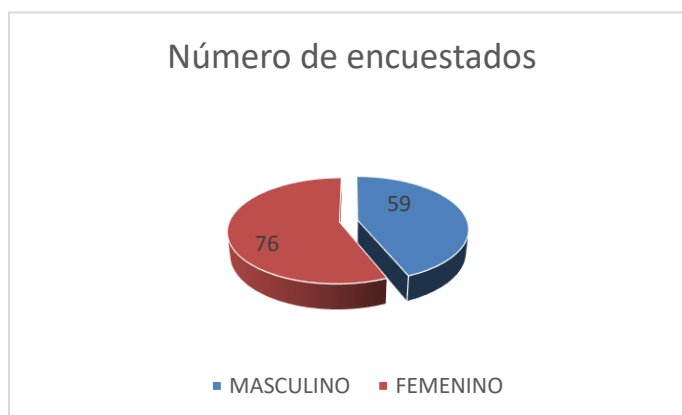
La encuesta se realizó a un total de 135 personas, de las cuales la mayor presencia de la investigación la tienen las mujeres con el 56% de participación y los hombres con el 44%.

**Tabla 2.4**  
**Número de encuestados**

<b>Género</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>
Masculino	59	44%
Femenino	76	56%
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

**Gráfico 2.6**



Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

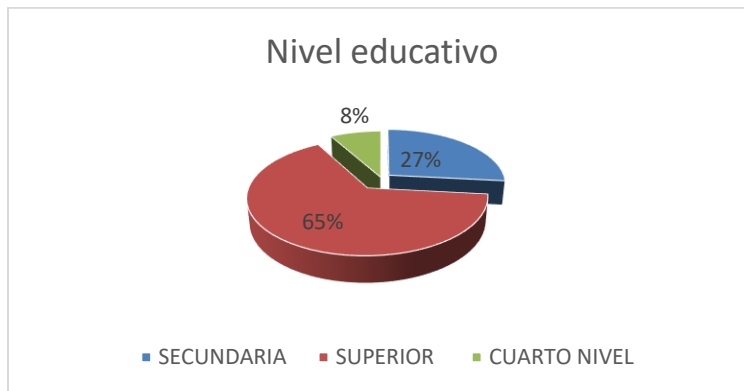
Además, el 65% de los encuestados tiene educación superior o de tercer nivel, un 8% poseen estudios de posgrado y el 27% educación secundaria.

**Tabla 2.5**  
**Educación de encuestados**

Nivel educación	No.	%
Secundaria	36	27%
Superior	88	65%
Cuarto nivel	11	8%
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

**Gráfico 2.7**



Fuente: Investigación de campo  
 Elaboración: Rosario Espinoza

### 2.1. ¿Consume Ud alguno(s) de los siguientes productos azucarados?

La mayor preferencia de consumo tanto en hombres como mujeres la tienen por el consumo conjunto de jugos (34%); seguido por las gaseosas (25%) y en tercer nivel de participación la preferencia por helados (19%) consumidores.

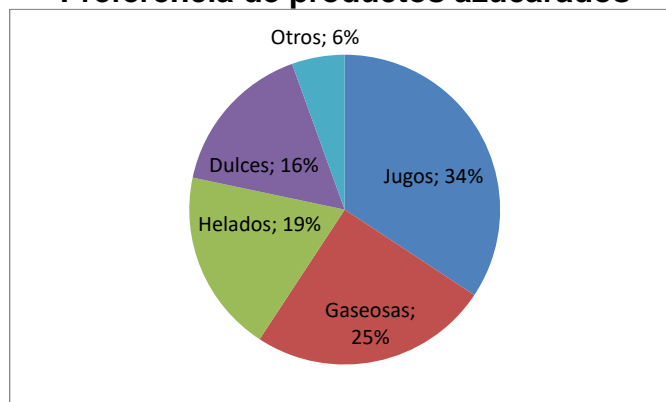
**Tabla 2.6**  
**Consumo de productos azucarados**

	No.	%
Jugos	106	34%
Gaseosas	77	25%
Helados	59	19%
Dulces	50	16%
Otros	17	6%
<b>Total</b>	<b>309</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
 Elaboración: Rosario Espinoza

### Gráfico 2.8

### Preferencia de productos azucarados



Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

### 2.2 ¿Con qué frecuencia los consume?

El 50,4% de encuestados señalaron que consumen productos azucarados diariamente y un 34,1% los consume semanalmente, lo que quiere decir que un 84,50% de las personas consultadas consumen de forma frecuente productos azucarados.

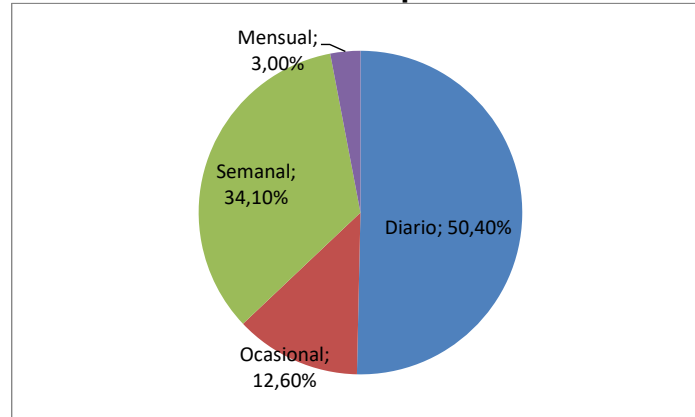
**Tabla 2.7**  
**Consumo de productos azucarados**

Frecuencia de consumo					
	Diario	Ocasional	Semanal	Mensual	Total
%	50,40%	12,60%	34,10%	3,00%	100%
No.	68	17	46	4	135

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

### Gráfico 2.9

### Frecuencia de consumo de productos azucarados



Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

### 2.3. ¿Qué productos utiliza para endulzar?

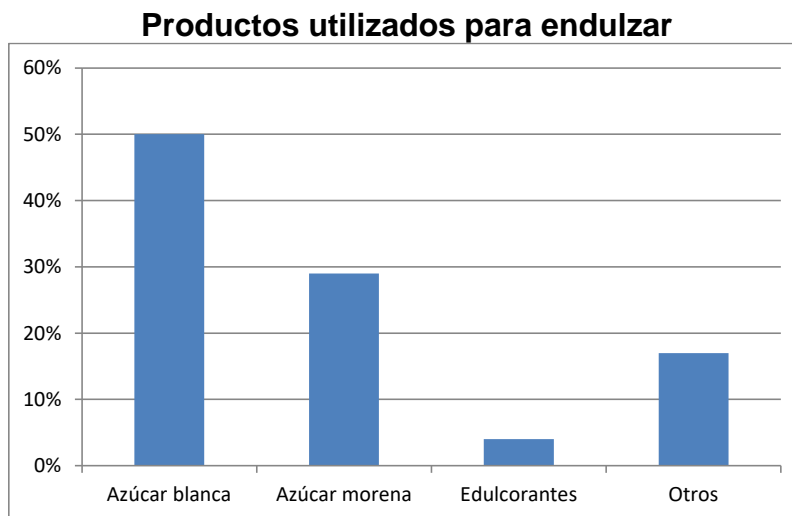
La mayor preferencia de consumo para endulzar productos es el azúcar en todas sus presentaciones, siendo el azúcar blanco la de mayor recurrencia en la intención de consumo en la encuesta realizada con el 50% de participación y como segunda opción de preferencia se tiene el azúcar morena con el 29% y el 21% utiliza otros productos edulcorantes. Con este resultado podemos notar que existe un importante grupo de consumidores que tienen entre sus preferencias otros tipos de endulzantes que son considerados de menor riesgo para la salud, lo cual es un indicador de que tenemos un mercado potencial para el desarrollo del consumo local de stevia.

**Tabla 2.8**  
**Productos usados para endulzar**

Azúcar blanca	68	50%
Azúcar morena	39	29%
Edulcorantes	5	4%
Otros	23	17%
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

### Gráfico 2.10



Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

**2.4 ¿Considera Ud que en su casa o familia existe una persona con sobrepeso, diabetes, o hipertensión como consecuencia del consumo excesivo de azúcar?**

Una mayoría de los encuestados 57% respondió que en su casa o familia tenía una persona que sufría de estas afecciones y un 43% que no. Aquí se evidencia el alto porcentaje de consumidores de azúcar con afectaciones en su salud.

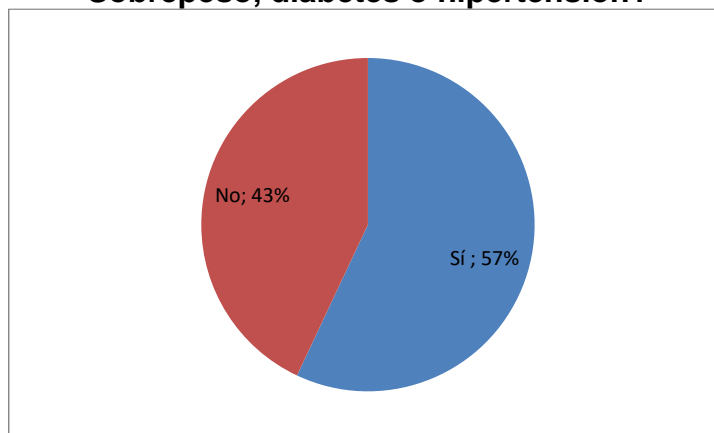
**Tabla 2.9**  
**¿En su casa o familia existe alguna persona con Sobrepeso, Diabetes o hipertensión?**

	No.	%
Sí	77	57%
No	58	43%
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

**Gráfico 2.11**

**¿En su casa o familia existe alguna persona con Sobrepeso, diabetes o hipertensión?**



Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

### 3. Información previa

#### 3.1 ¿Conoce usted los efectos que produce el azúcar en su organismo? Si es afirmativa su respuesta mencione 3 efectos.

El 82% de los encuestados respondió que conocía los efectos del consumo excesivo de azúcar en el organismo. Así mismo, al requerirles que indiquen los efectos en el organismo, la diabetes fue el de mayor mención con un 32%, le siguen los problemas relacionados con el peso y la Hipertensión. Entre los 3, se agrupa el 79% de las respuestas. Esto evidencia que el público del estrato medio y medio-alto tiene pleno conocimiento de las afectaciones a la salud que genera el azúcar.

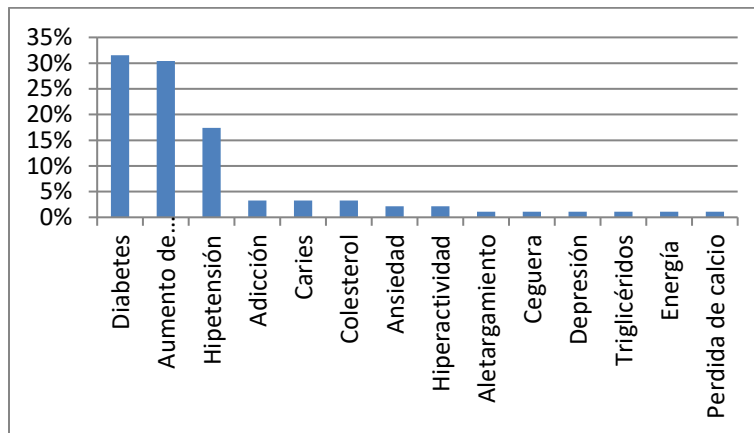
**Tabla 2.10**  
**¿Conoce efectos del azúcar?**

	No.	%
Sí	112	83%
No	23	17%
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

**Gráfico 2.12**  
**Efectos del azúcar en el organismo**





Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

### 3.2. ¿Conoce usted los efectos de los edulcorantes procesados en su organismo? Si es afirmativa mencione 3 efectos.

En esta pregunta se evidenció el desconocimiento del público. Apenas el 18% de los encuestados respondió que sí conocía los efectos de los edulcorantes, frente a un 82% que respondió que desconocían sus efectos en el organismo.

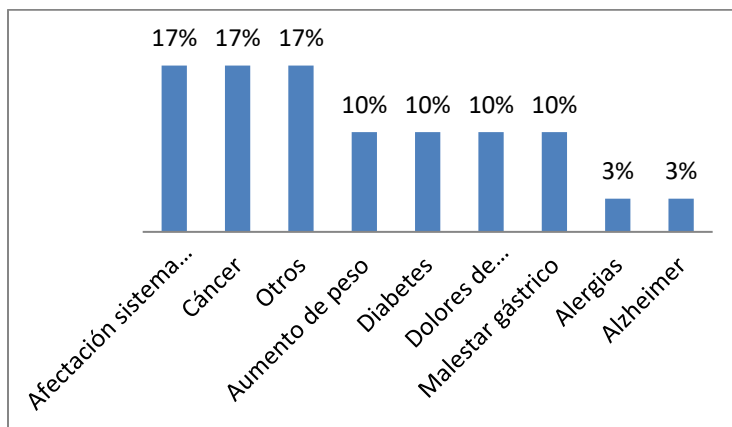
**Tabla 2.11**  
**¿Conoce efectos de edulcorantes?**

	No.	%
Sí	24	18%
No	111	82%
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

Del 18 % que respondió si conocer los efectos, el 34% señaló como efectos conocidos las afectaciones al sistema nervioso (Parkinson, Alzheimer) y Cáncer; un 17% adicional señaló otros efectos. Estas 3 menciones representan el 51% del total de respuestas de los encuestados.

**Grafico 2.13**  
**Efectos de los edulcorantes en el organismo**



Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

### 3.2 Conoce que es la Stevia?

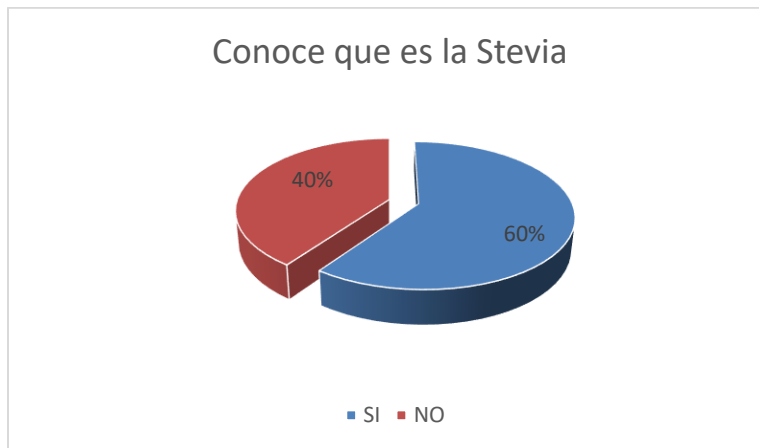
En cuanto al conocimiento acerca de la Stevia un 60% de los encuestados respondió afirmativamente que la conocía, mientras un 40% dijo que no la conocía. Esto nos permite reconocer la importancia de fortalecer el conocimiento de las características de este producto a través de los medios de comunicación escogidos para su promoción.

**Tabla 2.12**  
**¿Conoce qué es la stevia?**

	No.	%
Sí	81	60%
No	54	40%
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

### Grafico 2.14



Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

**3.3 ¿Conoce usted los efectos de la Stevia en su organismo? Mencione 3 si su respuesta es afirmativa.**

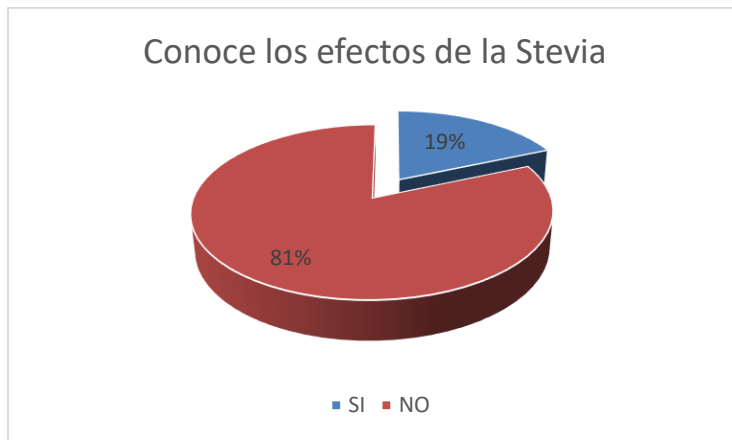
En esta pregunta se evidencia el desconocimiento de los encuestados sobre las propiedades de la Stevia, ya que el 81% de los encuestados señaló no conocer los efectos que tiene en el organismo, esto a pesar que un 60% de los encuestados manifestó saber lo que era la planta. Estos resultados nos permiten reafirmarnos en la importancia de que se conozca mejor las características de la stevia y sus beneficios.

**Tabla 2.13**  
**¿Conoce efectos de la Stevia?**

	No.	%
SI	25	19%
NO	110	81%
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

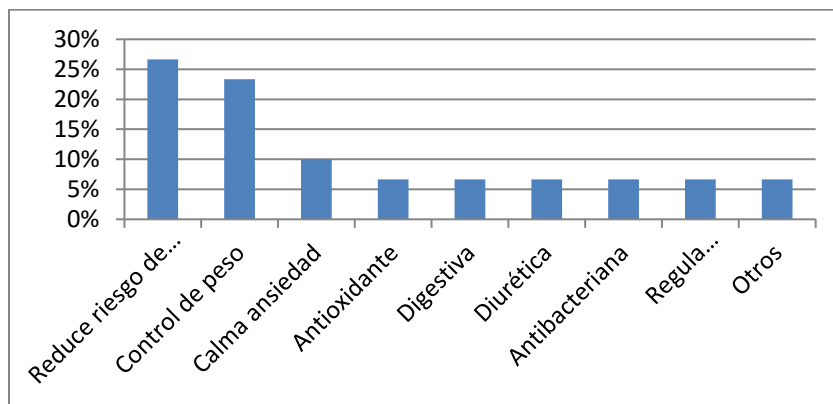
**Grafico 2.15**



Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

A los encuestados que respondieron afirmativamente sobre conocer los efectos de la Stevia, se les requirió que mencionen 3, siendo la de mayor recordación la reducción del riesgo de Diabetes con el 27%, un 23% lo relaciona con el control de peso y un 10% responde que calma la ansiedad por comer dulces, en conjunto suman el 60% de las respuestas.

**Grafico 2.16**  
**Efectos de la Stevia en el organismo**



Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

### 3.5. ¿Ha consumido productos elaborados con Stevia?

El 61% de los encuestados respondió afirmativamente que si han consumido productos endulzados con Stevia, mientras que el 39% respondió que no.

**Tabla 2.14**  
**¿Ha consumido productos endulzados con Stevia?**

	No.	%
SI	82	61%
NO	53	39%
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

**Grafico 2.17**



Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

### 3.6 ¿Qué opinión tiene al respecto?

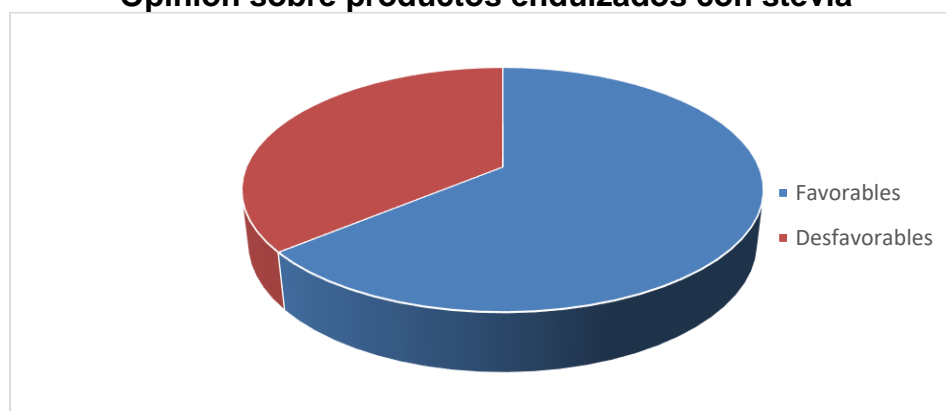
A las personas que respondieron que si habían consumido productos endulzados con Stevia, se les preguntó su opinión al respecto. Así, el 64% expresó comentarios favorables como: tiene un sabor agradable, que permite sentir mejor el sabor de los alimentos o bebidas, es natural, sin calorías, entre otros. Un 36%. En cuanto a los comentarios negativos o desfavorables, entre los que señalaron que no les gusta su sabor, que se nota que no es azúcar y que no se disuelve, entre otros.

**Tabla 2.15**  
**Opinión sobre productos con stevia**

	No.	%
<b>Desfavorable</b>	49	36%
<b>Favorable</b>	86	64%
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

**Grafico 2.18**  
**Opinión sobre productos endulzados con stevia**



Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

### 3.7 ¿Estaría dispuesto a reemplazar el uso del azúcar por el uso de Stevia?

A todos los encuestados se les consultó si estarían dispuestos a cambiar el azúcar como endulzante por Stevia. Un 67% respondió que estaría dispuesto a hacerlo y un 33% que no lo haría.

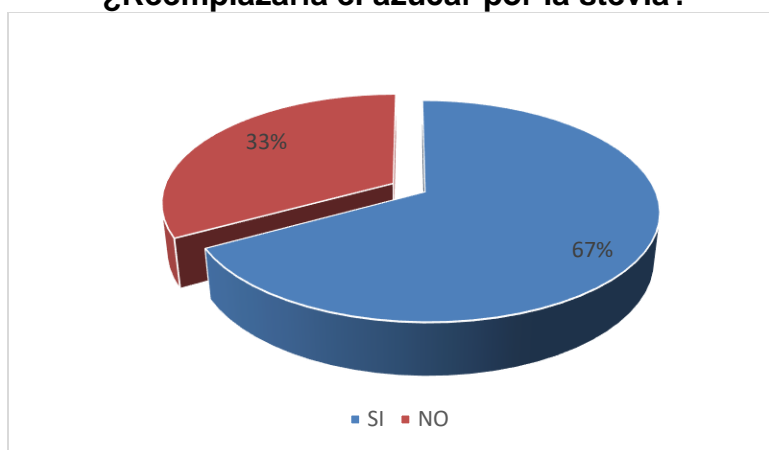
Es importante destacar que un 56% de las personas que probaron productos endulzados con stevia. Así mismo, un 83% de quienes no han consumido productos con Stevia, estaría dispuesto a reemplazar el azúcar por esta opción.

**Tabla 2.16**  
**Consumo de productos elaborados con Stevia vs.**  
**Reemplazar el azúcar por Stevia**

Ha consumido productos elaborados con Stevia	Estaría dispuesto a reemplazar el azúcar por Stevia				Total general
	No		Si		
NO	9	17%	44	83%	53
SI	36	44%	46	56%	82
<b>Total general</b>	<b>45</b>	<b>33%</b>	<b>90</b>	<b>67%</b>	<b>135</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

**Grafico 2.19**  
**¿Reemplazaría el azúcar por la stevia?**



Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

#### 4. Uso de redes sociales

##### 4.1 ¿Maneja usted redes sociales? ¿Cuáles?

En esta pregunta se les inquirió a los encuestados si maneja redes sociales y cuales utiliza, dándoles la opción de responder todas en las que participa. Sólo 8 personas respondieron que no tenían ningún tipo de redes sociales. Entre los que respondieron afirmativamente, Facebook fue la más utilizada con el 42%, seguida de Instagram con el 18% y Twitter 17%.

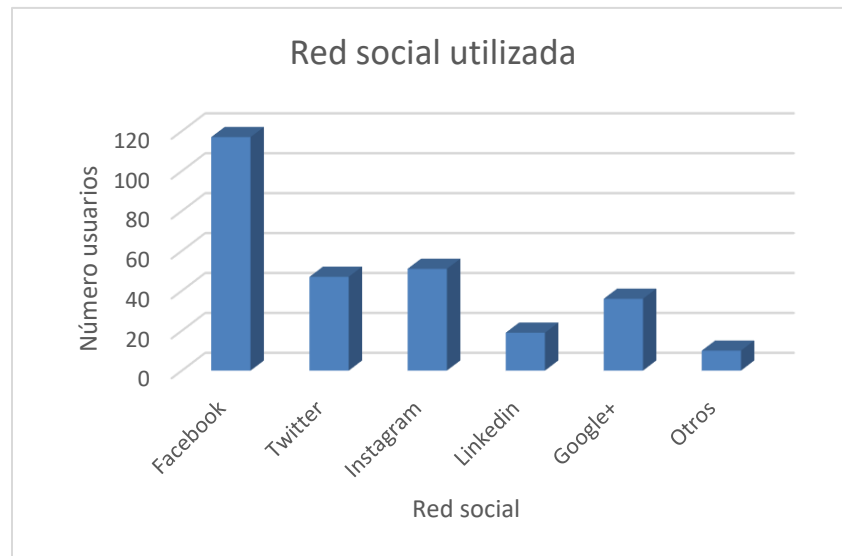
**Tabla 2.17**  
**¿Qué red social utiliza?**

No.	%
-----	---

Facebook	117	42%
Twitter	47	17%
Instagram	51	18%
Linkedin	19	7%
Google+	36	13%
Otros	10	4%
<b>Total general</b>	<b>280</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

**Gráfico 2.20**



Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

#### **4.2 ¿Con que frecuencia revisa sus redes sociales? (diaria, semanal, mensual, ocasional)**

El 80% respondió que revisa sus redes sociales diariamente, un 14% semanalmente y sólo un 6% respondió que la revisaba de manera mensual. Es decir que la gran mayoría las revisa con frecuencia.



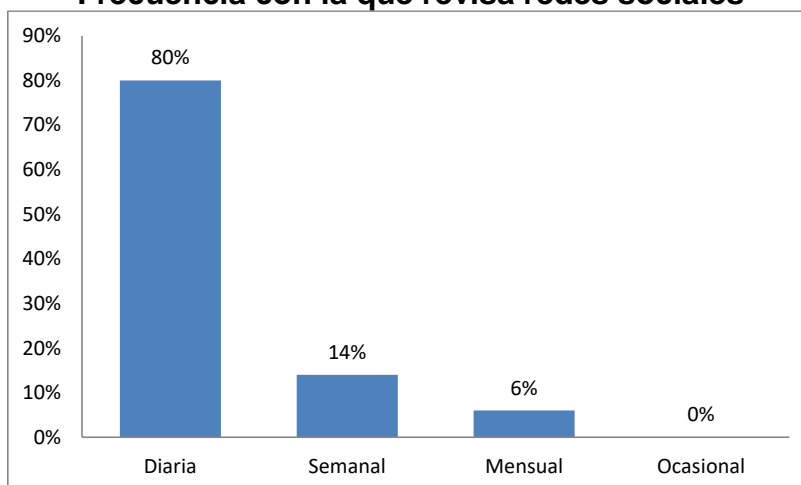
Adicionalmente de quienes estarían dispuestos a reemplazar el azúcar por la stevia, que es la mayoría de los encuestados, diariamente realizan la revisión de redes sociales siendo la de mayor recurrencia en revisión Facebook.

**Tabla 2.18**  
**Frecuencia de revisión de redes sociales**

	No.	%
Diaria	101	80%
Semanal	18	14%
Mensual	8	6%
Ocasional	0	0%
<b>Total general</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

**Grafico 2.21**  
**Frecuencia con la que revisa redes sociales**



Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

#### **4.3 ¿Qué tan útil considera usted la información de alimentación y salud que recibe por redes sociales?**

Un 68% de los encuestados considera útil la información que sobre alimentación y salud se encuentra en las redes sociales, al contestar que estaba muy de acuerdo y de acuerdo con ella.

Por su parte, un 27% le es indiferente, un 4% no opinan y un 1% piensa que no es útil la información en redes sociales sobre alimentación y salud.

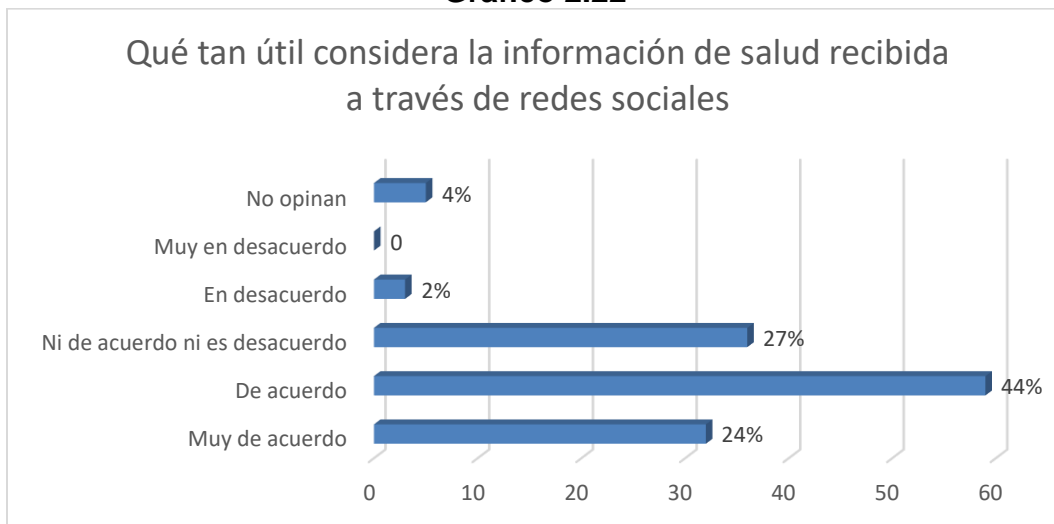
**Tabla 2.19**

**¿Qué tan útil es la información de alimentación y salud recibida por redes?**

	No.	%
Muy de acuerdo	32	24%
De acuerdo	59	44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	27%
En desacuerdo	3	1%
Muy en desacuerdo	0	0%
No opinan	5	4%
<b>Total general</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

**Grafico 2.22**



Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

**4.4 ¿Considera Ud. confiable la información recibida a través de Redes sociales?**

Al preguntárseles sobre si consideran confiable la información de las redes sociales, un 34% las considera confiable y un 32% respondió que la información que se encontraba en redes no es merecedora de su confianza y al 33% le es indiferente la confiabilidad de la información recibida por este medio.

Las respuestas de esta pregunta evidencian la necesidad de una fuente confiable de la información que se publica en redes, para que les genere confianza.

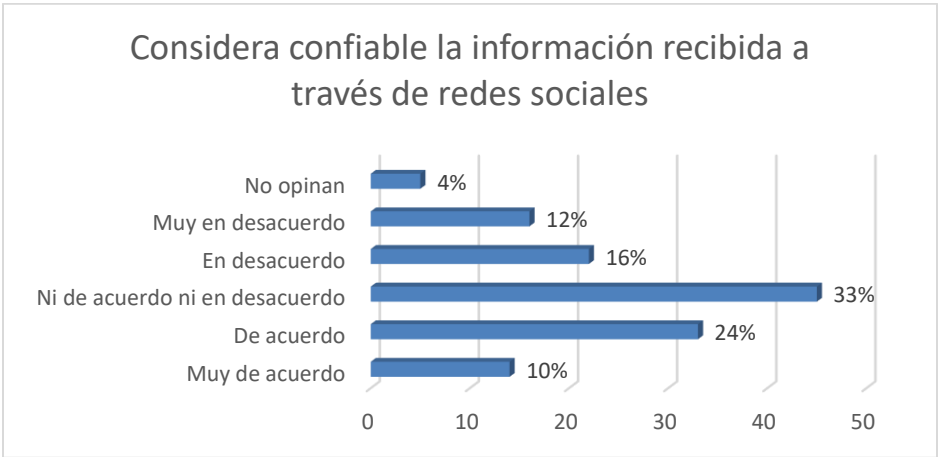
**Tabla 2.20**

**¿Es confiable la información recibida por redes sociales?**

	No.	%
Muy de acuerdo	14	10%
De acuerdo	33	24%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45	33%
En desacuerdo	22	16%
Muy en desacuerdo	16	12%
No opinan	5	4%
<b>Total general</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

**Grafico 2.23**



Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Rosario Espinoza

## 2.4 Verificación de hipótesis

Con el análisis de los resultados obtenidos podemos proceder a la verificación de hipótesis.

**Hipótesis general: El diseño y aplicación de un plan estratégico para la producción y comercialización de stevia como endulzante saludable contribuye a que las PYMES desarrollen el mercado y se posicionen en la ciudad de Guayaquil.**

Particulares:

**H1.- La aplicación de la gestión estratégica al interior de las PYMES les permitirá desarrollar el mercado de endulzantes de stevia.**

Según investigaciones secundarias, las Pymes no explotan el mercado de la stevia a nivel local, existiendo pocas empresas dedicadas a su producción y cuya comercialización se destina en gran parte al exterior.

**H2.-Las redes sociales son un medio idóneo para la difusión exitosa de los beneficios de la stevia.**

De acuerdo a la encuesta se confirma que son un medio de difusión y comunicación de gran penetración ya que más del 90% respondió afirmativamente a que tenía redes sociales y más de una. Así mismo un 78% respondió que estaba de acuerdo o muy de acuerdo con que la información sobre alimentación y salud en las redes es útil, por lo que se comprueba esta hipótesis.

**H3.-La mayor difusión y conocimiento de las características de la stevia y sus efectos beneficiosos a la salud permitirá el cambio de endulzantes de azúcar a los derivados de la stevia.**

De los resultados de la encuesta se refleja que si bien una gran mayoría ha escuchado o conoce la stevia (60% de los encuestados) un porcentaje aún mayor no conoce sus efectos beneficiosos (81%), incluso con el nivel de desconocimiento, las dos terceras partes de los encuestados respondieron que estarían dispuestos a cambiar el azúcar por stevia, por lo que se deduce que con una mayor difusión de los beneficios que ofrece esta planta y de sus productos, se logrará un mayor cambio hacia su utilización y consumo.

## **CAPITULO III: PROPUESTA**

Como se analizó en el capítulo precedente la stevia tiene un importante grado de aceptación como sustituto del azúcar, esto a pesar que sus efectos positivos para el organismo son poco conocidos. También se sabe que la azúcar procesada consumida en exceso puede originar obesidad, sobrepeso, Diabetes e hipertensión.

De igual manera, se determinó que la mayor parte de la producción de stevia está en manos de pequeños productores, con plantaciones de hasta una hectárea. Así mismo, las plantas de producción de los endulzantes hechos a base de stevia son un fenómeno reciente, puesto que la mayor parte de la comercialización se hace con hojas secas para los centros naturistas. Las pocas empresas que realizan la producción de edulcorantes a base de stevia exportan la mayor parte de su producción. Por ello, el mercado local no cuenta con una empresa cuya producción se destine exclusivamente a él.

En este sentido, la propuesta que se presenta en este trabajo es el desarrollo de un plan estratégico para la producción y comercialización de edulcorantes a base de stevia en diferentes presentaciones por parte de PYMES comerciales e industriales.

Se realiza esta propuesta toda vez que de los diferentes estudios y estadísticas referentes a las PYMES, se destaca como una de sus falencias la falta de capacitación y tecnificación en su talento humano a fin de elevar los estándares de productividad.

### **3.1 Proceso de Planeación Estratégica**

Entre las principales ventajas de la Gestión Estratégica (PE) está la de permitir cohesionar al equipo de trabajo, señalar los roles y responsabilidades, empoderar al personal al hacerlos parte del proceso y sobre todo proveer de un mapa donde

no sólo se fija un norte claro para cada unidad de la organización, sino que cada una de ellas puede verificar como aporta al cumplimiento de las mismas.

### **Fijación de misión**

La misión es la razón de ser de la empresa. Es un enunciado suficientemente claro para que todos los estamentos internos y externos de la organización sepan su rol. Para una correcta definición de misión se recomienda que esta sea clara, concreta y no muy extensa y refleje el propósito principal de la compañía. Se deben hacer las siguientes preguntas para formular la misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?

Con estos criterios, se propone la siguiente misión:

*“Somos una empresa ecuatoriana que produce un endulzante natural beneficioso para la salud con elevados estándares de calidad técnica, ética empresarial y concientización del consumidor”.*

### **Fijación de visión**

La visión es el sueño de la empresa, en lo que se convertirá al realizar día a día su misión. Es el camino de largo plazo de la firma y sirve de guía de la organización para alcanzar su estado deseado. Para la elaboración de la misión, se recomienda responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Con base a estos criterios se propone la siguiente visión:

*“Ser reconocida a nivel nacional e internacional como una empresa líder en producción de endulzantes naturales altamente beneficiosos para la salud y socialmente responsable con la comunidad”.*

## **Valores**

Cada vez existe más conciencia social de la interacción y responsabilidad que tienen las empresas con su ambiente externo e interno. Por ello, actualmente se hace necesario dotarle a las empresas de un componente filosófico ético y moral que contribuya y oriente su actuación y la de su recurso humano. Así, los valores son las cualidades positivas que se persiguen por la empresa, que son deseables y que aportan a desarrollar la identidad de la empresa.

### Valores para la empresa propuesta:

Responsabilidad ambiental	Inclusión social	Honestidad
Trato ético al consumidor	Transparencia	Innovación
Trabajo en equipo	Solidaridad	Compromiso

Los resultados del análisis se presentan a continuación en la Tabla 3.1 que sigue.



**Tabla 3.1**  
**Resultados del Análisis FODA**

		<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
		Tendencia del consumidor hacia lo natural y saludable	Desconocimiento del consumidor de los beneficios del producto
		Disponibilidad amplia de zonas de cultivos	Tradición de consumo de azúcar
		Productores pequeños que permite que la producción vaya creciendo conforme la demanda	Ingreso al mercado de competidor internacional con mejor tecnología
		Mercado se encuentra en fase de incubación	Posible disminución de precios de azúcar o edulcorantes artificiales
		Financiamiento para el sector parece reactivarse	Economía en desaceleración, posible recesión
		Auge de redes sociales	Poca credibilidad de información en redes sociales
			Mejores sueldos en el mercado para el personal
		<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
<b>Fortalezas</b>	Precio bajo del producto	Realzar y promocionar las cualidades del producto frente a los otros edulcorantes	Apoyar e impulsar estudios a nivel científico y académico a nivel nacional para visibilizar las propiedades de la planta
	Nivel de tecnología en la producción	Aprovechar la poca competencia de edulcorantes naturales y posicionar la marca	Mejoramiento continuo de los procesos
	Inversión en Investigación y Desarrollo	Aprovechar la tendencia del consumidor por productos naturales y saludables	Obtener certificaciones de calidad para procesos productivos y operativos.
	Variedad de presentaciones	Posicionar la marca	Obtener certificaciones de producción orgánica.
	Agresividad para entrar al mercado	Seleccionar voceros con alto impacto y credibilidad en redes para promoción del producto.	Implementar políticas de clima laboral
	Trazabilidad y certificaciones para los procesos operativos y de producción	Segmentar mercado en consumidor directo, locales de venta de alimentos y bebidas, gimnasios e industrias de alimentos y bebidas.	
	Accesibilidad 24/ del consumidor	Utilizar los diferentes canales de redes sociales para llegar al máximo de consumidores directos	
	Uso adecuado de herramientas informáticas Ventajas frente a azúcar y edulcorantes artificiales		
		<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
<b>Debilidades</b>	Empresa y producto nuevo	Identificar las necesidades y los requerimientos del consumidor y ofrecer alternativas variadas en presentación y costos.	Desarrollar programas de cooperación técnica con pequeños productores.
	Materia prima dependiente de un solo tipo de cultivo	Diversificación geográfica de los proveedores.	Implementar programas de capacitación continua para los empleados.
	Inversión inicial fuerte	Buscar oportunidades de financiamiento en la banca privada y banca pública.	Recorrer las diferentes zonas donde el cultivo de stevia es factible para promocionar su producción y ofrecer convenios a asociaciones y comunas.
	Capacidad de producción limitada	Preparar compañía para apertura de capitales o el ingreso de nuevos socios.	
	Recursos financieros limitados		Preparar la empresa para la incursión en mercados internacionales
	Poca capacitación del personal		

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Rosario Espinoza

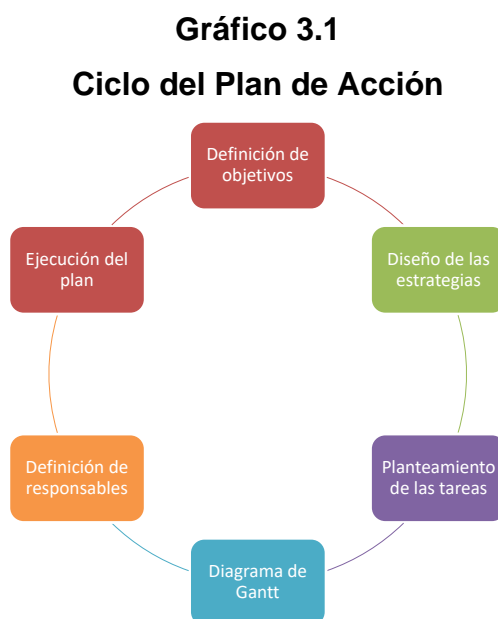
### 3.2 Diseño del plan de acción

De acuerdo al sitio web [guiaosc.org](http://guiaosc.org) (2016) el plan de acción (también conocido como operativo) se diferencia del plan estratégico básicamente en su horizonte. El Plan Estratégico se suele plantear para un período de 3 a 5 años, mientras que el Plan Operativo Anual tiene una duración de 1 año. Por ello, los resultados de los POA deben contribuir a la consolidación de la Planificación Estratégica.

El Plan de Acción ayuda a priorizar las iniciativas más relevantes para cumplir con los objetivos y metas de gestión empresarial además de que se requiere para estructurar adecuadamente su financiamiento y vincularlo con el presupuesto institucional. (Gestiopolis, 2016)

El Plan de Acción compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas. (Gestiopolis, 2016)

En el Gráfico 3.1 a continuación se describe el ciclo de elaboración e implementación del Plan de Acción.



Fuente: [www.entrepener.com](http://www.entrepener.com)  
Elaboración: Rosario Espinoza

Finalmente, al igual que para todo el proceso, el cumplimiento o resultados del POA debe ser comunicado y asimilado por los diferentes estamentos de la organización. Así mismo, se deben realizar reuniones periódicas para evaluar el grado de cumplimiento de los indicadores definidos, señalando los aspectos que se han comportado de acuerdo a lo esperado y aquellos que no. (Guía Osc, 2016)

A continuación se presenta la propuesta de Plan de Acción para que una empresa produzca y comercialice endulzantes derivados de stevia en la ciudad de Guayaquil

**Objetivo estratégico 1: Desarrollar una gestión empresarial inclusiva y socialmente responsable que garantice la disponibilidad de materia prima.**

Estrategias:

1.1 Generar relación de largo plazo con los productores a través de la entrega de plantines para iniciar su cosecha y asesoramiento técnico para la producción con el compromiso de exclusividad como comprador.

Plan de acción

Identificación de pequeños productores con potencial de desarrollar la actividad de siembra, cuidado y cosecha de stevia y establecer acuerdos para convertirlos en proveedores para la empresa.

- Recursos: Personal de producción
- Costos: Costo hora hombre del equipo que participe en los recorridos y asesorías, movilización y viáticos.
- Plazo: Un año
- Indicador: Número de pequeños productores que se convierten en proveedores exclusivos.

1.2 Establecer convenios con comunas y/o asociaciones agrícolas para asegurar la compra del producto.

### Plan de acción

Contactar comunas y asociaciones de productores para incentivarlos a que se orienten a la producción de stevia.

- Recursos: Personal de producción
- Costos: Costo hora hombre del equipo que participe en los recorridos y asesorías, movilización y viáticos.
- Plazo: Un año
- Indicador: Número de comunas y asociaciones que se dediquen a la producción de stevia.

### **Objetivo estratégico 2: Establecer un modelo organizacional reducido, flexible y de fácil adaptación a los cambios del mercado.**

Estrategias:

#### 2.1 Mantener una estructura organizacional plana y liviana

### Plan de acción

Contratar una consultoría que rediseñe e implemente una estructura organizacional que reduzca los estamentos jerárquicos de la empresa y construya una basada en funciones.

- Recursos: personal de talento humano y Organización y Métodos
- Costos: costo de consultoría estimada entre US\$5.000 y US\$10.000 dependiendo del tamaño de la empresa.
- Plazo: Un año
- Indicadores:
  - Organigrama.
  - Número de niveles en el organigrama.

- Número de actualizaciones al organigrama/Número de revisiones al organigrama.

## 2.2 Desarrollar programas de mejora continua y certificación a los procesos.

### Plan de acción

Crear una unidad dentro de la empresa con profesionales de experiencia en el campo de certificaciones ISO y de mejoramiento continuo.

- Recursos: personal de la unidad de mejora continua y certificación.
- Costos: salarios del personal.
- Plazo: Permanente
- Indicadores:
  - Número de procedimientos certificados
  - Número de procedimientos mejorados.

**Objetivo estratégico 3: A Implementar un sistema y modelo de distribución y comercialización de alta penetración y bajo costo que aproveche las ventajas de la tecnología disponible para una gestión comercial más eficiente.**

Estrategias:

## 3.4 Convertirse en proveedor exclusivo de compradores al por mayor.

### Plan de acción

-Identificar los centros naturistas más importantes en la ciudad y ofrecerles promociones y descuentos a cambio de que comercialicen la marca de la empresa con exclusividad.

-Comercializar el producto a locales de venta de alimentos y bebidas con orientación saludable utilizando promociones y descuentos a cambio de que utilicen los productos de la empresa de manera exclusiva

-Visitar y ofrecer a las empresas vinculadas con la fabricación de alimentos y bebidas promociones, descuentos y asesoría para la introducción o lanzamiento de nuevos productos.

- Recursos: personal de ventas y marketing.
- Costos: costo horas hombre.
- Plazo: Permanente.
- Indicador:
  - Número de centros naturistas que tienen exclusividad de la marca de la empresa.
  - Número de locales de comida y bebidas que usan exclusivamente la marca de la empresa.
  - Número de fabricantes que usan exclusivamente la marca de la empresa.

3.5 Realizar la promoción y comercialización del producto a través de las redes sociales.

#### Plan de acción

-Crear perfiles, canales y cuentas para la marca y productos para resaltar las propiedades beneficiosas de los productos.

-Seleccionar voceros para imagen de la marca con alto impacto y credibilidad en redes para la promoción del producto.

-Mantener permanentemente presencia en las redes con noticias, promociones, recetas, entre otros.

-Desarrollar un sistema de pedido, compra y pago online.

- Recursos: personal de manejo de redes (community managers), voceros, personal de sistemas.
- Costos: costo horas hombre del personal de la empresa involucrado, honorarios de voceros, previo del software de compras.
- Plazo: Permanente.

- Indicadores:
  - Número de seguidores, me gusta, compartidos, reproducciones.
  - Número de seguidores de voceros seleccionados
  - Número de "me gusta", compartidos, reproducciones en las publicaciones de las cuentas corporativas.
  - Monto en US\$ de ventas online

**Tabla 3.2 A Matriz estratégica**

Objetivos	Estrategia	Meta	Área responsable	Presupuesto
Desarrollar una gestión empresarial inclusiva y socialmente responsable que garantice la disponibilidad de materia prima.	Generar relación de largo plazo con los productores a través de la entrega de plantines para iniciar su cosecha y asesoramiento técnico para la producción con el compromiso de exclusividad como comprador.	Obtener al menos el 50% de la materia prima de productores cautivos	Producción	US\$10.000 por Hectárea
	Establecer convenios con comunas y/o asociaciones agrícolas para asegurar la compra del producto.	Obtener un 10% de la materia prima a través de comunas.	Producción	
Establecer un modelo organizacional reducido flexible y de fácil adaptación.	Mantener una estructura organizacional plana y liviana.	Tener una estructura no mayor a 5 niveles jerárquicos.	Talento Humano	US\$10.000
	Desarrollar programas de mejora continua y certificación a los procesos.	Certificar los procesos de producción en los primeros dos años.	Organización y métodos	US\$5.000 por año
Implementar un sistema y modelo de distribución y comercialización de alta penetración y bajo costo que aproveche las ventajas de la tecnología disponible para una gestión comercial más eficiente.	Convertirse en proveedor exclusivo de compradores al por mayor.	Tener al menos una cartera del 25% de las ventas de clientes exclusivos.	Ventas	10% de las ventas por descuentos
	Realizar la promoción y comercialización del producto a través de las redes sociales.	Lograr que un 40% de las ventas se generen a través de redes sociales en los primeros 3 años.	Marketing	5% de las ventas
			Marketing	
			Marketing	
Marketing y Sistemas				

Fuente: Investigación propia  
 Elaboración: Rosario Espinoza



**Tabla 3.2 B Matriz estratégica**

Objetivos	Estrategia	Plan de acción	Indicador
Desarrollar una gestión empresarial inclusiva y socialmente responsable que garantice la disponibilidad de materia prima.	Generar relación de largo plazo con los productores a través de la entrega de plantines para iniciar su cosecha y asesoramiento técnico para la producción con el compromiso de exclusividad como comprador.	Identificación de pequeños productores con potencial de desarrollar la actividad de siembra, cuidado y cosecha de stevia y establecer acuerdos para convertirlos en proveedores con exclusividad para la empresa.	Número de pequeños productores que se convierten en proveedores exclusivos.
	Establecer convenios con comunas y/o asociaciones agrícolas para asegurar la compra del producto.	Contactar comunas y asociaciones de productores para incentivarlos a que se orienten a la producción de stevia.	Número de comunas y asociaciones que se dediquen a la producción de stevia.
Establecer un modelo organizacional reducido flexible y de fácil adaptación.	Mantener una estructura organizacional plana y liviana.	Contratar una consultoría que rediseñe e implemente una estructura organizacional que reduzca los estamentos jerárquicos de la empresa y construya una basada en funciones.	Organigrama Número de niveles en el organigrama Número de actualizaciones al organigrama/Número de revisiones al organigrama
	Desarrollar programas de mejora continua y certificación a los procesos.	Crear una unidad dentro de la empresa con profesionales de experiencia en el campo de certificaciones ISO y de mejoramiento continuo.	Número de procedimientos mejorados al año Número de procedimientos certificados
Implementar un sistema y modelo de distribución y comercialización de alta penetración y bajo costo que aproveche las ventajas de la tecnología disponible para una gestión comercial más eficiente.	Convertirse en proveedor exclusivo de compradores al por mayor.	Identificar los centros naturistas más importantes en la ciudad y ofrecerles promociones y descuentos a cambio de que comercialicen la marca de la empresa con exclusividad.	Número de centros naturistas que tiene exclusividad de la marca de la empresa.
		Comercializar el producto a locales de venta de alimentos y bebidas con orientación saludable con promociones y descuentos a cambio de que utilicen los productos de manera exclusiva.	Número de locales de comida y bebidas que usan exclusivamente de la empresa.
		Visitar y ofrecer a las empresas vinculadas con la fabricación de alimentos y bebidas promociones, descuentos y asesoría para la introducción o lanzamiento de nuevos productos.	Número de fabricantes que usan exclusivamente la marca de la empresa.
	Realizar la promoción y comercialización del producto a través de las redes sociales.	Crear perfiles, canales y cuentas para la marca y productos para resaltar las propiedades beneficiosas de los productos.	Número de seguidores, me gusta, compartidos, reproducciones.
		Seleccionar voceros para imagen de la marca con alto impacto y credibilidad en redes para promoción del producto.	Número de seguidores de voceros seleccionados
		Mantener permanentemente presencia en las redes con noticias, promociones, recetas, entre otros.	Número de "me gusta", compartidos, reproducciones en las publicaciones de las cuentas corporativas.
		Desarrollar un sistema de pedido, compra y pago online.	Monto en dólares de ventas online.

Fuente: Investigación propia  
Elaboración: Rosario Espinoza

## CONCLUSIONES

Luego de realizar el diseño de la investigación en el capítulo uno, elaborar un análisis y diagnóstico completo en el capítulo dos y plantear una propuesta de gestión estratégica para pequeñas y medianas empresas que produzcan y comercialicen endulzantes a base de stevia en el capítulo tres, se puede concluir de la siguiente manera:

Las PYMES en el Ecuador son responsables por la mayor generación de empleo y una importante proporción de la producción. Sin embargo, este sector enfrenta algunas dificultades que retrasan su desarrollo y que limitan su competitividad frente a las grandes empresas que diseñan planes estratégicos de largo alcance para acaparar el mercado.

En este contexto, se presenta un modelo de gestión estratégica para una empresa de este grupo que le permita incursionar competitivamente en el mercado de endulzantes de stevia. Se proponen estrategias para cumplir con los objetivos de asegurar la provisión de materia prima a través de un mecanismo de inclusión y compromiso con los pequeños productores, asesoramiento técnico, establecimiento de convenios con comunas y asociaciones agrícolas, diseño de una estructura eficiente, ágil y dinámica con programas de mejora continua y certificación de procesos que le permitan adaptarse a los cambios del mercado e incluso prepararse para la expansión internacional y aprovechar las herramientas tecnológicas existentes para ofrecer un sistema de comercialización moderno, cercano a las necesidades del consumidor y apoyado en socios estratégicos como canales de distribución y venta.

Como resultado de las encuestas realizadas y explicadas en el Capítulo dos, encontramos que las redes sociales son de gran aceptación y utilización ya que un 94% de los encuestados afirma manejar redes y el 6% dijo no hacerlo. Dentro de las principales redes mencionadas, Facebook tuvo el 42% de aceptación, seguido de Instagram con el 18% y Twitter en tercer lugar con el 17%.

Con estos datos podemos concluir que las Pymes pueden apoyarse acertadamente en los medios y canales que ofrece el desarrollo comunicacional y tecnológico, como son las redes sociales a fin de promover y dar a conocer las características de este endulzante de origen natural cuyas bondades y ventajas sobre el azúcar ya han sido demostradas científicamente.

Como último punto en relación a la sustitución del azúcar por la stevia, los resultados de la encuesta indican que hay un 67% de consumidores que tienen la predisposición a dejar de consumir azúcar blanca debido a los efectos nocivos producidos en el organismo. Esto deja una puerta abierta para incentivar el consumo de la stevia ya que también encontramos que existe un 60% de encuestados que han escuchado sobre ella, pero solo un 19% conoce sobre sus beneficios en el cuerpo humano. Su cultivo se puede dar en las zonas agrícolas del país sin dificultad y no es exigente en cuanto a sus condiciones. Con estos antecedentes podemos llegar a la conclusión de que existen caminos que nos lleven a una sustitución del azúcar procesada por la stevia,

Existe un producto natural como la stevia cuya producción y comercialización se encuentra en plena fase de crecimiento a nivel mundial pero en el Ecuador es aún incipiente y que ofrece una buena oportunidad de participar de este mercado sin tener que enfrentar barreras de entrada como las que existen en el mercado del azúcar o edulcorantes sintéticos, que requieren grandes extensiones agrícolas para su producción o inversiones en investigación y desarrollo, generalmente en capacidad de las grandes empresas.

## RECOMENDACIONES

Implementar el plan estratégico para que las PYMES tengan una base para la toma de sus decisiones, se familiaricen con la metodología utilizada y desarrollen a futuro nuevos planes estratégicos para la consecución de objetivos que los apoyen en su desarrollo empresarial. El plan propuesto ha considerado los aspectos relacionados al entorno, características de las PYMES y del producto, además de estar soportado en una encuesta de preferencias, por lo que es plenamente aplicable para aprovechar las oportunidades del mercado de la stevia y sus derivados.

A fin de generar una relación con los productores recomendamos la identificación de pequeños productores con potencial para desarrollar la actividad de siembra, cuidado y cosecha de la stevia de manera que se puedan establecer acuerdos y califiquen como proveedores permanentes de las empresas, contactar a las comunas y asociaciones de agricultores y motivarlos a que realicen la producción de esta planta.

Como recomendación para desarrollar la difusión a través de redes sociales tenemos la creación de perfiles, canales y cuentas para la marca y sus derivados que muestren las características beneficiosas del producto, el mantener una presencia continua en las redes a través de noticias, promociones, recetas y otros y crear un sistema de pedidos on line a través de la página web previamente creada. Como resultado de todo este accionar podemos concluir que una vez que se haya difundido la información de los beneficios que tiene la stevia y se haya realizado toda la gestión de comercialización, habremos logrado generar un cambio en la utilización y consumo de la stevia, el cual lo veremos reflejado en un incremento en las ventas locales.

Una vez implementado el Plan que se propone en este estudio, se recomienda realizar controles constantes a cada una de las estrategias con los indicadores planteados a fin de determinar el cumplimiento de las estrategias y efectividad de las mismas. El éxito en la implementación del Plan se verifica en el monitoreo y seguimiento del mismo, para lo cual se han entregado los insumos necesarios como son los planes de acción e indicadores. El seguimiento y control son parte del plan y permite su

retroalimentación para evaluar la efectividad de las estrategias y definir su continuidad, culminación o modificación.

Dado que una de las dificultades de las PYMES es la limitación en el acceso al financiamiento, se recomienda que acudan a los programas de financiamiento preferencial ofrecidos por la banca pública con el fin de obtener los recursos necesarios para la ejecución del Plan. Bancas de desarrollo estatales como la Corporación Financiera Nacional, Banecuador y Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias cuentan con líneas de crédito en condiciones blandas, especialmente diseñadas para PYMES y más aún con énfasis cuando se trata de proyectos que contribuyan al cambio de la matriz productiva, como es el caso de la stevia y sus derivados.

Finalmente, dado que toda decisión empresarial debe contemplar aspectos como las inversiones necesarias, flujo de ingresos y egresos, rentabilidad y periodo de recuperación, se recomienda que el plan propuesto se complemente con un estudio de factibilidad financiera, pues aunque existen varios trabajos que analizan este aspecto, siempre será recomendable que el emprendedor lo realice por su cuenta con el fin de que se ajuste a su realidad particular. A manera de referencia se incluye en los Anexos de este estudio un detalle de las inversiones necesarias para el proceso de elaboración industrial de los endulzantes de stevia.

## BIBLIOGRAFIA

- Altair Consultores. (2016). *La elaboración del Plan estratégico. Eco3 Colecciones*. nd: Altair Consultores.
- Amador, F. (10 de Abril de 2002). *Gestiópolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Araque, W. (2012). *Las PYMES y su situación actual*. Quito: Observatorio PYME Universidad Andina Simón Bolívar.
- Banco Central del Ecuador. (20 de Marzo de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Carrascal, R. (nd). *Guía del consumo de Stevia*. Madrid: Asociación Española de Stevia Rebaudiana.
- Carrascal, R. (nd). *Manual de cultivo de la Stevia para Agricultores*. Madrid: Asociación española de la Stevia Rebaudiana.
- Chicaiza, P. (2012). *Proyecto de factibilidad para la creación de una empresa comercializadora y exportadora de stevia en hoja hacia el mercado de Francia*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Colle, R. (2014). *Internet ayer, hoy y mañana*. Obtenido de <https://issuu.com>
- Contacto pyme. (26 de octubre de 2015). <http://www.contactopyme.gob.mx/>. Obtenido de <http://www.contactopyme.gob.mx/>
- Cruz, J. (23 de agosto de 2015). <http://estrategias-negocio.blogspot.com/>. Obtenido de <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/05/estrategias-de-diversificacion-de-la.html>
- Del Alcázar, J. (2015). *Ranking y Estadísticas Redes Sociales Ecuador*. Obtenido de <http://blog.formaciongerencial.com/>
- Ecoagricultor. (27 de Marzo de 2016). *Ecoagricultor*. Obtenido de [www.ecoagricultor.com](http://www.ecoagricultor.com)
- Ekos. (2014). Zoom al sector alimenticio. *Ekos*, 74-85.
- EKOS, I. E. (2014). Pymes: Contribución clave en la economía. *Ekos*, 28-93.
- Gestiopolis. (26 de Junio de 2016). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 6 de Enero de 2016, de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Global Stevia Institute. (3 de Julio de 2016). *Enfasis Alimentacion*. Obtenido de [www.alimentacion.enfasis.com](http://www.alimentacion.enfasis.com)
- Gorosito, S. (2013). Estudio de mercado de Stevia Rebaudiana bertoni (Yerba dulce). *Revista de Divulgación Técnica Agrícola e Agroindustrial*, 1-16.
- Guía Osc. (28 de Julio de 2016). *Guía Osc*. Obtenido de [www.guiaosc.org/](http://www.guiaosc.org/)
- Hernández, J. (2011). Diplomatura de nutrición humana y dietética. *Aditivos alimentarios*, 1-11. Madrid, España: Facultad de medicina. Universidad Autónoma de Madrid.
- Ibarra, C. (2011). *Estudio de factibilidad para la implementación del cultivo de stevia (Stevia rebaudiana Bertoni) en Pedro Vicente Maldonado, Pichincha*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Instituto Boliviano de Comercio Exterior. (2011). Dulce negocio de la Stevia. *Comercio Exterior: Un mundo de oportunidades*, 1-14.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (8 de mayo de 2016). *INEC*. Obtenido de [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)
- Jácome, H., & King, K. (2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Quito: Flacso Ecuador; Ministerio de Industria y Productividad.
- Marcillo, J., Merchán, C., & Zambrano, R. (2015). *Propuesta para la implementación de un modelo de planeación estratégica que permita rediseñar los procesos administrativos*

- para microempresas dedicadas a la comercialización de bienes y servicios en la ciudad de Guayaquil.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Marketing y Consumo. (16 de Abril de 2016). *Marketing y Consumo*. Obtenido de [www.marketingyconsumo.com](http://www.marketingyconsumo.com)
- Méndez, A., & Méndez, H. (2012). *Nuevos mercados para exportación de hojas de stevia: Propuesta estratégica de comercialización, caso Estevia Peninsular S.A.* Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Morales, D. (2012). *Diseño de un modelo de gestión administrativo financiero para las pymes dedicadas a las actividades comerciales en la ciudad de Quito.* Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Muñiz, R. (30 de junio de 2016). *Proceso de la investigación de mercados*. Obtenido de Marketing XXI: [www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com)
- Orozco, M. y. (19 de Julio de 2015). El 82% de pymes de Ecuador accede a Internet, pero su uso se limita a enviar correos y tareas administrativas. *El Comercio*, pág. nd.
- Pérez, D., & Pérez, I. (2006). *La planificación en la función de marketing. El Plan de Marketing*. Madrid: EOI Escuela de negocios.
- Proecuador. (2014). *Boletín de análisis de mercados internacionales*. Guayaquil: Proecuador.
- PYME NET. (11 de 3 de 2016). [pyme.net.uy](http://pyme.net.uy). Obtenido de [www.pyme.net.uy](http://www.pyme.net.uy)
- Quiñonez, M. (nd). *Estudio de la gestión competitiva de las pequeñas y medianas empresas PYMES comerciales. Caso Esmeraldas República del Ecuador*. Esmeraldas: Universidad Técnica de Esmeraldas.
- Revista EKOS. (27 de Marzo de 2016). *Revista Ekos*. Obtenido de [www.ekosnegocios.com](http://www.ekosnegocios.com)
- Revista Líderes. (2015). El productor de estevia busca nuevos mercados. *Líderes*, nd.
- Rodríguez, M. (2014). *Rentabilidad y factibilidad de la producción de stevia como opción exportable para el Ecuador*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Saíenz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sanjaime, L. (Septiembre de 2012). *Redes Sociales y Marketing*. Valencia: Escola Técnica Superior d'Enginyeria Informàtica. Universitat Politècnica de Valencia.
- Soyentrepeneur. (23 de agosto de 2015). *Soyentrepeneur*. Obtenido de <http://www.soyentrepeneur.com/los-beneficios-de-la-factura-electronica.html>
- Stevia del Ecuador. (21 de Junio de 2016). *Stevia del Ecuador*. Obtenido de [www.steviadelecuador.com](http://www.steviadelecuador.com)
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (7 de Diciembre de 2010). No. SC-INPA-UA-G-10-005. *Resolución No. SC-INPA-UA-G-10-005*. Quito, Pichincha, Ecuador: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- Universitat de Valencia. (3 de Julio de 2016). *Universitat de Valencia*. Obtenido de [www.uv.es](http://www.uv.es)
- Vaca, M., & Pérez, F. (29 de Marzo de 2016). *El Productor*. Obtenido de [www.elproductor.com](http://www.elproductor.com)
- Villagrán, A., Huayamave, C., Lara, J., & Maluk, O. (n.d.). *Stevia: Producción y Procesamiento de un endulzante alternativo*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Villarreal, A. (2013). *Proyecto de inversión para la creación de una empresa dedicada a la industrialización de la estevia en la provincia de Santa Elena, año 2013*. Santa Elena: Universidad Estatal Península de Santa Elena.