



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities®

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE QUESO BOLA TIPO EDAM A LA CADENA DE ALIMENTOS VENEZOLANA SIGO, DE LA EMPRESA GOLDFIMEX S.A.”

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos para optar por el título de Ingenieros en Negocios Internacionales.

Profesor Guía:

Ing. Patricio Rafael Durán Almeida

Autores:

**Jorge Andrés Acurio Peralta
Daniel Esteban Chávez Mejía**

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el/la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Patricio Rafael Durán Almeida
Ingeniero Comercial
170073170-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Jorge Andrés Acurio Peralta

180370374-1

Daniel Esteban Chávez Mejía

060344994-3

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiar mi vida, a mis padres y hermanos por su apoyo en todo momento.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mis padres por ser ese apoyo incondicional todo para la culminación de esta etapa de mi vida.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a
Dios, a mi hija, a mis
padres y hermanos.

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación lo quiero dedicar a Dios y por supuesto a mis padres.

RESUMEN

El presente plan de negocios se generará para la empresa GoldFimex S.A; su fin es exportar queso bola tipo Edam al mercado Venezolano, específicamente al Estado de Nueva Esparta el cual comprende tres islas: Margarita, Coche y Cubagua. El producto será elaborado mediante un contrato de maquila con la empresa Floralp S.A, la cual será socio minoritario, por lo que contará con acciones que avalan su inversión.

El cliente con el cual se dará inicio a dichas exportaciones es la cadena venezolana distribuidora de alimentos SIGO S.A, con la que se tiene un acuerdo para proveer el producto durante un tiempo de cinco años; además, cuando se obtenga mayor experiencia en el mercado de destino se buscará aumentar la cartera de clientes, los cuales son, específicamente los vendedores al detalle, supermercados y distribuidores de alimentos.

Según la Oficina Comercial Embajada de Ecuador en Venezuela afirma que el queso maduro es el sexto producto con mayor escasez en la República de Venezuela con un 15.4% de demanda insatisfecha, por otro lado, se realizó un estudio sobre el entorno venezolano y ecuatoriano. También es importante indicar que se ejecutó una investigación cualitativa del mercado venezolano mediante inteligencia de mercados y entrevistas con expertos para identificar los clientes potenciales, el nicho de mercado, las características de la demanda y saber sobre los principales competidores.

En el plan de marketing se indican las principales estrategias en las que centrará el presente plan de negocios, la manera en que se realizarán las ventas, promoción del producto y se detallan las características del consumidor venezolano.

En el plan de fabricación y operación, se determina la cantidad a producirse mensualmente y se muestran las disposiciones legales para realizar la exportación.

Dentro del equipo administrativo se describen las funciones de todos los cargos ya sean administrativos u operativos, los planes de empleo, se indican cuáles serán sus derechos y cuáles serán sus posibles remuneraciones. Además se realizó un perfil de puestos para la empresa, en el cual se indican las funciones, la formación académica necesaria, la experiencia, las destrezas y capacitación requerida de quien va a desempeñarse en la organización.

Se realizó el cronograma para la puesta en marcha del proyecto con las fechas reales y tiempos establecidos para cada actividad, se establecieron los supuestos problemas que se podrían dar, con las respectivas medidas que se usarán para contrarrestarlos y con toda la información del presente plan de negocios se realizaron las conclusiones y recomendaciones para que la puesta en marcha del plan de negocios sea todo un éxito.

En el plan financiero se muestra la inversión requerida, la manera en que se obtendrán los recursos, los ingresos, costos y gasto anuales. También se prepararon flujos de caja con y sin apalancamiento financiero, el resumen de los escenarios se muestra a continuación y nos aclara la conveniencia de optar por la opción de apalancarse.

RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	\$ 963,894	72.5%	\$989,345	91.6%
OPTIMISTA	\$ 1,550,897	101.7%	\$1,620,948	130.3%
PESIMISTA	\$56,417	21.8%	\$126,467	25.8%

En este capítulo también se analizó el punto de equilibrio, los análisis de sensibilidad y riesgo del proyecto. Al concluir esta sección se calcularon los principales índices financieros los cuales son indicadores de gran relevancia.

ABSTRACT

This business plan is produced for the company GoldFimex S.A., its purpose is to export Edam cheese ball type to Venezuelan market, specifically to the State of Nueva Esparta which comprises three islands: Margarita, Coche and Cubagua. The product will be developed through a subcontracting agreement with the company Floralp S.A. which will be a minority partner that will own shares that will guarantee their investment.

The client which will initiate the exports to Venezuela is the food distribution chain SIGO S.A. which has an agreement to provide the product for a period of five years, and when the company gets more experience in the market destination will seek to increase the customers, which are specifically retailers, supermarkets and food distributors.

According to the Commercial Office Embassy of Ecuador in Venezuela, the mature cheese product is the sixth largest shortage in the Republic of Venezuela with 15.4% of unsatisfied demand, on the other hand, a study on the Venezuela and Ecuadorian environment was made. It is also important to note that a qualitative research was carried out in the Venezuelan market through market intelligence and expert interviews to identify potential customers, the market niche, the characteristics of demand and know about the main competitors.

In the manufacturing plan and operation is determined the amount to be produced monthly and shows the legal provisions to export.

The management team describes the functions of all charges whether is an administrative or operational employee, it describes the employment plan what will be their rights and potential earnings. Furthermore, a job profiles for the company, which indicates the function, the necessary academic qualifications, experience, skills and training required.

Also was made the schedule for implementation of the project with the actual dates and time for each activity. There were established the problems that could occur with the respective solution to counter. With all the information in this business plan was made conclusions and recommendations for the correct implementation of the project to be a success.

The financial plan shows the required investment, how to get the resources, revenues, costs and expenses annually. There were also prepared cash flows with and without financial leverage, the summary of the scenarios are shown below and it clarifies the convenience of choosing the option of leverage for the project.

SUMMARY	DESLEVERAGED		LEVERAGED	
	NPV	IRR	NPV	IRR
NORMAL	\$ 963,894	72.5%	\$989,345	91.6%
OPTIMISTIC	\$ 1,550,897	101.7%	\$1,620,948	130.3%
PESSIMISTIC	\$56,417	21.8%	\$126,467	25.8%

In this chapter is also analyzed the point of balance, sensitivity analysis and project risk. For concluding this section, were calculated key financial ratios which are highly relevant indicators.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	2
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	2
1.1 Justificación.....	2
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 Objetivo general.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos.....	3
1.2.3 Hipótesis.....	4
CAPITULO II.....	5
2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA.....	5
2.1 Identificación del sector y la industria.....	5
2.2 Estudio del entorno PEST.....	5
2.2.1 PEST Ecuador.....	5
2.2.1.1 Variables económicas.....	5
2.2.1.2 Variables políticas.....	10
2.2.1.3 Variables sociales.....	11
2.2.1.4 Cultura.....	12
2.2.1.5 Educación.....	12
2.2.1.6 Variables tecnológicas.....	12
2.2.2 PEST Venezuela.....	13
2.2.2.1 Variables macroeconómicas.....	13
2.2.2.2 Situación actual.....	16
2.2.2.3 Tratados comerciales.....	17
2.2.2.4 Variables sociales.....	18
2.2.2.5 Variables tecnológicas.....	18
2.3 La industria, la compañía y los productos.....	19
2.3.1 La industria.....	19

2.3.1.1 Microentorno.....	24
2.3.2 La compañía y el concepto.....	27
2.3.2.1 Definición del negocio.....	27
2.3.2.2 Nombre, Logo, Slogan.....	27
2.3.2.3 Visión de la empresa.....	28
2.3.2.4 Misión de la empresa.....	28
2.4 Los productos o servicios.....	28
2.5 Las estrategias de entrada y crecimiento.....	28
2.6 Conceptos de diferenciación.....	29
2.7 Análisis FODA.....	30
CAPITULO III.....	36
3. ANALISIS E INVESTIGACION DE MERCADOS.....	36
3.1 Consumidores.....	36
3.1.1 Tipo de consumidor.....	36
3.1.2 Segmentación.....	36
3.1.2.1 Segmentación de mercados.....	36
3.1.2.2 Variables Demográficas.....	36
3.1.2.3 Variables Geográficas.....	37
3.1.2.4 Variable psicográfica.....	37
3.1.2.5 Variable conductual.....	37
3.1.3 Investigación de mercados y sus resultados.....	38
3.1.4 Inteligencia de mercados.....	44
3.2 El tamaño de mercado y su tendencia.....	58
3.3 Fuerzas de la competencia de Porter.....	60
CAPITULO IV.....	65
4. PLAN DE MARKETING.....	65
4.1 Objetivos.....	65
4.1.1 Objetivo general.....	65
4.1.2 Objetivos específicos.....	65
4.2 Análisis de la situación.....	66

4.2.1 Condición general del mercado.....	66
4.2.2 Condición de la competencia.....	66
4.2.3 Condición de la empresa, su posición y Posicionamiento.....	67
4.3 Problemas y oportunidades.....	67
4.4 Estrategia general de marketing.....	68
4.5 Marketing Mix o Marketing Estratégico.....	68
4.6 Producto.....	69
4.6.1 Marca.....	69
4.6.2 Producto, empaque y envoltura.....	69
4.7 Precio.....	70
4.8 Plaza.....	71
4.9 Promoción.....	71
4.10 Táctica de ventas.....	72
4.11 Política de servicio al cliente y garantías.....	73
4.12 Flujograma de distribución.....	74
4.13 Política de precios.....	74
CAPITULO V.....	76
5. PLAN DE FABRICACION Y ELABORACION....	76
5.1 Estrategia de operaciones.....	76
5.2 Cadena de valor.....	76
5.2.1 Logística de entrada.....	76
5.2.2 Operaciones.....	77
5.2.3 Logística de salida internacional.....	77
5.2.3.1 Logística internacional.....	78
5.2.4 Marketing y ventas.....	78
5.2.5 Servicio posventa.....	79
5.3 Actividades de apoyo.....	79
5.4 Escala estratégica.....	80

5.5	Flujograma de procesos.....	81
5.6	Ciclo operativo.....	84
5.7	El personal operativo.....	86
5.8	Ubicación geográfica.....	87
5.9	Facilidades y mejoras.....	87
5.10	Planes y estrategias operativas.....	88
5.11	Control medio ambiental.....	88
5.12	Disposiciones legales y regulaciones.....	89
CAPITULO VI.....		90
6. EL EQUIPO DE ADMINISTRACION.....		90
6.1	Estructura organizacional.....	90
6.2	Descripción organigrama funcional de la Organización.....	91
6.2.1	Gerencia.....	91
6.2.2	Administración.....	91
6.2.3	Finanzas y contabilidad.....	91
6.2.4	Exportaciones y ventas.....	91
6.2.5	Logística y operaciones.....	92
6.3	Personal Clave de Administración y sus Responsabilidades.....	92
6.4	Planes de empleo.....	98
6.5	Plan de remuneraciones y beneficios.....	98
6.6	Asesoramiento profesional y servicios.....	100
CAPITULO VII.....		101
7. LA ECONOMIA DE LOS NEGOCIOS.....		101
7.1	Costos fijos y variables.....	101
7.1.1	Cotos fijos.....	101
7.1.2	Costos Variables.....	102

7.2 Gastos.....	102
7.2.1 Gastos administrativos y operativos.....	102
7.2.2 Gastos financieros.....	103
7.3 Márgenes de renta bruta y de operación.....	104
7.4 Potencial de rentabilidad y duración.....	104
7.5 Punto equilibrio.....	105
CAPITULO VIII.....	106
8. PLAN FINANCIERO.....	106
8.1 Inversión inicial.....	107
8.2 Financiamiento.....	108
8.3 Costos.....	108
8.4 Precio.....	108
8.5 Ingresos.....	109
8.6 Costo de oportunidad del capital.....	109
8.7 Flujos de efectivo.....	110
8.8 Sensibilidad.....	111
8.9 Riesgo.....	111
8.10 Balance general y Estados de resultados.....	112
8.11 Índices financieros.....	113
CAPITULO IX.....	114
9. OFERTAS PROPUESTAS POR LA COMPAÑÍA.....	114
9.1 Financiamiento deseado.....	114
9.1.1 Oferta.....	114
9.1.2 Capitalización.....	115
9.1.3 Uso de Fondos.....	115
9.1.4 Retorno para el inversionista.....	116
CAPITULO X.....	117
10. CRONOGRAMA GENERALES.....	117

10.1 Cronograma.....	117
CAPITULO XI.....	118
11. RIESGOS CRITICOS, POBLEMAS Y SUPOSICIONES.....	118
CAPITULO XII.....	119
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	119
12.1 Conclusiones.....	119
12.2 Recomendaciones.....	120
REFERENCIAS.....	121
ANEXOS.....	124

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Ingreso per cápita anual.....	5
Gráfico 2	Inflación anual en porcentajes (Septiembre 2011).....	9
Gráfico 3	Factores problemáticos para hacer negocios en Ecuador.	10
Gráfico 4	Desempleo Ecuador 2007 – 2011.....	11
Gráfico 5	Inflación Anual en porcentajes (Septiembre 2011).....	15
Gráfico 6	Continuidad y cambios en la sociedad venezolana.....	17
Gráfico 7	Producción de leche en Ecuador por regiones.....	19
Gráfico 8	Producción de leche en Ecuador en litros por día.....	20
Gráfico 9	Destino de la producción de leche en Ecuador.....	21
Gráfico 10	Producción de leche Vs. Demanda industrial en Ecuador..	23
Gráfico 11	Diamante de Porter.....	24
Gráfico 12	Logo oficial GoldFimex S.A.....	28
Gráfico 13	FODA Ponderado.....	35
Gráfico 14	Cifras de escasas en porcentaje a diciembre 2011.....	40
Gráfico 15	Matriz de selección de países.....	46
Gráfico 16	Fuerzas de Porter.....	58
Gráfico 17	Producto.....	68
Gráfico 18	Envoltura.....	69
Gráfico 19	Empaque.....	69
Gráfico 20	Flujograma de distribución.....	73
Gráfico 21	Flujograma de procesos.....	79
Gráfico 22	Organigrama de la empresa.....	88

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Balanza Comercial Ecuador – Venezuela	9
Tabla 2	Tasa de crecimiento anual en Ecuador.....	11
Tabla 3	Recepción industrial de leche por día en Ecuador.....	21
Tabla 4	Destino de la recepción diaria de leche en Ecuador.....	22
Tabla 5	Fortalezas.....	31
Tabla 6	Debilidades.....	32
Tabla 7	Oportunidades.....	33
Tabla 8	Amenazas.....	34
Tabla 9	Inteligencia de mercados.....	47
Tabla 10	Fuentes investigación secundaria.....	54
Tabla 11	Sucursales SIGO S.A. 2012.....	57
Tabla 12	Precios de la competencia en Venezuela.....	70
Tabla 13	Perfil de competencias.....	90
Tabla 14	Escala de remuneraciones y beneficios.....	97
Tabla 15	Costos fijos anuales.....	98
Tabla 16	Salarios anuales personal operativo.....	98
Tabla 17	Costos variables.....	99
Tabla 18	Salarios administrativos anuales.....	99
Tabla 19	Gastos anuales.....	99
Tabla 20	Amortización del crédito.....	100
Tabla 21	Utilidad bruta.....	101
Tabla 22	Utilidad neta.....	101
Tabla 23	Punto de equilibrio.....	102
Tabla 24	Inversión inicial.....	104
Tabla 25	Fuentes de financiamiento.....	105
Tabla 26	Ventas primer año.....	106
Tabla 27	Costo de oportunidad.....	106
Tabla 28	Resumen Escenarios.....	107
Tabla 29	Inversión inicial.....	112
Tabla 30	Retorno de la inversión.....	112

INTRODUCCION

En el Ecuador existe la tecnología y capacidad de producción necesaria para elaborar quesos de alta calidad y exportarlos al mercado venezolano donde la demanda es insatisfecha y el deseo de importar productos alimenticios desde países de la región es grande. Con esta investigación se desea elaborar un plan de negocios el cual se centre en atender ese mercado, exportando queso bola tipo Edam al país mencionado.

Venezuela es el país apropiado para exportar el producto en mención ya que al no tener suficiente producción de leche, no pueden elaborar productos lácteos en la cantidad que demanda el mercado local; esto ha hecho que distribuidores venezolanos se vean obligados a realizar importaciones de quesos de países como Holanda, Argentina y Uruguay, los cuales ofrecen a un precio mayor del que una empresa ecuatoriana podría ofertar.

El presente plan de negocios está elaborado para la empresa ya existente "GoldFimex S.A" la cual ya ha realizado exportaciones a Venezuela y se lo hará bajo un contrato de maquila. Se buscará brindar a un precio competitivo a los clientes y ofrecer un producto elaborado con insumos de primera calidad y bajo procesos que cumplan los más altos estándares a fin de realizar alianzas y afianzar a los clientes en el largo plazo.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 JUSTIFICACION

“Según el MAT (Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras Venezuela) la producción venezolana de quesos no abastece la demanda de los mismos en los últimos años”(ProChile, prochile, 2007).

Esta es una de las razones por las que Venezuela se ha visto obligada a buscar nuevos mercados internacionales para la adquisición de diferentes variedades de quesos entre estos Edam y Gouda.

El queso bola tipo Edam es uno de los que tienen mayor aceptación en los consumidores de este país y por esta razón el presente plan de negocios se centra en este producto.

“Existe una oportunidad de negocio ya que las cifras indican que Venezuela es un mercado atractivo por su gran demanda insatisfecha”.(ProChile, prochile, 2007)

“En el Ecuador en la mayoría de los meses del año existe una sobreproducción de leche”(AGSO, 2010) de la cual cierta parte puede ser utilizada de una forma eficiente para producir el queso tipo Edam y así incrementar una nueva línea de producción.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Realizar un plan de negocios que permita poner en marcha el proyecto y minimizar el riesgo del mismo por medio de lineamientos y pasos integrales para la elaboración y exportación de queso bola tipo Edam al mercado Venezolano para contribuir a la utilidad de la empresa Goldfimex S.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar el entorno para aprovechar las oportunidades y ver las amenazas que presenta el mercado venezolano.
- Realizar una investigación de mercados que indique el nivel de aceptación del queso bola tipo Edam ecuatoriano en el mercado de Venezuela, de igual forma los hábitos de consumo, frecuencia, características, el precio al que los consumidores están dispuestos a adquirir el producto y posibles competidores.
- Realizar un plan estratégico de marketing que indique las estrategias específicas que se aplicarán al segmento objetivo para suplir las necesidades de forma correcta.
- Desarrollar un plan de producción y operaciones para conocer el ciclo de proceso de producción y logística del producto.
- Asignar correctamente las funciones de cada uno de los integrantes para evitar conflictos y establecer la estructura organizacional conveniente para el tipo de negocio.

- Desarrollar el cronograma para especificar el tiempo que tomará efectuar cada una de las actividades y las fechas establecidas en las que se las realizará.
- Determinar los posibles riesgos existentes en el desarrollo del proyecto para tratar en cierta forma de minimizarlos y establecer varios supuestos para elaborar estrategias que se podrán en marcha en el caso de que estos se presenten realmente.
- Determinar la viabilidad financiera para saber si el proyecto es rentable e indicar el monto de la inversión y el tiempo de recuperación de la misma.

1.2.3. HIPOTESIS

Existe escasez de queso maduro en la República de Venezuela porque su producción local no satisface la demanda interna y desde hace varios años atrás recurren a la importación de este producto.

CAPÍTULO II

2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

2.1 IDENTIFICACION DEL SECTOR Y LA INDUSTRIA

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) la empresa se encuentra en la división 1530, en la industria manufacturera en el sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas dentro de la elaboración de productos lácteos.

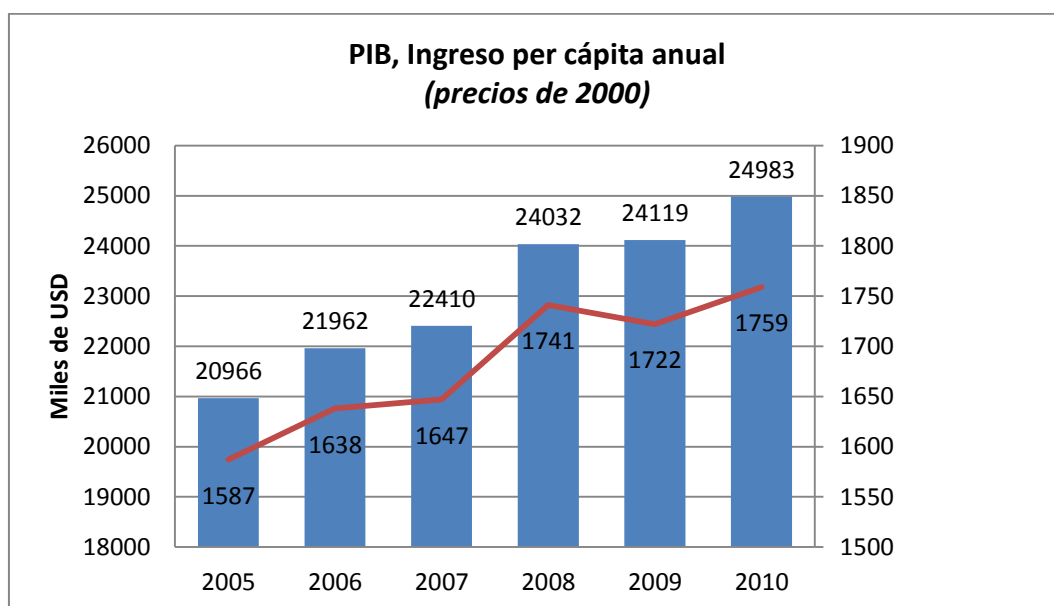
2.2. ESTUDIO DEL ENTORNO PEST

2.2.1 PEST Ecuador

2.2.1.1 Variables económicas

Análisis PIB

Gráfico 1.- Ingreso per cápita anual



Fuente: Banco Central

Elaborado por: Los autores

Al analizar las cifras anteriormente expuestas se tiene que profundizar en los componentes del Producto Interno Bruto (PIB) que darán las respuestas a este constante crecimiento de esta tan importante variable macroeconómica.

Tomando como referencia el año 2005 se puede ver que existe un crecimiento constante a excepción del año 2009, y esto se debe en gran parte a la crisis económica y financiera mundial que comenzó a mediados del año 2008; este fenómeno se puede ver claramente ya que en los bienes y servicios exportados para ese año crecieron en menor proporción con respecto al año anterior, la recesión económica que azotó al mundo afectó de manera significativa al Ecuador, puesto que los mercados principales dejaron de solicitar varios productos de los que se satisfacía regularmente; se puede decir el país es sensible a la fluctuación de la demanda de estos mercados; se depende en gran manera de las exportaciones a ciertos países, una respuesta a este problema sería el de buscar diversificación y encontrar o abrir nuevos mercados para los productos ecuatorianos y así mermar esta sensibilidad que existe a la total dependencia de los mercados actuales.

Analizando valores del año 2010, según el Banco Central del Ecuador, el PIB per cápita no petrolero se incrementó en 2.12% al pasar de USD 1,722.2 en 2009 a USD 1,758.8 en 2010, este incremento se da gracias a la recuperación de la crisis económica y financiera mundial que tuvo su auge en el año 2009. El PIB del Ecuador presentó un crecimiento de 3.58% en el año 2010 con relación al anterior año.

Si se analiza el volumen de producción industrial en el mes de marzo de 2011, según el Banco Central del Ecuador, ésta presentó una variación positiva de 0.4% con respecto al mes anterior. La previsión para abril de 2011 señala que existirá un crecimiento del volumen de producción en 2.5%.

INFLACION

“Hablar de la inflación en la actualidad se ha convertido en el tema del momento, porque de alguna manera nos afecta a todos. Si se toma en cuenta que este fenómeno económico está relacionado con el aumento sostenido en el tiempo del precio de los artículos de primera necesidad.

Después que la dolarización ocurriera en el Ecuador el problema de la inflación se agravó en todo el año 2000 llegando en el primer semestre a situarse en los 103,7% para finalizar el año en el 96,1% este fenómeno de alza galopante de precios, a pesar de que la economía estaba dolarizada, se debió a una serie de factores generados de la crisis que sufrió el país en el año 99 y también por el ajuste propio de pasar a la dolarización, también el reconocido analista económico del Ecuador, Pablo Lucio Paredes sostenía que “la subida del tipo de cambio acaba jalando hacia arriba a los demás precios, con o sin dolarización. Este efecto inflacionario se hubiera manifestado en cualquier esquema económico, porque el tipo de cambio no puede subir cerca del 300 por ciento mientras los precios solo suben 60 por ciento como sucedió en el 99. Al final los precios se acaban ajustando unos a otros con o sin dolarización.

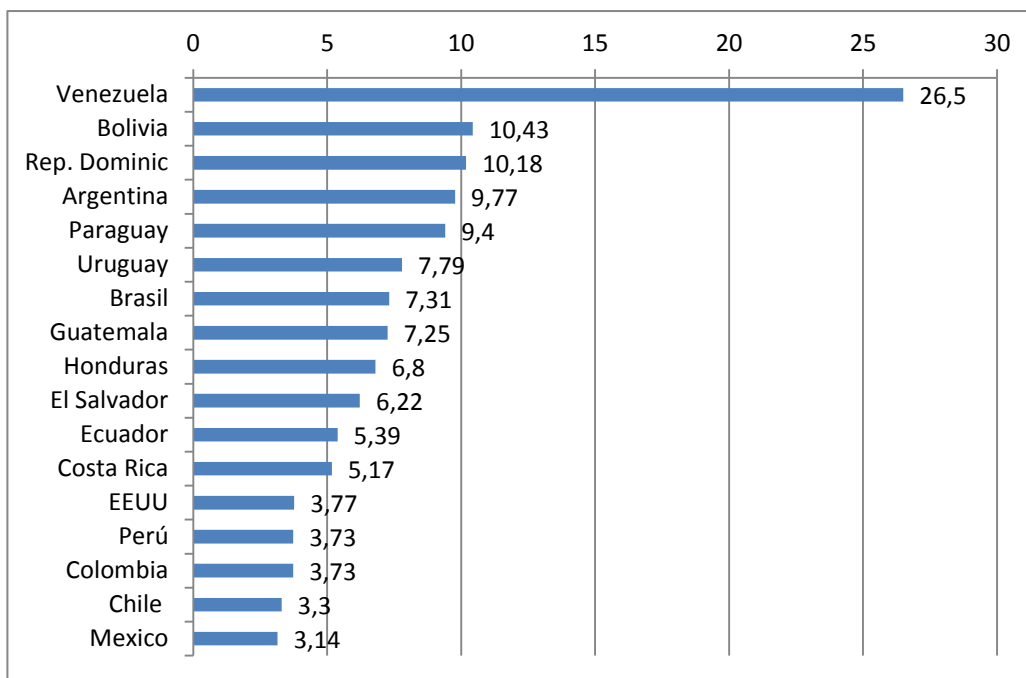
A inicios del año 2005, a pesar de la crisis política que seguía vigente en el entorno ecuatoriano, los precios de los bienes y servicios se ubicaron en un nivel inflacionario del 2,12%. Las causas que incidieron en este resultado se relacionan a factores estacionales, climáticos y eventos específicos como la devolución de los fondos de reserva a los afiliados del IESS, que contribuyeron a la aceleración del ritmo de crecimiento de los precios, especialmente el segundo trimestre del año, si bien es cierto existen fluctuaciones en el porcentaje de inflación, se puede dar cuenta que, de cierta forma al transcurrir los años se estabiliza el índice inflacionario y no se ven picos altos de inflación como en años anteriores”.(Govea, 2010)

El año 2008 es un año muy especial para analizar la inflación en cualquier economía debido a la crisis económica y financiera mundial que explotó en ese año. En febrero de 2008, Reuters informó que la inflación había subido a niveles históricos por todo el mundo. A mediados de 2008, los datos del FMI indicaban que la inflación se hallaba en máximos niveles en los países exportadores de petróleo, debido al aumento de las reservas de divisas extranjeras, pero también en muchos países subdesarrollados.

En enero de este mismo año la economía ecuatoriana presentó una inflación acumulada de 1.14% y es desde esa fecha que el nivel de precios subió de una manera sorprendente y llega a altos porcentajes como, por ejemplo en diciembre de ese mismo año el cual tuvo una inflación acumulada de 8.83%, estos picos altos se deben en su mayoría a la crisis anteriormente mencionada.

Según un informe de la Organización Mundial del Comercio (OMC) a la economía mundial hasta los primeros meses del año 2009, en que se habían generado impactos muy fuertes en la gran mayoría de países del mundo, llegando a ser considerada la tercera gran crisis del sistema capitalista por los rasgos que tenía muy superiores a la “Gran depresión” de los años treinta; sin embargo, para el tercer trimestre del año 2009 la crisis se desaceleró y se empezaron a difundir resultados que mostraban una recuperación.

Si se compara la inflación anual del Ecuador con otros países de la región en el año 2011, se puede ver que el país tiene una inflación anual por debajo de la media de los países de Latinoamérica y Estados Unidos, lo cual si se analiza profundamente, se ve que no es del todo satisfactorio ya que existen países que elevan ese promedio; como por ejemplo Argentina, Bolivia y por supuesto Venezuela con inflaciones acumuladas muy altas llegando, en el caso de este último país, a tener una inflación de 26.5% como se puede ver en el siguiente cuadro.

Gráfico 2.- Inflación anual en porcentajes (Septiembre 2011)

Fuente: INEC e Institutos de Estadística de los países.

Elaborado por: Los autores.

Tabla 1.- Balanza Comercial Ecuador-Venezuela en miles dólares

Actividad	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Exportación	318,883.16	591,577.68	698,366.91	539,187.62	973,960.01	954,341.51
Importación	391,939.31	1,235,990.79	2,395,211.47	914,203.15	549,762.99	514,786.22
Balanza Comercial	-73,056.15	-644,913.11	1,969,844.56	-375,015.53	424,197.02	439,555.29

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores.

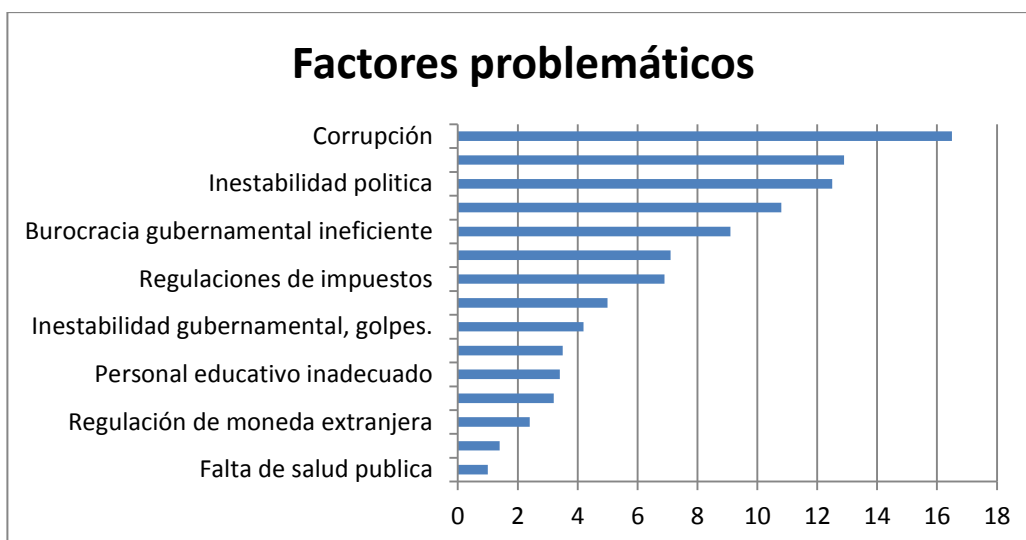
La balanza comercial entre Ecuador y Venezuela cambia de manera significativa año tras año, por ejemplo si se toma el año 2006 se puede ver que las importaciones son ligeramente mayores a las exportaciones, sin embargo

para los años 2007 y 2008 las importaciones suben considerablemente, dejando un resultado enormemente negativo para el Ecuador. El escenario va cambiando a partir del año 2009, las importaciones desde dicho país bajan. En el año 2010 y 2011 el Ecuador mirar al mercado venezolano como un mercado atractivo y las exportaciones suben con relación a las importaciones dejando un saldo positivo en la balanza comercial.

2.2.1.2 Variables políticas

Actualmente las políticas de gobierno están fomentando las exportaciones y además de esto, otro aspecto positivo, es la buena relación política que existe con el país hermano de Venezuela; sin embargo, según el World Economic Fórum existen en el Ecuador muchos problemas como inestabilidad política y corrupción.

Gráfico 3.- Factores problemáticos para hacer negocios en Ecuador



Fuente: WorldEconomicForum.

Elaborado por: Losautores.

Nota: De los 15 factores, se realizó una encuesta preguntando a cada persona seleccionar los cinco más problemáticos para hacer negocios en su país,

economía y calificar entre 1 (más problemático) y 5 menos. Las barras en el cuadro muestran las respuestas ponderadas de acuerdo a sus calificaciones.

2.2.1.3 Variables sociales

“Existen 14.483.499 de ecuatorianas y ecuatorianos”.(INEC, 2010)

Tabla 2.- Tasa de crecimiento anual en Ecuador

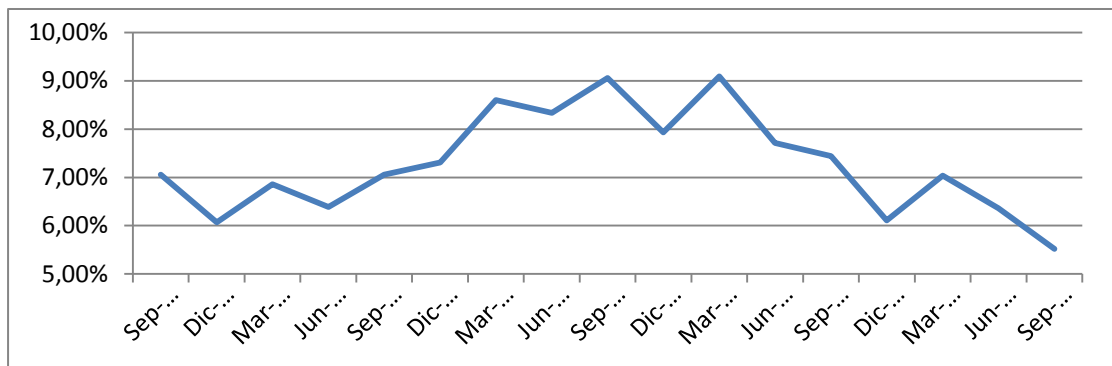
Año	Tasa de crecimiento	Posición	Cambio Porcentual	Fecha de la Información
2008	0,94	133		2008 est.
2009	1,5	88	59,57 %	2009 est.
2010	1,47	83	-2,00 %	2010 est.
2011	1,44	83	-2,04 %	2011 est.

Fuente: IndexMundi.

Elaborado por: Los autores.

Según estos datos se puede ver que la tasa de crecimiento anual en el país se está desacelerando en una pequeña cantidad pero esto, en cierta forma, es positivo porque se puede satisfacer las necesidades de los habitantes de una forma eficaz como por ejemplo la educación, electricidad, agua, salud y alimentación.

Gráfico 4.- Desempleo Ecuador 2007- 2011



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Los autores.

2.2.1.4 Cultura

El país es multiétnico y pluricultural, está dividido en cuatro regiones Costa, Sierra, Amazonia y Galápagos, cada una con su dialecto, costumbres y especificidades. Existen varias etnias como mestizos, indígenas, afroecuatorianos y blancos. “En general el ecuatoriano es muy trabajador y tiene un buen desempeño cuando se lo propone”.(Aracno, 2007)

2.2.1.5 Educación

La situación de la educación en el país es complicada por algunos indicadores: analfabetismo, bajo nivel de escolaridad, tasas de repetición escolares elevadas, mala calidad de la educación y deficiente infraestructura educativa, los esfuerzos que haga el gobierno para mejorar estas cifras serán muy necesarias para estar acorde al proceso de globalización mundial.

“La última encuesta de empleo y desempleo del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) demostró que el país no está libre de analfabetismo, pues establece que este se elevó de 7,62% en el 2008 a 7,77% en el 2009”.(El Universo, 2010)

El nivel de analfabetismo del Ecuador es muy alto comparándolo con el de países cercanos, por ejemplo, el nivel de analfabetismo de Argentina es 1,4%, Chile 2,8 % y Colombia 4,6%.

2.2.1.6 Variables tecnológicas

En cuanto a disponibilidad de las últimas tecnologías, Ecuador se encuentra en el puesto 104 de 142 países que están en el ranking del WorldEconomicForum; esto quiere decir, que no es eficiente en este punto y esto se debe mejorar mediante la inversión en herramientas tecnológicas para el correcto envío de

mercaderías al extranjero, con esto se logrará las entregas a tiempo y se formará una relación de confianza con los clientes.

“En San Gabriel, provincia del Carchi, la quesera Proloceki está botando sus paredes para ampliar la planta y atraer turistas. En la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, (sic), otra compañía láctea, Reysahiwal inauguró en agosto de 2006 una planta con capacidad para procesar 20 millones de litros de leche al año, todos destinados a producir Reyqueso. Y en Imbabura, Floralp fue notificada el martes pasado (15 de Mayo del 2007) por la Comunidad Andina (CAN) de que fue elegida entre 76 empresas como la mejor Pequeña y Mediana Empresa (PYME) de la región. Eso, sin considerar que está construyendo todo un nuevo edificio para ampliar su planta de quesos. Estos ejemplos indican que en el mundo de la industria quesera ecuatoriana algo está pasando. Lo cierto es que existe un creciente despliegue de inversiones en esta industria e incluso de proyectos de exportación”. (El Universo, 2007)

En este artículo se puede identificar que en el país existe la tecnología necesaria para la elaboración de quesos y en el caso de la producción de queso bola tipo Edam, se utiliza la misma maquinaria que para queso fresco. Los moldes para producir el queso bola no existen en el país y por esta razón se tiene que recurrir a una importación de moldes plásticos de la república de Argentina, ya que en dicho país es común la comercialización de éstos.

2.2.2 PEST Venezuela

2.2.2.1 Variables macroeconómicas

La economía de Venezuela depende y se basa principalmente en la explotación del petróleo y sus derivados. El Banco Central de Venezuela afirma que en el periodo 2004-2008 la economía venezolana ha experimentado un crecimiento sostenido por más de 22 semestres, todo gracias a que los

ingresos fiscales por la comercialización del petróleo se mantuvieron en constante crecimiento en este periodo. Este crecimiento sostenido hizo creer a los líderes venezolanos que la crisis económica y financiera del año 2008 no iba a afectar en lo absoluto su economía, pero pasó todo lo contrario.

“Entre 1999 y 2004, los ingresos de PDVSA, en dólares corrientes, sumaron 286.504 millones de dólares, mientras que entre 2005 y 2010, el total fue de 590.220, para un gran total entre 1999 y 2010 de 876.224 millones de dólares. Puede determinarse que los ingresos del segundo período superaron en 106% los del primer período, con volúmenes de producción que no variaron sustancialmente, pero cuyos promedios de precios por barril petrolero se incrementaron de manera notable”.(Prieto, 2011)

“El Producto Interno Bruto (PIB) del país caribeño cayó un 3,3 por ciento en 2009 con una inflación del 25 por ciento”. (Pretel, 2010)

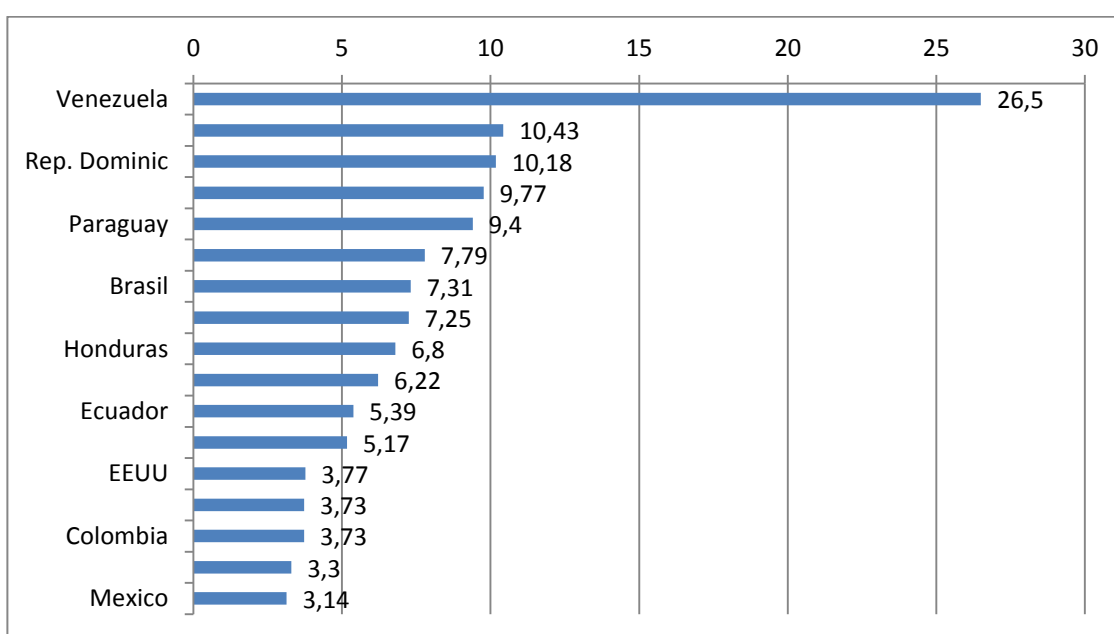
El Dr. Nelson Meréntes presidente del Banco Central de Venezuela, dijo que “el crecimiento del PIB en el año 2011 es de 3.6% con respecto al mismo periodo en el año 2010”. Estas cifras no son muy alentadoras si se sabe que la inflación sigue subiendo en forma galopante.

Antes de hablar de la inflación, se debe explicar que Venezuela cuenta con otro problema que ataca al crecimiento de su economía, el cual es la cotización del dólar paralelo. El combate contra el dólar paralelo que a principios del año 2011 se dijo lo llevaría a los niveles cercanos al del mercado oficial. A fines de marzo de este año se cotizaba el dólar a cerca de 7 Bsf, muy por encima de los 4.30 oficial. Analistas económicos afirman que las intervenciones del Banco Central, en este campo, son insuficientes para el nivel de la demanda de dólares por parte de los bancos privados y que solamente con las emisiones de bonos del gobierno, la cotización del dólar en el mercado paralelo se acercaría al oficial. En la actualidad se ve que esto no es real puesto que la cotización del

dólar en el mercado paralelo se basa en esencia a la especulación, en base a la economía local.

“El crecimiento económico en Venezuela se da a partir del gasto público y está atado en dependencia exclusiva de éste, siendo su empleo ineficiente y financiado desde el ingreso petrolero, lo cual genera un clima adverso para la inversión interna y extranjera”.(Zuaznavar, 2010)

Gráfico 5- Inflación Anual en porcentajes (Septiembre 2011)



Fuente: INEC e Institutos de Estadística de los países.

Elaborado por: Los autores.

En materia de inflación, Venezuela registra uno de los niveles más altos de todo el mundo.

En el año 2010 el Índice Nacional de Precios al Consumidor, según Banco Central de Venezuela y el Instituto Nacional de Estadística (INE), el indicador se ubicó en 27,2%, cifra que supera a la del año 2009 (25,1%).

Según el reporte del BCV, los alimentos y bebidas no alcohólicas, el entretenimiento, los servicios de educación y el alquiler de vivienda fueron los

rubros que más incremento reportaron en este año. Por otro lado, los precios en categorías como transporte, bebidas alcohólicas y tabaco, servicios de salud, bienes y servicios diversos y equipamiento del hogar descendieron.

Según el INEC, Venezuela es el país con mayor inflación anual entre los países de América Latina y los Estados Unidos. Venezuela alza rotundamente el promedio de la inflación en la región de América latina y vemos que el país registró una inflación anual de 26.5%.

El Dr. Nelson Mirantes, presidente del Banco Central de Venezuela, dijo que para combatir la inflación se va invertir en la industria de bebidas y alimentos y en el sector construcción.

Pobreza

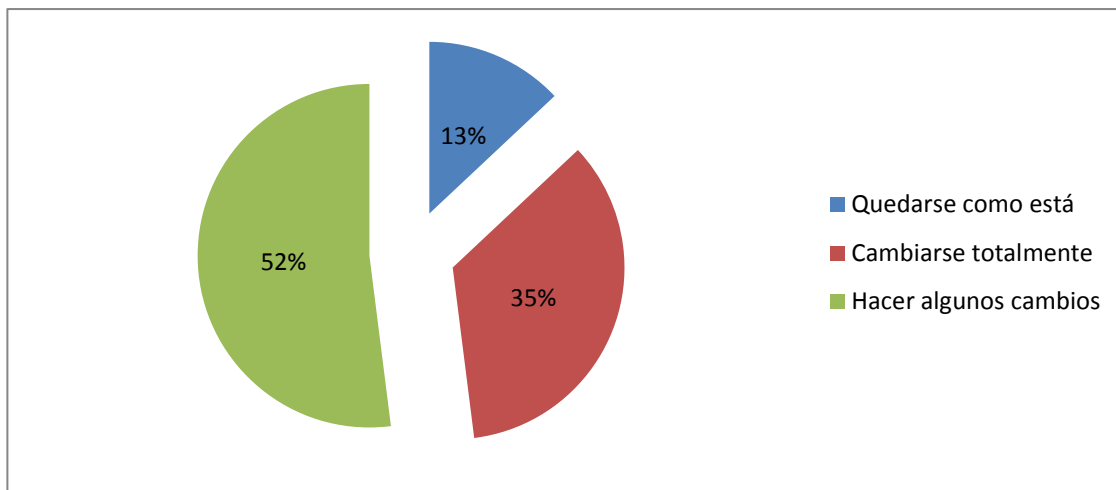
La mala distribución de la riqueza en Venezuela es un factor que no se puede olvidar al analizar el país. Según la ONU, el 10 % del país se apodera del 36.8% del PIB, es una cifra alarmante y muy elevada que indica de la enorme brecha de desigualdad.

2.2.2.2 Situación actual

La situación política de Venezuela ha cambiado ya que existe un deterioro en la popularidad del presidente Chávez.

El chavismo sigue predominando pero la mayoría de la población desea que se hagan algunos cambios según un estudio hecho por la Universidad Central de Venezuela, a continuación se presenta el cuadro.

Gráfico 6.- Continuidad y cambio en la sociedad venezolana



Fuente: Universidad Central de Venezuela.

Elaborado por: Los autores.

Es importante mencionar que los gobiernos de Ecuador y Venezuela tienen una excelente relación ya que poseen una similar ideología política y buscan formar un bloque económico de países en un futuro.

2.2.2.3 Tratados comerciales

Venezuela sale definitivamente de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) el 22 de Abril del 2011 pero los beneficios arancelarios con el Ecuador siguen vigentes debido a una prorroga que se ha dado. Actualmente Venezuela se encuentra analizando la posibilidad de firmar un tratado de libre comercio con los países miembros de la CAN, entre ellos Ecuador.

Ecuador tiene una gran ventaja ya que puede exportar sus productos a Venezuela sin el pago de aranceles.

Venezuela posee una política comercial proteccionista lo cual no permite la entrada de productos extranjeros a su país, excepto de los países con los que poseen buenas relaciones comerciales como son los países que pertenecen a

la CAN. Esto puede beneficiar ya que brinda una ventaja y permite que para otros competidores sea más difícil entrar a ese mercado.

2.2.2.4 Variables sociales

Venezuela cuenta con una tasa de alfabetización del 95%, una esperanza de vida de 75 años, tiene 28,9 millones de habitantes, su promedio en hogares es de 5,2 miembros y la tasa de desempleo anual en el 2010 fue de 12,10 %.

“Es importante decir, que es uno de los países que más importa alimentos en Latinoamérica y se encuentra en niveles histórico de importación de los mismos”.(El Universal, 2010)

“La producción venezolana de quesos no abastece la demanda de los mismos en los últimos años, esta es una de las razones por las que Venezuela se ha visto obligada a buscar nuevos mercados internacionales para la adquisición de diferentes variedades de quesos entre estos Edam y Gouda que son los de mayor demanda en el país”.(ProChile, ProChile, 2010)

El queso bola tipo Edam es uno de los que tienen mayor aceptación en los consumidores de este país y por esta razón se ha decidido centrar en este producto.

2.2.2.5 Variables tecnológicas

Venezuela no tiene un gran desarrollo tecnológico ya que ha preferido tornarse dependiente de la compra tecnológica, esto ha afectado a su sector empresarial y por esta razón son menos competitivos.

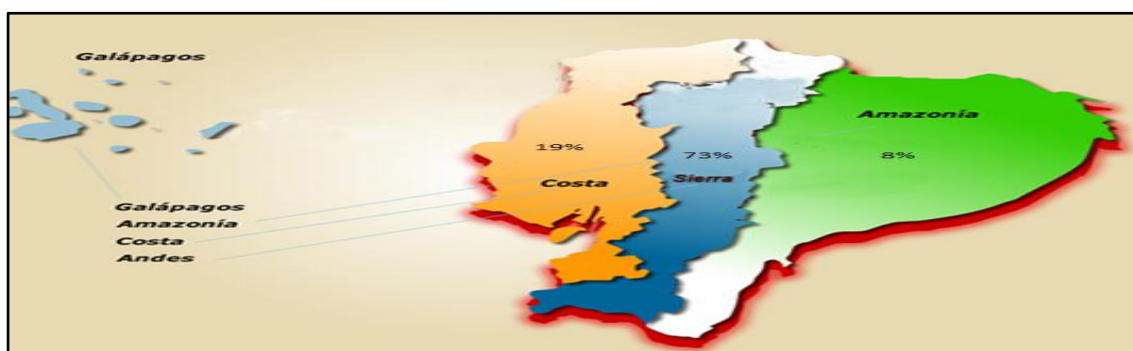
“La industria local presenta una serie de debilidades que están afectando seriamente su desempeño, entre estas debilidades se pueden señalar: el poco interés por de los empresarios para el desarrollo científico-tecnológico de sus organizaciones, bien sea por desconocimiento o por falta de recursos, los que hace caer en el poco o nulo apoyo que reciben la gran mayoría de las Pymes por parte del estado y la banca privada, lo cual es indispensable para el desarrollo del aparato productivo de cualquier nación”.(Mora, 2007)

2.3 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.3.1 La industria

En el Ecuador, la región Sierra contribuye con el 73% de la producción nacional de leche, la región Costa con el 19% y el 8% corresponde a la región Amazónica.

Gráfico 7.- Producción de leche en Ecuador por regiones



Fuente: A.G.S.O.

Elaborado por: Los autores.

La industria lechera en el Ecuador está en constante crecimiento. En los últimos cinco años, los grandes, medianos y pequeños productores han incrementado la producción de leche debido a que los grandes y medianos productores se han podido especializar en la elaboración de este bien y también a que más familias en el sector rural se dedican a la producción

lechera. En el siguiente cuadro se expresa la producción diaria de leche y se tiene que en el 2010 la producción fue de 5'078.202 litros/día

Grafico 8.- Producción de leche en Ecuador en litros por día

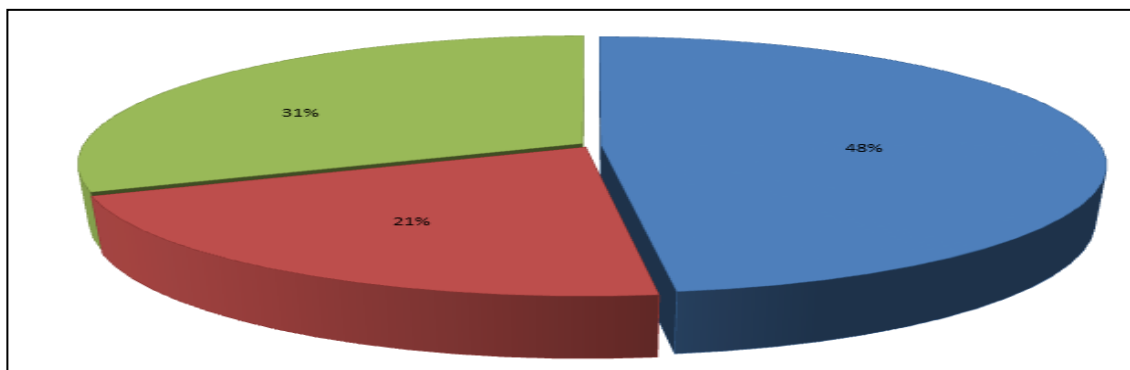
	TAMAÑO	LITROS DIARIOS						
		2005	2006	2007	2008	2009	2010	
GANADEROS	PEQUEÑOS	Menos de 1 Hectárea	224.469	262.629	262.629	288.892	268.670	317.781
		De 1 hasta menos de 2 Has.	191.575	227.974	230.254	253.279	235.549	278.607
		De 2 hasta menos de 3 Has.	160.288	192.346	194.269	219.524	204.157	241.476
		De 3 hasta menos de 5 Has.	227.188	277.169	279.941	316.333	294.190	347.966
		De 5 hasta menos de 10 Has.	327.755	403.139	409.186	462.380	430.013	508.618
		De 10 hasta menos de 20 Has.	345.282	431.603	440.235	537.086	499.490	590.795
	MEDIANOS	De 20 hasta menos de 50 Has.	644.654	773.585	792.924	824.641	766.916	907.105
		De 50 hasta menos de 100 Has.	531.871	638.245	651.010	677.051	629.657	744.756
	GRANDES	De 100 hasta menos de 200 Has.	432.947	467.774	502.752	515.321	479.349	566.853
		De 200 hectáreas y más	439.098	504.963	510.012	520.213	483.798	572.234
	TOTAL	3.525.027	4.209.426	4.273.212	4.614.720	4.293.699	5.078.202	

Fuente: A.G.S.O.

Elaborado por: Los autores.

La A.G.S.O (Asociación de ganaderos de la Sierra y Oriente) afirma que la actividad lechera, según cifras del Censo Nacional Agropecuario, cuenta con 298.962 propiedades lecheras, cuya mayor tenencia está en manos de aquellos que tienen menos de 20 hectáreas, la mayor producción de leche y que alimenta al país proviene de esta agricultura familiar y en cuanto al excedente se puede afirmar que en Ecuador supera los 150.000 litros/día.

La producción en el Ecuador se reparte de la siguiente manera.

Gráfico 9.- Destino de la producción de leche en Ecuador

Fuente: A.G.S.O.

Elaborado por: Los autores.

Las industrias lácteas se llevan el 48% de la producción, el 31% se comercializa como leche cruda y derivados sin pasteurizar, mientras que el 21% se destina a la alimentación de terneros y al autoconsumo.

En el siguiente cuadro se expresa la recepción diaria de leche destinadas a la industrialización por parte de las empresas que actualmente laboran en el mercado Ecuatoriano.

Tabla 3.-. Recepción industrial de leche por día en Ecuador

RECEPCION INDUSTRIAL		
EMPRESA	CANTIDAD (lit.)	%
NESTLE	300,000	12.25%
REY LECHE	150,000	6.13%
KIOSKO	75,000	3.06%
FLORALP	60,000	2.45%
TONY	140,000	5.72%
LEANSA	115,000	4.70%
LACTEOS SAN ANTONIO	200,000	8.17%
INDULAC GUAYAQUIL	80,000	3.27%
PASTEURIZADORA QUITO	180,000	7.35%

INDULAC COTOPAXI	15,000	0.61%
ELORDEÑO	125,000	5.11%
MI RANCHITO	50,000	2.04%
PARMALAT	100,000	4.08%
TANILACT	35,500	1.45%
INLECHE	40,000	1.63%
PROLAC	25,000	1.02%
ECUALAT	60,000	2.45%
PRODUCTOS GONZALEZ	20,000	0.82%
DULAC	40,000	1.63%
LECHERA CARCHI	30,000	1.23%
ALIMEC	15,000	0.61%
ALPINA	18,000	0.74%
PROLACHIV	25,000	1.02%
LA FINCA	20,000	0.82%
OTRAS IND Y QUESERIAS	530,000	21.65%
TOTAL	2,448,500	100.00%

Fuente: A.G.S.O.

Elaborado por: Los autores.

De la recepción diaria de leche por parte de las empresas, el 25.9% se destina a la producción de quesos, es decir que la producción total de quesos en el Ecuador ocupa el mayor porcentaje del total de productos lácteos como lo se puede observar en el siguiente cuadro.

Tabla 4.- Destino de la recepción diaria de leche en Ecuador

PRODUCTO	PORCENTAJE	LITROS/DIA
UHT	13.56%	332,000
POLVO INDUS.	8.17%	200,000
POLVO FUNDA	4.08%	100,000
POLVO TARRO	1.43%	35,000
LECHE PAST.	9.15%	224,000

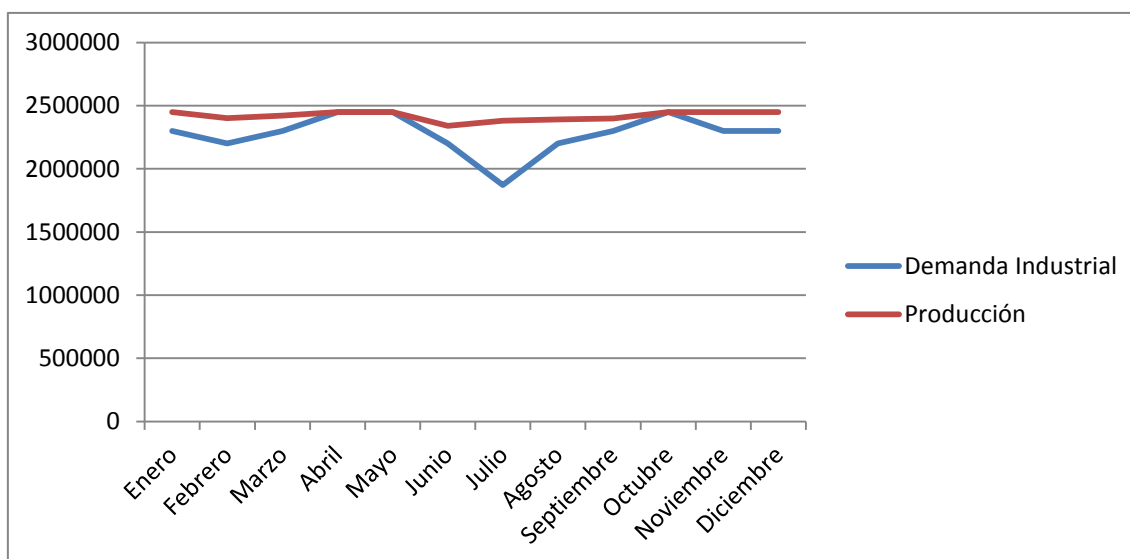
FUNDA U.H.T.	17.68%	433,000
BEBIDAS LACTEAS	3.88%	95,000
QUESOS	25.89%	634,000
YOGURTH	8.90%	218,000
CREMA, MANTEQUILLA, MANJAR, OTROS	7.25%	177,500
TOTAL	100.00%	2,448,500

Fuente: A.G.S.O.

Elaborado por: Los autores.

En el Ecuador existe un excedente de leche casi todos los meses del año. En el siguiente cuadro se analiza la cantidad de producción de leche destinada a la industrialización y la respectiva demanda por parte de las empresas. Claramente los únicos meses que la demanda de las empresas iguala a la producción son en el mes de abril por la alta utilización de leche en la elaboración de la fanesca y en los meses de agosto y septiembre por el inicio de clases escolares en la región de la Sierra. Los demás meses del año la producción de leche excede a la demanda por parte de las empresas.

Gráfico 10.- Producción de leche Vs. Demanda industrial en Ecuador



Fuente: A.G.S.O.

Elaborado por: Los autores.

Los datos previamente expuestos presentan una oportunidad para el plan de negocio. Existe gran cantidad de producción de leche, incluso hay sobreproducción diaria para ser utilizada en la elaboración del queso y de alguna forma contribuir para que esta sobreproducción merme. Al mismo tiempo, en los últimos años, el Ecuador ha procurado darle salida a esta leche a mercados internacionales como Colombia y Venezuela, con este plan de negocios se busca ser parte de esta iniciativa de buscar mercados internacionales para esta leche.

2.3.1.1 Microentorno

Gráfico 11.- Diamante de Porter



Fuente: Estrategia Competitiva; Michael E. Porter, 1982

Elaborado por: Los autores.

Condiciones de la demanda

La demanda de productos alimenticios en Venezuela es muy alta, ya que existe escasez de ellos y los consumidores se ven obligados a comprar dichos bienes cuando se encuentran disponibles en los supermercados y distribuidores de

alimentos. Existe deficiencia de producción de leche en el país hermano, por lo tanto no pueden elaborar quesos y en la mayor parte del año importan este tipo de productos.

La demanda interna en Venezuela está insatisfecha y ésta es una gran oportunidad para exportar queso bola tipo Edam a dicho mercado.

Estrategia, estructura y rivalidad empresarial

La estrategia principal es la de nicho de mercado, ya que se enfocará en ofrecer un producto específico a la cadena de venezolana de alimentos SIGO S.A, GoldFimex S.A puede satisfacer las condiciones del cliente cuanto a cantidad y calidad de producto. Se desea entrar al mercado venezolano por medio de este distribuidor y a la vez se buscará aumentar la cartera de clientes para que la marca AndeanDelight logre posicionarse en el mercado destino.

Como ya se dijo anteriormente los venezolanos tienen una producción nula en cuanto a productos lácteos, los competidores directos son empresas que provienen de Holanda, Uruguay y Argentina.

Existe una ventaja frente a éstos competidores ya que los productos ecuatorianos tienen preferencias arancelarias. En cuanto a la calidad del producto, se elaborará el queso bola tipo Edam con insumos de primera calidad y cumpliendo con todos los requerimientos de SIGO S.A el cual ya conoce los gustos del cliente venezolano.

“La competencia en el Ecuador en lo que se refiere a productos lácteos es muy alta, existen muchas empresas que se dedican a ello, lo que obliga a innovar a cada una de ellas para poder ganar mayor parte del mercado, buscan elaborar un producto con mejor calidad y esto hace que se vean oportunidades de exportar por parte de las empresas”(Hoy, 2011).

Industrias relacionadas y de apoyo

En el Ecuador existe industrias relacionadas entre sí para brindar un producto de mejor calidad y poder competir en mercados internacionales. Es muy importante recalcar que este aspecto debe ser considerado profundamente en el análisis para que el país pueda ser considerado competitivo.

En la industria láctea, por ejemplo, una iniciativa que contribuyó a mejorar la calidad y el rendimiento de la producción lechera fue la construcción de un sistema de acequias que ayudó a la implantación de pasturas artificiales y de gramíneas como la avena forrajera y el centeno, que permitieron proporcionar una mejor alimentación al ganado lechero y así tener un producto final que pueda ingresar a mercados internacionales con mayor aceptación.

La condición de los factores

La producción del queso se realizará bajo un proceso de maquila con la empresa Floralp S.A. (Ver anexo 1), tiene la experiencia necesaria para realizar un producto de excelente calidad, está presente en el Ecuador desde el año 1949 siendo líder en el mercado.

El 70% del capital necesario es otorgado por los accionistas de la empresa y el 30% restante se obtendrá mediante un préstamo por parte de la Corporación Financiera Nacional con un plazo de cinco años y con una tasa del 9,45%.

La infraestructura con la que se cuenta está conformada por las oficinas y bodegas para almacenar el producto, es lo necesario ya que la producción del queso lo realiza una empresa externa.

“El Ecuador es considerado un país ganadero la producción diaria de leche en el año 2010 fue de 5´078.202 litros/día y existe una sobreproducción de 150.000 litros/día, es por esta razón que el gobierno está en busca constante mercados internacionales para dicho producto y sus derivados”.(AGSO, 2010)

2.3.2 La compañía y el concepto

2.3.2.1 Definición del negocio

El plan de negocios se centra en desarrollar una nueva línea de productos para la empresa ecuatoriana GoldFimex S.A. Cabe recalcar, que dicha empresa, desde el año 2008 realiza varios tipos de exportaciones al mercado venezolano pero es la primera vez que se exportará productos lácteos.

Primeramente se elaborará el queso bola tipo Edam mediante un convenio de maquila con la empresa Floralp S.A.(Ver anexo 1) posteriormente se enviará en contenedores vía marítima hacia el puerto principal de la ciudad de Margarita en donde será recibido por la empresa SIGO S.A. el cual ha extendido una carta de pedido a la empresa GoldFimex S.A.(Ver anexo 2) y finalmente será distribuido y comercializado por sus respectivos canales de distribución. La empresa GoldFimex S.A vela por incrementar la utilidad de los socios cada año, por esta razón está en busca constante de nuevas líneas de productos para exportarlos, el queso bola tipo Edam será una gran oportunidad de negocio que contribuirá notablemente a la utilidad de la empresa, por ende al beneficio económico de sus socios.

2.3.2.2 Nombre, Logo, Slogan

Nombre: GoldFimex S.A.

Slogan: Supliendo mercados con eficiencia.

Grafico 12.- Logo Oficial GoldFimex S.A.



Fuente: GoldFimex S.A.

Elaborado por: GoldFimex S.A.

2.3.2.3 Visión de la empresa

Tener la marca consolidada en el mercado venezolano en un tiempo de 3 años y proyectarse a suplir otros mercados internacionales en la región.

2.3.2.4 Misión de la empresa

Somos una empresa Ecuatoriana comercializadora de una amplia gama de productos con altos estándares de calidad, complaciendo los deseos de los consumidores en los mercados internacionales.

2.4 LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

El plan de negocios se centra en exportar queso bola tipo Edam “AndeanDelight” el cual representa una nueva línea de los productos de la empresa GoldFimex S.A. Es importante mencionar que dicha empresa a través de los años, ha exportado diferentes productos como aceite de palma, redes de pesca, fieltro.

Entre los productos proyectados se tiene queso Edam en Bloque, el cual será una nueva presentación del producto. Queso Gouda, que tiene una gran demanda en el mercado venezolano y finalmente se quiere exportar mantequilla que se fabrica con la crema proveniente de la leche que al momento no se está utilizando.

2.5 LAS ESTRATEGIAS DE ENTRADA Y CRECIMIENTO

El queso bola tipo Edam es altamente demandado en el mercado de destino que es Venezuela, según el estudio realizado en la inteligencia de mercados (capítulo 2; costumbres), se determinó que la población venezolana consume este tipo de queso en las tres comidas diarias y es muy popular en las fiestas, cocteles y reuniones familiares.

Una estrategia importante es la negociación de compra del producto terminado con proveedores: se ha logrado un convenio con la empresa Floralp S.A, en el cual, a medida que se demande más producto terminado el precio irá bajando significativamente y por ello se obtendrá un mayor beneficio para la empresa, ya que GoldFimex S.A tiene un convenio con la cadena de alimentos venezolana SIGO en cuanto a la política de precios; es decir, si se negocia con el proveedor en Ecuador obteniendo un menor precio, se logrará mayor utilidad. Otra estrategia es la de integración hacia atrás ya que la empresa maquiladora Floralp S.A forma parte de los accionistas del plan de negocios, aportando con un 5% de capital propio(Ver anexo 2), de esta forma se les compromete fuertemente en elaborar un producto de calidad y cumplir en tiempos de entrega.

2.6 CONCEPTOS DE DIFERENCIACIÓN

El producto se diferenciará de los competidores(Porter, 1982), ya que será un queso bajo en sodio, a partir de las normas de producción de queso tipo Edam para ayudar a la nutrición correcta y balanceada en el organismo, porque el exceso de este mineral produce distintas enfermedades como la hipertensión, que da lugar a problemas cardiovasculares que muchas veces causan la muerte.

Difundir la frase 'Bajo en sodio' en la etiqueta del queso bola tipo Edam para concientizar al consumidor sobre los perjuicios del excesivo consumo de este mineral. Otro punto importante en diferenciación es que se llegó a un acuerdo con Floralp, en el cual se indica que los quesos que se exportarán deberán estar hechos con leche de excelente calidad, la empresa maquiladora entregará un certificado en el cual se ratifica lo dicho. Además, en el mismo acuerdo se mencionó que Floralp S.A deberá pagar un precio justo a los productores de leche, por lo que, también entregarán un certificado en el que se indique que no se está perjudicando a pequeños y medianos productores; es decir, se está cumpliendo con lo que es comercio justo.

2.7 ANÁLISIS FODA

Fortalezas

1. Existen vínculos comerciales entre la empresa y Sigo S.A que será el canal de distribución.
2. La empresa GoldFimex S.A tiene experiencia y conoce el mercado venezolano.
3. La empresa posee el recurso financiero para emprender el proyecto.
4. El producto se elaborará con contenido bajo en sodio, como estrategia diferenciadora a la competencia
5. El precio de venta al distribuidores menor frente a los precios que ofrece la competencia
6. Existe una filial de GoldFimex S.A ubicada en la república de Venezuela.
7. Producto atractivo por su imagen saludable.

Tabla 5.- Fortalezas

FORTALEZAS	Ponderación	Calificación	Resultado
1. Existen vínculos comerciales entre la empresa y Sigo S.A que será el canal de distribución.	0,25	3,5	0,88
2. La empresa GoldFimex S.A tiene experiencia y conoce el mercado venezolano.	0,2	4	0,8
3. La empresa posee el recurso financiero para emprender el proyecto.	0,1	3	0,3
4. El producto se elaborará con contenido bajo en sodio, como estrategia diferenciadora a la competencia	0,05	2,7	0,14
5. El precio de venta al distribuidor es menor frente a los precios que ofrece la competencia	0,15	3	0,45
6. Existe una filial de GoldFimex S.A ubicada en la república de Venezuela.	0,15	3	0,45
7. Producto atractivo por su imagen saludable.	0,1	2,8	0,28
			3,30

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Los autores.

Debilidades

1. La empresa no ha realizado exportaciones de productos lácteos a Venezuela
2. La marca con la que va a comercializar en el mercado venezolano es nueva.
3. Empresa aún no posicionada en el mercado.
4. No existe la capacidad de abastecer a un gran número de distribuidores ya que Venezuela un país con mayor número de habitantes que Ecuador y tiene mayor demanda de quesos.
5. No se cuenta con planta propia.

Tabla 6.- Debilidades

DEBILIDADES	Ponderación	Calificación	Resultado
1. La empresa no ha realizado exportaciones de productos lácteos a Venezuela	0,3	2	0,6
2. La marca con la que va a comercializar en el mercado venezolano es nueva.	0,2	2,5	0,5
3. Empresa aún no posicionada en el mercado.	0,2	2	0,4
4. No existe la capacidad de abastecer a un gran número de distribuidores ya que Venezuela un país con mayor número de habitantes que Ecuador y tiene mayor demanda de quesos.	0,15	2,8	0,42
5. No se cuenta con planta propia.	0,15	2,9	0,44
			2,4

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Los autores.

Oportunidades

1. Preferencias arancelarias de productos ecuatorianos a Venezuela.(Proecuador, 2011)
2. Venezuela posee un PIB per cápita alto.(Venezuelatv, 2010)
3. Según el M.A.T (Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras) existe gran demanda del producto a exportarse por parte del mercado venezolano.
4. Mercado amplio y en constante crecimiento (Forum W. E., 2010)
5. Para agilizar las transacciones, estas se realizarán por medio del S.U.C.R.E (Sistema Unitario de Compensación Regional).
6. Los productos ecuatorianos tienen buena aceptación en el mercado destino.
7. Existe buena relación política entre Ecuador y Venezuela.(MMRREE, 2010)

Tabla 7.- Oportunidades

OPORTUNIDADES	Ponderación	Calificación	Resultado
1. Preferencias arancelarias de productos ecuatorianos a Venezuela.	0,2	4	0,8
2. Venezuela posee un PIB per cápita alto.	0,15	3,5	0,53
3. Según el M.A.T (Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras) existe gran demanda del producto a exportarse por parte del mercado venezolano.	0,15	3,5	0,53
4. Mercado amplio y en constante crecimiento (WorldEconomic fórum 2009-2010).	0,15	3	0,45
5. Para agilizar las transacciones, estas se realizarán por medio del S.U.C.R.E (Sistema Unitario de Compensación Regional).	0,15	3,3	0,49
6. Los productos ecuatorianos tienen buena aceptación en el mercado destino.	0,1	3,8	0,38
7. Existe buena relación política entre Ecuador y Venezuela	0,1	4	0,4
			3,6

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Los autores.

Amenazas

1. Inflación más alta de Latinoamérica.(Forero, 2012)
2. Venezuela ocupa un puesto muy bajo para la facilidad de hacer negocios.(Business, 2011)
3. Venezuela posee un bajo desarrollo en vías de acceso.(Forum W. E., World Economic Forum, 2010)
4. Corrupción en alto grado.
5. Normativa tributaria muy compleja (Doing Business 2010).
6. Los competidores podrían vender el producto a un precio menor que su costo (dumping) para sacar del mercado al queso ecuatoriano.
7. Competencia de otros productos fuertemente sustitutivos.

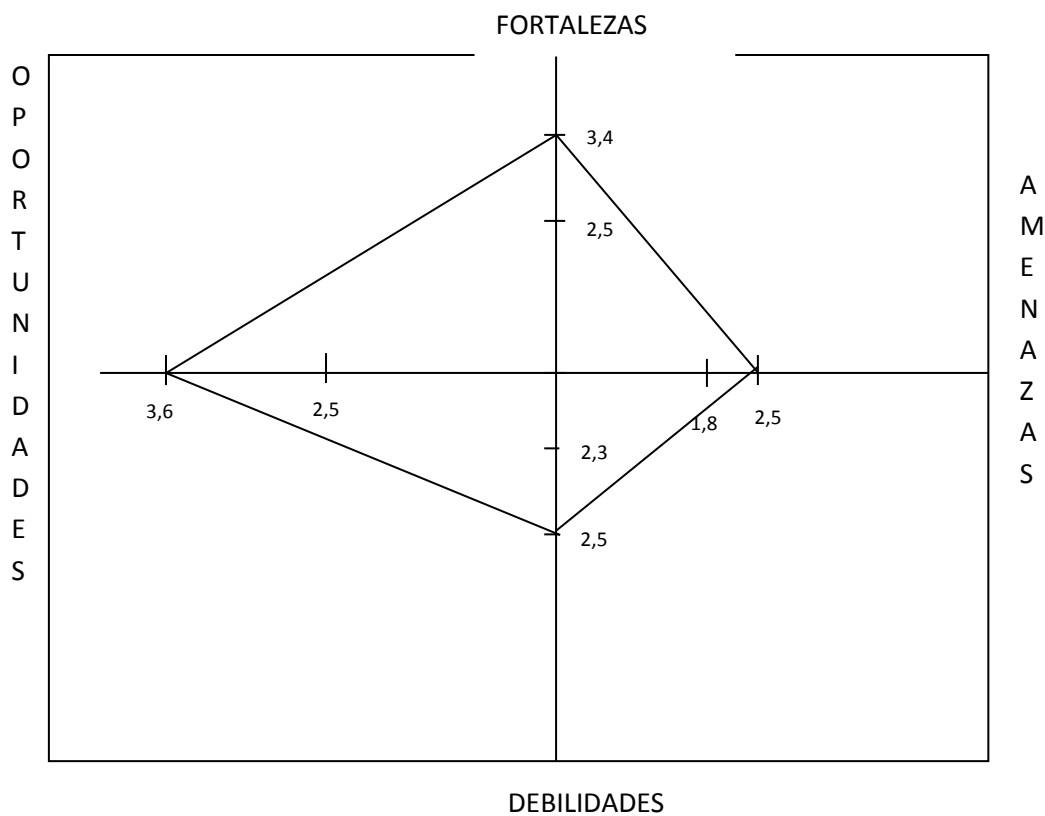
Tabla 8- Amenazas

AMENAZAS	Ponderación	Calificación	Resultado
1. Inflación más alta de Latinoamérica.	0,2	3	0,6
2. Según Doing Business 2010, Venezuela ocupa un puesto muy bajo para la facilidad de hacer negocios.	0,15	2	0,3
3. Venezuela posee un bajo desarrollo en vías de acceso (2009-2010).	0,1	1,5	0,15
4. Corrupción en alto grado.	0,1	1,5	0,15
5. Normativa tributaria muy compleja (Doing Business 2010).	0,1	2	0,2
6. Los competidores podrían vender el producto a un precio menor que su costo (dumping) para sacar del mercado al queso ecuatoriano.	0,2	3	0,6
7. Competencia de otros productos fuertemente sustitutivos.	0,15	3	0,45
			1,85

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Los autores.

Gráfico 13.- FODA PONDERADO



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Los autores.

Es importante saber que existe un vínculo comercial establecido con el distribuidor venezolano SIGO S.A quien será al inicio el cliente principal, pero se buscará obtener mayor cantidad de clientes ya que será muy riesgoso depender de uno solo, la empresa GoldFimex S.A conoce el mercado de destino y sabe cuáles son las características de los consumidores.

El Ecuador posee preferencias arancelarias para el intercambio comercial con Venezuela y esta es una ventaja que se tendrá frente a competidores que provienen de países como Uruguay, Holanda y Argentina, además el mercado venezolano es muy amplio y su demanda en cuanto a productos lácteos está insatisfecha.

La marca con la que se comercializará el producto no está posicionada en la mente del consumidor venezolano y esto es una debilidad frente a la competencia.

La inflación del país hermano está entre las más altas del Latinoamérica y esto puede afectar de forma negativa en los hábitos de consumo del cliente, lo que puede ser una fuerte amenaza.

Actualmente no se cuenta con una planta de producción propia pero ese es el objetivo para los próximos años. La empresa que realizará el proceso de maquila forma parte del proyecto con un 5% del capital propio y se ha logrado formar una relación de confianza con el cliente principal el cual es SIGO S.A.

CAPÍTULO III

3. ANALISIS E INVESTIGACION DE MERCADOS

3.1 CONSUMIDORES

3.1.1 Tipo de consumidor

Venezuela es uno de los principales países consumidores de queso de la región y su mercado está en constante crecimiento (Nueva Prensa, 2010). Este país representa una oportunidad para la exportación de quesos; se sabe que el venezolano promedio consume alrededor de 4kg anualmente.

En dicho mercado escasea el producto lácteo y su demanda cada vez es más grande. El queso maduro está dentro de los 4 principales productos con mayor escasez, ocupando el 15,4% en el 2011.

3.1.2 Segmentación

3.1.2.1 Segmentación de mercados

La demanda insatisfecha de quesos en Venezuela y la necesidad del país hermano de importar derivados lácteos, brindan la oportunidad de ingresar a dicho mercado con el queso bola tipo Edam “AndeanDelight”, ayudando a suplir la demanda del consumidor venezolano ofreciendo un producto de altos estándares de calidad y beneficioso para la salud del cliente.

3.1.2.2 Variables Demográficas

En cuanto a edad, el producto está destinado a un público mayor a 18 años, en caso de ser un público menor a esta edad debe contar con una persona adulta que haga las veces de comprador. Está destinado para ambos sexos ya que es un producto alimenticio y finalmente para personas con un ingreso medio alto.

3.1.2.3 Variables geográficas

El producto está dirigido al mercado venezolano. Se enfocará en los supermercados más grandes en el estado de Nueva Esparta, que es una isla situada al noreste del país, pero también, al momento, “la cadena de supermercados se está expandiendo hasta las ciudades como Caracas y Maracay”. (SIGO, 2011)

3.1.2.4 Variable psicográfica

“La variable psicográfica nos ayuda a definir, entre otras cosas, la percepción del consumidor” (Gestiópolis, 2010). Es un factor importante ya que la mayoría de consumidores realizan sus decisiones de acuerdo a lo que perciben o aprecian del producto.

El venezolano promedio tiene una personalidad alegre, extrovertida, abierta al cambio y su principal interés al comprar un queso es por la fresca. Si bien es cierto, no existe una gran variedad de quesos en el mercado de los cuales el consumidor pueda elegir, sin embargo, el estilo de vida del venezolano está delimitado por obtener lo mejor.

El producto que se pondrá a disposición del consumidor venezolano será un queso que cumpla estándares de fresca y calidad.

3.1.2.5 Variable conductual

El nivel de uso de queso es alto (heavy user). Como se ha mencionado antes, el queso maduro forma parte de su dieta diaria y se lo incorpora en las tres comidas principales. “El nivel de lealtad hacia el producto venezolano es bajo debido a factores como la poca oferta y el queso no es la excepción, ya que en la mayoría del año escasea este bien” (Chilealimentos, 2010).

3.1.3 Investigación de mercados y sus resultados

Problema de investigación

Conocer la viabilidad de comercializar queso bola tipo Edam en Venezuela

Objetivo general

Determinar la factibilidad del plan de negocios de exportación de queso bola tipo Edam a Venezuela, mediante una investigación de mercados cualitativa, descriptiva concluyente en un tiempo no mayor a treinta días.

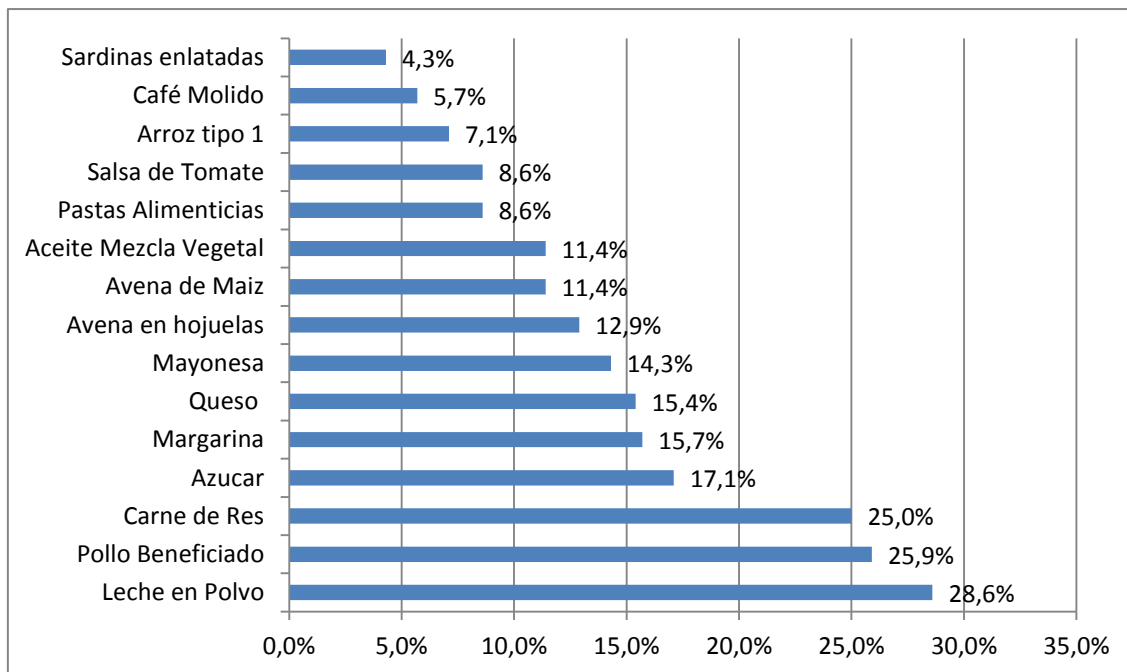
Objetivos específicos

- Determinar si Venezuela es el mercado óptimo para la exportación del producto.
- Conocer los principales competidores en el mercado.
- Conocer los diferentes canales de distribución que funcionan en el mercado.
- Conocer la industria láctea venezolana.

Justificación

La idea nace porque la cadena de alimentos venezolana SIGO S.A. le propone a GoldFimex S.A su necesidad de queso bola tipo Edam, debido a que en el mercado venezolano se consume con gran frecuencia de este producto y la producción local no abastece la demanda.

El motivo de esta investigación es determinar si el proyecto a realizarse es factible o no, debido a que los venezolanos consumen habitualmente el queso Edam pero este proviene de Uruguay y Holanda, por otro lado se desea saber si el queso será aceptado por el venezolano. A continuación se presentan las cifras de productos que escasean en el mercado venezolano. Entre los bienes que poseen un porcentaje de escases mayor tenemos al queso con un 15.4%, lo cual es una cifra considerable.

Gráfico 14.-Cifras de escases Venezuela en porcentaje a diciembre 2011

Fuente:Datanalisis, Oficina Comercial Embajada de Ecuador en Venezuela.

Elaborado por:Los autores.

Fuentes de información

Fuentes primarias

Se refiere a información original adaptada a las necesidades de investigación, en este caso se realizarán entrevistas a expertos del mercado nacional y venezolano.

Fuentes secundarias

Se refiere a datos ya publicados que se usarán como respaldo para la inteligencia de mercados, en este caso serán internet, libros, publicaciones y revistas.

Entrevistas con expertos

Las entrevistas son el método de investigación en el que se interroga a un encuestado. Se entrevistó a conocedores del mercado venezolano, tanto gente involucrada con el gobierno como también a empresarios venezolanos

independientes para saber y conocer la aceptación del producto en el mercado de la república bolivariana de Venezuela hondando en preguntas claves que sirvan se ayuda para la investigación de mercados.(Malhotra, 2004)

Metodología.

Se realizaron seis entrevistas a expertos que brindan información relevante que contribuirá a culminar el estudio cualitativo.

Venezuela:

Nombre: Andrés Piedrantoní.

Cargo: Director de la Cámara Bolivariana de Integración y Comercio Venezuela-Ecuador (CABICOVE)

Fecha y tiempo de duración:14-12-2011; 9, 23s

Nombre: Román García.

Cargo: Director de Grupo Alimentos Roca.

Fecha y tiempo de duración:14-12-2011; 3,15s

Nombre: Néstor Colón.

Cargo: Consejero de la Embajada de Venezuela en el área comercial y de cooperación.

Fecha y tiempo de duración:14-12-2011; 6,20s

Nombre: Eileen Valarezo(Aracno, 2007)(Aracno, 2007).

Cargo: Presidente de la Cámara de Comercio e Integración Ecuatoriano-Venezolana. (Ver Anexo 3)

Fecha y tiempo de duración:14-12-2011; 8,25s

Resultados

Después de realizar las entrevistas a los expertos de Venezuela, muchos de ellos topan varios puntos similares.

- El Ecuador es un importante aliado para Venezuela, la relación política es determinante para la integración.
- La voluntad política es el motor dinamizador de cualquier tipo de relación, se ve reflejada en los hechos que los intercambios comerciales se han incrementado en los últimos años.
- El SUCRE (Sistema Unitario de Compensación Regional de Pagos) facilita el intercambio, favorecer al comercio bilateral.
- Para los venezolanos es positivo importar vía SUCRE.
- El SUCRE es un mecanismo idóneo, ágil y seguro para los empresarios que deseen tanto importar como exportar.
- Venezuela tiene un déficit importante de producción en la industria láctea, los países miembros del “ALBA” deben atender la demanda mientras Venezuela se estabiliza en este sentido.
- Los empresarios venezolanos vienen al Ecuador a obtener la oferta productos que no existe en Venezuela.
- La producción de leche, productos lácteos, de carne ha decaído.
- Ecuador tienen una industria láctea que le interesa a Venezuela.
- La demanda se incrementa estacionalmente; es decir, hay periodos muy largos en que la demanda es insatisfecha.
- Existe preferencias para miembros del ALBA, hablando de las barreras arancelarias.
- Existe una gran demanda de una infinidad de derivados lácteos, como quesos maduros.
- No existe ningún sesgo sobre los productos ecuatorianos en Venezuela.
- En Venezuela el producto ecuatoriano es muy bien visto.

Conclusiones

- La relación política entre los dos países es muy buena y esto ayuda mucho para que el intercambio comercial sea más frecuente y con menos trabas.
- En cuanto al SUCRE se puede concluir que es indudablemente una herramienta fundamental para las transacciones. Por supuesto, las exportaciones del producto en cuestión se realizaran vía SUCRE para

facilitar el pago de las divisas. Se pudo notar que el sector privado de Venezuela está interesado en usar este medio para agilizar los pagos.

- Se debe aprovechar el déficit de producción de la industria láctea de Venezuela, exportando una gran variedad de productos a este mercado, sabiendo que la demanda de ese país es muy grande y su oferta muy poca.
- A pesar que el gobierno de Venezuela está impulsando la producción local de alimentos, según los expertos, ésta ha decaído en muchos rubros, lo cual es una oportunidad para el empresario ecuatoriano de cubrir esta demanda creciente.
- Los dos países son miembros del ALBA y esta es una oportunidad ya que existe un trato preferencial entre países miembros de dicha organización.
- Los quesos maduros son de gran aceptación en el mercado de destino y en el Ecuador existe el conocimiento y tecnología necesaria para producir este tipo de bienes.
- No existe rechazo para productos ecuatorianos, por el contrario, estos son muy ansiados ya que en dicho mercado los productos lácteos de origen ecuatoriano son conocidos y apreciados por el paladar venezolano.

Ecuador:

Nombre: Ing. Juan Pablo Grijalva.

Cargo: Gerente General de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO).

Fecha: 06-01-2012.

Nombre: Eco. Alexandra Peralta.

Cargo: Directora comercial de EL Ordeño S.A. (Ver anexo 4).

Fecha: 06-01-2012.

Resultados

Después de realizar las entrevistas a los expertos de Ecuador, se presentaron los siguientes resultados.

- La vigencia del mecanismo de compensación de pagos “SUCRE” ha facilitado el comercio entre los dos países, esto es fruto de la relación política favorable de los dos países.
- El crecimiento de la industria láctea en el Ecuador se evidencia por la apertura de nuevas industrias y también por la expansión de las inversiones.
- Los ecuatorianos consumen una diversidad de productos lácteos y esto ha llevado al sector industrial a crecer sus infraestructuras.
- Venezuela desde hace varios años carece de una oferta local en materia de lácteos.
- La cercanía con Ecuador, la vigencia del ALBA como un acuerdo de integración regional, la existencia del SUCRE como medio de intercambio y los excedentes de lácteos ecuatorianos son y constituyen los ingredientes perfectos para hacer de Venezuela una oportunidad valiosa para el Ecuador.
- Esta creciente producción en el país requiere de urgentes acciones para evitar que la falta de mercado local afecte a los productores por lo tanto se ha visto una salida en mercados internacionales como Venezuela.
- La industria láctea ecuatoriana cuenta con buena tecnología para ofertar productos que no tienen nada que envidiar a los productos importados.

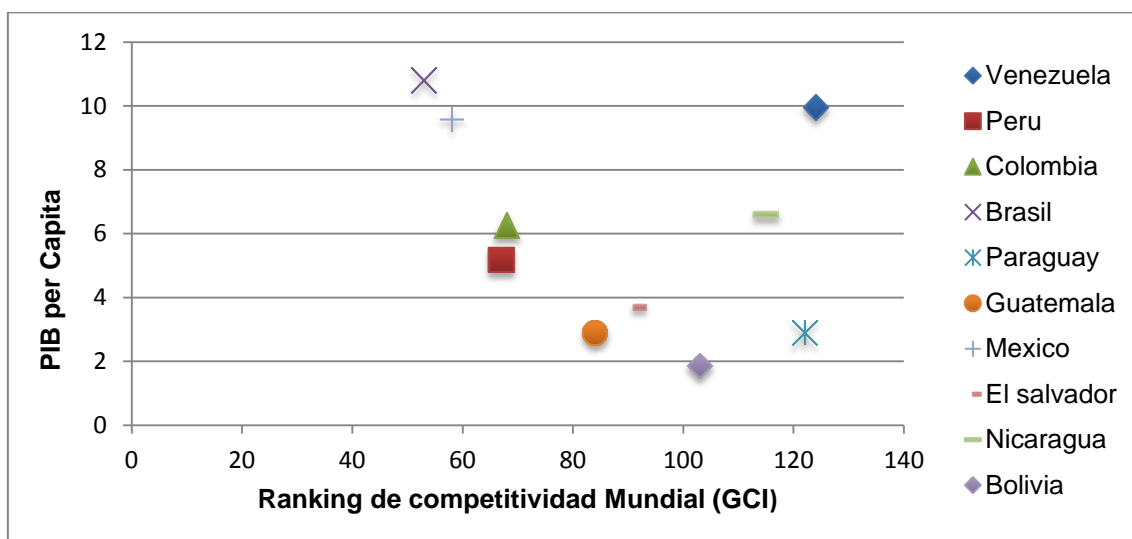
Conclusiones

- EL mecanismo de compensación de pagos SUCRE es una herramienta fundamental para el fluir del intercambio comercial entre estos los dos países.
- Venezuela lleva muchos años sin poder responder a la creciente demanda de consumidores de queso y el Ecuador tiene todos los factores claves para poder ayudar a que esta brecha entre la oferta y la demanda se reduzca.

- El Ecuador debe ver a Venezuela como una oportunidad de negocio y también como una salida para los productos lácteos.
- Se debe realizar acciones para utilizar la constante sobreproducción de leche en el país.
- Al Ecuador le falta mejorar en cuestiones de calidad de producto, pero actualmente se han invertido recursos para que este factor no sea un problema y poder llegar a mercados internacionales como el venezolano.

3.1.4 Inteligencia de mercados

Grafico 15. Matriz de selección de Países



Fuente: World Economic Forum Report 2011-2012.

Elaborado por: Los autores.

Venezuela: Posee un PIB per cápita alto en relación a los demás países de Latinoamérica, esto llama la atención para introducir distintos productos a dicho mercado. Existen preferencias arancelarias entre Ecuador y Venezuela y este es un punto muy importante. Es importante mencionar que los productos lácteos en Venezuela son importados durante todo el año y su demanda está insatisfecha.

Perú: Está ubicado en el tercer cuadrante y según los dos indicadores, se encuentra en un nivel medio, es un país miembro de la CAN y esto facilita el

intercambio comercial. Por su ubicación se podría tener ahorro en el costo de transporte.

Colombia: Se encuentra en el tercer y cuarto cuadrante, posee un nivel de competitividad y PIB per cápita medio lo que permite introducir el producto a este mercado, es un país miembro de la CAN por lo tanto se pueden reducir aranceles y por la cercanía, el costo de transporte será menor.

Tabla 9.- Inteligencia de mercados

	Venezuela	Perú	Colombia
Información general			
Capital	Caracas	Lima	Santafé de Bogotá
Superficie	1 285 215 km ²	916 445 km ²	2 070 408 km ²
Población	28 641 000	27 943 249	44 450 000
Idioma oficial	Español	Español	Español
Moneda	Bolívar fuerte	Nuevo sol	Peso colombiano
Gobierno	Es irrevocablemente libre e independiente y fundamenta su patrimonio moral y sus valores de libertad, igualdad, justicia y paz internacional, en la doctrina de Simón Bolívar, el Libertador.	La República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de poderes	Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista
PIB (MM)	\$13 590,00	\$5 401,00	\$ 6 225,00
Industrias	Petrolera, minería, petroquímica,	Minas de metales, petróleo, pesca,	Minería de metales preciosos, minería

	aluminio, textiles, hidrocarburos, química, avicultura	textiles, alimentos, cemento, acero, construcción naval y fundición	de metales preciosos, industrias metálicas, siderúrgicas, llantas para automóvil, productos químicos y derivados del petróleo, textiles, tejidos caseros, pesca, tabaco, sombreros, refineries, cemento, vestidos, alimentos, calzado.
Agricultura	Cereales de maíz, arroz, sorgo, granos leguminosos, raíces y tubérculos, frutas y café, caña de azúcar y cacao	Papa, cacao, arroz, café, maíz, espárrago, trigo, frijol, caña de azúcar	Cacao, caña de azúcar, café, flores, algodón, plátano, banano, sorgo, maíz, arroz, palma africana, papa y yuca
Fuerzas de Mercado			
Participación del mercado	El queso maduro está dentro de los 4 principales productos con mayor escasez, ocupando el 15,4% en el 2011. El venezolano promedio consume alrededor de 4kg anualmente.	El consumo de queso maduro en Perú es muy bajo, el queso tiene un consumo per cápita menor a 1kg/hab/año	El consumo de quesos en Colombia es muy bajo con respecto a otros países de la región, con un consumo per cápita de 1kg/hab/año
Canales de distribución	La red privada de los canales de distribución está compuesta por	Prevalece el comerciante minorista que vende distintos productos en una	El comercio minorista en Colombia es muy competitivo y que las

	<p>cadenas de supermercados e hipermercados y por una extensa cantidad de supermercados independientes. La distribución pública lo hace la red Mercal con ayuda de subsidios estatales.</p>	<p>tienda de barrio, las cadenas de supermercados están en crecimiento en los últimos años y los consumidores eligen de acuerdo a su nivel de ingresos.</p>	<p>tiendas abarcan el 50% de los canales de distribución, en los últimos años el avance de supermercados ha sido importante.</p>
<p>Precios internacionales</p>	<p>La resolución fue publicada en la Gaceta Oficial No 39.918, correspondiente al lunes 12 de diciembre de 2011 y establece los precios Queso Edam (1kg) = BsF 52,89 eso equivale aproximadamente a 12.33 USD.</p>	<p>En Perú el precio del Queso Edam de 1kg. Cuesta alrededor de 30.76 soles, esto equivale aproximadamente a 11.41 USD.</p>	<p>Los precios del Queso bola tipo Edam en presentación de 1kg. Oscilan entre los 10 a 11 USD.</p>
<p>Requerimientos calidad</p>	<p>Para importar alimentos en Venezuela se necesita el certificado de no producción otorgado por el ministerio de alimentos, registro sanitario otorgado por el Ministerio de Salud y la aprobación de divisas del CADIVI (AAD).</p>	<p>Se requiere de un certificado otorgado por el ministerio de agricultura, Registro Sanitario otorgado por el Ministerio de Salud, además los empaques deben preservar la calidad del producto.</p>	<p>Se requiere de dos certificados uno lo otorga el Instituto Colombiano Agropecuario y otro otorgado por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. Además se debe registrar la planta del país de origen del producto en Colombia.</p>

Poder de compra de las familias	El incremento del salario mínimo decretado por el Presidente será insuficiente porque la inflación será mayor, según diario El Nacional. Esto hace que los venezolanos tengan menos poder de compra.	La inflación en el 2010 fue de 2,08% en Perú según el INEI, esto indica que las familias peruanas tienen mayor capacidad de compra ya que los precios han subido en mínima cantidad.	El poder adquisitivo de los salarios creció 2,5 por ciento en el 2010, con respecto al 2009, es un crecimiento bajo pero esto indica que las familias pueden demandar en más cantidad.
AMBIENTE ECONOMICO			
Economía	La economía venezolana tendría un crecimiento cercano al 5% en el cuarto trimestre y podría cerrar el año con una tasa de al menos un 4%. En el presupuesto para este año 2012, Venezuela proyectó un crecimiento de su economía de un 2%, pero meses después duplicó su previsión, según Banco Central de Venezuela.	La economía peruana crecerá 6.8% este año y 5.5% en el 2012, como resultado del dinamismo en el consumo y la inversión privada, estimó el gerente de Estudios Económicos del Banco de Crédito del Perú (BCP), Alonso Segura.	El aumento del PIB es de 4,9% según el FMI. El crecimiento en el consumo de los hogares y el crédito, lo mismo que la actividad exportadora y la mayor inversión extranjera (US\$9.610 millones a agosto), especialmente en la actividad minera, han jalonado la economía en el 2011.

Barreras Arancelarias	Venezuela y Ecuador firmaron un acuerdo comercial que reemplaza al de la Comunidad Andina ya que Venezuela abandonó este organismo en Abril del 2006, el mismo que tendrá cinco años de duración y permite la liberalización de aranceles entre estos dos países.	Pertenece a la zona de libre comercio de la Comunidad Andina y por ello los productos ecuatorianos ingresan a Perú sin el pago de aranceles.	Por ser país miembro de la Comunidad Andina presenta un arancel 0% para la mayor parte de productos importados desde Ecuador.
Potencial de crecimiento del mercado	Venezuela es uno de los principales países consumidores de queso de la región y su mercado está en constante crecimiento. Este país representa una oportunidad para la exportación de quesos, en el mercado venezolano escasea mucho producto lácteo y su demanda cada vez es más grande.	El potencial de crecimiento en Perú no es alentador. El consumo de queso del peruano promedio es bajo y no hay tendencia a incrementar este consumo que no llega ni siquiera a 1 kg per cápita por año.	Cada colombiano consume, en promedio, un kilo de queso al año. Eso es poco si se compara con otros países de la región como Venezuela o Argentina, pero según informa Germán Barreto, Gerente de Mercadeo de Quesos Alpina, Colombia está en camino de incrementar su consumo y que tiene un potencial de crecimiento. Actualmente en el

			mercado se venden 42.593 toneladas mucho más que años anteriores.
Transporte	Venezuela tiene una calificación de 2,8 sobre 7 según el WorldEconomicForum , lo que indica que su infraestructura vial, aeropuertos y puertos marítimos no son adecuados.	El WorldEconomicForum califica a Perú con un 3,5 esto dice que está por debajo del promedio por lo tanto nivel en vías de acceso está por debajo del promedio.	Según el WorldEconomicForum Colombia tiene una calificación de 3,6 sobre 7, esto indica que sus carreteras, aeropuertos, puertos marítimos no están en buen estado y sus costos de transporte son altos e inseguros.
INFORMACION DE PRODUCTOS			
Diversificación de Producto	En el mercado venezolano se comercializan una gran variedad de tipos de quesos. En la dieta de los venezolanos el consumo de queso es alto. Y a través de los años diferentes tipos de quesos han ingresado al país como es el caso de los quesos de procedencia	En Perú el grado de diversificación no es alto pese a su alto adelanto desarrollo gastronómico. El consumo de queso en la dieta del peruano promedio es bajo en comparación con otros países de la región.	En Colombia se comercializan varios tipos de quesos pero no todos son de consumo masivo, es decir que en este país el nivel de diversificación no es tan alto si lo comparamos con Uruguay, Argentina o la misma Venezuela.

	Europea, eso quiere decir que el nivel de diversificación es alto en este país.		
Productos Sustitutos y Complementarios	Los productos sustitutos del tipo de queso EDAM son los otros tipos de queso que en Venezuela se comercializan como por ejemplo el queso GOUDA que también es demandado en ese país. En Venezuela existe una infinidad de productos complementarios. Los venezolanos incluyen al queso en casi todas sus comidas.	En Perú los productos sustitutos son otros tipos de quesos que existen en este mercado como por ejemplo otro tipo de queso holandés. Y si bien existen productos complementarios no son muchos.	Los productos sustitutos del queso EDAM son los quesos que tradicionalmente se consumen en Colombia. En este país existen varios productos que complementan el consumo de queso entre estos tenemos la arepa que muchas veces se la prepara con queso.
COMERCIO INTERNACIONAL			
Entidades Gubernamentales	CAVILAC (Cámara Venezolana de Industrias Lácteas) Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras.	SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria) Ministerio de Agricultura.	Ministerio de Agricultura. FEDEGAN (Federación Colombiana de Ganaderos). ASOLECHE (Asociación Colombiana de Procesadores de Leche).
Exportación	Las exportaciones no	En el periodo enero-	Durante el período

<p>es e Importacion es</p>	<p>petroleras efectuadas por Venezuela, entre Enero - Octubre de 2011, fueron de 2.708 MMUS\$; al compararla con el mismo periodo para el 2010 se observa un aumento de 17,2%, equivalente a 397 MMUS\$ El total de importaciones realizadas por Venezuela en el periodo entre enero - octubre de 2011, se sitúo en 28.502 MM US\$, al compararla con igual lapso del año anterior, aumento 11,0%.</p>	<p>noviembre de 2011, las exportaciones e importaciones FOB en valores reales mostraron un crecimiento de 12,3% y 18,5% respectivamente en referencia a similar periodo del año anterior.</p>	<p>enero - noviembre de 2011 las exportaciones colombianas pasaron de US\$35.973,9 en el 2010 a US\$51.179,3 millones FOB Las importaciones presentaron un aumento de 37,1% en referencia a similar periodo del año anterior, al pasar de US\$32.897,1 millones CIF a US\$45.109,7 millones CIF</p>
<p>CONSUMI DOR</p>			
<p>Concentraci ón de la población Urbana.</p>	<p>Según TheWorldFact Book las ciudades más pobladas de Venezuela son: CARACAS (capital) 3.051 millones; Maracaibo 2.153 millones; Valencia 1.738 millones; Barquisimeto 1.159 millones; Maracay 1.04 millones.</p>	<p>La concentración en zonas urbanas es del 77% del total de la población. La tasa de urbanización es del 1.6% anual. Las ciudades más pobladas son LIMA con 8.769 millones y Arequipa 778,000.</p>	<p>Según TheWorldFact Book la concentración en las zonas urbanas 75% del total de la población. La tasa de urbanización es del 1.7% anual. Las ciudades más pobladas de Colombia son: BOGOTA 8.262</p>

			millones; Medellín 3.497 millones; Cali 2.352 millones; Barranquilla 1.836 millones; Bucaramanga 1.065 millones.
Costumbres	Los venezolanos consumen queso con mucha frecuencia, este producto es muy importante en cada una de sus comidas, además los quesos maduros son de su preferencia.	Los derivados de lácteo en Perú tienen un consumo muy bajo, incluso no llegan al nivel recomendado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.	El consumo de queso en Colombia no es representativo pero según un estudio hecho por el grupo Éxito, su consumo es mayor en el desayuno.
COMPETENCIA			
Cadenas de Almacenes	Supermercados Éxito, SIGO S.A, Central Madeirense, Plan Suárez, Excelsior Gama.	PlazaVea, Vivanda, Mass, Supermercados Wong.	Supermercados Éxitos, Carrefour, SAO, Olímpica, Cafam.

ANALISIS COMPETITIVO

Amenazas	Venezuela	Perú	Colombia
Ambiente Socioeconómico.	La inflación seguirá siendo un problema crónico para el Gobierno venezolano, y continuará generando una situación de inestabilidad cambiaría en la nación. Esto genera que los venezolanos pierdan capacidad de compra.	Sabemos que la economía peruana ha ido en un constante crecimiento pero no debemos dejar de lado la realidad que viven muchos en este país. La pobreza, el desempleo y marginación existente en Perú son el principal problema.	El principal problema que presenta Colombia este último año 2011 es el crecimiento desbalanceado del PIB. Según Reuters la explotación de minas y el transporte han crecido pero la construcción se contrajo un 0,9%, la industria creció un tímido 2,1% y el sector agropecuario creció en solo 2,2%.
Oportunidades			
Ambiente Socioeconómico.	Las perspectivas para el 2012 aparentan ser favorables por ser un año electoral, los analistas coinciden en que los bonos no deberían caer, habrá mayor gasto público y éste se convertirá en un "dinamizador" del consumo y de la economía. De igual forma, se estima que el precio del petróleo se mantendrá sobre los 95\$y ser un oxígeno en el aparato productivo, ya que, podrían haber mayores liquidaciones de Cadivi para el sector privado	Para muchos economistas del mundo, consideran a Perú como un milagro económico. En los últimos cinco años la economía peruana creció a una envidiable tasa promedio anual de 6.47 por ciento, en los últimos 25 años lo hizo a una tasa de 2.46 por ciento.	Es una de las economías más estables a nivel latinoamericano. Gracias a esa estabilidad se ha incrementado la inversión extranjera. En los últimos años nuevas empresas de gran envergadura han llegado al país y por consiguiente se crearon plazas de trabajo para los colombianos.

Fuente: Ver siguiente tabla (tabla10).

Elaborado por: Los autores.

Tabla 10.- Fuentes investigación secundaria

Fuentes de inteligencia de mercados
http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD
http://pwp.supercabletv.net.co/garcru/colombia/Colombia/mapaindustria.html
http://pwp.supercabletv.net.co/garcru/colombia/Colombia/economia.html
http://esmiperu.blogspot.com/2007/08/principales-cultivos-agricolas-del-per.html
http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/el-momento-quesos/71596
http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-24/quesos.htm
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1609-91172001000200006&script=sci_arttext
http://www.prochile.cl/documentos/pdf/fondo_silvoagropecuario/fondo_mercado_hortalizas_colombia_5_2007.pdf
http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/blog/COMERCIO%20Y%20DISTRIBUCI%C3%93N%20en%20Colombia.pdf
http://www.prochile.cl/regiones_pro/archivos/region_IX/venezuela_canales_distribucion_alimentos_2008[1].pdf
http://peru21.pe/noticia/692363/inflacion-2010-fue-08
http://www.inei.gob.pe/
http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/economia-colombiana-seguira-creciendo-en-este-2011
http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/economia-venezolana-creceria-al-4-al-cierre-de-2011
http://peru.com/economia/bcp-economia-peruana-creceria-68-este-ano-noticia-33029
http://eltelegrafo.com.ec/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=1612&Itemid=5
http://www.finanzaspersonales.com.co/reuters/articulo/en-colombia-queso-prefiere-desayuno/43049
http://www.supermercadosperuanos.com.pe/web/ntiendas
http://americo.usal.es/oir/elites/Boletines3/boletin_27.pdf
http://perueconomico.com/ediciones/27-2009-jan/articulos/272-peru-milagro-economico
http://es.scribd.com/doc/64253886/INFORME-ECONOMICO-PRIMER-TRIMESTRE-2011
http://www.elimpulso.com/pages/vernoticia.aspx?id=134630
http://economia.noticias24.com/noticia/91577/a-partir-de-este-martes-rigen-nuevos-precios-del-queso-en-sus-diferentes-presentaciones/
http://www.buscape.com.pe/quesos.html
http://www.gacetaganadera.com/seccion.asp?seccion=Noticias
http://www.ine.gov.ve/comercio/comercioindice.asp
http://www.dane.gov.co/

Elaboración: Los autores.

Resultados

- En cuanto a la industria, se sabe que Venezuela depende de las exportaciones de petróleo; es decir, que no ha sabido desarrollar otras industrias, no así países como Colombia y Perú que, por ejemplo, han tenido un crecimiento importante de industrias de manufacturas y textil.
- La agricultura de países como Perú y Colombia, a través de los años, se ha desarrollado y ha podido llegar a mercados internacionales importantes. No se puede decir lo mismo de Venezuela que no ha dado importancia a esta actividad.
- El consumo de queso maduro en Venezuela es alto, representa uno de los países que más consume este producto en la región, si lo comparamos con Perú que no llega a consumir 1 kg de queso per cápita anual. Colombia posee un consumo de queso muy bajo en comparación con Venezuela, consume alrededor de 1kg por persona anualmente.
- Según un estudio de la Embajada de Ecuador en Venezuela junto con Datanalisis, el queso es el cuarto producto que más escasea en este país; es decir, que los venezolanos demandan mucho este producto pero la oferta no satisface esta necesidad.
- En los tres países las cadenas de supermercados han ido creciendo, el que más se destaca es Venezuela. En Perú se prefiere las tiendas de menor tamaño mientras que en Colombia en los últimos años los supermercados se han tomado el mercado.
- En cuanto al potencial del mercado, Venezuela es una nación que demanda queso maduro cada vez más y la brecha que existe entre la demanda y la oferta es cada vez más grande, esto no ocurre en Perú ni en Colombia, estos países no incluyen regularmente el queso maduro en sus dietas.
- El precio del kilogramo queso Edam en Colombia oscila entre 10 y 11 dólares americanos, en Perú 11.41 dólares americanos; en Venezuela el precio del kilogramo de queso Edam es de 12.33 USD.

- El poder de compra de las familias en Venezuela ha disminuido considerablemente debido a muchos factores, entre ellos, los altos porcentajes de inflación que no van acompañados de un alza de salarios.
- En Venezuela existe una escases de muchos productos, entre ellos, el queso Edam, esto acorta de una manera considerable la posibilidad de productos sustitutos importantes en este país, sin embargo existe una infinidad de productos complementarios gracias a que el venezolano incorpora mucho el queso en su dieta diaria.

Conclusiones

Después de realizar la inteligencia de mercados se puede concluir:

- El mercado objetivo es Venezuela, gracias a su alto consumo de queso maduro, a esto se suma la poca oferta que existe y la gran demanda que cada vez es mayor.
- Se debe aprovechar que se tiene el Venezolano prefiere los supermercados para realizar sus compras y que se tiene el contacto de la empresa SIGO S.A siendo una de las cadenas de supermercados más importantes en ese país.
- El producto Ecuatoriano es muy bien aceptado en el Mercado Venezolano.
- Existen Cámaras de Comercio de los dos países que están apoyando y desarrollando el comercio entre Ecuador y Venezuela.
- Venezuela es un mercado atractivo para el producto ecuatoriano y posee un gran potencial de crecimiento.
- El precio de queso Edam en Venezuela es alto y los venezolanos están dispuestos a pagarlo, esto deja un mayor margen de rentabilidad a la empresa.

3.2 EL TAMAÑO DE MERCADO Y SU TENDENCIA

Como se analizó previamente en la inteligencia de mercados, el venezolano promedio adquiere los productos desde los supermercados que en la actualidad se encuentran en constante crecimiento debido al alza de la demanda.

La empresa SIGO S.A. tiene la mayoría de sus locales situados en el estado de Nueva Esparta. Se compone de tres islas en el mar Caribe: Margarita, Coche y Cubagua, ubicadas al norte de la península de Araya. Existen ocho locales en este estado a los cuales se los abastecería del queso Edam tipo Bola, esto comprende el tamaño de mercado actual.

SIGO S.A. para el año 2012 tiene en sus planes abrir 4 sucursales más en diferente los estados de Venezuela, es decir que la tendencia al crecimiento está marcada en esta empresa, lo cual sabemos que beneficiaría de gran manera al plan de negocios al saber que el producto llegaría a casi toda Venezuela en menos de un año.

Tabla 11.- sucursales SIGO S.A.2012

SUCURSAL	
Sigo Maturín –HiperMarket	Sigo Maturín ofrece al visitante una experiencia de compra diferente, con una amplia oferta de productos de alimentación, bodegón, hogar, electrónica, ropa para niños y lencería, entre otros, todo englobado en un solo formato de tienda.
Bodegón Sigo Paraguaná	Con el objetivo de satisfacer las necesidades de puerto libre en el occidente del país, nació Sigo Paraguaná, el Bodegón más completo de la Península. Nuestra variedad en quesos, fiambres y charcutería conforman un gran surtido en delicatessen
Sigo Porlamar	Conocida por lugareños y visitantes como

	Sigo La Proveeduría, la primera tienda de Sigo ha crecido con los años hasta convertirse en un moderno centro comercial. En él, el visitante dispone de supermercado, farmacia y bodegón
Sigo SuperMarket	Supermercado de referencia en el centro comercial Sambil Margarita, caracterizado por su agradable experiencia de compra, y sus amplias áreas de alimentos frescos.
Sigo MiniMarket	El formato de conveniencia Sigo, ubicado dentro del centro comercial Sambil Margarita, está pensado para realizar esas pequeñas compras del día a día, que no ameritan un gran mercado
Bodegón Sigo Sambil	Es un gusto para Sigo darte la bienvenida al bodegón más completo de la Isla de Margarita, en el que podrás encontrar productos y especialidades de diversos rincones del mundo... Disfruta de la mayor variedad de vinos, destilados, chocolatería, embutidos, charcutería y delicatesses que lo posicionan como un sitio único en la región insular.
Bodegón Sigo La Vela	Inspirado en el diseño de las casas coloniales de las islas del Caribe, el Bodegón Sigo La Vela busca consentir a sus distinguidos clientes en un lugar único

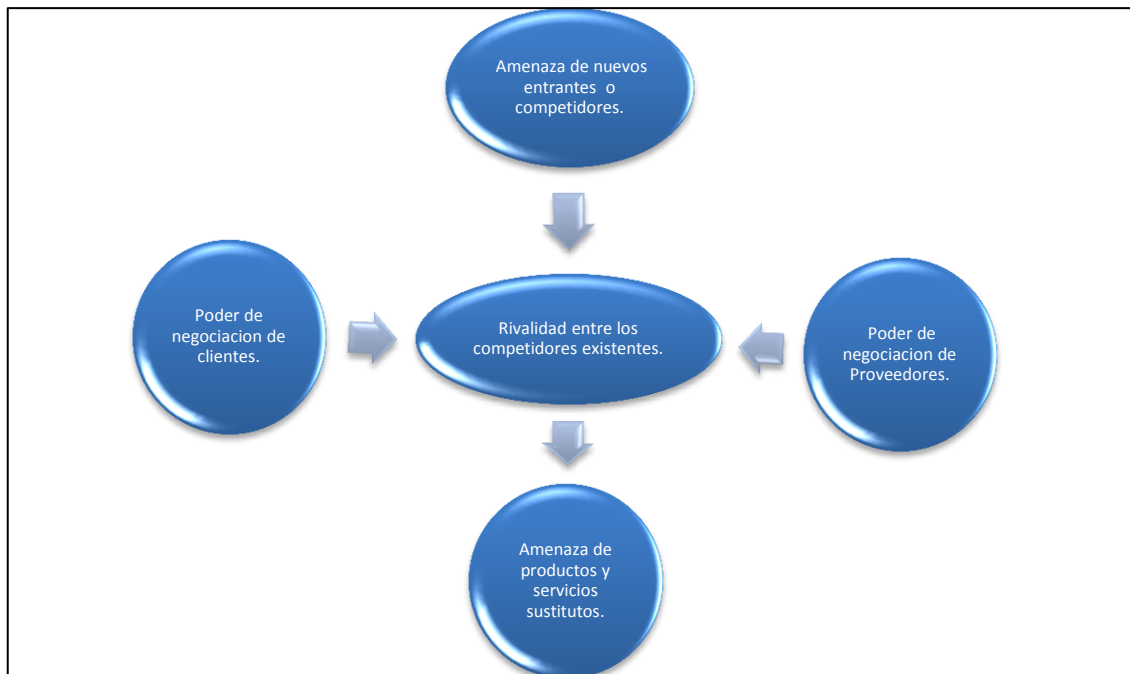
Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Los autores.

Por otro lado, se busca no solo depender de la empresa SIGO SA como canal de distribución del producto, sino en un futuro llegar a otras cadenas de autoservicios importantes de Venezuela como por ejemplo Plan Suárez o Excelsior.

3.3 FUERZAS DE LA COMPETENCIA DE PORTER

Gráfico 16.- Fuerzas de Porter



Fuente: Crece Negocios

Elaborado por: Los autores.

Amenaza de nuevos entrantes o competidores

Esta fuerza planteada hace referencia a la entrada potencial de empresas que ofrezcan el mismo tipo de producto o servicio que el propuesto para este plan de negocios.

Para analizar de una manera más profunda esta fuerza tan importante, primero se tiene que mencionar que la empresa GoldFimex S.A ha estado realizando negociaciones comerciales con el mercado Venezolano desde años atrás, en el transcurso de estos años, ha conseguido y construido conocimiento especializado sobre este mercado, también ha trabajado de manera exhaustiva con los clientes, logrando afianzarlos a la cartera de la empresa.

El mercado venezolano tiene barreras de entrada muy grandes, ya que interviene mucho el gobierno. El proyecto planteado tiene una ventaja en este

sentido porque al tener contactos definidos y al existir una cantidad requerida del producto se puede decir que se tiene acceso a canales de distribución privilegiados que a la posible competencia le sería difícil contactar. Al decir canales de distribución privilegiados se refiere al tener una apertura de negociación con la empresa venezolana SIGO S.A. (distribuidor de alimentos) que ha indicado la cantidad de producto requerida y esta sería la punta de lanza para ingresar a este mercado y posteriormente afianzar otros clientes interesados en el producto.

En cuanto al requerimiento de capital para satisfacer parte de la demanda presentada por la empresa venezolana SIGO S.A, se necesita un gran aporte de capital para poder empezar la elaboración de dicho producto, la cual si bien es cierto puede ser financiada pero la gran pregunta es ¿A qué costo? y ¿Por cuánto tiempo? Para este proyecto, la empresa Ecuatoriana GoldFimex S.A, cuenta con este capital mediante la inversión compartida con inversionistas venezolanos y ecuatorianos, además la asistencia financiera de la Corporación Financiera Nacional.

La calificación que se da al mercado venezolano en ésta fuerza es de 4, en una escala de 10 puntos.

Poder de negociación de los compradores o clientes

La fuerza de poder de negociación de los clientes hace referencia, entre otros factores, por ejemplo, a la cantidad de compradores que existan de cierto producto o servicio, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos. Este no es el caso del mercado al cual se enfoca el plan de negocios; datos históricos revelan que la escasez de este producto es grande y que los compradores o la demanda de este bien es mayor ya que se debe a un bien de consumo masivo en Venezuela.

La concentración de clientes con relación a la existencia de empresas que proporcionan este producto específico es alta en el mercado venezolano, la cual se usará para proporcionar las estrategias específicas para poder llegar a satisfacer cierta parte de la gran demanda de este país.

En cuanto a la sensibilidad al precio, se puede decir que dada la situación actual de Venezuela, poco a poco los clientes han perdido la sensibilidad al precio; es decir, que por la falta de disposición del producto y aún más, si éste es de consumo masivo, la población se ha vuelto más insensible a cambios en el precio y esto guiará para poder plantear estrategias para sostener la ventaja competitiva en el tiempo.

La calificación para esta fuerza es de 8 puntos.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Esta fuerza se refiere a la capacidad de toma de decisiones en cuanto a las negociaciones que los vendedores tienen en un mercado, por ejemplo mientras menor cantidad de proveedores o vendedores existan en un determinado mercado o segmento, mayor será su capacidad de negociación. En la actualidad el mercado Venezolano va más allá de eso ya que en realidad no existe tanta oferta de este producto, el mercado ecuatoriano es capaz de proveer de este bien de consumo masivo siguiendo con las regulaciones y requerimientos de clientes venezolanos sin ningún problema.

Generalmente las cadenas de supermercados se caracterizan por tener un poder de negociación alto porque pueden o tienen la capacidad de optar por una gran cantidad de proveedores y en su mayoría indiferenciados pero este no es el caso de la cadena distribuidora de alimentos SIGO S.A ya que no cuentan con una gran cantidad de proveedores de este bien, hasta el año pasado esta cadena era provista por empresas uruguayas, pero por el alza del precio de insumos se han visto obligados a buscar otros proveedores, se

puede ver una gran ventaja en términos de facilidad o costes para el cambio de proveedor, que en este caso sería la empresa “GoldFimex S.A” que brindaría el producto a menor costo.

La calificación para esta fuerza es de 3 puntos.

Amenaza de Productos sustitutos

El análisis de la amenaza de productos sustitutos hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos alternativos para los consumidores o compradores de cierto mercado. Si bien es cierto el producto en mención es de consumo masivo, existen gran cantidad de productos que sustituyan perfectamente a este bien, pero esta referencia está muy lejos a la realidad de lo que está ocurriendo en Venezuela, se puede decir que la propensión del comprador venezolano a sustituir es muy baja debido a que en el mercado no se encuentran fácilmente productos sustitutos que puedan satisfacer las necesidades de los consumidores, es decir que este mercado tiene una baja disponibilidad de sustitutos cercanos.

En cuanto al análisis del nivel percibido de diferenciación de producto arroja un resumen en el cual dice que los niveles de diferenciación percibidos por el cliente Venezolano son bajos ya que al no existir mucha oferta de estos productos, el comprador se ha visto obligado a ponderar de menor manera este factor en cuanto a la decisión de consumir.

Para concluir esta fuerza es importante mencionar que el mercado Venezolano es tan amplio en cuanto a la demanda de este producto, que al existir productos sustitutos directos de gran magnitud, aún en ese escenario no se podría abarcar o satisfacer la demanda de este bien de consumo masivo en dicho mercado.

La calificación para esta fuerza es de 4 puntos.

Rivalidad entre los competidores existentes

Esta fuerza tiene que ser en teoría el resultado de las cuatro anteriores y hace referencia a las empresas que compiten directamente en la misma industria. Si se lleva este concepto al mercado venezolano en la industria que el producto se encuentra, por lo anterior analizado se puede ver fácilmente que en la práctica no existe una rivalidad entre los competidores marcados. Esta industria en el mercado Venezolano no está saturada de competidores, es más se puede decir que este mercado se ha visto obligado a atraer competidores internacionales que puedan suplir de manera integral de productos a esta demanda insatisfecha actual.

Al analizar las cuatro fuerza anteriores se observa de primera mano que este proyecto debe ponerse en marcha lo antes posible para poder aprovechar todas las ventajas que se podrían crear a partir de estas fuerzas analizadas y así poder crear valor que dure en el tiempo y por supuesto obtener rentabilidad al hacerlo.

La calificación para esta fuerza es de 5 puntos.

CAPÍTULO IV

4. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es la base para definir las estrategias que se usarán en el marketing mix, para la comercialización de queso bola tipo Edam en la República de Venezuela, con datos adquiridos de la inteligencia de mercados, la cual se elaboró en el capítulo anterior.

4.1 OBJETIVOS

4.1.1 Objetivo general

Implementar un plan de mercadeo integral para establecer la marca “AndeanDelight” queso bola tipo Edam en el mercado destino, demostrando las características como sabor, textura, propiedades que tiene el producto y de esta forma poder llegar y afianzarse en la mente del consumidor.

4.1.2 Objetivos específicos

- Lograr que el producto sea reconocido y aceptado en el mercado objetivo.
- Satisfacer por completo al canal de distribución en Venezuela cumpliendo con sus condiciones de calidad, puntualidad y cantidad para crear relaciones comerciales estables.
- Establecer las estrategias que hagan posible alcanzar la rentabilidad planteada para éste plan de negocios.

4.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

4.2.1 Condición general del mercado

El venezolano promedio consume queso con alta frecuencia, dicho producto forma parte de su tradición a la hora de alimentarse, se lo consume habitualmente en las tres comidas principales del día.

“El mercado venezolano no posee la suficiente oferta de quesos para suplir la demanda (15,4% de escasez) y es indispensable que éste país recurra a efectuar importaciones de diversos tipos de quesos”(ProChile, Chilealimentos, 2010). A esto se suma la escasez de leche que posee el hermano país, la cual es materia prima necesaria para su elaboración.

4.2.2 Condición de la competencia

Como se analizó anteriormente, la competencia en la República de Venezuela es baja, puesto que en el mercado existe escasez de producto y la demanda cada vez es más grande.

Cabe mencionar que en el mercado existen 2 marcas de queso Edam importantes (Gallo Negro Victoria y Clady), lo que ratifica una vez más que la competencia no es alta en este mercado. Uruguay es uno de los principales competidores, “este país posee una marca posicionada en el mercado ocupando el 62% del total de la importaciones realizadas por Venezuela en el año 2009”(ProChile, Chilealimentos, 2010); sin embargo, se debe recordar que Uruguay, al ingresar mercancías a Venezuela, paga un 20% de arancel, lo que sin ninguna duda resta competitividad al producto. En la actualidad el Ecuador no paga arancel al ingresar mercancías a dicha república lo cual es una ventaja importante en la competitividad frente a la competencia existente.

En la actualidad Ecuador no está exportando a Venezuela queso Edam. La empresa GoldFimex S.A será una de las primeras compañías del Ecuador en incursionar en éste mercado con dicho producto, gracias a la alianza estratégica realizada con la cadena de alimentos venezolana SIGO S.A.

4.2.3 Condición de la empresa, su posición y posicionamiento

El producto se exportará por medio de la empresa GoldFimex S.A, la cual conoce el mercado venezolano ya que anteriormente ha realizado exportaciones de productos al país hermano como aceites, fieltro y redes de pesca. Es una empresa con cinco años de experiencia en el Ecuador y cuenta con una filial en Venezuela. Esta empresa es conocida únicamente por los distribuidores (cadenas de alimentos, retail, detallistas) porque se ha caracterizado por vender sus productos a ellos y no llegar directamente al consumidor final. Por esta razón, la empresa no está posicionada en la mente de los consumidores, pero si en la de los distribuidores venezolanos.

Goldfimex S.A desea consolidarse con socios de Venezuela promoviendo productos de calidad que satisfagan necesidades significativas, diversificando y ampliando constantemente la oferta de productos.

4.3 PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

Entre las principales oportunidades, se puede mencionar que existe gran demanda del queso bola en Venezuela, las preferencias arancelarias nos favorecen frente a competidores como Uruguay y Holanda; además, “el mercado destino está en constante crecimiento”(Forum, World Economic Forum, 2010). El S.U.C.R.E (Sistema Unitario de Compensación Regional de Pagos) facilita los trámites de carácter comercial como de control de divisas.

Uno de los problemas que pueden afectar a este plan de negocios es que la empresa no ha realizado exportaciones de queso anteriormente; es decir, no posee la experiencia necesaria en esta clase de productos. Los quesos podrían sufrir daños en sus propiedades si en la cadena de logística no se los mantiene

a la temperatura adecuada y esto afectaría al acuerdo que se llegó con el distribuidor en cuanto a calidad del producto. “Las vías de acceso en Venezuela no son buenas”(Forum, 2010),y esto es un punto negativo para el distribuidor al momento de repartir el producto en las diferentes ciudades y locales que posee.

Las sugerencias de mejora que pueda aportar el cliente para el producto a exportarse solo se las podrá recibir vía internet ya que no se tiene un contacto personal con ellos.

4.4 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

La estrategia global de mercadeo se basa en introducir y posicionar al queso bola tipo Edam “AndeanDelight” entre las marcas más demandadas de Venezuela. “Se utilizará la estrategia denicho de mercado”(Richard, 2000), ofreciendo un producto específico a la cadena de alimentos SIGO S.A, enfocando en un inicio todos los esfuerzos a este único distribuidor destacando principalmente la característica del queso bajo en sodio, sabor único y textura especial.

Se escogió la estrategia antes nombrada porque las necesidades del cliente venezolano SIGO S.A son las mismas que GoldFimex S.A puede satisfacer en cuanto a características de calidad y cantidad de producto, ya que, si se desearía abastecer a otros clientes, la producción sería insuficiente.

4.5 MARKETING MIX O MARKETING ESTRATÉGICO

“La mezcla de marketing, es el conjunto de estrategias de marketing que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta”.(Kotler, 1998)

4.6 PRODUCTO

Kotler (1998) afirma que producto es "cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad", se ofrecerá un producto de sabor exquisito, además, hecho con insumos de excelente calidad cumpliendo estándares internacionales, esto permitirá al consumidor obtener un queso bola tipo Edam de origen ecuatoriano.

4.6.1 Marca

La marca con la cual se comercializará el producto será AndeanDelight, la misma que pertenece a la empresa exportadora GoldFimex S.A.

4.6.2 Producto, empaque y envoltura

Gráfico 17.- Producto



Fuente: Los autores.

Gráfico 18.- Envoltura



Fuente: Los autores.

Gráfico 19.- Empaque

Fuente: Los autores.

Ciclo de vida del producto

El queso bola en el mercado objetivo se encuentra en una etapa de crecimiento, es un producto de consumo masivo y su demanda incrementa de manera constante debido al incremento de la población; por esta razón se espera que el producto tenga acogida y logre posicionarse con facilidad en la mente del consumidor.

4.7 PRECIO

Según los resultados que arrojan tanto las entrevistas con expertos y también la inteligencia de mercados, en el mercado existe una escasez de este producto en la mayor parte del año, al ocurrir esto, el mercado acepta el precio del producto al que se lo ofrece; sin embargo, la estrategia de la empresa es ingresar al mercado con precios competitivos, con esto se espera ganar

clientes y poder afianzar la marca en la mente del consumidor. En la siguiente tabla se puede ver los diferentes precios de la competencia.

Tabla 12.- Precios de la competencia en Venezuela

Marca	Precio P.V.P (Enero del 2012)
Gallo Negro Victoria	13,20
Clady	13,08
AndeanDelight	12,90

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Los autores.

Nota: El precio de venta al distribuidor del queso AndeanDelight es de \$9,01, y es la empresa venezolana Sigo S.A quien tiene previsto vender el queso a un precio de \$12,90.

4.8 PLAZA

La ventaja con la que cuenta la empresa GoldFimex S.A es tener de aliado estratégico a una de las cadenas de alimentos más importante de la República de Venezuela. La empresa SIGO S.A. se encargará de distribuir y comercializar el producto por medio de sus sucursales para llegar al consumidor final.

Es importante saber que para años posteriores, la empresa GoldFimex S.A planea diversificar la cartera de distribuidores en Venezuela y no solo depender de la demanda fluctuante de un solo distribuidor; pero por el momento, es fundamental crear un vínculo poderoso que garantice la seriedad y el compromiso del distribuidor SIGO.

4.9 PROMOCIÓN

Esta parte del marketing mix no forma parte del plan de negocios ya que se llegó a un acuerdo con el detallista en el cual se indicó que el producto se lo

entregará en la fecha y cantidades estipuladas, pero son ellos quienes se encargarán de la promoción y distribución del producto.

Se realizarán viajes constantes a Venezuela para indicar a las distintas cadenas distribuidoras de alimentos el producto que se ofrece en este plan de negocios, entregándoles muestras comerciales y realizando presentaciones donde se demuestren las características y beneficios del queso, con ello se espera obtener mayores opciones para vender el producto y no depender únicamente de un detallista.

La página web es un medio importante para dar a conocer el producto a posibles distribuidores y ampliar la cartera de clientes.

En la página en web constan los correos, teléfonos de la empresa GoldFimex S.A y las características del producto que se ofrece además, los clientes podrán enviar sus sugerencias por medio de redes sociales como Facebook y Twitter, logrando tener un constante contacto con el cliente. También se darán a conocer los productos proyectados a futuro vía internet.

4.10 TÁCTICA DE VENTAS

El producto se venderá directamente al distribuidor el cual es la cadena de alimentos venezolana SIGO S.A, se cumplirá con un contrato en cuanto a la cantidad, calidad y tiempo de entrega. Posteriormente se desea tener negociaciones con una cantidad mayor de distribuidores para poder colocar el producto y abarcar una mayor parte del mercado venezolano.

Inicialmente el producto se comercializará mediante el detallista SIGO S.A, en el Estado de Nueva Esparta, el cual comprende tres islas: Margarita, Coche y Cubagua, ya que en dicho Estado están concentrados la mayor cantidad de locales del distribuidor.

El incoterm con el cual se realizará la negociación es F.O.B, es importante mencionar que el distribuidor es el encargado de desaduanizar la mercadería en el puerto de llegada y transportar a temperatura adecuada los quesos para que no sufran daños en cuanto a sus propiedades.

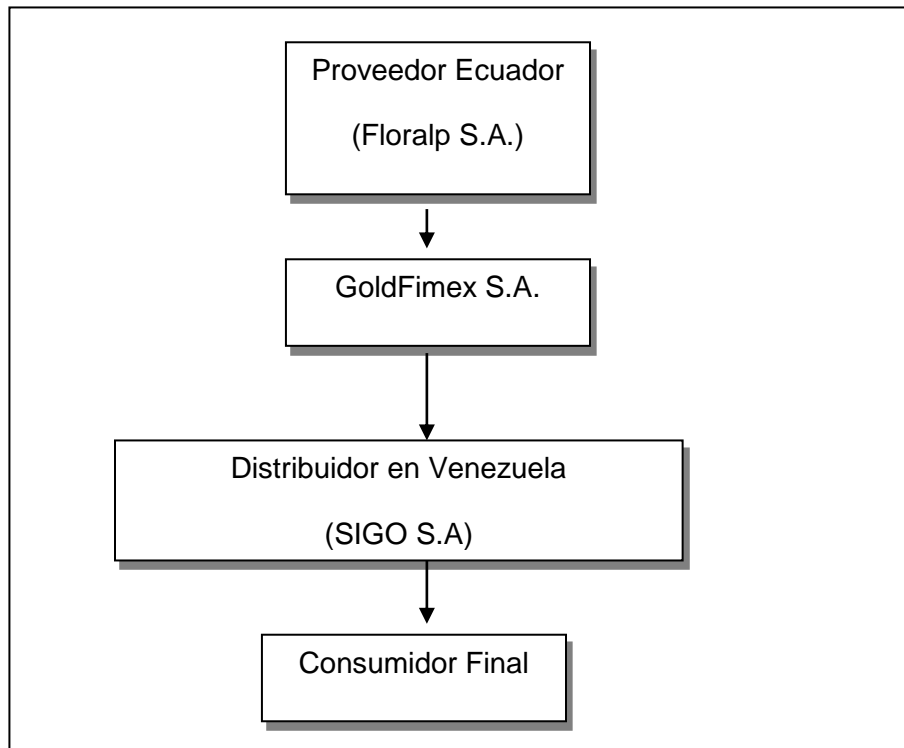
4.11 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

El producto se dará a conocer a la mayor parte de distribuidores venezolanos por medio de correos electrónicos, entrega de folletos y visitas personales. La empresa ofrece varias garantías, entre ellas:

- Empresa seria con experiencia en el mercado de Venezuela.
- Producto elaborado con altos estándares de calidad bajo la norma internacional que rige a la elaboración de queso bola tipo Edam. (NMX-F-147-1985)
- Empaque de parafina que mantiene las propiedades nutricionales del queso en excelente estado.
- Cumplir siempre con la calidad y tiempo de entrega solicitado por el detallista.

4.12 FLUJOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN

Gráfico 20.- Flujoograma de Distribución



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Los autores.

4.13 POLÍTICA DE PRECIOS

El queso bola tipo Edam en Venezuela es un producto altamente demandado, por la escases del mismo, los precios siempre están al alza, por otro lado la mayoría de quesos ofertados en el mercado venezolano son importados lo que encarece el precio aun más.

El precio de venta al publico de un 1kg de queso Edam en Venezuela oscila entre 12.60 y 13.50 USD. La estrategia para ingresar al mercado venezolano consiste en ofrecer un precio de venta al distribuidor (P.V.D) competitivo ya que el plan de negocios se centra en vender únicamente a distribuidores. A su vez el retail venezolano al obtener un producto de alta calidad a un precio conveniente puede ofrecer un precio de venta al publico (P.V.P) accesible para

los ciudadanos de dicho país. El precio de 1kg de queso Edam que SIGO S.A. está dispuesto a ofrecer al público es de aproximadamente 12.90 USD siendo competitivo en el mercado.

CAPÍTULO V

5. PLAN DE FABRICACION Y ELABORACION

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

La empresa no se dedicará a la producción de quesos, como ya se dijo en capítulos anteriores, se realizará un proceso de maquila con la empresa Floralp S.A, la cual tienes 62 años de experiencia en el mercado de productos lácteos. Todas las etapas del proceso serán controladas por personal de GoldFimex S.A ya que de esto depende la calidad del producto a exportarse. La estrategia de operaciones que se utilizará es la de competir por calidad, es decir exportar un producto elaborado con excelentes insumos y satisfacer en su totalidad las necesidades del cliente para crear una relación sostenible en el largo plazo.

5.2 CADENA DE VALOR

5.2.1 Logística de entrada

El producto a exportar se lo fabricará mediante una maquila con la empresa Floralp S.A y son ellos directamente los que se encargarán de la compra, recepción de insumos y materiales para la elaboración de los quesos; cabe recalcar que cuentan con tecnología de punta. Los ingredientes a utilizarse son leche de vaca, cuajo, cloruro de sodio, cloruro de potasio, agua, enzimas inocuas y coadyuvantes.

Floralp S.A cuentan con los insumos necesarios ya que son una empresa grande que se dedica a comercializar productos lácteos dentro del país, poseen centros de acopio en las comunidades rurales, de ahí proviene su leche y con ello ayudan al desarrollo de las familias de dichas comunidades. El único material que ellos no poseen y que GoldFimex S.A debe adquirir para posteriormente entregarlos son los moldes circulares, los cuales se importarán de Argentina.

5.2.2 Operaciones

El procesamiento de las materias primas para transformarlas en queso bola lo realizará la empresa Floralp, como se dijo anteriormente. Dicha empresa producirá bajo la norma NMX-F-147-1985, la cual es la idónea para la producción de queso bola tipo Edam. Cabe mencionar que la empresa Floralp es líder en el mercado ecuatoriano de quesos, posee una planta de primera en la ciudad de Ibarra y sus productos pasan por pruebas microbiológicas y físico químicas que aseguran que en cada fase de producción cumplan con los más altos estándares de calidad y sanidad para satisfacer las exigencias del cliente.

Sus productos están cerca al 100% de inocuidad. Además, el queso que se exportará tiene un valor agregado, el cual es bajo en sodio, en el proceso de producción se extraerá la mayor cantidad de sodio que sea posible para que los niveles de este mineral sean bajos ya que el exceso de sodio en el organismo es perjudicial.

En la planta de la empresa Floralp S.A existirá una persona perteneciente a GoldFimex S.A encargada del control de calidad, el mismo que auditará todo el proceso de elaboración para que se cumplan todos los requisitos y el producto se lo entregue en excelentes condiciones. Una vez que Floralp S.A tenga listo el producto, se lo transportará en camiones con temperatura regulada hacia las bodegas de la empresa exportadora (cuarto frío) donde se mantendrán los quesos hasta que se los traslade al puerto para su exportación.

5.2.3 Logística de salida internacional

Se exportarán los quesos en cajas de cartón de doce unidades, con un total de doce kilos por caja, empacados cuidadosamente para evitar daños y posteriormente serán transportados vía terrestre desde las bodegas de GoldFimex S.A en la ciudad de Quito hacia el puerto de Guayaquil por medio de un contenedor hermético con una temperatura de 5 grados centígrados.

El producto terminado se enviará directamente al representante de la cadena venezolana SIGO S.A que se encuentra en el puerto El Guamache ubicado en Isla Margarita (Estado de Nueva Esparta) vía marítima, en contenedores de veinte pies, con temperatura regulada (cinco grados), y ellos son los que se encargarán de la comercialización del queso en su destino final ya que así fue el acuerdo al que se llegó.

5.2.3.1 Logística internacional

Se contará con un agente de aduanas para que se encargue del proceso de embarque en el país, es decir de todas las etapas entre ellas presentar la declaración de exportación, orden de embarque, documento de transporte, certificado de origen, con el fin de que los quesos lleguen a su destino final en excelentes condiciones, respetando su proceso de maduración.

Para realizar la exportación se llegó a un acuerdo con el cliente en términos F.O.B y la forma de pago será mediante carta de crédito irrevocable bajo el convenio SUCRE.

La carga es en cajas sobre pallets, su naturaleza es frágil y perecedera, es un lácteo delicado que conserva su color, sabor, aroma a una temperatura de cinco grados centígrados.

Las cajas contendrán la siguiente información: logo de la empresa, cantidad de unidades embaladas, nombre y logo del producto.

5.2.4. Marketing y ventas

En este plan de negocios los clientes son los distribuidores. La persona que realizará las ventas a los clientes en el exterior será el experto en exportaciones y ventas.

El contacto que se tiene con el consumidor final es mínimo ya que es un producto que se exporta y se vende directamente al distribuidor para su comercialización, por ello el internet (página web y redes sociales) será el medio para promocionar el producto y receptar sugerencias y mejoras de parte de los clientes. Se dará a conocer las características, beneficios e información nutricional del queso a través de una página web, las sugerencias se recibirán por medio de las redes sociales: Facebook y Twitter.

La empresa SIGO S.A posee varias sucursales en el país hermano de Venezuela y ellos realizarán la venta y mercadeo para el producto, el mismo que tiene gran aceptación por los consumidores venezolanos y es demandado con gran frecuencia.

5.2.5. Servicio posventa

La cadena de alimentos SIGO S.A posee en sus locales un lugar donde se reciben sugerencias y quejas, si llegara a existir algún inconveniente con el producto, ellos informarán para tomar acciones correctivas, el producto se elaborará con las características que ellos lo han pedido, en cuanto a sabor, presentación, textura, color y olor.

5.3 ACTIVIDADES DE APOYO

Recursos humanos

La empresa para la cual se realizará el plan de negocios no tiene gran número de talento humano pero posee personal especializado en las diferentes áreas que la empresa requiere para su correcto funcionamiento. La organización se interesa por sus empleados; es decir, tiene una cultura organizacional preocupada por el desarrollo personal e intelectual de cada uno de sus integrantes, por lo que siempre está en constante búsqueda de mejorar este aspecto mediante cursos de capacitaciones o seminarios.

Infraestructura

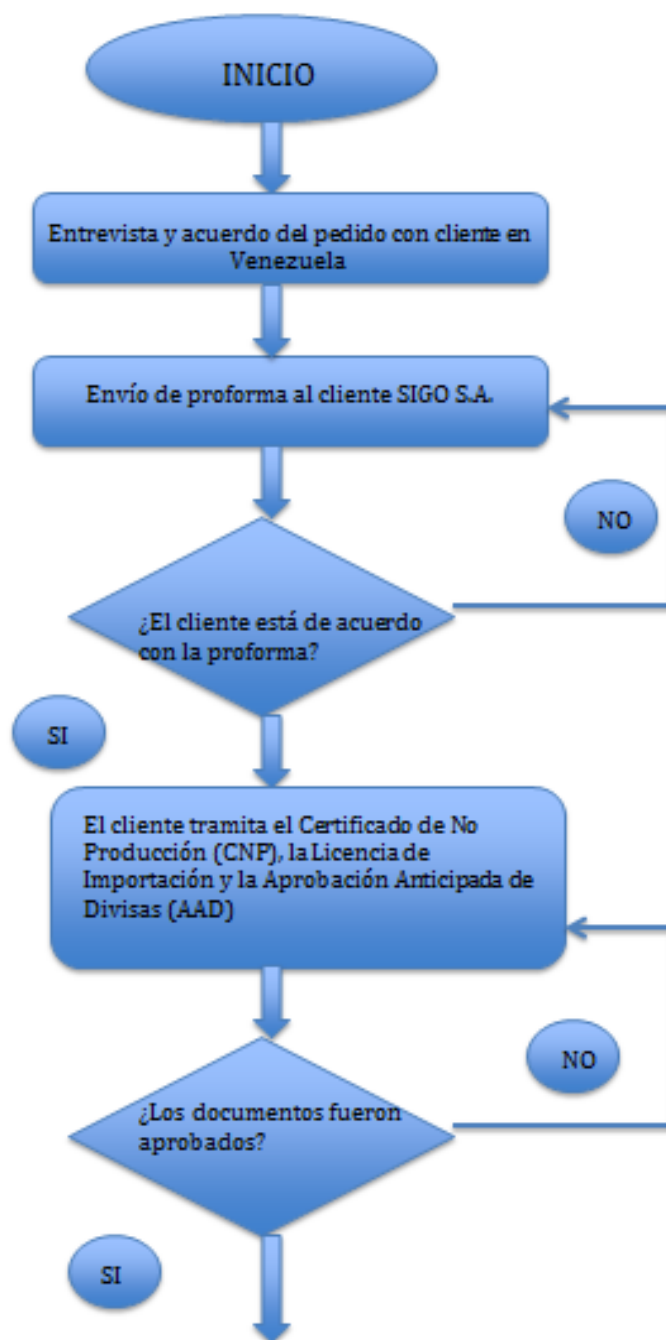
Se puede decir que la empresa GoldFimex S.A está compuesta por inversionistas ecuatorianos y venezolanos, por lo que en los últimos años se ha esforzado por fortalecer los lazos comerciales entre ellos, esto ha permitido ampliar la cartera de clientes en la República de Venezuela y así obtener un mayor market share. Además posee su oficina principal en la ciudad de Quito y tiene una filial en la capital venezolana.

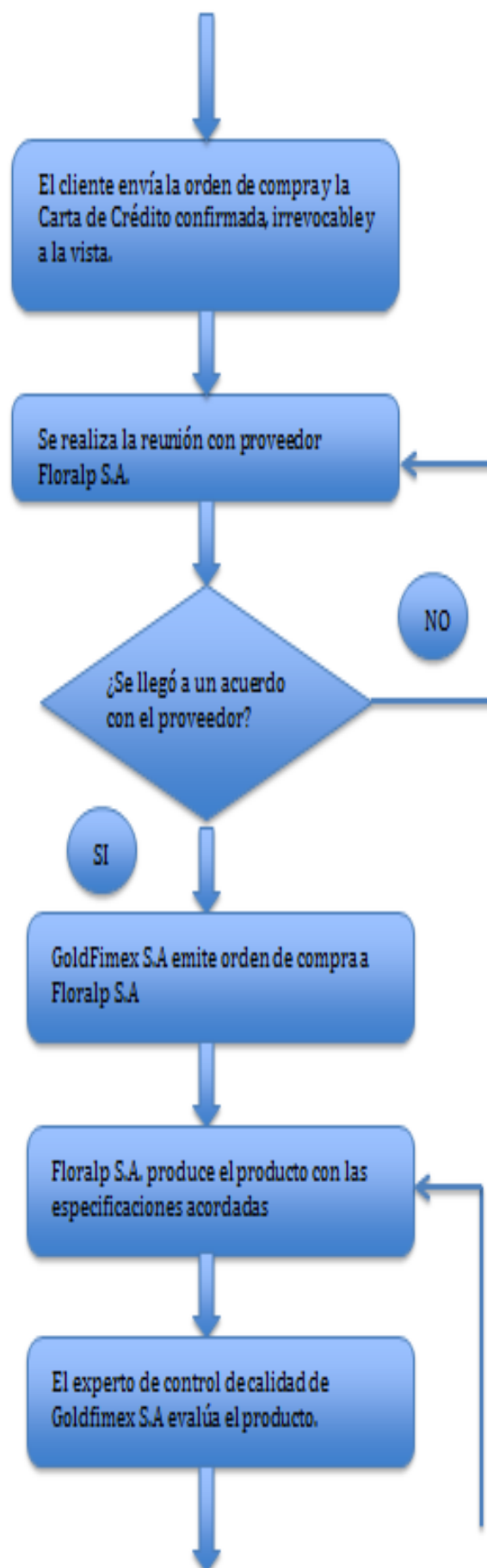
5.4 ESCALA ESTRATÉGICA

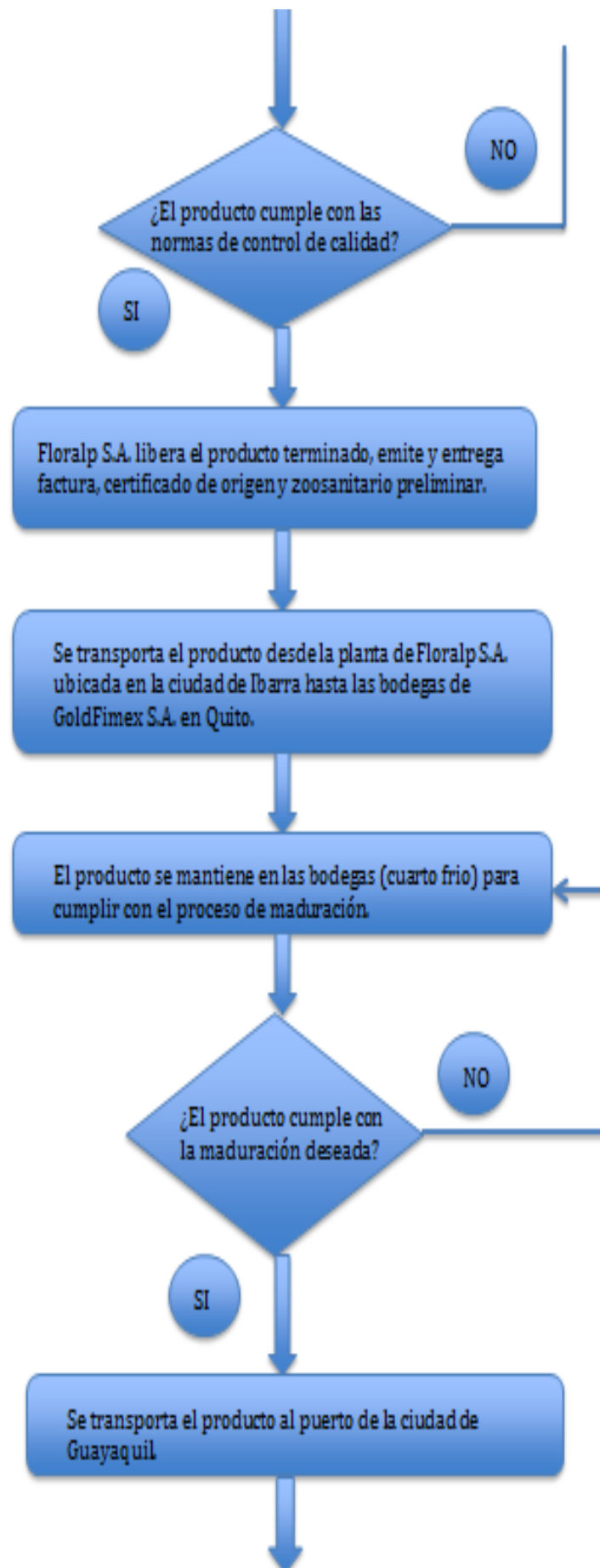
La principal estrategia en este plan de negocios es formar una fuerte relación laboral con el cliente principal, el cual es SIGO S.A, cumplir con la entrega a tiempo de producto, calidad del mismo y brindarles confianza para que esta relación sea duradera en el tiempo y por medio de ellos dar a conocer el queso bola tipo Edam AndeanDelight en Venezuela, posteriormente buscar y tener contacto con otros clientes (distribuidores de alimentos o detallistas) para así ampliar la cartera y no depender de uno sólo, con ello se desea aumentar la producción y obtener mayores beneficios También es importante mencionar que la empresa maquiladora forma parte de los accionistas de éste proyecto y con ello se busca tener un compromiso íntegro y muy serio para que se cumpla con la calidad y entrega a tiempo del producto.

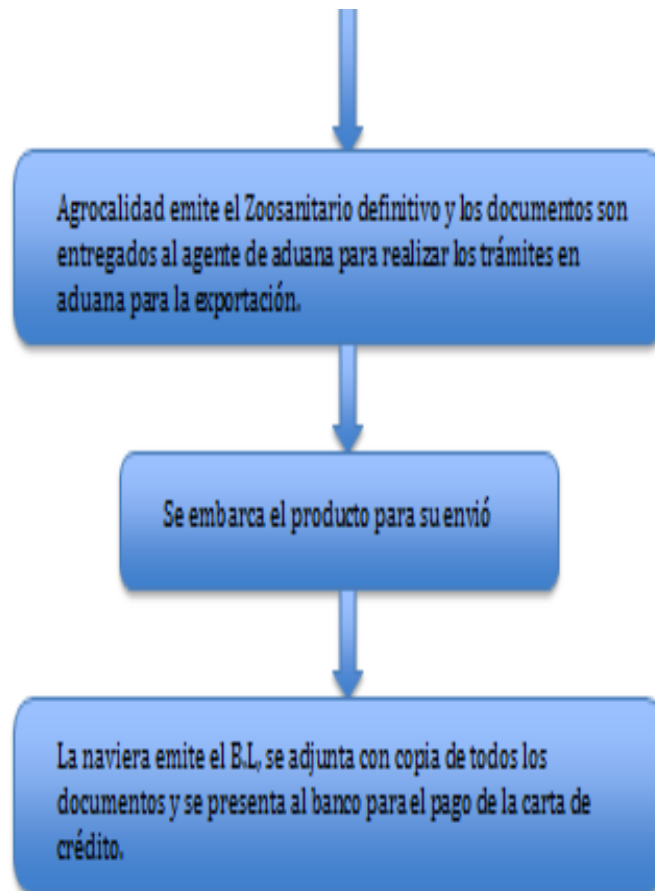
5.5 FLUJOGRAMA DE PROCESOS

Grafico 21.- flujograma de procesos









Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Los autores.

5.6 CICLO OPERATIVO

Negociar

Se realizó una entrevista en territorio venezolano con la empresa SIGO S.A, a quien se presentó el producto detallando todas sus características en cuanto a calidad y se recibió un pedido para proveer queso bola tipo Edam durante dos años. Posteriormente se envió una proforma en la cual se indica el precio y se llegó a un acuerdo para tener una relación comercial y ser una de los proveedores oficiales de sus productos.

Comprar

Los insumos para la elaboración del producto serán adquiridos directamente por la empresa Floralp S.A, la cual produce los quesos y posteriormente entrega a GoldFimex S.A el producto terminado listo para su exportación al mercado venezolano.

Producir

Como ya se dijo anteriormente la empresa Floralp S.A es la encargada de la producción de los quesos, es importante saber que ésta es una organización con sesenta y tres años de experiencia en la elaboración de productos lácteos, provee mil cien empleos directos e indirectos y produce todo tipo de quesos holandeses, suizos y franceses de primera calidad.

Comercializar

La comercialización es donde se enfoca este plan de negocios, el mercado destino es Venezuela ya que la inteligencia de mercados señala que este país es el más apropiado para la venta de quesos por muchos factores que se los explicó. Se realizó un primer viaje a Venezuela donde se llegó a un acuerdo con un distribuidor de alimentos llamado SIGO S.A. y se realizarán viajes constantes para buscar más clientes ya sean distribuidores o detallistas.

La empresa GoldFimex S.A se dedica únicamente a la comercialización actualmente, en un futuro se desea construir una planta propia. El contacto con los distribuidores se logra visitándoles personalmente, entregándoles muestras del producto y exponiendo los beneficios que los bienes que GoldFimex S.A ofrece con seriedad y respeto sobretodo, intentando crear una relación de confianza y compromiso.

Entregar

El producto se lo envía vía marítima en contenedores de veinte pies partiendo desde el puerto de Guayaquil y su destino final es el puerto El Guamache en Isla Margarita, Venezuela. El acuerdo al que se llegó con la empresa venezolana SIGO S.A. fue que se negociará bajo el incoterm FOB (Free OnBoard) el transporte, la desaduanización, almacenaje en aduana y distribución interna es responsabilidad exclusiva del cliente.

Cobrar

El pago se realizará por medio del SUCRE (Sistema unitario de compensación regional de pagos), el dinero se envía a través de los bancos centrales y son ellos quienes entregan el mismo al destinatario final que en este caso será GoldFimex S.A. En el acuerdo al que se llegó se indica que SIGO S.A, que en este caso son los compradores, cancelan un 40% del valor total antes de que se envíen los quesos y el 60% restante es cancelado cuando el producto llega al puerto marítimo de su país.

Financiar

El proyecto está financiado por accionistas (capital propio) en un 70% y en un 30% por medio de la Corporación Financiera Nacional.

5.7 EL PERSONAL OPERATIVO

La persona que inicia en el proceso operativo es la encargada del control de calidad que estará presente en la planta de la empresa que fabricará el producto para su exportación. Posteriormente el personal operativo es el encargado de transportar el producto desde la planta principal de la empresa Floralp S.A ubicada en la ciudad de Ibarra hasta la bodega de la empresa GoldFimex S.A en la ciudad de Quito, finalmente se encargarán de transportar

los quesos desde la bodega hasta el puerto marítimo de Guayaquil para su exportación.

5.8 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Para el plan de negocios se sabe que no se contará con una fábrica productora de quesos. Todo el proceso se lo realizará mediante un convenio de maquila con la empresa FLORALP S.A. ubicada en la ciudad de Ibarra en la calle Princesa Pacha 5-163.

La empresa GoldFimex S.A cuenta con su oficina principal y una bodega (cuarto frio), ubicada en las calles Alemania y Hungría, en el norte de la ciudad de Quito, desde ahí se realizan todas las operaciones tanto de logística, almacenamiento y comercialización del producto parallegar hasta los distribuidores venezolanos. También existe una filial ubicada en Venezuela específicamente en Isla Margarita.

5.9 FACILIDADES Y MEJORAS

Industria lechera Floralp S.A. cuenta con cinco plantas de producción, que la colocan como una de las empresas más versátiles en su capacidad de producir varios tipos de quesos. En la actualidad esta empresa posee una capacidad de producción hasta 5000 kilos diarios. Es una facilidad importante para la empresa GoldFimex S.A contar con su apoyo ya que se podrá fácilmente cubrir el requerimiento que los distribuidores venezolanos, previamente acordados.

En cuanto a la distribución del producto en Venezuela, la empresa GoldFimex S.A cuenta con un aliado el cual es una de las empresas distribuidoras de alimentos más grandes del país, es muy importante el convenio estratégico con quien conoce el mercado y que en la actualidad está expandiéndose a todas las regiones del hermano país.

5.10 PLANES Y ESTRATEGIAS OPERATIVAS

Al contar con convenios estratégicos tanto con los proveedores como con los clientes, la principal estrategia es de afianzarlos y crear un lazo de compromiso e integridad buscando el ganar-ganar de todas las partes involucradas en el proceso.

Los planes operativos que tiene GoldFimex S.A para los siguientes años se destacan:

- Contar con más de un solo distribuidor en Venezuela.
- Realizar un convenio con otra empresa proveedora.
- Contratar personal operativo en Venezuela que controlen los procesos de logística.
- Abrir una planta propia procesadora de queso y mantequilla.

5.11 CONTROL MEDIO AMBIENTAL

La empresa maquiladora ha sido siempre partícipe de responsabilidad ambiental, el compromiso asumido es orientado a mejorar la eficiencia energética, disminuir el consumo de combustibles, reducción del consumo de agua, control de emisiones, disminución de vertidos, manejo adecuado de desechos.

Los volúmenes de residuos sólidos generados en cada una de las plantas se clasifican en reciclables y no reciclables. Los reciclables se venden a un gestor no calificado y los no reciclables se destinan al relleno municipal de la ciudad de Ibarra.

El empaque que se utilizará para la exportación será amigable con el medio ambiente y la responsabilidad del correcto desecho del cartón prensado corre

por parte de la empresa venezolana que también tiene entre sus valores el cuidado del medio ambiente.

5.12 DISPOSICIONES LEGALES Y REGULACIONES

En la republica bolivariana de Venezuela existen dos tramites importantes que se debe realizar para la importación de productos.

“Para obtener el Certificado de No Producción (CNP) las empresas o personas interesadas registraran su solicitud en la pagina web <http://www.tramites.mcti.gob.ve>, se revisa la solicitud por parte de especialistas y por ultimo serán notificados si es aceptado o no por medio del sitio web y a través del correo eléctrico”.(MCTI, 2010)

El segundo certificado es la obtención de la licencia de importación. “La institución donde se realiza el tramite es el Ministerio de Alimentación, para la obtención de esta licencia se debe presentar la copia del registro sanitario del producto expedido por el Ministerio de Salud y Desarrollo Social (MSSDS)”.(Cadivi-Importaciones, 2010)

CAPÍTULO VI

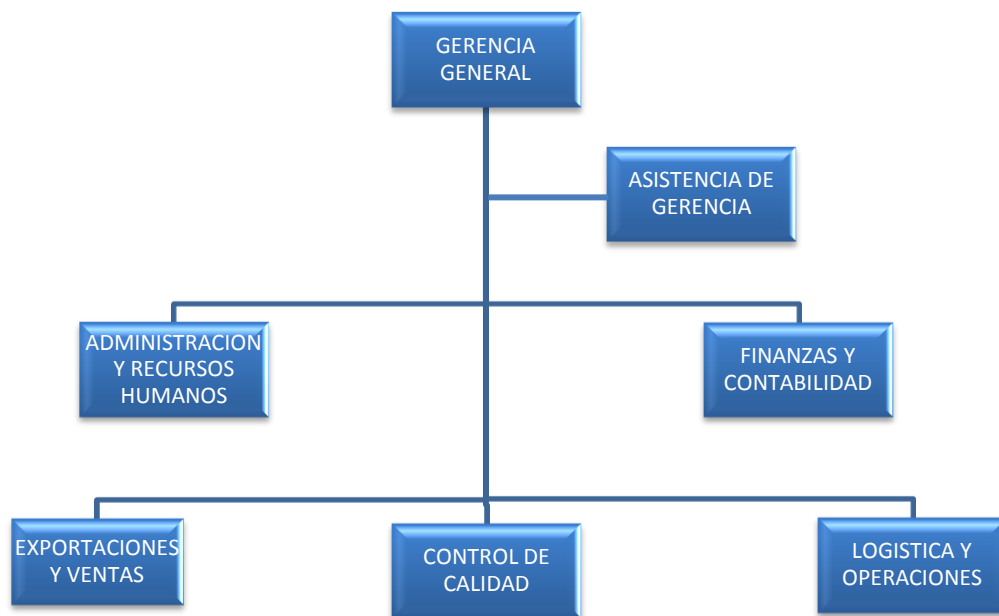
EL EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa GoldFimex S.A es una empresa relativamente nueva en el mercado, que cuenta con una estructura horizontal, en la cual el compromiso y la comunicación entre departamentos es la parte fundamental para la consecución de objetivos.

Organigrama

Gráfico 22.- Organigrama de la empresa



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Los autores.

6.2 DESCRIPCIÓN ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

6.2.1 Gerencia

La gerencia se encarga de la asignación de recursos para las diferentes actividades de la empresa. También planifica para cumplir los objetivos establecidos.

Dicta directrices para que la organización cumpla con metas a corto, mediano y largo plazo. Se ocupa de difundir la visión y la misión de la organización a todos y cada uno de los miembros activos de la empresa. Por otro lado se encarga del control del cumplimiento de objetivos de toda la organización.

6.2.2 Administración

La administración coordina, supervisa, controla las actividades de recursos humanos y de servicios administrativos. Se encarga de velar por el bienestar de los colaboradores de la organización, promoviendo un ambiente laboral óptimo para un mejor rendimiento del personal de la organización.

6.2.3 Finanzas y contabilidad

El departamento de finanzas y contabilidad se encarga de llevar registros contables de la organización con el fin de asegurar la transparencia en todas las actividades que se realice. Este departamento contará con un contador externo que ejecute las diligencias contables de la empresa.

6.2.4 Exportaciones y ventas

Este departamento coordina la comercialización del producto en el exterior, supervisa el proceso de exportación según los términos acordados con el

comprador internacional. Este departamento contará con un experto en exportaciones que a su vez sea agente afianzado de aduanas.

6.2.5 Logística y operaciones

La parte operativa de toda la institución recae sobre este fundamental departamento. Se encarga del transporte interno de la mercadería para lo cual contará con un experto en logística, también este departamento se ocupa de supervisar la elaboración del producto en la empresa maquiladora para esto un ingeniero en alimentos se ocupará esta labor.

6.3 PERSONAL CLAVE DE ADMINISTRACIÓN Y SUS RESPONSABILIDADES

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

Datos de identificación

Tabla 13.- perfil de competencias

Puesto:	Gerente General		
Nombre de la empresa:	GoldFimex S.A.	Área:	Administrativa
Puesto supervisor:	Directivo		

Misión del puesto

Definir y comunicar la visión, misión y cultura organizacional de la empresa GoldFimex S.A, fijar las estrategias institucionales, asignar correctamente los recursos de la empresa, participar en el desarrollo del personal, supervisar y controlar las operaciones y resultados de todas las áreas de la organización.

Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Desarrollar estrategias para la alta gerencia a corto, mediano y largo plazo para la consecución de objetivos.	Alta Dirección	Crecimiento, eficiencia y consecución de objetivos de la empresa
Analiza y aprueba modificación o creación de estructuras organizacionales.	Alta dirección	porcentaje de mejoras en procesos de gestión y ventas
Dicta las normas de rendimiento que fijan el ritmo y la calidad del trabajo del personal	Gerencia de ventas	Porcentaje de cumplimiento de los presupuestos realizados
Define y evalúa el perfil de competencias de las personas que trabajan y que se integran a la empresa	La organización	Nivel de rendimiento del personal.
Supervisar cada una de las áreas de la empresa.	La organización	Índices económicos
Evalúa el rendimiento de los recursos invertidos en el desarrollo de las líneas de productos	Gerencia administrativa y financiera	Índices económicos
Diseña planes y participa en el desarrollo y motivación del personal	La institución	Niveles de rendimiento del personal
Representa judicial y extrajudicialmente a la empresa	Órganos de control	Ausencia de sanciones
Evalúa y aprueba cada una de las	La organización	Porcentaje de

inversiones de la empresa.		rentabilidad sobre la inversión
Encargado de llevar un historial sobre las acciones y accionistas de la empresa	Accionistas	Resultados de la gestión en el periodo.
Firma todo documento legal que comprometen a la institución	La organización y varios	Beneficios en favor de la institución

Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Autoriza la creación de estructuras organizacionales y procesos de operación propuestos por Administración y Finanzas	Administración y gestión	Toma de decisiones	Evaluación de temas propuestos.
Promueve un ambiente laboral indicado entre los miembros de la organización.	Manejo de conflictos	Trabajo en equipo	Solución de problemas internos.
Evaluación del desempeño del talento humano.	Administración del talento humano.	Evaluación de ideas	Iniciativa
Organiza la gestión de ventas, apoya al crecimiento de la cartera de clientes.	Elaboración de estrategias	Planeación	toma de decisiones
Apoyo en la preparación de presupuesto y evaluación objetivos	Finanzas y contabilidad	Conocimiento de finanzas	Agilidad mental

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria culminada	5 años / Ingeniero en Negocios internacionales o Ingeniero Comercial.	Administración, Comercio exterior, mercadeo y ventas, RRHH.

Capacitación adicional requerida

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Gestión de empresas	40 horas
Liderazgo y motivación	30 horas
Finanzas	20 horas

Conocimientos informativos requeridos

Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Información estratégica	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y directrices de la institución		X

Leyes y regulaciones	Código del trabajo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI	X	X
Proveedores y clientes	Conocimiento de los proveedores y de los clientes.		X
Mercado y competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores.	X	

Conocimientos informativos requeridos

Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Manejar programas informáticos	Office, correo electrónico	X	X
Operar equipos de oficina	Computadores, infocus, fax.	X	X

Destrezas específicas requeridas

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la	X	X

	situación		
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal	X	X
Planificación	Desarrollar y ejecutar las estrategias para cumplir los objetivos	X	X
Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo	X	X
Reconocimiento de logros	Reconocimiento de ideas, logros y aportes.		X

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	5 años
Especificidad de la experiencia	Haber trabajado en una empresa que dirige sus operaciones a mercados internacionales

Fuente: Investigación realizada.

Elaborador por: Los autores.

Nota: Los demás cargos con sus respectivos perfiles de competencias se pueden ver en el Anexo 5.

6.4 PLANES DE EMPLEO

Una vez seleccionado el personal se suscribirá un contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales a prueba, por 90 días, de ser calificado se extenderá a un año y de mantener un buen perfil se el contrato será indefinido.

Toda persona, independientemente de la forma de contratación, gozará de todos los beneficios de ley entre ellos afiliación al IEES, fondos de reserva, vacaciones anuales, décimo tercera remuneración, décimo cuarta remuneración, sobresueldos, horas extraordinarias, en caso de que existan y liquidaciones, según el código de trabajo.

6.5 PLAN DE REMUNERACIONES Y BENEFICIOS

Todo el personal de la empresa, independientemente del cargo que ocupe o la función que realice, será remunerado con un sueldo fijo más los beneficios que estipula la ley en el código laboral del trabajo. A continuación se muestra la escala de remuneraciones y beneficios del personal de la empresa.

Tabla 14.- escala de remuneraciones y beneficios personal

CONCEPTO	SUELDO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	Fondo Res.	ANUAL
Gerente General	1800	1	21600	1800	292	2408	1800	27900
Experto en administración	900	1	10800	900	292	1204	900	14096
Asistente de gerencia	300	1	3600	300	292	401	300	4893
Experto en exportaciones y ventas	500	1	6000	500	292	669	500	7961
Contador (honorario)	320	1	3840					3840
TOTAL	3820	5	45840	3500	1168	4683	3500	58691

CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	F.R.	ANUAL
Experto en control de calidad	700	1	8400	700	292	1021	700	11113
Experto en logística interna	500	1	6000	500	292	729	500	8021
Operador	292	3	10512	876	876	1277	876	14417
Chofer	300	1	3600	300	292	437	300	4929
TOTAL	1792	6	28512	2376	1752	3464	2376	38480

Fuente: Investigación realizada.

Elaborador por: Los autores.

6.6 ASESORAMIENTO PROFESIONAL Y SERVICIOS

La empresa GoldFimex S.A tiene la ventaja de que ya cuenta con experiencia en el mercado venezolano, anteriormente ya ha realizado exportaciones de distintos productos hacia este mercado.

La empresa cuenta con un contador externo, el cual no está dentro de la nómina del personal y se encargará de llevar de forma responsable la contabilidad.

En los casos que la empresa requiera asesoría externa como el tema ambiental, legal o de otro género se contratará por honorarios.

CAPÍTULO VII

7. LA ECONOMIA DE LOS NEGOCIOS

7.1 COSTOS FIJOS Y VARIABLES

7.1.1 Costos Fijos

Tabla 15.- Costos fijos anuales

ITEM	CONCEPTO	VALOR ANUAL
1	Salarios	38480
2	Arriendos (90%)	5400
	TOTAL	73931

Fuente: Investigación realizada.

Elaborador por: Los autores.

Tabla 16.- Salarios anuales personal operativo

	CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	F.R.	1er.
1	Experto control de calidad	700	1	8400	700	292	1021	700	11113
2	Experto logística interna	500	1	6000	500	292	729	500	8021
3	Operador	292	3	10512	876	876	1277	876	14417
4	Chofer	300	1	3600	300	292	437	300	4929
	TOTAL	3084	11	28512	2376	1752	3464	4252	38480

Fuente: Investigación realizada.

Elaborador por: Los autores.

7.1.2 Costos Variables

Para identificar este tipo de costos se ha tomado el primer año, para el total en la vida de valoración del plan de negocios.

Tabla17.- Costos variables

COSTOS VARIABLES			
	Cantidad	Costo unitario	Valor anual
Producto 1	288000	7,23	2082240
Misceláneos	1440	7,23	10411
Energía	100	12	1200
Combustible	480	1,03	494

(Ver soporte en anexo 6)

Fuente: Investigación realizada.

Elaborador por: Los autores.

7.2 GASTOS

7.2.1 Gastos administrativos y operativos

Tabla 18.- Salarios administrativos anuales

ITEM	CONCEPTO	SUELDO MES	CANTIDAD	ANUAL
1	Gerente General	1800	1	21600
2	Experto en administración	900	1	10800
3	Asistente de gerencia	300	1	3600
4	Experto en exportaciones y ventas	500	1	6000
5	Contador (honorario)	320	1	3840
	TOTAL	3820	5	45840

Fuente: Investigación realizada.

Elaborador por: Los autores.

Tabla 19.- Gastos anuales

ITEM	CONCEPTO	VALOR
1	Seguro de transporte interno	6000
2	Arriendos (10%)	600
3	Teléfono, luz, agua, Internet	1440
4	Guardianía	7800
	TOTAL	15840

Fuente: Investigación realizada.

Elaborador por: Los autores.

7.2.2 Gastos financieros

El monto del crédito solicitado a la Corporación Financiera Nacional es de \$173.862. La CFN maneja una tasa de interés efectiva del 9,45% para el segmento empresarial. El plazo para el pago del crédito es el mismo horizonte de tiempo al que se proyecta los flujos de caja de este plan de negocios es decir 5 años. Al final del quinto año el valor total a cancelar es de \$ 226.108.

Tabla 20.- Amortización del crédito

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO USD.	173862	PLAZO	5	PAGO	45222
TASA INTERES	9,45%	PAGO ANUAL	1		
PERIODO	DESEMBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	173862				173862
1		16430	28792	45222	145070
2		13709	31513	45222	113558
3		10731	34491	45222	79067
4		7472	37750	45222	41317
5		3904	41317	45222	0
		52247	173862		

Fuente: Investigación realizada.

Elaborador por: Los autores.

7.3 MÁRGENES DE RENTA BRUTA Y DE OPERACIÓN

La utilidad bruta en el primer año es de \$ 347.824 y la del segundo año es de \$826.006. La utilidad bruta se incrementa en un 129,4% debido a que se duplican las ventas, es decir en el primer año se envía un contenedor (24.000 unidades) mensuales y a partir del segundo año hasta el quinto se envían dos contenedores mensuales. (Ver anexo 7)

Tabla 21.- Utilidad bruta

FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
UTILIDAD BRUTA		347,824	826,006	828,947	833,018	836,546

Fuente: Investigación realizada.

Elaborador por: Los autores.

7.4 POTENCIAL DE RENTABILIDAD Y DURACIÓN

La proyección del plan de negocios está valorada para 5 años.

Según las estimaciones previamente explicadas el proyecto arroja una tasa interna de retorno del 91.6% la cual es mayor que la tasa de descuento de 18,29% previamente calculada. El valor actual neto calculado para el proyecto es de \$ 989.345.

En el primer año el flujo de caja neto es de \$ 207.628 y para el segundo año asciende a \$524.898 debido a que las ventas se duplican para ese año. En el año 5 el flujo de caja neto es de \$ 1'058.626 ya que se recupera el total del capital de trabajo. (Ver anexo 8)

Tabla 22.- Utilidad neta

FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
FLUJO NETO DE CAJA	-405,678	207,628	524,898	523,870	522,460	1,058,626

Fuente: Investigación realizada.

Elaborador por: Los autores.

7.5 PUNTO EQUILIBRIO

Tabla 23.- Punto de equilibrio

$U = pq - vq - F$	
$q = F/p - v$	
P=	9,01
v=	7,44
F=	76831
q=	48840
Ventas mínimas del primer año =	48840

Fuente: Investigación realizada.

Elaborador por: Los autores.

El punto de equilibrio para el proyecto el cual es 48840 kilos, estas son las ventas mínimas en el primer año para cubrir los costos del proyecto; claro está que al alcanzar esta cantidad mínima no se lograría utilidad alguna en el proyecto.

CAPÍTULO VIII

8. PLAN FINANCIERO

Para este plan financiero se utilizará toda la información recopilada en los capítulos anteriores.

Se ha decidido realizar un convenio de maquila para la producción de queso bola tipo Edam debido al elevado costo de invertir en maquinaria y en una planta propia en el primer año. La empresa con la cual se va a llevar a cabo este proceso de maquila es Floralp S.A. Una vez que se logre el incremento de ventas deseado, mediante el posicionamiento en el mercado objetivo y el ingreso a nuevos mercados GoldFimex S.A, optará por invertir en una planta propia.

La inversión inicial tangible e intangible tiene un valor de \$ 46.240,00 y el capital de trabajo inicial para cubrir los egresos a corto plazo durante tres meses es de \$ 533.300,00, constituido principalmente por materia prima y pago de la maquila, lo cual será recuperado en el primer año.

El estudio financiero se lo hizo para un horizonte de tiempo de cinco años, con tres escenarios financieros optimista, pesimista y de valoración con recursos autofinanciados y sin necesidad de recurrir a crédito bancario así como otros y con apalancamiento financiero equivalente al 30% de la inversión total. Se espera que el resultado sea el del escenario optimista, existe un análisis de sensibilidad y riesgo para medir los resultados reales durante el proyecto y de ser necesario se aplicarán medidas correctivas a tiempo para llegar a cumplir el resultado deseado.

8.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial necesaria para efectuar el proyecto se detalla a continuación:

Tabla 24.- Inversión Inicial

INVERSION INICIAL		
	VALOR	PORCENTAJE
Activos tangibles	\$ 45.740,00	7,89%
Activos intangibles	\$ 500,00	0,09%
Capital de trabajo	\$ 533.300,00	92,02%
TOTAL	\$ 579.540,00	100,00%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborador por: Los autores.

En los activos tangibles están tomados en cuenta el vehículo con temperatura regulable para transportar el producto dentro del país, los moldes para la producción de los quesos, computadores y muebles de oficina.

El valor de desecho se recuperará en el último año; es decir, en el quinto como lo indica la ley, calculado mediante el método contable.

Los activos intangibles comprenden solamente un software para el manejo de mercados internacionales.

El capital de trabajo del proyecto es el dinero necesario para la compra de producto que lo fabricará Floralp S.A para posteriormente exportarlo a Venezuela.

8.2 FINANCIAMIENTO

El proyecto está financiado de esta manera:

Tabla 25.- Fuentes de financiamiento

FINANCIAMIENTO		
FUENTE	VALOR	PORCENTAJE
Capital propio	\$ 405.678,00	70,00%
Capital bancario	\$ 173.862,00	30,00%
TOTAL	\$ 579.540,00	100,00%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborador por: Los autores.

El capital propio, el cual es otorgado por cuatro accionistas, un socio mayoritario que aporta con el 48%, un segundo accionista con 27%, un tercero con 20% y un cuarto que es la empresa maquiladora Floralp S.A aportando con un 5%. El 30% restante será financiado con crédito bancario con la Corporación Financiera Nacional a 5 años con una tasa de interés de 9,45%.

8.3 COSTOS

La producción la realizará la empresa Floralp S.A con un convenio de maquila, el pago a dicha empresa consta como un costo de producción. Además se contará con personal propio para el control de calidad, despachos y transporte de producto. (Ver anexo 9)

8.4 PRECIO

Según el acuerdo establecido con la empresa venezolana SIGO S.A. el precio de venta al distribuidor que está dispuesto a pagar es de \$9, 01 y al tener el costo total de producción en \$7, 70, se obtendrá un margen de utilidad por

producto de 16,89%. El P.V.D que ofrece GoldFimex S.A es un precio muy competitivo, ya que la información obtenida de la inteligencia de mercados, indica que los distribuidores venezolanos están dispuestos a ofrecer un kilogramo de queso bola tipo Edam al consumidor final a un precio entre \$12 y \$13.

8.5 INGRESOS

Es una valoración lineal, por lo que el precio es constante durante los cinco años del proyecto. El precio del queso bola tipo Edam al distribuidor venezolano es de \$ 9,01 por unidad (un kilogramo) en valores FOB.

Tabla 26.- Ventas primer año

INGRESOS ANUALES (1er. Año)				
CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNI	VALOR
Queso bola tipo Edam	1 kilogramo	\$ 288.000,00	\$ 9,01	\$ 2.594.880,00

Fuente: Investigación realizada.

Elaborador por: Los autores.

8.6 COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL

Tabla 27.- Costo oportunidad

COSTO DE OPORTUNIDAD	
$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$	
Rf	1,87
B	0,67
rm-rf	12,5
Rp	8,04
R	18,29%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborador por: Los autores.

De donde:

r_f = Tasa libre de riesgo

β = Beta de la industria de alimentos

r_m = Riesgo del mercado

r_p = Riesgo país Ecuador

8.7 FLUJOS DE EFECTIVO

Existen tres escenarios sin apalancamiento y con apalancamiento financiero en este proyecto, en los que se puede analizar la conveniencia del endeudamiento para lanzar el proyecto, dado que de ésta manera se alcanza una rentabilidad mayor, a continuación se los detalla:

Tabla 28.- Resumen Escenarios

RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	\$ 963,894	72.5%	\$989,345	91.6%
OPTIMISTA	\$ 1,550,897	101.7%	\$1,620,948	130.3%
PESIMISTA	\$56,417	21.8%	\$126,467	25.8%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborador por: Los autores.

Como se puede ver en el cuadro el escenario apalancado arroja mejores resultados de VAN y TIR. Al capital propio; es decir, el 70% de la demanda, con un costo de oportunidad del 18.25% da un rendimiento mínimo del 72,5% y al restante 30% el cual es financiado por la CFN al cual se le exige un rendimiento de 9.45% se obtiene un rentabilidad del 91.6%. Además el pago de intereses de la deuda representa escudo fiscal y esto hace ver favorable dichos escenarios tanto de valoración, optimista y pesimista.

8.8 SENSIBILIDAD

Para analizar la sensibilidad se lo hizo en un modelo unidimensional tomando primera variable la cantidad de ventas en el proyecto, donde se puede ver que al bajar dicha cantidad de ventas anual en 12,37 puntos arroja un VAN cercano a cero y una TIR igual a la tasa de descuento la cual es 18,29%. (Ver anexo 10)

De igual forma se analiza la sensibilidad en cuanto al precio del producto, al bajar el precio de \$ 9,01 a \$ 7,90 se tiene que la TIR se iguala a la tasa de descuento por consiguiente nos arroja un VAN cercano a cero. (Ver anexo 11)

8.9 RIESGO

El coeficiente de riesgo en el primer año equivale a un 21.5% lo que significa que existe un 78,6 % de probabilidad de obtener resultados dentro de los escenarios planteados, donde se ha dado una probabilidad de ocurrencia del 90% al escenario de valoración y 5% a cada uno de los otros; cabe recalcar que para el segundo año el coeficiente de riesgo baja al 19.1% y se mantiene estable hasta el cuarto año.

Para el quinto año el riesgo disminuye considerablemente hasta 9.5% puesto que en este período se recupera el capital de trabajo invertido y las ventas esperadas se han estabilizado.(Ver anexo 12)

Como se dijo anteriormente, el proyecto es sensible en cuanto a la variación de la cantidad pero existe un contrato establecido en cuanto a la cantidad vendida por año con el cliente (SIGO S.A) y es difícil pensar que la demanda del mercado destino se dé a la baja debido a que el producto del actual plan de negocios es muy demandado en Venezuela y la producción interna del país hermano no abastece su demanda local.

8.10 BALANCE GENERAL Y ESTADOS DE RESULTADOS

Balance general

Para la construcción del balance general se maneja criterios preestablecidos.

- Los impuestos generados en el ejercicio del año se cancelan en el año siguiente.
- La cuenta bancos es alimentada totalmente por las ventas que se realizan en el año.
- El pago del cliente es realizado por medio del Sistema Unitario de Compensación Regional de Pagos (SUCRE) mediante una carta de crédito irrevocable lo que asegura un pago en tiempo real.
- Al proveedor se le paga por adelantado usando el capital de trabajo.
- Las utilidades no son repartidas a los accionistas durante los primeros 5 años sino que se acumulan año a año.

El balance general es proyectado para un horizonte de tiempo de 5 años. Para el año 0 que es el año de la inversión el total activo es de \$579.539, 50, el total pasivo es de \$173.861.88 y el patrimonio es de \$405.677,72. Para el primer año el total activo asciende a \$898.572.10, el total pasivo es de \$265.243.41 y el patrimonio \$633.328.69. (Ver anexo 13)

Estado de resultados

Para obtener el estado de resultados proyectado se utilizaron datos del flujo de caja normal apalancado. Se proyecta para un horizonte de tiempo de 5 años y la utilidad neta del primer año es de \$227.650,97, para el segundo año la utilidad neta asciende a \$547.641.97 gracias a que las ventas se duplican en ese año. (Ver anexo 14)

8.11 ÍNDICES FINANCIEROS

Para conocer más a fondo la situación de la empresa y la proyección a 5 años se obtuvieron índices financieros. El índice de rentabilidad nos dice como la administración pudo convertir las ventas en utilidad y para el primer año obtenemos que del 100% de las ventas netas un 8.77% represente la utilidad neta del ejercicio para ese periodo.

El índice de endeudamiento nos indica como participan los acreedores dentro de la organización, en el primer año el endeudamiento total corresponde a un 29.52% y este porcentaje baja periódicamente año tras año.

El índice de liquidez de la empresa para el primer año es de 3.09 y el capital de trabajo es de \$582.737, lo que quiere decir el valor que le quedaría a la organización si tuviera que pagar las obligaciones a corto plazo. (Ver anexo 15)

CAPÍTULO IX

9. OFERTAS PROPUESTAS POR LA COMPANIA

9.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

La inversión requerida para este proyecto es de \$ 579.540,00 y se puede obtener por varias fuentes:

- Inversionistas
- Socios
- Capital propio
- Crédito bancario
- Entidades financieras del estado
- La empresa ha decidido recurrir al financiamiento del 30% del total del proyecto por medio de una entidad del estado ya que el costo de la deuda es menor.

9.1.1 Oferta

La empresa GoldFimex S.A exporta al mercado venezolano queso bola tipo Edam en presentaciones de 1 kilogramo a la cadena de supermercados SIGO S.A mediante un contrato establecido, el cual indica que en el primer año se enviará un contenedor (24 000 unidades) por mes y a partir del segundo año hasta el quinto se exportarán dos contenedores mensuales.

El precio acordado es de \$ 9,01 en valor FOB. Una vez establecida la marca se espera aumentar la cartera de clientes en Venezuela para no depender de la demanda de un solo distribuidor.

9.1.2 Capitalización

La inversión total asciende a un valor de \$ 579.540,00. El 70% de la inversión total corresponde a capital propio. De éste capital propio el 95% corresponde a los accionistas de GoldFimex S.A y 5% a Floralp S.A. El 30% restante será financiado con crédito bancario con la Corporación Financiera Nacional a un plazo de 5 años con una tasa de interés de 9,45%, este valor equivale a \$ 173.862,00.

9.1.3 Uso de fondos

Los fondos financieros obtenidos para la implementación del proyecto serán utilizados en tres partes importantes:

Tabla 29.- Inversión inicial

INVERSION INICIAL		
	VALOR	PORCENTAJE
Activos tangibles	\$ 45.740,00	7,89%
Activos intangibles	\$ 500,00	0,09%
Capital de trabajo	\$ 533.300,00	92,02%
TOTAL	\$ 579.540,00	100,00%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborador por: Los autores.

9.1.4 Retorno para el inversionista

Tabla 30.- Retorno de la inversión

RECUPERACION DE LA INVERSION				
Saldo inversión	Flujo	Rentabilidad	Devolución	Período
	anual	Exigida	inversión	
-579,540	247,173	45,196	201,978	1
-377,562	565,500	103,402	462,098	2
			664,076	

Fuente: Investigación realizada.

Elaborador por: Los autores.

Como se puede ver en la tabla anterior, la recuperación de la inversión ocurre en el segundo semestre del segundo año y a partir del tercer año se puede ver un flujo positivo en el saldo de la inversión.

CAPÍTULO X

10. CRONOGRAMA GENERAL

10.1 CRONOGRAMA

Se diseñó un diagrama de Gantt en el que se especifican los pasos a seguir para la puesta en marcha del proyecto tomando como el 1ro de julio la fecha de inicio.

Las actividades a realizarse son las siguientes:

- Arriendo de oficina.
- Arriendo y adecuación de bodega.
- Firma de acuerdo comercial con cliente.
- Revisión y firma de contrato con proveedor de producto.
- Revisión y firma de contrato con proveedor de servicios navieros.
- Contratación de personal administrativo.
- Capacitación de personal administrativo.
- Contratación personal operativo.
- Capacitación de personal operativo.
- Inicio de producción.
- Primera evaluación de control de calidad.
- Determinación de la primera entrega de producto al proveedor.
- Inicio de los tramites de exportación y seguros.
- Entrega en puerto hacia país de destino.
- Envío de documentos para respaldo del pago.
- Determinación de fecha de cobro.
- Liquidación de la exportación.

Nota: El diagrama de Gantt se puede ver en el anexo 16.

CAPÍTULO XI

11. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPOSICIONES

Pueden existir varios problemas en este plan de negocios, entre ellos se ha visto los que más pueden afectar a la empresa, a continuación se detallan:

- Uno de los accionistas minoritarios es la empresa maquiladora Floralp S.A. Se llegó a este acuerdo para garantizar el compromiso, obtener un producto de calidad óptimo para la exportación y un cumplimiento en los tiempos de entrega.
- En el supuesto caso de que la empresa maquiladora incumpla con el contrato establecido o deje de proveer el producto a exportarse, se cuenta con otras empresas fabricantes de productos lácteos en el país que podrían realizar el proceso de maquila. Se ha entablado conversaciones previas con empresa como El Caserío, La Holandesa y Kiosko, con las cual se cubriría la demanda establecida con el cliente (distribuidor de alimentos venezolano SIGO S.A).
- Se sabe que la demanda de quesos es muy amplia e insatisfecha, por esta razón, se ha llevado a cabo conversaciones con otros distribuidores de alimentos venezolanos como Abasto Bicentenario, Plan Suárez y Excélsior para tener una salida favorable, si el actual cliente decide rescindir del contrato establecido. Los distribuidores venezolanos, antes mencionados, tienen la necesidad de importar quesos ya que la producción local no abastece a la demanda.
- En caso de que exista pérdida total o parcial del producto, ya sea por siniestro o accidente en la transportación vía terrestre dentro del Ecuador, se contratará un seguro que cubrirá la totalidad de la mercadería.

-

CAPÍTULO XII

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se indican las conclusiones y recomendaciones que arroja el estudio realizado durante el presente proyecto.

12.1 CONCLUSIONES

- Al realizar la inteligencia de mercados y el estudio del perfil venezolano se ha demostrado que la demanda de quesos maduros en dicho país es insatisfecha, con una cifra de escasos del 15,4%, según la oficina comercial de la Embajada de Venezuela en Ecuador
- Los quesos maduros forman parte de la dieta diaria del venezolano promedio, entre los más importantes están: Edam y Gouda.
- Las preferencias arancelarias favorecen a Ecuador frente a competidores directos como Uruguay y Holanda ya que para el producto ecuatoriano existe un arancel cero al ingresar al país hermano.
- Según el WorldEconomicForum, Venezuela está en constante crecimiento, esto permite que haya mayor demanda de quesos y productos alimenticios en general.
- El SUCRE (Sistema Unitario de Compensación Regional de Pagos) facilita los trámites de carácter comercial como de control de divisas y es de gran ayuda al momento de realizar pagos y cobros por mercaderías.
- GoldFimex S.A cuenta con un cliente que está posicionado en el mercado venezolano, el cual es una cadena de alimentos prestigiosa en el país hermano.
- La empresa maquiladora; es decir, Floralp S.A cuenta con la capacidad de planta suficiente para cumplir con el requerimiento de la empresa Goldfimex S.A, por consiguiente, se podrá cumplir con la cantidad establecida de producto a exportarse. Además, la empresa maquiladora

está ligada a este proyecto, ya que forma parte de los accionistas del presente plan de negocios

- En Ecuador existe sobreproducción de leche en la mayor parte del año con un promedio de 5 millones litros por día según la AGSO (Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente).
- Debido a la tendencia actual que existe sobre el cuidado de la salud, se exportará un queso producido con una característica especial: bajo en sodio y esto diferenciará al queso Andes de sus competidores.
- En el futuro la empresa GoldFimex S.A invertirá en maquinaria y en la creación de una planta procesadora de alimentos para asumir la producción.
- Los valores de VAN en los tres escenarios son favorables al ver que son positivos y los de TIR son mayores que la tasa de descuento.

12.2 RECOMENDACIONES

- En la actualidad, en el Ecuador, existe una gran cantidad de sobreproducción de leche, una solución para este problema es la llegada a mercados internacionales donde exista escasez de este bien y sus derivados.
- Diversificar distribuidores como aliados estratégicos para poder posicionar de mejor manera a la marca en el país de destino.
- Para los próximos años, se debe diversificar los productos en otros de la misma línea para no depender de la demanda de uno sólo.
- Establecer relaciones comerciales duraderas en el largo plazo basadas en la confianza, responsabilidad y buen manejo con los distintos clientes, que en este caso serían los distribuidores de alimentos.
- Generar un plan de responsabilidad social para que la materia prima sea comprada y pagada de manera justa a los pequeños productores por parte de la empresa maquiladora.
- Incentivar al consumo de productos light para el beneficio de la salud.
- Poner en ejecución inmediata.

REFERENCIAS

Libros:

- **KOTLER**, Phillip, Dirección de marketing, McGraw, 1998.
- **MALHOTRA**, Naresh, Investigación de mercados, Pearson, 2004, p.150.
- **PORTER, Michael E**, Estrategia Competitiva, CECSA, 1982, p148-149.
- **SANDHUSEN**, Richard, Mercadotecnia, Continental, 2000, p 74-75.

Páginas Web:

- **ARACNO**, visita Ecuador,<http://www.visitaecuador.com/informacion.php>, 2007, 15-12-2011.
- **DOING BUSINESS**, Venezuela, 2010.
- **EL UNIVERSAL**, Venezuela está cerca, http://www.eluniversal.com/2010/01/20/pol_art_venezuela-esta-cerca_1730281.shtml , 20-01-2010, 09-10-2011.
- **EL UNIVERSO**, <http://www.eluniverso.com/2010/01/26/1/1355/analfabetismo-777-contradice-raul-vallejo.html> , 26-01-2010, 16-12-2011.
- **EL UNIVERSO**, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/madura-la-industria-del-queso-267511.html> , 21-05-2007, 10-10-2011.
- **GOVEA**, Alfredo, La inflación en el Ecuador, <http://www.docstoc.com/docs/25917393/La-inflaci%C3%B3n-en-el-Ecuador>, 19-02-2010, 12-12-2011.
<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/venezuela/2011>.
<http://tramites.mcti.gob.ve/tramites/> 2010.
http://www.mmrree.gob.ec/pol_exterior/ecu_venezuela.asp22-01-2010, 12-10-2011.
<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/04/PROEC-GC2010-VENEZUELA.pdf>, 2011, 23-09-2011(Venezuelatv, 2010)
- **INEC**, Censo Nacional 2010,<http://www.elcomercio.com/sociedad/resultados-censo->

Censo de Poblacion y Vivienda-INEC ECMFIL20110905_0005.pdf, 2010, 15-12-2011.

- **MCTI**, Ministerio del Poder Popular tramites, 2010.
- **MMREE**, Ministerio de Relaciones Exteriores, 2010.
- **MORA**, Carlos, Venezuela frente al desarrollo y la investigación, <http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/venezuela-frente-al-desarrollo-y-la-investigacion.htm> , 2007, 12-09-2011.
- **PRETEL**, Enrique, Economía Venezolana, <http://economia.noticias24.com/noticia/24448/analisis-reuters-socialismo-de-chavez-deteriora-la-confianza-de-la-economia-venezolana/> , 21-05-2010, 11-10-2011.
- **PRIETO**, Cesar, Aporrea, <http://www.aporrea.org/actualidad/a116646.html> , 25-01-2011, 10-10-2011.
- **PROCHILE**, Chile alimentos, http://www.chilealimentos.com/medios/Servicios/noticiero/EstudioMercadoCoyuntura2010/chocolates_caramelos_otros/queso_venezuela_marzo_2010_prochile.pdf , 2010, 20-12-2011.
- **PROCHILE**, Chile alimentos, http://www.chilealimentos.com/medios/Servicios/noticiero/EstudioMercadoCoyuntura2010/chocolates_caramelos_otros/queso_venezuela_marzo_2010_prochile.pdf , 2010, 21-12-2011.
- **PROCHILE**, Quesos Venezuela marzo 2010, http://www.chilealimentos.com/medios/Servicios/noticiero/EstudioMercadoCoyuntura2010/chocolates_caramelos_otros/queso_venezuela_marzo_2010_prochile.pdf , 2010, 14-12-2011.
- **PROECUADOR**, Ecuador Venezuela, 2012 <http://www.vtv.gov.ve/index.php/economicas/73787-ingreso-per-capita-crecio-casi-8-mil-dolares-en-ultimos-13-anos>
- **VENEZUELA TELEVISION**, Economía ingreso per cápita, 2011,
- **WORLD ECONOMIC FORUM**, http://www.weforum.org/s?filters=type%3Asession_summary&s=Venezuela , 2010, 22-12-2012.

- **ZUAZNAVAR**, Ismael, Economía Venezuela primer trimestre 2010, <http://www.gestiopolis.com/economia/economia-venezuela-primer-trimestre-2010.htm>, 04-05-2010, 17-10-2011.

ANEXOS

Anexo 1

Porlamar, 14 de Enero del 2012

**LA PROVEEDURIA**

Señor

JORGE ACURIO

Quito- Ecuador

Por medio de la presente confirmamos nuestro interés de adquirir la producción de QUESO EDAM Tipo Bola.

Las cantidades a pactar son las siguientes:

1 contenedor de 25 toneladas mensuales en el primer año

2 contenedores mensuales de 25 toneladas a partir del segundo año

Los años subsiguientes dependiendo la demanda mantendremos 2 contenedores por mes.

Estas condiciones se mantendrán mientras se mantengan las condiciones del mercado

Esta carta de intención no reemplaza la Orden de Compra la cual para ser emitida requiere que se cumplan con los requisitos de Registros Sanitarios y de Inclusión de nuestra empresa en dicho Registro para poder importar el producto.

Atentamente,

José García

IMPORTACIONES SIGO

Dirección: Av. J B Arismendi Cruce Con Pryca, Edificio La Proveeduría, Sector Centro

Teléfono: 02952648624 Porlamar- Nueva Esparta

Anexo 2

A continuación se detalla la cotización sobre la maquila de los quesos por parte de la empresa Floralp para la empresa Goldfime S.A.

Estimado Jorge

El día de hoy justamente estoy en nuestra planta principal y hemos tratado su consulta, para lo cual le detallo lo siguiente:

1. Este momento no tenemos los moldes adecuados, Floralp S. A se compromete a fabricar siempre y cuando ustedes nos provean de los moldes para realizar el queso en bola.
2. Floralp S,A, está de acuerdo con ser accionista minoritario y aportar el 5% del capital propio del proyecto, es decir los \$20283.89
3. Los quesos podemos fabricarlos en presentaciones de 1 Kilo.
4. El precio del kilo de queso es de \$ 7.23 cada uno. Esto puede ser Edam, Gouda, Holandés o Cheddar al mismo precio.
5. Deberíamos firmar un convenio de compra, pero con un adelanto de mínimo el 50% del valor total del embarque, ya que nosotros debemos realizar la compra de esta materia prima para elaborar los quesos y los pagos de la misma son casi de contado (7 días de crédito).
6. Creemos además que es importante que prueben el producto y se defina una ficha técnica de liberación de los quesos antes de su embarque, para garantizar la calidad del mismo. Cualquier cosa por favor espero su respuesta.

Saludos

Ramiro Santana

FLORALP S.A.

Gerente de Ventas

(+593 (02) 334

0118begin_of_the_skype_highlighting

*** ramiro@floralp-sa.com**

web:www.floralp-sa.com



Anexo 3

Nombre: Román García.

Cargo: Director de Grupo Alimentos Roca.

1. ¿Cómo cree usted que influya la actual relación política entre los países de Ecuador y Venezuela para el intercambio comercial?

Me parece que la relación entre los mandatarios de los dos países es muy positiva, muy pro negocio de hecho actualmente el sistema SUCRE es muestra de ello y ambos presidentes están promoviendo el negocio bilateral a través de este medio.

2. ¿Cómo influye el SUCRE en el intercambio comercial entre estos dos países?

Para nosotros los venezolanos es muy positivo todos de alguna forma estamos buscando una oportunidad de importar vía SUCRE, creo que existe poca información del lado ecuatoriano pero este tipo de acuerdos son muy buenos ya que ayudan a dar confianza al empresario ecuatoriano para llevar sus productos a Venezuela, creo que en este momento es la herramienta para promover el negocio entre Venezuela y Ecuador

3. ¿Cree usted que la oferta de productos lácteos satisface a la demanda local en Venezuela?

Nosotros tenemos una demanda insatisfech totalmente en Venezuela y nosotros realmente venimos a Ecuador para buscar una oferta que no hay en Venezuela, en Venezuela ha decaído de forma importante la producción de carne, de leche y de productos lácteos, sabemos que Ecuador tiene una industria láctea importante interesante y bueno pensamos que existen grandes oportunidades tanto para el sector público y para el sector privado en Venezuela para las empresas ecuatorianas.

4. ¿Existen barreras de entrada altas para productos extranjeros que deseen ingresar al mercado Venezolano?

No realmente en cuanto a financiamiento pero si existen barreras de licencias de importación para ingresar a Venezuela entonces las empresas venezolanas deben cumplir una serie de requisitos muy arduos para llegar a importar los productos.

5. ¿Cree usted que la industria de alimentos en Venezuela está en crecimiento?

No, el sector privado en Venezuela está en decrecimiento, eso es una oportunidad para los ecuatorianos.

6. ¿Existe demanda en Venezuela del queso maduro?

Si y es importar que en el mundo de los alimentos la población siempre crece y la gente demanda alimentos, a más población más alimentos demandados.

7. ¿Cree usted que tenga aceptación un producto ecuatoriano en el mercado venezolano?

Si es un producto de alta calidad sí, me interesa conocer su producto.

Nombre: Andrés Piedrantoni

Cargo: Director de la Cámara Bolivariana de Integración y Comercio Venezuela-Ecuador.

1. ¿Cómo cree usted que influya la actual relación política entre los países de Ecuador y Venezuela para el intercambio comercial?

Es determinante porque de hecho la simplificación de trámites que se está realizando y se va mejorando a efectos de las importaciones en Venezuela también es efecto de un trato preferencial en lo comercial es producto de una gran afinidad política, en un deseo de integración, no se trata simplemente de una simpatía ideológica, se trata fundamentalmente en que son proyectos que apuntan mucho a la integración visualizada en el contexto actual quiere decir hay una crisis internacional que va a impactar la región en la última cumbre de la de integraciones de diferentes presidentes de diferentes tipos ideológicos coincidieron en la gravedad de la crisis porque somos países que dependemos exclusivamente de materia prima, entonces hay una presión muy fuerte objetiva hacia buscar el generar valor agregado de manera que el impacto de la revolución de los flujos de exportaciones por ejemplo por concepto de materia prima se compensen en el empleo con un creciente empleo, que dinamice la economía en vista que el sector externo está obligado por una situación internacional entonces el acercamiento o la visión política de Venezuela no es simplemente un problema de la buena relación inclusive personal entre el presidente Chávez y el presidente Correa es un problema muy real muy objetivo además que Ecuador ha sido siempre un país muy importante para Venezuela desde un punto de vista estratégico, siempre la relación la relación entre Venezuela y Ecuador ha sido fundamental en el marco andino incluso en la CAN, cuando Venezuela aún estaba en la CAN.

2. ¿Cómo influye el SUCRE en el intercambio comercial entre estos dos países?

El SUCRE supuestamente va a tener el mecanismo que facilite el intercambio en primer lugar, influye en el sentido que hay una voluntad política de que el

SUCRE ayude a la incorporación de nuevos actores en este intercambio y en la complementación productiva, quiere decir que el SUCRE tiene que en este momento no se está realizando todavía y como decía el expositor está planteado, en el año entrante tiene que entrar en un proceso de articulación con los mecanismos de financiamiento, de seguro y con los mecanismos de complementación productiva pero diseñado para la microempresa, las pymes, la empresa asociativa y para la economía popular en general, va a favorecer en el sentido de que sobre esta autopista llamada SUCRE se va a conectar con un poder político y le comento concreto que van a facilitar incorporar actores que tradicionalmente no han estado incluidos en el comercio bilateral

3. ¿Cree usted que la oferta de productos lácteos satisface a la demanda local en Venezuela?

Ayuda a satisfacer pero Venezuela tiene un déficit importante de producción en la parte láctea, usted va a Venezuela en este momento e inclusive en los supermercados Bicentenarios que tiene el gobierno y la leche en polvo vuela entonces hay una demanda importante y yo creo que los países miembros del ALBA pueden ayudar a atenderla mientras Venezuela aumenta su producción interna que son Ecuador y Nicaragua inclusive si pudiese haber acuerdo, hay que trabajar poco en el encadenamiento en el sector del banano, bien sea lo que llamamos plátano y en el sector de las flores tenemos que buscar encadenamiento y alianzas y CABICOVE está en esta honda.

4. ¿Existen barreras de entrada altas para productos extranjeros que deseen ingresar al mercado Venezolano?

Digamos que bajo el punto de vista arancelario Venezuela ha ido disminuyendo sus aranceles, las barreras son más bien de tipo paraarancelario la primera barrera es el certificado de no producción o producción insuficiente y desde luego ahí hay tratos preferenciales a unos países más que a otros, ahí hay que trabajar mucho más porque Venezuela sigue importando desde esos países fuera del ALBA y América Latina la gran parte de su importación entonces hay que trabajar mucho para reorientar flujos de importaciones a Venezuela y hacia

la región por otro lado hay que trabajar muy duro en Venezuela para generar capacidad importable y no depender simplemente del petróleo .

5. ¿Cree usted que la industria de alimentos en Venezuela está en crecimiento?

En algunos rubros pero en general hay un déficit importante ahora en Venezuela hay que perfeccionar los mecanismos y el gobierno está trabajando en eso de distribución de toda la cadena de lo que es productos frescos sobre todo los sectores populares hay un porcentaje excesivo de consumo de productos industriales, hay que aumentar el consumo de productos frescos pero también hay gran necesidad de aumentar la transformación en Venezuela que han estado en manos de grandes empresas multinacionales, hay campo inclusive para alianzas y asociaciones o alianzas mixtas inclusive en el nivel de empresa privada ecuatoriana, etc.

6. ¿Existe demanda en Venezuela del queso maduro?

Hay un nicho importar en la región para alimentos típicos que no son conocidos pero que tienen altas características nutricionales. El principal proveedor de quesos para Venezuela es Uruguay y hay demanda, hay que competir con otros proveedores pero yo creo que estamos en lo mismo, yo creo que hay que darles preferencias a los de la región.

7. ¿Cree usted que tenga aceptación un producto ecuatoriano en el mercado venezolano?

Si, la leche y otros productos ya son conocidos y son apreciados, no creo que haya ningún tipo de sesgo negativo con respecto a eso ni ha habido ninguna campaña contra productos ecuatorianos.

Nombre: EileenValarezo.

Cargo: Presidente de la Cámara de Comercio de Integración Ecuatoriana-Venezolana.

1. ¿Cómo cree usted que influya la actual relación política entre los países de Ecuador y Venezuela para el intercambio comercial?

La apertura que ha dado el nuevo gobierno es bastante interesante, no solamente frente a Venezuela sino también a otros países que están involucrados con el tema del ALBA, no obstante aquellos que no están también tienen una incidencia importante dentro de las economías, no todos los entornos internacionales son de lo más fáciles para ninguno de los países porque cada país tiene su soberanía sin embargo concretándonos con el tema con Venezuela hay una muy buena relación de amistad y aun con las diferencias por decirte Venezuela que su producto principal ha sido el petróleo no es menos cierto que hoy está en una necesidad mayor de captar otros rubros especialmente en la parte de alimentos, otro tipo de insumos que permitan hacer transformaciones de materia prima pero en todo caso para mi es positiva como lo es distinto para todos los países pero ya que se trata de Venezuela es positiva.

2. ¿Cómo influye el SUCRE en el intercambio comercial entre estos dos países?

Se está previendo procesos inflacionarios que van a afectar a las economías, no se diga a la latinoamericana sin embargo hay que destacar que nosotros como mercados emergentes en Latinoamérica estamos llevando la situación de una forma distinta que los países que tienen grandes endeudamientos como es el caso de Grecia, Hungría entonces como que estamos más preparados ya que los latinos somos más versátiles como para poder superar situaciones que a veces son muy críticas pero podemos salir y el sistema del SUCRE como un mecanismo para el tema de comercio exterior y el tema es todo el proceso y el procedimiento y más que nada hay que respetar dado el entorno que tiene con un control de cambios que tiene Venezuela pero de todas formas procede

3. ¿Cree usted que la oferta de productos lácteos satisface a la demanda local en Venezuela?

No, es insuficiente ya que yo viví en Venezuela veinte años y siempre habrá desfases porque la demanda de consumo es muy alta y la leche es este caso, cuando yo viajo a Venezuela llevo cartones de leche para regalar y para mi casa.

4. ¿Existen barreras de entrada altas para productos extranjeros que deseen ingresar al mercado Venezolano?

Si, aquí tiene que ver mucho la idiosincrasia de cada país y con Venezuela debes tener mucha paciencia.

5. ¿Cree usted que la industria de alimentos en Venezuela está en crecimiento?

Yo creo que sí, es un país netamente petrolero y creo que se descuidó mucho en todo su segmento agrícola, de dotación de alimentos pero hoy se hace necesario porque también hay mucho insumo nacional entonces a Venezuela le interesa.

6. ¿Existe demanda en Venezuela del queso maduro?

Sí y bastante, el sabor y la calidad que hay de la leche ecuatoriana nada que ver con otras leches de allá que no sé con qué lo textura pero es de tipo arenoso y cuando tú la texturas con el agua se siente muy endeble que es lo que no tienen las de Ecuador

7. ¿Cree usted que tenga aceptación un producto ecuatoriano en el mercado venezolano?

Sí totalmente, lo que pasa es que a nosotros decir que es un producto netamente ecuatoriano nos da recelo pero si lo pones como hecho en Ecuador desarrolla tu marca, especialmente en la parte de alimentos es muy apreciado el producto ecuatoriano en Venezuela.

Nombre: Néstor Colon.

Cargo: Consejero de la Embajada de Venezuela en Ecuador en el área Comercial y de Cooperación.

1. ¿Cómo cree usted que influya la actual relación política entre los países de Ecuador y Venezuela para el intercambio comercial?

El impacto es positivo, la voluntad política es el motor dinamizador de cualquier tipo de relación, hay un indicador de cómo la voluntad política se ve reflejada en los hechos, cuando estamos en la CAN nuestro intercambio comercial no llegaba ni a los 200 millones de dólares, hoy estamos en 800 millones de dólares aun cuando tenemos CADIVI, con el SUCRE pasamos el año pasado de 10 millones de dólares a hoy tener 200 millones de dólares a través del mecanismo de un año a otro, eso es una evidencia de cómo la influencia política, la voluntad política y la visión compartida de ambos gobiernos influye en el mecanismo y por supuesto en la economía y en el comercio.

2. ¿Cómo influye el SUCRE en el intercambio comercial entre estos dos países?

El SUCRE es un mecanismo de pago, es como una carta de crédito, como una transferencia bancaria y es un mecanismo que viene a ser más ágil y más seguro por lo tanto para los empresarios que buscan seguridad y rapidez es un mecanismo idóneo que fomenta el comercio.

3. ¿Cree usted que la oferta de productos lácteos satisface a la demanda local en Venezuela?

Nuestra demanda se incrementa estacionalmente y la producción también es estacional entonces podemos hablar de períodos donde la demanda está satisfecha porque ha aumentado la producción y hay periodos en los que no está satisfecha pero no existe una generalidad, ahí es donde interviene el conocimiento del mercado por parte de las industrias del sector.

4. ¿Existen barreras de entrada altas para productos extranjeros que deseen ingresar al mercado Venezolano?

Como la barrera que tiene todo país que es el comercio, en Venezuela el sistema de entrada es el mínimo que se requiere para garantizar la salud de nuestra nación y la calidad del producto.

5. ¿Cree usted que la industria de alimentos en Venezuela está en crecimiento?

Si, nosotros hemos venido implementando una política que se denomina Gran Misión Agro-Venezuela y su objetivo es buscar la soberanía agro-productiva, tenemos allí otro mecanismo de distribución de los alimentos como son Pedeval y abastos Bicentenario, si se ha incrementado nuestra producción y obviamente también se ha incrementado nuestro consumo.

6. ¿Existe demanda en Venezuela del queso maduro?

Si, nuestro paladar es exquisito, no solamente la leche ya que hay derivados lácteos muchísimos y yo creo que haciendo un correcto estudio de mercado se puede explotar necesidades que inclusive no se conocían, somos grandes consumidores de la leche en polvo, yogurt, dulces y queso.

7. ¿Cree usted que tenga aceptación un producto ecuatoriano en el mercado venezolano?

Por supuesto que sí, nosotros vemos una solicitud en nuestras costumbres, en la idiosincrasia que hacen que los productos ecuatorianos entren fácilmente, por ejemplo la leche ecuatoriana de EL Ordeño se consume mucho en Venezuela, la similitud en los gustos hace un de gran atractivo para este producto lácteo en Venezuela .

Anexo 4

Nombre: Juan Pablo Grijalva.

Cargo: Gerente general AGSO.

1. ¿Cómo cree usted que influya la actual relación política entre los países de Ecuador y Venezuela para el intercambio comercial?

La relación política entre estos países es el motor fundamental para que los intercambios comerciales se realicen. En la actualidad Ecuador y Venezuela gozan de una privilegiada relación con la que se puede generar acuerdos comerciales que beneficien a los dos países.

2. ¿Cree usted que la industria láctea en el Ecuador ha incrementado en los últimos años?

En el Ecuador es evidente que en los últimos años la industria de productos lácteos ha ido creciendo, esto es gracias a que se ha incursionado en los mercados internacionales y también a que la demanda interna es mucho mayor.

3. ¿Cree usted que el mercado venezolano es atractivo para la exportación de productos lácteos?

El país venezolano es una oportunidad importante para el Ecuador, con la existencia de acuerdos comerciales, Venezuela puede llegar a suplir de productos lácteos a esa demanda insatisfecha existente hace varios años.

4. ¿Qué opina acerca de la sobreproducción de leche en el país y si actualmente se está elaborando proyectos para darle salida a este producto?

El Ecuador tiene una sobreproducción lechera la mayoría de los meses del año, por lo cual es importante buscar mercados internacionales para darle salida a los derivados lácteos. El Gobierno ecuatoriano ha invertido recursos para mejorar la calidad de la leche, para poder cumplir los estándares internacionales y evitar cualquier inconveniente en la exportación.

5. ¿Cree usted que en el país existe la tecnología necesaria para producir productos lácteos de primera calidad para su exportación?

El país posee la tecnología necesaria para poder elaborar productos lácteos que cumplan estándares de calidad internacionales, además de todo esto el Ecuador se sitúa en una zona privilegiada de la región, en la que cuenta con recursos naturales que ayudan a conseguir un producto de calidad.

Nombre: Alexandra Peralta

Cargo:Directora de proyectos AGSO.

1. ¿Cómo cree usted que influya la actual relación política entre los países de Ecuador y Venezuela para el intercambio comercial?

Los acuerdos bilaterales buscan favorecer mucho más los intercambios comerciales, con Venezuela ha sido la vigencia del mecanismo de compensación SUCRE el que ha facilitado el comercio entre los dos países, esto es fruto de la relación política y el cumplimiento de los acuerdos.

2. ¿Cree usted que la industria láctea en el Ecuador ha incrementado en los últimos años?

El crecimiento de la industria láctea en el Ecuador se evidencia por la apertura de nuevas industrias, por la expansión de las inversiones pero adicionalmente por la diversificación de la misma, hoy los ecuatorianos consumen una diversidad de productos lácteos y esto ha llevado al sector industrial a crecer sus infraestructuras.

Esto ha sido posible por el incremento de la producción lechera en su fase primaria lo que ha garantizado a la industria el abastecimiento de materia prima.

3. ¿Cree usted que el mercado venezolano es atractivo para la exportación de productos lácteos?

Venezuela desde hace varios años carece de una oferta local en materia de lácteos que satisfaga el consumo de los venezolanos, esto ha generado un

espacio para que la oferta de productos exportados encuentren asidero en dicho mercado. La cercanía con Ecuador, la vigencia del ALBA como un acuerdo de integración regional, la existencia del SUCRE como medio de intercambio y los excedentes de lácteos ecuatorianos son y constituyen los ingredientes perfectos para hacer de este país una oportunidad valiosa para el Ecuador.

4. ¿Qué opina acerca de la sobreproducción de leche en el país y si actualmente se está elaborando proyectos para darle salida a este producto?

La producción lechera ha venido creciendo en los últimos años como consecuencia del impulso que sobre todo este Gobierno ha dado al campo, la vigencia de un precio mínimo de sustentación desde el 2008 provocaron un impulso a la producción, especialmente la de los pequeños productores que son los que más producen y mayor potencial de crecimiento tienen, (adjuntamos grafico de la producción de los últimos años). Esta creciente producción en el país requiere de urgentes acciones para evitar que la falta de mercado local afecte a los productores y la vía que las organizaciones gremiales de productores junto con la industria han encontrado son las exportaciones de lácteos. Dentro de ellos podemos citar el esfuerzo que la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente, AGSO junto con la Industria El Ordeño vienen realizando en la búsqueda de más y mejores mercados para la creciente producción lechera.

5. ¿Cree usted que en el país existe la tecnología necesaria para producir productos lácteos de primera calidad para su exportación?

La industria láctea ecuatoriana cuenta con buena para ofertar productos que no tienen nada que envidiar a los productos importados, evidentemente que la cadena láctea requiere aun fortalecerse más en temas de calidad, tecnología de punta, aprovechar sobremanera el potencial productor que el Ecuador tiene: gente joven, aguas, tierras excepcionales, clima factores de los que se carece en otras regiones del mundo.

Anexo 5

1. Datos de identificación

Puesto:	Asistente de gerencia		
Nombre de la empresa:	GoldFimex S.A.	Área:	Administrativa
Puesto supervisor:	Gerente General		

Misión del puesto

La persona será de apoyo para el gerente general en las funciones diarias en la organización. Es importante su participación en la empresa ya que, es la persona que estará pendiente en lo que necesite también los diferentes departamentos que conforman la empresa.

Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Mantener y llevar un registro debidamente organizado de los documentos de la empresa como respaldo.	Gerencia	Organización de la empresa.
Elevar informes respectivos a la gerencia	Gerencia	Control de objetivos
Llevar un registro de la agenda del gerente general	Gerencia	Eficiencia en el tiempo de gerencia.
Ser de apoyo a los demás departamentos.	La organización	Nivel de rendimiento de los departamentos.
Receptar y registrar llamadas y correos electrónicos de clientes y proveedores.	La organización	Buen manejo de clientes y proveedores.

Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Redacta informes para la junta general de accionistas.	Mecanografía	Agilidad mental	Capacidad de redacción
Apoyo para cumplir las necesidades de los departamentos de la organización.		Trabajo en equipo	Habilidad de suplir necesidades
Organización de la documentación de la empresa.		Manejo de documentos	Iniciativa

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Educación de Segundo nivel	6 años	Contabilidad.

Capacitación adicional requerida

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Mecanografía	20 horas
Ortografía y redacción	20 horas

Conocimientos informativos requeridos

Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Información general de la empresa.	Conocimientos de misión, visión, objetivos,		X
Leyes y regulaciones	Código del trabajo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI	X	X
Proveedores y clientes	Conocimiento de los proveedores y de los clientes.		X

Conocimientos informativos requeridos

Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Manejar programas informáticos	Microsoft Office, correo electrónico	X	X
Operar equipos de oficina	Computadores, infocus, fax.	X	X

Destrezas específicas requeridas

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Capacidad de redacción	Elaborar correctamente los documentos de la empresa.	X	X
Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo	X	X
Manejar correctamente los correos electrónicos de la organización.	Llevar un registro y un respaldo de los mensajes electrónicos recibidos y enviados.		X

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	1 año
Especificidad de la experiencia	Haberse desarrollado como asistente.

2. Datos de identificación

Puesto:	Experto en Administración y Recursos Humanos	Código:	
Nombre de la empresa:	GoldFimex S.A.	Área:	Administrativa
Puesto supervisor:	Gerente General		

Misión del puesto

Coordinar, supervisar, controlar las actividades de Recursos humanos y de servicios administrativos, promoviendo un ambiente laboral óptimo para un mejor rendimiento del personal de la organización.

Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Desarrollar estrategias para el correcto manejo del talento humano en la organización.	La organización	Crecimiento, eficiencia y consecución de objetivos de la empresa
Propone, ejecuta y evalúa la creación o modificación de la estructura organizacional.	La gerencia	Rendimiento del talento humano.
Controla el cumplimiento a cabalidad de las políticas de la empresa.	La organización.	Porcentaje de cumplimiento de políticas por parte del personal.
Crear un ambiente laboral adecuado para mejorar la	La organización	Nivel de rendimiento del personal.

productividad del personal.		
Supervisar y controlar el respectivo cumplimiento de los contratos laborales del personal.	Gerente general.	Nivel de cumplimiento de contratos.
Brindar servicios de apoyo a los departamentos de finanzas y contabilidad, control de calidad y logística interna.	La organización	Beneficios en favor de la institución.

Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Planificar, ejecutar, evaluar estrategias para el manejo del talento humano.	Administración del talento humano.	Trabajo en equipo	Afinidad con el personal.
Fomentar un ambiente laboral apropiado para el bienestar de la organización.	Manejo de conflictos	Trabajo en equipo	Solución de problemas internos.
Evaluación del desempeño del talento humano.	Administración del talento humano.	Objetividad en la evaluación del trabajo	Toma de decisiones.
Seguimiento de cumplimientos de políticas de la organización.	Aspectos legales.	Conocimiento de las políticas empresariales.	Toma de decisiones.

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria culminada	5 años / Ingeniero en Negocios internacionales o Ingeniero Comercial.	Administración del talento humano, mercadeo y ventas.

Capacitación adicional requerida

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Gestión del talento humano	40 horas
Liderazgo y motivación	20 horas
Contabilidad y Finanzas	20 horas

Conocimientos informativos requeridos

Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Información estratégica	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y directrices de la institución		X
Leyes y regulaciones	Código del trabajo y reglamento interno de la organización.	X	X
Mercado	Conocimiento de clientes.	X	

Conocimientos informativos requeridos

Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Manejar programas informáticos	Office, correo electrónico, redes sociales.	X	X
Operar equipos de oficina	Computadores, infocus, fax.	X	X

Destrezas específicas requeridas

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Manejo del talento humano	Motivar, desarrollar y dirigir el personal	X	X
Planificación de recursos humanos.	Desarrollar y ejecutar las estrategias para cumplir los objetivos del departamento de RRHH	X	X
Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo	X	X
Reconocimiento de logros	Reconocimiento de ideas, logros y aportes.		X

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Años
Especificidad de la experiencia	Haber ocupado un cargo administrativo en una empresa.

3. Datos de identificación

Puesto:	Contador (Externo)		
Nombre de la empresa:	GoldFimex S.A.	Área:	Administrativa
Puesto supervisor:	Gerente General		

Misión del puesto

Llevar la contabilidad de la organización con transparencia, lealtad y honradez. Elaborar balances y estados de resultados que reflejen la actualidad financiera de la empresa.

Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Realizar la liquidación de impuestos mensual y anual de la empresa.	Gerente general	Pago de impuestos a tiempo
Elaborar los roles de pagos mensualmente del personal.	Gerente general	Nivel de cumplimiento del contrato de trabajo.

Hacer el balance general y el estado de resultados del periodo correspondiente.	La organización	Nivel de utilidad de la empresa
Informar y asesorar a la alta gerencia sobre la asignación de recursos.	Gerente general	Nivel de rentabilidad de la empresa.
Llevar los documentos de la empresa en orden para la superintendencia de compañías y el SRI.	La organización.	Porcentaje de reclamos y avisos por no presentar documentos.

Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Cancelar los impuestos al SRI dentro el tiempo que se indique.	Tributación	Manejo de contabilidad	Agilidad mental
Realizar y archivar los roles de pagos del personal.	Aspectos legales	Manejo de talento humano	Afinidad con el personal
Elaborar balances y documentos que reflejen el estado financiero de la empresa.	Contabilidad	Contabilidad	Conocimientos de índices financieros
Archivar todos los documentos que solicita el SRI en años posteriores.	Tributación	Manejo de documentación	Clasificación de documentos

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria culminada	5 años / Ingeniero en contabilidad o Ingeniero en finanzas.	Contabilidad general, tributación, aspectos legales y finanzas.

Capacitación adicional requerida

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Finanzas	30 horas
Aspectos legales	20 horas
Tributación	20 horas

Conocimientos informativos requeridos

Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Información estratégica	Conocimientos de misión, visión y políticas empresariales.		X
Leyes y regulaciones	Código del trabajo, ley de compañías, ley tributaria y el reglamento interno de la organización.	X	X
Finanzas	Índices financieros	X	

Conocimientos informativos requeridos

Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Manejar programas informáticos	Office, correo electrónico, DIMM.	X	X
Operar equipos de oficina.	Computadores, infocus, fax.	X	X

Destrezas específicas requeridas

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Planificación tributaria.	Desarrollar y ejecutar las estrategias tributarias.	X	X
Conocimientos Financieros internacionales.	Conocer el mundo de las finanzas, aranceles y tributación con los demás países.	X	X

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	años
Especificidad de la experiencia	Haber llevado la contabilidad y las finanzas de una empresa exportadora.

4. Datos de identificación

Puesto:	Experto en exportaciones y ventas (Agente Afianzado de Aduana)		
Nombre de la empresa:	GoldFimex S.A.	Área:	Administrativa
Puesto supervisor:	Gerente General		

Misión del puesto

Ser responsable del contacto con el cliente en el exterior. Ser capaz de suplir las necesidades de compradores y usuarios. Se encarga de aumentar la cartera de clientes para la empresa GoldFimex S.A.

Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Desarrollar estrategias para la optimización en el proceso de exportación.	Gerencia	Eficiencia en los proceso de exportación.
Aumentar la cartera de clientes de la organización.	Gerencia	Porcentaje de incremento de clientes.

Dicta las normas y controla la exportación.	Gerencia	Porcentaje de cumplimiento de procesos en la exportación.
Llenar y firmar los documentos requeridos por la Aduana.	Gerencia	Porcentaje de cumplimiento de documentos en orden.
Notificar los tributos que deben pagarse.	Gerencia	Eficiencia en el pago de impuestos.
Participar en la tramitación y despacho de las mercancías.	Gerencia	Agilidad en la tramitación y en el despacho.
Llevar un libro de registro de los documentos aduaneros en los que intervino	Gerencia	Orden en la clasificación de documentos aduaneros.

Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Crear y proponer directrices para agilizar los procesos de exportación.	Administración	Toma de decisiones	Control de procesos.
Contactar clientes en el exterior.	Relaciones comerciales internacionales	Afinidad con el cliente.	Empatía con nuevos compradores.
Organizar y presentar los documentos requeridos por la	Administración	Cumplimiento en directrices a realizar.	Iniciativa

aduana.			
Revisar y presentar los tributos que deben liquidarse.	Tributación	Organización	toma de decisiones
Supervisar y controlar el despacho de mercancías.	Administración.	Toma de decisiones.	Logística.

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria culminada	4 o 5 años / licenciado o ingeniero en Negocios internacionales o Comercial.	Administración, comercio exterior, ventas.

Capacitación adicional requerida

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Tributación	30 horas
Comercio exterior	20 horas

Conocimientos informativos requeridos

Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Información estratégica	Conocimientos de misión, visión y objetivos		X
Leyes y regulaciones	Ley orgánica de aduanas.	X	X
Proveedores y clientes	Conocimiento de los proveedores y de los clientes.		X
Mercado y competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores.	X	

Conocimientos informativos requeridos

Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Manejar programas informáticos	Office, correo electrónico, SICE	X	X
Operar equipos de oficina	Computadores, infocus, fax.	X	X

Destrezas específicas requeridas

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Manejo apropiado de documentación aduanera.	Llevar un completo registro de la documentación requerida por la Aduana		X
Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo	X	X
Planificación	Desarrollar y ejecutar las estrategias en el proceso de exportación.	X	X
Buen manejo con el cliente extranjero	Afinidad con actuales y posibles compradores.	X	X

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	3 años
Especificidad de la experiencia	Haber trabajado como agente afianzado de aduana y haber ocupado un puesto en exportaciones en una empresa.

Personal operativo y sus Responsabilidades.

DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

5. Datos de identificación

Puesto:	Experto en control de calidad.		
Nombre de la empresa:	GoldFimex S.A.	Área:	Operativo
Puesto supervisor:	Gerente general		

Misión del puesto

Es el encargado de controlar y supervisar el proceso de producción en la empresa maquiladora, para esta cumpla con los estándares de calidad solicitados por el cliente.

Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Controlar la asepsia y manejo correcto de los equipos en la fabricación del producto.	Gerencia	Nivel de asepsia del producto
Elevar informes a la alta gerencia sobre los resultados obtenidos en el proceso de producción.	Gerencia	Porcentaje de cumplimiento de procesos.
Verifica que se cumpla las normas internacionales de elaboración del queso EDAM.	Gerencia	Cumplimiento del proceso internacional.
Liberar el producto desde la planta maquiladora para la traspotación	Experto en logística interna.	Porcentaje de entrega a tiempo.

a las bodegas de la empresa GoldFimex. S.A		
Coordinar con el experto en logística para la recepción del producto en la bodega	Experto en logística interna.	Porcentaje de entrega a tiempo.

Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Supervisar la producción en planta maquiladora.	Procesos de producción de alimentos.	Toma de decisiones	Evaluación de asepsia.
Controlar que se cumpla las normas de producción internacionales NMX-F-147	Procesos internacionales de elaboración de queso y otros derivados lácteos	Control de normas	Toma de decisiones
Enviar informes periódicamente hacia la alta gerencia sobre la evaluación del proceso.	Administración	Evaluación de procesos	Iniciativa
Autorizar el despacho del producto terminado hacia las bodegas.	Procesos de Alimentos	Toma de decisiones	Iniciativa

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria culminada	5 años / Ingeniero en alimentos.	Procesos de producción de alimentos.

Capacitación adicional requerida

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Procesamiento de lácteos	40 horas
Análisis sensorial de alimentos	0 horas

Conocimientos informativos requeridos

Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Información estratégica	Conocimientos de misión, visión, y objetivos.		X
Normas de producción del queso EDAM NMX-F-147	Regulaciones internacionales para elaboración del queso tipo EDAM	X	X
Proveedores y clientes	Conocimiento de los proveedores y de los clientes.		X
Norma ISO-9000	Controles de calidad.	X	

Conocimientos informativos requeridos

Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Manejar programas informáticos	Office, correo electrónico	X	X
Operar equipos de oficina	Computadores, infocus, fax.	X	X

Destrezas específicas requeridas

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Sensibilidad en la percepción sensorial	Utilización de los cinco sentidos para llegar a conclusiones validas	X	X
Trabajo en equipo	Controlar al personal de producción	X	X
Planificación de procesos de producción.	Desarrollar estrategias que apoyen al proceso de control de calidad	X	X

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años
Especificidad de la experiencia	Haber trabajado en la supervisión y control de producción de una empresa.

6. Datos de identificación

Puesto:	Experto en logística interna.		
Nombre de la empresa:	GoldFimex S.A.	Área:	Operativo
Puesto supervisor:	Gerente general		

Misión del puesto

Coordinar las operaciones de transporte interno del producto terminado previo al embarque marítimo para su exportación.

Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Planificar y supervisar el envío de la mercadería desde la empresa maquiladora hasta las bodegas de la empresa GoldFimex S.A	Gerencia	Porcentaje de cumplimiento de procesos.
Elevar informes a la gerencia sobre el cumplimiento del proceso	Gerencia	Porcentaje de cumplimiento de

de logística interna.		procesos
Planificar y supervisar el envío de la mercadería desde las bodegas de la empresa hasta el puerto marítimo.	Gerencia	Cumplimiento de proceso de logística.

Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Coordinar el proceso de logística desde la empresa maquiladora hasta la empresa GoldFimex S.A	Conocimientos de procesos de logística	Elaboración de procesos logísticos	Iniciativa.
Presentar informes periódicamente sobre los procesos de logística interna.	Administración	Control de normas.	Evaluación de procesos.
Planificar la logística desde la empresa GoldFimex S.A hacia el puerto marítimo.	Procesos de logística	Elaboración de procesos logísticos	Iniciativa

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Técnica o tecnología	Técnico en coordinación de procesos	Conocimiento en procesos de logística

Capacitación adicional requerida

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Logística y operaciones	horas

Conocimientos informativos requeridos

Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Información estratégica	Conocimientos de misión, visión, y objetivos.		X
Procesos de logística interna	Manejo de productos para su envío y recepción	X	X

Conocimientos informativos requeridos

Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Manejar programas informáticos	Office, correo electrónico	X	X
Operar equipos de oficina	Computadores, infocus, fax.	X	X

Destrezas específicas requeridas

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Trabajo en equipo	Controlar al personal de logística (chofer y operarios)	X	X
Planificación de procesos de logística	Establecer los pasos para realizar el proceso adecuado	X	X

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	años
Especificidad de la experiencia	Haber trabajado en procesos de logística interna o externa en cualquier empresa exportadora

7. Datos de identificación

Puesto:	Chofer		
Nombre de la empresa:	GoldFimex S.A.	Área:	Operativo
Puesto supervisor:	Experto en logística interna		

Misión del puesto

Transportar el producto desde la empresa maquiladora hacia las bodegas de la empresa GoldFimex S.A.

Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Transportar el producto desde la empresa maquiladora hacia las bodegas de la empresa Goldfimex S.A	Experto en logística interna	Entrega a tiempo
Cumplir con las normas de seguridad establecidas para transportar el producto vía terrestre	Experto en logística interna	Cumplimiento de proceso de logística

Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Realizar correctamente los procesos de transportación de producto terminado vía terrestre	Conocimientos de procesos de logística	Manejo de vehículos	Iniciativa
Cumplir a cabalidad las normas de seguridad para transporte terrestre de productos	Ley de tránsito	Manejo de vehículos	Iniciativa

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Bachiller	6 años	

Capacitación adicional requerida

Cursos / seminarios / pasantías	Especifique el número de horas
Curso de conducción profesional	0 horas

Conocimientos informativos requeridos

Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Información estratégica	Conocimientos de misión, visión y objetivos.		X
Procesos de logística interna	Manejo de productos para su envío y recepción		X

Conocimientos informativos requeridos

Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Conducir de manera profesional	Vehículos pesados	X	X

Destrezas específicas requeridas

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Trabajo en equipo	Coordinar con operarios para la carga y descarga de producto	X	X
Conducir de manera profesional	Conocer la manera correcta de conducir vehículos pesados con cargamento	X	X

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	años
Especificidad de la experiencia	Haber trabajado en conducción de vehículos pesados.

8. Datos de identificación

Puesto:	Operarios		
Nombre de la empresa:	GoldFimex S.A.	Área:	Operativo
Puesto supervisor:	Experto en logística interna		

Misión del puesto

Es el encargado de cargar y descargarla mercadería para su almacenamiento en bodega y para su envío hacia el puerto.

Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Descargar el producto enviado desde la empresa maquiladora en las bodegas de GoldFimex S.A	Experto en logística interna	Entrega a tiempo
Cargar el producto en los contenedores para su envío vía terrestre hacia el puerto de embarque	Experto en logística interna	Entrega a tiempo

Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Descargar el producto de forma adecuada para su almacenamiento en las bodegas de Goldfimes S.A	Logística	Manejo de mercadería	Trabajo en equipo
Cargar el producto de la manera indicada por el experto en logística interna en los contenedores para su envío al puerto	Logística	Manejo de mercadería	Trabajo en equipo

Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Bachiller	6 años	

Conocimientos informativos requeridos

Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Información estratégica	Conocimientos de misión, visión y objetivos.		X

Conocimientos informativos requeridos

Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Manejo de mercadería	Correcta manipulación del producto	X	X

Destrezas específicas requeridas

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Trabajo en equipo	Coordinar y dividir el trabajo con los demás operarios	X	X
Manejo de mercadería	Correcta manipulación del producto	X	X

Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	años
Especificidad de la experiencia	Haber trabajado en bodega o almacenamiento de productos en cualquier tipo de empresa

Anexo 6

COSTO UNITARIO PRIMER AÑO					
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL
7,23	0,13	0,03	0,05	0,27	7,71

Anexo 7

FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		2,594,880	5,189,760	5,189,760	5,189,760	5,189,760
TOTAL INGRESOS		2,594,880	5,189,760	5,189,760	5,189,760	5,189,760
EGRESOS						
Costos		2,145,026	4,264,445	4,264,482	4,264,520	4,264,559
Gastos generales		76,831	76,831	76,831	76,831	76,831
Intereses		16,430	13,709	10,731	7,472	3,904
Depreciaciones		8,669	8,669	8,669	7,819	7,819
Amortizaciones		100	100	100	100	100
TOTAL EGRESOS		2,247,056	4,363,754	4,360,813	4,356,742	4,353,214
UTILIDAD BRUTA		347,824	826,006	828,947	833,018	836,546

Anexo 8

FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		2,594,880	5,189,760	5,189,760	5,189,760	5,189,760
TOTAL INGRESOS		2,594,880	5,189,760	5,189,760	5,189,760	5,189,760
EGRESOS						
Costos		2,145,026	4,264,445	4,264,482	4,264,520	4,264,559
Gastos generales		76,831	76,831	76,831	76,831	76,831
Intereses		16,430	13,709	10,731	7,472	3,904
Depreciaciones		8,669	8,669	8,669	7,819	7,819
Amortizaciones		100	100	100	100	100
TOTAL EGRESOS		2,247,056	4,363,754	4,360,813	4,356,742	4,353,214
UTILIDAD BRUTA		347,824	826,006	828,947	833,018	836,546
15% Trabajadores		52,174	123,901	124,342	124,953	125,482
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		295,651	702,105	704,605	708,065	711,064
Impuesto a la renta		68,000	154,463	155,013	155,774	156,434
UTILIDAD NETA		227,651	547,642	549,592	552,291	554,630
Inversión	-46,240					
Capital de trabajo	-533,300					
Préstamo	173,862					
Pago de la deuda		-28,792	-31,513	-34,491	-37,750	-41,317
Depreciaciones		8,669	8,669	8,669	7,819	7,819
Amortizaciones		100	100	100	100	100
Valor de desecho						537,395
FLUJO NETO DE CAJA	-405,678	207,628	524,898	523,870	522,460	1,058,626
FLUJO DE CAJA NORMAL DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		-16,430	-13,709	-10,731	-7,472	-3,904
36,25% impuestos		5,956	4,970	3,890	2,709	1,415
Interés neto		-10,474	-8,740	-6,841	-4,763	-2,489
Préstamo	173,862					
Pago de la deuda		-28,792	-31,513	-34,491	-37,750	-41,317
Flujo neto de la deuda	173,862	-39,266	-40,252	-41,332	-42,513	-43,806

TD	9.45%
VANd	\$ 25,451
VANa= VANp +VANd	
VANp=	\$ 963,894
VANa=	\$ 989,345 TIR: 96.1%

FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		2,594,880	5,189,760	5,189,760	5,189,760	5,189,760
TOTAL INGRESOS		2,594,880	5,189,760	5,189,760	5,189,760	5,189,760
EGRESOS						
Costos		2,145,026	4,264,445	4,264,482	4,264,520	4,264,559
Gastos generales		76,831	76,831	76,831	76,831	76,831
Depreciaciones		8,669	8,669	8,669	7,819	7,819
Amortizaciones		100	100	100	100	100
TOTAL EGRESOS		2,230,626	4,350,045	4,350,082	4,349,270	4,349,309
UTILIDAD BRUTA		364,254	839,715	839,678	840,490	840,451
15% Trabajadores		54,638	125,957	125,952	126,073	126,068
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		309,616	713,758	713,726	714,416	714,383
Impuesto a la renta		71,212	157,027	157,020	157,172	157,164
UTILIDAD NETA		238,404	556,731	556,707	557,245	557,219
Inversión	-46,240					
Capital de trabajo	-533,300					
Depreciaciones		8,669	8,669	8,669	7,819	7,819
Amortizaciones		100	100	100	100	100
Valor de desecho						537,395
FLUJO NETO DE CAJA	-579,540	247,173	565,500	565,476	565,164	1,102,532

TD	18.29%
VAN	\$ 963,894
TIR	72.5%

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		2,854,368	5,708,736	5,708,736	5,708,736	5,708,736
TOTAL INGRESOS		2,854,368	5,708,736	5,708,736	5,708,736	5,708,736
EGRESOS						
Costos		2,209,377	4,392,378	4,392,416	4,392,456	4,392,496
Gastos generales		76,831	76,831	76,831	76,831	76,831
Depreciaciones		8,669	8,669	8,669	7,819	7,819
Amortizaciones		100	100	100	100	100
TOTAL EGRESOS		2,294,977	4,477,978	4,478,016	4,477,206	4,477,246
UTILIDAD BRUTA		559,391	1,230,758	1,230,720	1,231,530	1,231,490

15% Trabajadores		83,909	184,614	184,608	184,730	184,723
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		475,483	1,046,144	1,046,112	1,046,801	1,046,766
Impuesto a la renta		109,361	230,152	230,145	230,296	230,289
UTILIDAD NETA		366,122	815,992	815,967	816,505	816,478
Inversión	-46,240					
Capital de trabajo	-533,300					
Depreciaciones		8,669	8,669	8,669	7,819	7,819
Amortizaciones		100	100	100	100	100
Valor de desecho						537,395
FLUJO NETO DE CAJA	-579,540	374,891	824,761	824,736	824,424	1,361,791

TD	18.29%
VAN	\$1,550,897
TIR	101.7%

FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		2,335,392	4,670,784	4,670,784	4,670,784	4,670,784
TOTAL INGRESOS		2,335,392	4,670,784	4,670,784	4,670,784	4,670,784
EGRESOS						
Costos		2,187,926	4,349,734	4,349,772	4,349,811	4,349,851
Gastos generales		76,831	76,831	76,831	76,831	76,831
Depreciaciones		8,669	8,669	8,669	7,819	7,819
Amortizaciones		100	100	100	100	100
TOTAL EGRESOS		2,273,526	4,435,334	4,435,372	4,434,561	4,434,601
UTILIDAD BRUTA		61,866	235,450	235,412	236,223	236,183
15% Trabajadores		9,280	35,318	35,312	35,434	35,427
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		52,586	200,133	200,101	200,790	200,756
Impuesto a la renta		12,095	44,029	44,022	44,174	44,166
UTILIDAD NETA		40,491	156,103	156,078	156,616	156,590
Inversión	-46,240					
Capital de trabajo	-533,300					
Depreciaciones		8,669	8,669	8,669	7,819	7,819
Amortizaciones		100	100	100	100	100
Valor de desecho						537,395
FLUJO NETO DE CAJA	-579,540	49,260	164,872	164,847	164,535	701,903

TD	18.2850%
VAN	\$56,417
TIR	21.8%

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		2,854,368	5,708,736	5,708,736	5,708,736	5,708,736
TOTAL INGRESOS		2,854,368	5,708,736	5,708,736	5,708,736	5,708,736
EGRESOS						
Costos		2,209,377	4,392,378	4,392,416	4,392,456	4,392,496
Gastos generales		76,831	76,831	76,831	76,831	76,831
Intereses		16,430	13,709	10,731	7,472	3,904
Depreciaciones		8,669	8,669	8,669	7,819	7,819
Amortizaciones		100	100	100	100	100
TOTAL EGRESOS		2,311,407	4,491,687	4,488,748	4,484,678	4,481,151
UTILIDAD BRUTA		542,961	1,217,049	1,219,988	1,224,058	1,227,585
15% Trabajadores		81,444	182,557	182,998	183,609	184,138
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		461,517	1,034,491	1,036,990	1,040,450	1,043,447
Impuesto a la renta		106,149	227,588	228,138	228,899	229,558
UTILIDAD NETA		355,368	806,903	808,852	811,551	813,889
Inversión	-46,240					
Capital de trabajo	-533,300					
Préstamo	173,862					
Pago de la deuda		-28,792	-31,513	-34,491	-37,750	-41,317
Depreciaciones		8,669	8,669	8,669	7,819	7,819
Amortizaciones		100	100	100	100	100
Valor de desecho						537,395
FLUJO NETO DE CAJA	-405,678	335,346	784,160	783,131	781,720	1,317,885

TIR 130.3%

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		16,430	13,709	10,731	7,472	3,904
36,25% impuestos		-5,956	-4,970	-3,890	-2,709	-1,415
Interés neto		10,474	8,740	6,841	4,763	2,489
Préstamo	173,862					
Amortización		-28,792	-31,513	-34,491	-37,750	-41,317
Flujo neto de la deuda	173,862	-18,318	-22,773	-27,649	-32,987	-38,828

TD 9.45%

VANd \$ 70,050

VANa= VANp +VANd

VANp= \$1,550,897

VANa= \$1,620,948

FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		2,335,392	4,670,784	4,670,784	4,670,784	4,670,784
TOTAL INGRESOS		2,335,392	4,670,784	4,670,784	4,670,784	4,670,784
EGRESOS						
Costos		2,187,926	4,349,734	4,349,772	4,349,811	4,349,851
Gastos generales		76,831	76,831	76,831	76,831	76,831
Intereses		16,430	13,709	10,731	7,472	3,904
Depreciaciones		8,669	8,669	8,669	7,819	7,819
Amortizaciones		100	100	100	100	100
TOTAL EGRESOS		2,289,956	4,449,043	4,446,103	4,442,032	4,438,505
UTILIDAD BRUTA		45,436	221,741	224,681	228,752	232,279
15% Trabajadores		6,815	33,261	33,702	34,313	34,842
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		38,620	188,480	190,979	194,439	197,437
Impuesto a la renta		8,883	41,466	42,015	42,777	43,436
UTILIDAD NETA		29,738	147,014	148,964	151,662	154,001
Inversión	-46,240					
Capital de trabajo	-533,300					
Préstamo	173,862					
Pago de la deuda		-28,792	-31,513	-34,491	-37,750	-41,317
Depreciaciones		8,669	8,669	8,669	7,819	7,819
Amortizaciones		100	100	100	100	100
Valor de desecho						537,395
FLUJO NETO DE CAJA	-405,678	9,715	124,271	123,242	121,831	657,997

TIR 25.8%

FLUJO DE CAJA PESIMISTA DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		16,430	13,709	10,731	7,472	3,904
36,25% impuestos		-5,956	-4,970	-3,890	-2,709	-1,415
Interés neto		10,474	8,740	6,841	4,763	2,489
Préstamo	173,862					
Amortización		-28,792	-31,513	-34,491	-37,750	-41,317
Flujo neto de la deuda	173,862	-18,318	-22,773	-27,649	-32,987	-38,828

TD 9.45%

VAN \$ 70,050

VANa= VANp +VAND

VANp= \$56,417

VANa= \$126,467

Resultados de los diferentes escenarios

RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	\$ 963,894	72.5%	\$989,345	91.6%
OPTIMISTA	\$ 1,550,897	101.7%	\$1,620,948	130.3%
PESIMISTA	\$56,417	21.8%	\$126,467	25.8%

Anexo 9

CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	F. R.	1er.	2do.	3ro	4to.	5to.
Experto en control de calidad	700	1	8400	700	292	1021	700	11113	11113	11113	11113	11113
Experto en control de calidad	700	1	8400	700	292	1021	700	11113	11113	11113	11113	11113
Experto en logística interna	500	1	6000	500	292	729	500	8021	8021	8021	8021	8021
Operador	292	3	10512	876	876	1277	876	14417	14417	14417	14417	14417
Operador	292	3	7008	584	876	851	876	10195	10195	10195	10195	10195
Chofer	300	1	3600	300	292	437	300	4929	4929	4929	4929	4929
Chofer	300	1	3600	300	292	437	300	4929	4929	4929	4929	4929
TOTAL	3084	11	47520	3960	3212	5774	4252	38480	64718	64718	64718	64718

Anexo 10

SENSIBILIDAD A LA CANTIDAD						
FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		252,380	504,760	504,760	504,760	504,760
Precio		9.01	9.01	9.01	9.01	9.01
TOTAL INGRESOS		2,273,945	4,547,890	4,547,890	4,547,890	4,547,890
EGRESOS						
Costos		2,145,026	4,264,445	4,264,482	4,264,520	4,264,559
Gastos generales		76,831	76,831	76,831	76,831	76,831
Depreciaciones		8,669	8,669	8,669	8,669	8,669
Amortizaciones		100	100	100	100	100
TOTAL EGRESOS		2,230,626	4,350,045	4,350,082	4,350,120	4,350,159
UTILIDAD BRUTA		43,319	197,846	197,809	197,770	197,731
15% Trabajadores		6,498	29,677	29,671	29,666	29,660
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		36,822	168,169	168,137	168,105	168,071
25% Impuesto a la renta		8,469	36,997	36,990	36,983	36,976
UTILIDAD NETA		28,353	131,172	131,147	131,122	131,096
Inversión	-46,240					
Capital de trabajo	533,300					
Depreciaciones		8,669	8,669	8,669	8,669	8,669
Amortizaciones		100	100	100	100	100
Valor de desecho						537,395
	-					
FLUJO NETO DE CAJA	579,540	37,122	139,841	139,816	139,791	677,259

TD	18.29%
VAN	\$ 144.90
TIR	18.29%

Anexo 11

SENSIBILIDAD AL PRECIO						
FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		288,000	576,000	576,000	576,000	576,000
Precio		7.90	7.90	7.90	7.90	7.90
TOTAL INGRESOS		2,273,933	4,547,866	4,547,866	4,547,866	4,547,866
EGRESOS						
Costos		2,145,026	4,264,445	4,264,482	4,264,520	4,264,559
Gastos generales		76,831	76,831	76,831	76,831	76,831
Depreciaciones		8,669	8,669	8,669	7,819	7,819
Amortizaciones		100	100	100	100	100
TOTAL EGRESOS		2,230,626	4,350,045	4,350,082	4,349,270	4,349,309
UTILIDAD BRUTA		43,307	197,821	197,784	198,595	198,556
15% Trabajadores		6,496	29,673	29,668	29,789	29,783
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		36,811	168,148	168,116	168,806	168,773
Impuesto a la renta		8,467	36,992	36,986	37,137	37,130
UTILIDAD NETA		28,344	131,155	131,131	131,669	131,643
Inversión	-46,240					
Capital de trabajo	-533,300					
Depreciaciones		8,669	8,669	8,669	7,819	7,819
Amortizaciones		100	100	100	100	100
Valor de desecho						537,395
FLUJO NETO DE CAJA	-579,540	37,113	139,924	139,900	139,588	676,956

TD	18.29%
VAN	\$33.94
TIR	18.29%

Anexo 12
RIESGO PRIMER AÑO

X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	$Ax - \bar{A}x)^2 * Px$
1	0.05	365381	18269	127819	816879934
2	0.90	240981	216883	3419	10518358
3	0.05	48208	2410	-189354	<u>1792747702</u>
		$\bar{A}x =$	237562	Varianza	2620145994
				DS	51187
				S	21.5%

RIESGO SEGUNDO AÑO

X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	$Ax - \bar{A}x)^2 * Px$
1	0.05	793377	39669	256086	3279005829
2	0.90	544087	489679	6796	41572670
3	0.05	158869	7943	-378422	<u>7160176140</u>
		$\bar{A}x =$	537291	Varianza	10480754639
				DS	102376
				S	19.1%

RIESGO TERCER AÑO

X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	$Ax - \bar{A}x)^2 * Px$
1	0.05	793377	39669	256109	3279581541
2	0.90	544064	489657	6795	41558501
3	0.05	158844	7942	-378424	<u>7160237863</u>
		$\bar{A}x =$	537268	Varianza	10481377906
				DS	102379
				S	19.1%

RIESGO CUARTO AÑO

X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	$Ax - \bar{A}x)^2 * Px$
1	0.05	793020	39651	256069	3278577517
2	0.90	543731	489358	6781	41385873
3	0.05	158820	7941	-378131	<u>7149135045</u>
		$\bar{A}x =$	536950	Varianza	10469098435
				DS	102319
				S	19.1%

RIESGO QUINTO AÑO

X	Probabilidad	Flujo de caja			
	P_x	A_x	$P_x \cdot A_x$	$A_x - \underline{A}_x$	$A_x - \underline{A}_x)^2 \cdot P_x$
1	0.05	1334962	66748	256069	3278559857
2	0.90	1085675	977107	6781	41386639
3	0.05	700763	35038	-378131	<u>7149151640</u>
		$\underline{A}_x =$	1078894	Varianza	10469098135
				DS	102319
				S	9.5%

Anexo 13

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente	533,29	861,10	1,544,19	2,069,05	2,592,88	3,115,30
	9.60	1.10	0.25	1.58	3.65	4.40
Bancos	533,29	861,10	1,544,1	2,069,0	2,592,88	3,115,30
	9.60	1.10	90.2	51.5	3.65	4.40
Cuentas por Cobrar Clientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(-) Provisión Cuentas Incobrables	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inventarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activo no Corriente	46,240.00	37,471.00	28,702.00	19,933.00	12,014.00	4,095.00
	35,000.00	35,000.00	35,000.00	35,000.00	35,000.00	35,000.00
Activo Fijo Vehículo	00	00	00	00	0	0
	5,040.0	5,040.0	5,040.0	5,040.0	5,040.00	5,040.00
Activo Fijo Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	5,040.00	5,040.00
	2,550.0	2,550.0	2,550.0	2,550.0	2,550.00	2,550.00
Activo fijo equipos de computo	0	0	0	0	2,550.00	2,550.00
	3,150.0	3,150.0	3,150.0	3,150.0	3,150.00	3,150.00
Activo fijo Equipo de oficina	0	0	0	0	3,150.00	3,150.00
Activo intangible programa informática	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
(-) Depreciación Acumulada	(8,669.00)	(17,338.00)	(26,007.00)	(33,826.00)	(41,645.00)	(41,645.00)
(-) Amortización Acumulada	(100.00)	(200.00)	(300.00)	(400.00)	(500.00)	(500.00)

ONIO													
Patrimonio	405,67	633,32	1,180,97	1,730,56	2,282,85	2,837,48							
Capital Suscrito y Pagado	405,67	8.69	0.66	2.42	3.36	3.38							
Utilidades Acumuladas no Distribuidas	7.72	405,67	405,67	405,67	405,677.	405,677.							
(-) Pérdidas Acumuladas	7.72	7.72	7.72	7.72	72	72							
Resultado Neto del Ejercicio			227,65	775,29	1,324,88	1,877,17							
		0.00	0.97	2.94	4.70	5.64							
		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00							
		227,65	547,64	549,59	552,290.	554,630.							
		0.97	1.97	1.76	94	02							
Total Patrimonio	405,67	633,32	1,180,97	1,730,56	2,282,85	2,837,48							
	7.72	8.69	0.66	2.42	3.36	3.38							
Total Pasivo y Patrimonio	579,53	898,57	1,572,89	2,088,98	2,604,89	3,119,39							
	9.60	2.10	2.25	4.58	7.65	9.40							

Anexo 14

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Exportaciones	2,594,880.00	5,189,760.00	5,189,760.00	5,189,760.00	5,189,760.00
Ventas Locales	2,594,880.00	5,189,760.00	5,189,760.00	5,189,760.00	5,189,760.00
Ingresos Financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costo de Ventas					
Maquila	2,139,725.81	4,259,144.88	4,259,181.96	4,259,220.15	4,259,259.49
Control de Calidad (operativos)	2,092,651.20	4,185,302.40	4,185,302.40	4,185,302.40	4,185,302.40
Transporte	38,480.21	64,717.68	64,717.68	64,717.68	64,717.68
Seguro transporte interno	494.40	988.80	988.80	988.80	988.80
Energía	2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,900.00
Arrendos (Cuarto Frio)	1,200.00	1,236.00	1,273.08	1,311.27	1,350.61
	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Margen de Contribución	455,154.19	930,615.12	930,578.04	930,539.85	930,500.51
	17.54%	17.93%	17.93%	17.93%	17.93%
Gastos Administrativos					
Gastos de Personal	82,700.00	82,700.00	82,700.00	81,850.00	81,850.00
Servicios Básicos	0.03	0.02	0.02	0.02	0.02
Arrendos	58,691.00	58,691.00	58,691.00	58,691.00	58,691.00
Guardiania	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00
Impuestos y Contribuciones	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Amortización Diferidos	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Depreciación de Activos	8,669.00	8,669.00	8,669.00	8,669.00	7,819.00	7,819.00
Otros Gastos de Administración	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos de Venta	8,200.00	8,200.00	8,200.00	8,200.00	8,200.00	8,200.00
% sobre ingresos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Viaticos	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00
Gastos de Pasajes	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Material de Publicidad	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Atención Clientes	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Provisión de cuentas incobrables	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Gastos de Venta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad operativa	364,254.19	839,715.12	839,678.04	840,489.85	840,450.51	840,450.51
% sobre ingresos	0.14	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16
Gastos Financieros	16,429.95	13,709.13	10,731.19	7,471.84	3,904.48	3,904.48
Intereses financieros	16,429.95	13,709.13	10,731.19	7,471.84	3,904.48	3,904.48
Gastos bancarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de PT e IR	347,824.24	826,005.99	828,946.85	833,018.01	836,546.03	836,546.03
15% Participación trabajadores	52,173.64	123,900.90	124,342.03	124,952.70	125,481.90	125,481.90
Utilidad despues de participación	295,650.61	702,105.09	704,604.82	708,065.31	711,064.13	711,064.13
Impuesto a la Rental	67,999.64	154,463.12	155,013.06	155,774.37	156,434.11	156,434.11
Utilidad Neta	\$ 227,650.97	\$ 547,641.97	\$ 549,591.76	\$ 552,290.94	\$ 554,630.02	\$ 554,630.02

Anexo 15

AÑO 1			
LIQUIDEZ :			
Liquidez	Activo		
	Corriente	861,101.10	3.09
	Pasivo		
	Corriente	278,364.02	
Capital de Trabajo	Activo		
	Corriente	861,101.10	582,737
	Pasivo		
	Corriente	278,364.02	
ENDEUDAMIENTO :			
Endeudamiento Total	Total		
	pasivo	265,243	29.52%
	Total activo	898,572	
Endeudamiento Bancario	Deuda		
	Bancaria	145,070	54.69%
	Pasivo		
	Total	265,243	
APALANCAMIENTO :			
Apalancamiento Financiero	Total		
	pasivo	265,243	0.42
	Total		
	patrimonio	633,329	
Apalancamiento a	Pasivo		0.44

Corto Plazo	Corriente	278,364	
	Total		
	patrimonio	633,329	
Apalancamiento Operativo	Activo Fijo		
	Depreciable	37,471	0.04
	Activo Total	898,572	
RENTABILIDAD :			
Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta	347,824.24	13.40%
	Ventas Netas	2,594,880	
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta	227,650.97	8.77%
	Ventas Netas	2,594,880	

AÑO 2			
LIQUIDEZ :			
Liquidez	Activo Corriente	1,544,190.25	5.55
	Pasivo Corriente	278,364.02	
Capital de Trabajo	Activo Corriente	1,544,190.25	1,265,826
	Pasivo Corriente	278,364.02	
ENDEUDAMIENTO :			
Endeudamiento Total	Total pasivo	391,922	24.92%
	Total activo	1,572,892	
Endeudamiento Bancario	Deuda Bancaria	113,558	28.97%
	Pasivo Total	391,922	
APALANCAMIENTO :			
Apalancamiento Financiero	Total pasivo	391,922	0.33
	Total patrimonio	1,180,971	
Apalancamiento a Corto Plazo	Pasivo Corriente	278,364	0.24
	Total patrimonio		

		1,180,971	
Apalancamiento Operativo	Activo Fijo Depreciable	28,702	0.02
	Activo Total	1,572,892	
	RENTABILIDAD :		
Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta	826,005.99	15.92%
	Ventas Netas	5,189,760	
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta	547,641.97	10.55%
	Ventas Netas	5,189,760.00	

AÑO 3			
LIQUIDEZ :			
Liquidez	Activo Corriente	2,069,051.58	7.41
	Pasivo Corriente	279,355.09	
Capital de Trabajo	Activo Corriente	2,069,051.58	1,789,696
	Pasivo Corriente	279,355.09	
ENDEUDAMIENTO :			
Endeudamiento Total	Total pasivo	358,422	17.16%
	Total activo	2,088,985	
Endeudamiento Bancario	Deuda Bancaria	79,067	22.06%
	Pasivo Total	358,422	
APALANCAMIENTO :			
Apalancamiento Financiero	Total pasivo	358,422	0.17
	Total patrimonio	2,088,985	
Apalancamiento a Corto Plazo	Pasivo Corriente	279,355	0.13
	Total patrimonio		

		2,088,985	
Apalancamiento Operativo	Activo Fijo Depreciable	19,933	0.01
	Activo Total	2,088,985	
	RENTABILIDAD :		
Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta	828,946.85	15.97%
	Ventas Netas	5,189,760	
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta	549,591.76	10.59%
	Ventas Netas	5,189,760.00	

AÑO 4			
LIQUIDEZ :			
Liquidez	Activo Corriente	2,592,883.65	9.24
	Pasivo Corriente	280,727.07	
Capital de Trabajo	Activo Corriente	2,592,883.65	2,312,157
	Pasivo Corriente	280,727.07	
ENDEUDAMIENTO :			
Endeudamiento Total	Total pasivo	322,044	12.36%
	Total activo	2,604,898	
Endeudamiento Bancario	Deuda Bancaria	41,317	12.83%
	Pasivo Total	322,044	
APALANCAMIENTO :			
Apalancamiento Financiero	Total pasivo	322,044	0.14
	Total patrimonio	2,282,853	
Apalancamiento a Corto Plazo	Pasivo Corriente	280,727	0.12
	Total patrimonio		

		2,282,853	
Apalancamiento Operativo	Activo Fijo Depreciable	12,014	0.00
	Activo Total	2,604,898	
	RENTABILIDAD :		
Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta	833,018.01	16.05%
	Ventas Netas	5,189,760	
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta	522,460.09	10.07%
	Ventas Netas	5,189,760.00	

AÑO 5			
LIQUIDEZ :			
Liquidez	Activo Corriente	3,115,304.40	11.05
	Pasivo Corriente	281,916.01	
Capital de Trabajo	Activo Corriente	3,115,304.40	2,833,388
	Pasivo Corriente	281,916.01	
ENDEUDAMIENTO :			
Endeudamiento Total	Total pasivo	281,916	9.04%
	Total activo	3,119,399	
Endeudamiento Bancario	Deuda Bancaria	0	0.00%
	Pasivo Total	281,916	
APALANCAMIENTO :			
Apalancamiento Financiero	Total pasivo	281,916	0.10
	Total patrimonio	2,837,483	
Apalancamiento a Corto Plazo	Pasivo Corriente	281,916	0.10
	Total patrimonio		

		2,837,483	
Apalancamiento Operativo	Activo Fijo Depreciable	4,095	0.00
	Activo Total	3,119,399	
	RENTABILIDAD :		
Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta	836,546.03	16.12%
	Ventas Netas	5,189,760	
Margen de Utilidad Neta	Utilidad Neta	1,058,626.40	20.40%
	Ventas Netas	5,189,760.00	

ANEXO 16