



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN DE GOMINOLAS
ARTESANALES ENRIQUECIDAS CON FIBRA SOLUBLE IMPORTADA
DESDE ALEMANIA PARA SU COMERCIALIZACIÓN EN AMBATO.

AUTOR

Christopher Josué Pérez Enríquez

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de negocio para la elaboración de gominolas artesanales enriquecidas
con fibra soluble importada desde Alemania para su comercialización en
Ambato.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Licenciado en Negocios Internacionales

Profesor Guía

María Alexandra Ordóñez Carrera

Autor

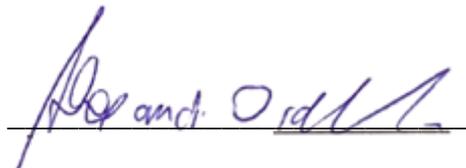
Christopher Josué Pérez Enríquez

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la elaboración de gominolas artesanales enriquecidas con fibra soluble importada desde Alemania para su comercialización en Ambato, del estudiante Christopher Josué Pérez Enríquez, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

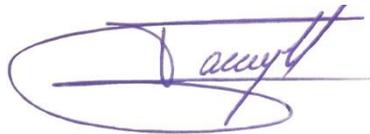


María Alexandra Ordóñez Carrera

C.C. 1714132204

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la elaboración de gominolas artesanales enriquecidas con fibra soluble importada desde Alemania para su comercialización en Ambato, del estudiante Christopher Josué Pérez Enríquez, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

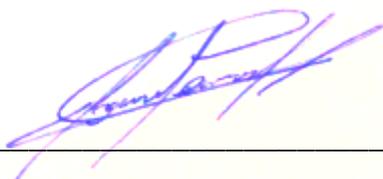


César Augusto Tamayo Herrera

C.C. 1708976699

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.”

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Christopher Pérez', written over a horizontal line.

Christopher Josué Pérez Enríquez

C.C. 1804837480

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios, a mis padres, familia y amigos que fueron y son mi soporte y guía en este proceso de elaborar mi plan de negocio.

DEDICATORIA

Este logro se lo dedico a mis padres, abuelitos, tíos y familia en general, quienes son mi soporte y siempre han estado apoyándome y alentándome a cumplir mis metas.

RESUMEN

El plan de negocio planteado tiene como objetivo exponer la viabilidad de creación de la empresa "PRODUCTOS CHRISTOPH LTDA", enfocada en la producción de gominolas artesanales enriquecidas con fibra importada de Alemania, para su venta en la ciudad de Ambato. Para esto se realizó una investigación de los factores externos de la industria, la aceptación del producto en el mercado ambateño y un análisis financiero.

La industria de confites creció un promedio de 7% en los últimos cinco años, según el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2020). Reflejando la estabilidad de esta.

Dentro de la investigación de mercados se obtuvieron resultados positivos con respecto a la aceptación de las gominolas enriquecidas denominadas "FIBRITAS" en el mercado ambateño, con un público objetivo del 90% interesados en obtener el producto y un 100% en comprarlo. La fibra ayuda al tránsito intestinal de las personas en especial aquellas que sufren problemas de estreñimiento, cuyo mayor porcentaje se encuentran en niños y adolescentes en el Ecuador. Algo que interesa mucho a la población.

La inversión inicial necesaria para la creación de la empresa y comercialización de las gominolas enriquecidas es de USD \$ 16.089,51, misma que incluye propiedad, planta y equipo, activos intangibles y salarios. Esta inversión será financiada 35% capital propio de los socios y un 65% mediante un préstamo solicitado a la Corporación Financiera Nacional a una tasa de interés del 11, 83% a un plazo de 3 años.

Las proyecciones financieras determinan que el plan de negocio es viable, conforme a los criterios de valoración, lo cuales muestran que el VAN del proyecto es de USD \$ 5.245,33, una TIR de 24,75%, valores mayores a los mínimos para que el proyecto sea rentable, obteniendo un periodo de recuperación de 4,09 años, es decir que la empresa empezará a obtener ganancias a partir del cuarto año.

ABSTRACT

The proposed business plan aims to expose the viability of creating the company "PRODUCTOS CHRISTOPH LTDA", focused on the production of artisan jellies enriched with fiber imported from Germany, for sale in the city of Ambato. For this, an investigation of the external factors of the industry, the acceptance of the product in the local market and a financial analysis were carried out.

The confectionery industry grew an average of 7% in the last five years, according to the Servicio de Rentas Internas (SRI, 2020). Reflecting its stability.

Within the market research, positive results were obtained focus on the acceptance of the enriched jellies called "FIBRITAS" in the market in Ambato, with a target audience of 90% interested in obtaining the product and 100% of buying it. Fiber helps the intestinal transit of people, especially those suffering from constipation problems, the highest percentage of which is found in children and adolescents in Ecuador. Something that interests the population a lot.

The initial investment necessary for the creation of the company and commercialization of the enriched jellies is USD \$ 16,089.51, which includes property, plant and equipment, intangible assets, and wages. This investment will be financed by 35% of the shareholders' own capital and 65% by a loan requested from the Corporación Financiera Nacional at a rate of 11.83% over a period of 3 years.

The financial projections determine that the business plan is viable, according to the valuation criteria, which show that the VPN of the project is USD \$ 5,245.33, an TIR of 24.75%, values higher than the minimum for which the project is profitable, obtaining a recovery period of 4.09 years, therefore the company will start to make profits from the fourth year.

Índice

1. Introducción.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2 Objetivo Específicos del trabajo.....	2
2. Análisis del entorno	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo	3
2.1.2 Análisis de la industria.....	9
2.1.3 Matriz EFE	11
3. Análisis del cliente	13
3.1 Investigación de mercados.....	13
3.1.1 Problema y objetivos.....	13
3.2 Investigación cualitativa	14
3.2.1 Segmentación	14
3.2.2 Entrevistas a expertos.....	14
3.2.3 Informe de grupo de focal.....	17
3.2.4 <i>Brain Mapping</i>	18
3.3 Investigación Cuantitativa.....	19
3.3.1 Tamaño de la muestra	19
3.3.2 Resultados de investigación cuantitativa.....	19
3.4 Conclusiones del análisis del cliente	20
4. Oportunidad de negocio.....	20
4.1 Tamaño de mercado potencial	23

5. Plan de marketing	20
5.1 Estrategia de Marketing	24
5.1.1 Mercado objetivo	24
5.1.2 Propuesta de valor.....	25
5.2 Mezcla de Marketing	26
5.2.1 Producto	26
5.2.2 Precio.....	31
5.2.3 Plaza.....	32
5.2.4 Promoción	33
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional ..	34
6.1 Propuesta de filosofía organizacional.....	34
6.1.1 Misión	34
6.1.2 Visión	34
6.1.3 Objetivos de la organización	34
6.2 Propuesta de Estructura Organizacional y de	
Operaciones.....	35
6.2.1 Estructura legal.....	35
6.2.2 Diseño Organizacional	35
6.3 Cadena de valor	36
6.4 Procesos	38
6.4.1 Mapa de procesos.....	38
6.4.2 Flujogramas de procesos	39
7. Evaluación financiera	46
7.1 Fuentes y políticas financieras.....	46

7.1.1 Fuentes de ingresos	46
7.1.2 Estructura de costos	47
7.1.3 Estructura de gastos	47
7.1.4 Margen de ganancia	48
7.1.5 Política de cobro	48
7.1.6 Políticas de pago	48
7.1.7 Política de inversión en activos no corrientes	49
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	49
7.2.1 Estructura de financiamiento	50
7.2.3 Capital de trabajo.....	50
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	51
7.3.1 Proyección de estado de resultados.....	51
7.3.2 Situación financiera.....	52
7.3.3 Crecimiento de los costos y gastos directos e indirectos	53
7.3.4 Crecimiento de capital de trabajo.....	54
7.3.4 Crecimiento de la propiedad, planta y equipos.....	54
7.3.5 Estado de flujo de efectivo	54
7.3.6 Flujo de caja	55
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	55
7.4.1 Estructura de capital, fuentes de financiamiento y tasas de interés	55
7.4.2 Proyección de flujo de caja del inversionista	55
7.4.3 Cálculo de la tasa de descuento.....	56

7.4.4 Criterios de inversión	56
7.5 Índices financieros	57
8. Conclusiones.....	58
REFERENCIAS.....	60
ANEXOS	65

Índice de tablas

Tabla 1. MATRIZ EFE	11
Tabla 2. Segmentación	14
Tabla 3. Personas dispuestas a compra el producto	23
Tabla 4. Mercado objetivo.....	24
Tabla 5. Proyección de ventas	25
Tabla 6. Costo de empaque y etiquetado.....	31
Tabla 7. Costo de venta	32
Tabla 8. Costos de Marketing.....	34
Tabla 9. Maquina y Equipos	42
Tabla 10. Maquinaria y equipos de oficina.....	42
Tabla 11. Materia prima.....	42
Tabla 12. Costos de importación bajo Incoterm EXW.....	45
Tabla 13. Costos de nacionalización	45
Tabla 14. Ingresos Anuales	46
Tabla 15. Costos Anuales.....	47
Tabla 16. Gastos generales	47
Tabla 17. Política de cobro	48
Tabla 18. Política de pago.....	48
Tabla 19. Activos no corrientes	49
Tabla 20. Gastos de constitución	49
Tabla 21. Inversión Inicial.....	50
Tabla 22. Estructura de capital.....	50
Tabla 23. Estado de resultados.....	51

Tabla 24. Estado de situación financiera	52
Tabla 25. Costos anuales desglosados.....	53
Tabla 26. Estado de flujo de efectivo.....	54
Tabla 27. Flujo de caja del proyecto	55
Tabla 28. Flujo de caja del inversionista	55
Tabla 29. Tasa de Descuento CAPM con Beta apalancada	56
Tabla 30. Criterios de inversión	56
Tabla 31. Indicadores.....	57

Índice de Figuras

Figura 1. Brain Mapping.....	18
Figura 2. Infografía.....	20
Figura 3. Propuesta de valor - Modelo Canvas.....	25
Figura 4. Logo del producto.....	27
Figura 5. Empaque del producto.....	28
Figura 6. Envase del producto.....	29
Figura 7. Etiqueta del producto.....	30
Figura 8. Canal de distribución.....	33
Figura 9. Organigrama de PRODCUTOS CHRISTOPH LTDA.....	36
Figura 10. Cadena de valor.....	37
Figura 11. Mapa de procesos.....	38
Figura 12. Flujograma de proceso de producción.....	41
Figura 13. Incoterm Ex Works.....	43
Figura 14. Flujograma de importación.....	44

1. Introducción

1.1 Justificación del trabajo

La gominola es una golosina característica por sus diferentes formas, colores y sabores. La producción de este confite se da tanto de manera artesanal como industrial. A su vez, es consumido por los niños y adolescentes durante todo el año, con mayor énfasis en meses como diciembre (ProChile, 2015). Esto se refleja en un constante crecimiento de la industria de confites.

Ambato es la quinta ciudad más poblada del país, con una gran concentración de niños y adolescentes, representando cerca del 30% de su población total (INEC, 2019).

Ministerio de salud publica (2017) dio a conocer que la población ecuatoriana, no consume un nivel de vegetales y fibra acorde con lo que sugiere la Organización Mundial de la Salud, 183 gr por día. Por lo cual el 6% de la población del Ecuador sufre de problemas estreñimiento incluyendo niños y adultos (GFK, 2018).

La fibra presente en cereales y vegetales ayuda a mitigar los problemas de estreñimiento y Alemania es un país caracterizado por la calidad de sus productos, entre ellos los vegetales y cereales.

Por lo tanto, debido al consumo de las gominolas y a un problema de estreñimiento en la población, se realiza este plan de negocio para elaborar y comercializar gominolas enriquecidas con fibra soluble, importada de Alemania, en la ciudad de Ambato, adaptándose a las preferencias del consumidor.

Esto brinda un valor agregado al no existir un producto similar en la industria, resultando atractivo a los consumidores, sumado un proceso artesanal que asegura un proceso de calidad de las gominolas.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar la viabilidad comercial de un plan de negocio para la importación de fibra soluble desde Alemania; con el objetivo de elaborar gominolas enriquecidas con fibra soluble, para su comercialización en tiendas de la ciudad de Ambato.

1.1.2 Objetivo Específicos del trabajo

- Realizar un análisis PEST Y PORTER para determinar barreras de entrada tanto de la industria como del país, con el fin de reconocer oportunidades y amenazas sobre el producto a importar.
- Realizar una investigación de mercados con el objetivo de conocer el nivel de aceptación del producto en el mercado ambateño.
- Desarrollar un plan de marketing para determinar el mercado meta mediante la implementación de estrategias del *mix* promocional.
- Plantear una estructura organizacional, procesos y planes de operación de la empresa.
- Elaborar un plan financiero con el fin de conocer cuánto se requiere de inversión, capital trabajo y su rentabilidad.

2. Análisis del entorno

2.1 Análisis del entorno externo

El producto se encuentra en la categoría de la Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIIU) detallada a continuación:

C1073 ELABORACIÓN DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERÍA.

C1073.2 ELABORACIÓN PRODUCTOS DE CONFITERÍA.

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

Tomado de: CIIU 4.0. (INEC, 2012)

2.1.1 Entorno externo

2.1.1.1 PEST ECUADOR

2.1.1.1.1 Análisis Político

Dentro del ámbito político, Ecuador se muestra endeble de acuerdo con el mapa de riesgo político de Marsh, lo que genera que otros países lo vean como un mercado poco atractivo para inversiones, debido a la inestabilidad política existente, afectando a la economía del país y consecuentemente al ámbito internacional del mismo (MARSH LLC, 2019). Esto representa una amenaza, ya que Ecuador se puntúa como un país con gobiernos cambiantes que a su vez afectan a políticas gubernamentales que dirigen la economía.

Con respecto a las gominolas existe la norma técnica, NTE INEN 2217. El Servicio Ecuatoriano de Normalización, da a conocer el porcentaje de humedad y demás requisitos microbiológicos que estas deben tener. De la misma forma existe la NTE INEN 1334 con respecto al rotulado, la misma que debe incluir: ingredientes y concentración, razón social y dirección del fabricante del producto (INEN, 2019), representando una amenaza al ser una serie de procesos adicionales para el productor.

A finales del 2014 se aprobó el denominado “Reglamento Sanitario Sustitutivo de Alimentos Procesados para el Consumo Humano 5103”, el mismo que mediante y de acuerdo con el Registro Oficial, establece un sistema gráfico previsto por el reglamento que establece una barra roja para los productos con contenido “ALTO” en grasa, azúcar o sal, la barra de color amarillo, para el contenido “MEDIO”, y la barra de color verde, para el contenido “BAJO” en estos componentes (REGISTRO OFICIAL, 2014). Esto representa una amenaza ya que el productor tiene que recurrir a procesos adicionales, así como costos.

Para las gominolas, al ser un alimento procesado, se necesita tener un registro sanitario del producto. Según la Agencia de regulación, control y vigilancia sanitaria. Para la obtención de este registro se necesita ingresar la información del producto en el Ventanilla Única Ecuatoriana, VUE, para un posterior pago por la emisión de este (ARCSA, 2019). Esto representa una amenaza, al ser algo

necesario para poder comercializar el producto, ralentizando el lanzamiento del producto al mercado y si como gastos adicionales.

Conforme a la Junta Nacional De Defensa Del Artesano, al ser el proceso de elaboración de las gominolas artesanal, se necesita ser parte de la cámara artesanal de la provincia en la cual se elaborará el producto (JNDA, 2019). En la cual este proyecto entra como una organización artesanal simple, es decir con menos de 15 personas. Esto es una oportunidad, ya que según el Ministerio de trabajo (2019) estos cuentan con beneficios que se detallarán más adelante.

Es así que, como artesano, no existe la obligación de llevar contabilidad y las actividades realizadas gravan el 0% del Impuesto al Valor Agregado (IVA), así como el no estar obligado a pagar los decimotercero y cuarto sueldo a sus colaboradores y no tener que cancelar utilidades y fondos de reserva (JNDA, 2019), lo cual representa una oportunidad.

Al querer calificar como artesano, se debe tener en cuenta que solo el 25% del proceso necesita de maquinaria, y el 75% restante tiene que ser elaboración manual. La calificación la otorga la junta de artesanos de cada provincia a través de una inspección al lugar de producción, y tiene una duración de tres años (JNDA, 2019).

En el aspecto de comercio internacional, un acuerdo comercial permite la apertura a nuevos mercados de bienes o servicios, por lo tanto, al pertenecer a un acuerdo comercial, se pactan preferencias arancelarias y no arancelarias de mutuo acuerdo entre los países miembros.

Ecuador y Alemania cuentan con el siguiente acuerdo:

UE - Colombia y Perú - Adhesión del Ecuador - Acuerdo de libre comercio y acuerdo de integración económica – Mercancías y Servicios, según la Organización Mundial de Comercio. Representando una liberación del 100% al arancel advalorem (OMC, 2019). Este acuerdo representa una oportunidad ya que la fibra soluble proveniente de este país pagaría menos tributos al momento de nacionalizarlo.

La fibra es el componente principal de enriquecimiento de las gominolas, la cual será importada desde Alemania, se debe pagar un advalorem de 20% según el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador. Se da una liberación en el advalorem con lo cual se debe pagar un advalorem de 0% por el acuerdo antes mencionado. Por otra parte, se debe pagar 0.5% para el Fondo de Desarrollo para la Infancia (FODINFA) e IVA del 12% (SENAE, 2019) .

Con respecto a las medidas no arancelarias la fibra soluble bajo la subpartida 4706.91.00.00 al ser una fibra de celulosa se tiene:

Prohibida importación de Corea del Norte, según Resolución No. 2397 (2017) del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (SENAE, 2019). A su vez no necesita permiso INEN u algún otro. Esto representa una oportunidad ya que no existen más restricciones para esta partida arancelaria como INEN o permiso del ARCSA para Alemania.

2.1.1.1.2 Análisis Económico

La industria manufacturera en Ecuador aporta 12% al PIB y en cuanto a la composición por actividad, la elaboración de confites aporta en 0.5% a la economía del Ecuador de acuerdo con Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador , 2019). Esto representa una oportunidad al reflejarse el aporte de la industria en la economía del país.

Los confites aportan un 10.5% al crecimiento de la industria manufacturera el último año (Banco Central del Ecuador, 2019), y creció un promedio de 7% en los últimos cinco años (SRI, 2020). Esto representa una oportunidad al evidenciar que los indicadores económicos reflejan una industria en crecimiento.

Ecuador en septiembre del 2019 tuvo una variación negativa del 0,07% en los precios de los bienes y servicios, por aportes negativos en lo que se refiere en mayor parte a comunicación y prendas de vestir. El sector de confites se encuentra en la variación negativa con un aporte leve a la misma, representando una amenaza (Banco Central del Ecuador, 2019)

2.1.1.1.3 Análisis Social

De acuerdo con *Population Pyramid*. Ecuador incremento su población a 17.102.632 habitantes en el año 2019, concentrando su población adolescente hasta los 15 años y niños hasta los 9 años. Esto representa una oportunidad al ser el público potencial para el producto (Population Pyramids , 2019)

Ambato es la quinta ciudad más poblada del Ecuador de acuerdo el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019) lo que resulta favorecedor al ser el mercado objetivo en el cual se quiere comercializar las gominolas. Esto representa una oportunidad al ser una población extensa con alrededor de 400.000 personas.

El consumo está relacionado con variables económicas, sociales, demográficas que llevan al consumidor a tomar la decisión de compra. La población ecuatoriana destina el 24,40% de sus gastos a Alimentos y Bebidas no alcohólicas y el 14,60% en transporte (INEC, 2019). Esto representa una oportunidad al estar los confites incluidos en alimentos y bebidas no alcohólicas.

El consumo de confites en el Ecuador se da en todo el año, con un énfasis en los meses de diciembre y enero, por motivos de navidad y año nuevo (ProChile, 2015).

La principal zona de consumo de son las tiendas minoristas localizadas en los barrios urbanos en las distintas ciudades del Ecuador. Esto representa una oportunidad ya que las tiendas minoristas son el principal objetivo para poder comercializar las gominolas al público (ProChile, 2015)

Según el portal *web Growth from Knowledge* Ecuador (GFK), el 6% de la población del Ecuador sufre de problemas estreñimiento incluyendo niños y adultos, lo que representa una oportunidad ya que la fibra que enriquece la gominola ayuda a mitigar estos problemas (GFK, 2018).

El consumo de fibra presente en distintas frutas y vegetales es bajo según el Ministerio de salud publica, ya que se consume menos de lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud, OMS, de 183gr por día, generando problemas intestinales (Ministerio De Salud Publica, 2017) . Esto representa una

amenaza ya que la población no está relacionada con el constante consumo de fibra, por lo cual el principal valor de la gominola puede resultar irrelevante.

2.1.1.1.3 Análisis Tecnológico

El Ecuador cuenta con tecnología para la elaboración de gominolas tanto de manera industrial como artesanal. Sin embargo, al ser un proceso artesanal se utilizan diferentes tambores para la mezcla de distintos ingredientes, así como máquinas de sellado como parte del porcentaje de maquinaria necesaria. De acuerdo con Universidad Técnica de Ambato, (UTA, 2014). Esto representa una oportunidad, ya que se puede adquirir la maquinaria necesaria en el país sin mayor problema.

2.1.1.2 PEST ALEMANIA

2.1.1.2.1 Análisis Político

Alemania es parte de la Unión Europea (UE) un bloque de países muy bien constituido y referente para el comercio internacional.

De acuerdo con la Cámara de Comercio Alemana (BGA) Alemania está firmemente comprometida con los procedimientos aduaneros no burocráticos y amigables con los negocios y con una acción administrativa eficiente. Para que el comercio siga siendo un motor de crecimiento y empleo en el futuro, la legislación aduanera de la UE se moderniza y adapta a las necesidades de las empresas (BGA, 2018). Esto representa una oportunidad ya que permite negociar de mejor manera con el país, evitando las trabas al comercio.

El tipo de cambio con respecto a la moneda de Alemania es 1 Euro = 1,11 USD, y por 1 USD= 0.88 Euros siendo el Euro la moneda más fuerte (Banco Central Del Ecuador, 2019). Esto representa una amenaza ya que, al momento de realizar el cambio de moneda, el valor se incrementa al tener al ser el dólar más débil.

2.1.1.2.2 Análisis Económico

El sector de la industria es el segundo sector que más aporta al PIB del país con un 27.6 % según Santander (2019), y crece anualmente un 2.6%. A su vez este

sector es el segundo que mayor empleo genera con el 27% del empleo total de Alemania. Esto representa una oportunidad al tener una gran actividad industrial que generan productos de calidad.

Alemania exportó una cantidad de 8.376 toneladas de Fibra bajo la partida 470691, siendo el principal país de destino Guatemala (International Trade Center, 2018). Representando una oportunidad ya que Alemania tiene experiencia exportando este producto, por lo cual los tramites serían más ágiles.

2.1.1.2.3 Análisis Social

De acuerdo con el portal Eurostat (2019), Alemania cuenta con una población de 80, 475,075 habitantes con una perspectiva de crecimiento de 0.4% anual. Esto representa una oportunidad al ser una población grande que está en constante producción.

La población se centra entre los 50-54 años lo que refleja a una población longeva, esto a su vez da a conocer el buen estilo de vida que lleva la gente en Alemania por el consumo de alimentos saludables (Population Pyramids, 2019)

De acuerdo con el Viceministerio de Promoción de Exportaciones e Inversiones, la población alemana se centra en los productos saludables. Su consumo de alimentos diarios se basa en vegetales y fibras que aporten al buen funcionamiento de su cuerpo (ProEcuador, 2019).

Alemania es el mayor productor de granos de la Unión Europea según el portal *web Ripley Believes* y sus prácticas agrícolas son monitoreadas por la administración del mercado de la UE, lo que genera un producto de calidad para el cliente. A su vez cuenta con estaciones fijas que permiten el cultivo y cosecha de trigo; una de las bases para la fibra soluble. (Ripley Believes, 2018). Esto representa una oportunidad, ya que garantiza una fibra soluble de calidad.

2.1.1.2.4 Análisis Tecnológico

La tecnología para obtener las diferentes fibras es de última generación según la empresa alemana JELU. A su vez la constante investigación biotecnológica y control de calidad refleja un producto óptimo para los clientes (JELU, 2019)

Cumpliendo los mejores estándares de calidad en comparación a otros países asiáticos. Esto representa una oportunidad al usarse tecnología de última generación para la elaboración de la fibra, reafirmando la calidad del producto.

La maquinaria utilizada hace enfoque en técnicas innovadoras, procesos de recursos renovables para obtener fibras naturales funcionales y versátiles (JELU, 2019). Esto representa una oportunidad.

2.1.2 Análisis de la industria

2.1.2.1 Análisis PORTER

El análisis PORTER radica en examinar el nivel de competencia y rivalidad, que existe dentro de una industria a través de las 5 fuerzas de Porter las cuales son, Amenaza de nuevos competidores, Amenaza de Productos sustitutos, Poder de negociación de compradores, Poder de negociación de proveedores y finalmente Rivalidad entre los competidores existentes (Porter, 2008).

2.1.2.1.1 Rivalidad entre competidores existentes

En la industria existen 24 empresas activas, de las cuales las 2 principales son: Ferrero del Ecuador S.A. y Confiteca C.A. Estas 2 empresas según (Superintendencia De Compañías, 2018) son las que dominan el 82.9% de la participación del mercado, lo que representa que la rivalidad entre ellas es alta. A su vez, las otras 22 empresas de la industria tienen una rivalidad alta ya que su cuota de mercado es casi igual. Los ingresos de la industria ascienden a: USD \$ 164.417.820,03

2.1.2.1.2 Amenaza de nuevos competidores

Entre las barreras de entrada se tiene:

Requerimientos de capital: De acuerdo con Superintendencia De Compañías (2018) para entrar a la industria con una participación alta como las principales empresas se requiere inversiones entre 23 a 27 millones de dólares. Además, si se desea tener una participación moderada se requiere un capital entre 1 y 2 millones de dólares. Cabe recalcar que estas empresas son 100% industriales. Para empresas artesanales, se necesita un monto de 50 mil dólares. Por

consiguiente, la amenaza de competidores es baja, sin embargo, para entrar como artesano no se necesita una inversión alta.

2.1.2.1.3 Amenaza de productos sustitutos

Entre los sustitutos podemos encontrar: C1030.14 Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso snack de plátano (chifles), yuca, frutas, etcétera, excepto papa. En la cual de acuerdo con (Superintendencia De Compañías, 2018) existen 22 empresas y sus ingresos totales son igual a USD \$ 35.902.844 lo que respecto a la industria representa el 21.84%. Por consiguiente, la amenaza de productos sustitutos es baja, ya que la industria posee 24 empresas. Por otra parte, los ingresos de la industria representan casi cuatro veces el valor de los sustitutos.

A su vez se encuentra: C1079.29 Elaboración de otros alimentos especiales: concentrados de proteínas; alimentos preparados con fines dietéticos, alimentos sin gluten, alimentos para combatir el desgaste causado por el esfuerzo muscular, etcétera. En la cual existen 23 empresas activas (Superintendencia De Compañías, 2018). Con ingresos de hasta USD \$50.616.510,29 teniendo la industria confitera más ingresos.

2.1.2.1.4 Poder de negociación de los proveedores

Entre los proveedores podemos identificar dos CIU: C1072.02 Elaboración y refinado de azúcar de caña y melaza de caña; remolacha azucarera, etcétera. y C1079.94 Elaboración de concentrados artificiales; polvos solubles para la preparación de postres, tortas, flanes, budines, gelatinas, refrescos en polvo sin diluir, edulcorantes, saborizantes, espesantes, colorantes, etcétera. Según (Superintendencia De Compañías, 2018) las empresas proveedoras suman un total de ingresos de USD \$ 134.924.449 lo que es 17.9% menos que la industria. Además, entre las empresas proveedoras suman un total de 15, lo que es un poco más de la mitad de la industria. Lo que indica que el poder de negociación de los proveedores es alto, debido a que la industria no tiene una gran disponibilidad para escoger.

2.1.2.1.5 Poder de negociación de los compradores

Los compradores potenciales de la industria se encuentran en los distribuidores de confites, por tal motivo su CIIU es: G4630.92 Venta al por mayor de azúcar, chocolate y productos de confitería. Respecto a sus compradores se puede observar que existen 32 distribuidores de confites al por mayor según (Superintendencia De Compañías, 2018), y que tres empresas supera el 50% en la participación de mercado lo que nos indica que en el CIIU G4630.92 existen empresas que dominan el mercado. Para la industria que se está analizando es favorable, ya que el poder de negociación de los proveedores es medio, al existir gran disponibilidad, pero con un par de empresas ya posicionadas.

2.1.3 Matriz EFE

TABLA 1
Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
O1 Acuerdo de libre comercio y acuerdo de integración económica con la Unión Europea	0,15	4	0,6
O2 La amenaza de productos es baja, existen 22 empresas entre sus sustitutos principales y la industria tiene 24. A su vez, los ingresos de la industria so mayores	0,11	3	0,33
O3 El requerimiento de capital para una empresa artesanal en la industria es bajo.	0,07	3	0,21
O4 Los confites son consumidos todo el año, con un aumento en meses como diciembre y enero.	0,09	4	0,36
O5 Existe un mercado amplio para el consumo de gominolas	0,06	2	0,12
Amenazas			
A1 Existe gran variedad de marcas y productores de confites	0,17	2	0,34

A2	Existe gran cantidad de proveedores	0,08	2	0,16
A3	El euro es una moneda más fuerte que el dólar	0,1	3	0,3
A4	Se necesita registro sanitario para la comercialización del producto	0,06	1	0,06
A5	El etiquetado necesita contar con información específica, como semaforización y tabla nutricional	0,1	3	0,3
Total		1,0		2,78

Adaptado de: Banco Central Del Ecuador (2019), SENA E (2019), Superintendencia De Compañías (2018).
Elaboración propia

Interpretación: La industria está reaccionando relativamente bien, está utilizando sus oportunidades de una forma correcta para mitigar sus amenazas ya que tiene una puntuación mayor a 2,5. Sin embargo podría hacer más esfuerzos en mitigar sus principales amenazas.

2.1.3.1 Conclusiones

- La industria de elaboración de cacao, chocolate y productos de la confitería tuvo un gran dinamismo en el último año, aportando con un 10.5% en el sector manufacturero y creciendo un 7% en los últimos cinco años. Mostrando ser una industria prometedora.
- Ecuador mediante el acuerdo que tiene con la Unión Europea, facilita el comercio entre Ecuador-Alemania, brindando preferencias como el pago de 0% a advalorem. Impacto positivamente al precio del producto final.
- La demanda de confites se da durante todo el año lo que genera un volumen de ventas constantes, destacando meses en los cuales las ventas suben mucho más por festividades y demás.
- El bajo consumo de fibra representa una amenaza para el producto, sin embargo, es una oportunidad de presentar la fibra en un aspecto fuera de lo común (gominola).

- Al ser un producto artesanal, se está exento de tributos como la no obligación de llevar contabilidad y que sus actividades graven el 0% del Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- Existen empresas ya consolidadas dentro del mercado ecuatoriano en cuanto a confites, lo que dificulta ingresar con un nuevo producto a este mercado, sin embargo, la diferenciación y valor agregado al producto puede llamar la atención de los consumidores en tiendas minoristas en sectores urbanos.
- Al no existir un número alto de proveedores de insumos para los confites, el poder de negociación como productor es bajo, lo que resulta perjudicial al momento de querer ingresar un nuevo producto.
- Existe un mercado potencial alto para la comercialización de las gominolas
- El índice de estreñimiento en la población ecuatoriana resulta favorable debido a los beneficios que brinda la gominola.

3. Análisis del cliente

3.1 Investigación de mercados

La investigación de mercados es una herramienta que permite identificar el problema, recopilar datos y analizar la información, con el fin de encontrar soluciones y a su vez oportunidades de marketing, que permitan obtener una mejor toma de decisiones. (Malhotra, 2016)

3.1.1 Problema y objetivos

3.1.1.1 Objetivo de la investigación

Conocer los gustos y preferencias de los consumidores, con el fin de analizar el nivel de aceptación de una gominola artesanal enriquecida con fibra soluble en Ambato.

3.1.1.2 Hipótesis

El 80% del mercado objetivo está dispuesto a comprar y consumir gominolas artesanales enriquecidas con fibra soluble.

3.1.1.3 Objetivos específicos

- Identificar características de mayor importancia para los consumidores sobre las gominolas artesanales.
- Determinar el precio promedio para una gominola de 20gr. en Ambato.
- Determinar el lugar de compra más recurrente por los consumidores para la compra gominolas.
- Definir medios publicitarios para dar a conocer y promocionar las gominolas en la ciudad de Ambato.
- Identificar las características de los potenciales consumidores.

3.1.1.4 Planteamiento del problema

¿Determinar cuáles son las características del producto que influyen en los consumidores para la aceptación de gominolas artesanales en Ambato?

3.1.1.5 Preguntas del problema

- ¿Cuáles serán las características más relevantes en las gominolas por parte de los consumidores?
- ¿Cuál será el precio promedio para una gominola artesanal?
- ¿Cuáles serán los lugares de mayor preferencia para la compra del producto?
- ¿Por qué medio promocionar el producto?

3.2 Investigación cualitativa

3.2.1 Segmentación

Tabla 2
Segmentación

Variables	Porcentaje	Total
Geográfica		
Ciudad: Ambato	100%	411.583
Demográfica		

Edad entre 5 a 16 años	27,8%	110.304
Estrato social: B, C+	35.9%	39.599

Psicográfica

Tendencia de consumo de gominolas	10,50%	4.157
-----------------------------------	--------	-------

Adaptado de: INEC (2019)

Elaboración propia

3.2.2 Entrevistas a expertos

3.2.2.1 Datos relevantes de la entrevista 1

Nombre de la entrevistada: Lilliam Álvarez – Ing. Alimentos

Tiene una fábrica que produce gomitas blandas y postres de gelatina.

El producto como son los confites blandos, son muy aceptado por los niños. El trabajar con azúcares es muy agradable ya que se disfruta de lo que se hace. También se trabaja con diseños lo que hace al trabajo creativo. Con respecto a los competidores, las grandes empresas son los grandes competidores que muchas veces importan los confites. Al ser personas como la Ing. Álvarez productores de gelatina de manera artesanal les ha permitido seguir en el mercado.

Las gominolas enriquecidas, atrae muchos a los niños y son productos nuevos en el mercado. En el mercado hay varios tipos de productos en pesos. Hay de 25gr a 50 gr como para no empalagarse, así como 100 gr a 200 gr para toda la familia. Estos son pesos muy competitivos en el mercado, generalmente la madre le compra al niño una goma para satisfacerlo. Las gomitas son muy apreciadas por niños y gente adulta, en el caso de las gomitas enriquecidas va más dirigida a niños y adolescentes. Las redes sociales sería un buen medio de comunicación para dar a conocer tu producto, la televisión podría ser otro medio enfocado más a los padres. En la parte técnica las gomitas necesitas el etiquetado correcto con la información necesaria. Producir una gomita de unos

25 gr cuesta unos \$0,04 USD producirla y se vende a unos \$0,10 USD, un precio máximo que los padres estarían dispuestos a pagar sería \$0,50 USD.

Para producir la gomita con fibra hay que tener en cuenta un buen proceso de elaboración. Las tiendas de barrio son un objetivo ya que es el primer lugar que los niños acuden para poder comprar las gominolas, pero el objetivo a largo plazo sería los supermercados. Lo que más atrae son las figuras y los ositos es la mejor figura que se vende en cuanto a gomitas.

3.2.2.2 Datos relevantes de le entrevista 2

Nombre del entrevistador: Gustavo Enríquez – Ing. Agrónomo.

En el Ecuador es bastante crítica la producción de trigo, el trigo es uno de los cereales más consumidos por la población del país y es de donde se obtiene la fibra. Existe datos de que el 98% del trigo que consumimos a nivel nacional es importado, entonces básicamente por la falta de tecnología y pisos climáticos, el trigo se desarrolla en la sierra central desde Quito hasta Bolívar. Técnicos como el Ing. Enríquez no han observado un buen desarrollo de trigo. La provincia de Chimborazo es una de las zonas que más produce trigo, seguido por Cotopaxi. Sin embargo, no es un cultivo atractivo para el agricultor, lo cual no permite el desarrollo.

Gomitas con fibra es muy novedoso, ya que no se consume mucha fibra. Antes se consumía trigo a través de la machica, además la fibra es uno de los productos más solubles. Que ayuda a limpiar el intestino, es uno de los aportes nutricionales muy grandes.

El costo de obtener la fibra por parte del trigo varía según el tipo de agricultura, esta puede ser mediante maquinaria o puede ser manual. Existió hacía ya un tiempo un proyecto del MAGAP con la empresa Noboa, en la cual los agricultores abastecían a las molineras. El costo de venta y producción no era apetecible para el productor ni para el consumidor y se rompió ese lazo.

El querer importar la fibra de Alemania, es excelente ya que tienen las mejores casas comerciales y de excelente calidad. El importar, va a brindar un producto accesible para el consumidor y de buena calidad.

3.2.3 Informe de grupo de focal

Duración

El grupo focal tuvo una duración de 30 minutos.

Datos relevantes del grupo focal

Las gominolas deben tener un sabor agradable que llame la atención de los niños. El sabor de las frutas son las más llamativas, como es el caso de la fresa.

Las gominolas se consumen en fiestas infantiles, ya que hay una gran presencia de niños, sin embargo, cada fin de semana, como incentivo, los niños consumen gominolas.

Se compra en grandes cantidades para fiestas infantiles, o para eventos en los cuales va a existir una gran presencia de niños

Las figuras como dibujos de programas de televisión son lo que llama la atención de los niños. Las imágenes de Facebook llaman la atención de los adolescentes.

Los niños consumen gominolas por lo general mediante la compra en tiendas de barrio, ya que ahí se realizan la compra de diversos productos. A su vez los padres compran en supermercados cuando se encuentran en centros comerciales.

Los padres están dispuestos a pagar un valor de 10c a 20c por gominola. Hay que considerar que entre más accesible sea el precio, más gominolas pueden comprar.

Una gominola que ayude a la salud de su hijo incentiva a los padres a comprar esa golosina. El saber que los consienten y que a su vez cuidan de su salud es el sueño de todo padre/madre de familia.

A continuación, se presenta un *Brain Mapping* con los resultados.

3.2.4 Brain Mapping

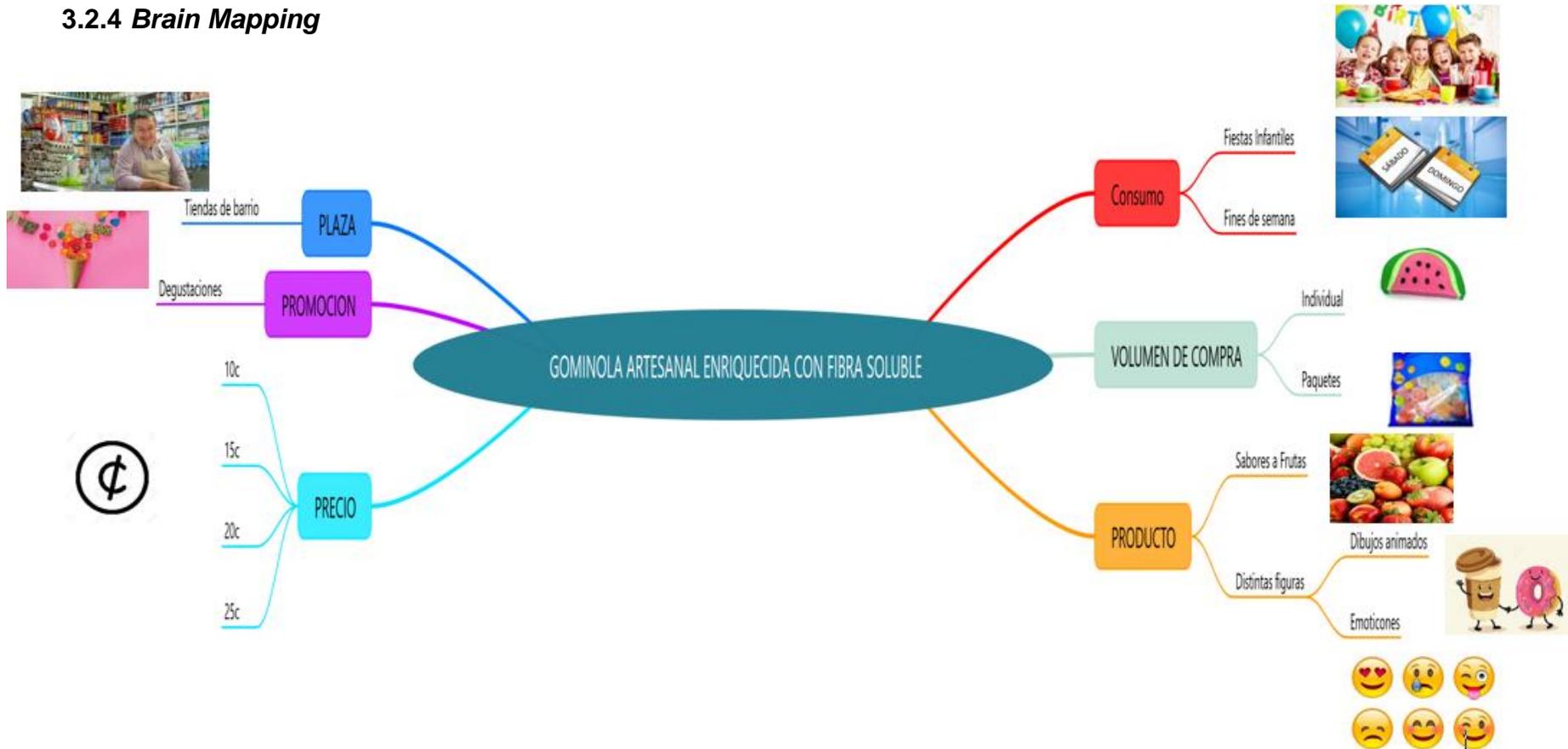


Figura 1: Brain Mapping sobre la gominola artesanal enriquecida con fibra soluble. Se plasma los principales resultados obtenidos dentro de la investigación cualitativa.

Adaptado de: Grupo Focal
Elaboración propia

3.3 Investigación Cuantitativa

Se realizó una investigación descriptiva utilizando un diseño muestral no probabilístico por conveniencia basado en encuestas.

3.3.1 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra es una medida estadística que permite conocer a cuántas personas se requiere realizar el estudio, y determinar el grado de confianza de la información que se otorgara a los resultados. Por lo tanto, para realizar una encuesta de aceptación de producto en una segmentación de 2586 personas, con un nivel de confianza del 95%, un error muestral del 5%, y una estimación de aceptación de 50%, se necesitará una muestra de 332 encuestas. Por motivos académicos se realizarán 50 encuestas (Feedback Networks, 2019).

3.3.2 Resultados de investigación cuantitativa

Se realizó una encuesta a 68 personas mediante un cuestionario de 24 preguntas, ver Anexo 8, obteniendo los siguientes resultados.



Figura 2. Infografía con los resultados basados en las encuestas realizadas y tablas de correlación presentes en Anexos 1-6.

Adaptado de: Encuestas realizadas
Elaboración propia

3.4 Conclusiones del análisis del cliente

- Respondiendo a la hipótesis, se acierta a la misma, llegando a un porcentaje mayor al indicado con un 90% de la población objetivo, dispuesta a comprar y consumir las gominolas enriquecidas con fibra.
- Los padres buscan comprar gominolas a sus hijos como un incentivo, según el grupo focal realizado es una forma de premiar por buenas acciones realizadas.
- El precio óptimo que los padres están dispuestos a pagar por una gominola a sus hijos es de 20c según, revisar Anexo 7. La experta sugiere que se puede llegar hasta un valor de 25c por una goma de 20-25gr.
- Para la venta de la gominola enriquecida con fibra soluble; en base a encuestas, grupo focal y entrevistas a expertos, el lugar óptimo sería las tiendas de barrio. Esto concuerda con información proporcionada por ProChile, ya que es donde se concentra la venta de confites. La experta sugiere tener como un objetivo a largo plazo llegar a supermercados.
- La principal característica de las gominolas que buscan los niños y adolescentes es la figura de osito. La experta asegura que es la figura más comercial que hay en el mercado. A su vez el color rojo y el sabor a fresa son los preferidos de los niños según encuestas y grupo focal.
- Según el grupo focal realizado, la principal forma de consumo de las gominolas es individual, y se da por lo general una vez a la semana.
- El principal medio de comunicación que estarían dispuestos a informarse los padres acerca de las gominolas enriquecidas, son las redes sociales.

4. Oportunidad de negocio

Con respecto al análisis PEST, el proceso de elaboración de las gominolas, de forma artesanal, se necesita ser parte de la cámara artesanal de la provincia en

la cual se elaborará el producto, en este caso Tungurahua. En la cual este proyecto entra como una organización artesanal simple; es decir con menos de 15 personas. Al calificar como artesano solo el 25% del proceso necesita de maquinaria, y el 75% restante tiene que ser elaboración manual. A su vez no existe la obligación de llevar contabilidad y las actividades realizadas gravan el 0% del Impuesto al Valor Agregado (IVA), así como el no estar obligado a pagar los decimotercero y cuarto sueldo a sus colaboradores y no tener que cancelar utilidades y fondos de reserva, según la cámara de artesanos de Ecuador, facilitando la producción de las gominolas al ser un negocio que recién empieza.

Al tener a Alemania como país de origen de la Fibra importada, se asegura la calidad del producto y se permite que se haga uso del acuerdo que se tiene con la Unión Europea, lo que facilitara la importación y reducirá costos, pagando advalorem de 0%. A la vez que este producto no cuenta con más restricciones, facilitando mucho más la importación de la fibra. Esto es una gran oportunidad ya que Alemania tienen las mejores casas comerciales y de excelente calidad. Esto brinda un producto accesible para el consumidor, con una relación precio-calidad muy buena. Según el experto Ing. Gustavo Enríquez.

El consumo de confites tiene una demanda durante todo el año, por lo que no existe fechas específicas de consumo. Lo que existe es meses en los cuales la demanda aumenta. El principal lugar donde se pueden comprar las gominolas son las tiendas de barrio, por lo cual resulta acertado dirigir la venta de la gominola enriquecida a este sector. Con respecto a las funciones de la fibra, existe un 6% de la población del Ecuador sufre de problemas estreñimiento incluyendo niños y adolescentes, un factor al cual la gominola está enfocada a mitigar. Existe tecnología suficiente en el país para realizar el proceso de elaboración de gominolas, que a su vez al ser artesanal no se necesita de tanta maquinaria, facilitando mucho la producción y reduciendo costos.

Con respecto al análisis PORTER. En la amenaza de nuevos competidores, es necesaria un capital entre 50 mil dólares para procesos artesanales. Esto pueden generar que se trate de replicar el proceso artesanal, al no ser un valor alto para entrar en la industria, sin embargo, al ser pioneros en enriquecer las gominolas

con fibra soluble, se desarrollara mejor el producto y se ingresara primero al mercado. Con respecto a los productos sustitutos los snacks de sal no representan una amenaza mayor. Al no existir un número alto de proveedores de insumos para los confites, el poder de negociación como productor es bajo, lo que resulta perjudicial al momento de querer ingresar un nuevo producto.

Dentro de la investigación de mercados, se obtiene un público objetivo de 4.157 personas, después de la segmentación realizada en base a datos del INEC. Tanto el grupo focal como en las encuestas realizadas muestran que los niños de 5 a 14 años consumen gomitas; mínimo los fines de semana, y que los padres están interesados en una golosina que tenga un efecto positivo en la salud de sus hijos. En la entrevista a la experta Ing. Lilliam Álvarez se obtuvo que las gominolas enriquecidas, atrae muchos a los niños y son productos novedosos en el mercado. A su vez existe una gran variedad de gominolas con respecto al peso y a la forma, para satisfacer las necesidades de los consumidores. Hay de 20gr a 50 gr como para no empalagarse, así como 100 gr a 200 gr para toda la familia. Estos son pesos muy competitivos en el mercado, generalmente los padres compran una gominola la niño o niña con el fin de satisfacerlo. Las gomitas son muy apreciadas por niños y gente adulta, en el caso de las gomitas enriquecidas va más dirigida a niños y adolescentes quienes presentan problemas de estreñimiento.

El peso de la gomita para poder venderse se estima que sea de uso 20gr, según resultados de las encuestas realizadas. El 58% de las personas están dispuestas a comprar gomitas a sus hijos y la figura preferida de estos son los ositos, obteniendo la figura principal con la que las gomitas serán producidas.

El 42% de los padres están dispuestos a comprar gominolas enriquecidas a sus hijos y lo harían por incentivar a sus hijos, dando a conocer que existe la intención de compra hacia las gominolas. El 48% de los padres dicen que el color preferido de las gomitas por sus hijos es el rojo y la figura es el osito, aquí de igual forma se encuentra el color que sobresaldrá en la producción de las gominolas.

El 46% de los padres dicen que el sabor preferido de las gomitas por sus hijos es la fresa y el color es el rojo, esto complementa el color con el sabor que

tendrán las gominolas. El 46% de los padres comprar a sus hijos gominolas enriquecidas y lo harían en tiendas de barrio, enfocando mucho más el principal lugar al cual se enfocaría la venta de las gominolas. El 72 % de los padres están dispuestos a comprar gominolas enriquecidas a sus hijos y les gustaría saber del producto por redes sociales, por lo cual se puede usar la variedad de redes sociales para promocionar el producto. Esto, basado en las tablas de correlación realizadas.

Por lo anteriormente mencionado, se encuentra una oportunidad de negocio en el plan de negocio que se está realizando. Se evidencia que el público muestra interés por el producto y está dispuesto a comprarlo, así como oportunidades para poder introducirlo en el mercado. Al ser un producto nuevo que cuenta con el valor agregado de la fibra que lo lleva a ser competitivo.

4.1 Tamaño de mercado potencial

Tabla 3

Personas dispuestas a compra el producto

Variables	Porcentaje	Total
Geográfica		
Ciudad: Ambato	100%	411.583
Demográfica		
Edad entre 5 a 16 años	27,8%	110.304
Estrato social: B, C+	35.9%	39.599
Psicográfica		
Tendencia de consumo de gominolas	10,50%	4.157
Consumo		
Personas interesadas en consumir el producto	90%	3.742

Personas dispuestas en comprar el producto 100% 3.742

Adaptado de: INEC (2019)
Elaboración propia

5. Plan de marketing

5.1 Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing permite crear una ventaja competitiva dentro del mercado y la industria con el uso de las diferentes estrategias de Porter, las mismas que son: un liderazgo en costo que consiste en la reducción de costos mediante economías de escala; diferenciación se refiere al valor agregado del producto el cual hace que se perciba como único dentro de la industria, y enfoque se centra en un segmento específico del mercado (Michael Porter, 2008). La estrategia que va más acorde a las gominolas enriquecidas con fibra es la estrategia de diferenciación, esto se define ya que el producto cuenta con componentes únicos en el mercado, así como el proceso de elaboración. A su vez el valor agregado se encuentra en los beneficios a la salud, que el producto brinda.

5.1.1 Mercado objetivo

Tabla 4
Mercado objetivo

Descripción	Datos
Frecuencia de consumo del producto	10 al mes
Precio óptimo	USD \$0,20
Precio máximo	USD \$0,25
N (potenciales consumidores)	3.742 personas

Meses por año

12 meses

Cálculo de unidades anuales

$3.742 \times 10 \times 12 = 449.040$

Cálculo de las ventas anuales

$3.742 \times 10 \times 12 \times 0,20 = \text{USD } 89,808$

Adaptado de: INEC (2019)

Elaboración propia

5.1.1.1 Proyección de ventas

Para el cálculo de proyección se consideró el crecimiento de la industria del 7% y la demanda calculada USD 55.848.

Tabla 5

Proyección de ventas

	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas (USD)	55.848	59.757,36	63.940,38	68.416,20	73.205,34

Adaptado de: Banco Central Del Ecuador (2019)

Elaboración propia

5.1.2 Propuesta de valor

ALIADOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTES
 <ul style="list-style-type: none"> - Alianzas con proveedores de fibra soluble en Alemania - Alianza con proveedores de gelatina en Ecuador - Alianzas con tiendas de barrio 	<ul style="list-style-type: none"> - Compra de materia prima - Producción - Branding <p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores - Recursos financieros 	 <ul style="list-style-type: none"> - Producción artesanal - Enriquecido con fibra soluble - La fibra ayuda al tránsito intestinal 	<ul style="list-style-type: none"> - Acercamiento y comunicación mediante redes sociales - Facilidad en obtención del producto - Servicio postventa <p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas de barrio 	 <ul style="list-style-type: none"> - Niños y adolescentes - Edades entre 8 a 14 años - Estrato social A,B,C+
ESTRUCTURA DE COSTOS		ESTRUCTURA DE INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> -Costos de manejo personal -Transporte - Materia prima - Marketing - Producción 		 <ul style="list-style-type: none"> - Venta de gominolas en tiendas de barrio 		

Figura 3. Propuesta de valor - Modelo Canvas

Adaptado de: Investigación de mercados
Elaboración propia

5.1.2.1 Estrategia de posicionamiento

La estrategia que se prevé para este producto es más por más, ya que la fibra importada brindará un valor agregado mucho mayor, debido a la fibra alimenticia con la que cuenta. Esta ayuda al tránsito intestinal y previene enfermedades relacionadas. A su vez para asegurar la calidad del producto, es importada de Alemania, la misma que cuenta con grandes estándares de calidad con lo cual el precio será un poco más caro al precio del producto por parte de la competencia en el mercado.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Atributos

Nombre: Gominola Enriquecida con fibra soluble

La gominola es una golosina blanda, elaborada con una sustancia gomosa o pegajosa, de distintos sabores, colores y formas, a menudo recubierta de azúcar.

La gominola básica está compuesta por gelatina animal, agua, glucosa, ácido cítrico, saborizantes y colorantes.

Para poder llegar a la gominola final, dentro del proceso de elaboración de la gominola, se añade la fibra soluble la cual enriquece la golosina con sus propiedades digestivas y demás.

Al ser la gelatina animal el componente principal de la gominola, esta tiene que conservarse en un lugar seco y fresco.

La fibra utilizada para enriquecer la gominola está producida a partir del trigo, ya que este contiene altos niveles de fibra.

Características y atributos de la gominola enriquecida con fibra

La gominola enriquecida con fibra ayudará a una mejor digestión intestinal por las propiedades que contiene la fibra. A su vez, al tener la gominola entre sus componentes saborizantes, el sabor de este no cambiara brindando beneficios con un sabor agradable.

Las gominolas tendrán diferentes figuras y formas, brindando un atractivo hacia los principales consumidores que serán los niños y adolescentes.

5.2.1.2 Branding

La marca tomara atributos tomados de la investigación de mercados realizada, tomando como referencia principal la fibra bajo el nombre "FIBRITAS".

Slogan

Ahora lo sano es divertido

Logo



Figura 4. Logo del producto.

Adaptado de: Investigación de mercados

Elaboración propia

El logo transmite la esencia de las gominolas, con el nombre del producto como primera impresión, en un color amarillo que representa alegría. A su vez, se

acompaña con el slogan y una pequeña descripción en color morado, haciendo referencia a la imaginación.

5.2.1.3 Empaquetado



Figura 5. Empaque del producto.

Adaptado de: Rosario Pack (2020)
Elaboración propia

Sera de cartón en la cual podrán caber 800 gominolas.

5.2.1.3.1 Envase



Figura 6. Envase del producto.

Adaptado de: Investigación de mercados
Elaboración propia

El envase será de plástico en el cual podrá caber una gominola de 20gr.

5.2.1.4 Etiqueta



Ingredientes: Azúcar, Agua, Glucosa, Gelatina, Ácido Cítrico, Friba soluble, Saborizantes (Fresa, Limón, Maracuya, Uva, Manzana), Sorbato de Potasio, Colorante Amarillo #5, Colorante Rojo #40, Colorante Azul #1. P.V.P: \$0.25 USD Fecha de Elab.: Fecha de Cad.: Lote: Registro Sanitario: 07143-INHQAN0906 Consérvese en ambiente fresco y seco Elaborado por: Ambato-Tungurahua-Ecuador E-mail:		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Información Nutricional</th> </tr> <tr> <td>Tamaño por porción</td> <td>19g una tuya</td> </tr> <tr> <td>Porciones por envase</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Cantidad por porción</td> </tr> <tr> <td>Energía (Calorías)</td> <td>150kcal (628kJ)</td> </tr> <tr> <td>Energía de grasa (Cal. Grasa)</td> <td>0kcal (0kJ)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>% Valor Diario*</td> </tr> <tr> <td>Grasa Total 0g</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Grasa saturada 0g</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Colesiterol 0mg</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Sodio 15mg</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>Carbohidratos totales 8g</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>Fibra dietética 0g</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Azúcares Totales 5g</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Proteína 2g</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Fibra Soluble 15mg</td> <td>1%</td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">* Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 8000 a 12000 calorías.</td> </tr> </tbody> </table>  <p>86 1000 114 295</p>	Información Nutricional		Tamaño por porción	19g una tuya	Porciones por envase	1	Cantidad por porción		Energía (Calorías)	150kcal (628kJ)	Energía de grasa (Cal. Grasa)	0kcal (0kJ)		% Valor Diario*	Grasa Total 0g	0%	Grasa saturada 0g	0%	Colesiterol 0mg	0%	Sodio 15mg	1%	Carbohidratos totales 8g	3%	Fibra dietética 0g	0%	Azúcares Totales 5g	0%	Proteína 2g	4%	Fibra Soluble 15mg	1%	* Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 8000 a 12000 calorías.	
Información Nutricional																																				
Tamaño por porción	19g una tuya																																			
Porciones por envase	1																																			
Cantidad por porción																																				
Energía (Calorías)	150kcal (628kJ)																																			
Energía de grasa (Cal. Grasa)	0kcal (0kJ)																																			
	% Valor Diario*																																			
Grasa Total 0g	0%																																			
Grasa saturada 0g	0%																																			
Colesiterol 0mg	0%																																			
Sodio 15mg	1%																																			
Carbohidratos totales 8g	3%																																			
Fibra dietética 0g	0%																																			
Azúcares Totales 5g	0%																																			
Proteína 2g	4%																																			
Fibra Soluble 15mg	1%																																			
* Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 8000 a 12000 calorías.																																				

Figura 7. Etiqueta del producto.

Adaptado de: Investigación de mercados
 Elaboración propia

La etiqueta tiene aspectos más llamativos que captan la atención del consumidor. Se toma el osito como referencia, basados en los resultados de la investigación de mercados, así como diferentes frutas y una gama de colores más amplia.

Con respecto a los aspectos técnicos, se incluye los ingredientes de la gominola, así como la tabla nutricional, fechas de elaboración, registro sanitario y semaforización.

Se principales colores como incluye los siguientes colores:

 Amarillo, #FFE633, RGB (255, 230, 51)

Este color refleja felicidad, la alegría y el optimismo. Algo que caracteriza a los niños.

 Celeste, #33F6FF, RGB (51, 246, 255)

Este color transmite tranquilidad, a su vez se relaciona con los sueños.

 Marrón, #6E2C00, RGB (110, 44, 0)

Este color representa, naturaleza, así como tranquilidad.



Purpura, #6C3483, RGB (108, 52, 131)

Este color representa fantasía, sueños y tranquilidad.

5.2.1.5 Costo de empaque y etiquetado

Tabla 6

Costo de empaque y etiquetado por unidad de gominola

DETALLE	UNIDAD	PRECIO
Plástico	Unidad	\$ 0,01
Etiquetas	Unidad	\$ 0,02
Cartón	Unidad	\$ 0,01
TOTAL		\$ 0,04

Adaptado de: Investigación de mercados
Elaboración propia

5.2.1.6 Servicio de soporte

Dentro de la etiqueta se incluirán números de atención al cliente, así como correos para contacto, inquietudes o quejas. También se recibirá soporte por redes sociales. Este servicio estará a cargo de la gerencia general.

5.2.1.6 Estrategia de desarrollo de producto

La estrategia por usar es la extensión en línea, ya que se espera producir gominolas con diferentes figuras, colores y sabores.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Costos de venta

A continuación, se detalla el costo de venta de las gominolas tanto por unidad, como por cajas.

TABLA 7.

Costos de venta

COSTO DE VENTA	
CONCEPTO	COSTO
COSTO DE PRODUCCIÓN POR CAJA (800 U)	\$ 79,31
COSTO DE PRODUCCIÓN POR GOMINOLA	\$ 0,09
COSTO DE VENTA POR CAJA (800 U)	\$ 160
COSTO DE VENTA POR GOMINOLA A MINORISTA	\$ 0,20
COSTO DE VENTA POR GOMINOLA A CONSUMIDOR FINAL	\$ 0,25

Adaptado de: Investigación de mercados
Elaboración propia

El producto se venderá en cajas de 800 gominolas. Cada gominola tiene un valor individual de producción de \$0,09 y \$79,31 por caja. Esto permite vender la gominola individual al minorista a \$0,20 y \$160 por caja. El minorista venderá la gominola a \$0,25 hacia el consumidor final, satisfaciendo el precio que el consumidor está dispuesta a pagar según la investigación de mercados realizada por el valor agregado que la fibra aporta a la gominola.

5.2.2.2 Estrategia de precios

La estrategia es un precio de penetración de mercado, ingresando con un precio diferente al de la competencia con el fin de ganar mercado y dar a conocer el producto.

5.2.2.3 Estrategia de entrada

La estrategia por usar es la diferenciación, al tener un producto similar al del mercado, pero con atributos que lo diferencia, en este caso la fibra.

5.2.2.4 Estrategia de ajuste de precio

Se pretende usar una estrategia de fijación de precios enfocada a descuentos según la cantidad demandada por el cliente. Esto una vez que el producto ya tenga presencia en el mercado.

5.2.3 Plaza

Basado en la investigación de mercados realizada, los consumidores optan por consumir las gominolas en tiendas de barrio. A su vez, se espera llegar a largo

plazo hacia los supermercados, en los cuales los consumidores también muestran interés por adquirir el producto.

5.2.3.1 Tipo de canal y distribución

Se usará el canal de distribución directo corto, ya que las tiendas de barrio actuarán como intermediario para así llegar al consumidor final. No se tiene un punto de venta, se usarán vendedores.



Figura 8. Canal de distribución

Adaptado de: Investigación de mercados
Elaboración propia

5.2.3.2 Estrategia de distribución

La estrategia por usar es una distribución masiva, con el fin de llegar a todas las tiendas de barrio, en donde se concentran gran cantidad de consumidores con el fin de dar a conocer el producto y las propiedades que este tiene.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia promocional

Se realizará descuentos dependiendo de la cantidad demandada por el cliente.

Se trata de una estrategia *push*, al querer tener un mayor volumen de compra por parte del minorista y consumidor.

5.2.4.2 Publicidad

Las redes sociales serán el medio de publicidad del producto. A su vez se realizarán degustaciones del producto en las tiendas barrio, con el objetivo de que el consumidor tenga un acercamiento más completo al producto.

Se usarán vendedores para vender y promocionar el producto, al no existir un punto de venta.

5.2.4.3 Costeo de Marketing

En la siguiente tabla se detallan los costos de marketing por periodo de 5 años.

Tabla 8
Costos de Marketing

DETALLE	2021	2022	2023	2024	2025
Redes Sociales	\$ 3.500,00	\$ 350,00	\$ 280,00	\$ 224,00	\$ 179,20
Degustaciones	\$ 1.200,00	-	-	-	-
Vendedores	\$ 1.200,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
TOTAL	\$ 7.921,00	\$ 4.172,00	\$ 4.103,00	\$ 4.648,00	\$ 4.604,20

Adaptado de: Investigación de mercados
Elaboración propia

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1 Propuesta de filosofía organizacional

6.1.1 Misión

Productos Christoph, es una empresa ambateña dedicada a la producción de gominolas de forma artesanal. Las cuales tienen como enfoque la salud de sus consumidores por medio de la fibra sin perder la calidad, diversión y sabor de una excelente golosina. Productos Christoph, ofrece precios accesibles al público junto con técnicas de marketing que permiten acercar más al cliente hacia el producto.

6.1.2 Visión

Productos Christoph será una empresa reconocida y predilecta en el mercado nacional de confites, llegando a satisfacer las necesidades de los ecuatorianos que gustan de golosinas ricas y saludables.

6.1.3 Objetivos de la organización

6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo

- Incrementar de manera anual, el margen neto promedio en un 2.2%.

- Para el año 2023 ofrecer gominolas con 10 tipos de figuras.
- Para el año 2023 ofrecer 5 tipos de sabores distintos.
- Mantener un crecimiento acorde a la industria para el 2023.

6.1.3.2 Objetivos a largo plazo

- Para el año 2024 recuperar la inversión realizada.
- Crear un manual de responsabilidad social enfocado en el medio ambiente para el año 2026.
- Reinvertir en equipos de computación para el año 2024.
- Tener un 0% de deuda para el año 2024.

6.2 Propuesta de Estructura Organizacional y de Operaciones

6.2.1 Estructura legal

El marco legal para la creación de la empresa será la de Compañía Limitada, ya que, para su creación, el número mínimo de socios requeridos es de 2 y un máximo de 15, según (Superintendencia De Compañías, 2020). Algo que resulta favorable para un emprendimiento.

“PRODUCTOS CHRISTOPH LTDA”, estará conformada por dos socios, constituyendo este el nombre legal, sin embargo, la marca de las gominolas se desarrollará bajo el nombre de “FIBRITAS”.

6.2.2 Diseño Organizacional

6.2.2.1 Tipo de estructura

La estructura de la empresa será de tipo funcional, ya que existirán diferentes departamentos los cuales ayudarán a las funciones de la empresa, como el proceso de producción y ventas.

Tendrá una estructura vertical, ya que tiene niveles jerárquicos los mismos que ayudarán a conocer las tareas y responsabilidades de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Gomosito, una mediana empresa que es parte de la industria confitera. Cuenta con un organigrama funcional que le ha permitido desempeñar de mejor manera

las funciones de la empresa, con jerarquías para que exista un orden en la misma. Así lo comenta Lilliam Álvarez gerente de la empresa (Álvarez, 2020),

6.2.2.2 Organigrama

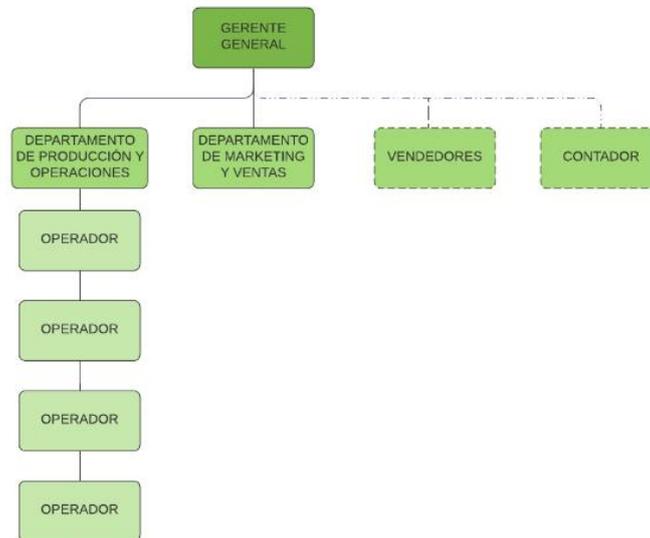


Figura 9. Organigrama de PRODUCTOS CHRISTOPH LTDA.

Adaptado de: Álvarez (2020)
Elaboración propia

El organigrama se ajusta al plan de negocio planteado y al tamaño que este tiene. Al ser un negocio que recién empieza, cuenta con las funciones necesarias para un correcto desempeño de la empresa, acaparando las funciones básicas de la misma.

6.3 Cadena de valor

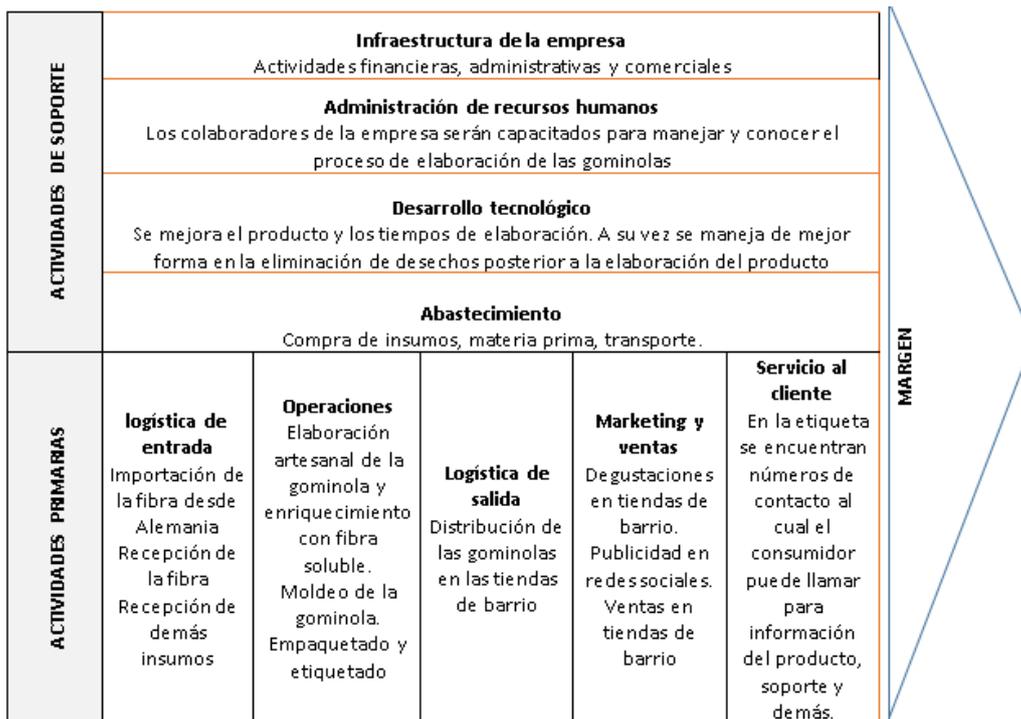


Figura 10. Cadena de valor.

Adaptado de: Álvarez (2020)
Elaboración propia

Muestra, dentro de las actividades primarias, una ventaja competitiva, con respecto a la elaboración artesanal de las gominolas y a su enriquecimiento con fibra soluble. En estas actividades trabajan el departamento de producción con personal capaz de producir un promedio de 8.700 gominolas al mes para satisfacer la demanda.

La logística de entrada de igual manera es importante al involucrar un proceso de importación y su recepción hasta las bodegas de la empresa.

El soporte de igual manera es importante al gestionar cualquier comentario del cliente y solucionarlo.

A su vez, se muestra ventaja, dentro de las actividades secundarias, en el desarrollo tecnológico, mejorando el producto en el proceso de elaboración y el tiempo de elaboración. En estas actividades trabaja el departamento de producción y operaciones.

6.4 Procesos

6.4.1 Mapa de procesos

Para la elaboración del mapa de procesos se utiliza el formato proporcionado por LEADSFAC

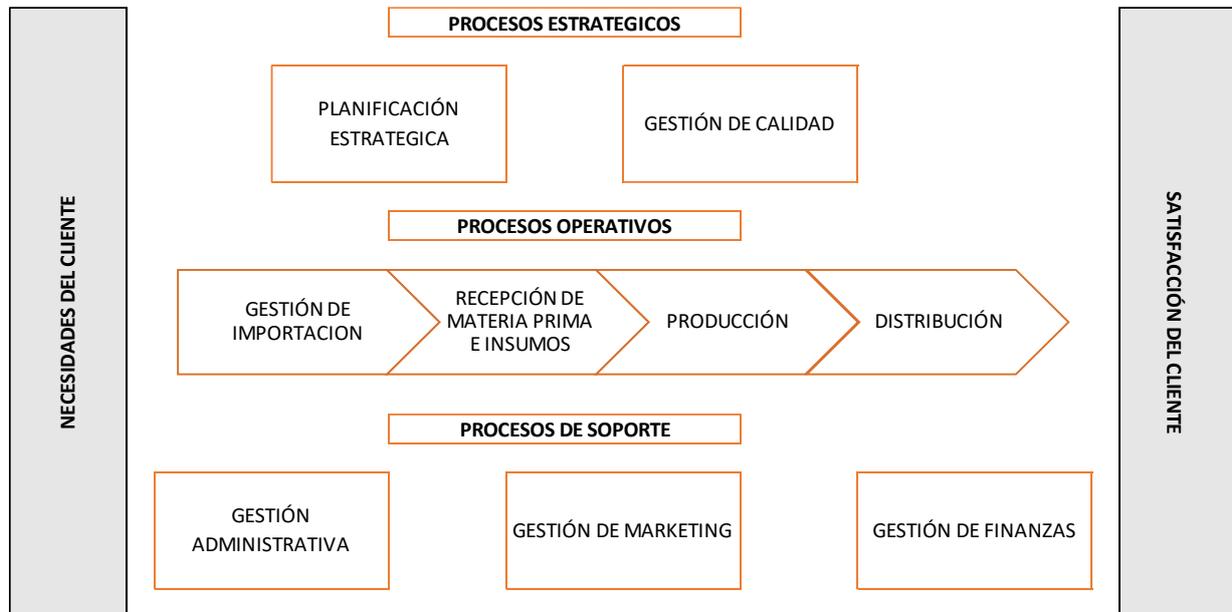


Figura 11. Mapa de procesos

Adaptado de: LEADSFAC (2020)
Elaboración propia

Procesos estratégicos: Son aquellos que tienen relación con la implementación de procedimientos y políticas para poder conseguir los objetivos y metas planteados por la empresa. Son parte de estos procesos la planificación estratégica y gestión de calidad.

Procesos operativos: Son procesos que están relacionados con la elaboración y enriquecimiento de la gominola. Dentro de este proceso consta la gestión de importación, recepción de la materia prima, producción y finalmente la distribución.

Procesos de soporte: Son procesos que apoyan a las actividades principales. Están conformado por gestión financiera, gestión de marketing y gestión

administrativa, estas actividades dan apoyo a las actividades operativas con la meta de tener mejor desempeño en el proceso.

6.4.2 Flujogramas de procesos

El flujograma contribuye a comprender a simple vista un proceso (FERNANDEZ, 2013). De esta forma se comprenderá de mejor manera el proceso de importación de la fibra soluble, así como el proceso de elaboración artesanal de la gominola enriquecida.

6.4.2.1 Flujograma de procesos de elaboración

En el siguiente flujograma se mostrará cómo será el proceso de elaboración de la gominola artesanal enriquecida con fibra soluble.

1.- Se tiene todos los insumos listos los cuales incluyen: azúcar, jarabe de maíz (glucosa), gelatina pura, ácido cítrico, sorbato de potasio, sorbato de potasio y fibra soluble.

2.- Se pesa los insumos según la cantidad de gelatina deseada. Para un kilogramo se necesita:

- Azúcar 56 %
- Jarabe de maíz (glucosa) 17%
- Gelatina pura 8%
- Ácido cítrico 1.2%
- Sorbato de potasio 0.1%
- Saborizante y colorantes artificiales 0.1%
- Fibra soluble 0.5% homogénea diluido sabores etiquetado fin

3.- Se coloca a hervir en 25 litros de agua, el azúcar y el jarabe de maíz (glucosa) en un tambor de mezclado y se deja hervir hasta alcanzar una temperatura de 105° C aproximadamente 30 minutos. Se requiere una persona para el proceso.

4.- En otro recipiente se coloca 10 litros de agua y la gelatina se hidrata muy bien la gelatina y se calienta hasta 65° C para cocer la mezcla. Se necesita una persona para el proceso.

5.- Se unen las dos mezclas y se agita para su homogenización, cuando están mezcladas se coloca el sorbato de potasio y se agita hasta su dilución y por último el ácido cítrico, fibra soluble y se vuelve agitar. Se necesita una persona para el proceso.

6.- Se divide esta mezcla en sabores como son frutos rojos, naranja, limón y piña con sus respectivos colores. Se necesita una persona para el proceso

7.- Se procede a llenar los moldes (según el diseño) con la mezcla y sus respectivos sabores y se deja aproximadamente 10 minutos, hasta que enfríe para juntar y colocarles en un enfriador. Se necesita dos personas para el proceso.

8.- Una vez completamente fríos se procede a desmoldarlos manualmente para irlos colocando en unas bandejas. Se necesita dos personas para el proceso.

9.- Se coloca en tiras de plástico con su etiquetado. Se necesita una persona para el proceso.

A continuación, se presenta el flujograma donde se detallará el proceso de producción de la fibra enriquecida:

PROCESO DE PRODUCCIÓN DE GOMINOLA ARTESANAL ENRIQUECIDA CON FIBRA SOLUBLE

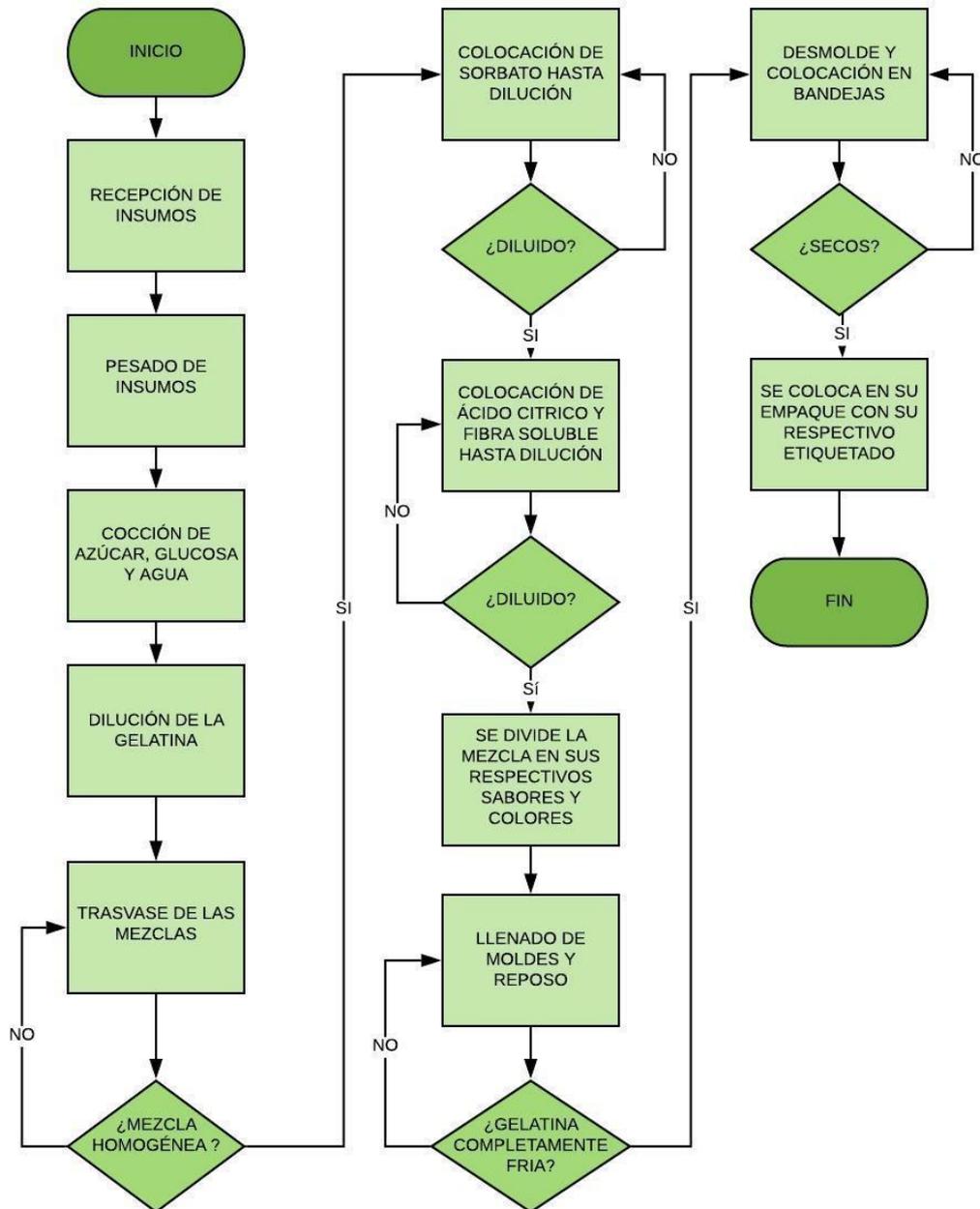


Figura 12. Flujograma de proceso de producción

Adaptado de: Álvarez (2020)
Elaboración propia

6.4.2.1.1 Costos de producción

Tabla 9
Maquinaria y Equipos

MAQUINARIA Y EQUIPOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Calderón 50LTS	4	\$ 150,00	\$ 600,00
Mesas de acero inoxidable	2	\$ 380,00	\$ 760,00
Jarras 1 LT	4	\$ 2,00	\$ 8,00
Moldes	50	\$ 1,00	\$ 50,00
Cocinas industriales de 3 quemadores	2	\$ 300,00	\$ 600,00
Refrigeradores	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Selladora	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
TOTAL, MAQUINARIA Y EQUIPOS			\$ 3.918,00

Adaptado de: Álvarez (2020)
Elaboración propia

Tabla 10
Maquinaria y equipos de oficina

MAQUINARIA Y EQUIPOS DE OFICINA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Computadoras portátiles	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Escritorios	2	\$ 90,00	\$ 180,00
Silas ergonómicas	4	\$ 60,00	\$ 240,00
Archivadores	1	\$ 90,00	\$ 90,00
TOTAL, MAQUINARIA Y EQUIPOS DE OFICINA			\$ 1.510,00

Adaptado de: Álvarez (2020)
Elaboración propia

Tabla 11
Materia prima

MATERIA PRIMA	KG	PRECIO POR KILOGRAMO	PRECIO POR UNIDAD DE GOMINOLA
Azúcar	0,014	\$ 0,70	\$ 0,0098
Jarabe de maíz (glucosa)	0,00425	\$ 1,30	\$ 0,005525
Gelatina pura	0,002	\$ 7,80	\$ 0,0156
Ácido cítrico	0,0003	\$ 1,20	\$ 0,00036
Sorbato de potasio	0,000025	\$ 6,00	\$ 0,00015
Saborizante y colorantes	0,000025	\$ 40,00	\$ 0,001
Fibra Soluble	0,000125	\$ 20,00	\$ 0,0025
TOTAL, MATERIA PRIMA		\$ 77,00	\$ 0,03

Adaptado de: Álvarez (2020)
Elaboración propia

6.4.2.2 Flujograma de proceso logísticos de importación

La fibra soluble será importada desde Alemania bajo Incoterm® “Ex Works” 2020. Este Incoterm® significa que el vendedor entrega la mercadería cuando coloca los bienes a disposición del comprador en las instalaciones del vendedor o en otro lugar designado (es decir, obras, fábrica, almacén, etc.). El vendedor no necesita cargar las mercancías en ningún vehículo recolector, ni tampoco debe despachar las mercancías para la exportación, cuando dicha autorización sea aplicable. (CAMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL, 2020).



Figura 13. Incoterm® Ex Works

Adaptado de: ICC (2020)
Elaboración propia

La parte azul corresponde a costos y riesgos del vendedor.

La parte naranja corresponde a costos y riesgos del comprador.

Se escogió este término de negociación al tener la posibilidad, como comprador, de elegir los mejores operadores logísticos de comercio exterior con el fin abaratar costos y tiempos de tránsito.

A continuación, en el siguiente flujograma se detallará el proceso de importación de la fibra soluble.

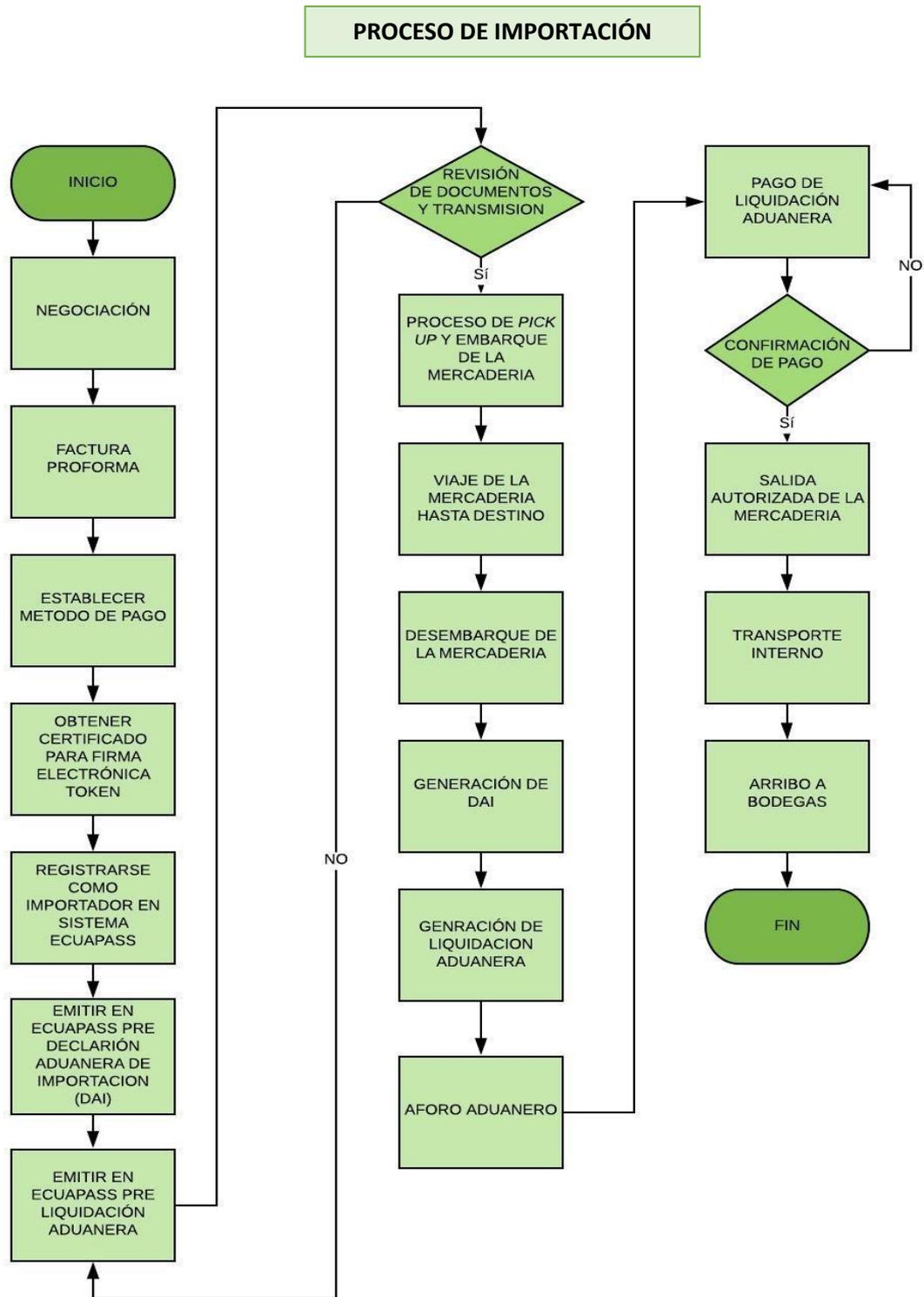


Figura 14. Flujograma de importación

Adaptado de: Álvarez (2020)
Elaboración propia

6.4.2.2.1 Costos de importación

Tabla 12

Costos de la importación bajo Incoterm® EXW.

COSTOS	PRECIO
Fibra soluble	\$ 1.000,00
Pick up	\$ 300,00
Desconsolidación	\$ 200,00
Almacenaje	\$ 40,00
Honorarios de agente	\$ 250,00
Transporte interno	\$ 250,00
Gastos de naviera	\$ 150,00
TOTAL, GASTOS EXW	\$ 2.190,00

Adaptado de: Rivera (2020)

Elaboración propia

6.4.2.2.2 Costos de nacionalización

Tabla 13

Costos de nacionalización.

NACIONALIZACIÓN	
Partida	4706.91.00.00
Cantidad	50kg
Precio Unitario	€ 18,00
Tipo de Cambio	\$ 1,111
Precio Unitario	\$ 20,00
Precio Neto	\$ 1.000,000
Flete	\$ 150,000
Seguro	\$ 10,000
Base Imponible	\$ 1.160,000
%	0%
AdValorem	-
Fodinfra	\$ 5,800
Base Imponible Para IVA	\$ 1.165,800
IVA	\$ 139,896
Costo Aduana	\$ 145,696
Costo Total por Producto	\$ 1.305,696
Costo Unitario Final	\$ 26,114

Nota. Costo Aduana= Tributos a pagar

Adaptado de: Rivera (2020)

Elaboración propia

7. Evaluación financiera

7.1 Fuentes y políticas financieras

7.1.1 Fuentes de ingresos

A continuación, se detalla la fuente de ingresos de la empresa de manera anual correspondiente a la venta de gominolas.

Tabla 14
Ingresos Anuales

PERIODO	INGRESOS ANUALES				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Incremento	0%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Cantidad Proyectada de ventas en cajas	516	536	575	616	661
Cantidad Proyectada de ventas por gominola	412.800	428.800	460.00	492,800	528.00
Incremento			0,90%		
Precio	\$ 160,00	\$ 161,44	\$ 162,89	\$ 164,36	\$ 165,84
TOTAL, INGRESOS VENTAS	\$ 82.560,00	\$ 86.531,32	\$ 93.624,04	\$ 101.298,12	\$ 109.601,23

Nota. 0,90%: Incremento en precios por inflación; 7,00%=Tasa promedio de crecimiento anual de la industria C1073.21.

Adaptado de: SRI (2020)
Elaboración propia

Se obtiene unas ventas promedio de 516 cajas mensuales durante el primer año, las mismas que van aumentando conforme al crecimiento anual de la industria, que es del 7,00% (SRI, 2020).

El precio de venta, a los intermediarios según lo mencionado en la Tabla 7 del capítulo 4, por caja es de USD \$160.00, compuestas por 800 unidades, cada una a USD \$0,20, el cual aumenta en los meses iniciales de cada año al tener una tasa de inflación promedio (2015-2020) de 0,9% según datos del Banco Central, (2019), del Ecuador. Llegando a un precio USD \$165,84 el quinto año. Esto lleva a ingresos de USD \$82.560,00 en el primer año e ingresos superiores en los siguientes años proyectados, por tasas de crecimiento de la industria y tasa de inflación.

7.1.2 Estructura de costos

Tabla 15
Costos anuales

COSTOS ANUALES					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL, COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 41.320,73	\$43.672,21	\$44.897,29	\$46.196,39	\$47.404,36
CAJAS (800 U.)	521,00	536,00	574,76	617,32	654,89
COSTO DE PRODUCCIÓN POR CAJA	\$ 79,31	\$ 81,48	\$ 78,12	\$ 74,83	\$ 72,38

Nota. U = Unidades

Adaptado de: SRI (2020)
Elaboración propia

Los costos de producción son el resultado de la suma de la materia prima directa (insumos para la elaboración de la gominola, gelatina, fibra, azúcar etc.), materia prima indirecta (envase, empaquetado), y mano de obra directa e indirecta (salarios de los colaboradores de la empresa).

7.1.3 Estructura de gastos

A continuación, se detalla los gastos en los cuales se incurrirán durante los primeros cinco años de la empresa.

Tabla 16
Gastos generales

GASTOS GENERALES					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de oficina	\$ 456,60	\$ 460,71	\$ 464,86	\$ 469,04	\$ 473,26
Seguro Maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Degustaciones	\$ 1.200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios básicos	\$ 1.260,00	\$ 1.271,34	\$ 1.282,78	\$ 1.294,33	\$ 1.305,98
Gasto arriendo	\$ 6.000,00	\$ 6.054,00	\$ 6.108,49	\$ 6.163,46	\$ 6.218,93
Redes sociales	\$ 3.500,04	\$ 3.531,54	\$ 3.563,32	\$ 3.595,39	\$ 3.627,75
Contador	\$ 2.400,00	\$ 2.421,60	\$ 2.443,39	\$ 2.465,38	\$ 2.487,57
Vendedores	\$ 1.200,00	\$ 1.210,80	\$ 1.221,70	\$ 1.232,69	\$ 1.243,79
Gastos de constitución	\$ 1.231,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS TOTALES	\$ 17.847,64	\$ 15.555,39	\$ 15.695,39	\$ 15.836,65	\$ 15.979,18

Adaptado de: SRI (2020)
Elaboración propia

Se puede observar que el primer año es aquel que tiene más gastos, ya que se recurre a una inversión inicial mayor, como son los gastos de constitución y las degustaciones. El resto de los años se mantiene gastos similares ya que no se incurre en nuevos gastos, con el fin de no reflejar pérdidas en la empresa.

7.1.4 Margen de ganancia

En la tabla 15, se puede ver que el precio de venta de cada caja, USD \$160 en comparación con su costo que es de USD \$75 promedio, por lo cual se tiene un margen bruto de 60% lo cual permite obtener ganancias en años siguientes.

A su vez como observar que el costo de venta hacia minorista es de USD \$0,20 y del consumidor final de acuerdo con la Tabla 7 es de USD \$0,25, lo que permite que el minorista tenga un margen de ganancia del 20%.

7.1.5 Política de cobro

A continuación, se detalla las políticas cobro hacia los clientes de la empresa.

Tabla 17
Política de cobro

CUENTAS POR COBRAR-CLIENTES		
Política de cuentas por cobrar	Contado	50%
	30 días	50%

Adaptado de: SRI (2020)
Elaboración propia

El momento en el cual el pedido es realizado, el cliente tendrá que pagar el 50% del valor de contado y después de 30 días el 50% restante. Se está brindando un crédito a un mes plazo del 50%.

7.1.6 Políticas de pago

Tabla 18
Política de pago

CUENTAS POR PAGAR-PROVEEDORES		
Política de cuentas por pagar	Contado	40%
	30 días	60%

Adaptado de: SRI (2020)
Elaboración propia

La empresa tendrá que realizar el pago del 40% a los proveedores una vez comprada la materia prima y en 30 días el 60% restante. Se tiene un crédito a un mes plazo del 60%.

7.1.7 Política de inversión en activos no corrientes

Se reinvertirá en equipos de computación debido a la depreciación que estos tienen. Sin embargo, no se tiene una política de reinversión en maquinaria ya que la producción es artesanal.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial del proyecto está compuesta por conceptos detallados en las siguientes tablas:

Tabla 19
Activos no corrientes

TOTALES ACTIVOS NO CORRIENTES		
Maquinaria	\$	4.298,00
Equipos de Computación	\$	1.100,00
Equipos de Oficina	\$	510,00
TOTAL	\$	5.908,00

Adaptado de: SRI (2020)
Elaboración propia

Se muestra la inversión realizada por conceptos de activos no corrientes que suman un total de USD \$5.908,00.

Tabla 20
Gastos de constitución

GASTOS DE CONSTITUCIÓN		
Asesoría Legal	\$	450
Deposito Banco	\$	400
Emisión registro sanitario	\$	115
Registro gasto importadores	\$	56
Tramites	\$	210
Total, gastos constitución	\$	1.021

Adaptado de: SRI (2020)
Elaboración propia

Se obtiene un valor en gastos de constitución por USD \$1.021 en los cuales se incluyen trámites legales y la compra de artículos para inicio de operaciones.

Tabla 21
Inversión Inicial

ESTRUCTURA CAPITAL		
Inversiones PPE	\$	5.908,00
Inversiones intangibles	\$	855,00
Inventarios	\$	77,59
Capital de trabajo neto	\$	9.758,92
TOTAL, INVERSIÓN INICIAL	\$	16.599,51

Nota. PPE = Propiedad, Planta y Equipo

Adaptado de: SRI (2020)
Elaboración propia

El proyecto cuenta con una inversión inicial de USD \$16.599,51. En intangibles se encuentra un software contable, y el rubro más alto es la inversión de maquinaria y equipos. Con respecto al capital de trabajo este será explicado más adelante.

7.2.1 Estructura de financiamiento

Tabla 22
Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	35%	\$ 5.631,33
Deuda L/P	65%	\$ 10.458,18
TOTAL		\$ 16.599,51

Adaptado de: SRI (2020)
Elaboración propia

La estructura de financiamiento de la empresa esta está dada por el 35% de aportación de los accionistas y 65% de capital propio, el mismo que será financiado por crédito bancario solicitado a la Corporación Financiera Nacional (CFN) a una tasa del 11,83% y a un plazo de 3 años. La cuota mensual del crédito es USD \$346,51.

7.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo inicial es de USD \$ 9.758,92, con el propósito de compra de materia prima y gastos de la empresa hasta que éste comience a generar ingresos por la venta de las gominolas enriquecidas. A su vez apalanca el pago

a proveedores durante el periodo inicial de la empresa, debido a que no se obtienen ingresos, únicamente gastos y costos. Para sacar este dato se utilizó el método de déficit acumulado máximo, donde se identificó el mes con mayor déficit en el flujo de efectivo antes de una inyección de capital y esa misma cantidad se inyectó para cubrir los movimientos de efectivo

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.

7.3.1 Proyección de estado de resultados

A continuación, se presenta el estado de resultados del proyecto durante los primeros cinco años, en el Excel que acompaña el proyecto se presenta de manera mensual.

Tabla 23
Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	82.560,00	86.531,32	93.624,04	101.298,12	109.601,23
Costo de los productos vendidos	40.962,04	43.672,21	44.897,29	46.121,09	47.857,27
UTILIDAD BRUTA	41.597,96	42.859,11	48.726,75	55.177,04	61.743,97
Gastos sueldos	26.824,40	28.785,55	28.939,96	29.095,76	29.252,97
Gastos generales	17.247,64	14.949,99	15.084,54	15.220,30	15.357,28
Gastos de depreciación	456,67	456,67	456,67	426,11	456,67
Gastos de amortización	171,00	171,00	171,00	171,00	171,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	-3.101,75	-1.504,10	4.074,59	10.263,86	16.506,05
Gastos de intereses	1.107,53	709,95	262,70	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION	-4.209,28	-2.214,05	3.811,88	10.263,86	16.506,05
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	-	-	571,78	1.539,58	2.475,91
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-4.209,28	-2.214,05	3.240,10	8.724,28	14.030,14
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	810,02	2.181,07	3.507,54
UTILIDAD NETA	-4.209,28	-2.214,05	2.430,07	6.543,21	10.522,61

Adaptado de: SRI (2020)

Elaboración propia

Se puede observar una pérdida de USD \$-4.175,26 durante el primer año del proyecto, esto se debe a la inversión realizado al inicio del proyecto. Se comienzan a recibir utilidades en el tercer año de USD \$2.435,22 representando un margen neto de 2,58%, por los gastos generales y los sueldo que al ser

producción artesanal son altos. A partir del cuarto año el proyecto no necesitará financiamiento externo, llegando a utilidades netas de USD \$10.522,61 para el quinto año.

7.3.2 Situación financiera

A continuación, se detalla el estado de situación financiera anual.

Tabla 24
Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	16.167,11	9.942,61	4.324,95	3.104,15	7.064,61	9.650,41
Corrientes	9.404,11	3.807,27	-1.182,72	-1.775,85	1.681,72	4.895,19
Efectivo	9.274,78	237,20	-5.044,17	-5.952,47	-2.835,79	22,05
Cuentas por Cobrar	-	3.440,00	3.721,97	4.027,05	4.357,13	4.714,27
Inventarios Prod. Terminad	-	-	-	-	-	-
Inventarios	120,15	120,85	129,59	138,97	149,02	158,86
Inventarios Sum. Fabricació	9,17	9,22	9,89	10,60	11,37	-
No Corrientes	6.763,00	6.135,33	5.507,67	4.880,00	5.382,89	4.755,22
Propiedad, Planta y Equipo	5.908,00	5.908,00	5.908,00	5.908,00	7.008,00	7.008,00
Depreciación acumulada	-	456,67	913,33	1.370,00	1.796,11	2.252,78
Intangibles	855,00	855,00	855,00	855,00	855,00	855,00
Amortización acumulada	-	171,00	342,00	513,00	684,00	855,00
PASIVOS	10.535,78	8.486,53	5.061,11	1.405,09	1.648,27	1.603,41
Corrientes	77,59	1.113,00	1.157,59	1.405,09	1.648,27	1.603,41
Cuentas por pagar proveedc	77,59	779,66	827,56	878,91	933,99	787,62
Sueldos por pagar	-	333,33	330,03	326,70	323,34	319,95
Impuestos por pagar	-	-	-	199,47	390,94	495,84
No Corrientes	10.458,18	7.373,53	3.903,52	-	-	-
Deuda a largo plazo	10.458,18	7.373,53	3.903,52	-	-	-
PATRIMONIO	5.631,33	1.456,07	-736,16	1.699,06	5.416,34	8.046,99
Capital	5.631,33	5.631,33	5.631,33	5.631,33	6.731,33	6.731,33
Utilidades retenidas	-	-4.175,26	-6.367,49	-3.932,27	-1.314,99	1.315,66

Adaptado de: SRI (2020)

Elaboración propia

En el estado de situación financiera se puede observar un incremento de los activos en un promedio de 20%. Cabe recalcar la cuenta principal en los activos, es la de cuentas por cobrar al mantener una línea de crédito aceptable para los clientes.

Los pasivos decrecen, en un promedio del 25%. Esto concuerda ya que acorde crecen los activos de la empresa, decrecen los pasivos. El patrimonio varió principalmente por el cambio de las utilidades, con la cuenta de capital sin variaciones al no necesitar nuevas inyecciones de capital.

7.3.3 Crecimiento de los costos y gastos directos e indirectos

7.3.3.1 Crecimiento de costos

Tabla 25
Costos anuales desglosados

COSTOS ANUALES						
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Inventario inicial de materiales directos	\$ 1.441,84	\$ 1.498,80	\$ 1.607,19	\$ 1.723,42	\$ 1.848,05	
Compra de materiales directos	\$ 14.486,05	\$ 14.974,12	\$ 15.887,08	\$ 16.866,06	\$ 17.585,67	
Costo de materiales directos disponibles para el uso	\$ 15.927,89	\$ 16.472,92	\$ 17.494,27	\$ 18.589,48	\$ 19.433,72	
Inventario final de materiales directos	\$ 1.442,54	\$ 1.507,55	\$ 1.616,57	\$ 1.733,47	\$ 1.699,04	
Materiales directos usados	\$ 14.485,35	\$ 14.965,37	\$ 15.877,70	\$ 16.856,00	\$ 17.734,68	
Mano de obra directa	\$ 24.732,80	\$ 26.555,40	\$ 26.779,99	\$ 27.006,61	\$ 27.235,27	
Inventario inicial de suministros de fabricación	\$ 110,01	\$ 114,36	\$ 122,63	\$ 131,50	\$ 141,00	
Mano de obra indirecta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Seguro de la maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Mantenimiento y reparaciones	\$ 600,00	\$ 605,40	\$ 610,85	\$ 616,35	\$ 621,89	
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 402,47	\$ 402,47	\$ 402,47	\$ 402,47	\$ 402,47	
Costos indirectos de comercialización	\$ 2.102,58	\$ 2.151,45	\$ 2.239,59	\$ 2.333,77	\$ 2.434,41	
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	\$ 41.320,73	\$ 43.672,21	\$ 44.897,29	\$ 46.196,39	\$ 47.404,36	
CAJAS (800 U.)	521	536	575	617	655	
COSTO DE PRODUCCIÓN POR CAJA	\$ 79,31	\$ 81,48	\$ 78,12	\$ 74,83	\$ 72,38	

Adaptado de: SRI (2020)
Elaboración propia

Se puede evidenciar que entre más unidades son producidas al paso de los años, los costos se incrementan en la misma proporción.

7.3.3.2 Crecimiento de gastos

Como se pudo evidenciar en la Tabla 16 con respecto a la estructura de gastos, el primer año es el que más gastos genera, al constituirse la empresa, en años posteriores los gastos aumentan en función a la producción.

7.3.4 Crecimiento de capital de trabajo

Solo se tiene una inversión de capital de trabajo al inicio del proyecto con el fin de sustentar la falta de efectivo que se pueda tener en años posteriores. Esto se evidenciará de mejor manera el flujo de efectivo más adelante.

7.3.4 Crecimiento de la propiedad, planta y equipos

No existe crecimiento en propiedad, planta y equipos. Con excepción de los equipos de computación, que por su depreciación necesitan ser renovados. Esto se debe a ser un proceso artesanal el cual no tiene un gran porcentaje de maquinaria involucrado.

7.3.5 Estado de flujo de efectivo

Tabla 26
Estado de flujo de efectivo

PERIODO	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	\$ -51,73	\$ -5.952,94	\$ 686,25	\$ 2.995,22	\$ 7.042,60	\$ 10.749,80
Utilidad Neta	\$ -	\$ -4.175,26	\$ -2.214,52	\$ 2.435,22	\$ 6.543,21	\$ 10.522,61
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	\$ -	\$ 456,67	\$ 380,56	\$ 456,67	\$ 426,11	\$ 456,67
+ Amortización	\$ -	\$ 171,00	\$ 142,50	\$ 171,00	\$ 171,00	\$ 171,00
- Δ CxC	\$ -	\$ -3.440,00	\$ -238,91	\$ -305,08	\$ -330,09	\$ -357,14
- Δ Inventario PT	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario MP	\$ -120,15	\$ -0,70	\$ -7,24	\$ -9,37	\$ -10,05	\$ -9,85
- Δ Inventario SF	\$ -9,17	\$ -0,05	\$ -0,55	\$ -0,72	\$ -0,77	\$ 11,37
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 77,59	\$ 702,07	\$ 39,68	\$ 51,36	\$ 55,07	\$ -146,36
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 333,33	\$ 2.584,74	\$ -3,33	\$ -3,36	\$ -3,39
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 199,47	\$ 191,47	\$ 104,89
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Inversión	\$ -6.763,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -6.763,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 16.089,51	\$ -3.084,65	\$ -2.862,94	\$ -3.903,52	\$ -3.925,93	\$ -7.891,96
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 10.458,18	\$ -3.084,65	\$ -2.862,94	\$ -3.903,52	\$ -	\$ -
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.925,93	\$ 7.891,96
+ Δ Capital	\$ 5.631,33	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 9.274,78	\$ -9.037,59	\$ -5.281,36	\$ -908,30	\$ 3.116,68	\$ 2.857,84
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 9.274,78	\$ 237,20	\$ -5.044,17	\$ -5.952,47	\$ -2.835,79
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 9.274,78	\$ 237,20	\$ -5.044,17	\$ -5.952,47	\$ -2.835,79	\$ 22,05

Adaptado de: SRI (2020)
Elaboración propia

La cuenta más importante que movió efectivo cada año es la utilidad. En el año inicial la cuenta más importante es la de PPE e intangibles junto con la deuda

adquirida para abrir la empresa. La deuda disminuye en el tiempo al ser a 3 años y por ende el efectivo aumenta. Se muestra un capital de trabajo solo al inicio del principio del proyecto.

7.3.6 Flujo de caja

A continuación, se detalla el flujo de caja del proyecto

Tabla 27
Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-	-	-	-	-	-
6.892,32	4.838,73	952,64	3.566,51	7.445,07	19.558,01

Adaptado de: SRI (2020)

Elaboración propia

El flujo de caja para el quinto año es 19.558,01, lo que da a conocer que la empresa tiene una entrada de efectivo mayor a la salida de este, reflejando una rentabilidad del proyecto.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

7.4.1 Estructura de capital, fuentes de financiamiento y tasas de interés

Como se mencionada anteriormente y se observa en la Tabla 21 con respecto al capital de trabajo, este está conformado por inversiones en PPE, intangibles y capital de trabajo neto. La fuente de financiamiento viene por un 35% aportaciones los accionistas y 65% a crédito en la CFN con 11,83% de interés a tres años como se muestra en la Tabla 22.

7.4.2 Proyección de flujo de caja del inversionista

Tabla 28
Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA					
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
3.565,86	-8.607,74	-4.861,35	-499,34	7.445,07	19.558,01

Adaptado de: SRI (2020)

Elaboración propia

En los primeros años el flujo de caja del inversionista es negativo, esto se debe al inicio del proyecto. Desde el cuarto año el inversionista comienza a recuperar la inversión inicial.

7.4.3 Cálculo de la tasa de descuento

Tabla 29

Tasa de Descuento CAPM con Beta apalancada

Tasa de Descuento CAPM con Beta apalancada	
Tasa libre de riesgo	0,70%
Rendimiento del Mercado	12,35%
Beta	1,42
Riesgo País	8,05%
Tasa de impuestos (escudo fiscal)	36,25%
CAPM	25,34%
WACC	13,77%

Adaptado de: Banco central del Ecuador (2019), Damodaran (2020) y Datos macro (2020).

Elaboración propia

Se obtiene un CAPM de 25,34% y una WACC de 13,77%, porcentajes mínimos que debe tener la empresa para ser rentable en base a datos investigados en Banco central del Ecuador (2019), Damodaran (DEMODARAM, 2020) y Datos macro (Datosmacro, 2020).

7.4.4 Criterios de inversión

Tabla 30

Criterios de inversión

Criterios de Inversión					
Criterios de Inversión Proyecto			Criterios Inversión Inversionista		
VAN	\$	5.245,33	VAN	\$	2.690,01
IR	\$	1,76	IR	\$	0,29
TIR		24,75%	TIR		43,59%
Periodo			Periodo		
Rec.		4,09	Rec.		4,15

Adaptado de: SRI (2020)

Elaboración propia

Se toma como referencia los principales criterios de inversión tanto para el inversionista como para el proyecto. El Valor Actual Neto (VAN), se muestra para el proyecto con USD \$5.245,33 y para el inversionista con USD \$2.690,01, los dos valores son mayores a cero lo cual permite recuperar la inversión realizada en 4 años para el proyecto y 4 años para el inversionista.

La Tasa Interna de Retorno (TIR), indica la rentabilidad del proyecto y se compara con los valores obtenidos en la TABLA 29 con respecto a las tasas de descuento. La TIR es de 24,75% para el proyecto y 43,59% para el inversionista, estos son mayores a las tasas de descuento WACC y CAPM, respectivamente, lo que permite tener un proyecto rentable.

7.5 Índices financieros

Tabla 31
Indicadores

INDICADORES							
	PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ	Razón Circulante	0,91	0,48	-0,18	-1,18	1,09	1,035
	Prueba Ácida	3,65	-0,92	-1,28	1,00	3,03	0,6795
ACTIVIDAD	Periodo de Cuentas por cobrar	15,21	15,70	15,70	15,70	15,70	34,9231
	Periodo de Cuentas por pagar	23,55	28,26	34,00	39,53	38,11	76,6149
	Periodo de Inventario	1,15	1,09	1,13	1,18	1,22	3,0801
	Ciclo Operativo	16,36	16,79	16,83	16,88	16,92	38,00
RENTABILIDAD	Margen de Utilidad Bruto	0,50	0,50	0,52	0,54	0,56	0,3543
	Margen de Utilidad Neto	-0,05	-0,03	0,03	0,06	0,10	0,0067
	Rentabilidad del Activo (ROA)	-0,41	-0,48	0,75	0,91	1,08	0,0065
	Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	-2,63	3,61	1,34	1,18	1,29	0,2762
ENDEUDAMIENTO	Nivel endeudamiento sobre activos	0,84	1,13	0,44	0,23	0,16	0,5623
	Nivel de endeudamiento patrimonio	5,45	-8,45	0,77	0,30	0,20	0,7648

Adaptado de: SRI (2020)
Elaboración propia

El proyecto muestra una liquidez positiva y cercana a la industria excepto en el año 3 y 4 debido a una reinversión en equipos de oficina. El índice de actividad muestra que la empresa cuenta con políticas adecuadas, tanto de cobro como de pago, con un ciclo operativo menor al de la industria, reflejando una rotación de inventario menor a un mes.

Con respecto al índice de rentabilidad, entre margen de utilidad neto bruto y neto, la diferencia se debe a los gastos operativos, ya que estos son altos en relación con el costo precio.

El índice de endeudamiento se muestra superior al de la industria, sin embargo, en el año 4 baja por la reinversión realizada.

Se recomienda reinvertir activos o utilidades en los últimos años, al tener una rentabilidad alta con respecto a la industria. Con el objetivo de producir un nivel mucho mayor o tener más inversión en marketing para penetrar mucho mejor en el mercado. De esta forma se tendrá activos iguales a la industria y mucho más eficientes.

8. Conclusiones

Se puede concluir que iniciar una empresa productora de gominolas artesanales enriquecidas con fibra, importada de Alemania, en la ciudad de Ambato es un negocio rentable. Esto basado en indicadores financieros que reflejan una recuperación de la inversión inicial a partir del cuarto año. Así como un incremento anual de la demanda del producto.

El análisis del cliente realizado da a conocer que existe la intención de la población ambateña en adquirir el producto. A su vez, se destaca el interés de los consumidores en las propiedades que la fibra aporta a la salud. Así como las preferencias en cuanto a las características de la gominola con respecto a figuras, colores y sabores.

Al ser un producto con una elaboración artesanal y enriquecida con fibra, presenta una diferenciación con respecto a la competencia, con la importancia de ser pionera en enriquecer gominolas con fibra, usando como canal de distribución a las tiendas de barrio, que los consumidores potenciales dieron a conocer como el principal lugar para obtener el producto.

Los factores externos de igual manera apoyan a un negocio rentable, entre estos se destacan el acuerdo con la Unión Europea que permite reducir costos en la importación de la fibra, al no tener que pagar aranceles. Un constante

crecimiento de la industria y un consumo de confites en todo el año, con picos de consumo en meses especiales como diciembre.

REFERENCIAS

Álvarez, L. (7 de Mayo de 2020). Industria Confitera. (J. Perez, Entrevistador)

ARCSA. (15 de SEPTIEMBRE de 2019). *AGENCIA DE REGULACION, CONTROL, Y VIGILANCIA SANITARIA*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/arcsa-facilita-aun-mas-la-obtencion-de-los-registros-sanitarios-para-alimentos-procesados/>

Banco Central del Ecuador . (2019). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-boletín-anuario-por-años>

Banco Central Del Ecuador. (25 de 10 de 2019). *BCE*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/260-consulta-por-monedas-extranjeras>

Banco Central del Ecuador. (2019). *ECUADOR: REPORTE MENSUAL DE INFLACIÓN*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201908.pdf>

BGA. (25 de 10 de 2018). *CAMARA DE COMERCION DE ALEMANIA*. Obtenido de <https://www.bga.de/>

CAMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL. (30 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-2010/>

Datosmacro. (7 de Mayo de 2020). Obtenido de

<https://datosmacro.expansion.com/>

DEMODARAM. (7 de Mayo de 2020). Obtenido de

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Euroestat. (25 de 10 de 2019). *EUROESTAT*. Obtenido de

<https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/population-demography-migration-projections/statistics-illustrated>

FERNANDEZ, M. (2013). *El control, fundamento de la gestión por procesos*.

MADRID: ASIC.

GFK. (3 de 10 de 2018). *Growth from Knowledge Ecuador*. Obtenido de

<https://www.gfk.com/es-ec/>

ICC. (06 de 06 de 2020). *International Chamber Of Commerce*. Obtenido de

<https://2go.iccwbo.org/inco-incoterms-2020-certificate.html>

INEC. (2019). Obtenido de

https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf

INEC. (25 de 10 de 2019). *Instituto nacional de Estadísticas y Censos*.

Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

INEN. (28 de 10 de 2019). *INSTITUTO DE NORMALISACION* . Obtenido de

<https://181.112.149.204/buzon/normas/2217.pdf>

International Trade Center. (12 de 10 de 2018). *Trade Map*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c276%7c%7c%7c%7c470691%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c1

JELU. (25 de 10 de 2019). *JELU*. Obtenido de <https://www.jeluwerk.com/technical-industry/>

JNDA. (25 de 10 de 2019). *JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO*. Obtenido de <http://www.artesanos.gob.ec/institutos/wp-content/uploads/downloads/2018/01/REGLAMENTO-DE-ORGANIZACIONES-ARTESANALES.pdf>

LEADSFAC. (16 de MAYO de 2020). Obtenido de <https://leadsfac.com/marketing/como-hacer-un-mapa-de-procesos-de-una-empresa/>

Malhotra, N. (2016). *Investigación de mercados*. México: PEARSON.

MARSH LLC. (25 de 10 de 2019). *MARSH*. Obtenido de MAPA DE RIESGO POLITICO: <https://www.marsh.com/do/es/campaigns/political-risk-map-2019.html>

Ministerio De Salud Publica. (25 de 10 de 2017). Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/Guia-Reconocimiento-Restaurantes.pdf>

Ministerio De Trabajo. (14 de SEPTIEMBRE de 2019). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/sri-mrl-iess-y-jnda-realizan-control-a->

empresarios-con-beneficios-de-
artesanos/#:~:text=Los%20artesanos%20calificados%20por%20la,as%C
3%AD%20como%20fondos%20de%20reserva.

OMC. (25 de 10 de 2019). *ORGANISACION MUNDIAL DEL COMERCIO*.

Obtenido de

<http://rtais.wto.org/UI/PublicShowMemberRTAIDCard.aspx?rtaid=907>

Population Pyramids . (2019). Obtenido de

<https://www.populationpyramid.net/ecuador/2019/>

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Obtenido de

https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas._Michael_Porter

ProChile. (25 de 10 de 2015). *Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile* .

Obtenido de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_05_02_12161210.pdf

ProEcuador. (25 de 10 de 2019). *ProEcuador*. Obtenido de

<https://www.proecuador.gob.ec/tag/alemania/>

REGISTRO OFICIAL. (24 de 08 de 2014). *COPAL*. Obtenido de

<http://copal.org.ar/wp-content/uploads/2015/07/ago-25-2014-sup.-2-ecuador.pdf>

Ripley Believes . (2 de 10 de 2018). Obtenido de

<https://es.ripleybelieves.com/top-wheat-producing-countries-1546>

Rivera, E. (07 de 06 de 2020). Costos de Importacion bajo Incoterm EXW. (J. Pérez, Entrevistador)

Rosario Pack. (07 de 06 de 2020). Obtenido de <https://rosariopacksrl.com.ar/producto/cajas-de-carton-corrugado-standard/>

Santander. (25 de 10 de 2019). *Santander*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>

SENAE. (25 de 10 de 2019). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de <https://ecuapass.aduana.gob.ec/>

SRI. (7 de Mayo de 2020). *SERVICIO DE RENTAS INTERNAS*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

Superintendencia De Compañías . (23 de MAYO de 2020). Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf

Superintendencia De Compañías. (30 de 12 de 2018). *SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS*. Obtenido de https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

UTA. (25 de 08 de 2014). *UTA*. Obtenido de <file:///C:/Users/User/Downloads/AL%20540.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Tabla de correlación entre compra de gominolas y figura preferida.

Cuenta de Estaría dispuesto a comprar esta gominola con fibra a sus hijos ?		Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	Ositos	Dibujos	Emoticones	Total general	
1		0,00%	4,00%	0,00%	4,00%
2		0,00%	0,00%	2,00%	2,00%
3		8,00%	2,00%	2,00%	12,00%
4		8,00%	4,00%	8,00%	20,00%
5		50,00%	8,00%	4,00%	62,00%
Total general		66,00%	18,00%	16,00%	100,00%

Anexo 2. Tabla de correlación entre compra de gominolas y medio de comunicación para informarse del producto.

Cuenta de Estaría dispuesto a comprar esta gominola con fibra a sus hijos ?		Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	Redes Sociales	Televisión	Radio	Periodico	Total general
1	2,00%	0,00%	2,00%	0,00%	4,00%
2	0,00%	2,00%	0,00%	0,00%	2,00%
3	12,00%	0,00%	0,00%	0,00%	12,00%
4	16,00%	2,00%	0,00%	2,00%	20,00%
5	46,00%	12,00%	0,00%	4,00%	62,00%
Total general	76,00%	16,00%	2,00%	6,00%	100,00%

Anexo 3. Tabla de correlación entre color y figura preferida.

Cuenta de Que figuras son las que sus hijos elijen al momento de comprar al		Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	Amarillo	Azul	Rosado	Rojo	Verde	Total general
Ositos	6,00%	10,00%	6,00%	42,00%	2,00%	66,00%
Dibujos	4,00%	0,00%	2,00%	10,00%	2,00%	18,00%
Emoticones	2,00%	0,00%	2,00%	10,00%	2,00%	16,00%
Total general	12,00%	10,00%	10,00%	62,00%	6,00%	100,00%

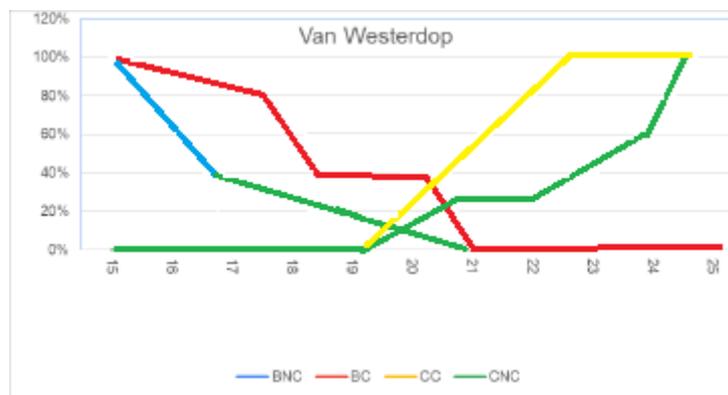
Anexo 4. Tabla de correlación entre color y sabor preferido.

Cuenta de Que sabores en cuanto a golosinas consumen más sus hijos ?		Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	Amarillo	Azul	Rosado	Rojo	Verde	Total general
Fresa	6,00%	2,00%	6,00%	46,00%	2,00%	62,00%
Mora	0,00%	4,00%	0,00%	4,00%	0,00%	8,00%
Limon	0,00%	0,00%	0,00%	6,00%	2,00%	8,00%
Naranja	4,00%	0,00%	2,00%	0,00%	0,00%	6,00%
Sandía	2,00%	0,00%	2,00%	0,00%	0,00%	4,00%
Chicle	0,00%	4,00%	0,00%	6,00%	2,00%	12,00%
Total general	12,00%	10,00%	10,00%	62,00%	6,00%	100,00%

Anexo 5. Tabla de correlación entre compra de gominolas y lugar de compra.

Cuenta de Donde compra a sus hijos gomitas ?	Etiquetas de columna					
Etiquetas de fila	1	2	3	4	5	Total general
Autoservicios	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%	4,00%
Tiendas de barrio	0,00%	0,00%	2,00%	4,00%	42,00%	48,00%
Supermercados	4,00%	0,00%	6,00%	14,00%	14,00%	38,00%
No compran	0,00%	2,00%	4,00%	2,00%	2,00%	10,00%
Total general	4,00%	2,00%	12,00%	20,00%	62,00%	100,00%

Anexo 6. Modelo Van Westerdop



Anexo 7. Encuestas

1. Tiene hijos entre 5 a 14 años ?

[Más detalles](#)

● Si	50
● No	18



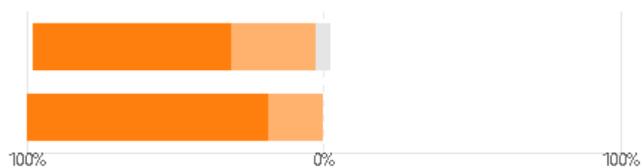
2. Especifique la cantidad de hijos según el genero

[Más detalles](#)

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5

Hombre

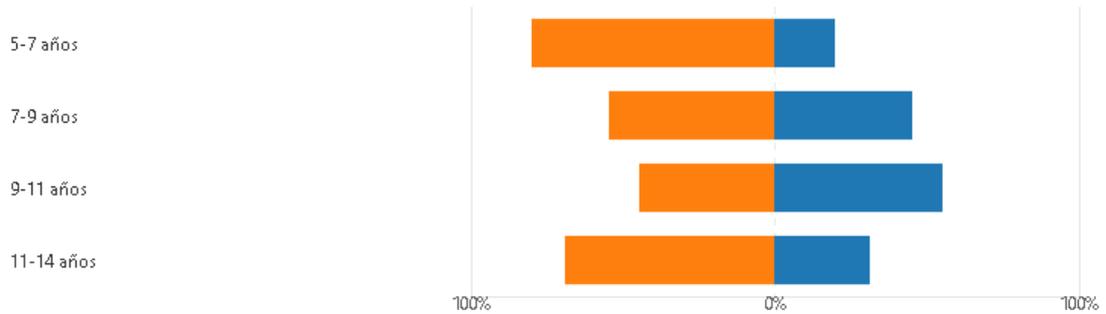
Mujer



3. Indique la edad de sus hijos

[Más detalles](#)

■ Hombre ■ Mujer



4. Sus hijos consumen gomitas de gelatina?

[Más detalles](#)

● Si 45
● No 5



5. 4. Que tan frecuente consumen sus hijos gomitas ?

[Más detalles](#)

● Una vez al día 3
● Mas de una vez al dia 2
● Una vez a la semana 33
● Mas de una vez a la semana 7



6. Que es lo que les llama mas la atención a sus hijos en el momento de comprar gomitas ?

[Más detalles](#)

Figura	21
Sabor	18
Color	6



7. En que ocasiones consumen sus hijos gomitas ?

[Más detalles](#)

Fiestas Infantiles	15
Reuniones familiares	2
Como incentivo	28



8. Donde compra a sus hijos gomitas ?

[Más detalles](#)

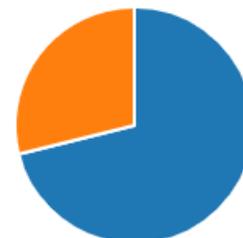
Tiendas de barrio	24
Supermercados	19
Autoservicios	2



9. Usted compra gomitas para sus hijos de forma :

[Más detalles](#)

Individual	32
Paquetes	13



10. Cuales son los motivadores para comprar gomitas a sus hijos?

[Más detalles](#)

● Salud	5
● Moda	4
● Curiosidad	4
● Incentivarlos	32



11. Estaría dispuesto a comprar esta gominola con fibra a sus hijos ?

[Más detalles](#)

50
Respuestas

4.34
Promedio

12. Que figuras son las que sus hijos elijen al momento de comprar alguna golosina?

[Más detalles](#)

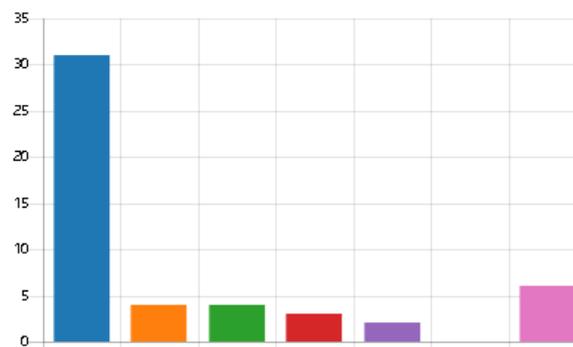
● Ositos	33
● Dibujos animados	9
● Emoticones	6
● Otras	2



13. Que sabores en cuanto a golosinas consumen más sus hijos ?

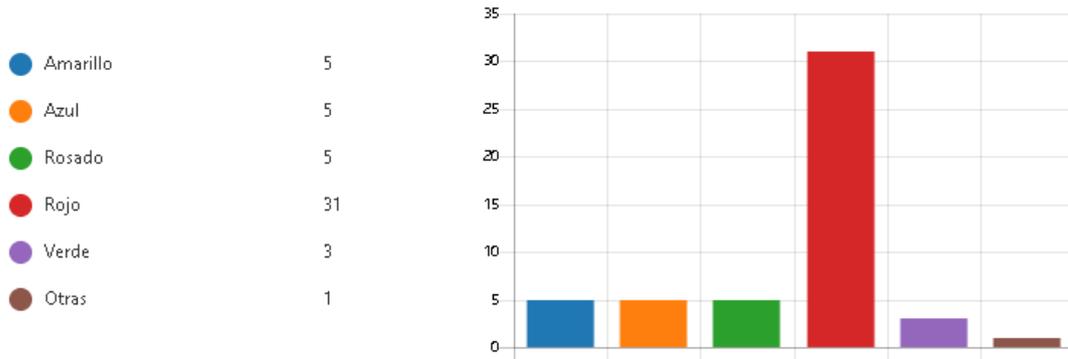
[Más detalles](#)

● Fresa	31
● Mora	4
● Limon	4
● Naranja	3
● Sandia	2
● Piña	0
● Chicle	6



14. Que color es el que mas llama la atención de sus hijos ?

[Más detalles](#)



15. En un rango de precios de 10c a 25c que precio consideraría usted a esta gominola de 20gr como muy barato y no lo compraría

[Más detalles](#)

50
Respuestas

Respuestas más recientes

"10"
"10"
"10"

16. En un rango de precios de 10c a 25c que precio consideraría usted a esta gominola de 20gr como muy barato y lo compraría

[Más detalles](#)

50
Respuestas

Respuestas más recientes

"15"
"15"
"15"

17. ¿En un rango de precios de 10c a 25c que precio consideraría usted a esta gominola de 20gr como muy caro y no lo compraría.

[Más detalles](#)

50
Respuestas

Respuestas más recientes

"25"

"25"

"25"

18. ¿En un rango de precios de 10c a 25c que precio consideraría usted a esta gominola de 20gr como muy caro y lo compraría

[Más detalles](#)

50
Respuestas

Respuestas más recientes

"25"

"25"

"25"

19. En qué lugar quisiera comprar o que sus hijos compren este producto ?

[Más detalles](#)

● Tiendas de barrio	36
● Supermercados	13
● Autoservicios	1



20. Alguno de sus hijos tuvo o tiene problemas intestinales como estreñimiento ?

[Más detalles](#)

● Si	25
● No	25



21. Le gustaría que sus hijos consumieran gomitas con fibra?

[Más detalles](#)

● Si	49
● No	1



22. En qué medio de comunicación le gustaría que se diera a conocer este producto?

[Más detalles](#)

● Televisión	8
● Redes Sociales	38
● Radio	1
● Periódico / Revistas	3



23. Indique su rango de edad

[Más detalles](#)

● 20-30 años	3
● 30-40 años	23
● 40-50 años	24
● Mas de 50 años	0



24. Indique sus rango socio-económico

[Más detalles](#)

● Alto	2
● Medio - Alto	22
● Medio	19
● Medio- Bajo	6
● Bajo	1



