



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE CHICLE ENERGÉTICO EN LA CIUDAD DE QUITO MEDIANTE LA  
IMPORTACIÓN DE GINSENG DESDE CANADÁ.

AUTOR

José Miguel Paredes Meneses

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
CHICLE ENERGÉTICO EN LA CIUDAD DE QUITO MEDIANTE LA  
IMPORTACIÓN DE GINSENG DESDE CANADÁ.

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

Profesor Guía

Raúl Luna

Autor

José Miguel Paredes Meneses

Año

2018

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la elaboración y comercialización de chicle energético en la ciudad de Quito mediante la importación de ginseng desde Canadá, a través de reuniones periódicas con el estudiante José Miguel Paredes Meneses, en el semestre 2018-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Econ. Msc. Edmundo Raúl Luna Benavides

0400450557

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la elaboración y comercialización de chicle energético en la ciudad de Quito mediante la importación de ginseng desde Canadá, del estudiante José Miguel Paredes Meneses, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Eva Rosario Benitez Diaz

1721693644

## 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.”

---

José Miguel Paredes Meneses

1719638171

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios quien me guio durante todo este tiempo, demostrándome que, con fe, todo se puede lograr a pesar de tiempos difíciles. A mis padres, ya que sin ellos nada de esto sería real ni posible, ellos fueron los que me dieron fuerzas para poder culminar con este trabajo. A mi hermana Rafaela, que me ha apoyado en todo momento con su humilde sabiduría y cariño. A mis amigos, quienes fueron el motor para acabar la universidad y poder ser al fin colegas profesionales. Por último, a mi profesor guía, Raúl Luna, por su tiempo y sabiduría que me dedicó.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres, Miguel y Mónica, que fueron el apoyo y fuerza incondicional que tuve en toda mi carrera profesional. Que, en los malos tiempos y circunstancias, estuvieron ahí apoyándome sin dejar que tire la toalla porque en el fondo sabían que podía lograrlo. Dedico este trabajo a ustedes porque ahora mi mayor deseo es ver su satisfacción y felicidad al ver en lo que me he convertido, un profesional que no se rindió y siguió adelante para alcanzar sus metas.

## RESUMEN

En la actualidad, el cansancio, la fatiga y la falta de energía afecta a la población joven adulta por la alta intensidad de actividades que realizan en el día a día. Entre estas están largas jornadas de trabajo y de estudios e incluso muchas horas conduciendo. ActiveGum, un chicle energizante a base de ginseng y maca andina, brinda un concepto innovador, accesible y saludable en el mercado de confitería y productos energizantes.

Este plan de negocios demuestra la factibilidad del chicle energético "ActiveGum" en el mercado de Quito Norte, dirigido a la población de entre 20 a 50 años con un estilo de vida muy activo y agotador. Mediante la investigación de mercados, se determinó que el cliente meta busca un producto energizante que sea innovador, accesible y de fácil portabilidad. ActiveGum ofrece estos tres componentes en un chicle energético a un precio de \$2.50 el paquete de 6 unidades.

Se utilizará una estrategia del especialista, en donde se ofrecerá un producto diferenciado a un segmento de mercado exclusivo. Además, el producto brindará más beneficio al consumidor a un precio mayor que los chicles tradicionales, pero menor que los demás productos energizantes en el mercado.

La producción del chicle será de manera artesanal y no industrial. Esto brindará una imagen natural del producto, además de abaratar significativamente el costo inicial comparado a una inversión de producción industrial. Por ende, el negocio necesitará una inversión inicial de \$37,677.

Por último, el análisis financiero demuestra que el proyecto tiene un alto grado de aceptación y viabilidad por sus niveles de rentabilidad. El VAN del proyecto es de \$4,743.22, con una TIR de 16.11% y un período de recuperación de 4.3 años. Además, la empresa tuvo mejores índices financieros que la industria como: mejor cobertura de efectivo, ciclos de liquidez 5 veces más rápidos que la industria y un margen de utilidad del 4%.

## **ABSTRACT**

Nowadays, fatigue and lack of energy affects young adults due to the intensive daily activities they perform. Some of these activities include: working, studying and driving for many hours. ActiveGum, an energetic chewing gum, with ingredients based on ginseng and Andean maca, provides an innovative, accessible, and healthy concept among the confectionery and energy products market.

This business plan demonstrates the feasibility of "ActiveGum" energy chewing gum in the North Quito market. This will be marketed to people between the ages of 20 and 50 years old who have an active and exhausting lifestyle. Market research shows that the target client seeks for an innovative, accessible, and easily portable energizing product. ActiveGum offers these three components in an energy chewing gum at a price of \$ 2.50 per 6 units pack.

Moreover, the project will use a specialist strategy, in which a differentiated product will be offered to an exclusive market niche. In addition, the product will provide more benefits to the consumer at a higher price than traditional gum, but at a lower price than other energy products in the market.

The chewing gum will be hand produced instead of an industrialized production. This will show a natural image of the product, and initial cost will be significantly lower compared to an industrial production investment. Therefore, the business plan will need an initial investment of \$ 37,677.

Finally, the financial analysis shows that the project has a high degree of acceptance and viability due to its levels of profitability. The NPV of the project is \$ 4,743.22, with an IRR of 16.11%, and a recovery period of 4.3 years. In addition, the company showed better financial ratios than competitors in the industry such as: better cash coverage, liquidity cycles 5 times faster than the industry and a profit margin of 4%.

## Índice:

1.	Capítulo I: Introducción.....	1
1.1	Justificación del trabajo: .....	1
1.2	Objetivo general:.....	2
1.3	Objetivos específicos:.....	2
2.	Capítulo II: Análisis del Entorno Externo.....	3
2.1	Análisis PEST: .....	3
2.2	Análisis de la industria (Porter): .....	7
3.	Capítulo III: Análisis del Cliente.....	13
3.1	Investigación Cuantitativa y Cualitativa:.....	13
4.	Capítulo IV: Oportunidad de Negocio.....	21
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, ..... sustentada por el análisis externo y del cliente:.....	21
5.	Capítulo V: Plan de Marketing.....	23
5.1	Estrategia general de marketing: .....	23
5.1.1	Mercado Objetivo:.....	25
5.1.2	Propuesta de valor:.....	26
5.1.3	Mezcla de Marketing:.....	26
5.1.3.1	Costos proyectados plaza y promoción: .....	35
6.	Capítulo VI: Propuesta de Filosofía y Estructura ..... Organizacional.....	37
6.1	Misión, Visión y Objetivos de la organización:.....	37
6.1.1	Misión: .....	37

6.1.2 Visión:.....	37
6.1.3 Objetivos:.....	37
6.2 Estructura Organizacional: .....	38
6.2.1 Estructura Legal:.....	38
6.2.2 Estructura Organizacional: .....	39
6.2.3 Cadena de Valor:.....	40
6.3 Plan de operaciones comercio internacional: .....	41
6.4 Plan de operaciones para la producción del chicle: .....	44
6.4.1 Proceso para la producción y venta del chicle energético .....	44
6.5 Infraestructura y ubicación de la empresa: .....	46
7. Capítulo VII: Evaluación Financiera .....	47
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos: .....	47
7.2 Capital de trabajo, inversión inicial y estructura de capital.....	49
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera y.... estado de flujo de efectivo: .....	50
7.4 Proyección de flujos de caja, cálculo de la tasa de .....	
descuento y criterios de valoración: .....	51
7.5 Índices financieros: .....	53
8. Capítulo VIII: Conclusiones Generales .....	55
Referencias:.....	58
ANEXOS .....	65

## 1. Capítulo I: Introducción

### 1.1 Justificación del trabajo:

Día a día la intensidad del trabajo afecta a las personas con estrés, cansancio y fatiga laboral. La mayoría de estas personas afectadas son gente que realiza más de una actividad diaria aparte de trabajar, como estudiar o manejar por largas horas; por lo que buscan rápidas soluciones para poder combatir los efectos antes mencionados al momento de realizar sus actividades.

Por otro lado, en la ciudad de Quito existe una variedad de productos que brindan energía extra tales como: bebidas energizantes, bebidas de café y suplementos vitamínicos. A pesar de eso, muchos de estos tienen sus desventajas, entre estas: efectos tóxicos, difícil portabilidad y baja accesibilidad. Así mismo, está comprobado que masticar chicle ayuda a combatir el estrés, la ansiedad y aumentar la concentración (Mejorconsalud, 2016). Además, el chicle es considerado un producto de rápida accesibilidad y fácil portabilidad, pudiéndose consumir a cualquier instante durante el transcurso del día.

Por lo tanto, ofrecer un producto energético en forma de chicle resulta una opción atractiva, rápida, accesible y eficaz en el mercado de Quito, donde la edad promedio de sus habitantes activos es de 29 años; relativamente joven (INEC, 2010). El chicle tendrá dos ingredientes naturales altos en minerales y aminoácidos que combaten el estrés y el sueño, el ginseng canadiense, que es el insumo principal, y la maca andina. El ginseng se lo importará desde Canadá, debido a que el ginseng panax canadiense es rico en ginsenósidos, perfecto para la elaboración de un chicle energético que combatirá el sueño, cansancio y estrés. Por ende, se evidencia una gran oportunidad de negocio con base en lo expuesto anteriormente, ya que en el mercado de Quito no existe un producto energético que, además de ser novedoso, sea barato, accesible, de fácil portabilidad y beneficioso para aquellas personas que necesiten de una rápida recarga energética en su día a día.

## 1.2 Objetivo general:

- Demostrar la factibilidad de establecer una empresa productora de chicle energético a base de ginseng canadiense y maca andina para su venta y comercialización en el mercado de Quito.

## 1.3 Objetivos específicos:

- i. Identificar oportunidades mediante los análisis externos PEST y PORTER dentro del mercado ecuatoriano.
- ii. Analizar el comportamiento de la industria de confitería en el Ecuador y sus oportunidades de negocio relacionadas a la idea principal de la empresa.
- iii. Realizar una investigación de mercado tanto cualitativa como cuantitativa acerca del cliente potencial para el producto mediante herramientas de investigación como entrevistas, focus grupo y encuestas.
- iv. Concretar una oportunidad de negocio sólida sustentada por oportunidades externas y hallazgos en la investigación de mercado.
- v. Definir estrategia general y de posicionamiento en base a las necesidades del mercado objetivo.
- vi. Desarrollar un plan de marketing en base a la idea del negocio mediante la implementación del marketing mix.
- vii. Elaborar un plan de operaciones estratégico de la empresa mediante el uso de la planificación estratégica organizacional.
- viii. Diagnosticar la factibilidad financiera del proyecto mediante el uso de un plan financiero sustentable y realista.

## 2. Capítulo II: Análisis del Entorno Externo

### 2.1 Análisis PEST:

#### Ecuador:

##### *Político:*

En el Ecuador existen políticas tanto de normalización como sanitarias que influyen en el comportamiento del sector alimenticio. Según Ecuadorinmediato (2018), Ecuador se ha destacado en los últimos años por tener una política alimenticia regularizada que busca combatir la epidemia de las enfermedades crónicas no transmisibles como la diabetes, la hipertensión, las enfermedades cerebrovasculares y del corazón; causadas por alimentos con alto grado de químicos, grasas, sal y azúcar. Igualmente, se ha adoptado en el país una seguridad y soberanía alimentaria, la cual existe cuando las personas tienen acceso físico, social y económico a alimentos suficientes, seguros y nutritivos que satisfacen las necesidades energéticas diarias (CONGOPE, 2015). Por otro lado, según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (2014), para toda instalación de elaboración de alimentos es imprescindible un título de técnico responsable del establecimiento, un plano de la empresa con ubicación de equipos y flujos de procesos, y un etiquetado en los productos regularizado por el INEN apto para la venta y consumo en el mercado ecuatoriano.

En cuanto al aspecto político-financiero, el riesgo país ha ido disminuyendo hasta un nivel de 453 puntos bases a finales de enero del 2018. Esto, ante los ojos de los inversionistas extranjeros, significará nuevas oportunidades de inversión y apoyo a nuevas y pequeñas empresas en el país (BCE, 2018).

Finalmente, Ecuador mantiene buenas políticas y relaciones comerciales con Canadá. En la actualidad, Ecuador y Canadá no tienen ningún acuerdo comercial de libre comercio. Sin embargo, existe una relación complementaria en el sector agrícola por parte de los dos países, donde promocionan alimentos e insumos alimenticios (Embajada de Canadá en Ecuador, 2015).

*Económico:*

El entorno del Ecuador se ha caracterizado por tener importantes crecimientos en épocas de bonanza petrolera (2007-2013), y una repentina desaceleración económica en los últimos 3 años (Banco Mundial, 2017).

Sin embargo, según el BCE (2017), en junio del 2017 la economía ecuatoriana registró un crecimiento positivo de 2.6%, la más alta en los últimos dos años. Esto va de la mano con el crecimiento de la industria de alimentos procesados en el Ecuador de un 3.60% en los últimos 5 años. (SRI, 2017).

Respecto a la inflación, en el 2016 se registró una desinflación a mediados del año de 1.42%, y, a finales del 2017, esta disminuyó aún más hasta llegar a -0.22% en noviembre (BCE, 2017). Por otro lado, los productos que más han incidido en la tasa de inflación fueron los alimentos y bebidas no alcohólicas, la cual aumentó en un 0.07% (BCE, 2017).

En el aspecto externo, según el BCE (2017), la balanza comercial del Ecuador registró un superávit de \$648,6 millones en el 2017, debido a que la balanza comercial no petrolera fue reduciendo su saldo negativo desde el 2016 en un 19.16% (BCE, 2017). Este fenómeno se dio por un resultado progresivo causado por las salvaguardas implementadas en marzo del 2015 para equilibrar la balanza de pagos. Estas salvaguardas fueron eliminadas en julio del 2017, donde se incluían salvaguardas para productos alimenticios usados como materia prima (SDR, 2017). El saldo comercial en cuanto a la importación de productos de confitería en el Ecuador es de apenas un 0.14% del total de las importaciones, con un valor de \$23 millones provenientes de Colombia, China y México en el 2016 y con un superávit de \$13 millones aproximadamente; lo que indica una mayor exportación de este tipo de productos (TradeMap, 2018).

*Social:*

Según el BCE (2017), la tasa de subempleo disminuyó a un 5.8% de la PEA y la pobreza del país se ubicó en un 23.1% en junio del 2017, 12% menos que hace 9 años. Igualmente, la tasa de pobreza extrema decreció 7.1% del 2008 al 2017,

llegando a un 8.4% en junio del 2017; lo que demuestra un mayor poder adquisitivo de compra y mejor estilo de vida en la población ecuatoriana.

Por otro lado, según ProEcuador (2014), el consumo de bebidas energizantes y alcohólicas en la sociedad se ha ido regularizando por su relación con muertes y enfermedades en los jóvenes. Así mismo, según el experto en confitería Marcelo Ramírez (2017), el chicle es el segundo confite más consumido en todas las clases sociales del país después del caramelo y pastillas.

Por último, según el índice de Hofstede (2016), la cultura ecuatoriana es colectiva y no muy adversa a cambios. Esto indica que, a cualquier cambio o novedad que se perciba, el ecuatoriano lo compartirá de manera colectiva mas no individual. También, según la experta de marketing de consumo Ana Valencia (2017), el ecuatoriano busca productos que brinden beneficios a uno mismo para después poder compartirlo con sus conocidos, especialmente si se trata de productos saludables, de alta frecuencia de consumo e innovadores.

#### *Tecnología:*

El avance tecnológico en el Ecuador se ha centrado en la implementación de softwares investigativos que potencialicen el área de desarrollo e innovación en sectores de manufactura como el alimenticio, promoviendo el avance tecnológico en el país (Yachay, 2016). Por otro lado, El Gobierno nacional creó en el 2013 el Instituto de Provisión de Alimentos (IPA), como parte del MAGAP para generar redes especializadas y tecnificadas de comercialización directa entre productores y consumidores, y facilitar la participación de pequeños y medianos productores. (CONGOPE, 2015). Por último, en el Ecuador 13 de cada 100 habitantes poseen una computadora personal, 16 de 100 personas tienen alcance a un smartphone y 35 de 100 son usuarios de internet (Santander Trade, 2017). El tener acceso a esta tecnología permite una mejor comunicación mediante el uso de redes sociales y promoción virtual hacia los stakeholders de cualquier empresa, sea esta grande, mediana o pequeña.

Canadá:*Político:*

Respecto a la estabilidad política, ICEX España (2017) indica que los ciclos de gobierno demuestran que se respetan los tiempos de gobernación de cada administrador en el país mediante un sufragio transparente. En ámbitos de corrupción y libertad, Canadá es un país totalmente libre según FreedomHouse (2017), con un puntaje de 99 sobre 100 en aspectos de libertades civiles y derechos políticos. Por otro lado, Canadá tiene una política agrícola muy estricta en cuanto a la elaboración de alimentos. En el 2012, Canadá ejerció una política de inversión federal, provincial y territorial para fortalecer la producción, sanidad y competitividad del sector agro-industrial (Government of Canada, 2017).

*Económico:*

El PIB y PIB per cápita de Canadá han decrecido en los último 3 años, con un mayor decrecimiento en el 2015 por la baja de precios del petróleo. Cabe recalcar que Canadá es un país donde el 16% de sus exportaciones son de aceites de petróleo, gasolina y derivados (TradingEconomics, 2017).

Tabla 1: Indicadores de crecimiento económico Canadá periodo 2013-2017

Indicadores de crecimiento	2013	2014	2015	2016	2017 (e)
<b>PIB</b> (miles de millones de USD)	1.837,44	1.783,78	1.550,54	1.532,34e	1.627,30
<b>PIB</b> (crecimiento anual en %, precio constante)	2,2	2,5	1,1	1,2e	1,9
<b>PIB per cápita</b> (USD)	52.345	50.252	43.280	42.319e	44.412
<b>Tasa de inflación</b> (%)	0,9	1,9	1,1	1,6e	2,1

Tomado de: SantanderTrade

Respecto a la inflación, los precios han aumentado en los último 3 años, con un alza de 1% en el 2017. Este acontecimiento incide directamente en los precios de los productos canadienses que se importan (TradingEconomics, 2017).

Por otro lado, según TradingEconomics (2017) las exportaciones canadienses de productos agrícolas, pesca y transporte bajaron en 2.4%. Ecuador no fue inmune a este acontecimiento, es por eso que el volumen de exportaciones en

semillas y plantas medicinales de Canadá a Ecuador disminuyó de 1'076 miles de USD en el 2015 a 967 miles de USD en el 2016 (TradeMap, 2016).

*Cultural:*

Dentro del factor cultural, según el índice de Hofstede (2016), la población canadiense tiende a reducir la distancia de poder en su sector laboral, es decir que no es un país con sistemas muy jerárquicos, burocráticos y sobre todo que hay más igualdad de oportunidades para alcanzar un buen puesto de trabajo cualquiera sea el sector en que se especialicen. Por otra parte, la sociedad canadiense es de las que más consume ginseng juntamente con la estadounidense, por lo que existe una cultura en consumo de plantas medicinales que, a su vez, se las usa en infusiones para las largas temporadas de frío que existen en Canadá (Ontario Ginseng).

*Tecnología:*

Las mayores fortalezas tecnológicas e innovadores de Canadá se centran en: ambiente y agricultura, salud y ciencias, recursos naturales y energía, y TIC's (Invest in Canada, 2016). Respecto a la innovación en ambiente y agricultura, Canadá se ha convertido líder en biotecnología, control de contaminación y construcción verde. Gracias a esto, Canadá consiguió récords en procesos sustentables y modernos de agricultura, mejorando la calidad de alimentos y una productividad óptima amigable con el medio ambiente (Invest in Canada, 2016). En el país se ha invertido mucho en telecomunicaciones y logística, mejorando canales de información, distribución y promoviendo facilidades de logística con sus socios comerciales (Santander Trade, 2017).

## 2.2 Análisis de la industria (Porter):

El plan de negocio se basa en la producción de chicles energéticos a base de ginseng y maca andina en la ciudad de Quito-Ecuador. Por ende, la actividad económica del negocio corresponde al código CIIU: C1073.21 Elaboración de productos de confitería: caramelos, turrón, grageas y pastillas de confitería.

goma de mascar (chicles), confites blandos, confitería a base de chocolate y chocolate blanco, etcétera.

*i. Amenaza de nuevos competidores:*

Para cualquier establecimiento de producción de confitería y aditivos alimenticios se debe presentar lo siguiente: categorización otorgada por el MIPRO, métodos y procesos que se van a emplear en la producción de alimentos, planos a escala de la empresa, título del técnico responsable de la producción, y detalle del producto a fabricarse (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria; 2014). Igualmente, la inversión inicial para una fábrica de confitería redondea los \$900.000 como mínimo. Sin embargo, existe la opción de producir confitería de manera artesanal, la cual rebaja los costos de inversión inicial a aproximadamente \$40.000, ofreciendo a la vez productos con una imagen más saludable e innovadora que la competencia estandarizada. Por ende, esta fuerza dentro de la industria es **media**, ya que existen altas barreras por el alto costo de inversión y requerimientos legales para la apertura de una empresa, pero, por otro lado, existe una oportunidad de producir confitería artesanalmente lo que rebaja sustanciosamente los costos de inversión.

*ii. Poder de negociación de los proveedores:*

Para la elaboración de los chicles, la materia prima es la goma base. En el mercado ecuatoriano son escasos los proveedores de goma base, por lo que se debe importar desde México, Estados Unidos o Brasil, en donde el precio por kilo redondea los \$5 FOB (Alibaba, 2017). Respecto a los insumos, hay una alta variedad de proveedores de productos agrícolas que se utilizarán como aditivos que se pueden conseguir en supermercados, y proveedores de productos químicos como edulcorantes, resinas y otros en farmacéuticas o empresas agroquímicas. Por otro lado, la maquinaria para la industria de la confitería en el Ecuador es muy escasa en el mercado, y las pocas existentes son importadas por comercializadoras que encarecen el precio. En este caso, la fuerza es **alta** ya que hay escasez de proveedores tanto para la goma base como para la maquinaria, en donde también podrían llegar a encarecer los precios.

*iii. Poder de negociación de los consumidores:*

Dentro de la industria, existe una gran cantidad de confitería distribuida en el mercado. Por un lado, esto crea una preferencia a la confitería barata o de marca reconocida. Por otro lado, la estandarización de la confitería llega a un punto en que el consumidor busca un valor agregado nunca visto en los confites. Por ende, según Marcelo Ramírez, dentro de la industria se evidencia que un 90% de los productos enfocan su valor agregado en la presentación, sabor, prestigio de marca y precio; y, apenas un 10% se ha enfocado en la salud del consumidor ya sea en aspectos de diabetes, obesidad, estrés y cansancio. Para Ramírez, si una empresa introduce un producto que llegue a cubrir un nuevo tipo de necesidad, el consumidor cederá más rápido a comprar el producto que cumpla con esa necesidad, por lo que su poder de negociación bajará. En conclusión, esta fuerza es **media** ya que los consumidores llegan a influenciarse por cuál producto elegir entre la extensa variedad. Muchos de ellos se basan en el costo o marca, pero, por otro lado, el comportamiento del consumidor en esta industria es muy cambiante si existe una oferta con valor agregado muy distinta al enfoque de los productos tradicionales.

*iv. Amenaza de productos sustitutos:*

El producto del negocio, chicle energético, competirá tanto con sustitutos del chicle en la misma industria como con sustitutos del factor energético en otras industrias. Dentro de la industria de confitería, los chicles ya compiten con una gran variedad de productos sustitutos como lo son las gomitas, chupetes, caramelos y pastillas. Por otro lado, existen sustitutos de otras industrias sobre el factor energético como lo son las bebidas energéticas, medicinas naturales o barras energéticas. El consumidor será el que elija qué tipo de producto energético consumir, en base a factores nutricionales, orgánicos, precios y beneficios que muestren los productos. Resumiendo lo anterior, esta fuerza es de nivel **alto** por tener muchos productos sustitutos tanto en la misma industria como en otras.

*v. Rivalidad entre las empresas competidoras:*

Según la Superintendencia de Compañías del Ecuador, existen 22 empresas registradas que pertenecen a la industria C1073.21 (SIC, 2015). La empresa con

más participación dentro de la industria respecto a la utilidad neta es Ferrero del Ecuador S.A, especializada en chocolatería, con un 49%. Le sigue Confiteca C.A con un 38% y el 13% restante pertenece a otras empresas (SIC, 2015).

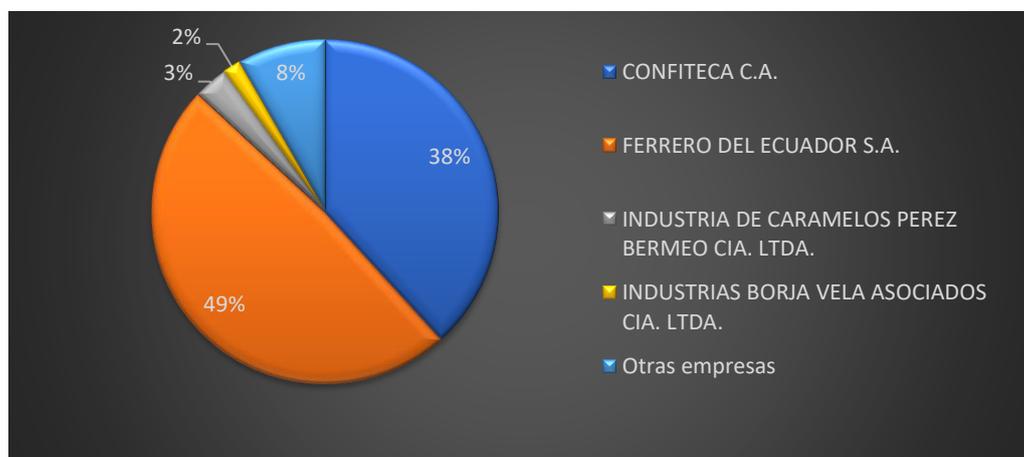


Figura 1: Participación de empresas en la industria de confitería según su utilidad neta al 2015.

Tomado de: Superintendencia de Compañías.

Existe una tendencia de duopolio en la industria respecto a la participación de mercado y a las utilidades netas. Centrándose más en los chicles, Confiteca C.A tuvo un 45% de participación en el segmento de goma de mascar tipo pastilla con su producto estrella Tumix (Ekos, 2015). Ya que son productos de consumo masivo estandarizados, el consumidor no tiene altas exigencias al momento de decidir entre las diferentes marcas. Sin embargo, no existe en la industria una oferta de confitería funcional energética ya que la rivalidad entre empresas está más enfocada en competir por precios y marcas, mas no por una funcionalidad-beneficio. Por último, las marcas que competirían directamente con el negocio son aquellas productoras de goma de mascar, independientemente de la función o beneficio que estas brinden. Entre estas marcas las más destacadas son: Trident, Kataboom y Agogó. La fuerza de la intensidad de la rivalidad es **alta** después de haber analizado una participación de mercado amenazante, en donde existe una tendencia duopolística, en donde las empresas posicionadas podrían aplicar estrategias ofensivas en contra de las pequeñas empresas.

Tabla 2: Matriz EFE

No.	OPORTUNIDADES	Ponderación	Calificación	P*C
1	Tanto Canadá como Ecuador han desarrollado tecnologías en el sector agrícola y en las industrias de telecomunicaciones y logística de alimentos.	0.05	3	0.15
2	Las salvaguardas fueron eliminadas a mediados del 2017, incluyendo salvaguardas a productos alimenticios como el ginseng.	0.06	3	0.18
3	Existe una política alimenticia que restringe y regulariza productos con químicos tales como las bebidas energizantes.	0.08	4	0.32
4	La industria de alimentos en el Ecuador tuvo un crecimiento del 3.60% en los últimos 5 años.	0.09	4	0.36
5	El chicle es el segundo confite más consumido en todas las clases sociales del país después del caramelo.	0.1	4	0.4
6	No hay productos funcionales en la industria con ingredientes dirigidos a brindar energía extra al consumidor.	0.13	4	0.52
7	Existe la oportunidad de abaratar la inversión inicial de confitería mediante una producción artesanal.	0.07	3	0.21
No.	AMENAZAS	Ponderación	Calificación	P*C
1	El volumen de exportaciones de semillas y raíces de Canadá al Ecuador ha disminuido.	0.03	2	0.06
2	No existen proveedores de goma base y de maquinaria para confitería en el Ecuador, por lo que se debe importar desde México o USA.	0.06	2	0.12
3	Los precios de productos alimenticios importados desde Canadá han aumentado en un 1%, encareciendo la gestión comercial de sus socios.	0.05	2	0.1
4	Los consumidores eligen su producto de confitería basándose principalmente en costos y prestigio de marca.	0.08	1	0.08
5	Existe una alta variedad de productos sustitutos los cuales llegan a satisfacer tanto el factor energético como la dulzura de un confite.	0.09	1	0.09
6	El mercado de confitería se encuentra saturado de diferentes marcas, e incluso hay una tendencia de duopolio por grandes empresas.	0.07	1	0.07
7	Existen políticas exigentes y altas barreras en requerimientos legales y normativos para la apertura de una empresa de confitería.	0.04	2	0.08
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.74</b>

Se obtiene una calificación ponderada de 2,74, indicando que se puede manejar de una manera adecuada los factores externos del entorno, es decir aprovechar oportunidades y mitigar amenazas o defenderse de ellas.

*Conclusiones:*

Los entornos político y social en el Ecuador se han enfocado en priorizar la salud y beneficio que recibirá el consumidor en cuanto a productos alimenticios. Con la restricción y regulaciones sobre alimentos y bebidas que causan enfermedades o muertes, los productos naturales y artesanales tendrán mayores oportunidades de éxito y aceptación. Por otro lado, en el entorno económico, el crecimiento en la industria alimenticia de 3.6% y la eliminación de salvaguardas en alimentos, promueven una mayor inversión en nuevos productos dentro del sector alimenticio, yendo de la mano con el factor de que existe un mayor poder adquisitivo en el consumidor ecuatoriano. Sin embargo, en el caso de Canadá, la inflación de precios en alimentos y la disminución de exportación de semillas y raíces hacia el Ecuador representan dificultades económicas para el importador ecuatoriano. Tanto Canadá como Ecuador han desarrollado tecnologías en el sector agrícola y en la industria de logística en suministración. Esto ayuda al emprendimiento en productos alimenticios con un valor agregado diferente a los existentes, inclinándose más aún por un producto con alta frecuencia de consumo como lo es el chicle en la industria de confitería.

Las barreras altas de entrada respecto al financiamiento y requerimientos legales para una empresa confitera dificultan la entrada al mercado para nuevos negocios. Igualmente, el alto poder de los proveedores ocasionará mayores costos de operación para una nueva empresa de confites. También, existen dificultades respecto a la competencia por el gran volumen de marcas establecidas tanto en el mercado como en la mente del consumidor, además de la alta variedad de sustitutos hacia un confite energizante. Por último, a pesar de las altas amenazas evidenciadas en la industria, no existe un confite funcional dirigido a brindar un mejor rendimiento al consumidor, que además se lo puede producir de manera artesanal reduciendo costos de inversión y demostrando una imagen innovadora y amigable a la salud del consumidor.

### 3. Capítulo III: Análisis del Cliente

#### 3.1 Investigación Cuantitativa y Cualitativa:

##### INVESTIGACIÓN CUALITATIVA:

##### **Entrevistas a expertos:**

##### 1. Entrevista a Marcelo Ramírez:

Doctor químico farmacéutico, ex sub-gerente de Confiteca en el área de Investigación y Desarrollo, coordinador de diseño y desarrollo de nuevos productos en la empresa confitera Icapeb y docente en la FICA, UDLA.

##### Conclusiones Entrevista:

Según Ramírez, la industria confitera mueve alrededor de \$100-\$150 millones de dólares anuales en el país, en un mercado donde Confiteca se lleva un 60% de participación, siendo esta la única productora de chicles industriales en el país. La percepción del mejor chicle para el cliente difiere en el tipo de segmento el cual el chicle va a atender y la funcionalidad o satisfacción que este dará. En la actualidad existe una tendencia de chicles funcionales a nivel mundial que traen beneficios extras tales como los energizantes, los blanqueadores de dientes y los sustitutos a la nicotina. Por el momento, no hay ningún chicle funcional que brinde energía extra en el Ecuador. La materia prima del chicle es la goma base, insumo principal para la creación de cualquier tipo de chicle. La goma base no se produce en Ecuador, esta se la importa desde Brasil, México, Estados Unidos o Europa. El costo de un chicle con valor agregado ronda los 10 centavos la unidad. La inversión inicial para producir un chicle de manera industrial y automatizada es de aproximadamente \$1'000.000, una inversión altamente costosa. Si la producción se la realiza de manera artesanal, la inversión estaría fluctuando entre los \$35.000, pero el costo de los chicles aumentaría en un 6% como mínimo al no usar economías a escala. En el Ecuador no existe la opción de optar por una maquila en la producción industrial

de chicles ya que Confiteca es la única productora de chicles industriales en el país y esta no brinda ese servicio. Acerca de los insumos principales, el ginseng y la maca andina sí tienen propiedades tanto energéticas como farmacológicas.

Por otro lado, el chicle energético sería considerado como un producto sustituto a otros productos energizantes, de utilidad en casos urgentes donde no exista un fácil acceso a una bebida energizante o exista la necesidad de una recarga de energía rápida. Igualmente, brindar energía mediante un chicle ofrece ventajas de accesibilidad y fácil portabilidad. Respecto al segmento de clientes, el segmento primordial es el adulto joven que trabaja, estudia, socializa y pasa activo más horas en el día a comparación de un niño o una persona de 50 años en adelante. Respecto al precio, un factor muy importante es que se lo venda en una fracción monetaria conveniente, es decir al valor de una moneda entera como 5,10,25 o hasta 50 ctvs., dando más facilidad de compra al consumidor. Los mejores lugares para vender el chicle deben ser en puestos de conveniencia, por ejemplo, en bombas de gasolina, en farmacias (por ser un producto enfocado en una funcionalidad al cuerpo) o en tiendas minoristas que son de rápido acceso y detallistas.

## 2. Entrevista a Ana Cristina Valencia:

Economista MBA, Consumer Marketing Manager en el área de confitería de Nestlé.

### Conclusiones Entrevista:

Para Valencia, el producto ofrece un interesante valor agregado ya que, a pesar de que el chicle es un producto de consumo masivo, y que actualmente sus variedades ya están muy homogeneizadas, el valor energético dentro de este creará otro nuevo segmento de consumidores por su diferenciación. El producto se debe promocionar como un energizante antes que como un chicle ya que en lo primero está su valor que lo hace diferente y único. De ese modo, el target se segmentará hacia personas que trabajan o estudian por largas horas, sin tiempo para prepararse un café o ir a comprar una bebida energizante, y que necesitan

de una fuente de energía instantánea. En el mercado ecuatoriano no existe un confite que brinde energía, y los productos sustitutos a este ya no llegan a brindar un valor agregado que llame la atención. Producir el chicle de manera industrial o artesanal no afectaría en el compartimiento del cliente si la venta se enfoca en dar a conocer los beneficios y la diferenciación del chicle al cliente. En la industria de confitería, el consumidor es muy sensible a los precios ya que existe una amplia variedad de confites y sustitutos. Solo dos factores pueden alterar esto, una marca muy apetecida y posicionada, o un producto con una propuesta de valor totalmente diferente. En el caso de la segunda opción, el precio no será discriminado por la economía del consumidor ya que será un chicle enfocado en la salud del cliente y no en su percepción de status por la marca o precio. Respecto a la promoción, los mejores medios para promocionar el producto son las redes digitales y el boca a boca. Las redes sociales son de gran utilidad ya que permiten explicar a menor costo y de manera personal el beneficio que brinda el chicle energético. Los mejores lugares para vender el producto son en tiendas minoristas y gasolineras. Por último, para todo producto nuevo en la industria de confitería, una buena opción es recurrir a hacer testings y samplings ya que así se recibe una retroalimentación del chicle.

### **Focus Group:**

Dentro del Plan de Negocios se importará materia prima para elaborar un producto y comercializarlo en el Ecuador. Por ende, se optó por elaborar un focus group en lugar de las dos entrevistas a clientes. Esto ya que, existiendo la posibilidad y facilidad de hacer un grupo focal en el mercado local, el focus group brinda información más precisa al momento de saber las opiniones de más de dos clientes potenciales en una misma sesión.

Tabla 3: Ficha técnica Participantes Focus Group

<b>NOMBRE</b>	<b>EDAD</b>	<b>OCUPACIÓN</b>	<b>CONSUMIDOR DE CHICLE</b>
Rafaela Meneses	20	Estudia	Sí

Marcelo Puga	25	Estudia y Trabaja	Sí
Oscar Acosta	22	Estudia y Trabaja	Sí
Beatriz Puga	20	Estudia	Sí
Ángeles Meneses	29	Trabaja	Sí
Martín Puga	21	Estudia	Sí

### Conclusiones Focus Group:

Para los participantes, las bebidas de café y las barras energéticas son los productos energéticos más tradicionales y saludables que consumen. Nadie sabía sobre la existencia de chicles energéticos en el Ecuador y menos aún a nivel regional. Para los participantes, un producto energizante es aquel que se lo necesita en largas horas de trabajo o estudio, y después de actividades de mucho esfuerzo y concentración como ejercicios o conducir. Por otro lado, se mencionó que la oferta de productos energizantes en el mercado de Quito no ha ido evolucionando ni creciendo ya que es una oferta muy homogeneizada y estandarizada. Respecto a la dinámica donde los participantes escogían chicles de diferentes marcas y formas, todos escogieron chicles que no habían visto antes o que les daba curiosidad por su presentación. Eso reflejó que el chicle, a pesar de ser un producto de consumo masivo, puede causar una preferencia al consumidor si se lo ofrece con un factor diferenciador. Para los participantes, lo que más aprecian del chicle es la durabilidad del sabor y el factor precio-calidad. La funcionalidad en el chicle no fue un factor que se lo tomó en cuenta ya que, por el momento, un chicle no ha llegado a ser considerado un producto que de beneficios adicionales aparte del aliento y la dulzura. Sin embargo, todos acordaron que el chicle en sí ayuda a oxigenar más el cerebro al momento de mascarlo, disminuye la ansiedad y combate el estrés. Acerca del concepto del producto, se resaltó que el producto sí tendría éxito siempre y cuando sea legítimo y realista, es decir que su funcionalidad llegue a ser tanto beneficiosa como saludable. De igual manera, para 2 personas el producto sería un sustituto para los chicles tradicionales y demás confites, mientras que para los otros 4 sería un sustituto a los demás productos energéticos en el mercado. Respecto

al precio del chicle energético, sí es aceptable pagar más por este si es que la funcionalidad es efectiva, pagando entre 30 a 75 ctvs la unidad, donde se sustituye tanto a chicles que no brindan ningún beneficio nuevo como a productos energizantes que tienen precios muy elevados. El mejor lugar donde adquirirlo es en tiendas detallistas tales como Oki Doki, farmacias, tiendas de gasolineras o tiendas de barrio; destacando que lo más importante es la accesibilidad y rapidez al comprarlo. Por último, la percepción del chicle energético entre los consumidores cambió totalmente, pasando de un producto desconocido y estigmatizado a uno con un gran potencial en el mercado, beneficioso e innovador. Como recomendaciones, las más importantes fueron crear un empaque llamativo para la gente, publicitarlo en redes sociales o de boca en boca ya que son medios que generan más confianza, y que se considere hacer un testing en el mercado para medir su grado de aceptación.

#### INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA:

##### *Encuestas:*

Se realizó encuestas a una muestra de 90 personas de entre 20 a 45 años en la ciudad de Quito región Norte, donde un 60% fueron mujeres y un 40% fueron hombres. Un 36.7% de los encuestados estudiaban y trabajaban, similar al porcentaje de personas que solo trabajaban (33.3%). Los resultados arrojados por la encuesta fueron analizados mediante estadística inferencial, donde se utilizó un análisis de correlación y tablas de contingencia (Ver Anexo 1). Dentro del análisis, existe una correlación de 0.198 entre la variable de frecuencia de compra de productos energéticos y el precio al que comprarían el chicle energético. Se puede observar que, mientras más frecuente es el consumo de productos energéticos, se pagará más por el chicle energético y viceversa.

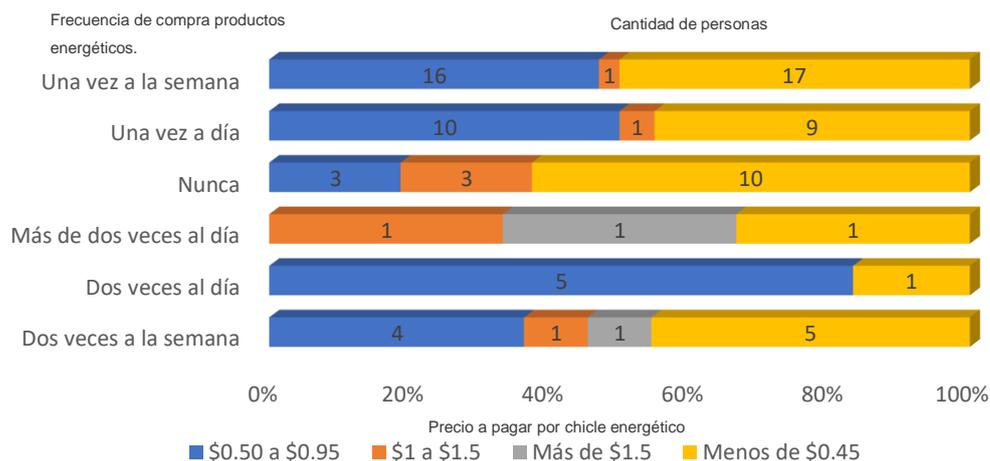


Figura 2: Relación frecuencia de consumo productos energéticos con precio a pagar por chicle energético.

En la frecuencia de compra de productos energéticos, excepto por las de menor frecuencia, más del 50% pagaría desde \$0.50 hasta incluso más de \$1.5 para aquellos que consumen productos energéticos más de dos veces al día.

Respecto a la plaza y venta, existe una correlación de 0.205 entre los lugares en donde se compran productos energéticos y los lugares donde se compran chicles. En la tabla de contingencia (Tabla 3) se puede ver que las personas comprarán chicles (Columnas) en los mismos lugares donde comprarían productos energéticos (Filas). Es decir, si se compra un energizante en tiendas minoristas, también se comprarán chicles en el mismo lugar; de igual manera con los supermercados y farmacias.

Igualmente, los lugares con más aceptación y frecuencia de compra serían las tiendas minoristas y los supermercados.

Tabla 4: Tabla de contingencia lugar frecuente de compra para productos energéticos y para chicles.

¿Dónde compra sus suplementos energéticos?	¿Dónde compra chicles?				Grand Total
	1	2	3	4	
1	80.77%	55.81%	50.00%	66.67%	63.33%
2	19.23%	37.21%	8.33%	22.22%	26.67%
3	0.00%	0.00%	16.67%	11.11%	3.33%
4	0.00%	4.65%	25.00%	0.00%	5.56%
5	0.00%	2.33%	0.00%	0.00%	1.11%
<b>Grand Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Leyenda	
Supermercados	1
Tiendas Minoristas	2
Farmacias	3
Tiendas Naturistas y vendedores ambul	4
Otros	5

En lo que tiene que ver con el producto, la correlación entre la aceptación de compra del chicle con la frecuencia de compra de productos energéticos es de 0.23, indicando que los clientes potenciales serán los que con más frecuencia compren y usen productos energéticos.

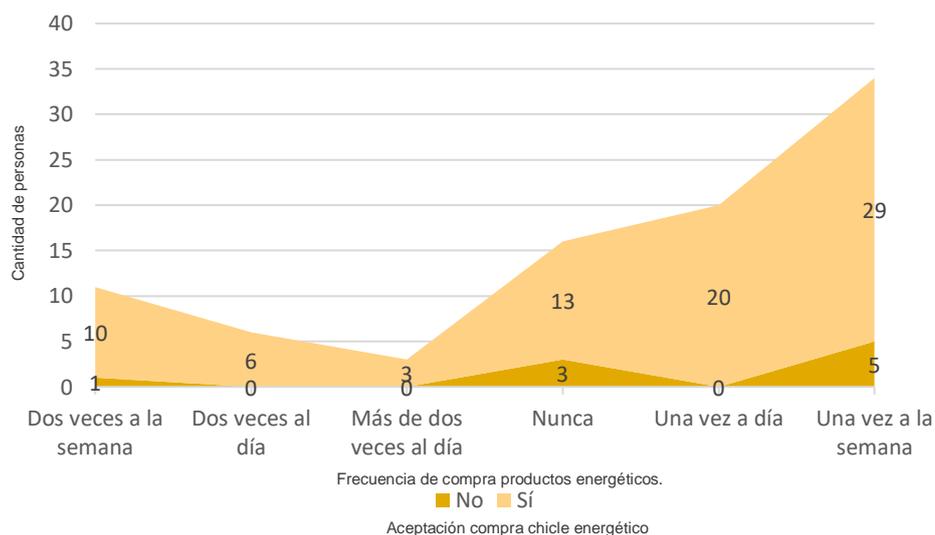


Figura 3: Relación frecuencia de consumo productos energéticos y aceptación de compra chicle energético.

Por otro lado, los factores que más tomaban en cuenta al escoger un chicle eran la durabilidad del sabor, escogida por el 33.3% de encuestados, con la calificación más alta de 5 factores, seguido por la funcionabilidad-beneficio del chicle, escogida por 22 personas. De igual manera, el sabor preferido de chicle

para los encuestados son sabores refrescantes como menta y hierbabuena con un 53% de preferencia. El nombre más atractivo para el producto fue "ActiveGum", con un 46.7% de aceptación. Respecto a la presentación del producto, la caja metálica con 8 unidades y el empaque de papel cartulina con 6 unidades tuvieron mayor preferencia. Por otro lado, un 42.2% escogió las pastillas rectangulares tipo Trident como la forma de chicle más atractiva.

Por último, acerca de la competencia directa existente en Quito, el 98% de los encuestados no sabía ni conocía ninguna marca de chicle energético que se produzca o comercialice en la ciudad.

#### Conclusiones análisis del cliente:

- Los clientes ven al chicle energético como un producto innovador y diferenciador que sustituyen a productos energizantes caros y chicles tradicionales sin valor alguno.
- El segmento potencial son personas de entre 20-50 años, que tengan una vida muy activa, ya que son las que más energía extra necesitan. No habrá discriminación de clase económica al ser un producto beneficioso para el cuerpo y además accesible comparado con los otros sustitutos energéticos.
- El precio del chicle por unidad fluctuaría en un rango de aceptabilidad de entre \$0.30 a \$0.75, mayor al precio de un chicle tradicional donde la mayoría de las personas los adquiere a \$0.10.
- La mejor manera de publicitar al producto es por medio de redes sociales y usando el boca a boca ya que generan más confianza hacia el consumidor.
- Los lugares preferenciales para vender los chicles energéticos son tiendas minoristas y supermercados, ya que en esos lugares hay una alta frecuencia de compra tanto para chicles como productos energizantes.
- Lo que más se aprecia en un chicle para los consumidores es la durabilidad del sabor, seguido por la funcionalidad-beneficio que este llegue a dar.
- El sabor de chicle más apetecido por los consumidores es la menta, juntamente con una forma de chicle rectangular en pastillas y la presentación

ideal para este tipo de chicle es en una caja metálica o empaque de papel cartulina, de 6 unidades por paquete.

- No existe ningún chicle funcional que brinde energía en el mercado de Quito, por lo que no hay competencia directa para el producto.

#### **4. Capítulo IV: Oportunidad de Negocio**

##### 4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente:

El entorno económico del Ecuador presenta algunas oportunidades para el negocio. Según el BCE (2017), en junio del 2017 la economía ecuatoriana registró un crecimiento positivo del PIB de 2.6% al igual que la industria de alimentos que tuvo un crecimiento de 3.60%. Por otro lado, la pobreza y pobreza máxima en el Ecuador disminuyeron a un 23.1% y 8.4% respectivamente. Por lo tanto, existe una capacidad adquisitiva mayor en el mercado de alimentos ya que, por un lado, existe menos pobreza, lo que refleja que cada vez hay más dinero en los bolsillos de los ecuatorianos, y, por otro lado, el crecimiento de la industria de alimentos indica que hay mayor consumo y oferta en sus productos aumentado la rentabilidad del sector. En cuanto a los factores político y social, existe una alta regulación y detención hacia productos altos en químicos como las bebidas y pastillas energizantes que pueden causar enfermedades e incluso son causantes de muertes en jóvenes. Esto demuestra una oportunidad para dar a conocer un sustituto a esos productos mediante un chicle energético artesanal y elaborado con insumos naturales. En cuanto al factor tecnológico, en el Ecuador se ha invertido en el desarrollo de agroindustrias y alimentos para promover la calidad de productos y servicios que brindan las empresas nacionales (MIPRO, 2017). Esto fomenta el consumo de productos con un valor agregado y competitivos que brindan una funcionalidad beneficio y calidad antes que solo una marca y bajos precios como es el caso del chicle energético.

Acerca de la industria de confitería, existe una inmensa variedad de chicles, los cuales se diferencian por sus sabores, marcas, precios y formas. Sin embargo, no existe una diferenciación entre estos en el factor funcionalidad beneficio aparte de los chicles blanqueadores dentales. Según Marcelo Ramírez, ex subgerente de Confiteca en el área de Investigación y Desarrollo, tanto en el mercado ecuatoriano como en mercados vecinos no hay una producción ni comercialización de chicles energéticos. Por ende, existe una oportunidad para emprender en el chicle energético dentro del mercado nacional, adoptando una estrategia especialista “R,” es decir ser pioneros en un mercado específico, aprovechando las ventajas de emplear los primeros movimientos por la ausencia de una competencia directa (Jones, 2013, p. 309). Respecto a las barreras de entrada, existe la oportunidad de optar por una producción artesanal que disminuye los costos iniciales a tan solo \$45.000 como máximo, y reduce el alto costo de inversión comparado con una empresa de producción industrial. Para Ramírez, la producción del chicle industrial y artesanal se diferencian en los volúmenes de producción, siendo los ingredientes y la formulación de compuestos iguales en ambos casos. Es así como, distinguiéndose del chicle industrial que se lo produce para un mercado de consumo masivo, el chicle energético se enfocará en un nicho de mercado específico mediante una producción artesanal. Esto abaratará los costos de inversión inicial, reflejando otra oportunidad para el plan de negocio.

De acuerdo con la investigación cualitativa, existen beneficios del chicle al momento de mascararlo como combatir el estrés, mejorar la concentración y oxigenar el cerebro. Por otro lado, tanto el ginseng como la maca andina tienen propiedades tanto energéticas como farmacológicas. Por ende, los beneficios de mascar chicle junto a las propiedades energéticas de los insumos crean un producto ideal para ocasiones en donde se necesite combatir el sueño, fatiga y estrés. En la actualidad, el adulto de entre 20 a 50 años trabaja, estudia, conduce y pasa activo más horas al día a comparación de un adolescente o una persona de 50 años en adelante. Por lo tanto, la demanda de productos energéticos se enfoca a ese segmento que tiene una demanda más alta de productos

energizantes. Según Ana Valencia, Consumer Marketing Manager, los chicles y los productos energéticos en el mercado actual han llegado a ser muy homogenizados, sin un nuevo valor agregado o diferenciación que atraigan y beneficien a sus consumidores. Por ende, el chicle energético es un sustituto competitivo para los demás productos energizantes y chicles tradicionales ya que, además de ofrecer la misma funcionalidad, es innovador, beneficioso y de fácil portabilidad.

Por último, la investigación cuantitativa indicó que hay una correlación en los lugares de compra de productos energéticos y lugares de compra de los chicles. Esto indica que el chicle energético llegará al consumidor en el caso de que este quiera sustituir o a algún producto energizante o a los chicles tradicionales en su lugar frecuente de compra. Por otro lado, el consumidor sí está dispuesto a pagar \$0.25 o más por una unidad, sustituyendo tanto a chicles que no brindan ningún beneficio nuevo como a productos energizantes que tienen precios muy elevados. Igualmente, el consumidor meta afirmó que optaría por reemplazar sus productos energéticos tradicionales por un chicle energético ya que lo consideran innovador, portable y funcional para casos donde se necesite de una recarga energética rápida. Finalmente, la comercialización del chicle bajo el nombre de ActiveGum y con la presentación similar a las pastillas tipo Trident, tiene una alta atraktividad dentro del mercado meta, es decir personas muy activas de entre 20-50 años en la ciudad de Quito región Norte-Centro que estudian, trabajan o manejan por largo tiempo en su día a día.

## **5. Capítulo V: Plan de Marketing**

### **5.1 Estrategia general de marketing:**

Según Porter (1980) dentro de sus 4 estrategias genéricas, existen dos variables que clasifican el principio de cada estrategia; el tamaño de mercado al que se atenderá y el factor competitivo con el que se respaldará la estrategia. Por un lado, el producto de este plan de negocio se destaca por tener un valor agregado

extra, a diferencia de los chicles tradicionales en el mercado, y por ser innovador frente a los productos sustitutos energéticos existentes. Por el otro lado, el segmento en el cual está enfocado este producto es un nicho de mercado específico dentro de la ciudad de Quito. Por lo tanto, se usará la estrategia general del especialista en donde el producto cubre las necesidades de un segmento de personas en particular mediante un producto diferenciador (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, p.287). Ya que es un plan de negocios de importación y no de exportación, no es necesario aplicar una estrategia de internacionalización o inserción por lo que solamente se necesita llevar una buena relación con el proveedor internacional de ginseng. La estrategia del especialista en el chicle energético se respalda de los resultados obtenidos en el análisis externo y del cliente donde se explica lo siguiente:

- Diferenciación: factor energizante con insumos naturales como valor agregado en el chicle, además de brindar fácil portabilidad y accesibilidad para cuando se necesita una recarga energética.
- Nicho de mercado: personas entre la edad de 20 a 50 años muy activas que estudian y trabajan, además de hacer otras actividades, las cuales necesitan de una fuente de energía extra.

Respecto a la estrategia de posicionamiento, se usará una propuesta de valor de más por más. Esta propuesta ofrece más valor, calidad y beneficio al consumidor, por un precio mayor al de la competencia en el mercado. (Kotler & Armstrong, p.214, 2012). Además, otorga prestigio al consumidor al ser un producto enfocado selectivamente para un nicho en especial, en este caso las personas adultas con una rutina de vida muy activa y cansada. Por ende, el chicle brindará más valor que cualquier otro chicle en la industria, energía rápida e innovadora, el cual será plasmado por un precio más alto en el producto. Esta estrategia será explicada más detalladamente en la parte de precio dentro del Marketing Mix.

### 5.1.1 Mercado Objetivo:

La segmentación del mercado objetivo se analizó de manera geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.

- Geográfica: Ecuador, Pichincha, Distrito Metropolitano de Quito, Administración Zonal Eugenio Espejo (Quito Centro Norte).
- Demográfica: Personas de entre 20 a 50 años, hombres y mujeres d clase socioeconómica baja a alta (estratos A-(C-)).
- Psicográfica: Personas que pasen muy activas en su día a día, realizando más de una actividad diaria tale como trabajar, estudiar, manejar, entre otros.
- Conductual: Personas que busquen una fuente de energía rápida, fácil de portar e innovadora a un precio accesible.

Tabla 5: Segmentación del mercado meta

<b>Proyección población Ecuador 2017 en base al censo 2010 INEC</b>	
Ecuador	16´776.977 habitantes
Pichincha	3´059.971 habitantes
Quito, estratos A-(C-) (85% de la muestra)	2´264.523 habitantes
PEA Quito	1´495.917 habitantes
PEA Quito Administración Zonal Eugenio Espejo	259.541 habitantes
Rango de edad 20-50 años	133.044 habitantes

Tomado de: INEC y Secretaria de Territorio, Hábitat y Vivienda 2017

El segmento meta es de 133.044 habitantes económicamente activos de clase socioeconómico A a C-, entre las edades de 20 a 50 años, pertenecientes a la ciudad de Quito en la Administración Zonal Eugenio Espejo. Esta zona comprende las parroquias: Belisario Quevedo, Mariscal Sucre, Ñaquito, Rumipamba, Jipijapa, Cochapamba, San Isidro del Inca y Kennedy (Secretaria de Territorio, Hábitat y Vivienda; 2017). Este segmento representa un 5.37% de la población de Quito y un 0.85% de la población total del Ecuador.

### 5.1.2 Propuesta de valor:

Al ser un chicle energético, el consumidor podrá disfrutar tanto de la frescura y placer de mascar chicle como del fácil alcance a una recarga rápida de energía si este se siente fatigado o cansado. Por ende, existe una propuesta de valor bien marcada dentro del producto. La propuesta de valor constituye de tres componentes claves. Estos son: energía, innovación y portabilidad, que conjuntamente, llegan a formar una ventaja competitiva:

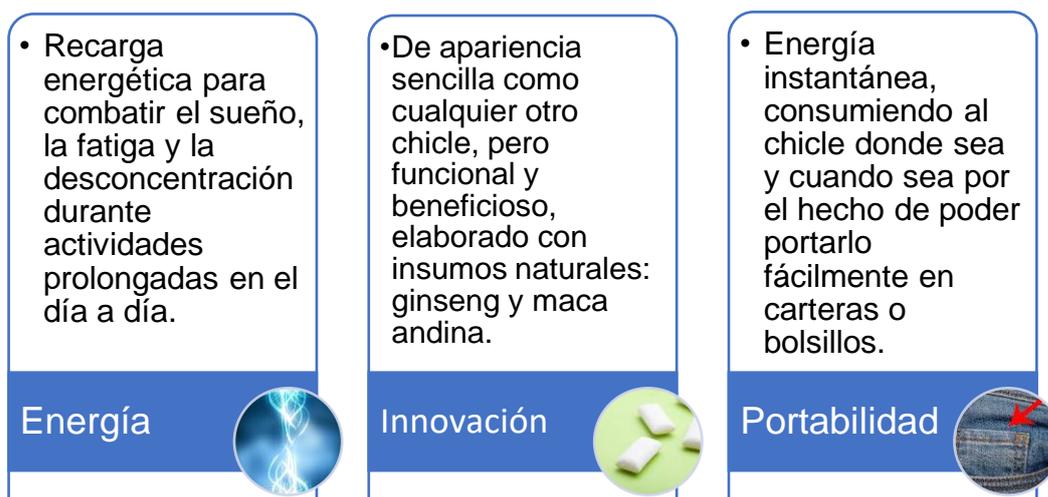


Figura 4: Componentes de la propuesta de valor del producto.

Respecto a los recursos que respaldan a la propuesta de valor, se empleará una fuerza de ventas exclusivamente para el segmento meta, en donde se utilizará una página web para responder dudas o inquietudes del producto brindando una característica personalizada al cliente, característica que ninguna otra empresa confitera lo hace. En cuanto a la plaza, el factor portabilidad se respaldará al vender al chicle en tiendas minoristas y de barrios, puntos de venta que están al paso y son de rápida compra a diferencia de farmacias o supermercados.

### 5.1.3 Mezcla de Marketing:

*Producto:*

Concepto y atributos: Chicle energético artesanal, sabor a menta a base de dos insumos naturales: la maca andina, planta con propiedades energéticas que ayuda a combatir el estrés; y el ginseng, raíz que estimula el sistema nervioso central, aumenta el rendimiento intelectual e incrementa la concentración. Este

último insumo será importado desde Canadá, mediante el proveedor Honson Pharmatech Group LTD. El ginseng panax canadiense es el segundo de mejor calidad en el mundo después del coreano. Este tiene un mayor contenido de ginsenósidos Ra y RB, compuestos energéticos que combaten la fatiga y estimulan al cerebro (Sano y Ecológico, 2014). Por otro lado, se utilizará la goma base como materia prima principal para realizar el producto de manera artesanal. Este producto es caracterizado por ser un chicle funcional, es decir, que da un beneficio extra a diferencia de un chicle tradicional.

Branding, marca, logo y slogan: La marca del producto es “ActiveGum”, que en español significa chicle activo o chicle activador, representando la funcionalidad del producto. Igualmente, respalda al primer componente de la propuesta de valor ya que el principal objetivo del chicle es activar al consumidor mediante energía comprimida. El logotipo se compone de un rayo amarillo que atraviesa el nombre del producto, a base de los colores amarillo, negro y blanco; los cuales se explicarán su significado en la parte de presentación y empaque. El slogan es “Energía a cualquier hora, en cualquier lugar” donde se reflejan los otros dos componentes del producto: innovación al ser un chicle energético con insumos naturales y portabilidad al poder consumirlo en cualquier momento, portándolo fácilmente.

Presentación, empaque y etiquetado: La forma del chicle es rectangular, de 3 cm de largo por 1 cm de ancho y con un peso de 3 gramos por unidad, similar a las pastillas Trident. La presentación del envase es rectangular hecho de papel cartón, con un desprendimiento en la parte superior del envase para sacar los chicles. Ya que uno de los componentes de la propuesta de valor es la portabilidad, se escogió el envase de papel cartón antes que la caja metálica la cual es más difícil de portar. El empaque será de 10 cm de largo por 5 cm de ancho, en el cual caben 6 chicles energéticos cubiertos de papel arroz para mantener su integridad e higiene dentro del envase. Respecto a los colores del empaque, se usarán el amarillo y naranja, que representa el factor energizante, juntamente con ilustraciones “energéticas”, y el negro, gris y blanco, representando seriedad y elegancia para un target adulto.

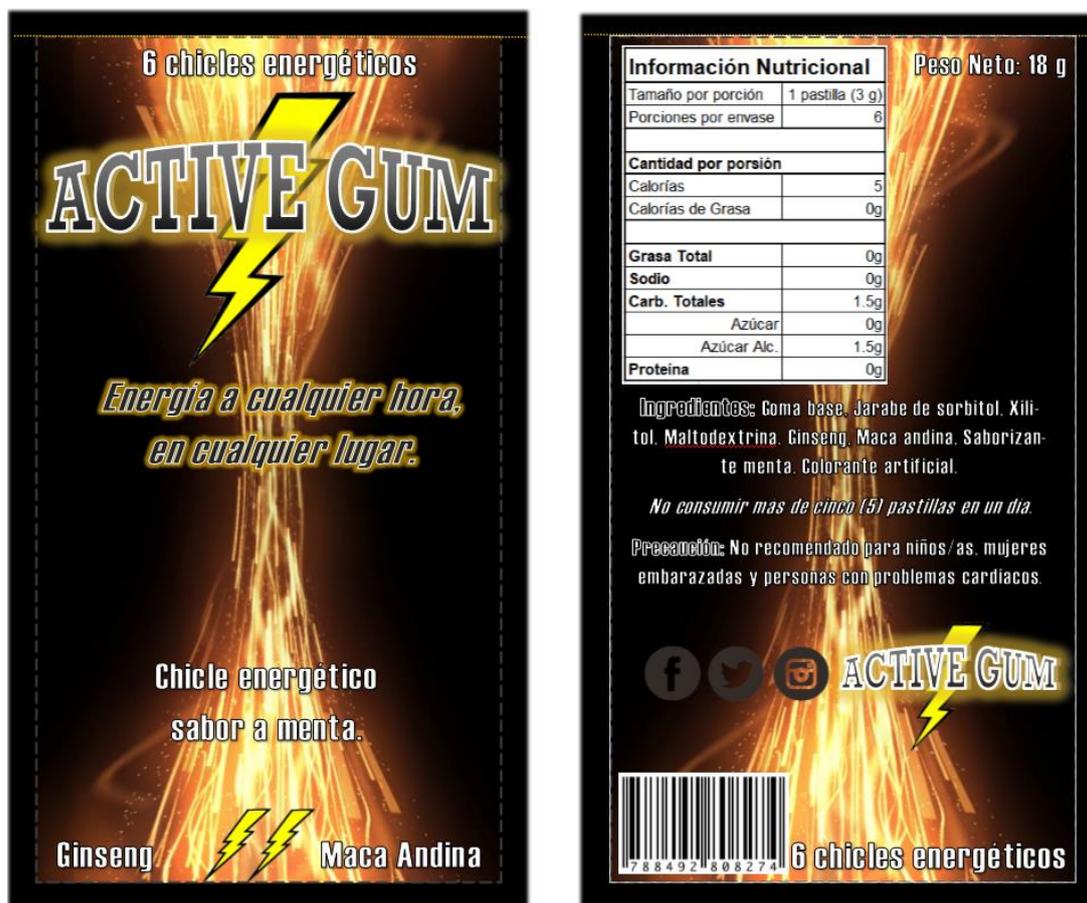


Figura 5: Logotipo, slogan, empaquetado y etiquetado del producto.

En cuanto al etiquetado del producto, este está elaborado bajo las normas INEN del apartado NTE INEN 2219: Productos de confitería; goma de mascar. (INEN, 2015). En la parte frontal se aprecia el logotipo juntamente con el slogan, además de una breve información acerca de lo que es el producto y de lo que está compuesto. En la parte posterior está la información nutricional, los ingredientes del chicle, precauciones de consumo, medios de comunicación y promoción de la marca, y el código de barras respectivo.

Estrategias de soporte al producto: Este producto nace de una innovación impulsada por el mercado, es decir, el resultado de una observación directa de las necesidades de los consumidores potenciales. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, p.312). Se usarán cuatro principales estrategias de acuerdo con la etapa en la que se encuentre el producto. En la etapa de introducción se optará por

una penetración del mercado para abarcar más participación dentro del mercado en función de la promoción y fuerza de ventas, y llegar a posicionarse en la mente de los consumidores meta. En la etapa de crecimiento se aplicará un desarrollo del producto, donde se mejorará la calidad del chicle en base a dos factores: industrializar ciertos procesos y crear nuevas líneas de chicles con sabores diferentes y multifuncionalidades. Por último, en la etapa de madurez, se aplicarán estrategias de desarrollo de mercado e integración vertical hacia adelante. Con un mercado en Quito fiel a la marca, se introducirá al producto en nuevas ciudades del Ecuador con nichos similares al de Quito Norte. Por otro lado, la integración vertical hacia adelante permitirá tener un mayor control en la distribución/venta de los chicles y así venderlos en tiendas propias sin la necesidad de un minorista. Esta última estrategia se complementará con la creación de nuevos confites funcionales tales como chocolates proteicos, caramelos para la resaca, chicles estimulantes y demás.

#### *Precio:*

Precio por unidad y por paquete: Los resultados del análisis cuantitativo al cliente indicaron que el precio mínimo aceptable por unidad de chicle es de \$0.45, donde podría extenderse hasta los \$0.70 si el producto llegase a posicionarse como un sustituto directo de los demás productos energizantes. Por otro lado, en el análisis cualitativo el rango de precios aceptable fue de \$0.35-\$0.55, siendo \$0.45 el precio promedio óptimo. Considerando ambos resultados, el precio por unidad ideal será de \$0.45, más caro que los chicles tradicionales, pero más barato que cualquier otro producto energético; por lo que se entregará un valor adicional que justifique el precio a pagar. Sin embargo, el producto se lo venderá por paquetes de 6 unidades, por lo que el precio de venta al cliente es del paquete entero y no por unidad de chicle. Con un valor unitario de \$0.45, el paquete de 6 chicles debe ser vendido a \$2.70.

Estrategias de precios: Al ser un producto que da valor extra al cliente a diferencia de los otros chicles tradicionales, se fijarán precios basados en el valor, es decir basado en la percepción y satisfacción que tendrá el cliente sobre

el producto mas no en los costos de venta (Kotler & Armstrong, 2012, p.291). La estrategia de entrada que se empleará será la penetración de mercado en precios. Según Kotler & Armstrong (2012, p.314) los productos nuevos utilizan esta estrategia para penetrar en el mercado a profundidad, atrayendo una gran cantidad de compradores rápidamente con precios no muy altos, y a su vez ganar participación en el mercado. Por ende, se comenzará a vender el paquete a un valor menor de su precio óptimo explicado anteriormente (\$2.70), con tres centavos menos por unidad de chicle para así vender el paquete a un precio final de \$2.50, equivalente a \$0.42 por unidad. Esto va de la mano con la ventaja de fraccionar el precio. Según el experto Marcelo Ramírez, el paquete debe tener un valor monetario de fácil fraccionamiento (\$2.50), es decir que se lo pueda pagar con monedas enteras sin la necesidad de entregar cambio muy fraccionado al consumidor.

Por otro lado, como estrategia de ajuste se utilizará la fijación de precios psicológica en donde el cliente percibe el precio por la calidad y beneficio que el producto da y no por su economía. (Kotler & Armstrong, 2012, p.320). El chicle en el mediano y largo plazo será visto como una fuente de energía y ya no como un simple chicle, y, como se lo explicó en el análisis del cliente y segmentación, el precio será accesible para el 85% de la sociedad (estratos A a C-) ya que será un producto que dará beneficios incluyendo a personas de bajos recursos que en la actualidad pagan más por una bebida energizante. Es así como, un alza de precios en el producto no afectará al comportamiento de compra del cliente si estos se fijan de manera psicológica o con precios de referencia de productos sustitutos más caros.

Costos de producción: El costo de producir una unidad de chicle es de \$0.16, siendo el costo total por paquete de \$0.93. Sin contar los costos indirectos de publicidad, distribución y costos fijos indirectos, existe una ganancia de \$1.57 por paquete siendo el precio inicial de venta de \$2.50.

Tabla 6: Costos de producción paquete de chicles energéticos

Producción de un paquete de 6 unidades					
Materia prima directa	Insumo (g. Por chicle)	Costo unitario (g. unidades)	Q unidades por paquete	Q de g. Por paquete	Costo total de insumo
Goma base	0.8	\$ 0.015	6	4.8	\$ 0.07200
Azúcar glass (maltodextrina)	0.7	\$ 0.010	6	4.2	\$ 0.04200
Ginseng en polvo	0.5	\$ 0.035	6	3	\$ 0.10500
Maca Andina en polvo	0.3	\$ 0.018	6	1.8	\$ 0.03240
Saborizante menta	0.07	\$ 0.010	6	0.42	\$ 0.00420
Colorante	0.06	\$ 0.008	6	0.36	\$ 0.00288
Jarabe de azúcar (sorbitol/xilitol)	0.7	\$ 0.010	6	4.2	\$ 0.04200
<b>Materia prima indirecta</b>					
Papel arroz		\$ 0.08	6		\$ 0.48
Envase de papel cartón		\$ 0.15	1		\$ 0.15
			CT unitario paquete		\$ 0.93
			CT unitario chicle		\$ 0.16

Relación con estrategia de posicionamiento: La estrategia de posicionamiento antes mencionada para el producto es de más por más. Esta estrategia indica que, a pesar de que el paquete de chicles es más caro que los demás paquetes de chicles tradicionales en el mercado, se obsequia más beneficio al cliente. Según las encuestas, Trident es la marca de chicle más consumida en el mercado, además de ser la competencia más directa de ActiveGum. Los paquetes de 6 chicles pastilla estándar de Trident tienen un precio de \$0.75, y los paquetes blíster con pastillas de centro líquido de 12 unidades cuestan \$1.75. A pesar de eso, Trident no ofrece un beneficio innovador a comparación de los demás chicles en el mercado, ni tampoco es un sustituto de otros productos que brinden beneficios al consumidor. En comparación de otros chicles, ActiveGum tiene un precio elevado por paquete. Sin embargo, ofrece más valor al consumidor, además de llegar a sustituir a productos energizantes con precios más caros, en donde, según Marcelo Ramírez, dos chicles energizantes (\$0.84) son más baratos que una bebida energizante, un café o una barra de granola; obsequiando la misma cantidad de energía al consumidor.

*Plaza:*

Punto de venta: En base a la investigación del cliente, se optará por una venta en retail en puntos de venta como tiendas detallistas de auto servicio localizadas

en el sector Quito Centro Norte. El principal punto de venta serán las tiendas minoristas Oki Doki, con 18 locales distribuidos estratégicamente en la Administración Zonal Eugenio Espejo. Oki Doki brinda soluciones de compra en todo momento del día (Corporación GPF, 2017) y, siendo ActiveGum un producto de accesibilidad inmediata para poder recibir una recarga de energía lo más rápido posible, es el lugar más adecuado para que el consumidor adquiera el producto. Por otro lado, otros puntos de venta secundarios serán las tiendas de barrio y bares de universidades, también lugares estratégicos para la venta del chicle, donde se ofrece rapidez y cercanía de compra a diferencia de supermercados. El costo de distribución por margen del minorista se detallará más adelante.

**Estructura del canal de distribución:** Oki Doki tiene un poder alto de negociación sobre sus proveedores, por lo que la mejor opción es vender el producto a un distribuidor mayorista que sea proveedor de estos locales. La empresa Corporación GPF, dueña de Fybeca, Sana Sana y Oki Doki, provee facilidades de abastecimiento y distribución en dichas empresas para negocios pequeños con nuevos emprendimientos (Corporación GPF, 2017). Es así como, para la venta en Oki Doki, se utilizará un canal de distribución largo. Por otro lado, en las tiendas de barrio y bares de universidades se utilizará un canal de distribución corto ya que habrá mayor apertura de negociación con la venta del producto hacia el minorista.



Figura 6: Canal de distribución largo.



Figura 7: Canal de distribución corto.

Estrategias de plaza y distribución: Se utilizará una estrategia de distribución intensiva, en la cual habrá una mayor cobertura de mercado en las diferentes tiendas detallistas, Oki Doki, universidades y tiendas de barrio, a costo de mayores gastos de distribución y de un menor margen de ingresos. Juntamente con la estrategia primaria de producto, el principal objetivo es penetrar más en el mercado para alcanzar un nivel de participación mayor. En la etapa de crecimiento del producto y de madurez, se adoptará una estrategia de distribución selectiva, para así aumentar el margen de venta al mantener solo cierto nivel de puntos de venta estratégicos en donde los clientes frecuenten más sus compras. Esto irá de la mano con la estrategia de integración vertical hacia adelante explicada anteriormente al tener un mayor control de distribución sobre el producto y al seleccionar en dónde vender o si vender en un local propio con la creación de nuevas líneas de confitería energética.

*Promoción:*

Estrategia de promoción: A pesar de que se sugirió por parte de la experta Ana Valencia una estrategia pull, es necesario emplear la estrategia push en la etapa de introducción y crecimiento del producto. La estrategia push se enfoca en iniciativas dirigidas a los mayoristas y minoristas para que cooperen con la empresa, referenciando la marca al mostrar y promocionar los productos, ofreciendo suficiente visibilidad en las perchas. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009, p.380). En la etapa de madurez, ya con más poder de venta y con una participación de mercado más alta, se optará por una estrategia pull al vender el chicle directamente hacia el cliente y así formar lazos más fuertes con ellos, haciendo que los consumidores demanden la venta del chicle en los puntos de venta.

Publicidad: Según el análisis del cliente, los mejores medios de publicidad para la venta del chicle son las redes sociales y la radio. En primer lugar, las redes sociales son de gran utilidad ya que permiten explicar a menor costo y de manera personal el beneficio que brinda el chicle energético. Igualmente, brindan un servicio al cliente personalizado y se obtiene una mejor retroalimentación sobre

la opinión del producto. Las tres redes sociales que se utilizarán serán Facebook, Snapchat e Instagram. Por otro lado, la mayoría del público en el mercado meta que pasa largos períodos de tiempo trabajando o conduciendo usa la radio como herramienta de entretenimiento para escuchar música, o como herramienta de información para escuchar noticias y reportajes. Ahí es donde existe una gran oportunidad para promocionar el chicle en espacios publicitarios dentro de las radios, e incluso dentro de la radio digital Spotify, utilizada actualmente por jóvenes adultos. El costo de publicidad se detallará más adelante.

Fuerza de ventas: Respecto a la fuerza de ventas, la herramienta más eficiente será la promoción de boca en boca por medio de un diálogo verbal con los clientes potenciales, emitiendo un mensaje claro sobre el beneficio del producto, para finalmente obtener información relevante hacia la empresa. La fuerza de ventas será promovida por todos los miembros de la empresa, encargados de promocionar personalmente la marca, al vender no sólo un producto de consumo, sino más bien energía como necesidad al consumidor. El gerente de ventas y comercio se encargará de monitorear la fuerza de ventas con el apoyo de la publicidad en las redes sociales. Por último, se usarán estrategias de promoción personalizadas directas (insight), las cuales, según la experta Cristina Valencia, consiste en vender directamente por cierto plazo de tiempo fuera de tiendas para ver como el consumidor reacciona al producto.

Promoción de ventas: En el corto plazo se hará una mayor promoción de ventas a personas que trabajen, estudien o manejen por largas horas; con el uso de merchandising en universidades, centros corporativos y terminales de transporte público en Quito Norte para brindar incentivos de compra como promociones o muestras gratis del producto mediante samplings. Esto ayudará a agilizar una compra inmediata del producto, al plasmar en el consumidor la idea de un chicle totalmente diferente y beneficioso en el mercado. Para esto, se utilizarán impulsores de marcas con el uso de modelos, zanqueros, bailarines, entre otros; que entregarán muestras gratis y exhibirán banners acerca del producto.

Relaciones públicas: Según Lambin, Gallucci, & Sicurello (2009, p.440), las relaciones públicas tienen como objetivo establecer una imagen corporativa

positiva y de confianza mutua entre la empresa y su público. Este factor será cubierto mediante una promoción selectiva hacia el segmento potencial de clientes. Se creará un lazo más fuerte con los consumidores al enfocarse en cubrir sus necesidades en lugar de solo ser un confite de venta masiva para cualquier tipo de consumidor. Además, se establecerá una imagen saludable, al sustituir otros productos energizantes dañinos para el cuerpo humano por sus altos niveles de cafeína, taurina y otros compuestos químicos.

Publicidad directa: Se usarán herramientas tradicionales de publicidad como el uso de pancartas, posters, banners y flayers cerca de los puntos estratégicos de venta. También se usará la promoción por correo electrónico tanto a clientes naturales en un principio como a clientes corporativos en un mediano plazo. Además, se harán semestralmente exhibiciones del producto en ferias de alimentos funcionales. Por último, se creará una página web oficial de la empresa, donde se indicará fotos del producto y sus beneficios, proceso de elaboración e incluyendo una ventana de sugerencias para saber qué piensan del chicle, atender dudas de clientes y recibir una retroalimentación de ellos a través de sugerencias y recomendaciones.

#### 5.1.3.1 Costos proyectados plaza y promoción:

Dentro del plan de marketing, existen tanto los costos directos por los bienes vendidos, indicados anteriormente en el precio, como los indirectos que se reflejan en la plaza y promoción.

En primer lugar, los costos de plaza radicarán en la comisión que recibirán los minoristas como porcentaje del precio vendido. Según corporación GPF, en las tiendas Okidoki su comisión será de un 2% de margen del precio de venta al público (PVP) por unidad. Por otro lado, las tiendas de barrios cobran una comisión promedio de 1.60%. Por ende, los costos mensuales para la venta de 6000 unidades, proyectadas para el primer trimestre, serán de \$275. Estos costos irán aumentando proporcionalmente con el aumento de precio del producto y cantidad de unidades vendidas al mes.

En segundo lugar, los costos de promoción comprenden los costos de publicidad en los 3 medios explicados anteriormente: Redes Sociales (Facebook), Radio Spotify y venta directa mediante el boca a boca. Facebook cobra un mínimo de \$2.50 por publicidad diario. Sin embargo, para alcanzar un mayor público, se optará por pagar \$5.50 diarios lo cual aumentará el alcance de target a 12,000 personas. Las demás redes sociales como Instagram y Twitter se usarán mediante una cuenta personal gratuita. Respecto a Spotify, se pagará \$50 mensuales como costo por mil impresiones, es decir por mil anuncios de 10 segundos al mes. En promedio, diariamente se alcanzaría a anunciar 33 veces la promoción del producto, esto en función de que se escuche el anuncio completo y no esté bloqueada la publicidad en el oyente por cuentas premium. Por último, los costos de materiales para la venta directa como flyers, pancartas y demás serán de aproximadamente \$130 mensuales. El costo total de promoción llegará a ser de \$350.50 al mes.

Sumando los costos de promoción y plaza, se pagarán \$625.50 al mes. En función de las ventas mensuales del primer trimestre, estos costos representarán un 4% de los ingresos y formarán parte de los gastos generales. De igual manera, este 4% irá aumentando proporcionalmente con el aumento de ventas durante los 5 años del negocio.

Tabla 7: Proyección de costos Plan de Marketing Plaza y Promoción.

PROYECCIÓN COSTOS DE MARKETING PLAZA Y PROMOCIÓN					
Ventas mensuales del primer trimestre	\$15,000.05				
Unidades vendidas mensualmente	6000				
Plaza		Promoción			
Unidades vendidas en OkiDoki	3500	mensuales	Facebook		
Comisión OkiDoki (costo)	\$ 0.05	por unidad	Costo por día	\$ 5.50	
Precio de venta al público	\$ 2.50		Alcance	12,000	personas del público seleccionado
Precio de venta a minorista	\$ 2.45		Costo mensual	\$ 170.50	
Margen de ganancia OkiDoki	2.00%	por unidad			
Total costo mensual	\$ 175.00		Radio Spotify		
			Costo CPM	\$ 50.00	como mínimo por mil impresiones
Unidades vendidas por tiendas de barrio	2500	mensuales	Impresiones diarias	33.33333	veces (anuncios completos de 15 sec.)
Comisión Tiendas de barrio (costo)	\$ 0.04	por unidad	*Impresiones en función a anuncios completos y cuentas Spotify gratuitas		
Precio de venta al público	\$ 2.50		Publicidad directa boca a boca		
Precio de venta a minorista	\$ 2.46		Flayers, pancartas y afiches	\$ 100.00	mensuales
Margen de ganancia Tienda de barrio	1.60%	por unidad	Material extra de publicidad directa	\$ 30.00	mensuales
Total costo mensual	\$ 100.00				
<b>TOTAL COSTOS DISTRIBUCIÓN</b>	<b>\$ 275.00</b>	<b>mensual</b>	<b>TOTAL COSTOS PROMOCIÓN</b>	<b>\$ 350.50</b>	<b>mensual</b>
TOTAL COSTOS INDIRECTOS MARKETING					
PLAZA	\$ 275.00				
PROMOCIÓN	\$ 350.50				
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 625.50</b>				
Ventas mensuales primer trimestre	\$15,000.05				
Porcentaje de costos promoción y plaza	4%				

## 6. Capítulo VI: Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional

### 6.1 Misión, Visión y Objetivos de la organización:

#### 6.1.1 Misión:

ActiveGum es una empresa quiteña enfocada a mejorar el rendimiento del adulto activo en sus actividades cotidianas, a través de un chicle energético, fácil de portar, elaborado a base de componentes naturales; demostrando compromiso con la sociedad, mediante la continua innovación, operación rentable y en el crecimiento sustentable de la empresa.

#### 6.1.2 Visión:

Posicionarnos como una marca referente en confitería energética a nivel nacional en el año 2028, con una mayor cobertura de nuestros productos ampliando nuestros canales de distribución, comprometidos en mejorar el rendimiento en las actividades de nuestros clientes con nuestros productos energéticos.

#### 6.1.3 Objetivos:

##### *Mediano Plazo:*

- Aumentar el volumen de ventas anuales en un 6% al tercer año (Finanzas).
- Capacitar al personal administrativo en temas de agroindustria y logística comercial anualmente mejorando su productividad en un 15% (Formación y Crecimiento).
- Cubrir un 80% del mercado meta en Quito Norte y los valles en 4 años (Cliente).
- Lanzar dos líneas de nuevos productos de confitería energética a mediados del cuarto año (Procesos Internos).

##### *Largo Plazo:*

- Aumentar el volumen de ventas anuales en un 12% al quinto año (Finanzas).
- Incrementar la capacidad de producción en un 30% mediante la industrialización de los procesos al sexto año (Procesos Internos).

- Incrementar el rendimiento del personal no capacitado en un 20% para el sexto año (Formación y Crecimiento).
- Fabricar tres nuevas líneas de confitería funcional además de la energética a mediados del séptimo año (Procesos Internos).
- Cubrir cuatro nuevos mercados, Guayaquil, Cuenca, Manta e Ibarra, en los próximos 7 años (Cliente)

## 6.2 Estructura Organizacional:

### 6.2.1 Estructura Legal:

ActiveGum se constituirá como una Compañía Limitada por 3 socios bajo un capital cerrado. La junta general se compondrá así:

Tabla 8: Constitución legal de la empresa

Junta General de accionistas	José Miguel Paredes (CEO), Socio 1 (CFO), Socio 2 (Gerente de producción)
Representante legal	José Miguel Paredes
Razón Social	ActiveGum Cía. Ltda.

El objeto social de la empresa es la producción y comercialización de confitería energética a base de insumos naturales.

Respecto a los pasos para la constitución de la empresa, según el programa de educación financiera Cuida Tu Futuro (2015), se requiere:

1. Reservar el nombre en la Superintendencia de Compañías, confirmando que no exista ninguna otra empresa con la misma razón social.
2. Elaborar el estatuto social de la empresa validado mediante una minuta y adquirir el certificado de cuentas de integración de capital respectivo.
3. Elevar una escritura pública mediante un notario público.
4. Obtención de los permisos municipales como: pago de la patente municipal, certificado de cumplimiento de obligaciones (CCO) y permiso de funcionamiento del departamento de bomberos de Quito.
5. Inscribir a la compañía en el Registro Mercantil del cantón Quito.

## 6. Obtención del RUC en el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Por otra parte, también se requiere obtener la categorización otorgada por el MIPRO para autorizar la producción de productos alimenticios y realizar los trámites necesarios y normas técnicas otorgadas por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria; 2014).

### 6.2.2 Estructura Organizacional:

La estructura de la empresa es de carácter orgánico, es decir, con adaptación al cambio y descentralizada (Jones, 2008, p.107). Así mismo, el tipo de estructura será funcional, con un alto grado de especialización, en donde los empleados trabajarán en sus departamentos respectivos como con la posibilidad de trabajar en otros proyectos de la empresa (Jones, 2008, p.144).

Respecto a las estructuras organizacionales de la competencia, la mayoría de estas son de carácter vertical y mecanicistas al ser grandes empresas industrializadas. Su estructura suele ser de tipo divisional o matricial con altos niveles de rivalidad y mala comunicación. (Jones, 2008, p.166). ActiveGum es una empresa pequeña que promueve la flexibilidad y el apoyo en tareas de diferentes niveles de la organización a través de una estructura orgánica.

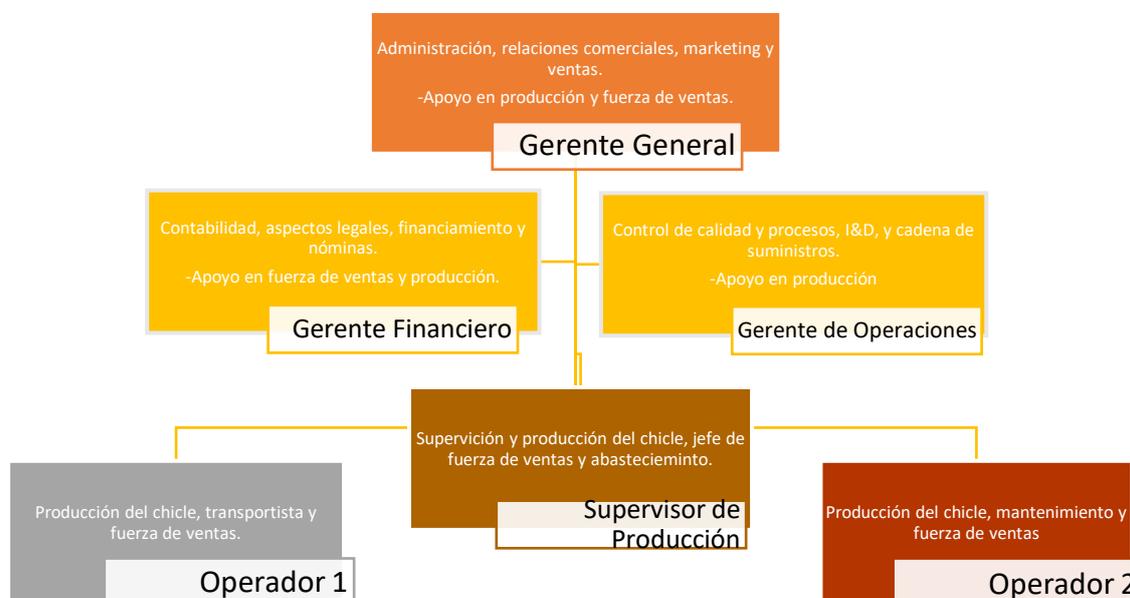


Figura 8: Organigrama funcional de ActiveGum

Se escogió esta estructura ya que se encuentra beneficioso tener a los accionistas como administrativos de la empresa, los cuales trabajarán para el crecimiento de esta en lugar de subcontratar terceros que probablemente trabajen con la competencia. Para ilustrarlo, las pequeñas empresas prefieren subcontratar servicios financieros ya que lo ven menos costoso. Sin embargo, no ven la ventaja de tener un gerente financiero propio que sepa la evolución de la empresa desde sus principios y que, además de realizar sus principales actividades, sea un apoyo extra en la producción y fuerza de ventas. Por ende, los costos que no se ahorrarían con la subcontratación al pagar un sueldo de \$1000 mensuales (\$250 más que el costo de una subcontratación) serán recompensados por una rentabilidad más alta en la fuerza de trabajo.

### 6.2.3 Cadena de Valor:

<b>Tecnología y desarrollo:</b> Investigación e innovación para la perfección de la funcionalidad energética, sabor y diseño del producto. Mejoras tecnológicas en software para una mejor eficacia operativa en inventarios, producción y abastecimiento. Desarrollo de merchandising y líneas de nuevos productos con diferentes funcionalidades.				
<b>Infraestructura de la empresa:</b> Bodegas amplias para el almacenaje de la mercancía a distribuir. Almacenaje adecuado de inventario e insumos naturales. Capacidad de expansión para nueva maquinaria. Reputación de imagen hacia los stakeholders (proveedores, clientes, distribuidores y sociedad).				
<b>Adquisición de bienes y activos:</b> Provisión de material para el empaquetado, etiquetado y empaque. Planificación para adquirir nueva maquinaria (industrialización de la empresa). Adquisición de hardware y software para gestión de procesos digitales y TIC's.				
<b>Administración de RRHH:</b> Entrenamiento superior al personal en áreas de biotecnología y comercialización. Fomento al compromiso con el servicio al cliente en los empleados. Manejar una política de fuerza de trabajo estable juntamente con un clima laboral adecuado.				
<b>LOGÍSTICA DE ENTRADA:</b>	<b>OPERACIONES:</b>	<b>LOGÍSTICA DE SALIDA:</b>	<b>MKT Y VENTAS:</b>	<b>SERVICIOS POST-VENTA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisión planificada de insumos y materia prima.</li> <li>• Importación de ginseng Panax desde Canadá.</li> <li>• Importación de goma base.</li> <li>• Control y registro de inventario de insumos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Composición óptima de la funcionalidad energética y farmacológica en el chicle.</li> <li>• Producción artesanal del chicle energético.</li> <li>• Pruebas de calidad y funcionalidad del chicle.</li> <li>• Empaquetamiento y etiquetado automatizado.</li> <li>• Bodegaje y almacenamiento de inventario por terminar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embalaje y distribución al mayorista.</li> <li>• Eficiente procesamiento de los órdenes.</li> <li>• Planificación de inventario suficiente para órdenes inesperadas.</li> <li>• Contacto con minoristas confirmando abastecimiento del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento y promoción de la propuesta de valor: "energía portable natural".</li> <li>• Venta enfocada en mayor precio mayor beneficio (Más por Más).</li> <li>• Fuerza de ventas del producto mediante el boca a boca.</li> <li>• Publicidad en medios estratégicos usados por el cliente meta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento de satisfacción en los clientes.</li> <li>• Recepción e inmediata respuesta hacia sugerencias, quejas y dudas por medio de redes sociales y Webpage.</li> <li>• Compensación al cliente por mercancía dañada o alterada.</li> </ul>

Figura 9: Cadena de valor ActiveGum.

#### Actores dentro de la cadena de valor:

Dentro de las actividades primarias, los proveedores locales y el socio comercial en Canadá forman parte de la logística de entrada. Por otro lado, el distribuidor

mayorista de Corporación GFP y las tiendas detallistas son actores de la logística de salida y parte de la etapa de ventas. En la etapa de operaciones y marketing y ventas, el actor principal es la empresa conformada por todos sus empleados ya que estos son la mano de obra y fuerza de ventas del producto hacia los consumidores. En la etapa de servicios postventa, el principal actor es el consumidor que brindará retroalimentación del producto a la empresa para saber en qué mejorar. Por último, los actores dentro de las actividades de apoyo son proveedores de activos, bienes y tecnología y el mismo capital humano de la empresa encargado del I&D y la capacitación a los empleados.

#### Etapas generadoras de valor:

La empresa enfoca su ventaja competitiva en las siguientes etapas:

- Operaciones: En esta etapa se transforma la propuesta de valor en un bien tangible único en el mercado, desde la preparación del chicle hasta la portabilidad del producto en su diseño como producto final. Además, el uso de insumos naturales también genera valor porque demuestra una imagen preocupada por la salud del cliente.
- Marketing y ventas: La empresa posee un plan de promoción y ventas fuerte, tanto en publicidad como en fuerza de ventas. Todo el personal está comprometido en valorizar a la marca mediante la venta a los clientes. Igualmente, se publicitará el producto en medios estratégicos usados por el cliente meta como la radio y redes sociales.
- Tecnología y desarrollo: La investigación y desarrollo en la formulación y dosificación de la funcionalidad energética (única de la empresa) es un valor agregado dentro del producto, al demostrar una continua innovación en el beneficio para el consumidor, diferenciándose de la tecnología usada en los otros chicles del mercado actual.

### 6.3 Plan de operaciones comercio internacional:

#### Importación de la materia prima:

El ginseng panax, como principal insumo energético del chicle, será importado desde Canadá ya que en el Ecuador no hay proveedores de este insumo. El

ginseng panax canadiense es el segundo de mejor calidad en el mundo después del coreano. Tiene un mayor contenido de ginsenósidos Ra y RB, compuestos energéticos que combaten la fatiga y estimulan al cerebro (Sano y Ecológico, 2014). Se negoció con el proveedor por medio de la plataforma comercial Alibaba.com (Anexo 2). A continuación, se detalla información del proveedor y de la oferta comercial:

- El ginseng será importado vía aérea desde Vancouver, Canadá mediante el proveedor Honson Pharmatech Group LTD.
- El nombre del producto es Ginseng Panax quinque follum L, extracto de ginseng pulverizado. La partida arancelaria correspondiente es *1211.20.00- Raíces de ginseng, frescas o secas, incluidas cortadas, trituradas o pulverizadas.*
- En la producción mensual de 36.000 unidades de chicles (6000 paquetes) durante los primeros tres meses, se necesitan 18 kg de ginseng mensuales. Para optimizar costos de flete y volumen, se importarán 54 kilogramos de ginseng cada 3 meses por vía aérea.

#### Medidas arancelarias y paraarancelarias:

Ecuador y Canadá no poseen ningún acuerdo comercial por el momento (Embajada de Canadá en Ecuador, 2015). Sin embargo, el Ecuador mantiene vigente la VI Enmienda del Arancel Externo, en donde la partida 1211.20.00 tiene un arancel del 0% regida por una franquicia total, lo cual beneficia a la importación desde Canadá (Comex, 2017). Por otro lado, según Market Access Map (2017), existen las siguientes medidas paraarancelarias:

- Información de uso y manipulación del producto hacia el consumidor en su etiquetado o envase (Ministerio de Industrias y Productividad).
- Inspección fitosanitaria y certificado de materiales que entraron en contacto con producto (MIPRO y Ministerio de Salud Pública MSP).

#### INCOTERM:

El INCOTERM por usar es CIP (Trasporte y seguro pagados hasta aeropuerto de destino). Tanto el flete (transporte internacional) como el seguro serán

pagados por el proveedor canadiense. Al tratarse de dos cargas con un volumen de 70x50x40 cm respectivamente y menor a 70 kg, el flete aéreo resulta más conveniente y rápido, utilizando al intermediario UPS que ofrece un precio cotizado de 284.92 USD por flete (UPS, 2017).

#### Costo de la importación y pago de tributos:

El precio de venta en Canadá por kg de ginseng es de \$19.50. A continuación se detalla el costo de la importación y el pago de tributos a realizarse:

Tabla 9: Costos de Importación Ginseng y Pago de Tributos

Precio kg CANADA	\$ 19.50	Flete UPS	\$ 284.92
Cantidad	54	Seguro	3% del CPT
FOB	\$ 1,053.00		
CPT	\$ 1,337.92		
<b>CIP</b>	<b>\$ 1,378.06</b>	<b>Valor en aduanas</b>	
Aranceles	\$ -		0%
FODINFA	\$ 6.89		0.50%
ICE	\$ -		0%
IVA	\$ 166.19		12%
<b>COSTO TOTAL BRUTO</b>	<b>\$ 1,551.14</b>		
Costos de manipulación y tasas aduaneras	\$ 350.00		
<b>CT NETO</b>	<b>\$ 1,901.14</b>		
<b>Costo unitario kg</b>	<b>\$ 35</b>		

#### Flujograma de procesos de la importación:

Se detallan los procesos necesarios de la importación para que el ginseng (mercancía) llegue a las instalaciones de ActiveGum:

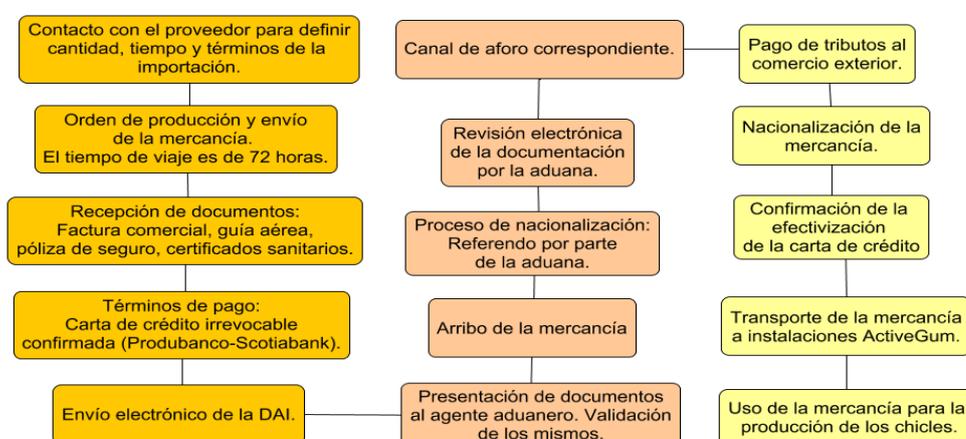


Figura 10: Flujograma de procesos para la importación de ginseng.

#### 6.4 Plan de operaciones para la producción del chicle:

##### 6.4.1 Proceso para la producción y venta del chicle energético:

Para la producción y venta del chicle se fijan los siguientes procesos:

- Adquisición de materia prima e insumos (Gerente General y Supervisor de Producción): se adquirirá de proveedores nacionales el azúcar en polvo, maca andina en polvo, jarabe de azúcar, saborizante de menta, colorante, papel arroz y envases. Tanto el ginseng como la goma base serán importadas de Canadá y de Estados Unidos respectivamente.

- Almacenamiento e inventario de materia prima (Supervisor y Operadores): Se inspeccionará el estado y la cantidad de la materia prima para después hacer un inventario de esta y almacenarla en la bodega.

- Producción del chicle (Gerente de Operaciones, Gerente General, Supervisor de producción y Operadores):

-Formulación del compuesto energético (semestralmente): Se dosifica la cantidad óptima del compuesto energético a base del ginseng y la maca andina mediante el método científico de prueba y error.

- Derretido de la goma base: se derrite en un horno la goma base a 80° C por 10 minutos, ablandándola para el mezclado.

- Mezcla del chicle: se mezcla el jarabe de azúcar y el azúcar en polvo con la goma base derretida hasta formar una pasta pegajosa y blanda. Seguido de esto, se vierte el compuesto energético, colorante y saborizante. Este sub-proceso toma 5 minutos dependiendo del batch.

- Amasamiento del chicle: ya fría la pasta, se procede a amasar por 20 minutos, donde se añade más azúcar en polvo para evitar que la masa se pegue o destruya e intensificar el sabor del chicle.

- Forma, cortado y partido: se corta la masa en tiras para comenzar a dar forma rectangular al chicle. Se deja enfriar por 10 minutos y se procede a partir las barras en pequeñas pastillas.

-Acondicionamiento del chicle: con la forma ya definida del chicle, se traslada a un lugar con temperatura, luz y aire controlado para dejar al chicle acondicionarse por 1-2 horas.

-Control de calidad (Gerente de Operaciones y Supervisor): se hace un control de calidad por muestreo aleatorio del producto terminado para verificar sus propiedades y funcionalidad.

-Empaquetado y etiquetado (Supervisor y Operadores): los chicles pasarán por la máquina envolvente que cubrirá a las pastillas con papel arroz y los sellará en el paquete de papel cartón. La máquina procesa 50 paquetes por minuto.

-Inventario del producto final y almacenamiento (Operadores): se realiza un inventario del producto final para tener listos los pedidos. Se almacena el producto final en cajas de 200 unidades en la bodega.

-Distribución al mayorista y minoristas (Operadores): según contratos y políticas del mayorista (Grupo GPF) y minoristas, se distribuirá el producto hacia almacenes de acopio y puntos de venta.

-Visita a puntos de venta (Gerente General/Gerente de Finanzas): se harán visitas mensuales a las tiendas para llevar un control de la venta y promoción del producto, además de recibir notificaciones por parte del minorista.

-Servicio post venta (Gerente General/Gerente de Finanzas): se brindará un servicio post venta al cliente por reclamos o devoluciones por mercancía dañada o alterada.

A continuación, se muestra el flujograma de todo el proceso de producción hasta el servicio post-venta de la empresa. Igualmente, el mapa de procesos que indica los procesos gobernantes, sustantivos y adjetivos que la empresa gestionará.

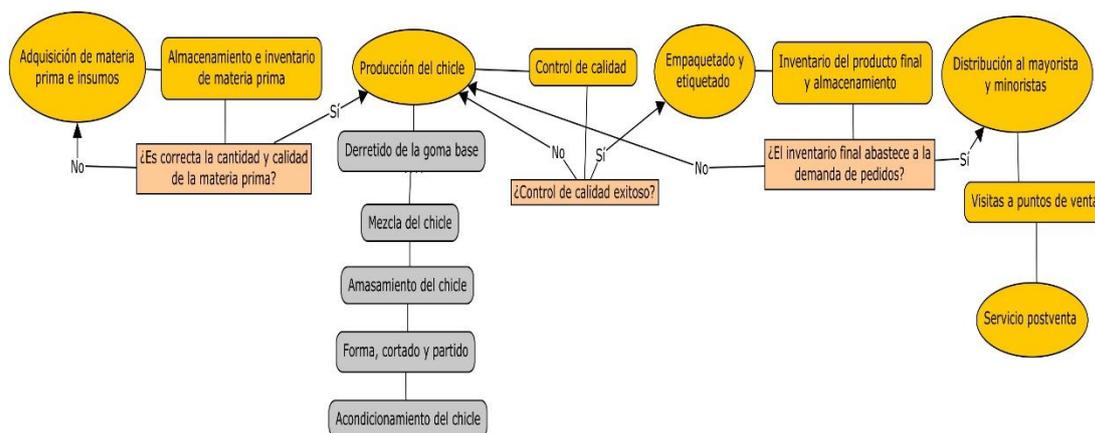


Figura 11: Flujograma de procesos sobre la producción y comercialización en ActiveGum.

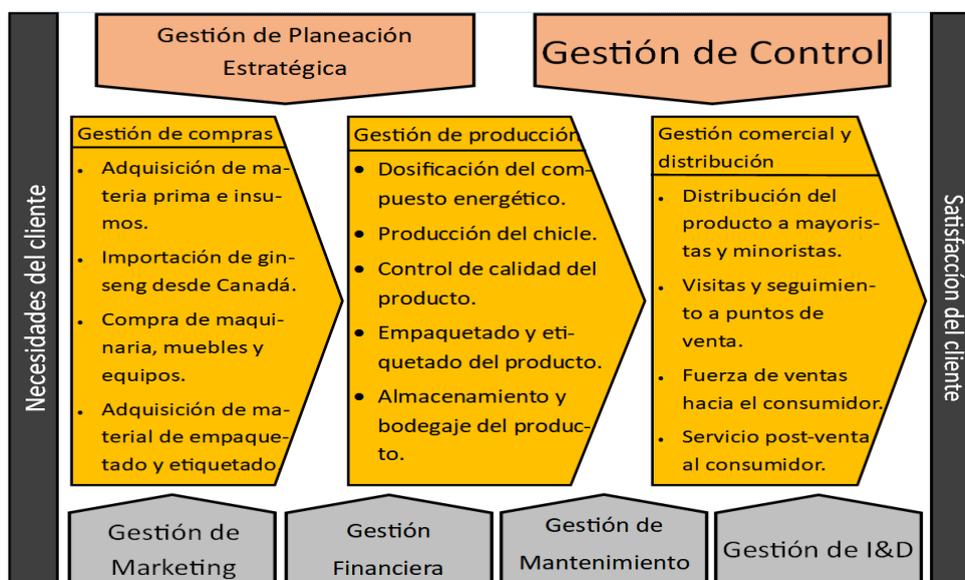


Figura 12: Mapa de procesos ActiveGum.

### 6.5 Infraestructura y ubicación de la empresa:

La empresa se ubicará en el ByPass del kilómetro 3 en la vía Interoceánica, antes de Miravalle. La propiedad "Terravalle 3" está a nombre del Ing. Teófilo Meneses, con un área total de 4.500 m<sup>2</sup>. Dentro de la propiedad, ActiveGum pagará arriendo por una infraestructura de dos pisos con un área de 170 m<sup>2</sup>. El costo del arriendo mensual será de \$500 mensuales, incluido mantenimiento y guardiana. Los servicios básicos se pagarán aparte.

Respecto a la infraestructura, la empresa se dividirá en dos pisos. En el primer piso se encuentra el área administrativa juntamente con un lobby y sala de recepción. Aparte, en el mismo piso, está el área de máquinas y el área operativa y de producción. Se contará con una cuarto de acondicionamiento, necesario para la elaboración del chicle, y con una oficina de control para el gerente de producción y supervisor. En el segundo piso estará la sala de reuniones, capacitaciones y conferencias, y, por otra parte, la bodega. La bodega se dividirá en almacenamiento de suministros e inventarios y almacenamiento de productos terminados y demás. Por último, se contará con baños y vestidores en planta baja y con un área de break en el segundo piso para que los empleados puedan descansar y comer un lunch. En el Anexo 3 se detalla gráficamente la infraestructura y la ubicación de la empresa.

## **7. Capítulo VII: Evaluación Financiera**

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos:

#### Ingresos:

La única fuente de ingresos que tiene ActiveGum es la venta de los chicles energéticos. Se proyectó una venta inicial de 6000 productos mensuales, dirigidos a un 4,5% del mercado meta como base mínima aceptable de ventas en los primeros 3 meses. Las ventas irán creciendo trimestralmente, llegando a tasas de crecimiento anuales promedio de entre 2%-3.5%, menores a la tasa de crecimiento de la industria la cual es 3.6% (SRI, 2017). Respecto al incremento del precio, según la SIC (2017), las principales empresas de la industria han ido incrementado sus precios de confitería en un 3.5% en los últimos 3 años. Por ende, el precio inicial del paquete de chicles será de \$2.50, con un incremento del 3.5% anualmente.

Tabla 10: Ingresos proyectados anuales ActiveGum

Ventas proyectadas anuales (USD)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de ventas	72,551	74,503	76,957	79,696	82,495
Precio de venta	\$ 2.50	\$ 2.59	\$ 2.68	\$ 2.77	\$ 2.87
Total ingresos ventas	\$181,377.56	\$192,777.41	\$206,095.16	\$220,900.61	\$236,661.95

Para el primer año se esperarán ventas de \$181,378, llegando a ingresos de \$236,662 en el quinto año. Acerca de las políticas de la empresa, del total de ventas, un 75% será a contado y un 25% por cobrar, mientras que las compras a proveedores serán de un 15% a contado y un 85% en crédito. Así, la empresa tendrá más liquidez y tiempo para cubrir pasivos corrientes.

#### Costos:

Los costos de producción se dividen en costos directos y CIF, donde los CIF son más elevados por la materia prima indirecta cara, costos indirectos de activos (depreciación, mantenimiento y seguro) y sueldos.

Tabla 11: Costos de producción anuales ActiveGum

COSTOS DE PRODUCCIÓN ANUALES (USD)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos variables directos	\$ 21,800.13	\$ 22,424.67	\$ 23,163.09	\$ 23,987.49	\$ 24,829.98
Costos fijos directos	\$ 19,411.40	\$ 21,121.75	\$ 21,540.55	\$ 21,967.97	\$ 22,404.18
Costos indirectos de fabricación	\$ 63,351.24	\$ 65,844.78	\$ 71,805.21	\$ 73,676.24	\$ 75,943.29
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCION</b>	\$104,562.78	\$109,391.20	\$116,508.85	\$119,631.70	\$123,177.46
<b>Costo de producción unitario</b>	\$ 1.44	\$ 1.47	\$ 1.51	\$ 1.50	\$ 1.49

Sin embargo, el costo de producción unitario es menor al precio de venta en todos los años, con un margen de ganancia promedio unitario de \$1.20 en los 5 años. Respecto al inventario, como política de previsión, se tendrá un 10% de inventario de productos terminados para ventas del próximo mes y un 100% de inventario de materia prima para la producción del siguiente mes.

#### Gastos:

Los principales gastos radican en los sueldos administrativos y gastos generales que comprenden: suministros, servicios básicos, arriendo, publicidad y

distribución, y constitucionalidad. Los gastos de ActiveGum se indican a continuación:

Tabla 12: Gastos anuales ActiveGum

GASTOS ANUALES (USD)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	\$ 55,642.40	\$ 60,641.89	\$ 61,866.07	\$ 63,115.44	\$ 64,390.53
Gastos generales	\$ 17,535.10	\$ 16,161.50	\$ 16,868.12	\$ 17,637.82	\$ 18,449.42
Gastos de depreciación	\$ 4,768.00	\$ 4,768.00	\$ 4,768.00	\$ 4,640.67	\$ 4,768.00
Gastos de amortización	\$ 1,066.67	\$ 1,066.67	\$ 1,066.67	\$ 977.78	\$ 1,066.67
Gastos de intereses	\$ 2,072.75	\$ 1,705.90	\$ 1,293.22	\$ 828.98	\$ 306.75
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 81,084.92</b>	<b>\$ 84,343.96</b>	<b>\$ 85,862.08</b>	<b>\$ 87,200.70</b>	<b>\$ 88,981.36</b>

## 7.2 Capital de trabajo, inversión inicial y estructura de capital:

### Capital de Trabajo Neto:

El capital de trabajo neto se lo calculó de manera contable, es decir, activos corrientes menos pasivos corrientes, donde se obtuvo un saldo inicial de \$5,582.90.

Tabla 13: Capital de Trabajo Neto con Efectivo anual ActiveGum

CAPITAL DE TRABAJO NETO						
CT INICIAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Activo corriente	\$ 10,328.36	\$ 10,637.91	\$ 12,394.18	\$ 15,323.72	\$ 21,301.84	\$ 32,490.35
Pasivo corriente	\$ 4,745.46	\$ 5,620.20	\$ 5,773.54	\$ 6,133.17	\$ 6,607.11	\$ 1,160.19
Capital de trabajo neto	\$ 5,582.90	\$ 5,017.70	\$ 6,620.64	\$ 9,190.55	\$ 14,694.74	\$ 31,330.16

El capital de trabajo neto incluye el efectivo necesario del proyecto en los primeros meses de operación para regularizar saldos negativos de caja que se obtendrían en el estado de flujo de efectivo.

### Inversión inicial y estructura de capital:

La inversión inicial del proyecto es de \$37,676.90, en donde se incluye la inversión en activos PPE, activos intangibles, inventarios y capital de trabajo sin efectivo. La inversión está mejor detallada en el Anexo 4.

Respecto a la estructura de capital, esta se divide en 50% por capital propio y 50% con deuda a largo plazo.

Tabla 14: Estructura de capital ActiveGum

<b>Estructura de capital</b>	Propio capital	50%	\$ 18,838.45
<b>\$ 37,676.90</b>	Deuda L/P	50%	\$ 18,838.45

### 7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera y estado de flujo de efectivo:

#### Estado de resultados:

En los dos primeros años se reflejan pérdidas netas debido al bajo volumen de ventas que no llegan a cubrir los gastos administrativos y generales. En el primer año, existe un déficit neto de -\$3,463.40 a causa de los altos gastos de financiamiento. Para el segundo año, la pérdida neta mejora a -\$928.42 y ya existe una utilidad operativa de \$777.48 por un aumento en ventas y una disminución en gastos financieros. En los años 3 y 4 la empresa comienza a generar utilidades netas con márgenes de 1.21% y 4.23%. En el quinto año, la empresa obtuvo una utilidad neta de \$15,503 con un margen bruto del 50% aproximadamente. Se puede ver el estado de resultados a mayor detalle en el Anexo 5.

#### Estado de Situación Financiera:

El plan de negocios tiene una vida proyectada de 5 años. En el año inicial (año 0), tanto pasivos como patrimonio presentan valores altos debido a la inversión inicial que está dividida entre deuda y capital propio. En el año 1 y 2 se refleja una falta de liquidez ya que no hay un flujo de efectivo alto. En los años 3 y 4, los activos aumentan por la reinversión en maquinaria, equipos y software, acompañado de un incremento en caja por mayor ventas y liquidez. Esto va de la mano con la inyección de capital por la reinversión de activos no corrientes que aumenta el valor del patrimonio. Finalmente, en el último año los pasivos disminuyen a \$1.160.19 ya que no existen más cuentas por pagar a proveedores de inventarios. Por otro lado, los activos se incrementan a \$49,451 en el último año por la acumulación de efectivo juntamente con el incremento en ventas. El patrimonio igual aumenta a \$48,291, siendo las utilidades retenidas un 48% del patrimonio total. El estado de situación está mejor detallado en el Anexo 6.

### Estado de Flujo de Efectivo:

Según el estado de flujo de efectivo, las actividades operacionales reflejan saldos positivos, a excepción del primer año, lo que demuestra una gestión de liquidez independiente de apalancamientos o deuda. Por otro lado, las actividades de inversión tienen saldos negativos en los años 3 y 4 por la reinversión de activos no corrientes. Por último, en las actividades de financiamiento, se inyectó capital propio adicional de \$4,000 en el año 3 y de \$2,500 en el año 4 para regularizar los saldos negativos de efectivo al final del periodo debido a la reinversión de activos no corrientes, generando un mejor flujo de efectivo a expensas de inyectar capital extra por parte de los acreedores. El estado de flujo de efectivo está mejor detallado en el Anexo 7.

#### 7.4 Proyección de flujos de caja, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración:

##### Flujos de caja:

El flujo de caja del proyecto presenta en todos los años de operación flujos positivos, lo que indica que existe una buena administración del dinero respaldada de las utilidades generadas en los últimos 3 años. Sin embargo, para el flujo de caja del inversionista, tanto en el primer año como en el tercero, existen flujos negativos debido a la amortización del capital y la reinversión de activos no corrientes. A pesar de eso, ambos flujos tienen un período de recuperación de 4.3 años, menor al tiempo de vida del proyecto, Esto indica que se recuperará lo invertido antes de la finalización del proyecto.

Tabla 15: Flujos de caja ActiveGum

Flujo de caja proyecto						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos	\$ (37,676.90)	\$ 356.89	\$ 6,275.54	\$ 4,011.77	\$ 8,758.37	\$53,447.58
Acumulado	\$ (37,676.90)	\$ (37,320.01)	\$ (31,044.47)	\$ (27,032.70)	\$ (18,274.33)	\$35,173.25
Periodo de Recuperación	4.34					
Flujo de caja inversionista						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos	\$ (18,838.45)	\$ (3,953.81)	\$ 1,841.22	\$ (561.63)	\$ 4,028.52	\$48,541.75
Acumulado	\$ (18,838.45)	\$ (22,792.26)	\$ (20,951.04)	\$ (21,512.66)	\$ (17,484.14)	\$31,057.61
Periodo de Recuperación	4.36					

Los flujos de caja están a mayor detalle en el Anexo 8.

### Cálculo de la tasa de descuento y CAPM:

Para el cálculo del CAPM y WACC, se utilizaron los siguientes valores macroeconómicos:

Tabla 16: CAPM y WACC ActiveGum

Tasa libre de riesgo (U.S Department of the Treasury)	2.22%
Rendimiento del mercado (S&P 500)	13.49%
Beta proyecto (Damodaran)	1.01
Riesgo país (Banco Central del Ecuador)	4.47%
Tasa de impuestos del proyecto	33.70%
<b>CAPM</b>	<b>18.12%</b>
Tasa de interés préstamo (Produbanco)	11.83%
<b>WACC</b>	<b>12.98%</b>

El WACC (12.98%) se usará como tasa de descuento para los criterios de valoración del proyecto y el CAPM (18.12%) como la tasa de descuento para la valoración del inversionista.

### Criterios de valoración:

Los criterios de valoración se muestran a continuación:

Tabla 17: Criterios de valoración ActiveGum

<b>Criterios de Valoración</b>			
<b>Criterio de inversión proyecto</b>		<b>Criterio inversión inversionista</b>	
VAN	\$4,743.22	VAN	\$1,971.11
IR	\$1.13	IR	\$1.10
TIR	16.11%	TIR	20.32%
Periodo Recuperación	4.34	Periodo Recuperación	4.36

Los VAN del proyecto e inversionista tuvieron valores positivos de \$4,743.22 y \$1,971.11 respectivamente, lo que indica que, además de cubrir la inversión, se obtiene un plus adicional de rentabilidad. Relacionado a lo anterior, el IR del proyecto indica que por cada dólar invertido se obtendrá \$1.13 adicional y el IR del inversionista indica una ganancia de \$1.10 por dólar invertido. Finalmente, las TIR indican ser superiores a las tasas mínimas de rentabilidad (CAPM y WACC) para el proyecto y para el inversionista, las cuales son 16.11% y 20.32% respectivamente. Dicho lo anterior, tanto los VPN positivos como las TIR

mayores a las tasas de descuento indican viabilidad, rentabilidad y aceptación del proyecto.

#### Mejoras y recomendaciones:

En los flujos de caja del inversionista, para obtener flujos positivos en el año 1 y 3 se puede optar por una estrategia de tercerización en los primeros años en cuanto al empaquetamiento, reduciendo los costos de inversión en activos no corrientes y amortización. Así, cuando se perciban mejores flujos en el tercer año, se invertiría en una máquina de empaquetamiento propia.

En segundo lugar, en cuanto a la valoración de la empresa, los resultados fueron positivos. Sin embargo, se podría llegar a obtener un VAN más alto con una reducción de activos no corrientes y un aumento de ventas mensuales en función a la productividad en fuerza de trabajo. Es decir, invertir en activos no corrientes más económicos y aumentar el volumen de ventas contratando un operador más a medio tiempo o pagando horas extras a los operadores actuales. Por último, para disminuir el periodo de recuperación tanto del proyecto como del inversionista se puede emplear una estrategia de apalancamiento en deuda para generar mayor rentabilidad. El apalancamiento en un principio generará más gastos de inversión, pero esa inversión mitigará el efecto de activos ociosos y exceso de capital que no generan rentabilidad. Por ende, se esperaría que la deuda invertida tenga un retorno de rentabilidad del 150% como mínimo la cual disminuirá el periodo de recuperación en 6 o 8 meses aproximadamente.

#### 7.5 Índices financieros:

Dentro del proyecto se analizaron índices de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad para los cinco años. Las ratios están detalladas anualmente en el Anexo 13. Por otro lado, se compararon los índices del cuarto año de operación con los índices de la industria para determinar fortalezas y debilidades del proyecto en el ámbito financiero.

#### Razones de liquidez:

El valor de 3.22 en la razón circulante y 2.12 en la prueba ácida indican una mejor liquidez en la empresa a comparación de la industria con valores de 3.95 y 2.76. Existen activos ociosos que no están generando rentabilidad, pero no en gran tamaño como en el caso de la industria. Por otro lado, la razón de efectivo indica que la empresa obtiene \$1.41 en dos a tres días por cada dólar adeudado.

#### Razones de endeudamiento:

La razón de endeudamiento de la empresa es de 0.34, menor a la de la industria de 0.58. Esto indica que existe un exceso de capitales en la empresa, por lo que se recomienda cierta proporción de deuda para llegar a un equilibrio óptimo entre deuda y capital. Sin embargo, la cobertura de efectivo indica que la empresa reduce la carga financiera 5 veces más rápido que la industria, con valores de 22.61 contra 4.16.

#### Razones de actividad:

La empresa tiene una mayor rapidez de cobranzas comparado con la industria, siendo este de 7.76 contra 49.94. Así mismo, el período de cuentas por pagar de la empresa es mayor que el de cuentas por cobrar, por lo que se refleja un ciclo de efectivo óptimo de la empresa que genera liquidez suficiente para sus obligaciones.

#### Razones de rentabilidad:

Respecto al margen de utilidad, la empresa obtuvo un 4% de margen contra un 8% de la industria. Como recomendación se puede optar por un mayor volumen de ventas mediante estrategias de ofensiva o un recorte de gastos para generar mayor utilidad. En cuanto al ROA y ROE, la empresa posee una fortaleza rentable en activos en comparación a la industria (21% contra 17%), pero una rentabilidad en capital menor que la industria (29% contra 43%). Se recomienda nuevamente evitar excesos de capital diversificándolo en deudas y mantener activos no ociosos para generar oportunidades de rentabilidad.

La comparación de los índices financieros entre la empresa y la industria están mejor detallados en el Anexo 12.

#### Mejoras y recomendaciones:

Respecto a los índices financieros, en la liquidez se podría disminuir la razón circulante a 2, optimizando la cantidad de activos ociosos que no generan rentabilidad. Esto, mediante el uso de economías a escala con maquinaria más industrializada que reducirá costos de inventario y costos indirectos de fabricación.

En las razones de endeudamiento, el exceso de capitales propios se puede mitigar con reinversión apalancándose de deuda. Sin embargo, se deberá tomar en cuenta que el incremento de deuda reducirá la cobertura de efectivo, por lo que se buscará tener un equilibrio entre ambos índices.

Por último, en las razones de rentabilidad el margen de utilidad podrá ir aumentado con el uso de economías a escala y reducción de comisiones a terceros en los gastos generales. Como estrategia, se puede emprender una venta directa en un local propio, en el que también se venderán otras líneas de confitería funcional. En cuanto al ROE, como se explicó anteriormente, se puede utilizar el capital en exceso y activos ociosos en una reinversión para generar mayor rentabilidad mediante un apalancamiento.

## **8. Capítulo VIII: Conclusiones Generales**

- En el entorno externo del Ecuador, dentro del factor social y político, se promueve el consumo de productos naturales libres de químicos como las bebidas energizantes. Esto crea una importante oportunidad de negocio para la empresa que brindará un producto natural energético.
- Por el lado económico, con el crecimiento de la industria en un 3.60%, el negocio tiene una gran oportunidad de crecer respaldado por el aumento del

poder adquisitivo de las personas en la compra de productos de consumo frecuente como lo son el chicle y energizantes.

- La empresa tiene una gran oportunidad en la industria ya que existen confites funcionales y menos aún con ingredientes dirigidos a brindar energía extra al consumidor.
- La empresa venderá el producto a personas de entre 20 a 50 años en Quito Norte que pasan muy activas en su día a día, realizando más de una actividad diaria. Este segmento adquirirá el producto ya que en su mayoría son personas que buscan una fuente de energía rápida, fácil de portar y económicamente accesible.
- El chicle energético es un producto innovador y diferenciador, que sustituirá a productos energizantes caros y chicles tradicionales sin valor alguno. Esto se sustenta en la propuesta de valor que remarca su fácil portabilidad, naturalidad en los insumos y efectividad como producto energético.
- El producto se lo venderá a \$2.50 bajo el nombre de ActiveGum. Este precio representará al chicle como un producto de más por más, en donde el consumidor pagará más por recibir mucho más en cuanto al beneficio y funcionalidad.
- La estructura organizacional funcional orgánica, juntamente con una cadena de valor fuerte en operaciones, innovación y ventas, brindan a la empresa un soporte en el clima laboral, indispensable para la productividad de trabajo, y una ventaja competitiva frente a las demás empresas confiteras.
- La operación comercial internacional esta sustentada en beneficio de la empresa. Se importará insumos de calidad mundial, ginseng panax desde Vancouver-Canadá, y se optimizarán costos y tiempos optando por una vía área en términos CIP, en donde se importará la cantidad de 54 kg trimestrales a un costo total neto de \$1,901.14.
- El proyecto refleja aceptación, viabilidad y rentabilidad financiera en donde los VAN son de \$4,743.22 para el proyecto y \$1,971.11 para el inversionista, con las TIR respectivas de 16.11% y 20.32%, mayores a las tasas de descuento CAPM y WACC. Esto creará mayor atracción para futuros inversionistas.

- Los índices financieros de la empresa presentan más ventajas que desventajas contra los índices de la industria. Existe una mejor cobertura de efectivo que la industria, en donde se reduce la carga financiera 5 veces más rápido que la industria. También, los ciclos de efectivización y liquidez son más eficientes que la industria y existe una rentabilidad en activos fuerte con un ROA de 27% y un margen de utilidad del 4%.

**Referencias:**

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria; agosto 2014; Guía de Requisitos que se requieren para la Obtención del Permiso de Funcionamiento de los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario. Disponible en: <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf>, recuperado: 16/04/2017.

Alibaba.com, High Quality Natural Panax quinque folium. Disponible en: [https://www.alibaba.com/product-detail/High-Quality-Natural-Panax-quinque-folium\\_50033765497.html](https://www.alibaba.com/product-detail/High-Quality-Natural-Panax-quinque-folium_50033765497.html), recuperado: 26/11/2017.

Alibaba, 2017, Maquinaria para fabricar chicle. Disponible en: <https://spanish.alibaba.com/f/maquina-para-fabricar-chicle.html>, recuperado: 16/04/2017.

AméricaEconomía, mayo 2017, Fatiga crónica y estrés son las causas más comunes de baja laboral en México. Disponible en: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/fatiga-cronica-y-estres-son-las-causas-mas-comunes-de-baja-laboral-en-mexico>, recuperado: 22/10/2017.

Arancel del Ecuador. Anexo I, Nomenclatura de designación y codificación de mercancías del Ecuador (Sexta enmienda – 2017). Resolución No. 020-2017, Comité de Comercio Exterior (COMEX).

Banco Central del Ecuador, 2017, Riesgo País. Disponible en: [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais), recuperado 11/04/2017.

Banco Central del Ecuador, enero 2017, Cifras económicas del Ecuador. Disponible en: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previ>

siones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201701.pdf, recuperado: 15/04/2017.

Banco Central Ecuador, enero 2017, Evolución de la Balanza Comercial. Disponible en: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201701.pdf>, recuperado: 15/04/2017.

Banco Central del Ecuador, octubre 2017, Ecuador: reporte mensual de inflación. Disponible en: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201710.pdf>, recuperado: 20/11/2017.

Banco Central del Ecuador, noviembre 2012, Ecuador: Reporte mensual de inflación. Disponible en: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201211.pdf>, recuperado: 2/12/2017.

Banco Mundial, 2017, Ecuador. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>, recuperado: 15/04/2017.

Cámara de comercio Quito, enero 2016, Guía general del importador. Disponible en: [http://www.lacamaradequito.com/media/com\\_lazypdf/pdf/Guia\\_General\\_del\\_Importador\\_r\\_.pdf](http://www.lacamaradequito.com/media/com_lazypdf/pdf/Guia_General_del_Importador_r_.pdf), recuperado 15/04/2017.

CCEC, 2016, Relaciones Bilaterales. Disponible en: <http://www.ecucanchamber.org/index.php/relaciones-bilaterales>, recuperado: 11/04/2017.

Coface, enero 2017, Canada: Economic Studies and Country Risk. Disponible en: <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Canada>, recuperado: 13/04/2017.

CONGOPE, 2015, Seguridad alimentario (PDF). Disponible en: <http://www.congope.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/Seguridad-Alimentaria-texto.pdf>, recuperado: 28/01/2018.

Cuida tu Futuro, 2015, Pasos para crear una empresa en el Ecuador. Disponible en: <https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>, recuperado: 12/11/2017.

Damodaran, Betas by Sector. Disponible en: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html), recuperado: 17/12/2017.

Datosmacro, 2017, Prima de riesgo Canadá. Disponible en: <http://www.datosmacro.com/prima-riesgo/canada>, recuperado 13/04/2017.

Ecuadorinmediato, enero 2018, Políticas alimentarias del Ecuador promueven adecuada nutrición en infantes. Disponible en: [http://www.ecuatorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=2818768846](http://www.ecuatorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818768846), recuperado: 28/01/2018.

Embajada de Canadá en Ecuador, 2015, Relaciones Canadá-Ecuador. Disponible en: [http://www.canadainternational.gc.ca/ecuador-equateur/bilateral\\_relations\\_bilaterales/index.aspx?lang=spa](http://www.canadainternational.gc.ca/ecuador-equateur/bilateral_relations_bilaterales/index.aspx?lang=spa), recuperado: 11/04/2017.

Ekos, diciembre 2016, Economías de mercados emergentes en 2017. Disponible en: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=8415>, recuperado: 10/04/2017.

Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural, Banco Central del Ecuador. Marzo 2017. Archivo PDF

Freedom House, 2017, Freedom in the world 2017. Disponible en: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2017/canada>, recuperado: 11/04/2017.

Geert Hofstede, 2016, Ecuador. Disponible en: <https://geert-hofstede.com/ecuador.html>, recuperado: 16/04/2017.

Geert Hofstede, 2016, Ecuador. Disponible en: <https://geert-hofstede.com/canada.html>, recuperado: 16/04/2017.

Global Business Solutions, 2016, El Entorno y su impacto en los negocios: caso ecuatoriano. Disponible en: <http://gbs.com.ec/index.php/11-noticias/25-lorem-ipsum>, recuperado: 10/04/2017.

Government of Canada, enero 2018, Canadian Agricultural Partnership. Disponible en: <http://www.agr.gc.ca/eng/about-us/key-departmental-initiatives/canadian-agricultural-partnership/?id=1461767369849>, recuperado: 02/02/2018.

ICEX España, 2016, Canadá Marco Político. Disponible en: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/marco-politico/index.html?idPais=CA>, recuperado 13/04/2017.

INEC, junio 2012, Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Disponible en: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>, recuperado: 16/04/2017.

INEC, enero 2017, Índice de precios al consumidor. Disponible en: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Enero-2017/ipc%20Presentacion\\_IPC\\_enero2017.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Enero-2017/ipc%20Presentacion_IPC_enero2017.pdf), recuperado: 15/04/2017.

INEC, 2016, Panorama Laboral y Empresarial del Ecuador. Disponible en: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202016\\_final2908.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202016_final2908.pdf), recuperado: 16/04/2017.

INEC, 2017, Proyecciones Poblacionales. Disponible en: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>, recuperado 1/11/2017.

INEN, 2015, Norma Técnica Ecuatoriana: Productos de Confeitería Goma de Mascar Requisitos. Disponible en: [http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/07/nte\\_inen\\_2219.pdf](http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/07/nte_inen_2219.pdf), recuperado: 15/11/2017.

Invest in Canada; 2016; Science, Technology, and Innovation. Disponible en: [http://tradecommissioner.gc.ca/innovators-innovateurs/assets/pdfs/Invest\\_Canada\\_Science\\_Technology\\_Innovation\\_eng.pdf](http://tradecommissioner.gc.ca/innovators-innovateurs/assets/pdfs/Invest_Canada_Science_Technology_Innovation_eng.pdf), recuperado:16/04/2017.

Jones, G. (2013). Teoría Organizacional (7ma. Edición). México. Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Fundamentos de Marketing. (14ta. Edición) México. Pearson.

Lambin, J., Gallucci, C., Sicurello, C., (2009). Dirección de marketing. Gestión Estratégica y Operativa del mercado. (2da. Edición). D. F. México. Mc Graw Hill.

La República, agosto 2017, Lenin moreno un cambio de formas, pero por ahora no de política. Disponible en: <http://www.larepublica.ec/blog/politica/2017/08/31/lenin-moreno-un-cambio-de-formas-pero-por-ahora-no-de-politica/>, recuperado: 26/10/2017.

Mejor con Salud, Goma de mascar: ¿Beneficiosa o perjudicial? Disponible en: <https://mejorconsalud.com/goma-de-mascar-beneficiosa-o-perjudicial/>, recuperado: 22/10/2017.

Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2016, Presidente Correa resalta avances tecnológicos del Ecuador. Disponible en: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/presidente-correa-resalta-avances-tecnologicos-del-ecuador/>, recuperado: 16/04/2017.

Market Acces Map, noviembre 2017, Requirements applied to 121120 - Ginseng roots, fresh or dried, whether or not cut, crushed or powdered exported to Ecuador from Canada. Disponible en: <http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?product=1211200000&country=218&partner=124&year=2017&source=1|TC&AVE=1>, recuperado: 24/11/2017.

ProEcuador, marzo 2014, Bebidas no alcohólicas. Disponible en: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/PROEC\\_PPM2014\\_BEBIDASNOALCOH%C3%93LICAS\\_ESTADOSUNIDOSI.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/PROEC_PPM2014_BEBIDASNOALCOH%C3%93LICAS_ESTADOSUNIDOSI.pdf) , recuperado 29/01/2018.

Produbanco, diciembre 2017, Tarifario de Tasas. Disponible en: <https://www.produbanco.com.ec/media/389757/637-formatos-prd-tasas-del-viernes-01-al-domingo-31-de-diciembre-del-2017.pdf>, recuperado: 13/12/2017.

Sano y Ecológico, septiembre 2014, Propiedades del Ginseng. Disponible en: <http://sanoyecologico.es/propiedades-del-ginseng/>, recuperado: 2/11/2017.

Santander Trade Portal, abril 2017, Canadá: Política y Economía. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/canada/politica-y-economia>, recuperado: 13/04/2017.

SDR Lawyers, 2017, Salvaguardas a importaciones hasta 2017. Disponible en: <http://www.sdr.com.ec/salvaguardas-a-importaciones-hasta-2017/>, recuperado: 14/04/2017

Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda; Población e indicadores del Distrito Metropolitano de Quito. Disponible en: <http://sthv.quito.gob.ec/recursos/indicadores/parroquia/Demografia.htm>, recuperado: 22/10/2017.

Superintendencia de Compañías, 2015, Balances de Compañías Manufactureras 2015. Disponible en: [http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/pi\\_sec\\_societario/cias\\_manufactureras.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/pi_sec_societario/cias_manufactureras.zul), recuperado: 16/04/2017.

Superintendencia de Compañías, diciembre 2017, Indicadores Económicos Financieros. Disponible en: <http://www.supercias.gob.ec/home1.php?blue=ef8446f35513a8d6aa2>

308357a268a7e&ubc=Sector%20Societario/%20Estad%C3%ADsticas/  
%20Indicadores%20Econ%C3%B3micos, recuperado: 2/12/2017.

Trade Map, 2017, Comercio Bilateral entre Ecuador y Canadá. Disponible en:  
[http://www.trademap.org/BilateralRev\\_TS.aspx](http://www.trademap.org/BilateralRev_TS.aspx), recuperado: 15/04/2017.

Trading Economics, 2017, Canadá. Disponible en:  
<http://www.tradingeconomics.com/canada/gdp>, recuperado 15/04/2017.

World Justice Project, 2017, Rule of Law Index. Disponible en:  
<http://data.worldjusticeproject.org/#/groups/CAN>, recuperado: 11/04/2017

Yachay, noviembre del 2016, Yachay EP e IBM Consolidan acciones de alto desarrollo tecnológico para el país. Disponible en:  
<http://www.yachay.gob.ec/yachay-ep-e-ibm-consolidan-acciones-de-alto-desarrollo-tecnologico-para-el-pais/>, recuperado: 16/04/2017.

Yahoo Finanzas, diciembre 2017, S&P 500 Datos Históricos. Disponible en:  
<https://es.finance.yahoo.com/quote/%5Egspc>, recuperado: 17/12/2017.

## **ANEXOS**



## Anexo 2: Información de la oferta comercial del proveedor de ginseng:

 Sourcing Solutions ▾ Services & Membership ▾ Help & Community ▾ One Re

☰ Categories ▾ Products ▾  🔍 Search 👤 <sup>1</sup> My Alibaba

---

Supplier: HONSON PHARMATECH GROUP LTD ▾ 6YRS 

☰ Product Range | [Home](#) | [Company Profile](#) | [Contact Details](#)

Home > All Industries > Health & Medical > Extract > Plant Extracts > Herbal Extract (201449) [Subscribe to Trade Alert](#)



**High Quality Natural Panax quinque folium L**

FOB Reference Price: [Get Latest Price](#)

**US \$10.5-19.5** / Kilogram 10Kilogram/Kilograms (Min. Order)

Supply Ability: 10000 Kilogram/Kilograms per Month

Port: Vancouver

[✉ Contact Supplier](#)

[💬 Chat Now!](#)

### Overview

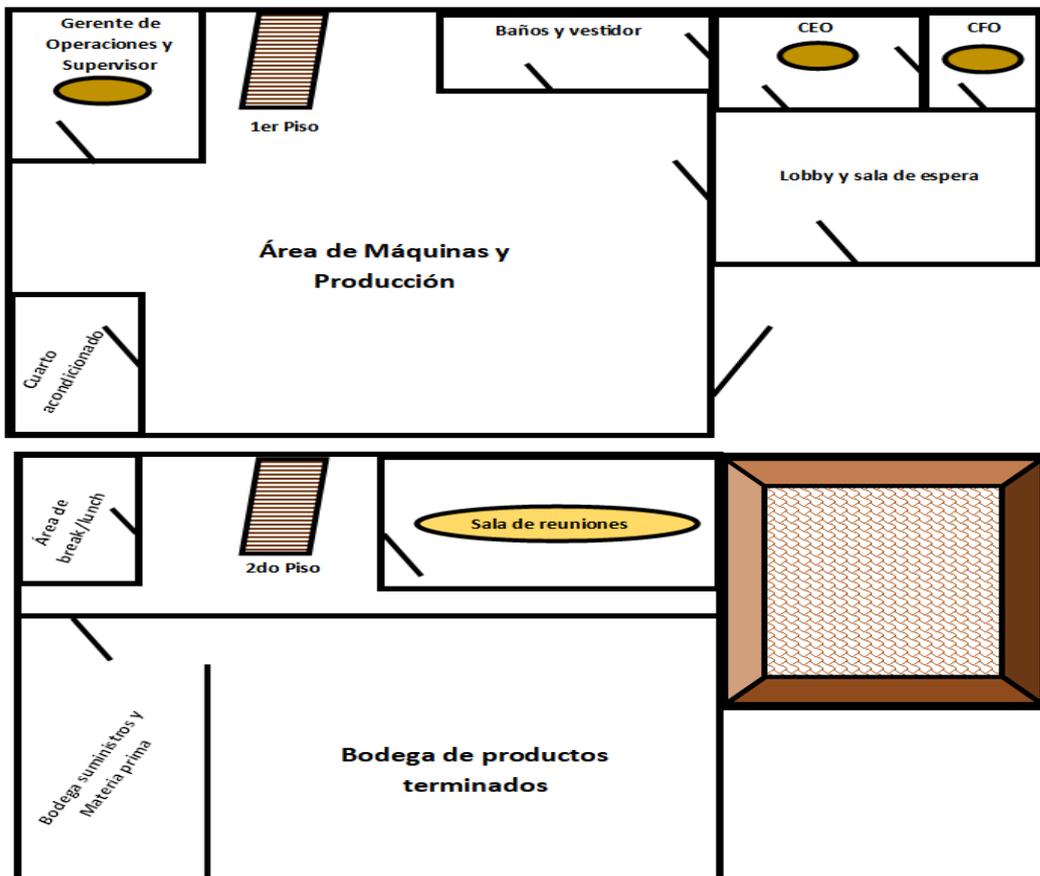
#### Quick Details

Type: Herbal Extract

Part: Root

Place of Origin: Ontario, Canada

Anexo 3: Ubicación e infraestructura de la empresa:



Anexo 4: Inversión inicial ActiveGum:

<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>	<b>\$ 37,676.90</b>
Inversiones PPE	\$ 28,894.00
Inversiones intangibles	\$ 3,200.00
Inventarios	\$ 4,745.46
Capital de Trabajo sin efectivo	\$ 837.43
<b>Estructura del capital</b>	<b>\$ 37,676.90</b>
Capital propio 50%	\$ 18,838.45
Deuda a largo plazo 50%	\$ 18,838.45

Anexo 5: Estado de Resultados Anual ActiveGum:

	Año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 181,377.56	\$ 192,777.41	\$ 206,095.16	\$ 220,900.61	\$ 236,661.95
Costo de los productos vendidos	\$ 103,756.04	\$ 109,361.87	\$ 116,475.57	\$ 119,597.39	\$ 124,297.15
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 77,621.52</b>	<b>\$ 83,415.54</b>	<b>\$ 89,619.59</b>	<b>\$ 101,303.22</b>	<b>\$ 112,364.80</b>
Gastos sueldos	\$ 55,642.40	\$ 60,641.89	\$ 61,866.07	\$ 63,115.44	\$ 64,390.53
Gastos generales	\$ 17,535.10	\$ 16,161.50	\$ 16,868.12	\$ 17,637.82	\$ 18,449.42
Gastos de depreciacion	\$ 4,768.00	\$ 4,768.00	\$ 4,768.00	\$ 4,640.67	\$ 4,768.00
Gastos de amortizacion	\$ 1,066.67	\$ 1,066.67	\$ 1,066.67	\$ 977.78	\$ 1,066.67
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACION</b>	<b>\$ (1,390.65)</b>	<b>\$ 777.48</b>	<b>\$ 5,050.73</b>	<b>\$ 14,931.51</b>	<b>\$ 23,690.19</b>
Gastos de intereses	\$ 2,072.75	\$ 1,705.90	\$ 1,293.22	\$ 828.98	\$ 306.75
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION</b>	<b>\$ (3,463.40)</b>	<b>\$ (928.42)</b>	<b>\$ 3,757.51</b>	<b>\$ 14,102.52</b>	<b>\$ 23,383.44</b>
15% Participacion trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 563.63	\$ 2,115.38	\$ 3,507.52
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ (3,463.40)</b>	<b>\$ (928.42)</b>	<b>\$ 3,193.88</b>	<b>\$ 11,987.14</b>	<b>\$ 19,875.92</b>
22% Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 702.65	\$ 2,637.17	\$ 4,372.70
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ (3,463.40)</b>	<b>\$ (928.42)</b>	<b>\$ 2,491.23</b>	<b>\$ 9,349.97</b>	<b>\$ 15,503.22</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>42.80%</b>	<b>43.27%</b>	<b>43.48%</b>	<b>45.86%</b>	<b>47.48%</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>-0.77%</b>	<b>0.40%</b>	<b>2.45%</b>	<b>6.76%</b>	<b>10.01%</b>
<b>MARGEN NETO</b>	<b>-1.91%</b>	<b>-0.48%</b>	<b>1.21%</b>	<b>4.23%</b>	<b>6.55%</b>



Anexo 7: Estado de Flujo de Efectivo Anual ActiveGum:

	Año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades operacionales</b>	<b>\$ (1,585.25)</b>	<b>\$ 4,576.63</b>	<b>\$ 8,128.16</b>	<b>\$ 14,881.25</b>	<b>\$ 22,884.97</b>
Utilidad Neta	\$ (3,463.40)	\$ (928.42)	\$ 2,491.23	\$ 9,349.97	\$ 15,503.22
Depreciaciones y amortización	\$ 5,834.67	\$ 5,834.67	\$ 5,834.67	\$ 5,618.44	\$ 5,834.67
(+) Depreciación	\$ 4,768.00	\$ 4,768.00	\$ 4,768.00	\$ 4,640.67	\$ 4,768.00
(+) Amortización	\$ 1,066.67	\$ 1,066.67	\$ 1,066.67	\$ 977.78	\$ 1,066.67
(-) Δ CxC	\$ (3,831.20)	\$ (259.50)	\$ (290.93)	\$ (315.80)	\$ (324.14)
(-) Δ Inventario PT	\$ (879.18)	\$ (43.05)	\$ (61.09)	\$ (27.18)	\$ 1,010.51
(-) Δ Inventario MP	\$ (39.03)	\$ (58.26)	\$ (66.31)	\$ (70.44)	\$ 2,036.92
(-) Δ Inventario MPI	\$ (81.84)	\$ (122.14)	\$ (139.03)	\$ (147.68)	\$ 4,270.71
(+) Δ CxP Proveedores	\$ 102.74	\$ 153.34	\$ 174.54	\$ 185.40	\$ (5,361.49)
(+) Δ Sueldos por pagar	\$ 772.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Δ Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 185.09	\$ 288.53	\$ (85.43)
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (6,040.00)</b>	<b>\$ (7,784.00)</b>	<b>\$ -</b>
Adquisición PPE e intangibles	\$ -	\$ -	\$ (6,040.00)	\$ (7,784.00)	\$ -
<b>Actividades de financiamiento</b>	<b>\$ (2,936.46)</b>	<b>\$ (3,303.31)</b>	<b>\$ 284.01</b>	<b>\$ (1,680.23)</b>	<b>\$ (4,702.46)</b>
(+) Δ Deuda a largo plazo	\$ (2,936.46)	\$ (3,303.31)	\$ (3,715.99)	\$ (4,180.23)	\$ (4,702.46)
(-) Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ 4,000.00	\$ 2,500.00	\$ -
<b>Incremento neto efectivo</b>	<b>\$ (4,521.71)</b>	<b>\$ 1,273.32</b>	<b>\$ 2,372.17</b>	<b>\$ 5,417.02</b>	<b>\$ 18,182.51</b>
Efectivo principios de periodo	\$ 4,745.46	\$ 223.75	\$ 1,497.08	\$ 3,869.25	\$ 9,286.27
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO</b>	<b>\$ 223.75</b>	<b>\$ 1,497.08</b>	<b>\$ 3,869.25</b>	<b>\$ 9,286.27</b>	<b>\$ 27,468.78</b>

Anexo 8: Flujos de caja del proyecto y del inversionista ActiveGum:

FLUJOS DE CAJA PROYECTO/INVERSIONISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+)	Utilidades antes de intereses e impuestos y participación	\$ -	\$ 777.48	\$ 5,050.73	\$ 14,931.51	\$ 23,690.19
(+)	Gastos de depreciación	\$ -	\$ 5,335.90	\$ 5,834.20	\$ 5,752.17	\$ 5,879.50
(+)	Gastos de amortización	\$ -	\$ 1,066.67	\$ 1,066.67	\$ 977.78	\$ 1,066.67
(-)	15% Participación trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 563.63	\$ 2,115.38	\$ 3,507.52
(-)	22% Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ 702.65	\$ 2,637.17	\$ 4,372.70
(=)	<b>FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (FEO)</b>	\$ -	\$ 6,605.16	\$ 10,249.50	\$ 16,629.53	\$ 22,652.76
	Inversión de capital de trabajo neto	\$ (5,582.90)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)	Variación de capital de trabajo neto	\$ -	\$ (329.62)	\$ (197.74)	\$ (87.16)	\$ 1,547.08
(+)	Recuperación de capital de trabajo neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,606.84
(=)	<b>VARIACION DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	\$ (5,582.90)	\$ (329.62)	\$ (197.74)	\$ (87.16)	\$ 10,153.93
	INVERSIONES	\$ (32,094.00)	\$ -	\$ (6,040.00)	\$ (7,784.00)	\$ -
	RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)	Recuperación maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,831.13
(+)	Recuperación vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9,225.60
(+)	Recuperación equipo de computación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,584.17
(=)	<b>GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	\$ (32,094.00)	\$ -	\$ (6,040.00)	\$ (7,784.00)	\$ 20,640.90
(=)	<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	\$ (37,676.90)	\$ 6,275.54	\$ 4,011.77	\$ 8,758.37	\$ 53,447.58
	Flujo de caja del proyecto	\$ (37,676.90)	\$ 6,275.54	\$ 4,011.77	\$ 8,758.37	\$ 53,447.58
(+)	Préstamo	\$ 18,838.45	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)	Gasto interés	\$ -	\$ (2,072.75)	\$ (1,705.90)	\$ (828.98)	\$ (306.75)
(-)	Amortización del capital	\$ -	\$ (2,936.46)	\$ (3,303.31)	\$ (3,715.99)	\$ (4,180.23)
(+)	Escudo fiscal	\$ -	\$ 698.52	\$ 574.89	\$ 435.82	\$ 279.37
(=)	<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	\$ (18,838.45)	\$ 1,841.22	\$ (561.63)	\$ 4,028.52	\$ 48,541.75

Anexo 9: Apalancamiento de la beta del proyecto:

Cálculo Beta del Proyecto			
Beta apalancada industria (Damodaran)	0.75	Razón deuda/capital industria (Damodaran)	26.84%
Beta desapalancada	0.610	Razón deuda/capital empresa	100%
<b>Beta apalancada empresa</b>	<b>1.01</b>	Tasa impuestos Industria (Damodaran)	14.66%

Anexo 10: Cálculo del rendimiento del mercado:

Tasa del rendimiento del mercado	
Valor Final (S&P 500 Close 2017)	\$ 2,684.57
Valor Presente (S&P 500 Open 2013)	\$ (1,426.19)
N	5
<b>Tasa</b>	<b>13.49%</b>

Anexo 11: Ratios Financieros anuales ActiveGum:

		Ratios Financieros anuales				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Razones de liquidez</b>						
Razón circulante	veces	1.89	2.15	2.50	3.22	28.00
Prueba ácida	veces	0.72	0.97	1.35	2.12	28.00
Razón de efectivo	veces	0.04	0.26	0.63	1.41	23.68
<b>Razones de endeudamiento</b>						
Razón de endeudamiento	veces	1.40	1.27	0.72	0.34	0.02
Cobertura del efectivo	veces	0.63	2.25	6.59	22.61	91.77
<b>Razones de actividad</b>						
Período de cuentas por cobrar	días	7.71	7.75	7.76	7.76	7.74
Período de cuentas por pagar	días	17.06	16.69	16.22	16.36	
<b>Razones de rentabilidad</b>						
Margen de utilidad	%	-0.02	0.00	0.01	0.04	0.07
ROA	%	-0.09	-0.03	0.07	0.21	0.31
ROE	%	-0.23	-0.06	0.12	0.29	0.32

Anexo 12: Comparación ratios financieros ActiveGum e Industria.

		Comparación		COMENTARIOS
		Año 4	Industria	
<b>Razones de liquidez</b>				
Razón circulante	veces	3.22	3.95	Activos ociosos, pero en menor cantidad que la industria.
Prueba ácida	veces	2.12	2.76	Activos ociosos, pero en menor cantidad que la industria.
<b>Razones de endeudamiento</b>				
Razón de endeudamiento	veces	0.34	0.58	Existe un exceso de capitales propios
Cobertura del efectivo	veces	22.61	4.16	Se reduce la carga financiera de manera más rápida
<b>Razones de actividad</b>				
Per. de ctas. por cobrar	días	7.76	49.94	Mayor rapidez en cobranzas y mayor plazo en el ciclo de efectivo de la empresa.
Per. de ctas. por pagar	días	16.36	80.07	
<b>Razones de rentabilidad</b>				
Margen de utilidad	%	0.04	0.08	Menor margen de utilidad
ROA	%	0.21	0.17	Fortaleza rentable en activos
ROE	%	0.29	0.43	Cantidad de capital menos rentable que la industria

