



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Carrera de Comercio

Modalidad en Línea

TEMA:

Plan de Negocios para la Comercialización de Carbón Vegetal para
Establecimientos de Alimentos y Bebidas en Guayaquil 2024.

AUTORES:

Bajaña Torres, Edith Jacqueline

Bravo Loor, Sergio Stephano

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de

Licenciado en Comercio

TUTORA:

Ing. Gracia Reyes Gabriela Esmeralda, PhD

Guayaquil, Ecuador

22 de enero del 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Carrera de Comercio

Modalidad en Línea

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Bajaña Torres Edith Jacqueline y Bravo Loor Sergio Stephano** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Comercio**

TUTORA

f. _____

Ing. Gracia Reyes Gabriela Esmeralda, PhD

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía Magdalena, Mgs

Guayaquil, a los 22 del mes de enero del año 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Economía y Empresa
Carrera Comercio**

Modalidad en Línea

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros **Bajaña Torres Edith Jacqueline y Bravo Loor Sergio
Stephano**

DECLARAMOS QUE:

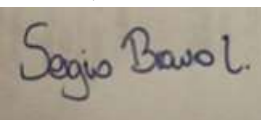
El Trabajo de Titulación: Plan de Negocios para la Comercialización de Carbón Vegetal para Establecimientos de Alimentos y Bebidas en Guayaquil 2024, previo a la obtención del título de **Licenciado en Comercio** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría. En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 22 del mes de enero del año 2024

LOS AUTORES

f. 

Bajaña Torres, Edith Jacqueline

f. 

Bravo Loor, Sergio Stephano



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Carrera Comercio

Modalidad en Línea

AUTORIZACIÓN

Nosotros **Bajaña Torres Edith Jacqueline y Bravo Loor Sergio
Stephano**

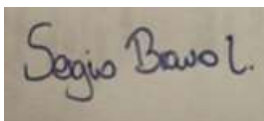
Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Plan de Negocios para la Comercialización de Carbón Vegetal para Establecimientos de Alimentos y Bebidas en Guayaquil 2024, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 22 del mes de enero del año 2024

LOS AUTORES

f. 

Bajaña Torres, Edith Jacqueline

f. 

Bravo Loor, Sergio Stephano



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
Facultad de Economía y Empresa

Carrera Comercio

Modalidad en Línea

REPORTE COMPILATIO

 CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Edith.Bajaña_Sergio.Bravo

0%
Textos sospechosos

< 1% Similitudes (ignorado)
< 1% similitudes entre comillas
< 1% entre las fuentes mencionadas
< 1% Idiomas no reconocidos (ignorado)

Nombre del documento: Edith.Bajaña_Sergio.Bravo.docx	Depositante: Gabriela Esmeralda Gracia Reyes	Número de palabras: 23.212
ID del documento: 927066a1448eeebc0c47d79522696e6d5aeb944	Fecha de depósito: 6/2/2024	Número de caracteres: 158.076
Tamaño del documento original: 51,74 MB	Tipo de carga: interface	
	fecha de fin de análisis: 6/2/2024	

Ubicación de las similitudes en el documento:

TUTORA

f. _____

Ing. Gracia Reyes Gabriela Esmeralda, PhD

ESTUDIANTES

f. _____

Bajaña Torres, Edith Jacqueline

f. _____

Bravo Loor, Sergio Stephano

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios, mi familia, amigos y en especial a mi tutora la Ing. Gabriela Gracia Reyes, por su apoyo constante durante este proceso de investigación y redacción de la tesis. Su aliento y orientación han sido fundamentales para alcanzar este logro académico.

Agradezco a mi compañero de fórmula Sergio Bravo Loor por su valiosa contribución a este proyecto.

Este trabajo no habría sido posible sin el respaldo de cada uno de ustedes. ¡Gracias por ser parte de este viaje!

Edith

A mis queridos padres, Lenin y Poly, cuyo amor y apoyo inquebrantables han sido mi mayor fortaleza. ¡Gracias por creer en mis sueños!

A mi tutora, Ing. Gabriela Gracia, por su guía experta, paciencia interminable y sabios consejos a lo largo de este viaje académico. Su dedicación ha sido la brújula que orientó mi investigación

A Edith, compañera incansable, por compartir este desafío y convertirlo en una colaboración enriquecedora. Juntos superamos obstáculos y celebramos logros, creando recuerdos imborrables

A las valiosas personas que, a pesar de las dificultades en el país, compartieron información sensible para enriquecer este trabajo. Su contribución no solo alimenta este estudio, sino que también destaca el compromiso con el conocimiento incluso en momentos difíciles. ¡Este logro no habría sido posible sin cada uno de ustedes!

Sergio

DEDICATORIA

Este logro se lo dedico primeramente a Dios, porque sin su presencia y sin su ayuda no hubiese sido posible.

A mi familia, cuyo amor incondicional y constante apoyo han sido los pilares fundamentales de mi vida. A mis padres, Edison Domingo Bajaaná Mota y Bélgica Jacqueline Torres Ferruzola, quienes me inculcaron la importancia de la perseverancia y la dedicación.

A mis amigos, quienes han sido luz en los días oscuros y risas en los momentos de alegría.

A mis profesores y mentores, por su paciencia, sabiduría y orientación experta. Gracias por desafiarme a alcanzar mi máximo potencial y por compartir su conocimiento de manera generosa.

Este trabajo está dedicado a todos ustedes, quienes han sido mis pilares en este camino. Sus consejos han sido mi motivación y la razón por la cual he llegado hasta aquí. ¡Gracias por ser parte de este capítulo significativo de mi vida!

Edith

Dedico este logro a Dios, fuente de fortaleza y guía en cada paso de mi camino académico.

A mis padres, Lenin y Poly, cuyo amor incondicional y sacrificios han sido mi mayor inspiración.

A los profesores de carrera, quienes desde el primer momento han estado ahí, empujando y motivándonos a alcanzar nuestras metas. Este trabajo no solo representa mi esfuerzo, sino también el fruto de su apoyo constante ¡Gracias por creer en mí y ser parte fundamental de este viaje académico!

Sergio



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Carrera Comercio

Modalidad en Línea

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía Magdalena, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Econ. David Coello
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Maximiliano Pérez Cepeda, PhD
OPONENTE

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	2
Justificación	2
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
Línea de Investigación de la Carrera	5
Capítulo I: Descripción Del Negocio	6
Actividad de la empresa	6
Descripción de Portafolio Actual de Productos o Servicios	7
Capítulo II: Estudio de Mercado y la Empresa	12
Datos Cualitativos.....	14
Datos Cuantitativos	15
Herramientas investigativas	15
Herramientas Cuantitativas – Cualitativas	15
Definición de la población	16
Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados	23
Presentación de las encuestas	23
Presentación de las entrevistas	29
Triangulación de resultados	32
Análisis PESTA	35
Factores políticos.....	35
Factores económicos	36
Factores sociales.....	44
Factores tecnológicos	45
Factores ambientales.....	49
Análisis de las Fuerzas de Porter	52
Nuevos competidores.	52
Clientes.....	53
Productos sustitutos.	54
Proveedores.....	54

Competidores.....	55
Estudio del Sector, Dimensión del Mercado, Estimación del Mercado	
Meta.....	56
Perfil del Consumidor.....	57
Análisis DAFO	60
Análisis CAME.....	63
Cadena de Valor	64
Diagnóstico	69
Matriz de Crecimiento de Ansoff.....	69
Mapa Estratégico de Objetivos	70
Capítulo III: Plan Estratégico	72
Objetivo Comercial y Estrategias.....	72
Plan Comercial	72
Marketing Mix para Producto.	72
Benchmarking.....	88
Territorios y Rutas, Productividad en Ruta	89
Organización y Funciones de la Estructura de Ventas	91
Propuesta de la Estructura Organizacional y Funcional.....	91
Función de los cargos por puesto de trabajo.....	92
Diseño de la Compensación para el Área Comercial	95
Gestión de Ventas.....	98
Operaciones Comerciales	99
Mercado, Previsiones, Cuotas y Presupuesto de Ventas	99
Dimensionamiento del Mercado.....	99
Determinación de las Previsiones.....	100
Presupuestos y cuotas de Venta	101
Control de la Gestión Comercial	102
Control del Volumen de Ventas	102
Cuadro de mando del Director de Ventas.....	104
Capítulo IV: Estudio Económico y Financiero	105
Capital inicial.....	105
Costos y gastos	105

Inversiones	106
Costos pre Operacionales	107
Proyecciones.....	109
Proyección de Ingresos	109
Estados financieros	109
Estado de Resultados.....	109
Flujo de caja.....	111
Estado de Situación Financiera	112
Análisis financiero.....	113
Punto de Equilibrio	114
Capítulo V: Responsabilidad Social	116
Base Legal	116
Hoja de ruta para la evaluación e implementación de la RSE en Grubraloor	116
Conclusiones y Recomendaciones	125
Conclusiones.....	125
Recomendaciones	127
REFERENCIAS	128

LISTA DE TABLAS

Tabla 3 Frecuencia de consumo de comidas preparadas con carbón	23
Tabla 4 Características que influyen en el atractivo de comidas al carbón ..	24
Tabla 5 Tipo de platos que disfruta con mayor frecuencia al carbón.....	26
Tabla 6 Diferencias características entre sabor y calidad de comidas al carbón	27
Tabla 7 Resultados cotejados de la entrevista parte 1	29
Tabla 8 Resultados cotejados de la entrevista parte 2	30
Tabla 9 Proceso de transformación manual del carbón	51
Tabla 10 <i>Cuadro comparativo de los principales competidores</i>	55
Tabla 11 <i>Análisis DAFO</i>	60
Tabla 12 <i>Análisis CAME</i>	64
Tabla 13 <i>Matriz de Desarrollo de Mercados</i>	69
Tabla 14 <i>Balance Score Card</i>	71
Tabla 15 Propuesta de valor de la página web para los ciber usuarios (comunidad del asado)	85
Tabla 16 <i>Presupuesto de la estrategia de posicionamiento web</i>	88
Tabla 17 <i>Benchmarking</i>	88
Tabla 18 <i>Funciones del Gerente General</i>	92
Tabla 19 <i>Funciones de la Asistente Funcional</i>	93
Tabla 20 <i>Asistente de Marketing</i>	93
Tabla 21 <i>Jefe de Ventas</i>	94
Tabla 22 <i>Funciones del Chofer</i>	95

Tabla 26 <i>Presupuesto para capacitaciones</i>	95
Tabla 27 <i>Nómina mensual y anual</i>	97
Tabla 28 <i>Estimación de las provisiones</i>	101
Tabla 29 <i>Presupuesto y cuotas de venta</i>	101
Tabla 30 <i>Presupuesto de ventas y costos por mes</i>	103
Tabla 31 <i>Cuadro de mando del Director de Ventas</i>	104
Tabla 32 <i>Costos estimados por saco de carbón</i>	105
Tabla 33 <i>Promedio de inflación</i>	106
Tabla 34 <i>Costos proyectados en carbón a cinco años (dólares americanos)</i>	106
Tabla 35 <i>Vehículos</i>	107
Tabla 36 <i>Equipos de cómputo</i>	107
Tabla 37 <i>Muebles de Oficina</i>	107
Tabla 38 <i>Capital de Trabajo</i>	108
Tabla 39 <i>Distribución del financiamiento</i>	108
Tabla 40 <i>Tabla de amortización del financiamiento con la entidad bancaria</i>	108
Tabla 41 <i>Proyección de ingresos</i>	109
Tabla 42 <i>Estado de Resultados</i>	110
Tabla 43 <i>Flujo de caja</i>	111
Tabla 44 <i>Estado de Situación Financiera</i>	112
Tabla 45 <i>Análisis financiero</i>	113
Tabla 46 <i>Punto de Equilibrio</i>	114
Tabla 47 <i>Objetivos de Desarrollo Sostenible</i>	119

Tabla 48 *Selección, planificación y proyección de los ODS*123

Lista de figuras

Figura 1 Saco de 2.5KG de carbón seleccionado Super Carbonazo.	8
Figura 2 Funda de 1.5KG de carbón Mechita	9
Figura 3 Atado de leña natural Súper leñazo	10
Figura 4 Pallet reparado para industria	11
Figura 5 Frecuencia de consumo de comidas preparadas con carbón	24
Figura 6 Características que influyen en el atractivo de comidas al carbón .	25
Figura 7 Tipo de platos que disfruta con mayor frecuencia al carbón	26
Figura 8 Diferencias características entre sabor y calidad de comidas al carbón	28
Figura 9 Aspectos característicos en la demanda y oferta	33
Figura 10 Aspectos característicos del producto y precio	34
Figura 11 Comparación de la inflación de países % variación anual.....	37
Figura 12 Indicadores líderes de desempeño de la economía	37
Figura 13 Participación de ventas por sectores	38
Figura 14 IPC vs IPP % Variación anual.....	39
Figura 15 Participación de las empresas del sector CIIU 44.	40
Figura 16 Crecimiento interanual de silvicultura, extracción de madera y relacionadas	40
Figura 17 Participación de los países de destino de las exportaciones.....	41
Figura 18 Participación de los países de origen de las importaciones	41
Figura 19 Balanza comercial	42
Figura 20 Tasa de Desempleo.....	43

Figura 21 Tasas laborales al segundo trimestre del 2023	43
Figura 22 Empleo total participación por sector en relación a la PEA	44
Figura 23 Hogares con acceso a internet	46
Figura 24 Provincias con mayor número de conexiones a internet	46
Figura 25 Número de usuarios en redes	47
Figura 26 Frecuencia de uso de aplicaciones de servicio a domicilio en Guayaquil	48
Figura 27 Nivel de compromiso carbono neutro de los CEOs de la región ..	49
Figura 28 Nivel de compromiso emisiones netas de los CEOs de la región.	50
Figura 29 Matriz de macro segmentación	58
Figura 30 Buyer persona	59
Figura 31 Cadena de Valor	65
Figura 32 Cadena de Comercialización de carbón	66
Figura 33 Modelo Canvas.....	67
Figura 34 Imagen del producto	73
Figura 35 Oficinas y Bodegas de Grubraloor en Pascuales	74
Figura 36 Ubicación de Grubraloor en Pascuales	74
Figura 37 Canales comerciales empleados por la fuerza de ventas	76
Figura 38 Atención canal digital	76
Figura 39 Atención venta en canal digital	77
Figura 40 Atención venta directa a domicilio.....	78
Figura 41 Atención en el punto de venta.....	78
Figura 42 Rótulo del local	79

Figura 43 Habladores para el punto de venta	80
Figura 44 Uniforme del personal.....	81
Figura 45 Artículos de merchandising.....	82
Figura 46 Palabras claves relacionadas con la búsqueda de la palabra carbón en Guayaquil	83
Figura 47 Sitio web informativo Grubraloor S.A.	84
Figura 48 Anuncio en formato de red de búsqueda	85
Figura 49 Arte publicitario en redes sociales sobre la promoción de la comunidad del asado.....	86
Figura 50 División urbana de Guayaquil	89
Figura 51 Mapa y rutas a recorrer en la parroquia Ximena	90
Figura 52 Organigrama.....	92
Figura 53 Proceso de venta y despacho de productos HORECA	98
Figura 54 Participación del mercado.....	100
Figura 55 Punto de Equilibrio.....	115
Figura 56 Mapa de impacto social	118

RESUMEN

El presente proyecto denominado “Plan de Negocios para la Comercialización de Carbón Vegetal para Establecimientos de Alimentos y Bebidas en Guayaquil 2024”, tuvo como finalidad describir las líneas de negocio de la empresa Grubraloor, identificar el comportamiento del segmento HORECA mediante la aplicación de una metodología de enfoque mixto con el apoyo de entrevistas y análisis de los factores internos y externos del giro de negocio, lo cual permitió encontrar que existe satisfacción de los proveedores actuales de carbón, siendo indistinto para ellos si se presentan de manera formal o no. Sin embargo, se destacan factores de compra como la puntualidad, seriedad, calidad y responsabilidad en las entregas, así como la disponibilidad del producto. Con base en estos resultados, se elaboraron estrategias comerciales y de RSE para alcanzar el 8% del mercado, siendo evaluadas por medio de un análisis financiero demostrando que el modelo de negocio es viable con una TIR del 54,20% y un VAN de USD \$ 27.784,49, con un tiempo de retorno de la inversión de un año seis meses y catorce días.

Palabras Claves: *Plan de Negocios, HORECA, Estrategias Comerciales, Factores de Compra, Producto, Carbón*

ABSTRACT

The purpose of this project called “Business Plan for the Marketing of Charcoal for Food and Beverage Establishments in Guayaquil 2024” was to describe the business lines of the Grubraloor company, identify the behavior of the HORECA segment through the application of a methodology of a mixed approach with the support of interviews and analysis of the internal and external factors of the business line, which made it possible to find that there is satisfaction among current coal suppliers, it being indistinct for them whether they present themselves formally or not. However, purchasing factors such as punctuality, seriousness, quality and responsibility in deliveries, as well as product availability, stand out. Based on these results, commercial and CSR strategies were developed to reach 8% of the market, being evaluated through a financial analysis demonstrating that the business model is viable with an IRR of 54.20% and an NPV of USD \$27,784.49, with a return-on-investment time of one year, six months and fourteen days.

Keywords: Business Plan, HORECA, Commercial Strategies, Purchasing Factors, Product, Coal

INTRODUCCIÓN

Justificación

Satisfacer una Demanda del Mercado

El plan de negocio se realiza con el propósito de abordar una necesidad significativa en el mercado del sector HORECA que abarcan las cadenas de hoteles y restaurantes de la ciudad de Guayaquil en el año 2024. Actualmente, existe una demanda insatisfecha de sacas de carbón vegetal de calidad y sostenibles, lo que es clave para el desarrollo de la presente investigación.

Al ser las sacas de carbón un insumo clave en los hoteles y restaurantes de la ciudad de Guayaquil, estos deben contar con una cadena de suministro constante que mantenga la calidad en el producto y servicio, cumpliendo con todos los aspectos legales y formales que requiere la actividad. Por lo tanto, la presente investigación tiene como objetivo satisfacer esta demanda del mercado y garantizar la disponibilidad y calidad del carbón vegetal.

Contribución a la Sostenibilidad Ambiental

La oferta actual de carbón vegetal en Guayaquil proviene en su mayoría de fuentes poco sostenibles, como la deforestación y la tala de árboles, lo que tiene un impacto negativo en los recursos naturales y el medio ambiente. En un contexto global de creciente conciencia ambiental, el uso de carbón vegetal producido de manera sostenible se ha convertido en una prioridad. La presenta

tesis se justifica al incentivar prácticas responsables de suministro de carbón vegetal, reduciendo así el impacto ambiental y contribuyendo a un futuro más saludable para la ciudad.

Estimular el Desarrollo Económico Local

La venta de carbón vegetal puede generar oportunidades económicas significativas a nivel local. Esto incluye la creación de empleos, y la contribución al desarrollo económico de Guayaquil.

Contribuir a la Innovación Empresarial y Mejora de la Calidad de Vida de los Consumidores

El desarrollo de esta tesis brinda la oportunidad identificar desafíos y oportunidades en el mercado, y desarrollar un modelo de negocio sólido y exitoso; brindando un impacto positivo en la comunidad empresarial. Proporcionar sacas de carbón vegetal de calidad garantizada no solo beneficiará a los consumidores en términos de seguridad alimentaria y experiencia culinaria, sino que también tendrá un impacto positivo en su calidad de vida.

Potencial de Impacto Social y Beneficiar a la Comunidad

La ejecución exitosa de este plan de negocio puede sentar un precedente para prácticas empresariales más sostenibles en Guayaquil y promover una mayor conciencia sobre la importancia de la calidad y la sostenibilidad en la elección de productos cotidianos. En resumen, la presente se justifica por su

relevancia para abordar las necesidades del mercado, promover la sostenibilidad, estimular el desarrollo económico local de Guayaquil.

Objetivo General

- Crear un plan de negocios para la comercialización de carbón vegetal destinado a establecimientos de alimentos y bebidas en Guayaquil en el año 2024.

Objetivos Específicos

- Describir los acontecimientos más importantes de Grubraloor S.A. y su cartera de productos.
- Identificar el comportamiento de los establecimientos de alimentos y bebidas, objeto de estudio, mediante una investigación de mercado; y analizar los factores internos y externos que afectan a la comercialización de carbón en la ciudad de Guayaquil.
- Diseñar estrategias comerciales para el producto Súper Carbonazo de la compañía Grubraloor S.A. con el objetivo de alcanzar el 8% de captación de establecimientos del segmento HORECA categorías Asaderos y Parrillas.
- Evaluar las proyecciones financieras y económicas que permitan demostrar la factibilidad del proyecto.
- Realizar estrategias de RSE para Grubraloor S.A.

Línea de Investigación de la Carrera

Línea de la facultad 1. Organización y dirección de empresas

Capítulo I: Descripción Del Negocio

Actividad de la empresa

Grubraloor S.A. es una empresa familiar fundada en 2006 en Quevedo, Ecuador. Inicialmente, se dedicaba a la comercialización de productos locales. En 2017, se decidió cambiar las operaciones a la ciudad de Guayaquil, lanzando la marca Súper Carbonazo, que ofrece carbón seleccionado en sacos de 2.5 kilos para autoservicios.

Debido a la gran aceptación, en 2018, Grubraloor S.A. lanzó la marca Súper Leñazo para potenciar su presencia en el mercado. Posteriormente, en 2020 como respuesta a la pandemia, se lanzó una marca de carbón en presentación de 1.5 kilos llamada carbón Mechita, con un precio más accesible, pero manteniendo la misma calidad.

Actualmente, la empresa cuenta con tres marcas distintas, dos de carbón dirigidas a diferentes segmentos de mercado y una marca de leña (Grubraloor S. A., 2023).

Misión

Proporcionar productos como carbón, leña y pallets de excelente calidad a los clientes acompañado de un servicio insuperable, priorizando la sostenibilidad en el tiempo (Grubraloor S.A., 2023).

Visión

Ser los líderes del sector en la distribución del carbón vegetal en la ciudad de Guayaquil (Grubraloor S.A., 2023).

Descripción de Portafolio Actual de Productos o Servicios

- **Súper Carbonazo:**

Funda de 2.5 kg de carbón vegetal seleccionado y limpio, ofrece una experiencia de parrillada increíble. Con su empaque tipo shopping bag, es más que solo un combustible; es un compañero perfecto para asados inolvidables (Grubraloor S.A., 2023).

El carbón de alta calidad dentro del saco ha sido cuidadosamente seleccionado y preparado para brindar un calor constante y duradero. Su facilidad de encendido permite comenzar a cocinar en minutos, sin esperas incómodas (Grubraloor S.A., 2023).

El empaque viene en un saco laminado que no solo protege el carbón de la humedad; sino, que también brinda un acabado elegante. Esto significa que siempre tendrá carbón listo para usar, sin importar las condiciones (Grubraloor S.A., 2023).

Figura 1

Saco de 2.5KG de carbón seleccionado Super Carbonazo.



Nota. En la imagen se observa el saco de 2.5KG con carbón seleccionado.

- **Carbón Mechita:**

Carbón Mechita es el compañero perfecto para los asados y parrilladas. Con un tamaño de 1.5 kilos, es ideal para satisfacer las necesidades de cocción, sin comprometer la calidad (Grubraloor S.A., 2023).

Nacido en respuesta a la pandemia, Carbón Mechita es la solución perfecta para quienes buscan una opción económica sin sacrificar la excelencia en la parrilla. Su diseño innovador incluye una funda de plástico con una agarradera incorporada para una máxima comodidad, evitando cargar pesadas bolsas de carbón (Grubraloor S.A., 2023).

El contenido es Premium. Carbón Mechita cuenta con una rigurosa selección y preparación para brindarte un calor constante y duradero, asegurando que los alimentos se cocinen a la perfección y mantengan su sabor jugoso (Grubraloor S.A., 2023).

Figura 2

Funda de 1.5KG de carbón Mechita



Nota. Funda de carbón 1.5KG de carbón mechita

- **Súper Leñazo**

"¡Bienvenido a la era del ahumado y asados con Súper Leñazo!". Esta marca es reconocida por su calidad y gran poder calorífico, lo que hace que los

asados y ahumados alcancen su máximo potencial. Cada pieza de esta leña ha sido cuidadosamente seleccionada para ofrecer una experiencia culinaria inigualable (Grubraloor S.A., 2023).

Lo mejor de todo es que Súper Leñazo es 100% natural y libre de aditivos, lo que significa que no comprometes la autenticidad de tus sabores, reviviéndolos y acentuándolos en cada bocado con su toque mágico(Grubraloor S.A., 2023).

Figura 3

Atado de leña natural Súper leñazo



Nota. Imagen del producto atado de leña natural Súper Leñazo

- **Pallets Reparados:**

Los pallets reparados son una solución económica y versátil que optimiza la distribución y el almacenamiento de productos. Son un eslabón esencial en la

logística de las industrias, cumpliendo una gestión eficiente y sostenible (Grubraloor S.A., 2023).

Los pallets restaurados son una opción rentable que no compromete la calidad ni la resistencia. Son una respuesta inteligente a las demandas de la industria, ofreciendo una forma sostenible de reutilizar recursos valiosos (Grubraloor S.A., 2023).

Figura 4

Pallet reparado para industria



Nota. Pallet reparado para industria.

Capítulo II: Estudio de Mercado y la Empresa

Tipo de investigación

Para el presente estudio se realizará investigación de tipo exploratoria y descriptiva:

Investigación exploratoria

En este tipo de investigaciones se puede utilizar tanto el método cualitativo, como cuantitativo. En el alcance exploratorio, la investigación es aplicada en fenómenos que no se han investigado previamente y se tiene el interés de examinar sus características (Ramos, 2020).

Lo expuesto por Ramos (2020), es ratificado por Hernández Sampieri (2019), quien indica que, aquellos estudios de tipo exploratorio se examinan cuando el problema a estudiar tiene poca información por lo que no ha sido analizado a profundidad.

En este caso, para el presente estudio es imperativo un estudio de alcance exploratorio que permita levantar información a analizar sobre el consumo de carbón vegetal por parte de los restaurantes de la ciudad de Guayaquil.

Investigación Descriptiva

De acuerdo a Guevara, et al. (2020), la investigación descriptiva tiene como principal objetivo detallar y puntualizar un fenómeno de estudio. Dicha información obtenida deberá ser tomada en cuenta para caracterizar el fenómeno

estudiado, evitando hacer inferencias sobre el análisis y aseverando información producto de las características observables y verificables.

A su vez, Medianero (2022), coincide con lo expuesto por Guevara et al., indicando que, en este tipo de estudios, el investigador busca identificar a profundidad la mayor cantidad de información posible sobre el problema a investigar, sin ser de interés determinar causa y efecto.

De acuerdo con lo expuesto por los autores, el presente estudio implementará la investigación de tipo descriptiva para conocer a cabalidad el comportamiento de compra de los restaurantes de tipo asaderos, con la finalidad de armar un plan de comercialización de carbón vegetal.

Fuentes de información

De acuerdo a Grajales (2002, citado en Sánchez y Murillo, 2021), una fuente de información, es toda aquella persona, objeto o documento que obtenga o disponga de data imperativa para el tema a investigar. Las fuentes de información pueden ser: Información primaria e información secundaria.

Información Primaria

De acuerdo a Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), las fuentes de información primaria son aquellas que el investigador obtiene producto de la aplicación de herramientas investigativas cuantitativas y cualitativas.

Información Secundaria

Las fuentes secundarias son aquellos resultados concretos provenientes de fuentes como libros, ensayos, artículos científicos, entre otros, que en ciertas ocasiones estas tienen un enfoque sesgado, debido al proceso de la información que pasa de un emisor a un receptor (Hurtado, sf. Citado en Sánchez y Murillo, 2021).

De acuerdo a Hurtado, las fuentes secundarias son aquellas que ya están publicadas y que sirven de punto de partida para la recopilación de fuente de información primaria.

Para el presente estudio, las fuentes de información secundaria serán: el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el Ministerio de Turismo, entre otros como revistas científicas, repositorios universitarios, etc.

Tipos de datos

Datos Cualitativos

De acuerdo a Sánchez y Murillo (2021), los datos cualitativos son empleados cuando se requiere información relacionada a actitudes, percepciones, opiniones, puntos de vistas, preferencias del fenómeno a estudiar; es decir, se orienta más a la descripción, explicación y comprensión del mismo.

Con la finalidad de ampliar el entendimiento sobre datos cualitativos, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), exponen que estos son de diferente tipo como escritos o visuales (imagen o fotos) y audiovisuales (videos con sonido),

entre otros, los cuales suelen ser obtenidos por herramientas de investigación como entrevistas, focus group, entre otros.

Datos Cuantitativos

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), los datos cuantitativos deben cumplir los siguientes requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.

Para Alan y Cortez (2018), el objetivo de las investigaciones de tipo cuantitativa es suministrarse de información que proporcione mayor conocimiento sobre un fenómeno siendo imparcial, debido a que las herramientas de recopilación de información a emplearse usan variables medibles.

Por tal motivo, en el presente estudio se emplearán herramientas de tipo de investigación cuantitativa con el fin de identificar percepciones acerca de los alimentos preparados a base de carbón vegetal.

Herramientas investigativas

Herramientas Cuantitativas – Cualitativas

Una vez que se ha identificado el tipo de dato y la fuente de información, se procede a determinar cuáles serán las herramientas investigativas según los datos cualitativos o cuantitativos, donde según López-Roldán y Fachelli (2016), exponen que éstas buscan la recopilación de información de la muestra a analizar con el fin de responder los objetivos investigativos propuestos.

Para el presente estudio las herramientas de investigación cuantitativa y cualitativa serán:

- **Encuestas (cuantitativa):** aplicadas a los guayaquileños.
- **Entrevistas a profundidad (cualitativa):** aplicada a los restaurantes de categoría asadero de la ciudad de Guayaquil.

En la investigación acerca de la comercialización de carbón vegetal en Guayaquil se justifica la utilización de encuestas y entrevistas ya que las encuestas permitirán obtener datos cuantitativos a partir de una muestra de la población, proporcionando información sobre hábitos de compra y preferencias de los consumidores; y las entrevistas permitirán explorar en profundidad las actitudes y experiencias de los negocios, permitiendo una comprensión más completa del mercado. Estas técnicas combinadas ofrecerán una visión integral para la venta de carbón vegetal en Guayaquil, proporcionando datos cuantitativos y cualitativos necesarios para la toma de decisiones informada.

Target de aplicación

Definición de la población

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.195).

Esto es compartido por Monje (2011), quien expone que la población es el conjunto de unidades, sujetos u objetos que disponen de características

similares, las cuales son estudiadas y analizadas para generalizar los hallazgos encontrados en la muestra.

Para los fines de esta investigación sobre la comercialización de carbón vegetal en Guayaquil, la población a analizar serán los establecimientos de la categoría de alimentos y bebidas de la ciudad de Guayaquil, siendo un total de 1751 según el MINTUR (2023).

Tabla1

Distribución de restaurantes por parroquias

Parroquias	Restaurantes
Ximena	1357
Febres Cordero	5
Tarqui	296
Ayacucho	2
Bolívar	2
García Moreno	1
Letamendi	8
Olmedo	3
Rocafuerte	16
Sucre	1
9 de octubre	5
Olmedo	3
Pascuales	26

Pedro Carbo	26
Total	1751

Nota. Restaurantes por parroquias (Mintur, 2023)

A su vez, con el fin de robustecer la investigación y conocer la óptica del comensal, se realizarán encuestas de percepción a los guayaquileños acerca de las comidas elaboradas a carbón.

Guayaquil, siendo la ciudad más poblada de Ecuador, alberga una diversidad de habitantes que contribuyen a su dinamismo social y económico.

Según datos recopilados en el último censo poblacional del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2023) en Guayaquil existen 2.746.403 millones de habitantes distribuidos entre sus parroquias urbanas y rurales. La presente investigación de la comercialización de carbón vegetal en Guayaquil, seleccionamos las parroquias urbanas que abarcan una población de aproximadamente 1.940.916 habitantes.

En la siguiente tabla se identifica la densidad poblacional por las parroquias urbanas de la ciudad de Guayaquil.

Tabla 2

Parroquias Urbanas de Guayaquil

Parroquias	Población
Ximena	546.254
Febres Cordero	343.836
Tarqui	1.050.826
Ayacucho	10.706
Bolívar	6.758
Chongón	36.726
García Moreno	50.028
Letamendi	95.943
Olmedo	6.623
Pascuales	74.932
Pedro Carbo	4.035
Roca	5.545
Rocafuerte	6.100
Sucre	11.952
9 de octubre	5.747
Urdaneta	22.680
Total	1.940.916

Nota. Tomado de Censo Poblacional (INEC, 2023).

Muestra

Bernal (2010), indica que la muestra es un subgrupo de la muestra, la cual debe ser sistemáticamente estimada y seleccionada con el fin de que ésta cumpla la representatividad de la población y los resultados puedan generalizarse.

La muestra a seleccionar de los restaurantes, será en función de la parroquia con la mayor densidad de establecimientos, que en este caso es la parroquia Ximena, la cual comprende el 77% del total de restaurantes. Se entrevistará a 7 restaurantes. Los resultados de esta investigación tendrán implicaciones significativas a nivel comercial.

En cuanto, al análisis de la percepción del consumo de productos elaborados a carbón, la muestra a calcular será en función de la población de los guayaquileños de las parroquias urbanas, siendo 1.940.916 habitantes. Se aplicará la fórmula de población infinita para el cálculo de la muestra.

Según Hernández-Sampieri, Fernández, Baptista (2010), cuando se desconoce el total de la población o la población es mayor a 100.000, se aplica la fórmula de la población infinita, Malhotra (2008), también coincide con los autores antes mencionados donde indica que cuando la población es mayor a 100.000 personas, se emplea la fórmula de población infinita.

De acuerdo, a lo expuesto por el autor, la fórmula a aplicar es la de población infinita para la encuesta a guayaquileños:

$$n = \frac{Z^2 pq}{d^2}$$

Z	1,96
p	0,5
q	0,5
e	0,05

$$(1,96)^2 (0,5) (0,5)$$

$$n = \text{-----}$$

$$(0,05)^2$$

$$0,9604$$

$$n = \text{-----}$$

$$0,0025$$

$$n = 384 \text{ encuestas}$$

Tipo de muestreo

Para la presente investigación, se utilizará:

- Aleatorio simple (encuestas)
- Conveniencia (entrevistas).

Muestreo aleatorio Simple

Es el muestreo más sencillo y es empleado para seleccionar la muestra al azar. Los resultados deberán ser considerados para toda la población, por lo cual la muestra debe ser representativa (Monje, 2011).

Este tipo de muestreo será empleado para las encuestas sobre la percepción de los comensales de comida elaborada con carbón.

Muestreo por conveniencia

Se utiliza este tipo de muestreo al inicio, cuando se denomina muestra de voluntarios y el investigador requiere que los investigados se presenten por sí mismos o tengan apertura a la investigación (Monje, 2011).

Por tal motivo, con el fin de identificar el comportamiento de compra de los restaurantes de carbón, se empleó por conveniencia del investigador realizar 7 entrevistas a los restaurantes correspondientes a la parroquia Ximena, la misma que alberga al 77% de establecimientos de alimentos y bebidas.

Presentación, Análisis e Interpretación de los Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante las herramientas de recolección de datos:

Presentación de las encuestas

Pregunta 1. ¿Con qué frecuencia disfrutas de comidas preparadas con carbón?

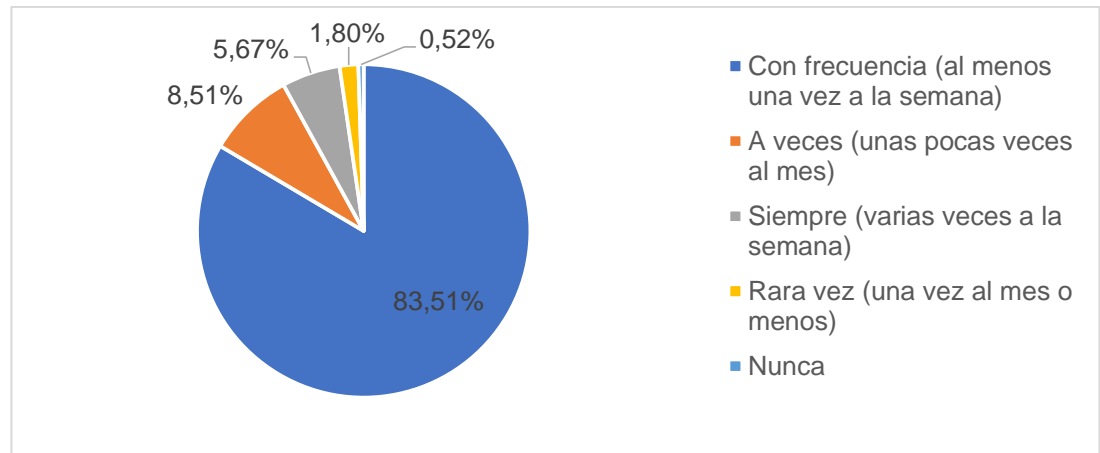
Tabla 1

Frecuencia de consumo de comidas preparadas con carbón

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Con frecuencia (al menos una vez a la semana)	320	83,51%
A veces (unas pocas veces al mes)	33	8,51%
Siempre (varias veces a la semana)	22	5,67%
Rara vez (una vez al mes o menos)	7	1,80%
Nunca	2	0,52%
Total	384	100,00%

Figura 5

Frecuencia de consumo de comidas preparadas con carbón



Interpretación:

Con respecto al número de encuestados, el 83,51% de los encuestados indicaron que tenía preferencia de consumo de comidas preparadas con carbón, mientras que un 8,51% a veces, un 5,67% siempre, un 1,80% rara vez y un 0,52% nunca.

Pregunta 2. ¿Qué aspecto te atrae más de las comidas al carbón?

Tabla 2

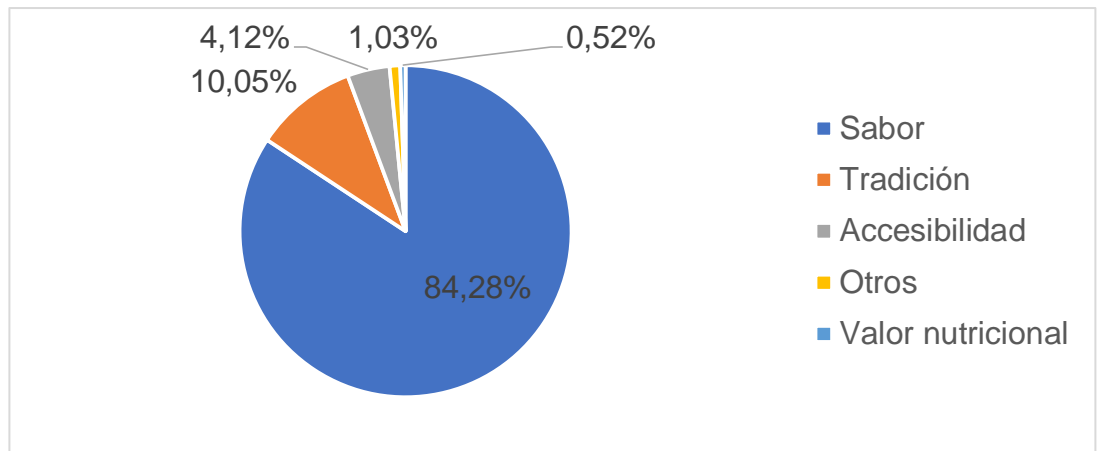
Características que influyen en el atractivo de comidas al carbón

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Sabor	323	84,28%
Tradición	39	10,05%
Accesibilidad	16	4,12%
Otros	4	1,03%

Valor nutricional	2	0,52%
Total	384	100,00%

Figura 6

Características que influyen en el atractivo de comidas al carbón



Interpretación:

Con respecto a la consulta sobre las características que influyen en el atractivo de comidas al carbón el 84,28% de los encuestados indicaron que afecta el sabor, el 10,05% tradición, el 4,12% accesibilidad, el 1,03% otros y el 0.52% valor nutricional.

Pregunta 3. ¿Qué tipo de platos al carbón sueles disfrutar con más frecuencia?

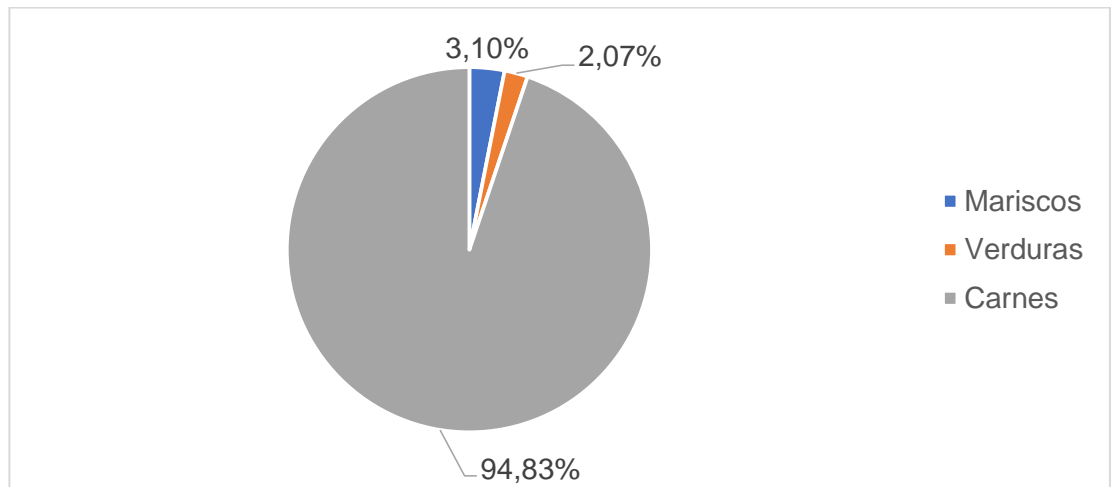
Tabla 3

Tipo de platos que disfruta con mayor frecuencia al carbón

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Carnes	364	94,83%
Mariscos	12	3,10%
Verduras	8	2,07%
Total	384	100,00%

Figura 7

Tipo de platos que disfruta con mayor frecuencia al carbón



Interpretación:

En función a la consulta sobre las características que influyen en el atractivo de comidas al carbón, el 94,83% indicó que prefiere carne, seguida de un 3.10% de mariscos y un 2,07% en verduras.

Pregunta 4. ¿Has notado alguna diferencia en el sabor o la calidad de las comidas al carbón en comparación con otros métodos de cocción?

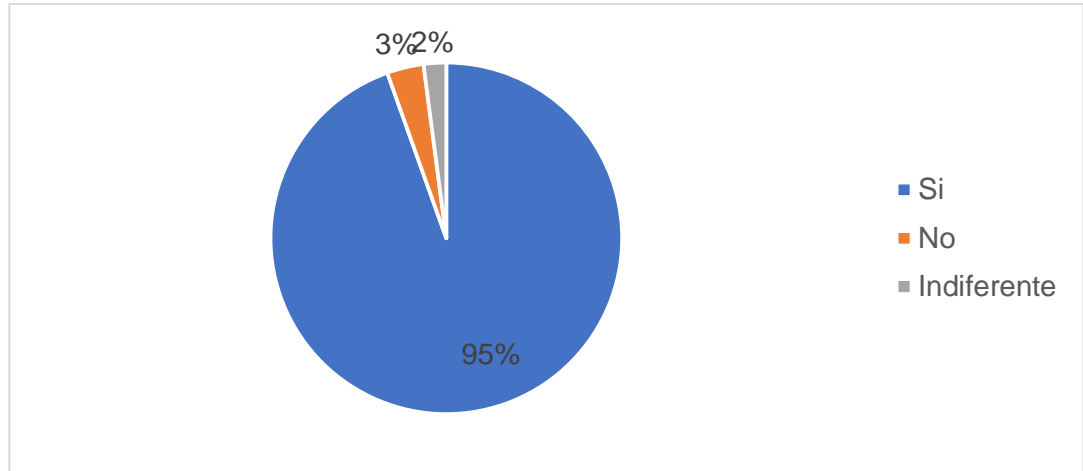
Tabla 4

Diferencias características entre sabor y calidad de comidas al carbón

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Si	363	95%
No	13	3%
Indiferente	8	2%
Total	384	100%

Figura 8

Diferencias características entre sabor y calidad de comidas al carbón



Interpretación:



En cuanto a la consulta sobre las diferencias características entre el sabor y calidad de comidas al carbón, el 95% indica que, si se lo percibe, un 3% afirmó que este argumento no es compatible y un 2% tomó una opinión de indiferencia.

Presentación de las entrevistas

Tabla 5
Resultados cotejados de la entrevista parte 1

Argumentos de medición	 Toro Asado	ZullysGrill	 Costillas de Don Osorio	 La Tablita del Tártaro
Aspecto legal de proveedor	Muy Importante	Indiferente	Indiferente	Indiferente
Productos sustitutos	No tienen	No tienen	No tienen	No tienen.
Valor agregado	Sabor en alimentos	Sabor en alimentos	Sabor en alimentos	Tradición
Características de origen	Madera de algarrobo	Madera de algarrobo	Madera de algarrobo	Desconocido
Satisfacción con el proveedor	Totalmente satisfecho	Totalmente satisfecho	Totalmente satisfecho	Rendimiento
Influencia de compra	Precio, tamaño y soporte tributario	Precio y durabilidad	Precio, volumen, durabilidad	Tamaño
Frecuencia de compra	Semanal	Semanal	Semanal	Semanal
Rango de precio	\$ 14 a \$ 15 dólares el saco	Máximo \$ 18 dólares el saco	\$ 14 a \$ 16 dólares el saco	\$ 35 dólares
Cantidad semanal	7 sacos	5 sacos	5 sacos	8 a 10 sacos
Estacionalidad del producto	Mayo, julio, octubre y diciembre	Julio	Marzo y diciembre	Mayo, julio, octubre y diciembre
Proveedores actuales	Carbón Durán	Carbón Durán	Carbón Durán	Carbón Durán
Criterios de negociación	Puntualidad y seriedad	Puntualidad y calidad	Responsabilidad	Cumplimiento en las entregas
Posicionamiento de marca del proveedor	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Carbón del Cerro
Horarios de recepción	8 am los sábados	En la tarde y en la noche todos los días	Jueves a domingo	9 am sábados
Mejoras continuas	Tiempos de despacho	Uso de medios digitales	Ninguna	Logística de entrega

Tabla 6
Resultados cotejados de la entrevista parte 2

Argumentos de medición	 El Pollo Rojo	 Esquina de Alex	El Primazo
Aspecto legal de proveedor Productos sustitutos Valor agregado	Indiferente Baja incidencia. Sabor	Indiferente Baja incidencia Cocción	Indiferente Baja incidencia Seguridad
Características de origen	Madera de algarrobo, guasmo, mango y saman.	Madera de pino	Madera de mango
Satisfacción con el proveedor Influencia de compra	Totalmente satisfecho Precio y peso	Totalmente satisfecho Soporte tributario	Totalmente satisfecho Precio
Frecuencia de compra	Semanal	Quincenal	Dos compras por semana
Rango de precios Cantidad semanal	\$ 12 a \$ 14 5 sacos	\$ 12 por saco 3 sacos	\$ 13 a \$ 14 dólares 3 sacos
Estacionalidad del producto Proveedores actuales	Mayo, Diciembre Don Jaime Torres	Mayo y Diciembre Gabriel Castro	Diciembre Juan Ramírez
Criterios de negociación	Calidad del carbón	Sin humedad	Rapidez en los despachos
Posicionamiento de marca del proveedor	Ninguna de referencia	Ninguna de referencia	Carbón Caleca
Horarios de recepción	9 am en la mañana todos los días	En el horario de la mañana	10 am todos los días
Mejoras continuas	Presentación (cantidad)	Presentación (mitigación agua)	Ninguno

Como conclusión de las entrevistas realizadas a los restaurantes señalados en las tablas anteriores, cabe destacar que para la mayoría de los administradores es indistinto que sus proveedores de carbón se encuentren formalmente legalizados o no, debido a que al tener un costo relativamente bajo no es una inversión significativa, pudiendo encontrar otros medios para justificar el pago por este concepto, como una liquidación de compra al administrador del local, por ejemplo.

En cuanto a los productos sustitutos existe una baja incidencia de la leña o el gas, ya que son establecimientos dedicados 100% al expendio de platillos en los que el carbón brinda un sabor especial y diferente a la comida.

Como principales aspectos del valor agregado que reciben por parte de su proveedor se tiene el tradicional sabor que le da a los alimentos la cocción con el uso del carbón.

Pese a que las características de origen del carbón muchas veces son desconocidas por los administradores de los locales, muchos de estos establecimientos se abastecen de carbón producido con madera de algarrobo. Actualmente, estos establecimientos se encuentran totalmente satisfechos con la selección del proveedor de carbón. Sin embargo, podrían realizar un cambio de proveedor si se demuestra que el rendimiento del producto varía según la calidad y el origen de la madera, ya que ellos podrían monetizar el ahorro en el negocio.

En cuanto a los factores de compra se tienen aspectos como la puntualidad y seriedad en las entregas, así como el rendimiento del carbón y precios. Los establecimientos del segmento HORECA se manejan en su

mayoría a través de compras semanales en los que podrían solicitar entre ocho y cinco sacos semanales.

Sobre la estacionalidad de los productos, se tiene que de diciembre a mayo se produce poco carbón por la lluvia; mientras que en mayo a noviembre el sector sobrevive con la producción de meses anteriores por lo que el empaque es un factor clave para la durabilidad del producto en el largo plazo.

Sobre el proveedor posicionado actualmente, se tiene que Carbón Duran es que ha captado la mayor parte del mercado del segmento HORECA, que es al que desea llegar Grubraloor con Súper Carbonazo.

Triangulación de resultados

Una vez culminada la exposición de los resultados en entrevistas y encuestas se puede definir características únicas del mercado de consumo de carbón en Guayaquil, tanto a través de los factores comerciales que impulsan su compra como en las perspectivas solicitadas por el cliente para convertirse en un consumidor frecuente del producto. Estos se muestran a continuación:

Figura 9

Aspectos característicos en la demanda y oferta

Oferta cubierta por el competidor

- Los restaurantes están completamente satisfechos con la relación comercial.
- Para ellos es indiferente que su proveedor se encuentre o no formalmente legalizado.
- Existe una baja incidencia de la inclusión de otros proveedores con productos diferentes al carbón
- Valoran la puntualidad, seriedad, calidad y responsabilidad en las entregas
- Un factor sensible de compra es la disponibilidad del producto los 365 días del año.
- Proveedor posicionado: Carbón Durán

Demandas solicitadas por los clientes

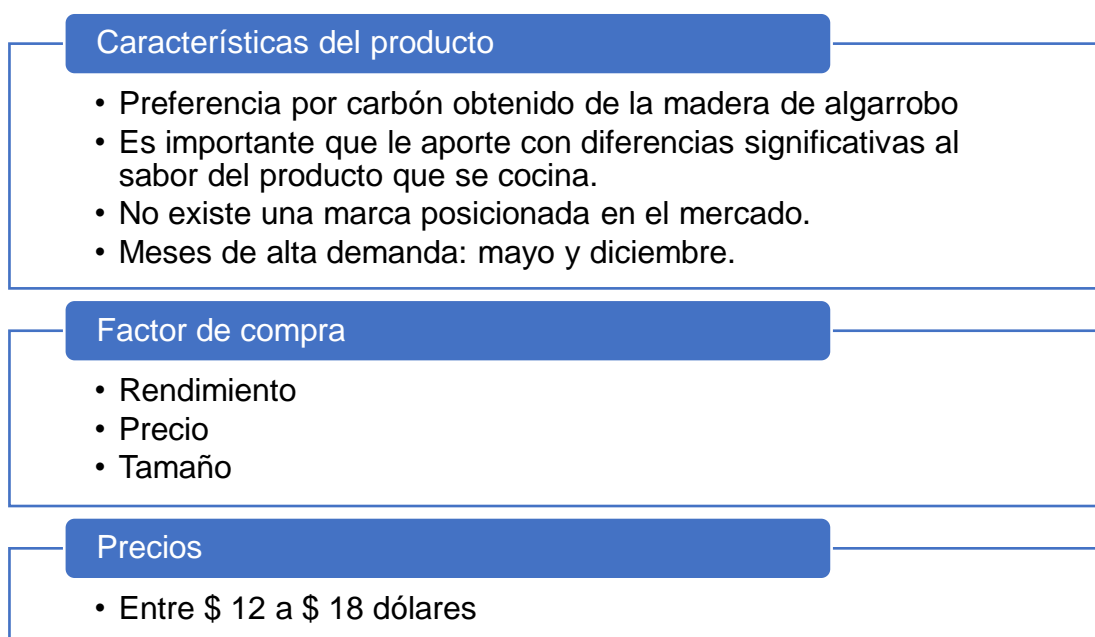
- Los restaurantes requieren una mejora en los tiempos de despacho del producto.
- Buscan medios sencillos para comunicarse, incluyendo los canales digitales.
- Prefieren la agilidad en la logística de entrega
- Buscan un empaque resistente a las filtraciones de agua en el producto
- Prefieren que las entregas sean realizadas por la mañana.
- Tienen una frecuencia de compra semanal

El mercado es altamente competitivo por ello es notorio que cada restaurante en la localidad tenga un proveedor fijo de carbón con características diferenciadas en la negociación, como se puede notar en la tabla 9, los restaurantes se sienten satisfechos con la relación comercial, les parece indiferente la legalidad comercial. Sin embargo, no tienen un peligro en la entrada de nuevos competidores, además se espera puntualidad, seriedad, calidad y responsabilidad en cada uno de los despachos ofertados en el mercado.

En cuanto a las demandas no atendidas por los competidores, estos se describen en la mejora en tiempos de despacho, necesidad de canales de atención digital, agilidad logística y mejora en el empaque. Cabe resaltar que el concepto de no cobertura puede determinarse como una ventana abierta directamente con el restaurante y con ello una oportunidad de obtener una cuota de mercado.

Figura 10

Aspectos característicos del producto y precio



Un punto relevante para Grubraloor es especificar el tipo de madera del cual se obtiene el carbón; en este caso, el algarrobo, ya que aporta con características significativas en el sabor final de la comida durante el proceso de cocción de los alimentos. Aunque no todos los administradores de las cadenas del segmento HORECA conocen de la diferencia entre maderas para la producción del carbón, informar sobre aquello podría representar una ventaja frente a los competidores.

Con respecto a las necesidades del cumplimiento del precio el mismo debe oscilar entre \$ 12 a \$ 18 dólares mientras que la influencia de compra para impulsar las ventas del producto se centra en las características que se presenten en el precio y tamaño de las presentaciones de carbón.

Análisis PESTA

A continuación, se presentan los principales factores que inciden en el desarrollo del modelo de negocios de la empresa GRUBRALOOR S. A.:

Factores políticos

El factor político del entorno en el cual se desarrolla la empresa se encuentra regido por lo dispuesto en la Constitución de la República del Ecuador (2008); puesto que el país es un Estado de Derecho y Justicia, por lo que el sector privado debe enmarcar sus actividades respetando los derechos contemplados en la Carta Magna, pues esta garantiza el buen vivir de los ciudadanos.

El último período presidencial que está por terminar por las elecciones anticipadas fue gobernado por Guillermo Lasso; quien con una tendencia política de derecha se centró en un plan enfocado en la generación de empleo, apertura al comercio internacional y convenios con organismos internacionales (Álava, P., 2022).

Sus principales gestiones lograron acuerdos comerciales con Estados Unidos, la Unión europea, y otros países, en los que se espera se logre incrementar las exportaciones del sector agropecuario (Álava, P., 2022). Para lograr este objetivo, el Ministerio del Ambiente (MAE) coordina la aplicación

de diverso planes, programas y proyectos para la reforestación de más de 160.000 hectáreas.

En este sentido, el sector de la silvicultura que se encuentra directamente relacionado a la extracción de madera y obtención del carbón vegetal, tiene altas perspectivas de crecimiento en ventas; puesto que, su cadena de valor hacia adelante involucra al proceso productivo de la madera y otras actividades, teniendo un 86% de productos que se derivan de la industrialización de la materia prima (Álava, P., 2022).

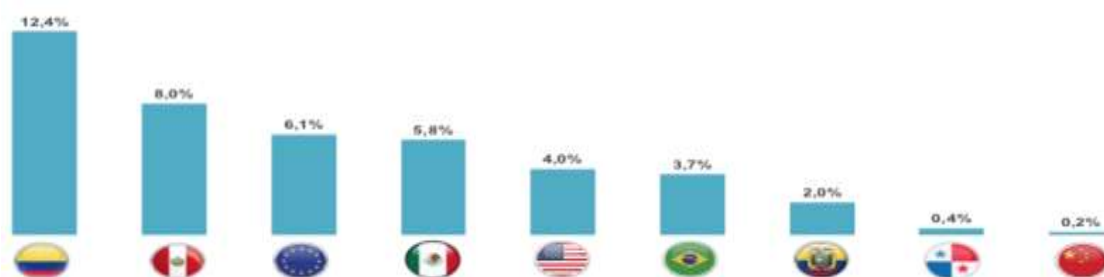
Los esfuerzos se han orientado al fomento de la productividad y competitividad en los sectores agrícola, industrial, acuícola y pesquero, bajo el enfoque de la economía circular. Sin embargo, específicamente en lo concerniente al procesamiento de la madera para la obtención del carbón vegetal esta actividad emite más gases de efecto invernadero que el carbón mismo (National Geographic, 2021).

Factores económicos

Según el Instituto Brasileño de Economía (2023) ubicó al Ecuador en el puesto 103/196 países con 79,1 puntos de calificación para medir el clima de negocios durante el primer trimestre de este año. Por otro lado, el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023) realizó una comparación de la inflación en países de América reflejando que la variación anual del país se mantuvo entre las más bajas con 2% anuales.

Figura 11

Comparación de la inflación de países % variación anual

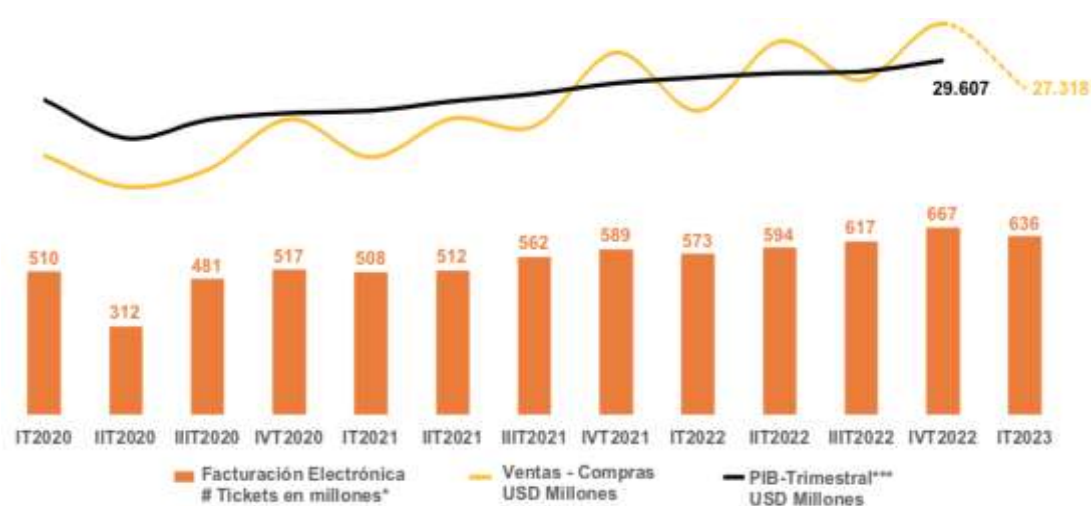


Nota. Tomado de *Boletín de cifras del sector productivo*, p. 6, por Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023)

El nivel de facturación electrónica del país medido en números de tickets sumó 636 millones hasta el primer trimestre del 2023, mientras que las ventas totales – compras sumaron USD \$ 27,318 millones y el PIB trimestral ascendió a USD \$ 29,607 millones, como se muestra en la figura que sigue:

Figura 12

Indicadores líderes de desempeño de la economía

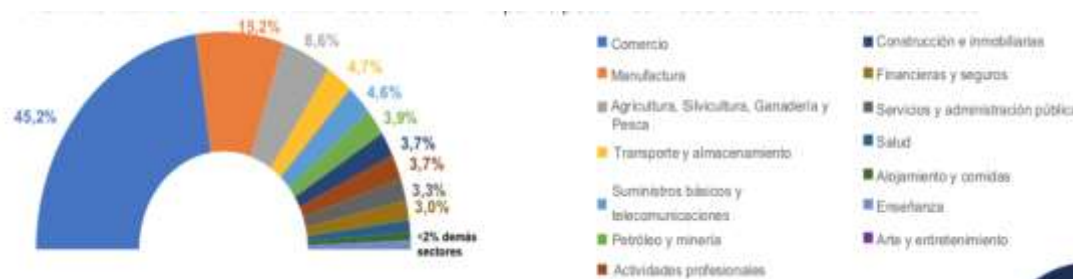


Nota. Tomado de *Boletín de cifras del sector productivo*, p. 5, por Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023)

En cuanto a las ventas por sectores; el de la Agricultura, Silvicultura, Ganadería y Pesca obtuvo el 8,6% de participación, como se observa a continuación:

Figura 13

Participación de ventas por sectores

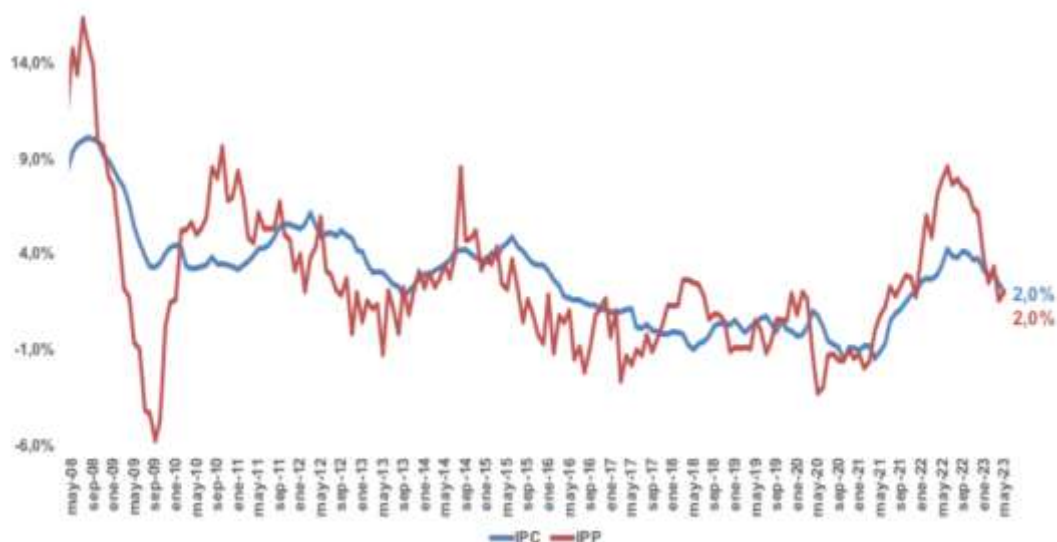


Nota. Tomado de *Boletín de cifras del sector productivo*, p. 15, por Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023)

La variación del índice de precios al consumidor de manera mensual se dio en un 0,1%; mientras que la acumulada en un 0,5%. Por otro lado, la variación de índices de precios al productor tuvo una variación mensual del 0,7% y acumulada de 0,3%:

Figura 14

IPC vs IPP % Variación anual

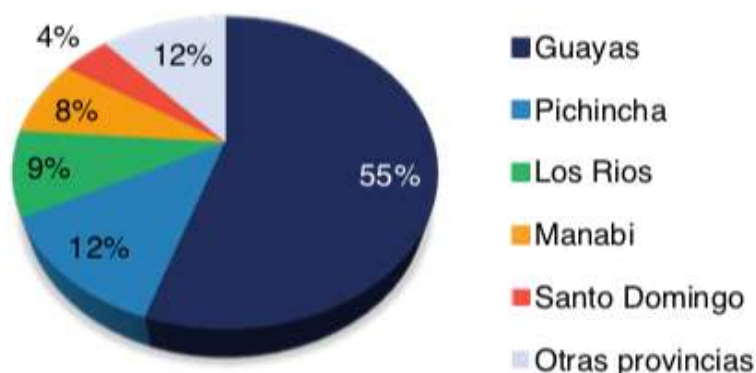


Nota. Tomado de *Boletín de cifras del sector productivo*, p. 15, por Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023)

En el caso de la actividad de obtención del carbón vegetal, la Corporación Financiera Nacional (2023) indicó que la clasificación industrial internacional uniforme es CIIU: 44 Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera. Esta actividad, en el período 2021 contaba con 227 empresas; de ellas, el 55% se concentró en la provincia de Guayas, brindando cerca de 2,034 plazas de empleo siendo las más significativas las MiPymes con un 76% del total de empleados.

Figura 15

Participación de las empresas del sector CIU 44.

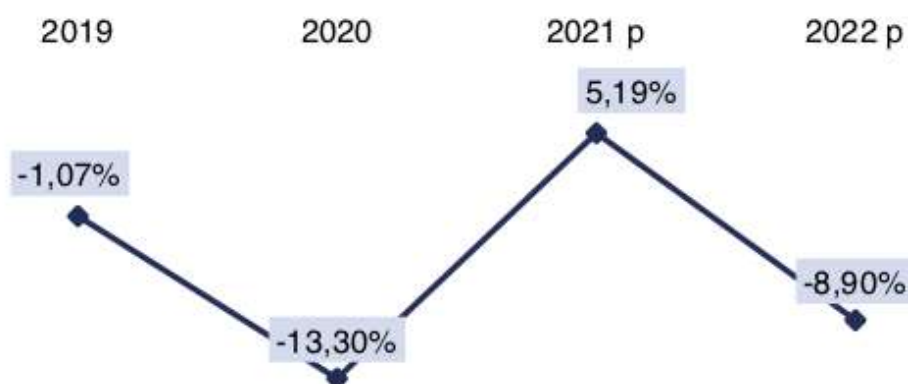


Nota. Tomado de *Silvicultura y extracción de madera*, p. 4, por Corporación Financiera Nacional (2023)

Este sector sumó USD \$ 630.07 miles de millones en el período 2022, lo que significa un 0,89% del total del PIB. El crecimiento interanual de la actividad refleja una caída entre 2021 y 2022 pasando de un 5,19% a un decrecimiento del 8,9%.

Figura 16

Crecimiento interanual de silvicultura, extracción de madera y relacionadas

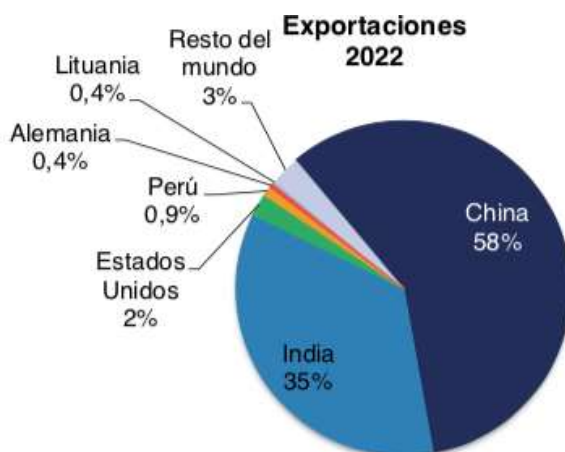


Nota. Tomado de *Silvicultura y extracción de madera*, p. 4, por Corporación Financiera Nacional (2023)

Las exportaciones del sector se dirigieron a China e India, como se observa en la figura:

Figura 17

Participación de los países de destino de las exportaciones

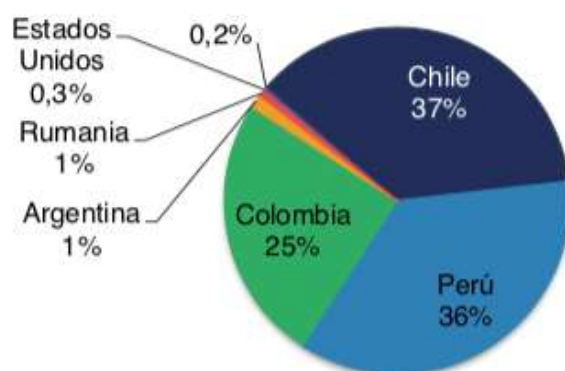


Nota. Tomado de *Silvicultura y extracción de madera*, p. 8, por Corporación Financiera Nacional (2023)

Para el 2022, el 37% de las importaciones del sector se dieron desde Chile y Perú.

Figura 18

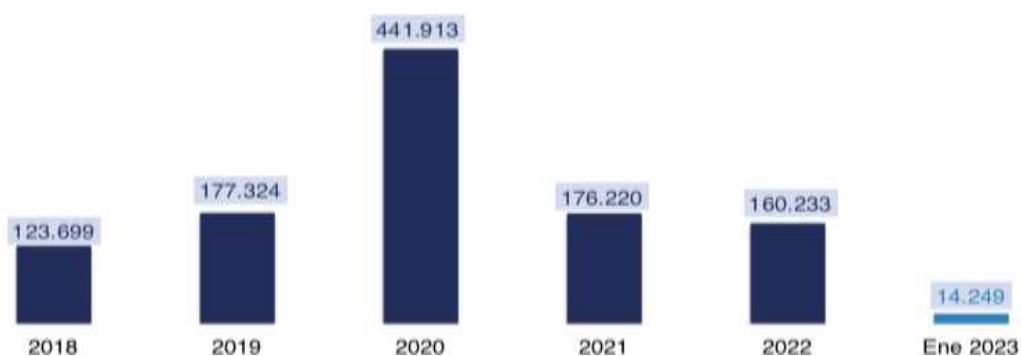
Participación de los países de origen de las importaciones



Nota. Tomado de *Silvicultura y extracción de madera*, p. 10, por Corporación Financiera Nacional (2023)

La balanza comercial del sector es positiva, lo que significa que la extracción de la madera satisface tanto la demanda local como la internacional, pasando de USD \$123.69 miles de millones a USD \$160.23 miles de millones.

Figura 19
Balanza comercial



Nota. Tomado de *Silvicultura y extracción de madera*, p. 11, por Corporación Financiera Nacional (2023)

Las cifras laborales en el país, reflejan que la población en edad de trabajar (PET) fue de 13,0 millones de personas a nivel nacional. Del total, 8,4 millones pertenecen a la Población Económicamente Activa; teniendo una tasa de desempleo del 3,8% al segundo trimestre del presente año. Por otro lado, el sector informal representó el 52,1% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2023).

Figura 20
Tasa de Desempleo



Nota. Tomado de *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU: Indicadores Laborales*, p. 10, por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2023)

La tasa de empleo adecuado fue del 36,4%; mientras que la del subempleo se ubicó en 19,5%, teniendo como mediana de ingreso mensual personal USD \$ 398,1.

Por otro lado, el Ingreso familiar mensual se estimó en USD \$ 840 y la canasta vital tuvo un costo de USD \$ 538,6, dejando un excedente USD \$ 301,4. En cambio, la canasta básica se ubicó en USD \$ 766,7, lo que dejó un excedente de USD \$ 73,3 (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2023).

Figura 21
Tasas laborales al segundo trimestre del 2023

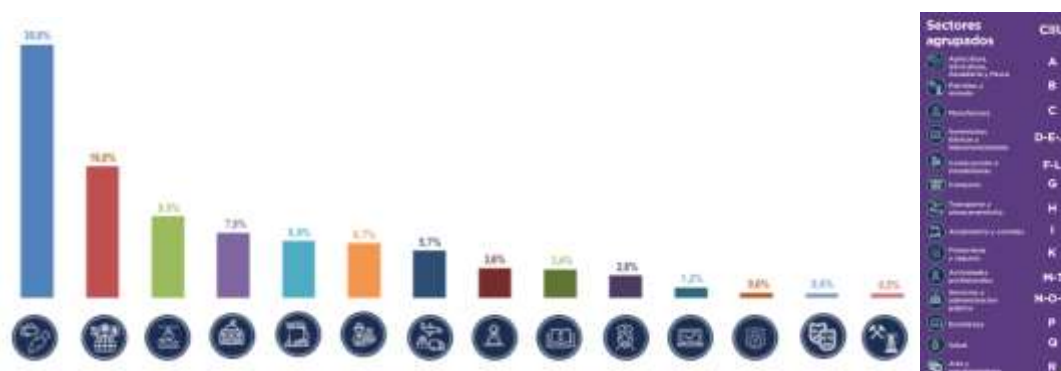


Nota. Tomado de *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU: Indicadores Laborales*, p. 11, por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2023)

El sector de la Agricultura, silvicultura, ganadería y pesca es el de mayor participación en relación a la PEA con el 30,8%.

Figura 22

Empleo total participación por sector en relación a la PEA



Nota. Tomado de *Boletín de cifras del sector productivo*, p. 11, por Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023).

Factores sociales

El uso del carbón como medio para cocinar los alimentos data de leyendas del año 1600, en Francia, cuando un barón decidió no cancelar el trabajo realizado por un herrero que construyó una valla en su château, por lo cual el trabajador las utilizó para cocinar carne frente a él, envolviendo su casa con el olor, dando así lugar al asado sobre la parrilla (Maldonado, 2021). Sin embargo, se dice que en Sudamérica el “asado” se convirtió en un elemento cultural “icónico” por las condiciones del suelo y clima, que beneficia la reproducción de las vacas y su alimentación por los amplios pastizales, terminando de expandir esta cultura parrillera a principios del siglo XX (Baca, 2021).

En Ecuador, durante mucho tiempo el carbón fue utilizado para cocinar en los hogares, manteniéndose vigente en algunas partes del país. En la actualidad su uso se da para los asados y parrilladas, así como en las cocinas de barcos artesanales (Mera, 2015).

En cuanto a los problemas sociales que se pueden detectar, uno de los principales es el incremento de la delincuencia. Precisamente, en las vías de Quevedo, el anillo vial se ha convertido en una ruta de terror debido a los numerosos robos a los transportistas, lo que dificulta las actividades comerciales y afecta también al resto de actividades vinculadas con el carbón como los restaurantes (Diario La Hora, 2023).

Esto confirma lo expresado en la encuesta elaborada por PwC – Capítulo Ecuador (2022) en donde se identificó que existen algunos factores sociales que impedirán que las empresas se desarrollen en los próximos años, tales como la desigualdad social y económica. La entidad, señaló que el 72% de los CEOs de las empresas encuestadas expresaron que su enfoque buscará satisfacer al cliente y automatizar los procesos.

Factores tecnológicos

De acuerdo con Del Alcázar (2023) en el país el 76% de la población accede a internet; el 78,92% lo hace desde un navegador de Google Chrome. Sin embargo, existe un 8,2% de analfabetismo digital. Los usuarios principalmente utilizan la tecnología para su entretenimiento en juegos, apuestas y compras, con lo cual el ecommerce creció aproximadamente en USD \$800 millones (16,4%) en este período vs 2022. De la misma forma, las

En cuanto a las redes sociales más utilizadas por los ecuatorianos se tiene en primer lugar las de Meta con 15,7 millones de usuarios; seguidos por TikTok con 11,91 millones de usuarios.

Figura 25

Número de usuarios en redes



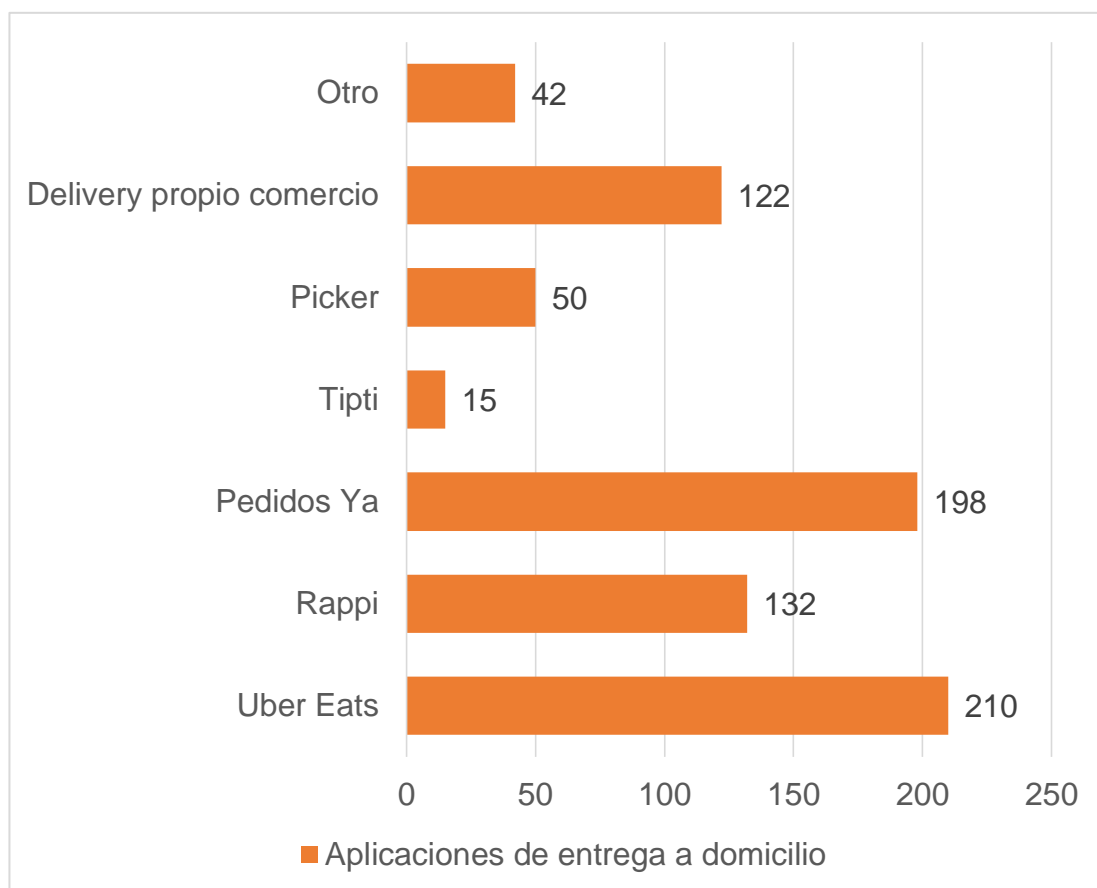
Nota. Tomado de *Ecuador Estado Digital*, p. 17, por Del Alcázar (2023)

En cuanto a los medios más consultados en internet Diario El Universo se consolidó como el sitio web más visitado de Ecuador en esta categoría con 15'220,000 de vistas al mes. Mientras que, el banco con mejor accesibilidad es Banco De Guayaquil con el 85% (Del Alcázar, 2023).

Medina y Ojeda (2021) en su estudio sobre análisis de la acogida de las e-commerce delivery de restaurantes de Guayaquil indica que el uso de aplicaciones dedicadas a la entrega de servicios y productos es una buena alternativa para potenciar un negocio. Factores como la comodidad y ahorro de tiempo son los principales conceptos que motivan a los consumidores a emplear las aplicaciones de entrega a domicilio datos obtenidos de una muestra de 769 encuestados.

Figura 26

Frecuencia de uso de aplicaciones de servicio a domicilio en Guayaquil



Nota. Adaptado de *Análisis de la acogida de las e-commerce delivery de restaurantes de Guayaquil*, por Medina y Ojeda (2021).

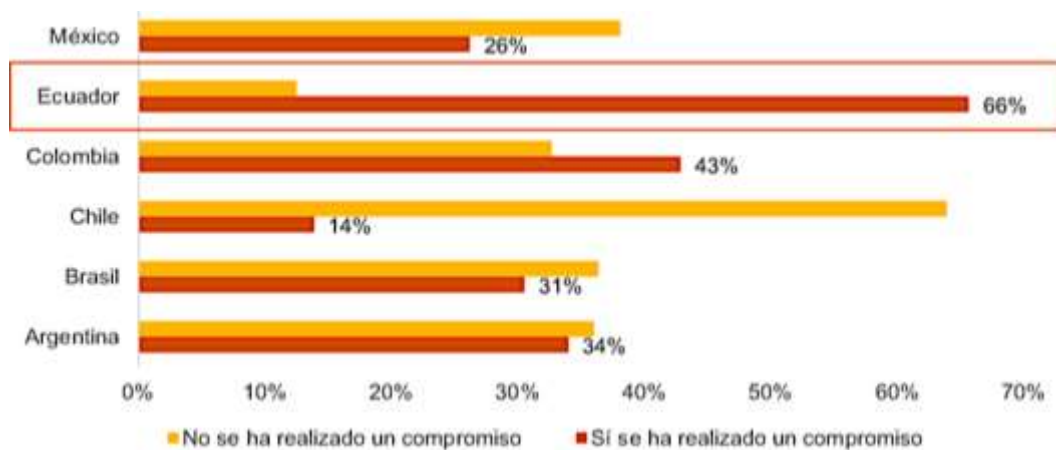
Según el estudio de estos autores, entre las aplicaciones más utilizadas para la entrega de productos se describen las siguientes: Uber eats con un 27.31% de preferencia de uso, seguida de Pedidos Ya con un 25.5%, Rappi con un 17.17%. A través de estos datos se puede afirmar que frente al uso de a futuro de un servicio de entrega a domicilio para el producto ofertado, es conveniente incursionar en las aplicaciones de Uber Eats y Pedidos Ya por ser las opciones más conocidas entre los consumidores.

Factores ambientales

La Encuesta Mundial de CEOs – Capítulo Ecuador, desarrollada por la PWC (2022) indicó que las principales preocupaciones de los directivos de las compañías es el cumplimiento de la Agenda 2030 con respecto al cambio climático, para ello se certifican en la neutralidad de carbono.

Figura 27

Nivel de compromiso carbono neutro de los CEOs de la región

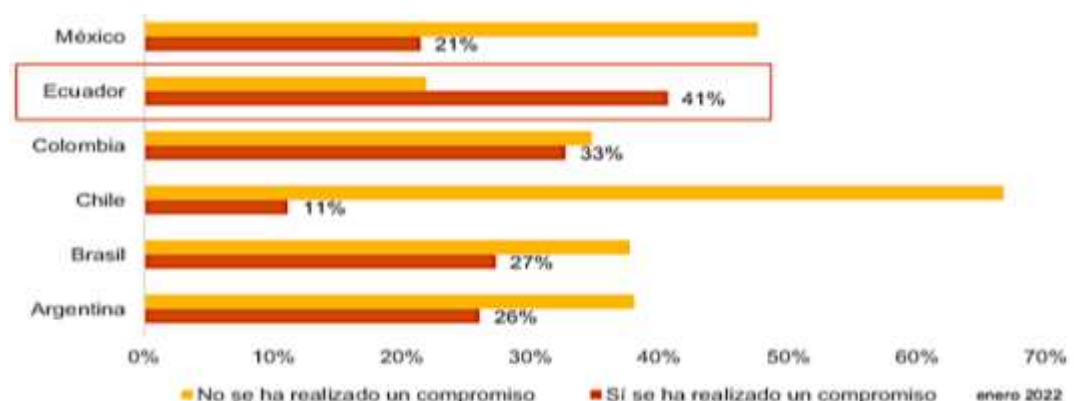


Nota. Tomado de Encuesta Mundial de CEOs de PwC – Capítulo Ecuador, p. 7, por PWC (2022).

Las estadísticas demuestran que el país se ubica como uno de los que más se preocupa a nivel empresarial y gubernamental por el cumplimiento de los objetivos sostenibles (PWC, 2022). También, se tiene que existe un compromiso para la reducción de las emisiones del efecto invernadero en un 41% de las empresas.

Figura 28

Nivel de compromiso emisiones netas de los CEOs de la región.



Nota. Tomado de *Encuesta Mundial de CEOs de PwC – Capítulo Ecuador*, p. 7, por PwC (2022).

Según Jiménez et. al. (2022) en su estudio sobre impacto socioeconómico de la producción de carbón vegetal en una comuna rural, describe que los métodos de elaboración artesanal del carbón generan un alto nivel de contaminación ambiental a través del aire, además que la calidad del producto puede variar de acuerdo con la técnica de fabricación que puede ser poco percibido por un consumidor que no lo utilice de manera frecuente. Sin embargo, dicho estudio concluye que no existen procesos tecnológicos que mitiguen la fabricación de un producto de alta contaminación, esto se evidencia a continuación a través de la exposición las técnicas e instrumentos utilizados para la obtención del carbón:

Tabla 7

Proceso de transformación manual del carbón

Proceso	Herramientas	Procesamiento
Obtención de materia prima	Hacha	Los productores de carbón acuden a bosques preferente de características tropicales para obtener la madera que forma la base del carbón
	Machete	
	Motosierra	
	Mano de obra	
Recolección	Vehículo	Una vez talado el árbol, procede a ser cortado en piezas y llevado del bosque hasta el punto de procesamiento
	Carretas	
Acondicionamiento del sistema de producción	Horno	Las piezas de madera son llevadas al horno, posteriormente el producto es manejado con pala
	Pala	
Carbonización	Mano de obra	Dependiendo de la técnica, la mayor parte de productoras de carbón emplea mano de obra en todos sus procesos de transformación
Cosecha	Sacas	Terminada la transformación, los productores emplean las sacas para el almacenaje y carretas
	Carretas	

Nota. Adaptado de *Impacto socioeconómico de la producción de carbón vegetal en una comuna rural*, Jiménez et al., (2022).

De acuerdo a la tabla 10, se puede observar que la identificación de los procesos de transformación de la madera en carbón, no incluyen procesos de aplicación tecnológica para su producto final, es decir, la forma empírica de trabajo no contempla mitigar factores que conlleve a disminuir los niveles de contaminación por parte del usuario final, lo cual referencia este recurso energético como un artículo de impacto ambiental negativo.

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (1983) recomienda que, en el proceso de elaboración del carbón, su materia prima debe venir acompañada de un carbono fijo con una pureza del 75% siendo necesario un proceso técnico adicional de llevar la materia prima a 500 grados Celsius, criterio que de acuerdo con la normativa legal de cada país puede ser difícil de comprobar según la experticia del ente regulador.

Para Olmos (2016) la producción de carbón de forma artesanal es un grave problema para los bosques, porque es una de las causales para la tala de árboles en comunidades con características ambientales seco tropical, sin embargo, dicha práctica se vuelve contradictoria por el sustento económico que puede conllevar esta actividad como práctica de ingresos para las familias del sector.

Análisis de las Fuerzas de Porter

Nuevos competidores.

Las barreras de entrada para comercializar sacos de carbón son medias, ya que solo se necesita sacar un RUC y una cadena de distribución estable, contar con el permiso del Ministerio del Ambiente que acredite como comercializador; el cual, avala la emisión de guías de movilización, mismas que son indispensables al momento de realizar el abastecimiento del carbón. En el país existe una facilidad para crear nuevas empresas gracias al procedimiento SAS y principalmente acogándose al régimen RIMPE que diferencia a los emprendedores de los negocios populares, el cual reduce la carga impositiva del contribuyente, para asegurar el cumplimiento de sus

obligaciones con el Servicio de Rentas Internas. En el caso de las personas naturales que quieran ingresar al mercado de la distribución de carbón, los requisitos son aún más sencillos.

Otro punto es el registro de marca en el IEPI, que se realiza para defender del plagio a las empresas y asegurar que el logo sea único.

La cadena logística dependerá mucho del contacto con los productores de carbón; que se puede identificar por sector de incidencia. El carbón es un producto que se origina por la necesidad de preparar un terreno para siembra de cultivos rentables, por este motivo se agrupan en zonas donde la fauna es visible, o lotes comprados desarrollar cultivos perennes.

Clientes.

El poder de negociación con los clientes es bajo ya que existen dos factores determinantes que son el precio y la calidad del carbón. Los clientes son quienes deciden a quienes comprar.

Con respecto al precio el segmento HORECA es muy sensible a una subida en el mismo, a pesar de que no existe una empresa dominante los precios entre las marcas son muy similares. En cuanto a la calidad la totalidad de estos productos son usados para la preparación de alimentos ya sea para consumo personal o para locales de comida, por lo que una calidad buena de carbón será un factor determinante.

El segmento HORECA tiene estructura muy formal que tienen ciertas preferencias de horarios y entregas oportunas.

Productos sustitutos.

El poder de negociación con los productos sustitutos es medio porque el uso de cocinas a gas en los establecimientos de alimentos y bebidas normalmente representa un riesgo que debe ser constantemente supervisado; siendo el carbón una alternativa viable que podría reemplazar el uso de este hidrocarburo. El cilindro nuevo de gas de 15 Kg tiene un costo en la empresa Agip Gas de USD \$ 90,81. Cabe destacar que, existe una diferenciación en lo que respecta al sabor de los productos que se cocinan con carbón vs los que se cocinan con cocina de gas.

En cuanto a la leña, existe una oferta de un saco de 14 kilos de leña por USD \$ 8. Sin embargo, la producción excesiva de humo, propio de este tipo de cocción, esto genera un impedimento para los clientes.

Proveedores.

El nivel de negociación con los proveedores es alto, debido a que se manejan de manera informal y es posible negociar el precio; sobre todo si se requiere al por mayor y de manera constante, ya que las familias productoras aseguran estos ingresos para su subsistencia.

El principal proveedor de la empresa se encuentra en Quevedo, pero se planea hacer contacto con diferentes productores de carbón para diversificar la red de proveedores y abastecer un posible incremento de la demanda. El mercado del carbón vegetal es accesible, debido a que en Santa Elena existe una comuna dedicada a la producción de este producto, el cual se comercializa al por mayor. Las poblaciones de El Corozo, Ceibitos, Las

Balsas e Íceras se dedican a este oficio por lo que serían fácilmente reemplazables.

Competidores.

El poder de negociación con los competidores es medio; ya que, a pesar de que cuentan con una cuota del mercado ya ganada, la formalidad de la empresa será clave para establecer una diferenciación frente al segmento de HORECA. En el mercado no existe una marca patentada y constituida de distribuidores de sacas de carbón, únicamente se presentan dos distribuidores locales en la Provincia del Guayas que cuentan con la presentación de 30 kilos:

Tabla 8

Cuadro comparativo de los principales competidores

Nombre	Detalle
Carbón Durán	<p>No tiene desarrollado retail</p> <p>Sacas de carbón con diferenciación de precio.</p> <p>Bodega en Durán</p> <p>Saca por USD \$ 15 dólares.</p> <p>Se contacta por sitio web y WhatsApp</p>
Darwim Bailón:	<p>No tiene desarrollado retail</p> <p>Sacas de carbón a USD \$ 20</p>

Bodega en Flor de Bastión.

Se contacta por WhatsApp.

Estudio del Sector, Dimensión del Mercado, Estimación del Mercado Meta

De acuerdo con los análisis anteriores podemos determinar que es un mercado competitivo con los actuales competidores que existen. También podemos determinar que es un mercado en crecimiento por dos factores, el crecimiento de la población de la ciudad y también el crecimiento de restaurantes con el estilo de parrillas. El segmento de mercado HORECA es al que se apunta llegar en Guayaquil.

El camión que comprará la empresa para la distribución directa del carbón tiene capacidad para repartir 70 sacas de carbón vegetal de 30 kilos por recorrido. Considerando que se realizarán entregas de lunes a sábado se estima la disponibilidad de entrega de 840 sacas de carbón (70 sacas*12 rutas). Sin embargo, se estimará una captación del 8% del mercado local (1751 establecimientos * 8%) que comprende 140 establecimientos del segmento HORECA, los cuales tienen un promedio de compra 6 sacos.

Esto da como resultado 840 sacas a la semana, 3.360 sacas al mes y 40.320 sacas al año.

Se manejarán pedidos vía telefónica con los vendedores asignados a estos territorios. Existe una página informativa que direccionará a potenciales clientes a las diferentes centrales de mensajería.

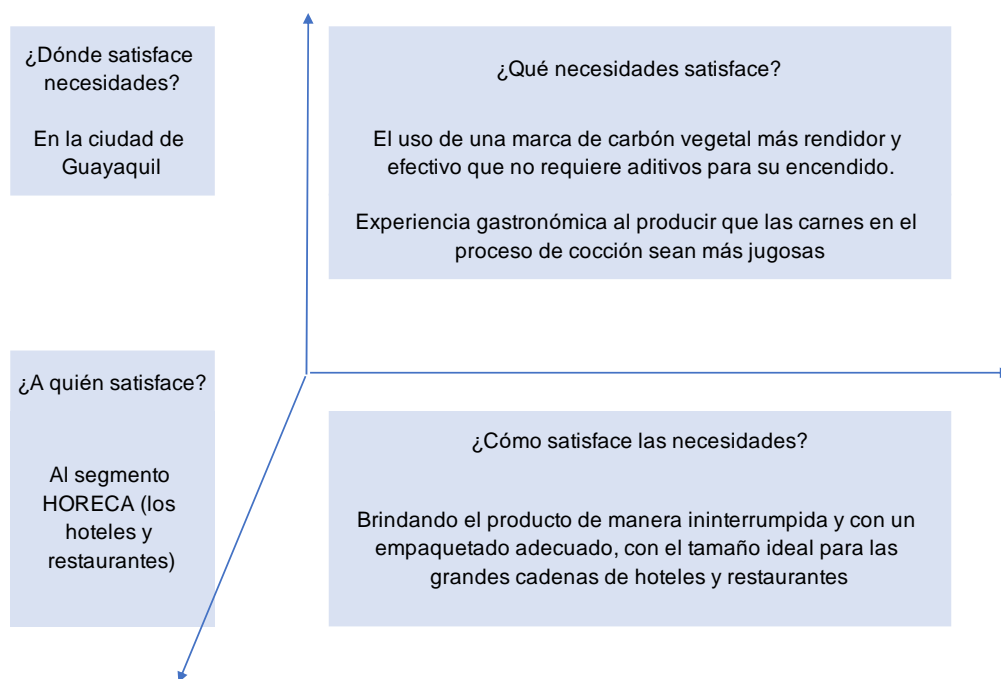
Perfil del Consumidor

El perfil de cliente se define como un resumen de las características del consumidor ideal de una empresa. Se basa en información estadística sexo, edad, ingresos, estilo de vida, valores, deseos, hábitos y frecuencia de compra. Para el caso de la nueva línea de negocio que desea desarrollar Grubraloor, se ha considerado al canal HORECA que lo componen los hoteles y restaurantes de la ciudad de Guayaquil, puesto que muchos de ellos cuentan con una parrilla que requiere del carbón como elemento esencial para la elaboración de sus platos estrellas, por lo cual se plantea la siguiente macro segmentación para los sacos de 30 kilos:

- Lugar en donde se satisfacen las necesidades: Guayaquil
- A quiénes satisface: Segmento HORECA (Hoteles y restaurantes)
- Necesidades que satisface: Uso de carbón vegetal más rendidor y efectivo que no requiere de aditivos para su encendido por lo que el sabor de las comidas no se modifica.
- De qué manera se satisface la necesidad: Con carbón vegetal de calidad y una entrega ininterrumpida del producto, asesoría personalizada antes, durante y después de la venta y con una presentación adecuada y justa para cubrir con la demanda del segmento HORECA.

Figura 29

Matriz de macro segmentación



Nota. Desarrollado en base al segmento HORECA y a la nueva presentación

El enfoque se centrará en proporcionar a empresarios del sector alimentos y bebidas en la ciudad, información relevante de esta nueva presentación del carbón vegetal en sacos.

Figura 30
Buyer persona



Análisis DAFO

El DAFO corresponde a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de un negocio, producto o marca. Es una herramienta que recoge un resumen del análisis que se ha realizado y que es básico para establecer estrategias que corrijan las debilidades, pongan alerta contra las amenazas, potencien las fortalezas y aprovechen las oportunidades (Fuente, 2022).

Tabla 9

Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Logística• Publicidad y Promoción• Selección de Proveedores	<ul style="list-style-type: none">• Regulaciones Gubernamentales• Seguridad de País.• Fenómenos Naturales
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Servicios• Calidad de producto• Experiencia en sector	<ul style="list-style-type: none">• Categoría con alta tasa de crecimiento• Capacidad de almacenamiento

Las principales debilidades de la empresa son:

- **Logística:** Al momento, la empresa no cuenta con vehículos propios que se dediquen exclusivamente a la entrega de esta presentación del producto, por lo cual los costos de transporte se elevan, reduciendo el margen de ganancia e incrementando el precio de venta de las

diferentes presentaciones del carbón. Sin embargo, se adquirirá un camión para que permita distribuir el producto de acuerdo a las rutas programadas con los clientes en las jornadas establecidas.

- **Publicidad y Promoción:** No existe un plan una estrategia de marketing como tal, puesto que es una empresa familiar que ha venido trabajando de manera empírica, por lo que se requiere desarrollar un análisis del mercado y determinar las acciones que beneficien al posicionamiento de los productos en los diversos públicos objetivos.
- **Selección de Proveedores:** Como la empresa ha funcionado desde su creación en la ciudad de Quevedo, al trasladar sus operaciones a Guayaquil requiere de proveedores que se encuentren más cerca. Una alternativa son los habitantes de Santa Elena, puesto que algunas comunas se dedican a esta actividad.

Sobre las amenazas que enfrenta el modelo de negocios se pueden observar:

- **Regulaciones Gubernamentales:** Los requisitos legales y tributarios para el desarrollo de las actividades económicas de la empresa también inciden en el desarrollo de las organizaciones. En este sentido, se incluye la renovación del permiso de distribución de carbón otorgado por el Ministerio del Ambiente, así como los nuevos impuestos que pudieran crearse para el sector.
- **Seguridad de País:** Los elevados índices de criminalidad en la ciudad de Guayaquil, son una amenaza debido a las constantes amenazas de los vacunadores, por lo que muchos emprendimientos cierran por

temor a las extorsiones, lo que incide en un bajo nivel de la demanda del producto.

- **Fenómenos Naturales:** El fenómeno del niño afectará a esta actividad que requiere del aire libre para el procesamiento de la madera que se convertirá en carbón, lo que se deduce en una baja producción que podría elevar su costo y precio de venta.

Las fortalezas de este modelo de negocios son:

- **Servicio:** Grubraloor tiene personal altamente calificado en el tratamiento del carbón, procesamiento del embalado y empaquetado del producto para conservar su calidad y rendimiento. Además, el área de ventas se encuentra en constante capacitación para brindar la atención personalizada al cliente, ofreciéndole productos que satisfacen sus necesidades de manera oportuna.
- **Calidad de producto:** La competencia maneja el proceso de embalado del producto de manera informal, afectando a la durabilidad del carbón; mientras que la empresa cuenta con procesos y personal calificado para el embalado y empaquetado asegurando que la calidad se mantenga en las diversas presentaciones.
- **Experiencia en el sector:** La empresa cuenta con 17 años en el mercado, por lo que los propietarios tienen la experiencia en el sector, lo que les permite descubrir las nuevas oportunidades de desarrollo.

Finalmente, las oportunidades se centran en:

- **Categoría con alta tasa de crecimiento:** Los negocios del sector HORECA en el periodo 2021 – 2022 crecieron un 24%, con una mirada prospectiva de crecimiento continuo en los siguientes años.
- **Capacidad de almacenamiento:** Se puede ampliar la bodega para mantener stock de acuerdo con la rotación del inventario una vez que se apertura el nuevo canal de HORECA.

En resumen, Grubraloor S.A. cuenta con una sólida base de experiencia y venta del producto. Para alcanzar su máximo potencial, la empresa debe considerar las debilidades en la gestión de inventario y marketing, mientras busca oportunidades de crecimiento. La empresa debe estar pendiente a las amenazas competitivas y regulatorias para mantener su posición.

Análisis CAME

El análisis CAME es una herramienta que sirve para desarrollar estrategias basándonos en los datos obtenidos previamente mediante un análisis DAFO:

Tabla 10

Análisis CAME

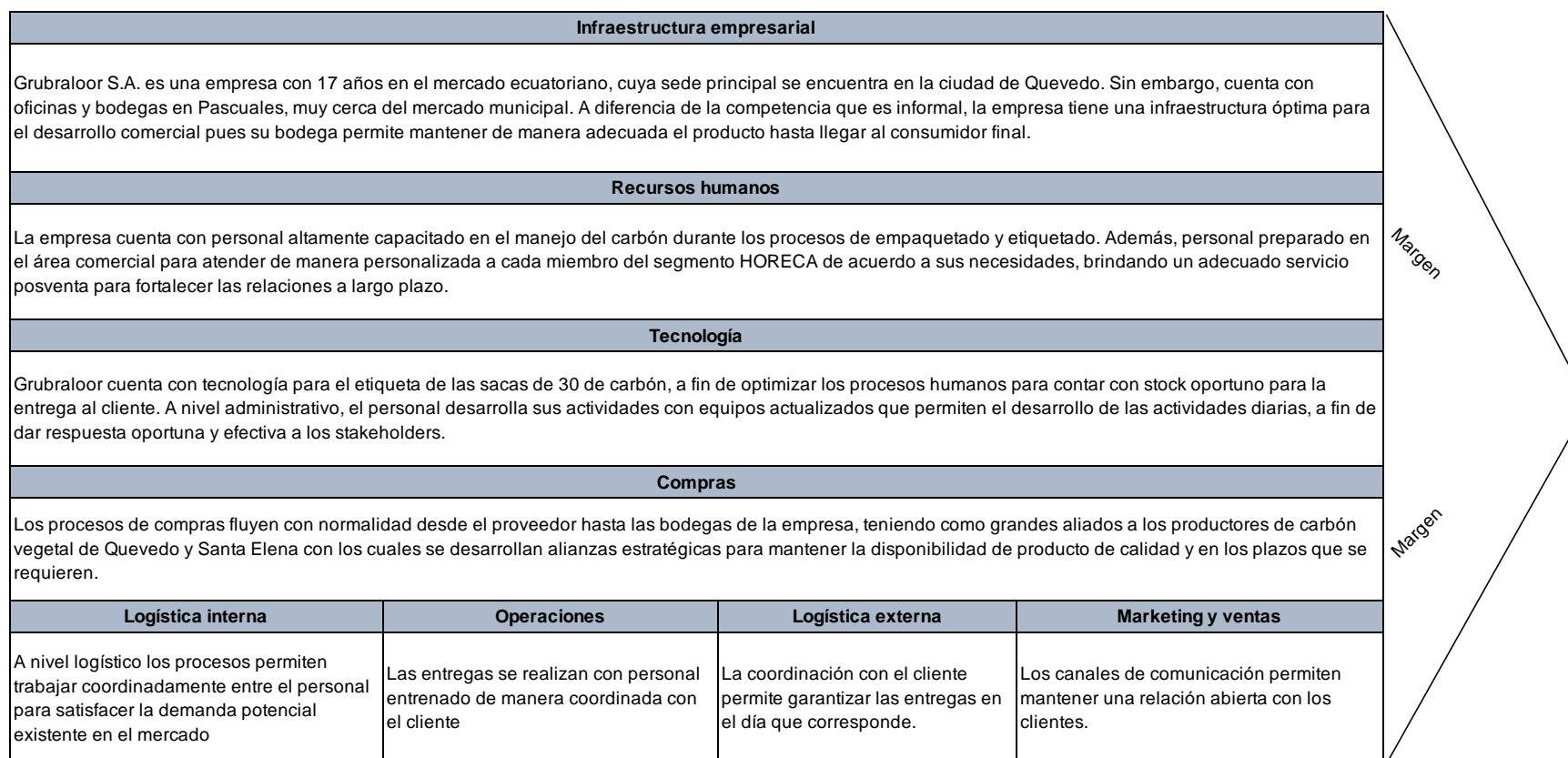
Corregir	Afrontar
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un vehículo ideal para distribución • Canales de publicidad vía redes sociales • Trabajar de la mano con captación y capacitación de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • Tramitar permisos con el ministerio de ambiente. • Implementar políticas de cobro, sin necesidad de efectivo. • Planes de contingencia en mitigación de daños por lluvia.
Mantener	Explorar
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener cultura de servicio. • Mantener calidad de producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar sustitutos que se puedan comercializar • Productos asociados.

Cadena de Valor

Una cadena de valor comprende toda la variedad de actividades que se requieren para que un producto o servicio transite a través de las diferentes etapas de producción, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso (CEPAL, 2016)

Figura 31

Cadena de Valor



Grubraloor comercializa el carbón adquirido previamente a los productores; transportándolo y almacenándolo de acuerdo a la rotación del stock, manteniendo un mínimo y máximo a fin de no desatender a los clientes.

Figura 32

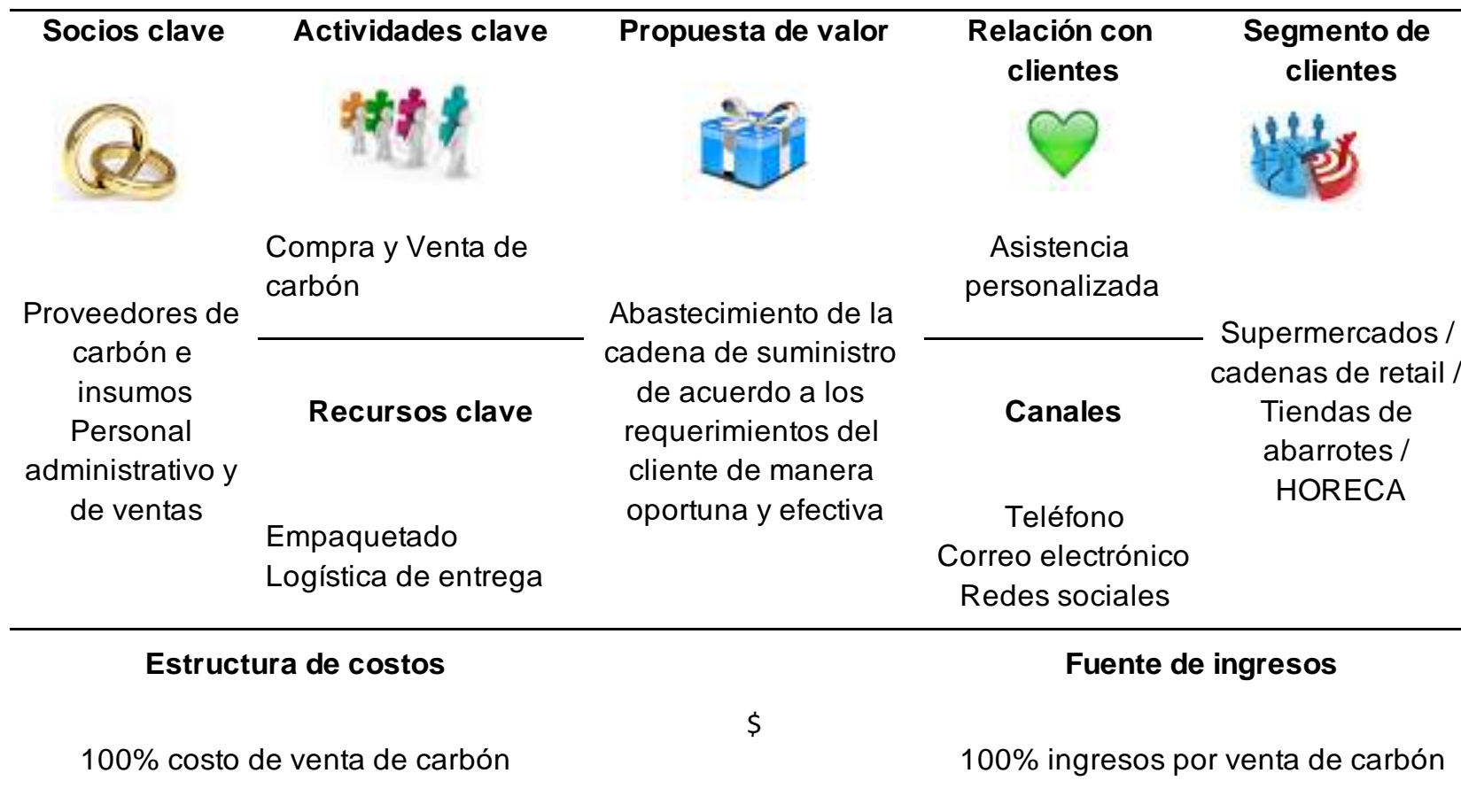
Cadena de Comercialización de carbón



Dentro de las actividades de generación de valor de la empresa, se tienen:

Figura 33

Modelo Canvas



- **Socios clave:** Son los proveedores de carbón. Cerca de Guayaquil, en lo alto de la cordillera Chongón – Colonche, se fabrica el carbón vegetal. Las poblaciones de El Corozo, Ceibitos, Las Balsas e Íceras se dedican a este oficio. Cada saco de carbón en lo alto de la montaña tiene un costo de USD \$ 7 y \$10, pudiendo encontrarlo en las ciudades entre los USD \$ 13 y USD \$ 15.
- **Actividades clave:** Son las actividades de compra y venta del producto, así como las actividades de marketing.
- **Recursos clave:** Es el empaquetado y la logística de entrega, que debe ser eficiente y puntual.
- **La propuesta de valor:** Corresponde a aquello que los clientes esperan recibir, en este caso, es el abastecimiento de la cadena de suministro de acuerdo a los requerimientos del cliente de manera oportuna y efectiva.
- **Relación con clientes:** Se mantiene una atención personalizada de acuerdo a la necesidad presentada por cada uno de los clientes del canal de HORECA.
- **Canales:** Los clientes se contactan vía WhatsApp, correo electrónico y redes sociales.
- **Segmento de clientes:** Supermercados / cadenas de retail / Tiendas de abarrotes / HORECA en la ciudad de Guayaquil.
- **Fuentes de ingresos:** 100% de la venta de los productos.
- **Estructura de costos:** 100% precio de compra de los productos (Costo de venta).

Diagnóstico

A continuación, se expone la matriz de crecimiento de Ansoff con la finalidad de establecer el nuevo producto que se desea ingresar al mercado teniendo como referencia al canal HORECA que se refiere a los hoteles y restaurantes de la ciudad de Guayaquil.

Matriz de Crecimiento de Ansoff

Desde una perspectiva amplia actual, cuando una empresa está planeando su futuro teniendo como objetivo mejorar su rentabilidad, existen tres grandes alternativas: la de “achicarse”, la de mantenerse y la de crecer (Lobaton, 2006). Como se observa se tiene el desarrollo de una nueva presentación del producto:

Tabla 11

Matriz de Desarrollo de Mercados

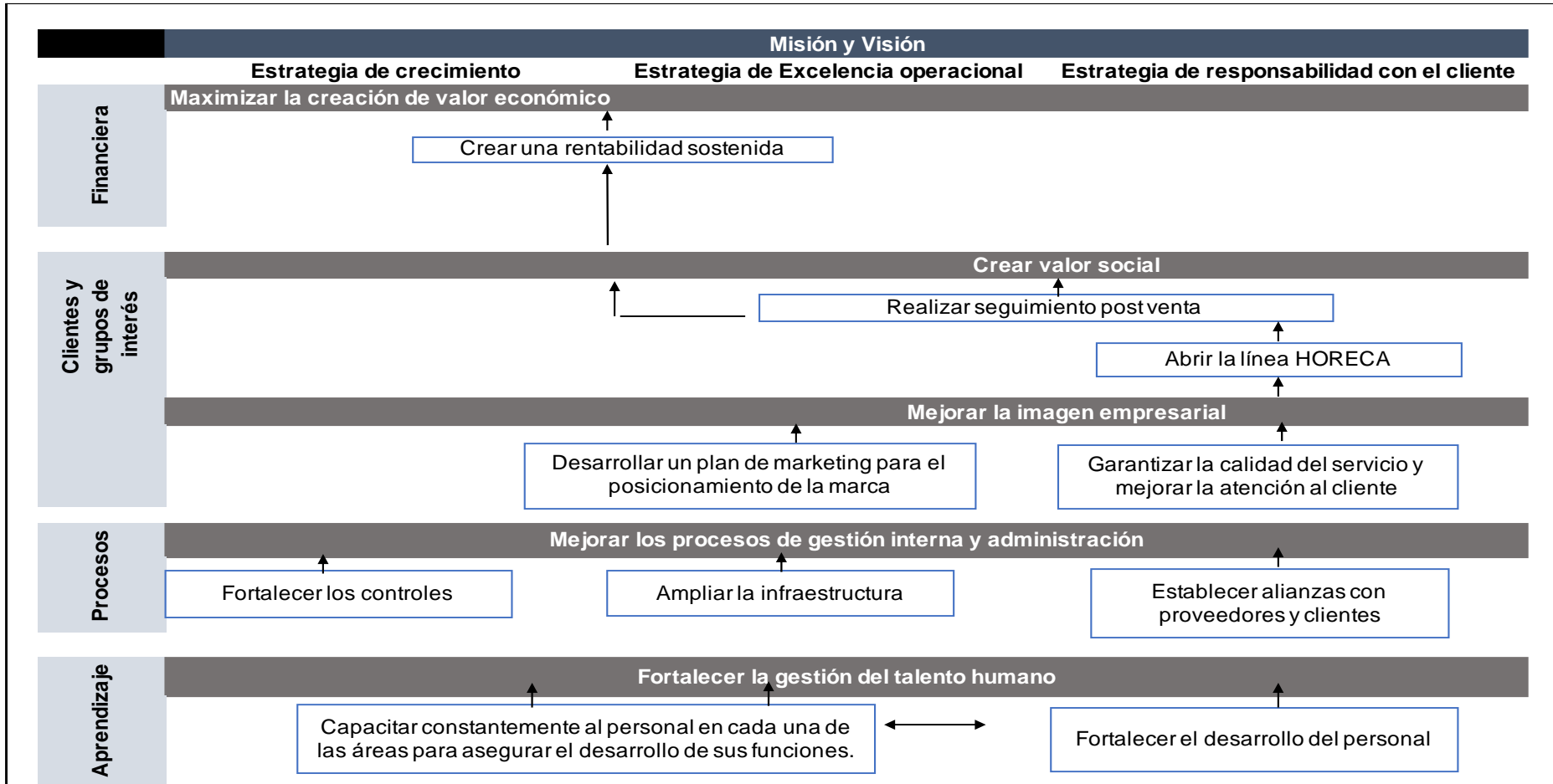
	Productos	
	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
Nuevos	Desarrollo de mercados  Saco de 30 kilos	Diversificación

Mapa Estratégico de Objetivos

El mapa estratégico de objetivos, se desarrolló con base al formato del Balance Score Card en donde se pueden observar de acuerdo a cuatro criterios, aquellos objetivos que se desean desarrollar con la puesta en marcha de las estrategias corporativas, basadas en la misión y visión del negocio.

Tabla 12

Balance Score Card



Capítulo III: Plan Estratégico

En el presente capítulo se desarrolla el plan estratégico que toma como referencia el Balance Score Card sugerido en el punto anterior, con la finalidad de que se posicione adecuadamente el producto en el canal HORECA.

Objetivo Comercial y Estrategias

El objetivo comercial es:

- Obtener el 8% del mercado total de carbón del sector HORECA con la presentación de sacos de 30 kilos.

Para ello las estrategias a seguir se enfocarán en el desarrollo de un plan comercial, administrativo y financiero que sea consecuente para lograr las metas planteadas.

Plan Comercial

Marketing Mix para Producto.

Producto:

Figura 34

Imagen del producto



Debido a que esta es una nueva presentación del carbón, y se dirige a un segmento más comercial, el empaque del producto se manejará con sacos plásticos blancos, con información del producto y origen, en el cual se adherirá el logo de la marca Súper Carbonazo.

Precio:

El precio de venta estimado para esta presentación se encuentra en los USD \$ 15 por saco de 30 kilos, con lo cual se estima un margen de utilidad del 27% con respecto al costo de venta de USD \$ 11,80.

Plaza:

Actualmente, las oficinas y bodegas de Grubraloor se encuentran en Pascuales. Desde allí se distribuirá hacia el canal directo para el segmento HORECA. Los despachos a restaurantes se manejarán de acuerdo con los días en los que recibe cada uno a sus clientes.

Figura35

Oficinas y Bodegas de Grubraloor en Pascuales



Figura 36

Ubicación de Grubraloor en Pascuales



Promoción:

Actualmente, la empresa Grubraloor no cuenta con el desarrollo de Comunicaciones Integradas de Marketing dirigido al segmento de HORECA por lo que no ha sido posible implementar estrategias para la promoción en

este sentido. Cabe destacar que, según la recopilación de resultados en la entrevista a los restaurantes, en el mercado de Guayaquil la única marca posicionada en el segmento de HORECA es Carbón Durán, por lo que es posible introducir el producto a través un concepto de valor ratificado en la preferencia de logística de entrega, tiempos de despacho. A continuación, se define algunos aspectos sugeridos que de manera orgánica apoyan en la preferencia del producto a través del marketing digital.

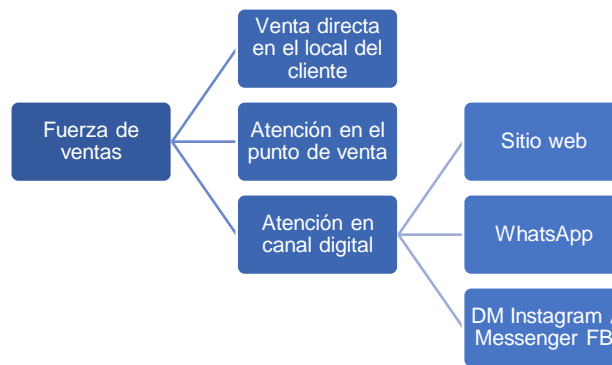
OKR1: Estrategia de fuerza de ventas

El estudio de mercado refirió la satisfacción total del segmento consultado hacia sus proveedores de carbón. Pese a contar con este escenario, la sensibilidad al cambio es alta si se propone la entrega del producto a un mejor precio, empaque y formalización del servicio, ya que, no se sienten comprometidos a adquirir a una marca específica. Por lo tanto, por medio de la estrategia de fuerza de ventas se espera conformar un equipo especializado de asesores comerciales que se encargue de la visita personalizada a las instalaciones del cliente.

La comunicación o el abordaje con el cliente es directo, teniendo dos modalidades de adquisición del producto que comprenden los canales tradicionales y digitales, tales como se observan en la figura que sigue:

Figura37

Canales comerciales empleados por la fuerza de ventas



Según la figura 37 se muestra que, la fuerza de ventas dispone de dos canales tradicionales (punto de venta y directo en las instalaciones del cliente) y a través de canales digitales (WhatsApp, Sitio web e Instagram) para ofertar el producto. Cada canal propuesto se diferencia a través del tipo del cliente recibido y las perspectivas a cubrir en función a las necesidades de compra determinadas en la entrevista y en la encuesta.

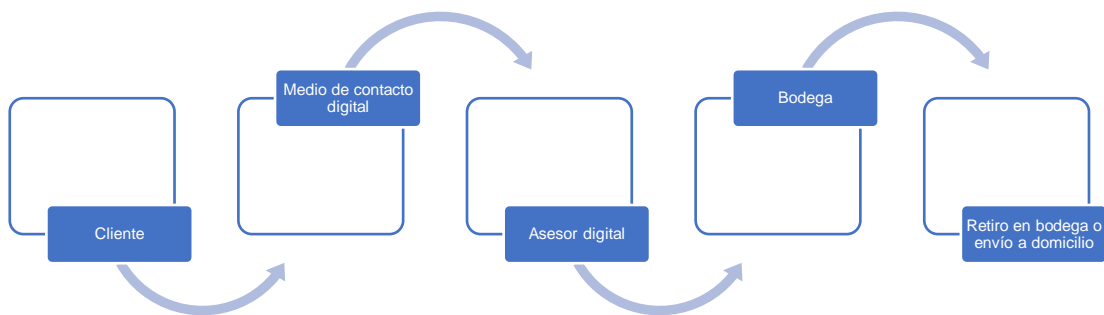
Figura 38

Atención canal digital



Como se observó en la figura 37, la generación de ventas a través de los canales digitales se produce por medio del sitio web de la marca, ingresando a SuperCarbonazo.com.ec, y seleccionando el producto directamente en la página. El cliente tiene la opción de comunicarse vía WhatsApp con un asesor comercial que responderá cualquier inquietud en relación a precios, entregas, servicio. El cliente elige el día y la hora de llegada del producto, siendo un concepto flexible solicitado en la entrevista a los restaurantes.

Figura 39
Atención venta en canal digital

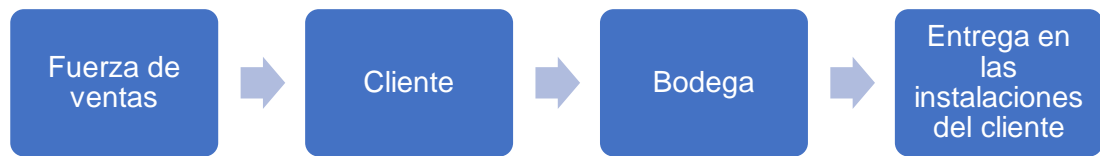


Cabe resaltar que la participación de la fuerza de ventas es netamente indirecta, consultora y no incide directamente en la compra en este canal. Depende de la experticia del usuario en seleccionar el producto y gestionar la entrega logística del producto.

Por otro lado, el canal de ventas tradicional contará con una fuerza de ventas que buscarán una base de clientes del segmento HORECA para ofrecer el producto de acuerdo a las necesidades de abastecimiento que tengan.

Figura 40

Atención venta directa a domicilio



Las acciones de la fuerza de ventas inician con el proceso de búsqueda del cliente. En esta fase los asesores tendrán que exponer el catálogo de productos a los restaurantes y luego generar las órdenes de pedido a bodega, siendo este canal el más relevante de todos porque dependiendo de las prácticas comerciales se puede fidelizar al usuario.

En cuanto a la atención en el punto de venta, el cliente acude a las instalaciones de la empresa en búsqueda del producto. Las acciones de la fuerza de ventas en este punto son exclusivamente como facilitadores, es decir, ayuda al cliente desde la forma de pago hasta la entrega del producto, no dependiendo de las técnicas comerciales porque la intencionalidad del cliente es adquirir el producto.

Figura 41

Atención en el punto de venta



OKR 2:

Estrategia de brandeo bodega de la empresa.

Para el brandeo del local se propone la instalación de un rótulo de identificación con el logo de la marca al ingreso del establecimiento en donde funcionarán las oficinas, punto de venta y bodega en la ciudad de Guayaquil.

Además, habladores para el punto de venta de la empresa y para entregarles a los restaurantes que firmen un contrato de compra por un año para el despacho del carbón en sacas de 30 kilos, tal como se puede observar en las figuras a continuación:

Figura 42

Rótulo del local



Figura 43

Habladores para el punto de venta



Figura 44

Uniforme del personal



Por otro lado, como material promocional de obsequio por festividades se plantea la entrega de ciertos artículos de merchandising que visibilizarían y ayudarían a la recordación de marca tanto en el punto de venta como en los establecimientos de los clientes.

Figura 45

Artículos de merchandising



OKR 3:

- Estrategias de marketing digital a través de acciones enmarcadas en el impulso orgánico de la marca.

Acciones de posicionamiento web

Como primer paso se realiza una selección de las palabras clave más utilizadas en los buscadores de internet asociadas a la comercialización de carbón. Esta acción permite que las publicaciones que realice la empresa dentro de sus aspectos de promoción a través de medios digitales puedan ser ubicadas con facilidad dentro de las primeras páginas del buscador de manera

que el usuario al establecer una búsqueda rápida sobre el producto pueda llegar al anuncio de la empresa en cuestión.

Figura 46

Palabras claves relacionadas con la búsqueda de la palabra carbón en Guayaquil

- adobo para pollo asado al** carbón

- asadores de** carbón **baratos**

- anafre de** carbón

- asadores de** carbón **economicos**

- alitas y costillas al** carbón

- acero al** carbón

- asar patatas en barbacoa de** carbón

- asadores a** carbón **caseros**

- alitas asadas al** carbón

- asadores de** carbón

Nota. Buscador de palabras clave, Keyword Tool

Según lo observado en la figura se puede identificar que aquellos anuncios contengan las palabras: baratas, pollo, económicos, alitas, costillas y asadores, aumentan la probabilidad de que se generen nuevos leads hacia el sitio web, lo que significaría potenciales clientes interesados en la compra de carbón. Estas palabras son consideradas para formular etiquetas de los anuncios alojados en los buscadores como Google y páginas de interés asociadas al uso del carbón para cocinar en Guayaquil.

En referencia a la arquitectura del sitio web, se sugieren los siguientes contenidos:

Figura 47

Sitio web informativo Grubraloor S.A.



Nota. Banner dinámico del producto “Súper Carbonazo” en la página web www.grubraloor.com

De acuerdo con la figura, se observa que el mensaje de posicionar el producto es directo, con un producto que parte de la bodega de la empresa directamente a la parrilla del consumidor. Dicha agilidad cumple con el criterio de la demanda desatendida de confianza en la red logística y tiempos de despacho rápido con los consumidores.

Acciones para la creación de comunidades virtuales

En cuanto a la publicidad promocionada a través del buscador de Google se procede a determinar el siguiente formato de red de búsqueda:

Figura 48

Anuncio en formato de red de búsqueda

SUPER CARBONAZO | El verdadero arte del asado

Anuncio <https://supercarbonazo.com.ec/>

De nuestra bodega a tu parrilla

Visita, Disfruta, Consume, Cocina ¡Compra Ahora!

Según lo observado en la figura, se observa un formato que se ubica directamente en Google Ads para ser posteriormente publicado a través de páginas relacionados al arte del asado y comida al carbón. Este anuncio puede ser asociado a través de videos alojados en la plataforma de YouTube de manera que los usuarios puedan ir al sitio de Súper Carbonazo de manera rápida y ágil tal como lo solicita su actual demanda potencial.

De manera complementaria se propone aplicar una comunidad del asado, alternativa que permita al cliente registrarse en el sitio web formando parte de un grupo de usuarios afines a la práctica de asado. Esta comunidad a futuro será parte de eventos relacionados a clases de cocción, eventos y cursos que impulsen esta práctica.

Tabla 13

Propuesta de valor de la página web para los ciber usuarios (comunidad del asado)

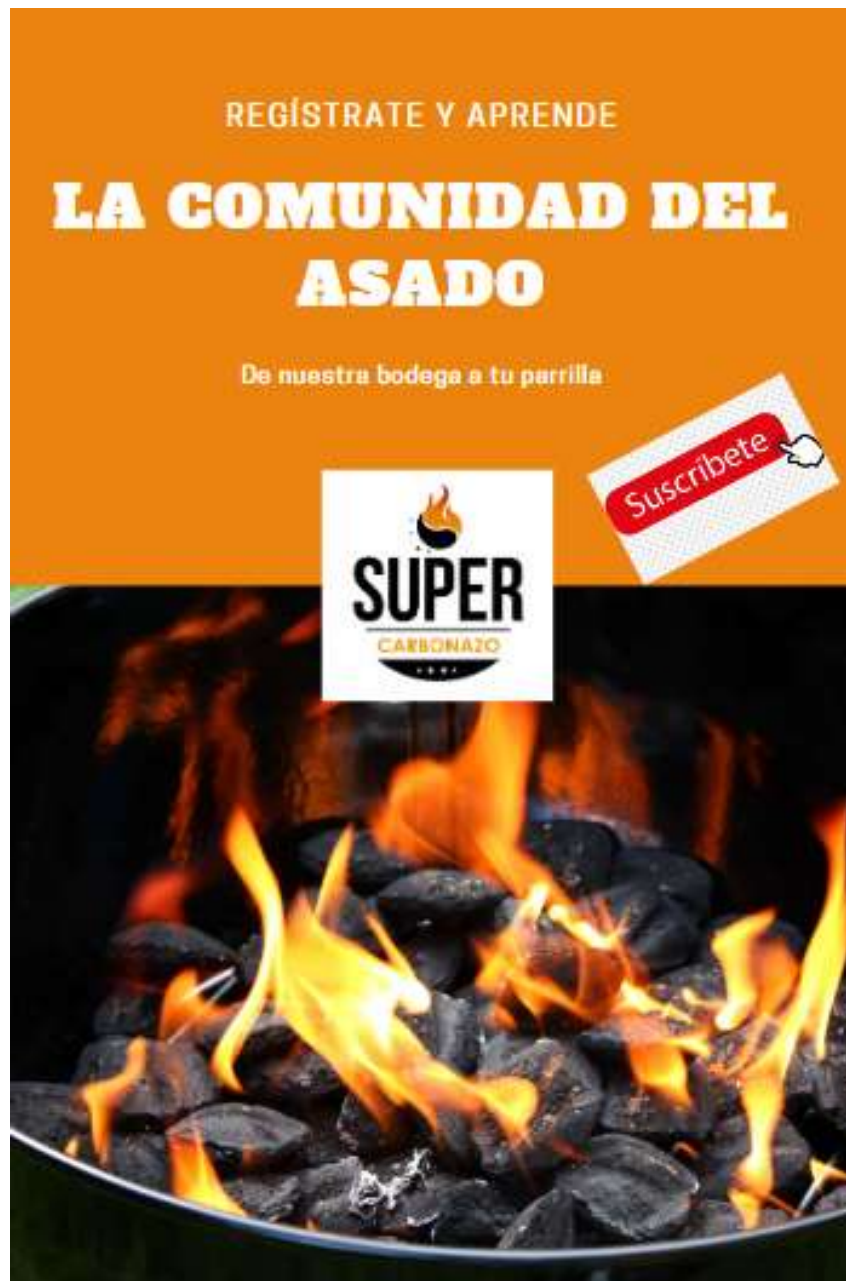
	¿Qué ofrece?	¿Para qué?	Costos y Esfuerzos
Propuesta	<ul style="list-style-type: none">- Eventos de cocción con expertos del asado.- Noticias relacionadas a la calidad del carbón y la asociación con la proteína.	Racionales: <ul style="list-style-type: none">- Precio competitivo.- Atención personalizada.- Necesidad de aprendizaje sobre el uso del carbón	<ul style="list-style-type: none">- No hay cuota de suscripción.- El cliente debe aceptar la autorización relacionados a promociones de Súper Carbonazo.

- Asesoría personalizada sobre la incertidumbre de la calidad del producto.
 - Contenidos de interés relacionados al carbón
- Emocionales:**
- Formar parte de grupos o comunidades especializados en asado
 - Mejorar el sabor de su cocina
 - Experto carbonero
- Recibir sugerencias sobre cambios en el producto.
 - Promover un canal de comunicación continua
-

En cuanto a los artes publicitarios empleados para promocionar la comunidad del asado se tienen los siguientes recursos:

Figura 49

Arte publicitario en redes sociales sobre la promoción de la comunidad del asado



Por medio de los posteos publicitarios se invitará a todos los usuarios a que visiten la página web para formar parte de la comunidad del asado; un concepto que permite a la empresa ofertar su producto a través de la suscripción directa de los clientes interesados en el manejo del carbón como medio para cocinar. Este arte publicitario será alojado en Facebook, con el fin de llevar tráfico a la web.

Tabla 14

Presupuesto de la estrategia de posicionamiento web



Detalle	Valor
Rediseño del sitio web	\$600
Hosting + dominio + correos	\$50
Total	\$650

Benchmarking

Dentro de los principales competidores se tienen:

Tabla 15

Benchmarking

Nombre	Detalle
Carbón Durán	 <p>No tiene desarrollado retail</p> <p>Sacas de carbón con diferenciación de precio.</p> <p>Bodega en la vía Durán – Tambo.</p> <p>Saca por USD \$ 15 dólares.</p> <p>Se contacta por sitio web y WhatsApp</p>
Darwim Bailón:	 <p>No tiene desarrollado retail</p> <p>Sacas de carbón a USD \$ 20</p> <p>Bodega en Flor de Bastión.</p> <p>Se contacta por WhatsApp.</p>

Territorios y Rutas, Productividad en Ruta

Se estima que la cobertura del nuevo producto se realizará a nivel de la ciudad de Guayaquil, para lo cual de acuerdo con la lista de pedidos semanales se procederá a especificar días de entrega para cada sector.

Figura 50

División urbana de Guayaquil



Nota. Tomado de *Geografía de Guayaquil* (2015)

De acuerdo con el mapa de división urbana de Guayaquil, la parroquia Ximena es la seleccionada, ya que es un sector comercial y financiero en donde se ubican la mayor cantidad de restaurantes; segmento al que se dirige el nuevo producto. En esta parroquia se tendrá una triple jornada los días miércoles y viernes.

El contacto con el cliente lo realizan el jefe de Ventas y el Asistente; quienes acuden directamente al segmento de HORECA y brindan información

sobre la empresa y los productos. Los pedidos se recibirán de manera telefónica; mientras que los despachos son responsabilidad del jefe Logístico y su Chofer.

Figura 51

Mapa y rutas a recorrer en la parroquia Ximena



Nota. Tomado de Geografía de Guayaquil (2015)

Se dividen las tres rutas para cada vendedor de acuerdo al volumen de venta:

La ruta 1 comprende los establecimientos ubicados desde la calle Venezuela por el sur hasta la Cooperativa Unión de Bananeros.

La ruta 2, desde la Avda. Quito, Centro Comercial Río Centro Sur. En esta se encuentran los restaurantes más grandes los cuales serán atendidos por el vendedor Senior que es el de mayor experiencia.

La ruta 3, desde el sector del Estero las Ranas hasta el Hospital General del Guasmo Sur.

Organización y Funciones de la Estructura de Ventas

Como se ha mencionado anteriormente, Grubraloor es una empresa familiar, por lo que no cuenta con una estructura organizacional definida. A continuación, se describe el organigrama sugerido para formalizar los puestos y funciones del personal con la finalidad de establecer el talento humano necesario para el correcto funcionamiento del modelo de negocios.

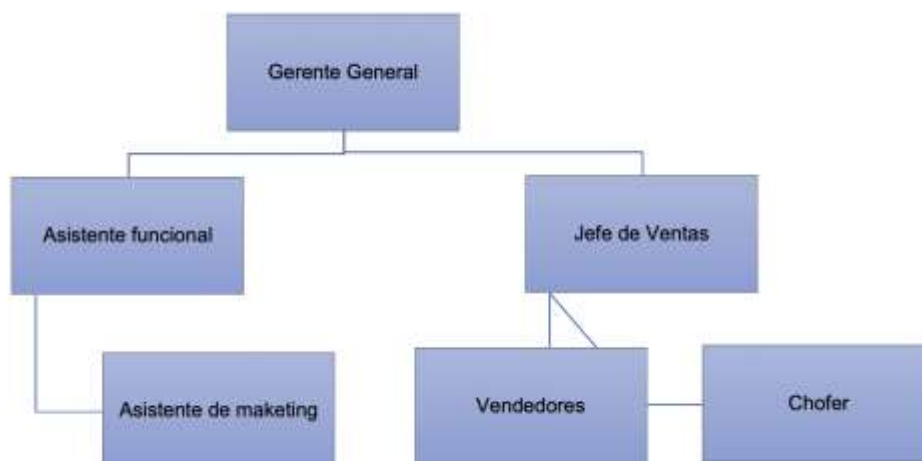
Propuesta de la Estructura Organizacional y Funcional

Se propone que la empresa cuente con mínimo cuatro departamentos divididos en:

- Administrativo – Financiero
- Compras
- Distribución logística
- Ventas

Figura 52

Organigrama



Función de los cargos por puesto de trabajo

Tabla 16

Funciones del Gerente General

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	Gerente General
REPORTA A:	Junta de socios
Actividades	Representar a la empresa de manera judicial y extrajudicial Aprobar las estrategias comerciales para el desarrollo de la empresa Aprobar las contrataciones de personal nuevo Aprobar los contratos con clientes de cadenas de supermercados Conceder descuentos Dirigir al personal hacia el cumplimiento de las metas organizacionales Aprobar compras y pagos a proveedores Identificar oportunidades de negocio para el crecimiento de la empresa Investigación y desarrollo para expandir la marca



Tabla 17

Funciones de la Asistente Funcional


MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO:	Asistente Funcional	
REPORTA A:	Gerente General	
<hr/>		
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de la agenda del Gerente Revisión de contratos para la aprobación Contacto con clientes y personal de la empresa Realizar acercamientos con potenciales clientes y vendedores Organización de eventos Revisión y manejo de los documentos legales de la empresa Responsable del inventario de la empresa Manejo de la base de datos de proveedores Realizar informes sobre la gestión del inventario Manejar los procesos de compra y abastecimiento Recibir facturas de proveedores y validar la cotización Tener comunicación asertiva para la Gerencia Mantener al día la base de datos de clientes Organizar documentos para cada tema 	

Tabla 18

Asistente de Marketing


MANUAL DE FUNCIONES		
CARGO:	Asistente de Marketing	
REPORTA A:	Jefe de Marketing	
<hr/>		
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> Presntar oportunidades de formación y desarrollo de nuevas presentaciones de producto Contribuir a la mejora continua Usar la plataforma de diseño gráfico Organizar eventos y activaciones Coordinar con los departamentos de logística y ventas Realizar anualmente el plan de marketing Coordinar la fabricación de materiales POP Levantar la información de la competencia (precios, presentación de marca, estrategias). Manejar la comunicación interna y externa Realizar contenido en Facebook Medir y reportar los post mensuales de Facebook 	

Tabla 19
Jefe de Ventas

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	Jefe de Ventas
REPORTA A:	Gerente General
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> Identificar, analizar y resolver problemas del mercado Realizar y presentar plan de ventas trimestral Reunirse con los vendedores para recopilar información y ajustar estrategias de ventas Asegurar la comunicación asertiva con todos los departamentos Analizar diariamente las ventas Realizar KPIS Seguimiento diario a vendedores para analizar su desempeño Realizar informes comerciales y que solicite la gerencia Establecer nuevos procesos de mejora Desarrollar capacitaciones comerciales para mejorar las habilidades del equipo



Tabla 21
Funciones del vendedor

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO:	Vendedores
REPORTA A:	Jefe de Ventas
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> Prospectar y analizar nuevos clientes Mantener relaciones sólidas con los clientes Relaciones comerciales con el cliente Conocer las bondades del producto Conocer la política de la empresa Manejo de la base de datos Identificar las objeciones del cliente y abordarlas eficientemente Cumplir con la cuota mensual Visita al cliente y ofrece los productos Informar novedad del día a día a la jefatura directa Cierra ventas efectivas Realiza seguimiento de la calidad recibida por los clientes Realiza la cobranza



Tabla 20

Funciones del Chofer

MANUAL DE FUNCIONES

CARGO: Chofer

REPORTA A: Jefe de Ventas

Actividades

- Apoya con la gestión de la toma física de inventarios
- Carga y descarga de productos
- Transportar el inventario de productos hasta las bodegas de la empresa
- Transportar el inventario de productos hasta las bodegas del cliente

Diseño de la Compensación para el Área Comercial

Parte del salario emocional y beneficios para el personal de ventas se tiene:

- Día de cumpleaños libre,
- Desayuno de campeones: Reconocimiento mensual por cumplimiento de meta de ventas.
- Capacitaciones en relación con el servicio al cliente y desarrollo de habilidades blandas:

Tabla 21

Presupuesto para capacitaciones

Detalle	Valor
Capacitación de "Servicio al cliente interno y externo"	USD \$ 250
Desarrollo de habilidades blandas	USD \$ 250
Total, anual	USD \$ 500

Estructura Fija y Variable

Se ha estandarizado el salario para las jefaturas y para los asistentes de los diferentes departamentos. Los vendedores para contratar serán dos personas que tendrán como sueldo base \$ 475 y comisionarán el 0,05% del total de la utilidad bruta prevista. Esta nómina considera el salario a percibir para cada uno de los puestos de trabajo de la empresa, así como los beneficios sociales y costos asumidos por Grubraloor:

- Salarios
- Comisiones
- Aportes patronales
- Décimo tercer sueldo (total percibido por el empleado en el año/12, calculado de diciembre del año anterior a noviembre del año actual)
- Décimo cuarto sueldo (salario básico unificado, calculado de marzo del año pasado a febrero del año actual)
- Vacaciones (total percibido por el empleado en el año/24, calculado desde la fecha de contratación hasta el cumplimiento del año)
- Fondos de reserva (8,33% del total de ingresos percibidos por el empleado)

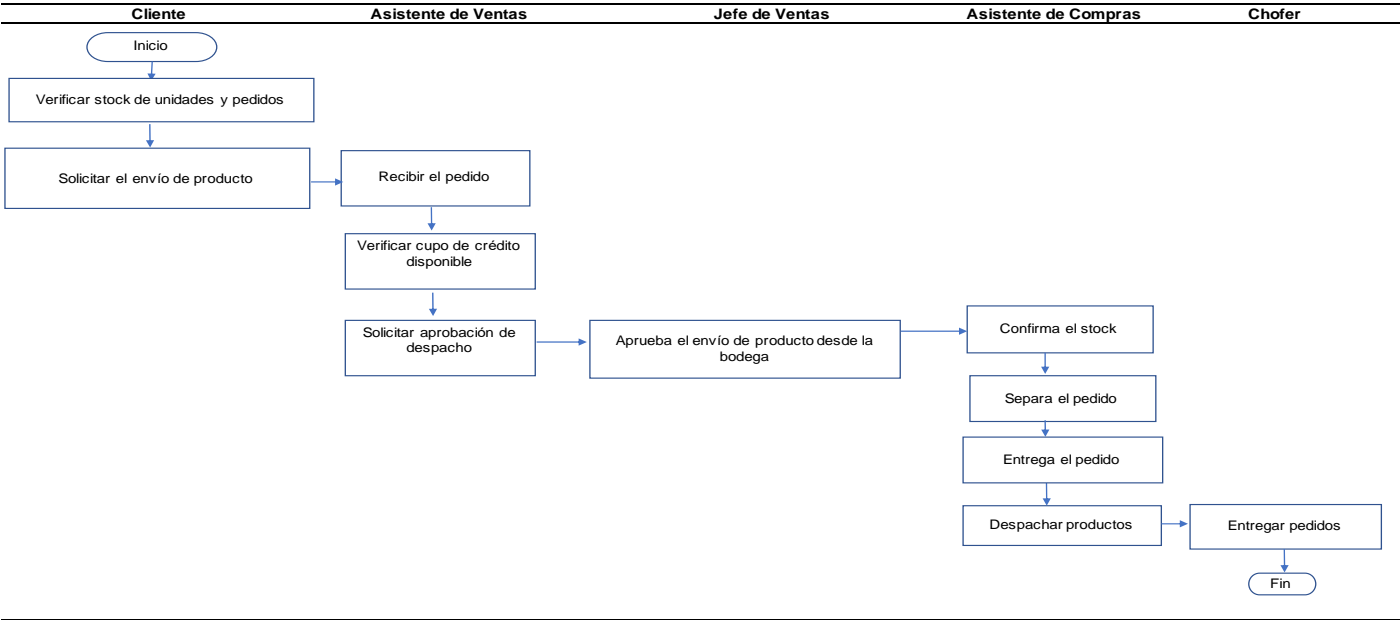
Tabla 22
Nómina mensual y anual

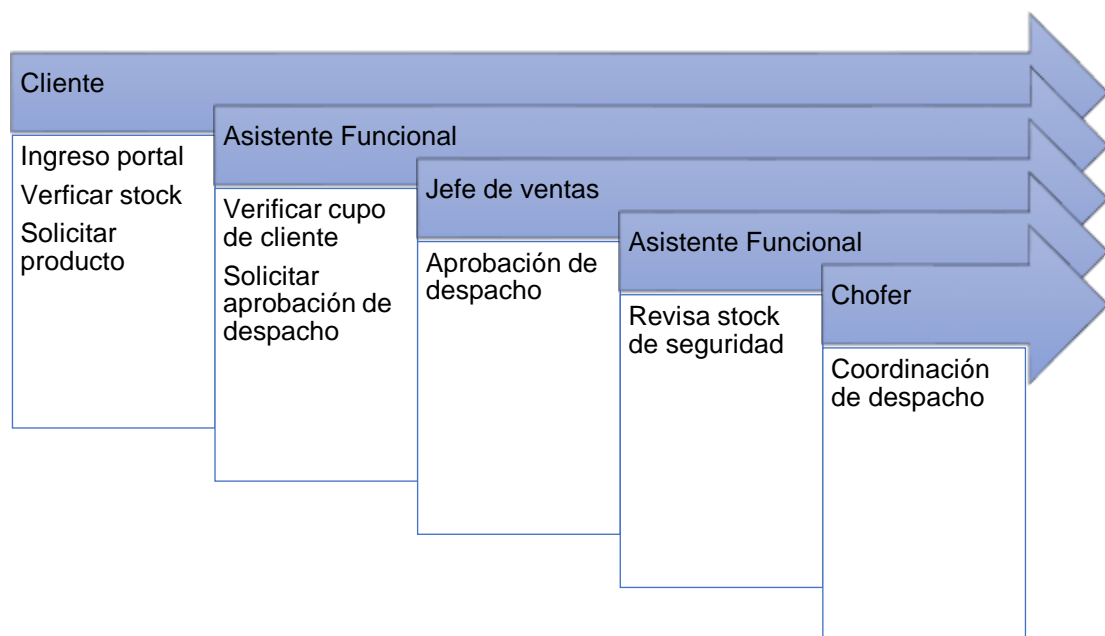
Nómina año 1										
Cargos	Cantidad	Sueldo	Comisiones	Aporte 12,15%	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondos de Reserva	Total mensual	Total anual
Gerente General	1	700		85	58	38	29	58	969	11.630
Asistente Funcional	1	475		58	40	38	20	40	670	8.040
Vendedores	2	950	129	131	90	38	45	90	1.473	17.679
Asistente de Marketing	1	475		58	40	38	20	40	670	8.040
Jefe de Ventas	1	475		58	40	38	20	40	670	8.040
				-	-		-	-		-
Chofer	1	475		58	40	38	20	40	670	8.040
Total		3.550		447	307	230	153	306	5.122	61.468

Gestión de Ventas

Como se mencionó anteriormente, el proceso de la gestión de ventas se realizará a través de los distintos canales de comunicación de la empresa; pero, principalmente se organizará según los acuerdos a los que el jefe de Ventas llegue con la empresa adquiriente.

Figura 53
Proceso de venta y despacho de productos HORECA





Operaciones Comerciales

En cuanto a las operaciones comerciales, se estiman los siguientes rubros y previsiones:

Mercado, Previsiones, Cuotas y Presupuesto de Ventas

Dimensionamiento del Mercado

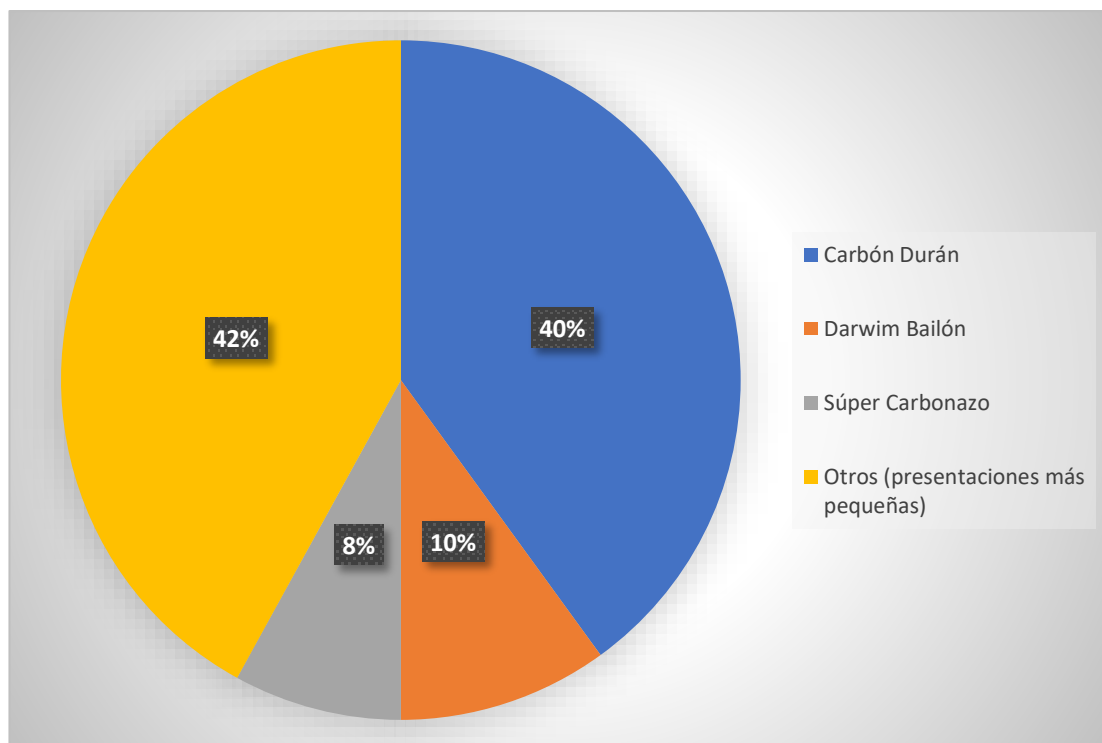
Ante la ausencia de una marca que lidere la oferta de carbón en sacas de 30 kilos para el segmento HORECA en la ciudad de Guayaquil, se tiene que el 42% de los hoteles y restaurantes adquieren el producto a través de supermercados en presentaciones más pequeñas y a los competidores directos que tiene el 50% del mercado.

Súper Carbonazo al ser una marca que se encuentra en el segmento de retail ya cuenta con un nivel de conocimiento más elevado que sus

competidores en la nueva presentación del producto por lo que no será difícil captar el 8% del mercado inicialmente.

Figura 54

Participación del mercado



Determinación de las Previsiones

Se estima entonces que el nuevo producto (sacas de 30 kilos de carbón vegetal) captará el 8% del mercado; es decir, de los 1751 establecimientos de alimentos y bebidas en la ciudad de Guayaquil, al menos 140 hoteles, restaurantes y asaderos tendrán un vínculo comercial con Grubraloor; comprando por lo menos 6 sacas a la semana y 24 al mes.

Tabla 23

Estimación de las provisiones

Frecuencia	Total, sacas de carbón	Detalle
Semanal	840	Estimación de sacas de carbón vegetal en base al promedio adquirido por establecimiento
Mensual	3.360	Sacas de carbón vegetal de 30 kilos
Anual	40.320	Sacas de carbón vegetal de 30 kilos

Presupuestos y cuotas de Venta

En cuanto al presupuesto y cuotas de venta se tiene la siguiente proyección:

Tabla 24

Presupuesto y cuotas de venta

Cantidad	PVP unitario	Costo de venta unitario	Utilidad bruta por saca	PVP	Costo de venta	Utilidad bruta
40.320	15	11,80	3,20	604.800	475.776	129.024

Como se observa en la tabla anterior, el costo pactado con los proveedores por las sacas de carbón de 30 kilos es de USD \$ 11,80; mientras que el precio estimado para los clientes es de USD \$ 15. Se maneja un rubro acorde con el mercado, considerando que la competencia informal ofrece descuentos por compras en grandes volúmenes.

Control de la Gestión Comercial

El control de la gestión comercial se realizará con la contratación de un CRM, el cual permite gestionar de manera eficaz la relación comercial con el cliente definiendo qué necesita, cómo lo quiere, cuándo y cómo se podría mejorar la propuesta, programando promociones o descuentos especiales de acuerdo a los meses de alta y baja demanda, estableciendo objetivos y cuotas de venta.

El equipo operativo (compras – logística y ventas) engranarán perfectamente sus actividades a través de este sistema que se contratará, en el cual se podrán conocer los avances de las entregas, stocks y estadísticas relacionadas con el giro del negocio.

El CRM se vinculará con el ERP Contífico, el cual será manejado por el equipo administrativo para procesar la información desde cualquier dispositivo con acceso a internet, lo cual es ventajoso si se desea facturar en sitio, y monitorear la cartera y metas de venta según los presupuestos. El costo anual de este sistema no supera los USD \$ 500.

Control del Volumen de Ventas

Se manejará un presupuesto de ventas mensual. En la tabla a continuación, se han identificado cinco meses en las que la demanda de carbón se eleva por festividades propias del año (febrero/marzo carnaval, abril semana santa, julio y octubre fiestas de Guayaquil y diciembre reuniones navideñas).

Se estima duplicar la venta en los meses identificados, ya que se dan diferentes actividades como ferias gastronómicas, promociones en hoteles y restaurantes, lo que eleva el consumo del carbón.

Tabla 25

Presupuesto de ventas y costos por mes.

Meses	Cantidades estimadas	Ingresos	Costos
Enero	3.360	\$ 50.400,00	\$ 39.648,00
Febrero	6.720	\$ 100.800,00	\$ 79.296,00
Marzo	3.360	\$ 50.400,00	\$ 39.648,00
Abril	6.720	\$ 100.800,00	\$ 79.296,00
Mayo	3.360	\$ 50.400,00	\$ 39.648,00
Junio	3.360	\$ 50.400,00	\$ 39.648,00
Julio	6.720	\$ 100.800,00	\$ 79.296,00
Agosto	3.360	\$ 50.400,00	\$ 39.648,00
Septiembre	3.360	\$ 50.400,00	\$ 39.648,00
Octubre	6.720	\$ 100.800,00	\$ 79.296,00
Noviembre	3.360	\$ 50.400,00	\$ 39.648,00
Diciembre	6.720	\$ 100.800,00	\$ 79.296,00
Total	57.120	\$ 856.800,00	\$ 674.016,00

Cuadro de mando del Director de Ventas

El cuadro de mando del Director de Ventas considera algunos indicadores que se han mencionado anteriormente:

Tabla 26

Cuadro de mando del Director de Ventas

Perspectiva	Objetivo	Metas	Indicadores (KPIs)
	Desarrollar el nuevo empaquetado de 30 kilos de carbón vegetal para el segmento HORECA	Capturar el 8% del mercado	Tasa de conversión Visitante/Comprador
Ventas	Posicionar a nivel digital de manera orgánica los productos mediante la comunidad del asado	Llegar a un 50% de nivel de conocimiento del mercado.	Número de visitas al sitio web Número de seguidores en RRSS
	Fidelizar al cliente del segmento HORECA	Promedio de compra por mes de 24 sacas por cliente	Valor promedio mensual de Ticket

Capítulo IV: Estudio Económico y Financiero

Capital inicial

Para determinar el capital inicial que servirá como base para el desarrollo del plan de negocios, se deben establecer algunos de los rubros correspondientes a los costos, gastos e inversiones a realizar.

Costos y gastos

Considerando que el costo de adquisición de la saca de carbón de 30 kilos es de \$10, se ha estimado que el servicio de transporte y estiba desde el productor hasta las bodegas de la empresa tiene un valor de \$ 1,30 (\$1 de transporte y \$0,30 de estiba); mientras que el saco con el logo de la marca tiene un costo de USD \$ 0,50, dando como costo total USD \$ 11,80.

Tabla 27

Costos estimados por saco de carbón

Costos	Valor
Costo de 30 kilos de carbón	\$ 10,00
Saco brandeado	\$ 0,50
Transporte y estiba	\$ 1,30
Costo total	\$ 11,80

Para la proyección de los costos se ha obtenido un promedio de los últimos indicadores de inflación, considerando las publicaciones del INEC.

Tabla 28

Promedio de inflación

Año	Inflación
2013	2,68%
2014	3,67%
2015	4,87%
2016	1,59%
2017	0,16%
2018	-0,71%
2019	0,61%
2020	0,17%
2021	-0,69%
2022	4,23%
Promedio	1,66%

Como resultado de la aplicación de las estimaciones proyectadas, considerando la inflación del 1,66% y con una capacidad anual de distribución de 40.320 sacos de carbón vegetal de 30 kilos, se tienen los siguientes resultados de los costos para los próximos cinco años:

Tabla 29

Costos proyectados en carbón a cinco años (dólares americanos)

Costos	2024	2025	2026	2027	2028
Carbón 30 kilos	475.776	483.664	491.684	499.836	508.123

En cuanto a los gastos, se tienen los siguientes:

- Sistema Contable por USD \$ 500 anuales.
- Suministros de Oficina por USD \$ 184 anuales.
- Seguridad por USD \$ 6000 anuales.
- Combustible por USD \$ 7.200,00 anuales.
- Permisos municipales por USD \$ 2.000,00 anuales.
- Alquiler de local por USD \$ 3.600 anuales.
- Plan de Marketing por USD \$ 11.839 anuales.

Inversiones

Además, se deberán realizar las siguientes inversiones:

Tabla 30

Vehículos

Vehiculos	Cantidad	Costo unitario	Depreciación anual
Camión	1	17.500	3.500
Totales		17.500	3.500

Tabla 31

Equipos de cómputo

Equipos de computación				
Detalle	Costo unitario	Cantidad	Costo total	Depreciación anual
Laptos	600	4	2.400	
Impresora	350	1	350	
Total			2.750	917

Tabla 32

Muebles de Oficina

Muebles de Oficina	Cantidad	Costo	Depreciación anual
Sillas	7	280	
Escritorios	7	420	
Perchas	7	560	
Archivadores	7	560	
Totales		1.820	182

También, se invertirá en la adecuación del local, para lo cual se invertirán USD \$ 2.000,00, los cuales se amortizarán por el tiempo de vigencia del contrato de arrendamiento.

Costos pre Operacionales

Se consideraron tres meses para el cálculo del capital de trabajo requerido en donde se han detallado el valor de los permisos municipales, y otros gastos administrativos y de ventas, como se muestra en el detalle:

Tabla 33

Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	Valor
Sueldos	\$ 15.818,00
Publicidad	\$ 2.959,75
Sistema contable	\$ 125,00
Combustible	\$ 1.800,00
Suministros de oficina	\$ 46,00
Seguridad	\$ 1.500,00
Permisos municipales	\$ 500,00
Alquiler de la bodega	\$ 900,00
Total	\$ 23.648,75

El total requerido para abrir la nueva línea de negocio sumando el capital de trabajo USD \$ 45.720,75 (compra de activos fijos USD \$ 22.070 más adecuaciones USD \$ 2.000). Los accionistas de la empresa aportarán con el 15% para la nueva línea de negocio; es decir USD \$ 6.858,11; mientras que el apalancamiento financiero necesario será de USD \$ 38.862,64.

Tabla 34

Distribución del financiamiento

Financiamiento	Monto total	%
Capital propio	\$ 6.858,11	15%
Apalancamiento financiero	\$38.862,64	85%
Total, requerido	\$45.720,75	100%

El financiamiento se obtendrá por medio del Banco del Pacífico, a 60 meses plazo de tipo Desarrollo Empresarial, a una tasa del 9,45% capitalizable mensualmente con una cuota fija de USD \$ 815,25.

Tabla 35

Tabla de amortización del financiamiento con la entidad bancaria

Periodo	Capital	Cuota	Interés	Amortización	Saldo de capital
Año 1	38.863	9.783	3.401	6.382	32.481

Año 2	32.481	9.783	2.771	7.012	25.469
Año 3	25.469	9.783	2.079	7.704	17.764
Año 4	17.764	9.783	1.318	8.465	9.300
Año 5	9.300	9.783	483	9.300	0
Total		48.914	10.052	38.863	

Proyecciones

Proyección de Ingresos

En cuanto a los ingresos proyectados, se tiene que, por la venta de carbón de 30 kilos se tendrán los siguientes valores:

Tabla 36

Proyección de ingresos

Ingresos	2024	2025	2026	2027	2028
Carbón 30 kilos	604.800	614.828	625.021	635.384	645.919

Estados financieros

Estado de Resultados

De acuerdo con los costos y gastos proyectados, así como los ingresos se tienen los siguientes resultados:

Tabla 37
Estado de Resultados

Estado de Resultados						
Detalle	Horizonte de planificación					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		604.800,00	614.827,58	625.021,43	635.384,28	645.918,95
Costo de ventas		475.776,00	483.664,37	491.683,52	499.835,63	508.122,91
Utilidad Bruta en ventas		129.024,00	131.163,22	133.337,90	135.548,65	137.796,04
Gastos Administrativos		53.032,67	53.829,07	54.638,68	54.545,04	55.381,72
Sueldos Administrativos		35.750,00	36.342,74	36.945,30	37.557,85	38.180,56
Sistema Contable		500,00	508,29	516,72	525,28	533,99
Suministros de Oficina		184,00	187,05	190,15	193,30	196,51
Seguridad		6.000,00	6.099,48	6.200,61	6.303,42	6.407,93
Permisos municipales		2.000,00	2.033,16	2.066,87	2.101,14	2.135,98
Depreciación de Activos Fijos		4.598,67	4.598,67	4.598,67	3.682,00	3.682,00
Adecuaciones		400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Alquiler de local		3.600,00	3.659,69	3.720,37	3.782,05	3.844,76
Gastos de Venta		44.757,49	45.499,57	46.253,96	47.020,85	47.800,45
Sueldos Ventas		25.718,49	26.144,91	26.578,39	27.019,06	27.467,03
Combustible		7.200,00	7.319,38	7.440,73	7.564,10	7.689,51
Publicidad		11.839,00	12.035,29	12.234,84	12.437,69	12.643,91
Gastos Financieros		3.400,79	2.770,87	2.078,77	1.318,35	482,89
Interés		3.400,79	2.770,87	2.078,77	1.318,35	482,89
Utilidad operativa		27.833,05	29.063,71	30.366,50	32.664,40	34.130,98
Participación de trabajadores		4.174,96	4.359,56	4.554,98	4.899,66	5.119,65
Utilidad antes de impuestos		23.658,09	24.704,15	25.811,53	27.764,74	29.011,34
Impuesto a la renta		5.914,52	6.176,04	6.452,88	6.941,19	7.252,83
Utilidad o pérdida neta		17.743,57	18.528,11	19.358,65	20.823,56	21.758,50

Flujo de caja

Se dividen los flujos de efectivo en operacionales, inversiones y financiero:

Tabla 38

Flujo de caja

Flujo de caja						
Detalle	Horizonte de planificación					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Flujo operativo		32.831,71	23.972,89	24.829,58	25.738,55	26.372,14
Ingresos de contado		604.800,00	614.827,58	625.021,43	635.384,28	645.918,95
Egresos		571.968,29	590.854,69	600.191,85	609.645,74	619.546,81
Costo de ventas		475.776,00	483.664,37	491.683,52	499.835,63	508.122,91
Sueldos Administrativos		35.750,00	36.342,74	36.945,30	37.557,85	38.180,56
Sistema Contable		500,00	508,29	516,72	525,28	533,99
Suministros de Oficina		184,00	187,05	190,15	193,30	196,51
Seguridad		6.000,00	6.099,48	6.200,61	6.303,42	6.407,93
Permisos municipales		2.000,00	2.033,16	2.066,87	2.101,14	2.135,98
Alquiler de local		3.600,00	3.659,69	3.720,37	3.782,05	3.844,76
Sueldos Ventas		25.718,49	26.144,91	26.578,39	27.019,06	27.467,03
Publicidad		11.839,00	12.035,29	12.234,84	12.437,69	12.643,91
Combustible		7.200,00	7.319,38	7.440,73	7.564,10	7.689,51
Interés		3.400,79	2.770,87	2.078,77	1.318,35	482,89
Participación de trabajadores			4.174,96	4.359,56	4.554,98	4.899,66
Impuesto a la renta			5.914,52	6.176,04	6.452,88	6.941,19
(+) Flujo de inversiones	- 24.070,00					
(+) Flujo de actividades financieras	45.720,75 -	6.382,07 -	7.011,99 -	7.704,09 -	8.464,51 -	9.299,97
Capital Propio	6.858,11					
Financiamiento	38.862,64 -	6.382,07 -	7.011,99 -	7.704,09 -	8.464,51 -	9.299,97
Flujo de caja anual	21.650,75	26.449,64	16.960,90	17.125,48	17.274,04	17.072,16
Flujo de caja acumulado	21.650,75	48.100,39	65.061,29	82.186,78	99.460,81	116.532,98

Estado de Situación Financiera

Dentro de los estados de situación financiera se dividen tanto activos como pasivos en corrientes y no corrientes:

Tabla 39

Estado de Situación Financiera

Balance General						
Detalle	Horizonte de planificación					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	\$ 45.720,75	\$ 67.171,73	\$ 79.133,96	\$ 91.260,78	\$ 104.452,81	\$ 117.442,98
Activos Corrientes	\$ 21.650,75	\$ 48.100,39	\$ 65.061,29	\$ 82.186,78	\$ 99.460,81	\$ 116.532,98
Bancos	\$ 21.650,75	48.100,39	65.061,29	82.186,78	99.460,81	116.532,98
Activos No Corrientes	\$ 22.070,00	\$ 17.471,33	\$ 12.872,67	\$ 8.274,00	\$ 4.592,00	\$ 910,00
Equipos de Computación	\$ 2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00	2.750,00
Depreciación Acumulada de Equipos de Computación	-	916,67	- 1.833,33	- 2.750,00	- 2.750,00	- 2.750,00
Muebles de Oficina	\$ 1.820,00	\$ 1.820,00	\$ 1.820,00	\$ 1.820,00	\$ 1.820,00	\$ 1.820,00
Depreciación Acumulada de Muebles de Oficina	-	182,00	- 364,00	- 546,00	- 728,00	- 910,00
Vehículos	\$ 17.500,00	17.500,00	17.500,00	17.500,00	17.500,00	17.500,00
Depreciación Acumulada de Vehículos	-	3.500,00	- 7.000,00	- 10.500,00	- 14.000,00	- 17.500,00
Otros Activos	\$ 2.000,00	\$ 1.600,00	\$ 1.200,00	\$ 800,00	\$ 400,00	\$ -
Adecuaciones	\$ 2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Amortización de Adecuaciones	-	400,00	- 800,00	- 1.200,00	- 1.600,00	- 2.000,00
Pasivos	\$ 38.862,64	\$ 42.570,05	\$ 36.004,17	\$ 28.772,34	\$ 21.140,82	\$ 12.372,48
Pasivo corriente		10.089,48	10.535,59	11.007,86	11.840,85	12.372,48
Participación de trabajadores por Pagar		4.174,96	4.359,56	4.554,98	4.899,66	5.119,65
Impuesto a la renta por Pagar		5.914,52	6.176,04	6.452,88	6.941,19	7.252,83
Pasivo No Corriente	\$ 38.862,64	\$ 32.480,57	\$ 25.468,58	\$ 17.764,48	\$ 9.299,97	\$ 0,00
Préstamo bancario	\$ 38.862,64	32.480,57	25.468,58	17.764,48	9.299,97	0,00
Patrimonio	\$ 6.858,11	\$ 24.601,68	\$ 43.129,79	\$ 62.488,44	\$ 83.311,99	\$ 105.070,49
Capital Social	\$ 6.858,11	\$ 6.858,11	\$ 6.858,11	\$ 6.858,11	\$ 6.858,11	\$ 6.858,11
Utilidades o pérdidas en el ejercicio		\$ 17.743,57	\$ 18.528,11	\$ 19.358,65	\$ 20.823,56	\$ 21.758,50
Utilidades acumuladas			\$ 17.743,57	\$ 36.271,68	\$ 55.630,33	\$ 76.453,88
Pasivo + Patrimonio	45.720,75	67.171,73	79.133,96	91.260,78	104.452,81	117.442,98

Análisis financiero

Dentro del análisis financiero se tienen los siguientes resultados:

Tabla 40

Análisis financiero

Análisis financiero						
Detalle	Horizonte de planificación					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja	- 45.720,75	32.831,71	23.972,89	24.829,58	25.738,55	26.372,14
Inversión	- 45.720,75					
Tasa Interna de Retorno	54,20%					
D Deuda Financiera	9,45%					
E Capital aportado por accionistas	6.858,11					
kd Costo de deuda financiera	10,00%					
t Impuesto a la renta pagado	25,00%					
ke Rentabilidad exigida por accionistas	25,00%					
<u>Kd*D(1-T)+Ke*E</u>	1.714,53					
E + D	6.858,20					
WACC	25,00%	TASA DE DESCUENTO				
VAN	27.784,49					
Tiempo de recuperación	1,54	1 año 6 meses 14 días				
Años	1					
Meses	6					
Días	14					

La rentabilidad del negocio se mide de por los indicadores de Tasa Interna de Retorno y Valores Actual Neto; en este caso el modelo de negocios es viable debido a que el TIR tiene una tasa del 54,20% superior a la Tasa de Descuento del 25% que incluye los impuestos, la deuda y lo que los accionistas esperan recibir de beneficio. Por otro lado, el VAN o beneficio adicional es de USD \$ 27.784,49, con un tiempo de retorno de la inversión de un año, seis meses y catorce días.

Punto de Equilibrio

Como se observa en la tabla del cálculo del punto de equilibrio, la empresa debe vender 31.138 sacos de 30 kilos de carbón vegetal para que sus costos totales sean iguales al total de ingresos.

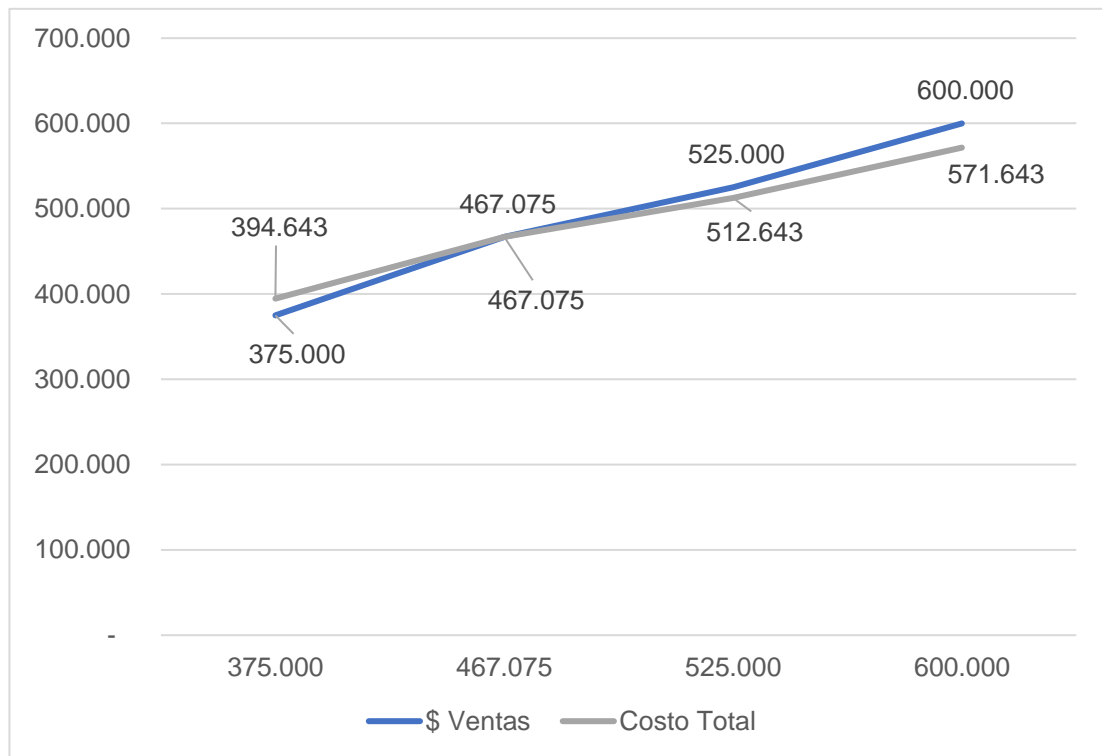
Tabla 41

Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO						
El punto de equilibrio es aquel punto donde los Ingresos totales se igualan a los Costes totales.						
		Datos para el gráfico				
		Q Ventas	25.000	31.138	35.000	40.000
		\$ Ventas	375.000	467.075	525.000	600.000
		Costo Variable	295.000	367.432	413.000	472.000
		Costo Fijo	99.643	99.643	99.643	99.643
		Costo Total	394.643	467.075	512.643	571.643
		Beneficio	-	19.643	-	12.357
		Para alcanzar el punto de equilibrio se debe vender 31.138 unidades				
Datos iniciales						
Precio Venta	15,00					
Coste Unitario	11,80					
Gastos Fijos Año	99.643					
Unidades de Equilibrio	31.138					
Ventas de Equilibrio	\$ 467.074,99					

Figura 55

Punto de Equilibrio



Capítulo V: Responsabilidad Social

Base Legal

A pesar de que la Responsabilidad Social Empresarial no se considera dentro de la normativa legal vigente, existen algunos puntos relacionados a los efectos de la actividad de extracción de carbón vegetal por medio de la quema de leña:

- Constitución de la República (2008): dentro del artículo 14, se reconoce el derecho de los ciudadanos a vivir en ambientes sanos y equilibrados, los cuales deben garantizar su sostenibilidad y el buen vivir.
- El Código Orgánico del Ambiente (2017) dentro del Capítulo V, contempla los componentes abióticos y bióticos del medio ambiente ecuatoriano, principalmente en su artículo 190 en el cual se tiene que aquellas actividades riesgosas o que generan impactos ambientales deben procurar proteger y conservar los ecosistemas, sin afectar a las dinámicas poblacionales y de regeneración de los ciclos vitales. También, se refiere a la calidad del aire.

Por lo tanto, es indispensable que la empresa Grubraloor se asegure de cumplir con todas las normativas con respecto al manejo de la calidad del aire y del agua.

Hoja de ruta para la evaluación e implementación de la RSE en Grubraloor

Con la finalidad de cumplir con la evaluación del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible como parte de la Responsabilidad Social Empresarial, se plantea la aplicación del modelo de la Hoja de Ruta de la Fundación SERES (2023) que debe seguir:

- Mapa de impacto social
- Impacto de las actividades de la empresa en los ODS
- Selección de los objetivos más relevantes para la empresa.
- Desarrollo de las estrategias de RSE.
- Revelar la posición de la empresa.

Figura 56

Mapa de impacto social

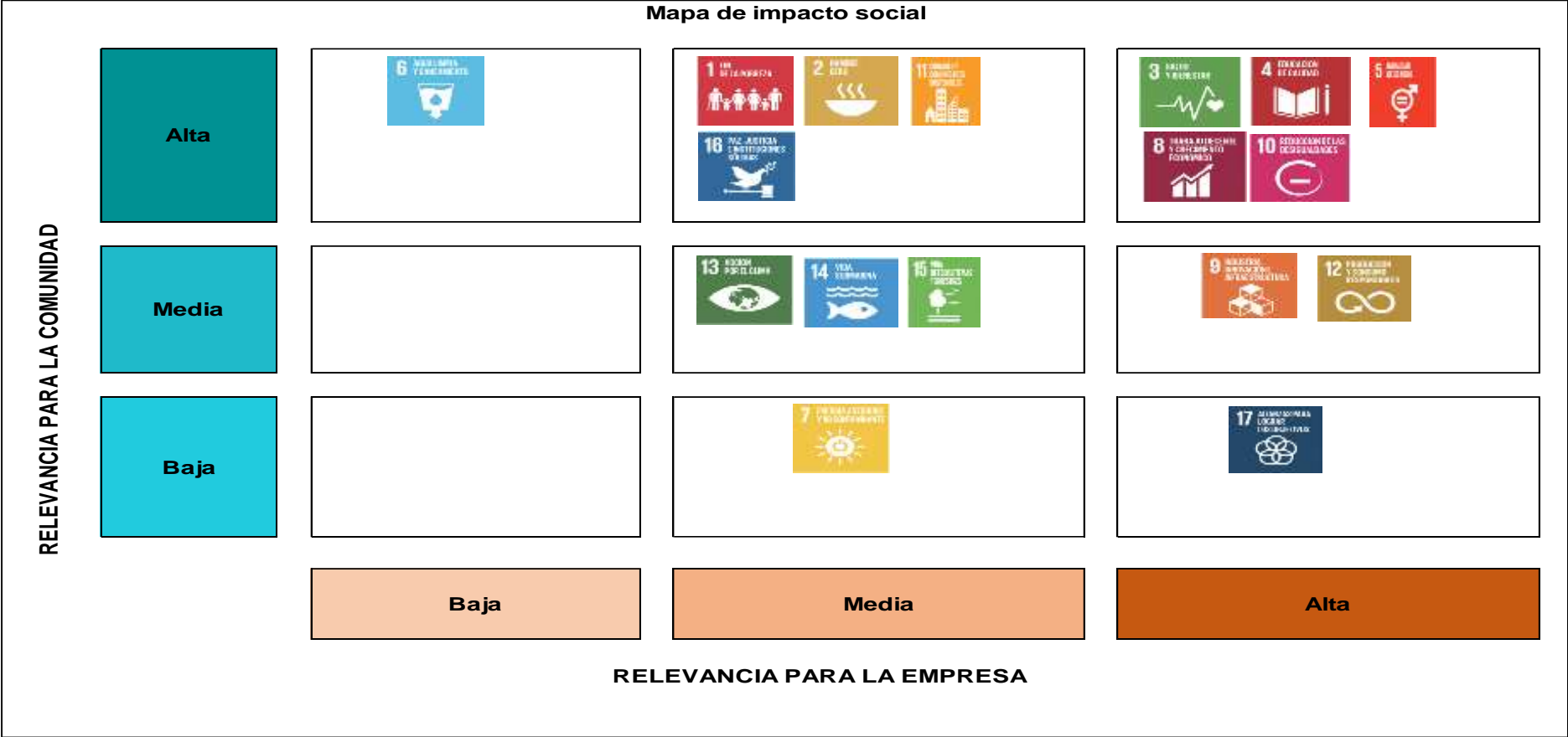


Tabla 42

Objetivos de Desarrollo Sostenible

Objetivos de Desarrollo Sostenible	Enfoque
1. Erradicación de la pobreza	Contribuir mediante acciones a la reducción de la brecha de pobreza y pobreza extrema
2. Hambre cero	Es necesario actuar rápidamente para proporcionar alimentos y ayuda humanitaria a las regiones que corren más riesgos.
3. Salud y bienestar	Garantizar una vida sana y promover el bienestar
4. Educación de calidad	La educación permite la movilidad socioeconómica ascendente y es clave para salir de la pobreza.
5. Igualdad de Género	Mujeres escolarizadas, capacitadas y empoderadas.
6. Agua limpia y saneamiento	Agua potable salubre
7. Energía asequible y no contaminante	La energía es el factor que contribuye principalmente al cambio climático y representa alrededor del 60% de todas las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero.
8. Trabajo decente y crecimiento económico	Un crecimiento económico inclusivo y sostenido puede impulsar el progreso, crear empleos decentes para todos y mejorar los estándares de vida.
9. Industria, innovación e infraestructura	Países menos desarrollados necesitan acelerar el desarrollo de sus sectores manufactureros
10. Reducción de las desigualdades	Las desigualdades también están aumentando para las poblaciones vulnerables en países con sistemas sanitarios más deficientes y en países que se enfrentan a crisis humanitarias existentes
11. Ciudades y comunidades sostenibles	Habitantes en barrios pobres, infraestructuras y servicios inadecuados y sobrecargados que empeora la contaminación del aire.
12. Producción y consumo responsables	El consumo y la producción mundiales dependen del uso del medio ambiente natural y de los recursos de una manera que continúa teniendo efectos destructivos sobre el planeta.
13. Acción por el clima	El cambio climático está afectando a todos los países de todos los continentes. Está alterando las economías nacionales y afectando a distintas vidas.
14. Vida submarina	El océano impulsa los sistemas mundiales que hacen de la Tierra un lugar habitable para el ser humano.
15. Vida de ecosistemas terrestres	Prevenir, detener y revertir la degradación de los ecosistemas de todo el mundo
16. Paz, justicia e instituciones sólidas	Los conflictos, la inseguridad, las instituciones débiles y el acceso limitado a la justicia continúan suponiendo una grave amenaza para el desarrollo sostenible.
17. Alianzas para lograr los objetivos	Para que un programa de desarrollo se cumpla satisfactoriamente, es necesario establecer asociaciones inclusivas (a nivel mundial, regional, nacional y local) sobre principios y valores, así como sobre una visión y unos objetivos compartidos que se centren primero en las personas y el planeta.

Como se observa en la figura 56, el Objetivo 6: Agua limpia y saneamiento pese a ser tener un impacto alto para las comunidades tiene una relevancia baja para la empresa, puesto que es competencia de los municipios y el gobierno central el garantizar el acceso a este derecho.

Objetivo 7: Energía asequible y no contaminante. Aunque es responsabilidad de todos en el planeta cuidar la emisión de gases de efecto invernadero para revertir el calentamiento global, la ciudadanía aún no está preparada ni informada adecuadamente sobre las alternativas que podrían respaldar esta iniciativa. No obstante, la implementación de estrategias de energías limpias, como la incorporación de paneles solares, para el funcionamiento del punto de venta no solo contribuiría a la reducción de emisiones, sino que también generaría un ahorro considerable para la empresa en el consumo de energía eléctrica.

Los objetivos 13, 14 y 15 tienen un impacto significativo a largo plazo para la empresa y las comunidades. En relación con la plantación de árboles, se propone esta medida para contribuir al medio ambiente, promoviendo la biodiversidad y abordando los efectos negativos en los ecosistemas terrestres. La plantación de árboles no solo beneficia la salud ambiental, sino que también involucra a la comunidad en prácticas sostenibles. Es crucial planificar y ejecutar estas acciones de manera responsable, eligiendo especies autóctonas y comprometiéndose con el mantenimiento a largo plazo. Adoptar un enfoque integral maximizará el impacto positivo en los objetivos climáticos y de conservación.

Los ODS 3, 4, 5, 8, 9 y 10 tienen un impacto significativo en la empresa y sus stakeholders. Para abordarlos, la empresa implementará políticas concretas, como la promoción de la igualdad de género y la provisión de educación de calidad para los colaboradores. Estas medidas contribuirán a un entorno laboral inclusivo y apoyarán el crecimiento económico sostenible. La empresa se compromete a adoptar prácticas laborales justas y fomentar la innovación para cumplir de manera integral con los ODS y fortalecer su impacto positivo en la sociedad.

Los ODS 9 y 12 impactan de manera media a la comunidad y alta a la empresa al vincular el desarrollo sostenible de infraestructuras con la rentabilidad empresarial. La adopción de innovaciones en infraestructura y prácticas de producción sostenibles beneficia a la empresa, mejorando eficiencia y reduciendo la huella ambiental. El aporte a estos ODS se manifiesta en la implementación de tecnologías limpias, promoción de eficiencia en la producción y fomento de prácticas de consumo responsables. Estas acciones no solo cumplen con objetivos globales, sino que también refuerzan la posición de la empresa como agente de cambio positivo en su entorno.

Finalmente, un impacto alto para la empresa y bajo para los stakeholders lo tiene el Objetivo: 17. Alianzas para lograr los objetivos, puesto que muchas veces las comunidades desconocen todos los procesos que deben seguirse para poner en marcha las acciones que los benefician.

La empresa ha gestionado el impacto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) cumpliendo de manera empírica con las normativas

laborales y de seguridad social. Reconociendo que el mínimo viable se cumple con estos requisitos legales, la empresa busca superar este estándar. Por ejemplo, en el caso de contribuir a la reforestación, se establecerán convenios con centros especializados para garantizar la plantación efectiva de nuevos árboles. Esta iniciativa demuestra un compromiso más allá de las obligaciones básicas, alineándose con la aspiración de los ODS de alcanzar metas ambiciosas y generar un impacto positivo significativo

Esto implica una responsabilidad de parte del Gobierno Corporativo que busca desarrollar acciones en favor de la comunidad asegurando plazas de trabajo fijas con remuneraciones que son canceladas a tiempo.

Tabla 43

Selección, planificación y proyección de los ODS

Objetivos de Desarrollo Sostenible	Acciones de Súper Carbonazo	Resultados esperados
2. Hambre cero	Generar nuevas plazas de empleo directo e indirecto de la mano con el crecimiento de la empresa	Contar con 50 proveedores como mínimo para la producción de carbón vegetal
3. Salud y bienestar	Desarrollo de programas de salud para los colaboradores de la empresa	Calificación de 80/100 en clima laboral
8. Trabajo decente y crecimiento económico	Desarrollar programas de capacitación interna a los colaboradores	Lograr el 75% de colaboradores capacitados al finalizar el año
5. Igualdad de Género	Mantener el cumplimiento de la política de no discriminación e igualdad de oportunidades	Política de no discriminación del personal
7. Energía asequible y no contaminante	Instalar paneles solares en la tienda	Proyecto a implementar en el sexto año de trabajo para reducir un 60% de consumo de energía eléctrica
9. Industria, innovación e infraestructura	Desarrollar nuevas estrategias digitales para dar a conocer las acciones de la empresa en cuanto a temas de RSE	Dar a conocer las acciones al 50% de los consumidores de la marca
12. Producción y consumo responsables	Desarrollar planes de reciclaje	Colocar puntos de reciclaje en las bodegas
15. Vida de ecosistemas terrestres	Mantener el uso de bolsas biodegradables	Lograr el 0% del uso de plásticos de un solo uso en la empresa
16. Paz, justicia e instituciones sólidas	Cumplir con las normas legales en todas sus operaciones	Mantener menos del 2% de demandas relacionadas al tema laboral
17. Alianzas para lograr los objetivos	Buscar una fundación para colaborar con el desarrollo social y económico de más personas en el país	Generar alianza público privada, involucrando autoridades, que nos permitan actuar de manera eficaz en los problemas de nuestra comunidad

Como se mostró en la tabla anterior, las estrategias se refieren a la relación con los stakeholders principalmente con clientes, proveedores y colaboradores.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Se describieron las diferentes líneas de negocio relacionadas a la empresa Grubraloor S.A., encontrando que el carbón es uno de los productos más relevantes para la compañía pues los consumidores buscan este material para cocinar debido a la importancia de su sabor.
- Se identificó el comportamiento de los establecimientos de alimentos y bebidas, objeto de estudio, mediante una investigación de mercado; y analizar los factores internos y externos que afectan a la comercialización de carbón en la ciudad de Guayaquil, encontrando que los restaurantes están completamente satisfechos con la relación comercial que mantienen actualmente con sus proveedores de manera indistinta a si están o no legalizados, existiendo una baja incidencia de la inclusión de otros proveedores con productos diferentes al carbón. Uno de los principales factores de compra son la puntualidad, seriedad, calidad y responsabilidad en las entregas, así como la disponibilidad del producto.
- Se diseñaron estrategias comerciales para el producto Súper Carbonazo de la compañía Grubraloor S.A. con el objetivo de alcanzar el 8% de captación de establecimientos del segmento HORECA, que incluyen una estrategia de fuerza de ventas, estrategia de brandeo bodega de la empresa y estrategias de marketing digital a través de acciones enmarcadas en el impulso orgánico de la marca.
- Se evaluaron las proyecciones financieras y económicas demostrando que el modelo de negocio es viable debido a que el TIR tiene una tasa del 54,20% superior a la Tasa de Descuento del 25% que incluye los

impuestos, la deuda y lo que los accionistas esperan recibir de beneficio. Por otro lado, el VAN o beneficio adicional es de USD \$ 27.784,49, con un tiempo de retorno de la inversión de un año seis meses y catorce días.

- Finalmente, se realizaron estrategias de RSE para asegurar que la empresa pueda cumplir y alinear sus objetivos a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Grubraloor implementar las diferentes estrategias de marketing sugeridas en el presente documento para que pueda captar el 8% del mercado del segmento HORECA, incrementando sus ingresos y contribuyendo a la generación de nuevas plazas de empleo directas e indirectas en el sector.

Evaluar el mercado por lo menos una vez al año para monitorear los cambios en el comportamiento del consumidor de carbón; ya sea para el segmento de consumidores finales y de HORECA, para desarrollar nuevas estrategias para la empresa y redefinir los objetivos corporativos.

Desarrollar a futuro y darle impulso al ecommerce, posicionándolo como una línea de comercialización directa a través de distintas estrategias SEO y SEM de pago, según los resultados que se obtengan del posicionamiento orgánico propuesto en el presente documento.

Implementar las diferentes acciones para lograr una verdadera RSE dentro de Grubraloor que permita ser reconocida por las acciones que mitigan el impacto de la generación de carbón vegetal en las comunidades, en la calidad del suelo y del agua de los consumidores.

REFERENCIAS

- Alan, D. & Cortez, L. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigación científica* (primera). I UTMACH.
- Álava, P. (2022). Plan Estratégico Institucional. Quito, Ecuador: Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito, Ecuador: Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2017). Código Orgánico Del Ambiente. Quito, Ecuador: Registro Oficial Suplemento 983, 1–92.
- Baca, A. (2021). Baca Parrillas. Obtenido de Historia de la Parrilla y el Asado: <https://bacaparrillas.com/2021/05/06/historia-de-la-parrilla-y-el-asado/>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación (tercera). Pearson.
- Corporación Financiera Nacional. (2023). Silvicultura y extracción de madera. Quito, Ecuador: Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios, CFN BP.
- Del Alcázar, J. (2023). Ecuador Estado Digital, junio. Quito, Ecuador: Mentino.
- Diario La Hora. (2023). Asalto Anillo Vial de Quevedo. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/etiquetas/asalto-anillo-vial-de-quevedo/>
- Galarza, C. R. (2020). Los alcances de una investigación. Cienciamerica. Geografía de Guayaquil. (2015). Obtenido de https://conocemiplaneta.blogspot.com/2015/06/blog-post_10.html
- Grubraloor S. A. (2023). <https://grubraloor.com/wp>

- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). Babahoyo: Saberes del Conocimiento.
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4 (3), 163-173.
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4 (3), 163-173.
- Hernández, C., & Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Alerta*, Vol. 2 No. 1, 2(1), 76 - 79. Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/journal/419/4191907012/>
- Hernández, S. R. (2019). "Metodología de Investigación". México: McGraw Hill / Interamericana de Editores S. A.
- Hernández, S. R. (2019). "Metodología de Investigación". México: McGraw Hill / Interamericana de Editores S. A.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (primera). MCGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (primera). MCGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta). Mc Graw Hill.

- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación (Quinta). Mc Graw Hill.
- INEC. (2023). Ecuador en Cifras. Obtenido de Censo 2022: <https://www.censoecuador.gob.ec/ecuadormap/>
- Instituto Brasileño de Economía (FGV IBRE). (2023). Porta Libre. Recuperado de https://portalibre.fgv.br/system/files/2023-03/encuesta-economica-de-america-latina_-fgv_press-release_1er2023_0.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2023). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU: Indicadores Laborales. Quito, Ecuador: Ecuador en Cifras.
- Jiménez, A., Anchundia, H., Manrique, T., & Castro, S. (2022). Impacto socioeconómico de la producción de carbón vegetal en una comuna rural. Obtenido de <https://www.editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/362/503>
- Lobaton, J. (2006). La Matriz de Ansoff, sigue vigente cuarenta años después? Contabilidad y Negocios, vol. 1, núm. 1, julio, 1(1), 41 - 44. Obtenido de <file:///Users/sergiobravo/Downloads/409-Texto-del-articulo-1602-1-10-20120314.pdf>
- López, H. (2023). IEBS. Obtenido de Cómo definir el target de manera efectiva: <https://www.iebschool.com/blog/como-definir-target-publicidad-online/#:~:text=El-target-o-publico-objetivo,objetivos-comerciales-y-de-marketing.>
- López-Roldán, P. & Fachelli, S. (2016). *Metodología de la investigación social cuantitativa* (primera). Universidad Autónoma de Barcelona.

- López-Roldán, P. & Fachelli, S. (2016). *Metodología de la investigación social cuantitativa* (primera). Universidad Autónoma de Barcelona.
- Maldonado, R. (2021). GastroLab. Obtenido de Historia a la parrilla: así ha sido la evolución que han tenido los asadores: <https://www.gastrolabweb.com/tendencias/2021/9/30/historia-la-parrilla-asi-ha-sido-la-evolucion-que-han-tenido-los-asadores-15663.html>
- Maranto, M., & Gonzalez, M. (2015). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Obtenido de Fuentes de información: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/LECT132.pdf>
- Medianero, D. (2022). *Investigación en gestión pública: Conceptos básicos y Clasificación General*. (Documento de trabajo No. 2022 -01). Instituto de Investigaciones Económicas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Medianero, D. (2022). *Investigación en gestión pública: Conceptos básicos y Clasificación General*. (Documento de trabajo No. 2022 -01). Instituto de Investigaciones Económicas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Medina, L., & Salazar, E. (2021). Análisis de la acogida de las e-commerce delivery de restaurantes de Guayaquil. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21393/1/UPS-GT003524.pdf>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2023). Boletín de cifras del sector productivo. Quito, Ecuador: Producción.

- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica (primera)*. Universidad Surcolombiana.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica (primera)*. Universidad Surcolombiana.
- National Geographic. (2021) ¿Es la quema de pellets de madera una opción de energía renovable que respeta el medio ambiente? Obtenido de <https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/2021/11/es-la-quema-de-pellets-de-madera-una-opcion-de-energia-renovable-que-respeta-el-medio-ambiente#:~:text=La-madera-se-considera-un,efecto-invernadero-que-el-carbon.>
- Neill, D., & Cortez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Machala: Ediciones UTMACH.
- Olmos, D. (2016). *Construcción y operación de planta de producción de carbón vegetal, que incorpora tecnologías limpias y amigables con el ambiente*. Obtenido de <http://bancodeideas.gob.ec/proyecto/view?data=aWQ9MTAxMjM3D>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (1983). *Métodos simples para fabricar carbón vegetal*. Obtenido de <https://www.fao.org/3/x5328s/x5328s00.htm>
- PWC. (2022). *Encuesta Mundial de CEOs de PwC – Capítulo Ecuador*. PwC: Resultados que impactan, enero, 1 - 13.
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.
- Sanchez Molina, A., & Murillo Garza, A. (2021). *Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa*.

Sánchez, A. & Murillo, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la Historia* 9(2), 147-181.

Sánchez, A. & Murillo, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la Historia* 9(2), 147-181.

SERES. (2023). Fundación SERES. Obtenido de https://www.fundacionseres.org/Repositorio-Archivos/ODS_Es.pdf

Zafra, O. (2006). Tipos de Investigación. Bogotá: Revista Científica General José María Córdova



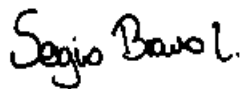
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Bravo Loor Sergio Stephano**, con C.C: # **0926699422** autor del trabajo de titulación: Plan de Negocios para la Comercialización de Carbón Vegetal para Establecimientos de Alimentos y Bebidas en Guayaquil 2024, previo a la obtención del título de **Licenciado en Comercio** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **22 de enero del 2024**



Bravo Loor, Sergio Stephano

C.C: **0926699422**

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Bajaña Torres, Edith Jacqueline**, con C.C: # **0955206586** autora del trabajo de titulación: Plan de Negocios para la Comercialización de Carbón Vegetal para Establecimientos de Alimentos y Bebidas en Guayaquil 2024, previo a la obtención del título de **Licenciado en Comercio** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **22 de enero del 2024**



f. _____
Bajaña Torres, Edith Jacqueline

C.C: **0955206586**

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Plan de Negocios para la Comercialización de Carbón Vegetal para Establecimientos de Alimentos y Bebidas en Guayaquil 2024.		
AUTOR(ES)	Bajaña Torres, Edith Jacqueline		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Gracia Reyes Gabriela Esmeralda, PhD		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Carrera de Comercio		
TITULO OBTENIDO:	Licenciado en Comercio		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	22 de enero del 2024	No. DE PÁGINAS:	133
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración, negocios, comercialización		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Plan de Negocios, HORECA, Estrategias Comerciales, Factores de Compra, Producto, Carbón		
RESUMEN:	<p>El presente proyecto denominado “Plan de Negocios para la Comercialización de Carbón Vegetal para Establecimientos de Alimentos y Bebidas en Guayaquil 2024”, tuvo como finalidad describir las líneas de negocio de la empresa Grubraloor, identificar el comportamiento del segmento HORECA mediante la aplicación de una metodología de enfoque mixto con el apoyo de entrevistas y análisis de los factores internos y externos del giro de negocio, lo cual permitió encontrar que existe satisfacción de los proveedores actuales de carbón, siendo indistinto para ellos si se presentan de manera formal o no. Sin embargo, se destacan factores de compra como la puntualidad, seriedad, calidad y responsabilidad en las entregas, así como la disponibilidad del producto. Con base en estos resultados, se elaboraron estrategias comerciales y de RSE para alcanzar el 8% del mercado, siendo evaluadas por medio de un análisis financiero demostrando que el modelo de negocio es viable con una TIR del 54,20% y un VAN de USD \$ 27.784,49, con un tiempo de retorno de la inversión de un año seis meses y catorce días.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI		<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0989325000	E-mail: edith.bajana@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: David Coello Cazar		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			