



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE CHICLES CON LA MARCA PAÍS**

Requisitos:

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para
obtener el título de Ingeniero Comercial mención Negocios
Internacionales.

Profesor Guía:

Patricio Rafael Durán Almeida

Autores:

Acuña Dominguez Verónica Daniela

Ponce Peñaloza Stephanie Vanessa

AÑO

2011

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente”.

Patricio Rafael Durán Almeida

M.A.D.E

C.I. 170073170-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LAS ESTUDIANTES

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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”

Verónica Acuña
C.I. 171616268-8

Stephanie Ponce
C.I. 171414859-8

AGRADECIMIENTO

Gracias a nuestros compañeros, amigos y profesores que creyeron en nosotras y siempre nos brindaron su apoyo incondicional en el camino que un día elegimos para que se nuestro futuro y que hoy, al finalizarlo representa nuestro presente.

El más sincero agradecimiento y de todo corazón a nuestro tutor, Patricio Durán, quien con su característica paciencia nos brindó todos sus conocimientos y apoyo para hoy culminar una de las etapas más importantes de nuestras vidas.

DEDICATORIA

Con mucho cariño a mis padres porque gracias a su amor y esfuerzo he logrado finalizar mis estudios y cumplir este sueño de ser profesional, a mis hermanos Eric y Jenniffer que son la razón de mi vida, a David por todo tu apoyo y por ser mi ejemplo a seguir, a Vero por tu amistad incondicional y a toda mi familia, de manera especial, a mi abuelita Vitu y a Loly.

Stephanie

DEDICATORIA

A mis abuelos paternos y mi padre, quienes representan el pilar más importante de mi vida; por creer en mí y enseñarme a luchar por cada sueño que representa el motor de la vida, por cada momento bueno y malo en el que aprendí a caminar sin miedo y conquistar mis metas.

A mis amigos Caro, Stephanie y Edgar por ser los cómplices de mis sueños y esperanzas; por ser los hermanos que siempre han convivido junto a mí.

Verónica

RESUMEN

NOVELTY ECUADOR CIA. LTDA., surge de la idea de diferenciación de la goma de mascar en el Ecuador con una presentación que destaque la cultura y riqueza del país.

Uno de los objetivos principales es ofertar souvenirs con rasgos ecuatorianos en sabores y presentaciones; además se impulsará el slogan y logotipo de la marca país “Mucho mejor si es hecho en Ecuador”.

Se realizó un amplio estudio del entorno para garantizar que el ingreso de una nueva empresa a la industria confitera ecuatoriana es factible así como también las ventajas que se pueden obtener con este producto innovador.

El estudio de mercado elaborado es el pilar fundamental para reconocer la aceptación que tendrá el producto y permite que a través de la aplicación de estrategias de marketing enfocadas netamente al target analizado, viajeros que visiten Ecuador, se proyecte ampliar la distribución a mercados internacionales.

Para la puesta en marcha del negocio es necesario un capital inicial de US\$ 255,000.00 que comprende compra de maquinaria, activos intangibles, muebles de oficina y capital de trabajo. El mismo será cubierto con 60% (US\$ 152,954.00) de capital propio – a través de 4 socios accionistas – y el 40% restante con un préstamo bancario obtenido mediante el Banco Pichincha C.A.

El producto presentado permite manejar márgenes de rentabilidad de 30% y se ofrece a los posibles inversionistas una Tasa Interna de Retorno del proyecto de 200%

ABSTRACT

NOVELTY ECUADOR CIA. LTDA., arises from the idea of differentiation of the chewing gum in Ecuador with a presentation that highlights the culture and richness of the country.

One of the main objectives is to offer souvenirs with Ecuadorian features in flavors and presentations, also will boost the slogan and logo of the country brand “Mucho mejor si es hecho en Ecuador”.

It has been done a wide study of the environment to ensure that the entry of a new company to the confectionery industry in Ecuador is feasible as well as the advantages to be gained with this innovative product.

The market study is the anchor to recognize the acceptance the product can have and allows through the implementation of marketing strategies to the market analyzed, travelers visiting Ecuador, is planned to expand distribution to international markets.

For business start-up is needed an initial capital of US\$ 255,000.00 which includes equipment purchase, intangible assets, office furniture and working capital. It will be covered with 60% equity (US\$ 152,954.00) – through 4 equity partners – and the remaining 40% with a bank loan obtained by “Banco Pichincha C.A.”.

The product presented can handle profit margins of 30% and offers to potential investors, in this business plan, an Internal Rate of Return of 200%.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I	
1. Entorno	2
1.1. Introducción	2
1.1.1. Clasificación sectorial	2
1.2. Sector	3
1.2.1. Antecedentes	3
1.2.2. Situación actual	6
1.2.3. Situación futura	7
1.3. Industria	7
1.3.1. Antecedentes	7
1.3.2. Situación actual	9
1.3.3. Situación futura	10
1.4. Cadena de valor	11
1.4.1. Actividades de línea	11
1.4.2. Actividades de soporte	13
1.5. Estudio PEST	14
1.6. Variables que afectan al negocio	15
1.7. Canales de distribución	16
1.8. Las cinco fuerzas de Porter	17
1.8.1. Amenaza de los nuevos competidores	18
1.8.2. Amenaza de los productos sustitutos	18
1.8.3. Poder de negociación de los compradores	18
1.8.4. Poder de negociación de los proveedores	19
1.8.5. Intensidad de la rivalidad	19
1.9. Negocio	19
1.9.1. Estructura legal de la empresa	20
1.9.2. Misión	20
1.9.3. Visión	21
1.9.4. Objetivos	21
1.10. El producto	22
1.10.1. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento	22
1.11. Análisis FODA	23
2. CAPÍTULO II	
2. Investigación de mercados	25
2.1. Investigación cualitativa	25

2.1.1.	Entrevista con expertos	25
2.1.2.	Grupos focales	27
2.2.	Investigación cuantitativa	29
2.2.1.	Encuestas	29
2.3.	Mercado relevante y cliente potencial	30
2.3.1.	Mercado objetivo	30
2.3.2.	Segmentación de mercado	31
2.3.2.1.	Segmentación geográfica	31
2.3.2.2.	Segmentación demográfica	32
2.3.2.3.	Segmentación psicográfica	33
2.3.2.4.	Segmentación conductual	33
2.4.	Tamaño de mercado	33
2.4.1.	Demanda	43
2.5.	La competencia y sus ventajas	43
2.5.1.	Competencia	43
2.6.	Inteligencia de mercados	45
2.6.1.	Perfil de Estados Unidos	46
2.6.1.1.	Análisis de mercado en EE.UU.	47
2.6.2.	Perfil de Alemania	51
2.6.2.2.	Análisis de mercado en Alemania	52

3. CAPÍTULO III

3.	Plan de marketing	57
3.1.	Estrategia general de marketing	57
3.2.	Producto	58
3.2.1.	Beneficio principal	58
3.2.2.	Producto real	59
3.2.2.1.	Calidad	59
3.2.2.2.	Funciones	59
3.2.2.3.	Diseño	59
3.2.2.4.	Empaque	59
3.3.	Política de precios	60
3.4.	Táctica de ventas	61
3.5.	Promoción y publicidad	62
3.5.1.	Publicidad	62
3.5.2.	Relaciones públicas	62
3.5.3.	Promoción de ventas	63
3.6.	Distribución	63
3.6.1.	Posibles clientes	64
3.7.	Estrategias competitivas	64

4. CAPÍTULO IV

4.	Plan de operaciones y producción	66
-----------	---	-----------

4.1.	Estrategia de operaciones	66
4.2.	Ciclo de operaciones	66
4.2.1.	Descripción de las materias primas para la producción	66
4.2.2.	Descripción del proceso de fabricación	67
4.2.3.	Flujograma de proceso	69
4.3.	Requerimiento de equipos y herramientas	70
4.3.1.	Maquinarias y herramientas a ser utilizadas en el proceso	70
4.4.	Instalaciones y mejoras	72
4.4.1.	Esquema de distribución de la planta	72
4.5.	Localización geográfica	73
4.6.	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios	74
4.7.	Aspectos regulatorios y legales	75

5. CAPÍTULO V

5.	Equipo gerencial	83
5.1.	Estructura organizacional	83
5.1.1.	Organigrama de la empresa	83
5.1.2.	Personal administrativo clave y sus responsabilidades	84
5.1.2.1.	Descripción de funciones	84
5.1.2.2.	Equipo de trabajo	85
5.1.3.	Compensación a administradores	87
5.1.4.	Políticas de empleo y beneficios	87
5.1.5.	Derechos y restricciones de accionistas e inversores	88
5.1.6.	Equipo de asesores y servicios	88

6. CAPÍTULO VI

6.	Cronograma general	90
6.1.	Actividades necesarias para poner en marcha el negocio	90
6.2.	Diagrama de Gantt	90
6.3.	Riesgos e imprevistos de las actividades	91

7. CAPÍTULO VII

7.	Riesgos críticos, problemas y supuestos	92
7.1.	Supuestos y criterios utilizados	92
7.2.	Riesgos y problemas principales	92

8. CAPÍTULO VIII

8.	Plan financiero	97
8.1.	Inversión Inicial	98
8.2.	Financiamiento	99
8.3.	Costos	100
8.4.	Ingresos	101
8.5.	Punto de equilibrio	101
8.6.	Costo de oportunidad del capital	102
8.7.	Flujos de efectivo	103
	8.7.1. Escenario normal	103
	8.7.2. Escenario optimista	103
	8.7.3. Escenario pesimista	104
8.8.	Flujos de caja apalancado	104
8.9.	Análisis de riesgo de sensibilidad	105
8.10.	Índices financieros	107

9. CAPÍTULO IX

9.	Propuesta de negocio	108
9.1.	Financiamiento deseado	108
9.2.	Estructura de capital y deuda buscada	108
9.3.	Capitalización	108

CONCLUSIONES	109
---------------------	------------

RECOMENDACIONES	110
------------------------	------------

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA	111
-----------------------------------	------------

ANEXOS	112
---------------	------------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.	Valor agregado bruto por industria/PIB	8
Tabla 1.2.	Estudio PEST	14
Tabla 1.3.	Análisis FODA	23
Tabla 2.4.	Salidas del país por Jefatura de Migración	30
Tabla 2.5.	Tasa de ecuatorianos que salen del país	31
Tabla 2.6.	Tasa de extranjeros que salen del país	32
Tabla 5.7.	Equipo de trabajo	86
Tabla 8.8.	Valor total de la inversión	99
Tabla 8.9.	Financiamiento	99
Tabla 8.10.	Ingresos anuales	101
Tabla 8.11.	Punto de equilibrio	102
Tabla 8.12.	Costo de oportunidad del capital	102
Tabla 8.13.	Resumen análisis financiero	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1.	Clasificación sectorial	3
Gráfico 1.2.	Producto Interno Bruto	4
Gráfico 1.3.	Tasa de variación del PIB sector manufactura	5
Gráfico 1.4.	Índices de empleo sector comercio y manufactura	5
Gráfico 1.5.	Índice de Confianza Empresarial	6
Gráfico 1.6.	Proyección empleo 2011-2015 Ecuador	7
Gráfico 1.7.	Valor agregado bruto/PIB alimentos y bebidas	8
Gráfico 1.8.	Valor agregado bruto/PIB confites	8
Gráfico 1.9.	Aporte al PIB confites	11
Gráfico 1.10.	Cinco fuerzas de Porter	17
Gráfico 2.11.	Salida de ecuatorianos por Jefatura de Migración	31
Gráfico 2.12.	Salida de extranjeros por Jefatura de Migración	32
Gráfico 2.13.	Ocupación encuestados	34
Gráfico 2.14.	Sexo encuestados	34
Gráfico 2.15.	Edad encuestados	35
Gráfico 2.16.	Resultados encuesta pregunta 1	35
Gráfico 2.17.	Resultados encuesta pregunta 2	36
Gráfico 2.18.	Resultados encuesta pregunta 3	37
Gráfico 2.19.	Resultados encuesta pregunta 4	37
Gráfico 2.20.	Resultados encuesta pregunta 5	38
Gráfico 2.21.	Resultados encuesta pregunta 6	38
Gráfico 2.22.	Resultados encuesta pregunta 7	39
Gráfico 2.23.	Resultados encuesta pregunta 8	40
Gráfico 2.24.	Resultados encuesta pregunta 9	40
Gráfico 2.25.	Resultados encuesta pregunta 10	41
Gráfico 2.26.	Resultados encuesta pregunta 11	42
Gráfico 2.27.	Resultados encuesta pregunta 12	42
Gráfico 2.28.	Inversión en publicidad competencia por marcas (I)	44
Gráfico 2.29.	Inversión en publicidad competencia por marcas (II)	44

Gráfico 2.30.	Potencial de exportación por productos CORPEI	46
Gráfico 2.31.	Valor de mercado goma de mascar en EE.UU.	47
Gráfico 2.32.	Volumen de mercado goma de mascar en EE.UU	48
Gráfico 2.33.	Importaciones EE.UU goma de mascar	48
Gráfico 2.34.	Valor de mercado por edades EE.UU.	49
Gráfico 2.35.	Volumen de mercado por regiones EE.UU.	49
Gráfico 2.36.	Participación de mercado competencia EE.UU.	50
Gráfico 2.37.	Canales de distribución goma de mascar EE.UU.	50
Gráfico 2.38.	Valor de mercado goma de mascar Alemania	52
Gráfico 2.39.	Volumen de mercado goma de mascar Alemania	53
Gráfico 2.40.	Participación de mercado competencia Alemania	53
Gráfico 2.41.	Canales de distribución goma de mascar Alemania	54
Gráfico 2.42.	Valor de mercado por edades Alemania	54
Gráfico 2.43.	Volumen de mercado por ciudades Alemania	55
Gráfico 4.44.	Flujograma de proceso	69
Gráfico 4.45.	Esquema de distribución de la planta	72
Gráfico 5.46.	Organigrama de la empresa	83

INTRODUCCIÓN

La Industria Confitera en el Ecuador está limitada a pocas empresas y no se ha incursionado en la elaboración de productos originales y de empaques versátiles; además el país no ha dado impulso a una “marca país”, es decir, un slogan o logotipo que identifique al Ecuador y estando posicionada en la mente del consumidor, logre un inmediato reconocimiento y asociación con los productos del país.

Se ha investigado la visita de extranjeros al país así como la salida de ecuatorianos a diferentes partes del mundo para plantear nuevas opciones de recuerdos que se ajusten al presupuesto, gusto y preferencias de la actual demanda, que a la vez ofrezcan diversidad en cuanto a presentaciones del producto y sobre todo innovación.

Se busca entregar una alternativa de recuerdo que permita identificar al Ecuador a nivel mundial por el enfoque de sus productos insignes, así como generar originalidad en confites, chicles, diferentes a los que actualmente se encuentran en el mercado.

Es fundamental apoyar al desarrollo de la industria ecuatoriana, así como a su reconocimiento a nivel mundial por lo que el producto llevará la marca país “Mucho mejor si es hecho en Ecuador”.

Una vez que el producto sea conocido entre los ecuatorianos el objetivo es exportar al mercado de Estados Unidos y Alemania, países que mantienen un alto consumo de confites y la visita de personas de estas nacionalidades al país continúa en crecimiento.

CAPÍTULO I

1. ENTORNO

1.1. Introducción

A través de este estudio se busca encontrar y analizar la información suficiente sobre el sector manufacturero y la industria confitera en el Ecuador, específicamente sobre chicles, las facilidades y garantías que se tiene en el país para iniciar un nuevo negocio de comercialización, exportación y penetración en mercados nacionales e internacionales.

Se busca desarrollar un producto original, que a través de sus formas se identifique en el mercado nacional e internacional como producto ecuatoriano puesto que a través de este se ejemplificarán productos insignes de exportación del Ecuador (cacao y banano), así como aportar al crecimiento y posicionamiento de la marca país.

El objetivo inicial es aportar con una alternativa de souvenirs para quienes visitan nuestro país y una vez identificado el producto exportarlo a Alemania y Estados Unidos, países potenciales que importan productos de confitería, chicles.

1.1.1. Clasificación Sectorial

La clasificación donde está localizado el posible negocio se ha analizado en base al CIIU¹ y al CPC² se presenta a continuación:

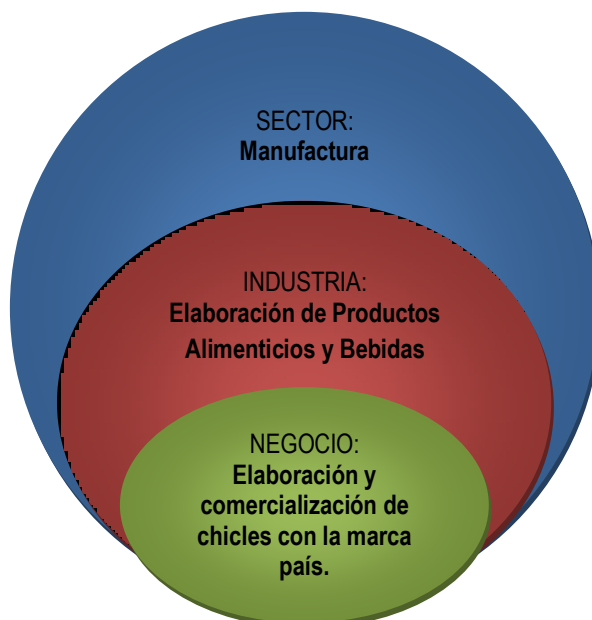
- Sección: **D:** Elaboración de productos alimenticios y bebidas
- División: **15:** Elaboración de otros productos alimenticios
- Grupo: **1543:** Elaboración de cacao chocolate y productos de confitería
- Clase: **1543.1:** Elaboración de productos de confitería
- Código: **1543.13:** Elaboración de goma de mascar

¹ CIIU: "Clasificación Industrial Internacional Uniforme" es un sistema de clasificación, mediante códigos, de las actividades económicas, según procesos productivos.

² CPC: "Clasificación Central de productos" fue concebido para clasificar todo aquello que pueda ser objeto de transacción nacional o internacional, o que pueda almacenarse

Después de lo cual se ha sintetizado en los siguientes resultados:

Gráfico 1.1 Clasificación sectorial



Elaborado por: autoras

1.2. Sector

Manufactura.

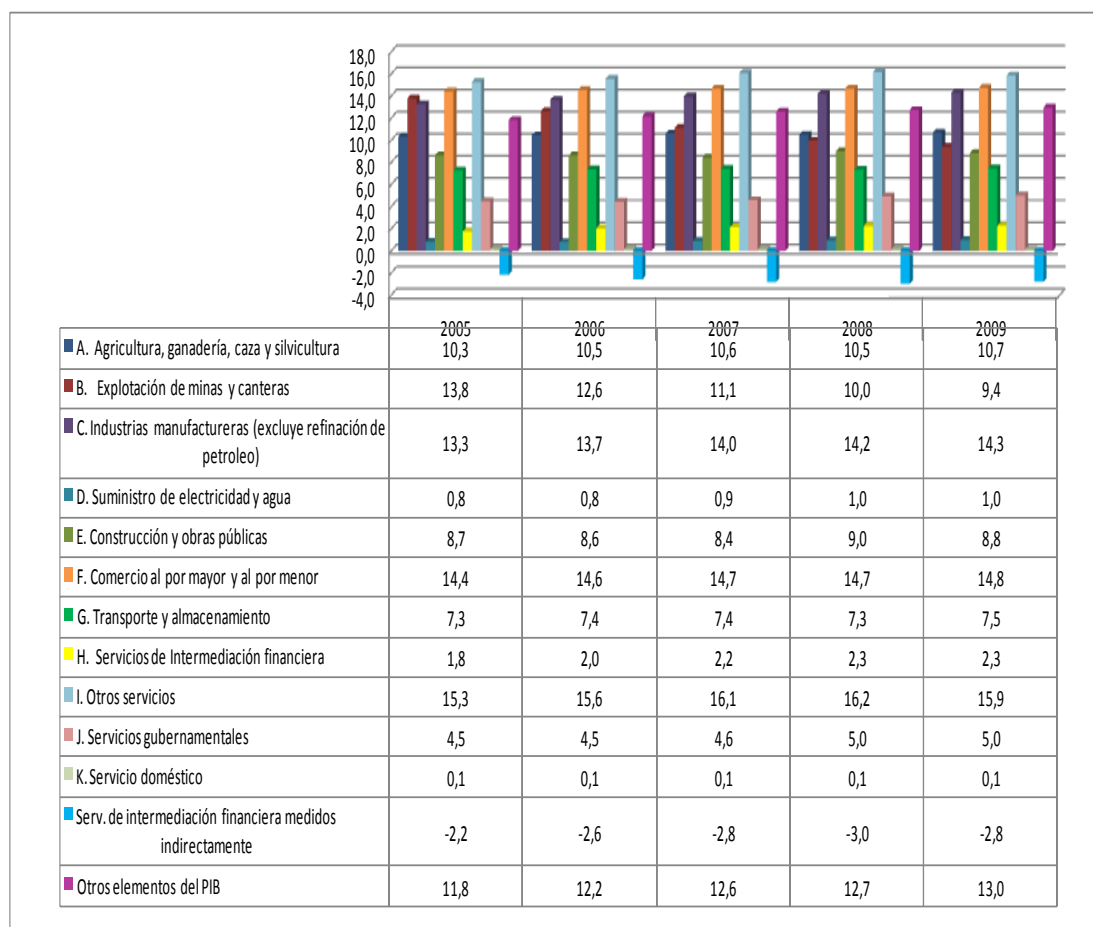
Se considera que el posible negocio pertenece al sector manufacturero pues dentro de él se encuentra toda la “transformación de materias primas en productos terminados”³.

1.2.1. Antecedentes

En el Ecuador, después del comercio la manufactura (excluyendo la refinación de petróleo) es la que más aporta a la economía del país; generando alrededor del 14% al PIB nacional.

³ Definición de manufactura URL: <http://www.definicionabc.com/general/manufactura.php> (descargado 15/05/2010)

Gráfico 1.2 Aporte al PIB del Ecuador por sector

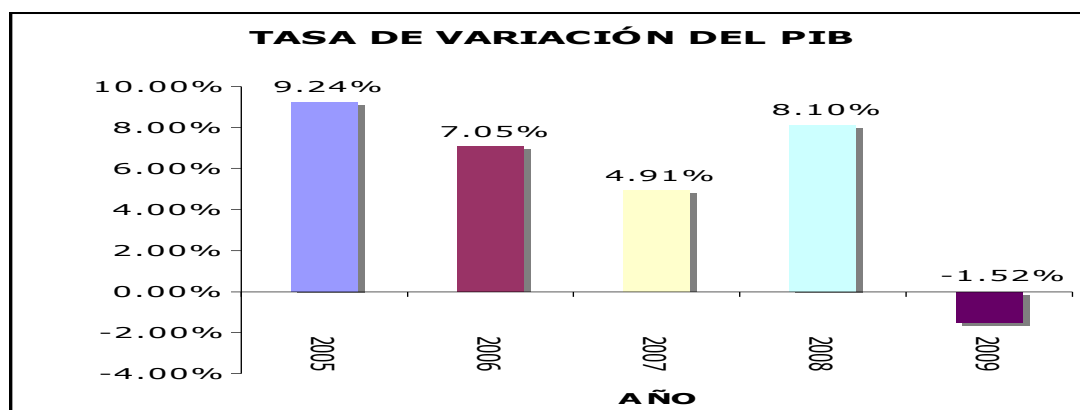


Elaborado por: autoras

Fuente: Banco Central del Ecuador

Estas cifras se han mantenido relativamente constantes en los últimos 5 años por lo que se podría conservar la misma tendencia de crecimiento entre 2% y 3% anual, para el futuro; aunque sería importante que el sector reciba de alguna forma un impulso de trascendencia que fomente su desarrollo.

De acuerdo a los datos obtenidos del Banco Central del Ecuador, la tasa de variación del Producto Interno Bruto del sector manufacturero (excluyendo refinación de petróleo), ha tenido una disminución del año 2005 al año 2007; presenta un repunte en el año 2008 y según los datos proyectados del 2009 una drástica baja, tal como se observa en el siguiente gráfico:

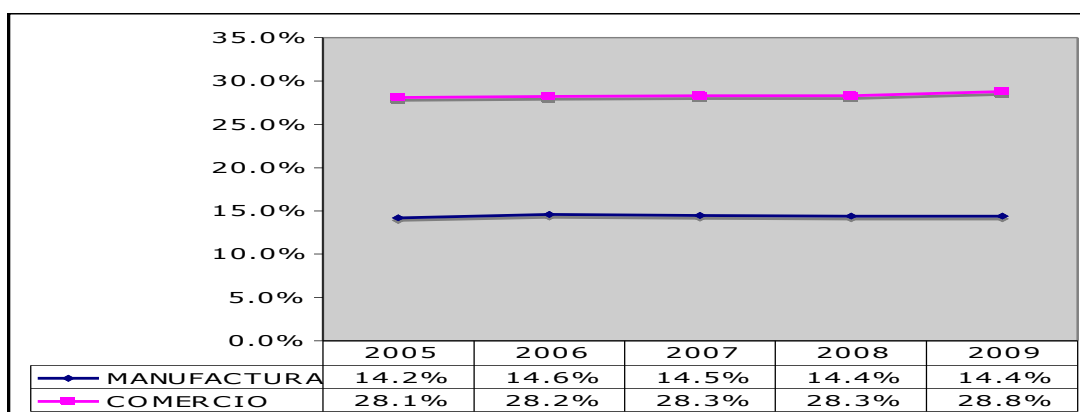
Gráfico 1.3 Tasa de variación del PIB sector manufactura

Elaborado por: autoras

Fuente: BCE, Boletín estadístico mensual

Desde finales del 2008, continuando durante todo el año 2009 el sector sufrió una desaceleración en su crecimiento, dado básicamente por el impacto que tuvo en el país la crisis financiera mundial.

Considerando también la variable empleo, tal como lo indica el siguiente gráfico, después del comercio la manufactura es la rama que más plazas aporta en el país.

Gráfico 1.4 Índices de empleo sector comercio y manufactura

Elaborado por: autoras

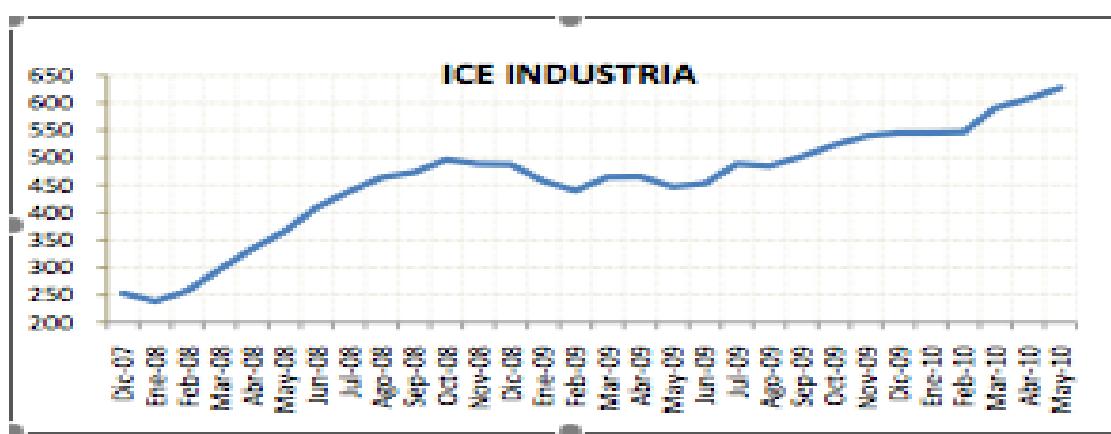
Fuente: INEC "Análisis y proyección de la Población Económicamente Activa (PEA) del Ecuador"

1.2.2. Situación actual

Según datos del INEC, el Índice de Producción Industrial a Abril del 2010, muestra que el sector de la manufactura ha tenido una variación de -1.90% respecto del mes anterior.

Mas contrarrestando esta información el EMOE a Mayo del 2010⁴, indica un ICE (Índice de Confianza Empresarial), en todo el sector industrial (manufactura) creciente, con una variación positiva de 20.3 lo que lo ubica en 627.6 puntos como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 1.5 Índice de Confianza Empresarial



Fuente: EMOE, mayo 2010

Además el ciclo de la “Industria”, se encuentra en el 5% lo que muestra su propensión de crecimiento; asimismo la demanda laboral en el sector durante el mes de mayo tuvo una variación del 0.2%, dado que esta medida es muy cíclica y depende mucho de factores estacionales siempre se encontrarán altos y bajos en estas variaciones, pero de manera general el presente año se proyecta terminará con una baja del 0.01% respecto al 2009, según la proyección del INEC⁵

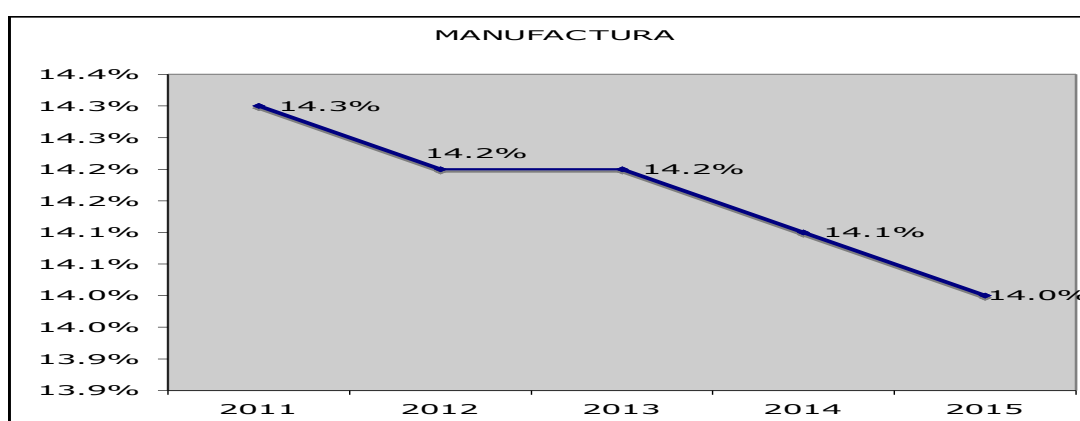
⁴ Estudio mensual de opinión empresarial Banco Central del Ecuador (Dentro del sector Industrial (manufactura) se consideran a 279 empresas para ser encuestadas en este estudio.

⁵ INEC “Análisis y proyección de la Población Economicamente Activa (PEA) del Ecuador”

1.2.3. Situación futura

El instituto ecuatoriano de estadísticas y censos INEC ha elaborado un “Análisis y Proyección de la Población Económicamente Activa (PEA) del Ecuador” donde para los próximos 5 años los datos indican que el empleo en el sector mostrará una ligera disminución que puede deberse a las inclinaciones de la población de incursionar en el comercio; pero siempre se mantendrán tasas similares del 14%. Los datos son proyectados y mucho tiene que ver con la tendencia que ha presentado el sector por lo que pese a las bajas que pueda haber, en cuanto a empleo el sector de la manufactura seguirá siendo atractivo en el país.

Gráfico 1.6 Proyección empleo 2011-2015 Ecuador



Elaborado por: autoras

Fuente: INEC “Análisis y proyección de la Población Económicamente Activa (PEA) del Ecuador”

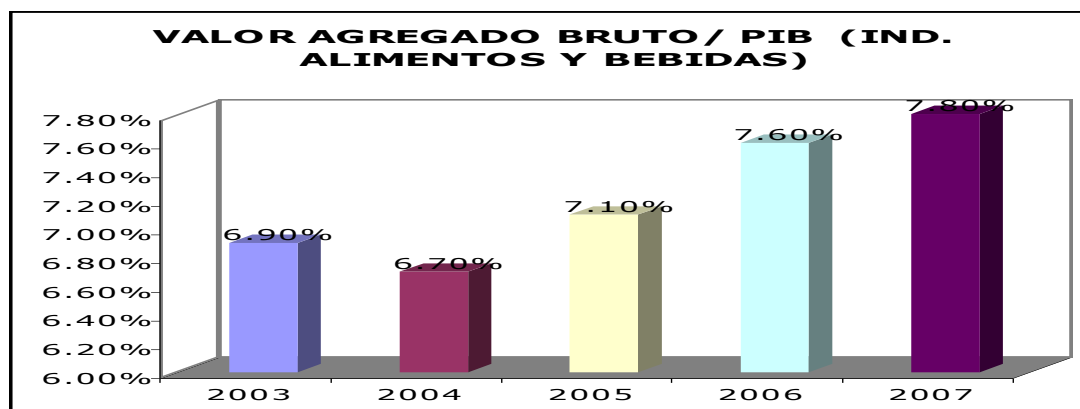
1.3. Industria

Industria de Alimentos y bebidas

1.3.1. Antecedentes

La industria de alimentos y bebidas es la más representativa dentro del sector manufacturero y su valor agregado respecto al PIB desde el año 2003 al 2007 ha sido:

Gráfico 1.7 Valor agregado bruto / PIB Industria alimentos y bebidas



Elaborado por: autoras

Fuente: Banco Central del Ecuador / Cuentas nacionales

Desglosando aún más a la industria de alimentos y bebidas; la elaboración de confites aportó del 2003 al 2007:

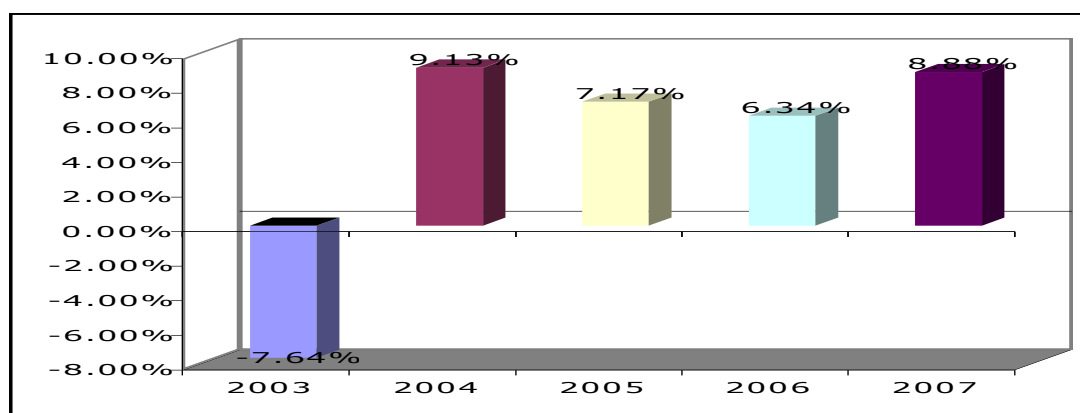
Tabla 1.1 VAB/PIB Elaboración de cacao, chocolate y prod. de confitería

AÑO	2003	2004	2005	2006	2007
VALOR AGREGADO	-7.64%	9.13%	7.17%	6.34%	8.88%

Elaborado por: autoras

Fuente: Banco central del Ecuador / Cuentas nacionales

Gráfico 1.8 VAB/PIB Elaboración de cacao, chocolate y confites



Elaborado por: autoras

Fuente: Banco Central del Ecuador / Cuentas nacionales

La tendencia en el mercado ecuatoriano por las golosinas ubica en el primer lugar a las diferentes marcas de gomas de mascar como el confite más comprado con el 29.4%, en segundo lugar se encuentran los caramelos con el 21.3%, las galletas alcanzan el tercer lugar con un 21.1% y las tabletas de chocolate concentran al 11.8% de los consumidores.⁶ (Diario Hoy, 2008)

Sobre los costos de fabricación en la industria se puede decir que cada año presentan incrementos que obedecen básicamente a aumentos en precios de materia prima e insumos; estos fluctúan en un 3% anual y afectan más al azúcar (materia prima) y materiales de empaque (insumos)⁷

1.3.2. Situación actual

El año 2010 no manifiesta el ingreso de nuevas empresas productoras de confites al Ecuador, mas en lo que se enfocarán las existentes es en la innovación de nuevos productos y apuntarán a conseguir un incremento en exportaciones.

Empresas confiteras de producción nacional solo encontramos 3:

- CONFITECA C.A. (la más completa con sus líneas de chocolates, chupetes, caramelos duros, caramelos suaves – toffees- chicles, incursión en novelties y gomitas)
- ICAPEB CIA. LTDA. (chupetes y caramelos duros),
- LA UNIVERSAL S.A. (chocolates, caramelos suaves, caramelos duros, galletas).

Pero el mercado se encuentra bastante abastecido por empresas importadoras como:

- FERRERO DEL ECUADOR S.A.
- CADBURY ADAMS

⁶ Diario Hoy (2008): Aumento de precios no frena a golosos publicado 27/Junio/2008

⁷ Entrevista con expertos

- CORDIALSA
- ARCOR
- ALDOR
- COLOMBINA
- WARNER LAMBER

Confiteca C.A. se manifiesta como el líder en la industria con una participación de mercado del 60%; su producto insignia es el chicle bola agogó. La compañía está ingresando en la elaboración de novelties como por ejemplo chicle líquido kataboom.⁸

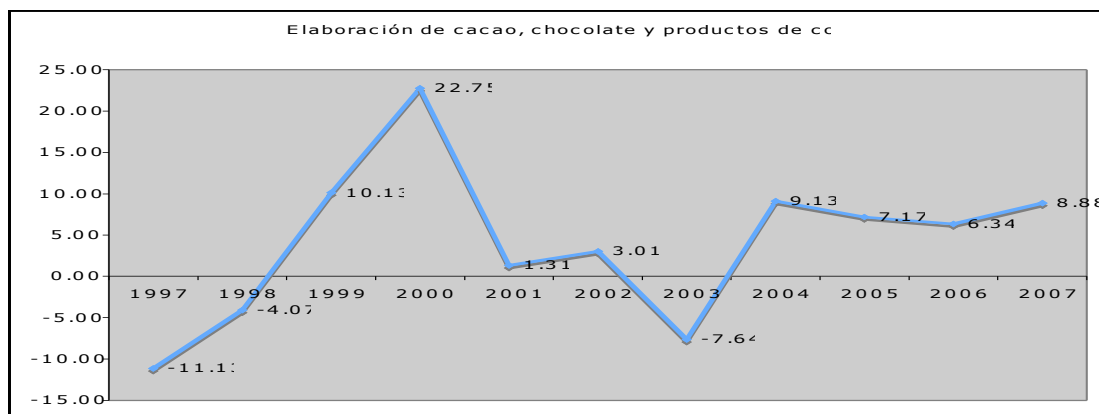
Es por esta razón que se puede determinar que la industria es fragmentada, si bien la participación de mercado no está repartida de manera similar entre todas las involucradas.

El líder de la industria cada año lanza un promedio de 15 productos nuevos considerando en estos lanzamientos: nuevos sabores de productos existentes, nuevos desarrollos y nuevas presentaciones y además están en la constante búsqueda de nuevos mercados internacionales. (Exportaciones para el 2010 a Kuwait, Nueva Zelanda, Reino de Bahréin y España)

1.3.3. Situación futura

Analizando las cifras desde el año 1997 al 2007 se puede concluir que la Industria tiene una tendencia de crecimiento promedio del 9%; pero debido a que a partir del año 2004 se empieza a notar una estabilización se espera que manteniendo este ritmo el aporte al PIB de la industria presentará tasas de 7% a 8%, en los próximos años, tal como lo muestra el siguiente gráfico:

⁸ Entrevista con expertos de la empresa CONFITECA C.A.

Gráfico 1.9 Aporte al PIB confites

Elaborado por: autoras

Fuente: Banco Central del Ecuador / Cuentas Nacionales (1993-2007)

1.4. CADENA DE VALOR

1.4.1. ACTIVIDADES DE LÍNEA:

Logística de entrada:

- Ordenes de compra de todos los insumos: goma base, azúcar, colorantes y saborizantes, glucosa, lecitina de soya, empaques, envolturas y etiquetas.
- Logística de compra local o importación según sea el caso
- Recepción y comprobación de los pedidos
- Almacenaje e ingreso a inventarios de materia prima e insumos

Operaciones⁹:

- Inicialmente en una mezcladora se coloca la goma base para que se suavice.
- En diferentes ciclos se va añadiendo poco a poco el azúcar y la glucosa.
- Se coloca la lecitina de soya.
- Por último se añade los saborizantes y colorantes

⁹ Entrevista a expertos (Bioquímica Farmacéutica Ma. Eugenia Peñaloza)

- ❖ *Todo este proceso tiene una duración de 20 a 30 minutos (independientemente del nivel de producción).*
- Luego se pasa a una máquina extrusora que dará forma de cordón a la mezcla realizada anteriormente.
- Con los moldes de cada figura se procede a dar la forma deseada al cordón (banano o pepas de cacao).
- Después de que se le ha dado forma se lleva a un cuarto de enfriamiento por lo menos por 48 horas manteniendo una temperatura de 15°C a 18°C y humedad del 50%.
- Se coloca el producto en la máquina empacadora que a la vez que coloca las 60 unidades en cada envoltura plástica hace una selección del producto que cumple con los estándares de calidad.
- Finalmente operarios son encargados de poner en los empaques de yute y sellar con la cinta de papel que incluye la etiqueta de marca país.

Logística de Salida:

- Almacenamiento en bodega con condiciones climáticas adecuadas
- Empaque en cajas de 50 bolsas (cada bolsa tiene 60 unidades con un peso de 270 grs), que es como se entregará el producto al distribuidor.
- Se transportará el producto en pequeñas furgonetas hacia los distintos puntos de venta.

Mercadotecnia y Ventas:

- **Marketing Directo:** a través de impulsadoras que den a conocer el producto en los puntos de venta con degustaciones adicionalmente proporcionarán catálogos informativos con el propósito de crear un diálogo directo entre la empresa y el cliente para estar atentos a sus intereses y lo que esperan del producto.

- **Publicidad:** campañas publicitarias en revistas, publicidad BTL en aeropuertos, promociones, precios.

1.4.2. Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa:

- **Planeación**
Proyección de procesos productivos conforme a ventas.
- **Finanzas:**
Control de inventarios
Contabilidad del negocio
Proyecciones de venta.
Flujos de caja

Gestión de recursos humanos:

Calificación adecuada para el ingreso de nuevo personal
Capacitación y motivación al personal
Seguimiento y control de las actividades
Trabajo en equipo

Desarrollo de la tecnología:

Constante actualización de equipos y programas tecnológicos necesarios para el desarrollo de las actividades del negocio.

Aprovisionamiento:

Gestión de adquisiciones.
Prever requerimientos de materia prima e insumos para abastecer producción.

1.5. Estudio PEST

Tabla 1.2 Estudio PEST

POLÍTICOS	ECONÓMICOS
<p>En ocasiones cuando las empresas se encontraban en épocas con producción alta (sobre todo si el producto es estacional, como es el caso) recurrían a la contratación por horas para una considerable parte de sus obreros; ahora que el Gobierno ha eliminado esta modalidad obliga a las empresas a trabajar con personal limitado pues no puede cubrir con todos los gastos que implica los contratos tiempo completo como décimos y todos los beneficios de ley.</p> <p>Las medidas de protección a la industria nacional como aplicación de aranceles y salvaguardias han favorecido por la limitación al ingreso de confitería importada ya que se aplica un arancel del 20% y salvaguardia 9%. Pero en cierta medida han afectado negativamente por la dificultad y encarecimiento al obtener materias primas, en el caso específico de la producción de chicles se necesita importar glucosa misma que al momento presenta un techo consolidado de 45% además de la lecitina de soya con un advalorem de 20%</p> <p>Demoras en la aprobación de permisos como: registro sanitario, certificados de calidas, certificados de origen, etc.</p> <p>En los últimos años Ecuador ha presentado índices de riesgo país altos que ahuyentan el ingreso de capital extranjero, lo que brinda una ligera garantía al negocio pues empresas confiteras extranjeras no se sentirán atraídas a iniciar operaciones en el país.</p> <p>Al momento en el Ecuador se han presentado tres imágenes y slogans de "marca país": "Mucho mejor si es hecho en Ecuador"® (marca registrada de la Corporación Mucho Mejor Ecuador) "Primero Ecuador" (Usada por el Gobierno Nacional) "ECUADOR Calidad de Origen" (CORPEI)</p> <p>Lo que dificulta establecer una sola opción para que sea identificada a nivel local y sobre todo internacional y que cree aceptación y reconocimiento en lugar de confusión.</p>	<p>Después de la dolarización la situación económica del Ecuador ha tendido a estabilizarse en variables macroeconómicas como inflación, pero el no contar con libertad en política monetaria ha sido una razón más que le ha quitado competitividad al país sobre todo comparado a los países vecinos Perú y Colombia; además también le ha afectado los períodos de debilidad que ha tenido el dólar frente a otras monedas.</p> <p>Actualmente se está dando un fuerte empuje al desarrollo de productos elaborados con cacao fino de aroma "cacao arriba" para evitar que su exportación se limite solamente al bien como materia prima pero no se ha obtenido la misma atención para otros tipos de confites.</p> <p>El Ecuador, al no contar con moneda propia necesita de divisas para sostener su modelo monetario lo que le permite un mayor dinamismo en las exportaciones, facilidad y rapidez en los trámites que se deben realizar.</p>

SOCIAL	TECNOLÓGICO
<p>Los confites son altamente aceptados en todos los estratos sociales y sin influencia de edad.</p> <p>Los confites son evaluados por los consumidores de acuerdo a los beneficios que estos ofrecen, como bajo nivel de azúcar, ajustándose al estilo de vida actual.</p> <p>A través de la marca se busca crear fidelidad de los consumidores hacia el producto, por lo que se debe recurrir a imágenes atractivas que acaparen la atención generando posicionamiento en la mente del consumidor.</p>	<p>La maquinaria utilizada para la elaboración de chicles es de un alto grado de tecnificación, siempre se la debe adquirir en el extranjero y sus costos son considerablemente altos.</p> <p>La industria confitera tiene un alto potencial de innovación para sus productos pero su desarrollo se ve truncado por la limitada capacidad tecnológica con la que de manera general todas las empresas de la rama cuentan en el país.</p> <p>Un beneficio es que la maquinaria cuenta con arancel 0% (información obtenida del Arancel Nacional) para su ingreso al país, por esta razón se facilita la adquisición de maquinaria extranjera con tecnología de punta.</p>

Elaborado por: autoras

1.6. Variables que afectan al negocio

- **Tipo de cambio**

Puede encarecer nuestro producto respecto a la moneda extranjera lo que nos restaría competitividad en cuanto a exportaciones y dado que mucha de la materia prima es importada los procesos productivos podrían encarecerse y obligarnos a la entrega de un producto costoso.

- **Barreras arancelarias**

Las políticas arancelarias (restricción a importaciones de producto terminado, restricción de importación de materia prima) que son impuestas por el gobierno de turno pueden afectar positiva o negativamente a la exportación de nuestro producto, por ejemplo los confites importados pueden ser más caros en comparación a los nacionales por lo que resulta un aliciente a la producción de este producto y facilita a las industrias su competitividad respecto de las importaciones.

- **Narcotráfico**

Si bien a la salida de un puerto ecuatoriano todos los productos a exportarse tienen una inspección anti-drogas, las escalas sobre todo en fletes marítimos vuelve susceptible a casos de narcotráfico que afectaría considerablemente incluso en cuestión de imagen de la empresa.

- **Barreras no arancelarias**

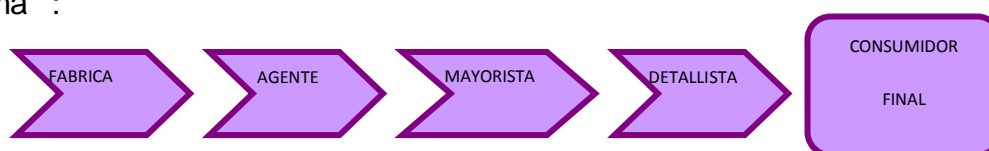
En cuanto a la exportación del producto las barreras no arancelarias se convierten en una gran limitante pues nos “obligan” a la obtención de mayores documentos para la aceptación del producto.

Por ejemplo, en general los países de la Unión Europea exigen: control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal, etiquetado de productos alimenticios bajo parámetros específicos de cada país, productos de producción ecológica.¹⁰

En el caso de Estados Unidos el principal requisito para el ingreso de productos es que las cajas deben tener claramente identificado el “país de origen” del producto y adicionalmente, ya en el mercado los comerciantes minoristas deben colocar etiquetas en los anaqueles donde se presenta el producto, a través de las cuales se da a conocer al consumidor el país de donde proviene el artículo.

1.7. Canales de distribución

Para las ventas en mercado local, la industria se maneja a través de una distribución que pese a ser más larga garantiza el control en el proceso además proporciona una amplia red de contactos y se presenta de la siguiente forma¹¹:



Existe también un canal especializado para autoservicios que trabaja con una gerencia de este género bajo el sistema de preventa:

¹⁰ Export Helpdesk for developing countries, 2009

¹¹ Investigación realizada por las autoras en CONFITECA C.A.



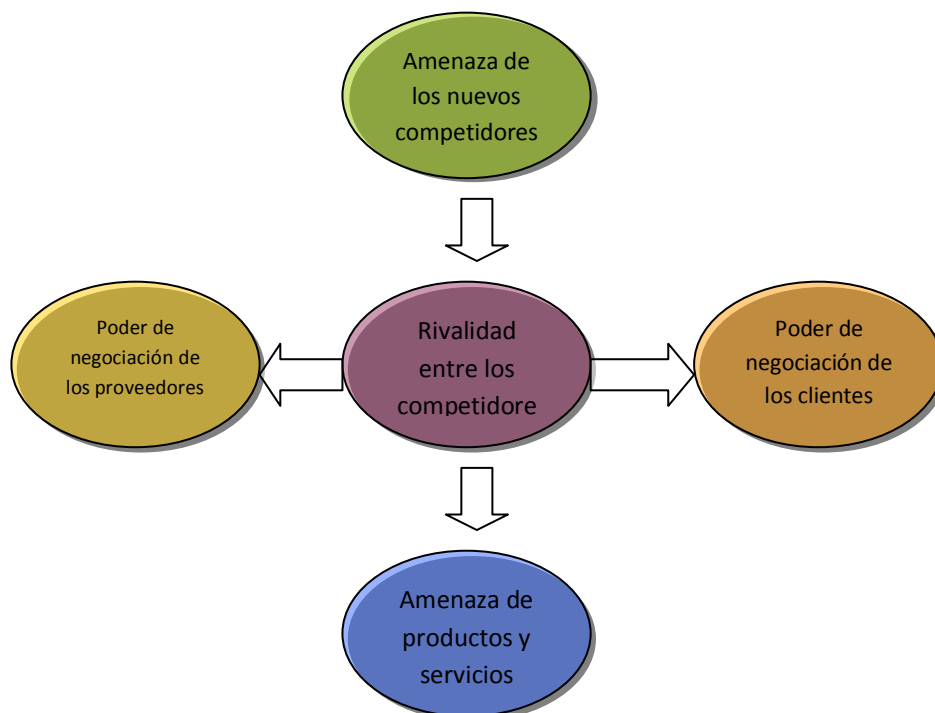
Cuando la empresa decide emprender en la exportación de sus productos se sugiere manejar las ventas en el mercado internacional a través de los siguientes canales¹²:

Fábrica – Importador – Distribuidor – Mayorista – Detallista – Consumidor Final

En algunos casos se puede obviar el uso de un distribuidor y en su lugar el agente importador puede realizar directamente la comercialización al mayorista.

1.8 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Gráfico 1.10 Cinco fuerzas de Porter



Elaborado por: autoras

Fuente: Estrategia Competitiva, Michael Porter

¹² Investigación realizada por las autoras en CONFITECA C.A.

1.8.1. Amenaza de los nuevos competidores

Las barreras de entrada a esta industria son bastante altas por diversos factores como:

- La maquinaria es bastante costosa lo que implica que el capital para inversión inicial sea alto.
- La participación de mercado está concentrada mayoritariamente en una empresa lo que dificulta una competencia a la par entre todos los involucrados y con mayor razón para una empresa nueva.
- Las empresas que se encuentran ya establecidas tienen muchos años de presencia en el mercado y capacidad tecnológica y de producción bastante amplia por lo que se les facilita aplicar economías de escala. Esta es una ventaja con la que inicialmente no podría ingresar una nueva empresa.
- Alto posicionamiento de marca en la mente del consumidor, lo que implica un mayor esfuerzo en el ingreso de una nueva marca para que sea identificada, así como también buenas estrategias de marketing que vayan generando fidelidad de los consumidores que se van ganando.

1.8.2. Amenaza de los productos sustitutos

A esta variable se le podría dar una calificación media, pues como productos sustitutos se tienen todos aquellos que puedan regalarse como recuerdo de un viaje al Ecuador, esto es: figuras emblemáticas del país elaboradas en tagua, madera, piedras, etc; sombreros de paja toquilla, tapices artesanales, cuadros, botellas de licor como Espíritu del Ecuador y todos los productos que de alguna forma representen la cultura ecuatoriana.

El precio de estos sustitutos es, en la mayoría de los casos, más alto que al que se ofrecería el producto; es por esta razón, que no se considera un factor adverso para el negocio.

1.8.3. Poder de negociación de los compradores

La venta del producto en el mercado nacional se realizará a través de tiendas de souvenirs ubicadas en los duty free de los aeropuertos, hasta que la

empresa esté en la capacidad de incursionar en el canal travel retail con una tienda propia; como se puede ver los canales de distribución son poco diversificados por lo tanto permite que el poder de negociación esté en la compañía lo que da una calificación baja a esta variable.

1.8.4. Poder de negociación de los proveedores

Esta es una variable con calificación baja debido a que existen diversos proveedores para la adquisición de materia prima a nivel local, y en casos de extrema urgencia se puede recurrir a la importación directa.

Por esta razón se le facilita a la compañía la negociación en términos de precios y condiciones favorables con los proveedores.

1.8.5. Intensidad de la rivalidad

Se podría hablar de una nivel medio de competencia entre las compañías, básicamente porque se descartan todas las compañías que importan su producto a Ecuador, mientras que son pocas las empresas de producción nacional a quienes podría interesarles incursionar en productos tipo “souvenir” que identifiquen al país y ya no solo entregar al mercado confites mas simples como chicles, chupetes y caramelos.

1.9. Negocio

La idea de negocio es la elaboración y comercialización de chicles en forma de banano y cacao empacados en fundas de yute y donde resalte la marca país de Ecuador; posteriormente se buscará distribuidores en países extranjeros. La idea surge básicamente por el poco interés que se ha dado a potencializar la marca país tanto a nivel local como internacional.

Ninguna de las empresas confiteras se han visto atraídas por la idea de elaborar productos que identifiquen al país para dar repunte a la marca país. El producto que se ofrece es goma de mascar en forma de pequeños bananos y pepas de cacao (se los ha escogido pues son los productos que el mercado internacional fácilmente asocia con el país, por su altos índices de exportación a mas de la calidad que se entrega) que irán empacados en fundas de yute

junto a una etiqueta con la marca país; con este producto se busca que nacionales y extranjeros al recibir un “dulce” en un empaque novedoso – y además autóctono- empiece a reconocer la marca país y se la asemeje de tal forma como la imagen que tiene el cosechador de café en Colombia o el pisco en Perú.

La empresa se establecerá en la ciudad de Quito bajo la razón social de “Novelty Ecuador Cia. Ltda.” con el objetivo principal de elaborar confites con sabores o presentaciones propias del Ecuador que cuenten con un empaque bastante tradicional de materiales autóctonos y a través de ello potencializar la identidad de una marca país ecuatoriana.

Considerando el poco interés de la producción nacional en novelties – de manera general – y el poco impulso que ha tenido la marca país, se considera una buena razón para entrar en el mercado y poder competir con las compañías actuales.

1.9.1. Estructura legal de la empresa

Después de realizado todo el análisis se ha concluido que la mejor forma de establecer la estructura legal de la empresa es mediante la formación de una COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, acorde a la sección V de la Ley de Compañías del Ecuador, puesto que permite a los accionistas responder por las obligaciones sociales hasta por el monto de sus aportaciones individuales, el número de accionistas no podrá ser mayor a 15, podrá realizar toda clase de actos de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley y el capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por la Superintendencia de Compañías.

1.9.2. Misión

Brindar un producto de calidad resaltando la identidad del Ecuador, captando la atención del consumidor, siendo reconocidos a nivel nacional e internacional ; generando rentabilidad y garantizando al cliente interno un buen clima laboral.

1.9.3. Visión

Ser una empresa reconocida por su perfil innovador dispuestos a posicionar la marca país en la mente del consumidor.

1.9.4. Objetivos

Corto plazo

- Brindar un producto original, que sea llamativo entre los demás, siendo así, atractivo para adquirirlo como souvenir.
- Ser identificados por la marca país, con el propósito de aportar al desarrollo de la industria ecuatoriana, en un tiempo estimado de un año, simultáneamente posicionando al producto en la mente del consumidor.
- Retribuir el interés de los accionistas garantizando un producto un margen de rentabilidad atractivo, alrededor del 30%. Estos resultados se podrán divisar a partir del primer año de operaciones.

Largo plazo

- Ofrecer nuevos productos, a partir del segundo año de funcionamiento de la empresa, siempre manteniendo características ecuatorianas, diferenciándolos en su presentación por su originalidad.
- Anualmente se lanzarán en promedio 1 o 2 productos dependiendo de la situación financiera de la empresa y las preferencias del mercado.
- Si las condiciones son favorables a partir del sexto año se consideraría realizar alianzas con empresas productoras de elaborados de cacao fino de aroma como complemento a lo ofertado por Novelty Ecuador Cia. Ltda.

1.10. El producto



El producto para iniciar es goma de mascar en forma de banano y cacao de 4.5grs. (contenido total 60 unidades), su envoltura – por cuestiones higiénicas – será una funda plástica y el sobre empaque será de yute. Al tratar que su presentación sea de la manera más artesanal el sellado es con cinta de papel que portará una etiqueta con el logotipo y slogan de la marca país.

El producto estará ubicado en tiendas de souvenirs tanto en duty free's de los aeropuertos como en hoteles y con proyección a canales de “travel retail” con tiendas propias en los aeropuertos.

Considerando que no es un producto de compra rutinaria y que la decisión es comparativa, se lo cataloga como un “producto de comparación”¹³; además al tener un concepto de souvenir estará a disposición del cliente en lugares estratégicos y de concurrencia para compras de última hora.

1.10.1. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento

Para el ingreso al mercado, a través de estrategia global de la industria, se aplicará una estrategia de diferenciación ya que lo que se busca es entregar un producto de características diferentes en cuanto a forma y presentación y

¹³ Se considera bien de compra comparada un producto tangible del cual el consumidor quiere comparar calidad, precio y tal vez estilo en varias tiendas antes de hacer una compra. Ejemplos de bienes de compra comparada —al menos para la mayoría de los consumidores— son la ropa de moda, los muebles, los aparatos electrodomésticos caros y los automóviles. URL: <http://www.promonegocios.net/producto/tipos-productos.html> (Descargado el 01/07/2010)

además se fomentará la asociación e identificación con imágenes del país. Esto básicamente porque el propósito es desarrollar la “marca país” ecuatoriana y ninguna empresa de la industria se ha interesado en lanzar un artículo de similares características.

También se utilizará una estrategia de promoción por un tiempo limitado, con la participación de personal ubicado en los diferentes puntos de venta quienes serán los responsables de promover al producto a través de degustaciones e indicar las características que lo destacan como un recuerdo del Ecuador.

El siguiente paso de la empresa será entrar con el mismo producto al mercado internacional, teniéndose como “clientes potenciales” Estados Unidos y Alemania.

El objetivo de la empresa es crecer siempre en la línea de confitería por lo que la ampliación estará enfocada en brindar productos que mantengan su originalidad e identidad ecuatoriana como: chicle bola con sabor a frutas exóticas (maracuyá, arazá, naranjilla) que serán empacados en cajas de balsa, elaboración de jalea de frutas ecuatoriana como guayaba, babaco en envases colapsibles.

Cabe mencionar la importancia que se está dando a los empaques que además de ser originales permite diferenciarse de los productos similares que se encuentran en el mercado.

1.11. Análisis FODA

Tabla 1.3 Análisis FODA

Factores Internos	<p><u>Fortalezas (F):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perfil innovador. ▪ Control adecuado de stock de materia prima y suministros. ▪ Precio competitivo. ▪ Identificación con raíces ecuatorianas. ▪ Estabilidad laboral. 	<p><u>Debilidades (D):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de experiencia en la elaboración de goma de mascar. ▪ La cultura nacional del consumidor que espera de experiencias de otros para tomar su decisión de compra.
--------------------------	---	---

<p>Factores Externos</p>		
<p><u>Oportunidades (O):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilización de la marca país. ▪ Beneficio para la salud dental de los consumidores. ▪ Alternativa de souvenir. ▪ Empresas confiteras recientemente están incursionando en novelties. ▪ Medidas de protección a la industria nacional con aplicación de aranceles y salvaguardias. ▪ Fácil acceso a crédito a través de la banca pública. 	<p>Estrategia FO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrecer un producto original que marque diferencia entre los productos que actualmente se encuentran en el mercado. ▪ Mantener un precio competitivo entre productos de souvenir. ▪ Identificar a través del producto las raíces del país. ▪ Aprovechar las medidas de protección a la industria nacional. ▪ Impulsar la importancia del consumo de goma de mascar como beneficio dental. 	<p>Estrategia DO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitar a los operarios que se encargarán del funcionamiento de las máquinas para el proceso de elaboración. ▪ Investigar sobre alternativas de nueva tecnología que aporte al desarrollo de novelties.
<p><u>Amenazas (A):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contrabando. ▪ Competidores con precios más bajos. ▪ Tipo de cambio (respecto a la moneda extranjera – encarece el producto). 	<p>Estrategia FA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener un precio bajo frente a los precios de souvenirs. ▪ Realizar campañas en contra del contrabando. ▪ Mantener relaciones comerciales futuras con distribuidores internacionales para que el producto no se encarezca (forwards). 	<p>Estrategia DA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar fuentes de financiamiento del gobierno (banca pública).

Elaborado por: autoras

CAPÍTULO II

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Introducción

En este capítulo, a través de fuentes de información primaria como: cualitativa / cuantitativa e inteligencia de mercados se busca realizar un análisis que permita determinar el perfil del cliente, las necesidades y deseos de los consumidores así como también la oferta de la competencia, de manera que se pueda establecer la aceptación que tendrá el producto.

Determinación de la oportunidad

Se ha encontrado que la Industria Confitera en el Ecuador se presenta limitada a unas pocas empresas y sobre todo, aun no se ha explotado mucho lo que se refiere a la elaboración de productos novedosos y empaques versátiles.

Adicionalmente, el actual impulso que se está dando a fomentar una “marca país” con la que sean identificados los productos ecuatorianos nacional e internacionalmente, se vuelve una gran motivación para brindar ese valor agregado al producto.

2.1 Investigación cualitativa

2.1.1 Entrevista con expertos

Concepto de experto: persona que posee muchos conocimientos en un tema.¹⁴

¹⁴ Significado de experto URL: <http://es.thefreedictionary.com/experto> descargado (01/07/2010)

Proceso productivo:

Objetivo general: conocer el proceso productivo del chicle

Objetivos específicos: Investigar la elaboración del chicle
Analizar los detalles en la producción
Conocer los requisitos sanitarios para exportación

Perfil del entrevistado: Bioquímica Farmacéutica María Eugenia Peñaloza (Jefe de calidad de la empresa Confiteca C.A) trabajó en esta empresa 22 años y brindó sus servicios también en Adams.

Resultados: *(Ver anexo 1)*

Comercialización en el mercado local:

Objetivo: conocer las experiencias de comercialización en el mercado ecuatoriano de la empresa líder del mercado y las características que debe tener el producto que lo conducirán a su aceptación.

Perfil del entrevistado: Sr. Daniel Andrés Maldonado (Jefe de Zona mercado detallista, Líder en la implementación del sistema ERP en la empresa Confiteca C.A., Jefe de Logística de mercado local)

Resultados: *(Ver anexo 2)*

Exportaciones:

Objetivo: Investigar los requisitos que tienen los distintos países para que los confites puedan ingresar a un mercado extranjero. Conocer la experiencia que ha tenido la empresa líder del mercado ecuatoriano al sacar

sus productos a nivel internacional, cómo son los gustos y las exigencias de esos mercados.

Perfil del entrevistado: Sra. Janeth Peñaloza (Jefe de Logística de exportaciones, actualmente desempeña el cargo de Jefe de Negocios Internacionales encargada de los países de la Unión Europea, Asia y Africa).

Resultados: (Ver anexo 3)

2.1.2 Grupos focales

El día sábado 7 de Agosto del 2010 a las 17h00 se reunió un grupo de 6 personas con edades comprendidas entre los 18 y 24 años que han hecho viajes al exterior (en total 2 mujeres y 4 hombres), ya que forman parte del grupo general que se consideró para la investigación (18-60 años) y lo que se buscó era un criterio joven, para primera presentación del producto por su concepto innovador, a través de la realización de un focus group. Se realizaron siete preguntas, de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Entre los diferentes confites que se encuentran en el mercado, ¿Cree usted que el chicle es uno de los más aceptados por las personas?

- Los chicles, están entre los confites que mayor aceptación tienen entre las personas, debido principalmente a las diferentes opciones que se ofrecen como son: sin azúcar, de menta refrescante para después de las comidas, entre otros.
- Son apetecibles para cualquier ocasión, como puede ser en reuniones, fiestas, incluso durante el día por personas que los consumen como hábito.

2. ¿Qué opina sobre la presentación del empaque? ¿Cree que es atractivo, original, útil?

- El empaque marca diferencia entre los que se exponen en el mercado por su textura.
- Se recomienda incluir en la etiqueta del empaque, de manera gráfica, el contenido para que se pueda visualizar su originalidad por tener forma de banano y pepas de cacao.

3. Si Usted encuentra este producto en perchas, ¿Cree que es lo suficientemente atractivo para captar su atención?

- Al ser un empaque poco común y de mayor originalidad entre los que se encuentran actualmente en el mercado, sí capta la atención de los consumidores.
- El empaque motiva a que los consumidores se sientan atraídos por tomarlo de la percha y verificar su contenido, al visualizar “marca país” y un empaque artesanal se interesan por conocer los nuevos aportes de la industria ecuatoriana al mercado.

4. Al adquirir un “souvenir” ¿qué es lo más importante para usted, verificar el precio o la originalidad del producto?

- Lo que hace diferente a un souvenir es la originalidad que éste exprese al ser entregado como un regalo.
- Sería muy aceptado por personas que realicen viajes de negocios, vacaciones, entre otros y que desean llevar un recuerdo de su país el cual a través de sus formas distintivas identifica plenamente al Ecuador.

5. Degustando el producto, ¿qué opina sobre el sabor de los chicles es: rico, aceptable o desagradable?

- Tiene un sabor rico y apetecible para los consumidores

- Se sugiere hacer una prueba de sabor con licores de banano y cacao.

6. Con respecto a la forma de los chicles, ¿cree que el diseño de los chicles incrementa un valor agregado al producto, lo que puede hacerlo más llamativo entre otros?

- Normalmente las formas que presenta este producto se las encuentra en “gomitas” por lo que llama bastante la atención que se hayan elaborado chicles.
- Los chicles por lo general no son con formas novedosas lo que hace que este producto sea más llamativo.

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto, entre un rango de USD 2,00 a USD 3,00?

- Al conocer que se entregarán 60 unidades por funda y por la originalidad del producto se considera que USD 3,00 es el precio que las personas están dispuestas a pagar.

2.2 Investigación cuantitativa

2.2.1 Encuestas

Para determinar la muestra de la población a ser encuestada, se ha tomado en cuenta el número de viajeros tanto nacionales como extranjeros que parten desde el Aeropuerto Internacional “Mariscal Sucre” de la ciudad de Quito (por ser éste el que mayor flujo tiene en el país), de clase media alta / alta, se considerará un error del 5%, un nivel de confianza del 95% y una probabilidad de que el 50% lleve algún tipo de recuerdo emblemático del Ecuador.

Para lo cual se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1)(e^2 / 4) + (p * q)}$$

En donde:

N= viajeros nacionales y extranjeros que parten desde el aeropuerto de Quito

$(Z_{\alpha/2})$ = Nivel de confianza

E= Error

\hat{p} = probabilidad de personas que lleven un recuerdo del Ecuador

\hat{q} = probabilidad de personas que no lleven un recuerdo del Ecuador.

Para conocer las personas que viajan desde el aeropuerto de Quito se utilizarán los datos del 2009 de las principales jefaturas de migración:

Tabla 2.4 Salidas del país por Jefatura de Migración

JEFATURA DE MIGRACIÓN	ECUATORIANOS	EXTRANJEROS	TOTAL
Quito	359,645	416,927	776,572
Guayaquil	326,769	262,384	589,153
Huaquillas	84,464	134,965	219,429

Elaborado por: autoras

Fuente: Anuario de entradas y salidas internacionales INEC 2009

Por lo tanto, al aplicarse la fórmula se obtiene que la muestra es:

$$n = \frac{776,572 * 0,50 * 0,50}{(776,572 - 1)(0,05^2/4) + (0,5*0,5)} = 399,79$$

n ≈ 400 encuestados

2.3 Mercado relevante y cliente potencial

2.3.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo de Novelty Ecuador Cia. Ltda. son todos los viajeros, hombres y mujeres, que al regreso a su país de origen lleven

recuerdos o presentes de su estadía, que sean alusivos al país y que además gusten de la goma de mascar.

2.3.2 Segmentación de mercado

La segmentación de mercado permite delimitar el área geográfica y características de las personas a las que ira enfocada la realización de la encuesta.

2.3.2.1. Segmentación geográfica

Ciudad: Quito

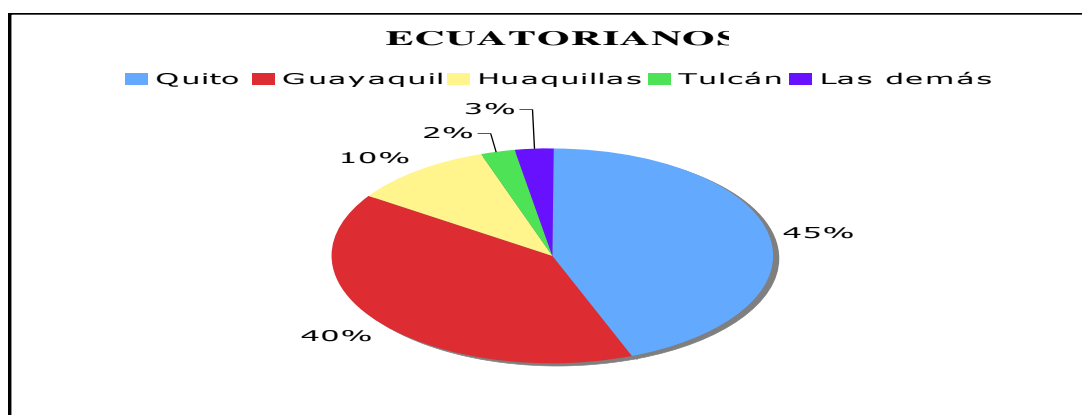
Tabla 2.5 Tasa de ecuatorianos que salen del país

JEFATURA DE MIGRACIÓN	ECUATORIANOS	%
Quito	359,645	44.2%
Guayaquil	326,769	40.2%
Huaquillas	84,464	10.4%
Tulcán	19,118	2.3%
Las demás	23,441	2.9%

Elaborado por: autoras

Fuente: Anuario de entradas y salidas internacionales INEC 2009

Gráfico 2.11 Salida de ecuatorianos por Jefatura de Migración



Elaborado por: autoras

Fuente: INEC

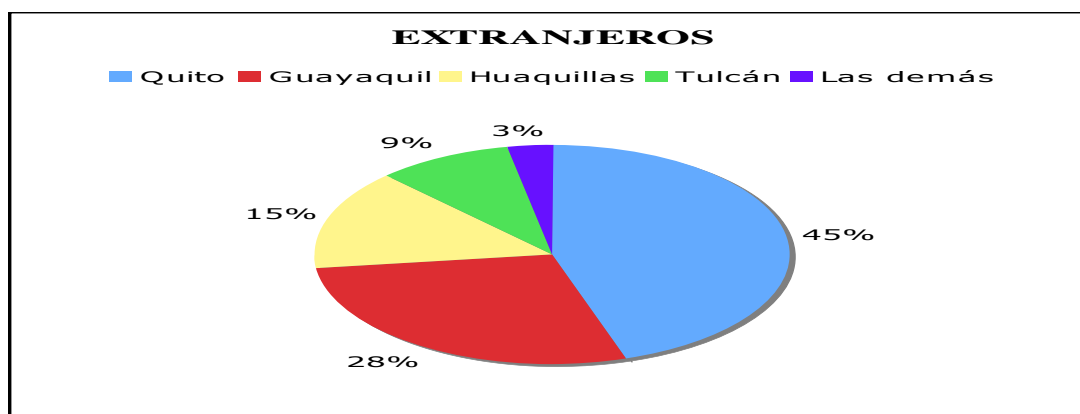
Tabla 2.6 Tasa de extranjeros que salen del país

JEFATURA DE MIGRACIÓN	EXTRANJEROS	%
Quito	416,927	44.9%
Guayaquil	262,384	28.2%
Huaquillas	134,965	14.5%
Tulcán	86,848	9.3%
Las demás	27,850	3.1%

Elaborado por: autoras

Fuente: Anuario de entradas y salidas internacionales INEC 2009

Gráfico 2.12 Salida de extranjeros por Jefaturas de Migración



Elaborado por: autoras

Fuente: INEC

Por la información obtenida y considerando el enfoque del producto “souvenir – recuerdo”, la segmentación se concentrará en la ciudad de Quito ya que el porcentaje de salida de ecuatorianos y sobre todo extranjeros es superior en esta ciudad.

2.3.2.2. Segmentación demográfica

Edad: Personas entre 18 y 60 años

Género: Masculino y Femenino

Ingreso: a partir de US\$ 1,000 mensuales

Nivel de educación: Superior y Cuarto nivel

2.3.2.3. Segmentación psicográfica

Son personas, con un nivel socioeconómico medio alto / alto, que viven en el país y salen al exterior por razones como: turismo, viajes de negocio, visitas familiares; o que estuvieron en el Ecuador y regresan a sus países de destino. En ambas situaciones su interés es llevar un presente que identifique al país.

2.3.2.4. Segmentación conductual

Personas que ocasionalmente, por motivos de sus viajes buscan retornar con un recuerdo que identifique al país que visitaron, resulte novedoso al entregarlo como un regalo y son entusiastas con este tipo de compra. De manera general, la lealtad a una marca por parte de estos consumidores es baja pues lo que buscan es un producto que llame su atención, resulte un buen regalo y económicamente sea accesible.

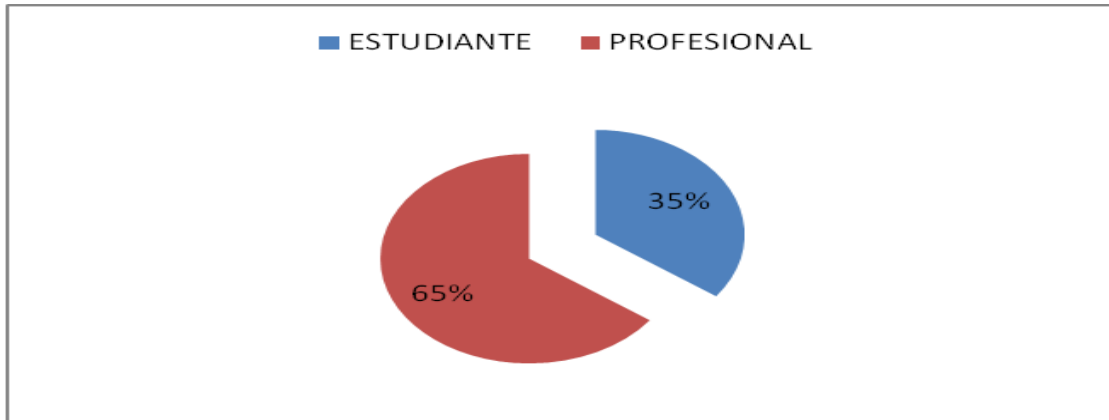
2.4 Tamaño de mercado

Para conocer el tamaño de mercado y la demanda que puede tener el producto ofrecido en este plan de negocios, se analizarán los resultados que arrojaron las encuestas realizadas.

Perfil de encuestados

Ocupación

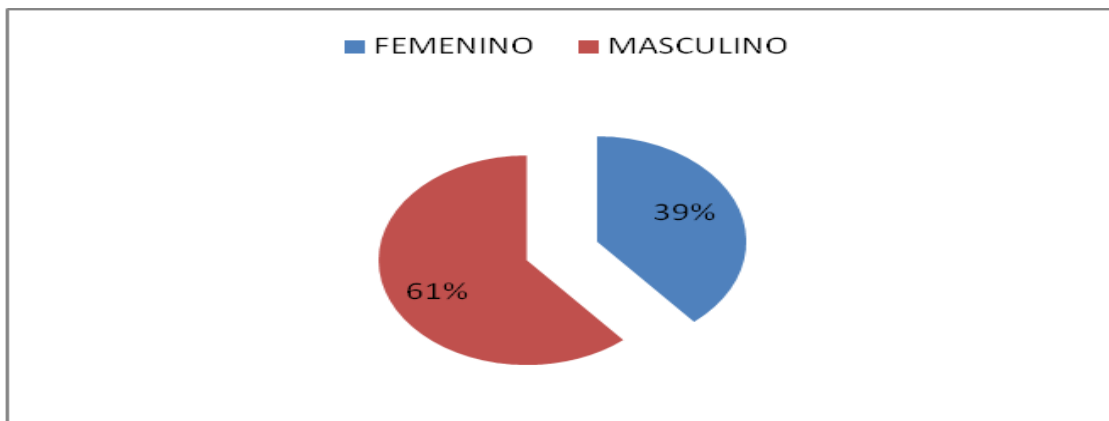
Gráfico 2.13 Ocupación encuestados



Elaborado por: autoras

Sexo

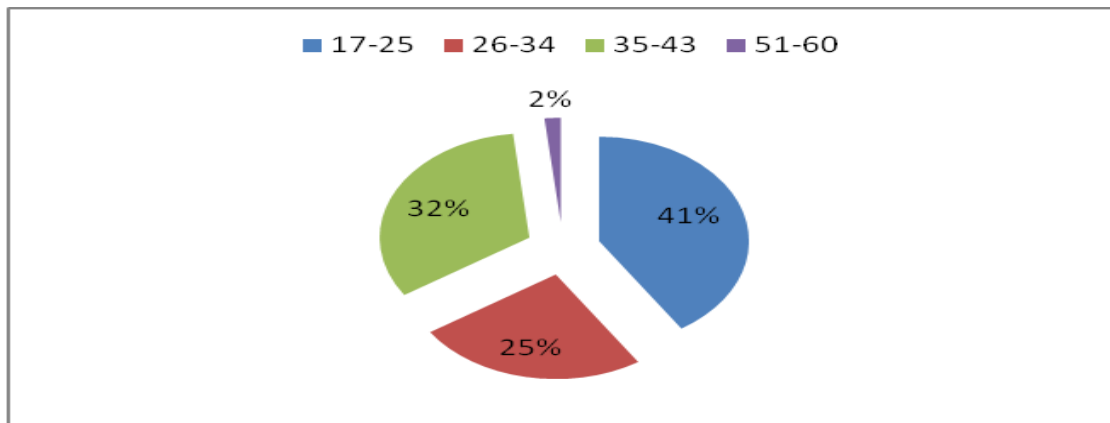
Gráfico 2.14 Sexo encuestados



Elaborado por: autoras

Edad

Gráfico 2.15 Edad encuestados



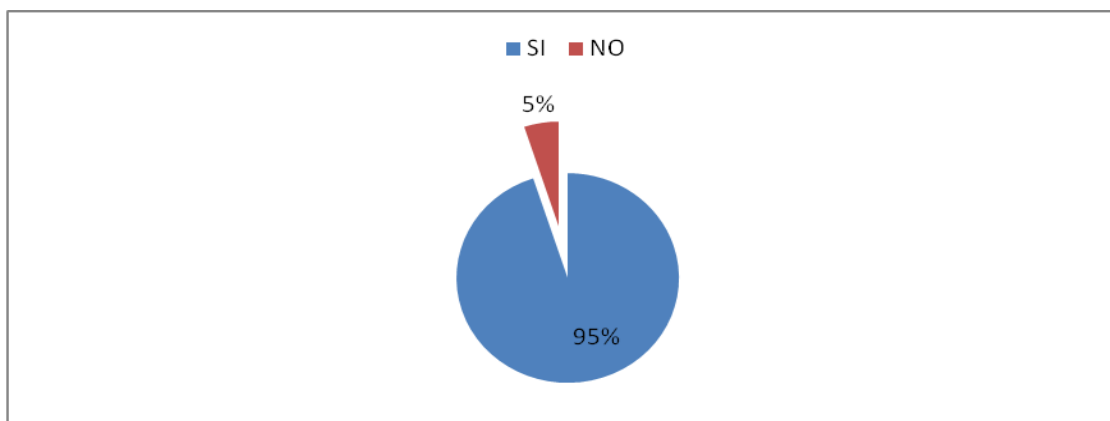
Elaborado por: autoras

Resultados de las encuestas realizadas

Las encuestas fueron realizadas a la salida del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito, en las Universidades Católica y UDLA, a personal del Banco Pichincha.

1) ¿Usted realiza o ha realizado viajes al exterior?

Gráfico 2.16 Respuesta pregunta 1

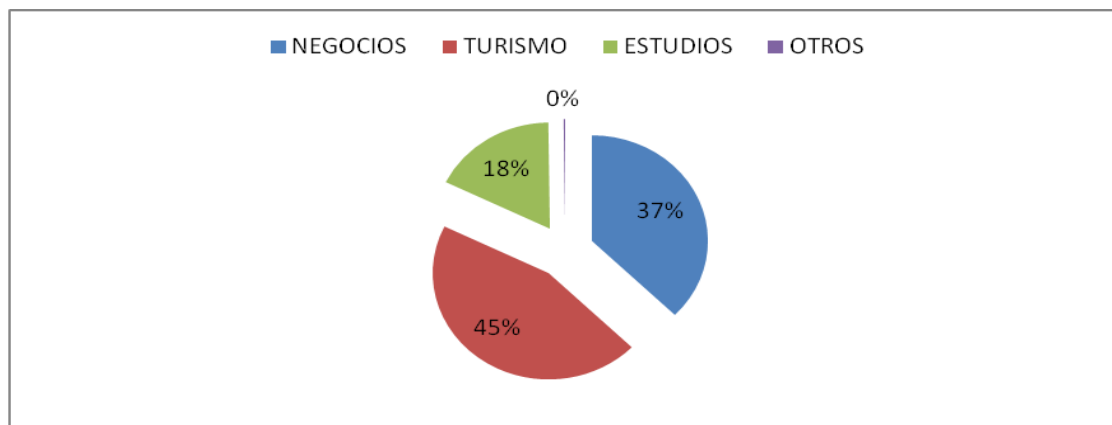


Elaborado por: autoras

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede apreciar que de un universo de 400 personas encuestadas, el 95% si realiza o ha realizado viajes al exterior por lo que se determina que el tamaño de mercado puede ser amplio.

2) Razones por las que realiza viajes al exterior

Gráfico 2.17 Respuesta pregunta 2

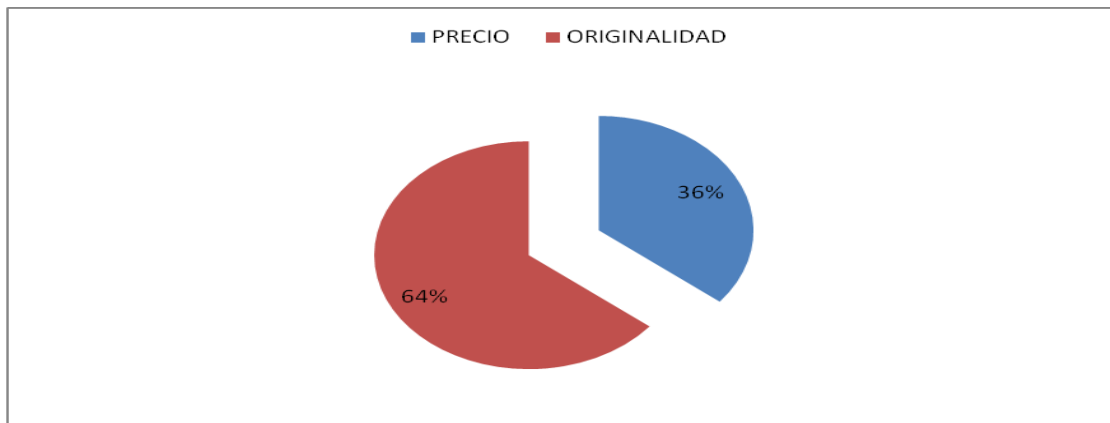


Elaborado por: autoras

Las razones por las que las personas realizan viajes al exterior comúnmente es por turismo y negocios y en ambos casos recurren a la compra de al menos un recuerdo de su visita y es mejor si caracteriza al país.

3) ¿Para elegir un recuerdo qué prioriza usted?

Gráfico 2.18 Respuesta pregunta 3

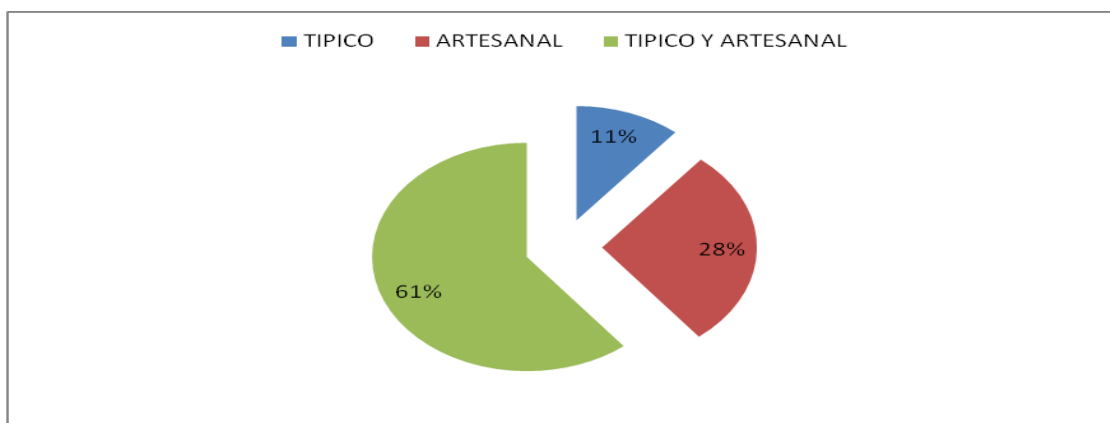


Elaborado por: autoras

Se puede apreciar, por los resultados obtenidos que las personas para elegir un recuerdo se enfocan más en la originalidad que éste ofrezca.

4) Para adquirir un recuerdo usted se guía por un producto

Gráfico 2.19 Respuesta pregunta 4

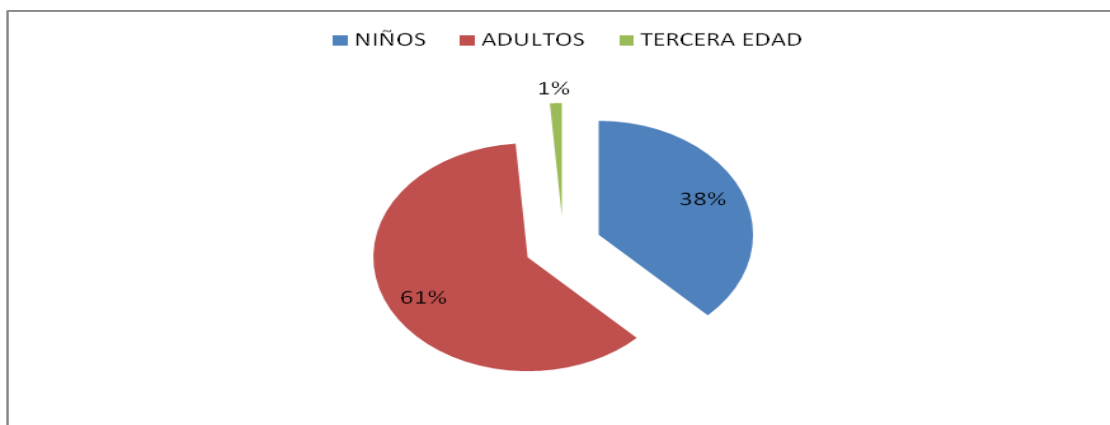


Elaborado por: autoras

La mayoría de personas prefieren un producto típico y artesanal, resultado que aporta a entender la importancia de ofrecer un producto autentico que combine estas preferencias.

5) Considera que un souvenir “chicles” es mejor para

Gráfico 2.20 Respuesta pregunta 5

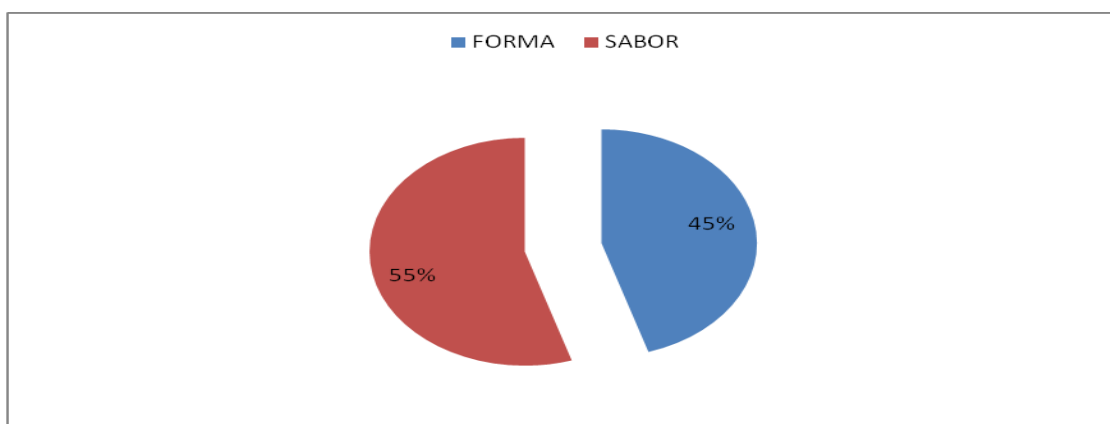


Elaborado por: autoras

De acuerdo a los resultados obtenidos un souvenir como chicles se considera es mejor para regalar a adultos.

6) Al adquirir un chicle como souvenir, usted lo compraría más por

Gráfico 2.21 Respuesta pregunta 6

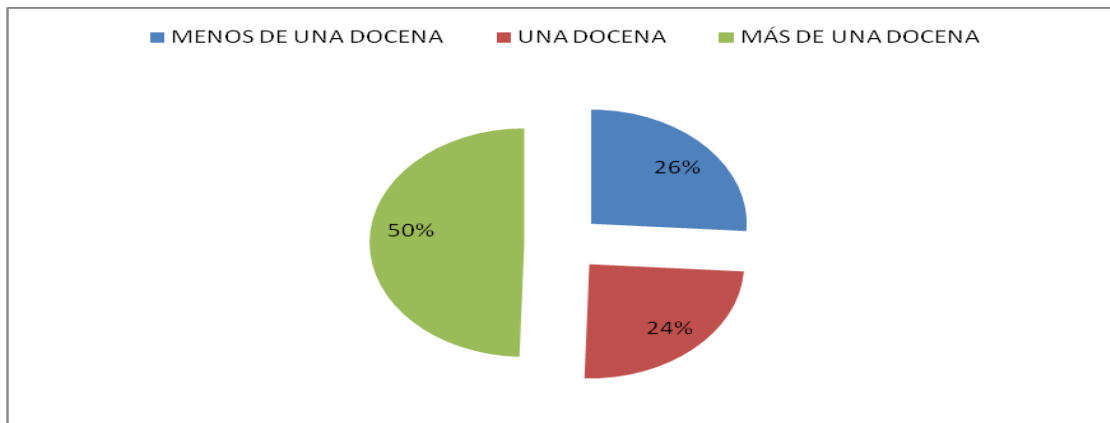


Elaborado por: autoras

El resultado indica que las personas que adquirieran un chicle como souvenir lo escogerían más por su sabor que por su forma.

7) Si usted adquiere como souvenir “chicles” prefiere en presentación de

Gráfico 2.22 Respuesta pregunta 7

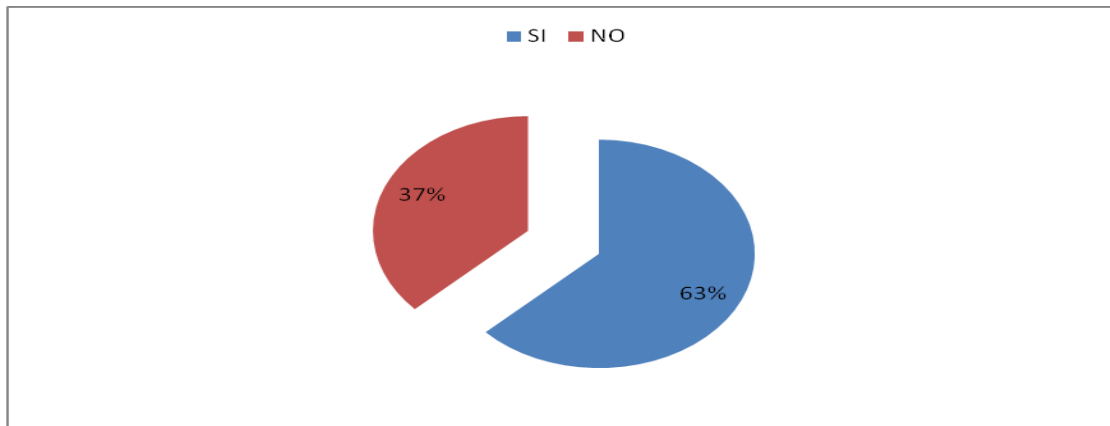


Elaborado por: autoras

La presentación del producto que sugieren los resultados obtenidos son paquetes de más de una docena, sin embargo, se puede considerar alternativas de presentación con cantidades menores para satisfacer las diferentes preferencias de los consumidores.

8) **¿Considera que el empaque al ser re utilizable (funda de yute), hace más atractivo la adquisición del producto?**

Gráfico 2.23 Respuesta pregunta 8

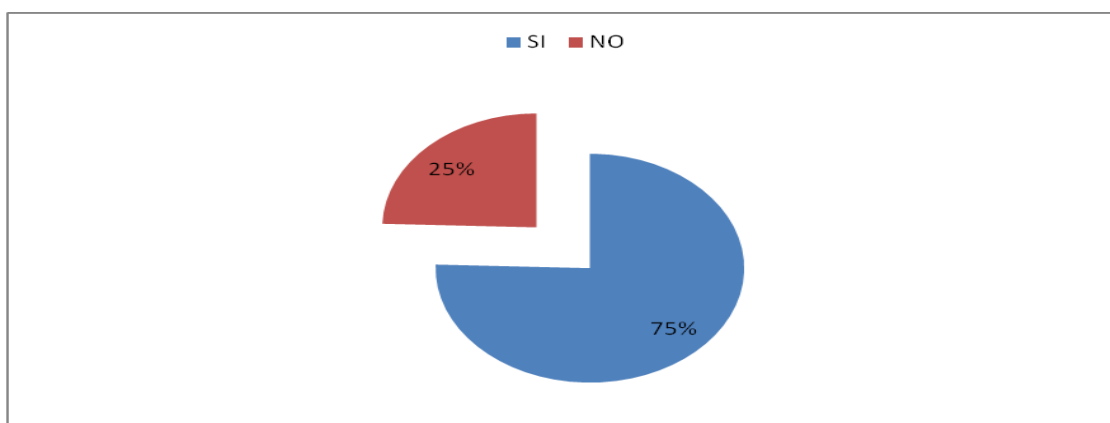


Elaborado por: autoras

Por las encuestas realizadas, la tendencia actual de los consumidores indica que un producto si es más atractivo al tener un empaque re utilizable.

9) **¿Considera que tener un logo de sitios turísticos del país en el empaque hace más llamativo el producto?**

Gráfico 2.24 Respuesta pregunta 9

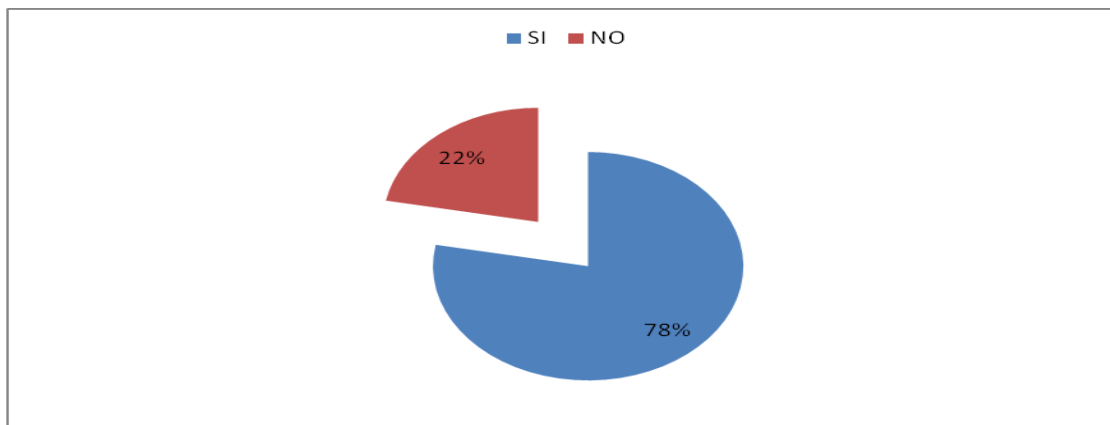


Elaborado por: autoras

La impresión de logotipos de sitios turísticos del país en los empaques del producto si harían más atractivo a éste para su adquisición.

10) ¿Cree usted que utilizar la marca país hace más atractivo un producto?

Gráfico 2.25 Respuesta pregunta 10

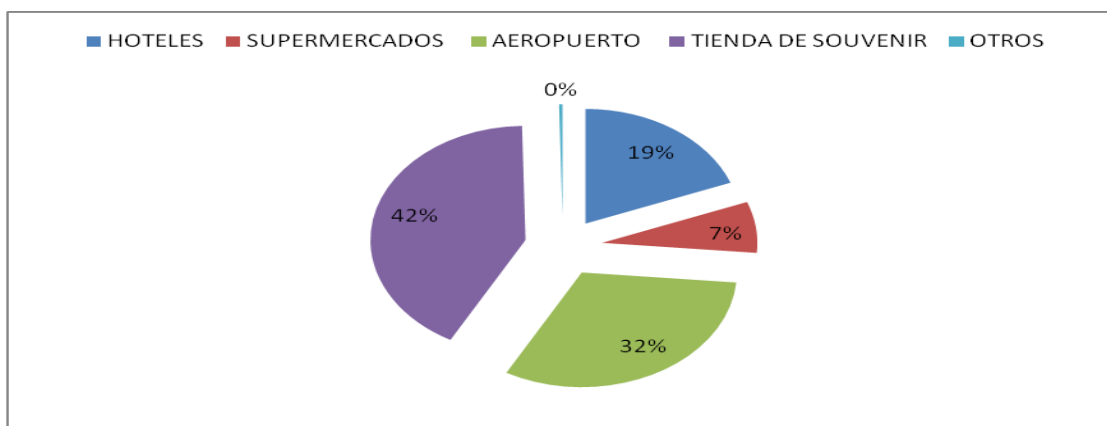


Elaborado por: autoras

Por los resultados obtenidos, la utilización de la marca país si hace más atractivo al producto.

11) Por facilidad usted prefiere adquirir recuerdos en

Gráfico 2.26 Respuesta pregunta 11

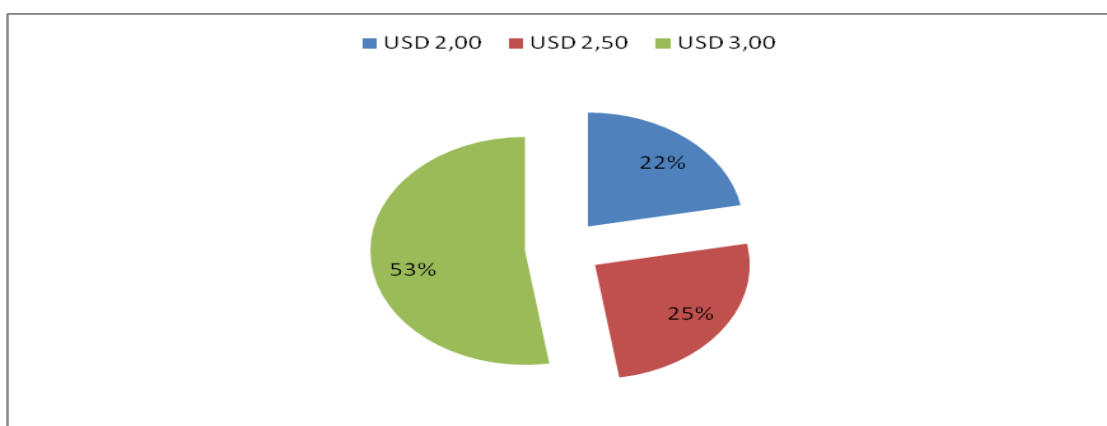


Elaborado por: autoras

De acuerdo a lo señalado por los encuestados, los sitios que prefieren mantengan la disponibilidad de recuerdos son de mayor a menor los siguientes: tiendas de souvenirs, aeropuerto, hoteles y supermercados.

12) ¿Cuánto está usted dispuesto a pagar por un recuerdo?

Gráfico 2.27 Respuesta pregunta 12



Elaborado por: autoras

Por los resultados que se visualizan las personas estarían dispuestas a pagar un valor de USD 3.00 por un souvenir como el ofrecido.

2.4.1 Demanda

Con los resultados obtenidos de las encuestas realizadas en la ciudad de Quito, para determinar la demanda se puede concluir que alrededor del 60% del total de encuestados adquieren al menos un souvenir durante sus viajes.

Además que de acuerdo al producto presentado, están dispuestos a pagar un precio de hasta USD 3.00 por el mismo y su prioridad es el sabor y la originalidad que presente.

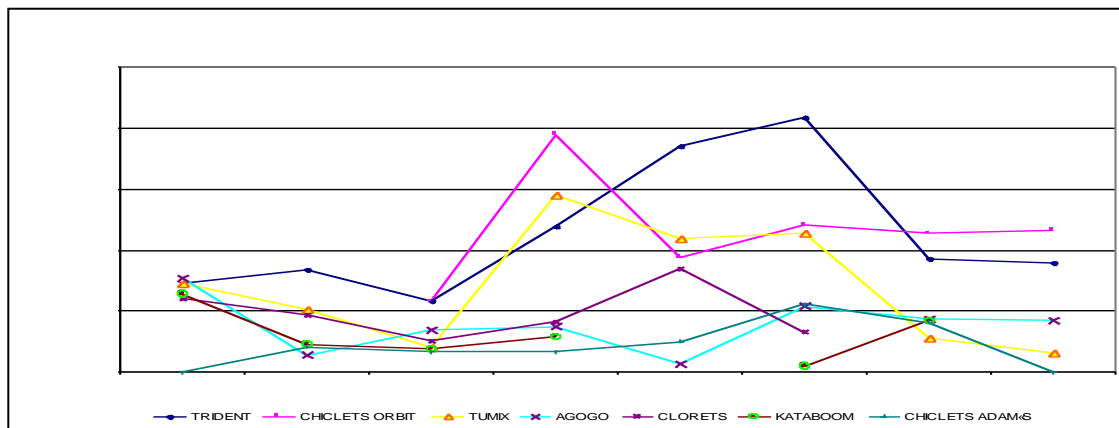
Por consiguiente se concluye que se podría trabajar con un tamaño de mercado de 465.000 personas aproximadamente, al iniciar el proyecto.

2.5 La competencia y sus ventajas

2.5.1 Competencia

En la categoría de chicles las principales empresas competidoras en Ecuador, son: Confiteca, Cadbury Adams, Arcor, Colombina, Warner Lamber, quienes definitivamente cuentan con una ventaja competitiva por su solidez financiera y su reconocimiento en el mercado, que lo han logrado por la alta inversión para publicidad en medios sobre todo televisión; lo que implica que este negocio por estar empezando no puede ponerse a la par de esos niveles de inversión.

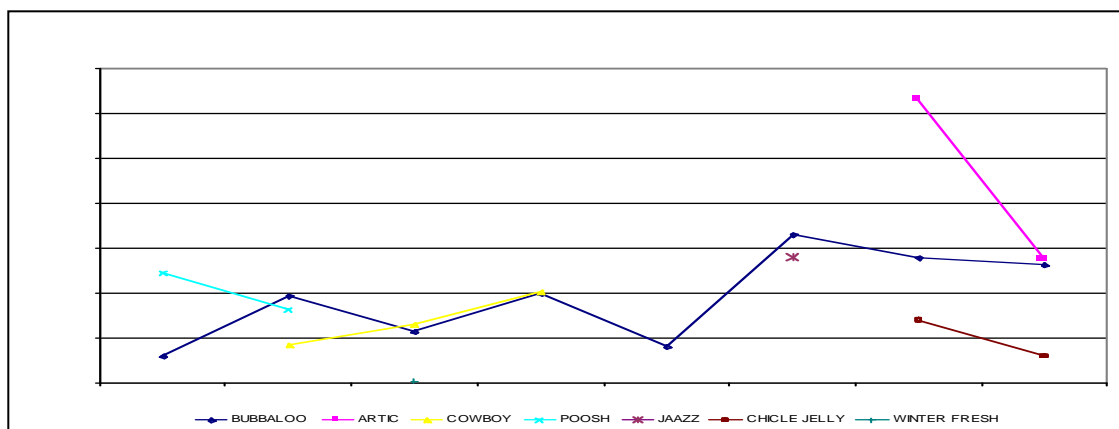
Gráfico 2.28 Inversión en publicidad competencia por marcas (Parte 1)



Elaborado por: autoras

Fuente: Investigación realizada por las autoras

Gráfico 2.29 Inversión en publicidad competencia por marcas (Parte 2)



Elaborado por: autoras

Fuente: Investigación realizada por las autoras

Las empresas que mayor inversión en publicidad realizan son:

1. Cadbury Adams (TRIDENT y BUBBALOO)
2. Warner Lamber (ORBIT)
3. Confiteca (TUMIX)

Bajo este preámbulo y llegada a la conclusión que el producto que se va a lanzar no es de consumo masivo, la diferenciación se logrará mediante el canal de distribución, un TRAVEL RETAIL, a través del cual se entregará un producto “especializado” cuyo objetivo es posicionarse como un souvenir.

Los productos tanto de la empresa nacional Confiteca, como de las grandes multinacionales Cadbury Adams, Arcor, Warner Lamber y Colombina están enfocados en una amplia gama de consumidores y atienden segmentos de niños y adultos de nivel socio económico medio bajo y medio; además realizan una distribución en canales mayorista, detallista y supermercados.

En lo que respecta a precios cada empresa ha aplicado su política y le ha rendido frutos en su participación de mercados, así: Cadbury Adams tiene el precio más alto pero dada su alta inversión en publicidad logra captar de mejor forma la atención del consumidor, Confiteca tiene el precio medio en el mercado, y Arcor con su producto POOSH se presenta con el precio más bajo del mercado.¹⁵

Referente a los productos sustitutos. no se considerarán los otros tipos de confites sino los souvenirs que se ofrecen en el mercado; es decir, sombreros de paja toquilla, figuras elaboradas en tagua, tapices indígenas, licores, etc.

Los precios de estos productos van acorde al tamaño y la elaboración del mismo, teniendo algunos que se ubiquen al mismo nivel, como pequeñas figuras, llaveros y otros que son de mayor valor como sombreros, licores, tapices, etc.

2.6 Inteligencia de mercados

Para determinar los mercados internacionales a donde se llevaría inicialmente el producto se tomaron en cuenta dos consideraciones como son:

- Países con mayor número de turistas ingresando anualmente a Ecuador (*ver anexo 4*)
- Se utilizó la herramienta de la CORPEI a través de la cual se puede conocer el potencial de un producto en cada país de acuerdo a una calificación y su partida arancelaria.

¹⁵ Investigación realizada por el autor

Gráfico 2.30 Potencial de exportación por productos CORPEI




Mejores Países

Descripción	- Chicles y demas gomas de mascar, incluso recubiertos de azucar:	
Partida	170410	

País	Cualificador	Índice
COLOMBIA	Potencial muy alto	100.00
ESTADOS UNIDOS	Potencial muy alto	99.23
PERU	Potencial muy alto	98.46
MEXICO	Potencial muy alto	97.69
ALEMANIA, RCAFED	Potencial muy alto	96.92
IRLANDA (EIRE)	Potencial muy alto	96.15
FRANCIA	Potencial muy alto	95.38
REINO UNIDO	Potencial muy alto	94.62
CANADA	Potencial muy alto	93.85
HOLANDA (PAJOS)	Potencial muy alto	93.08
BOLIVIA	Potencial muy alto	92.31
BELGICA	Potencial muy alto	91.54
NICARAGUA	Potencial muy alto	90.77
HONG KONG	Potencial alto	90.00
GUATEMALA	Potencial alto	89.23
ITALIA	Potencial alto	88.46
PORTUGAL	Potencial alto	87.69
ARGENTINA	Potencial alto	86.92
ARABIA SAUDITA	Potencial alto	86.15
VIETNAM	Potencial alto	85.38
VENEZUELA	Potencial alto	84.62
ESPAÑA	Potencial alto	83.85
COSTA RICA	Potencial alto	83.08
ISRAEL	Potencial alto	82.31
AUSTRIA	Potencial alto	81.54
HONDURAS	Potencial alto	80.77

Fuente: Ecuador Exporta / CORPEI

Basado en este resultado se realizará el análisis de Estados Unidos (con potencial de 99.23%) y Alemania (con potencial de 96.92%), si bien es cierto Colombia y Perú presentan importantes cifras de ingresos al país se cree que esto se debe mayoritariamente al factor inmigratorio por cuestiones laborales mas que por turismo, por esta razón no se los ha considerado como un mercado para el producto.

2.6.1 Perfil de Estados Unidos

*Información general*¹⁶

Población: 307 '212.123 (est. Julio 2010)

- El 67% de la población se encuentra en un rango de edad de 15 a 64 años.

¹⁶ THE WORLD FACTBOOK <https://www.cia.gov/library/.../the-world-factbook/>

- Se estima que los Estados Unidos tiene un crecimiento poblacional de 0.977%.
- 82% de la población vive en el área urbana del país.

Superficie: 9 '826. 675 km ²

Religión: 51.3% protestante, 23.9% católico

Idioma: 82.1% inglés, 10.7% español

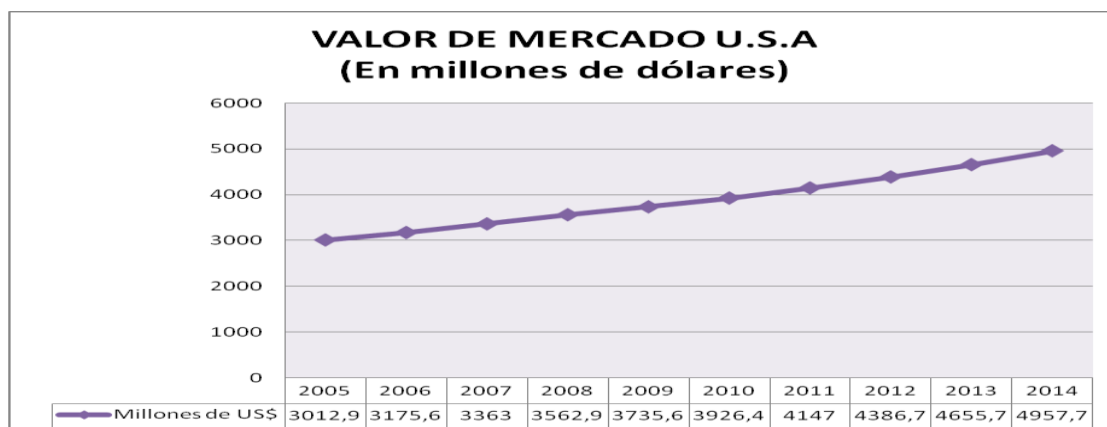
PIB per cápita: US\$ 46,000.00 (est. 2009)

Distribución del PIB (*datos estimados 2009):

- 1.2% agricultura
- 21.9% industria
- 76.9% servicios

2.6.1.1 Análisis de mercado de la goma de mascar en Estados Unidos

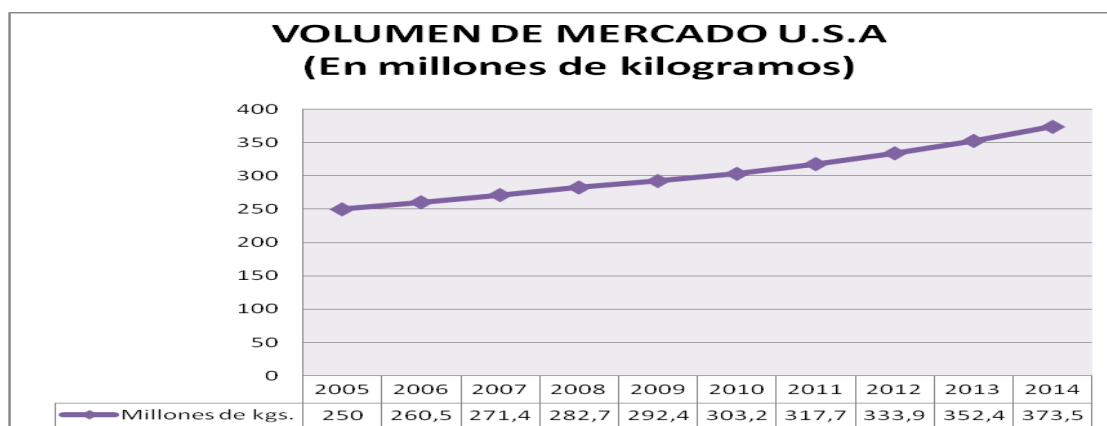
Gráfico 2.31 Valor de mercado goma de mascar en EE.UU



Elaborado por: autoras

Fuente: Data Monitor

Gráfico 2.32 Volúmen de mercado goma de mascar en EE.UU



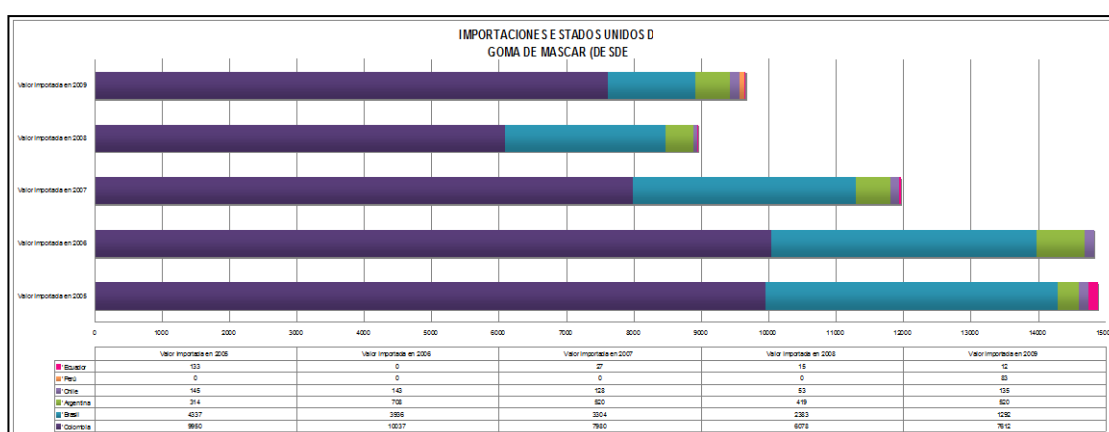
Elaborado por: autoras

Fuente: Data monitor

Los chicles dentro del mercado estadounidense muestran tanto en valor monetario como volúmen, una tendencia creciente y con cifras bastante importantes. Si se contrastan estos datos con las importaciones, de goma de mascar, que tiene el país se puede concluir que el mercado se encuentra abastecido mayoritariamente por producción local.

Estados Unidos maneja un arancel 0% para las exportaciones de goma de mascar desde el Ecuador.¹⁷

Gráfico 2.33 Importaciones EE.UU goma de mascar



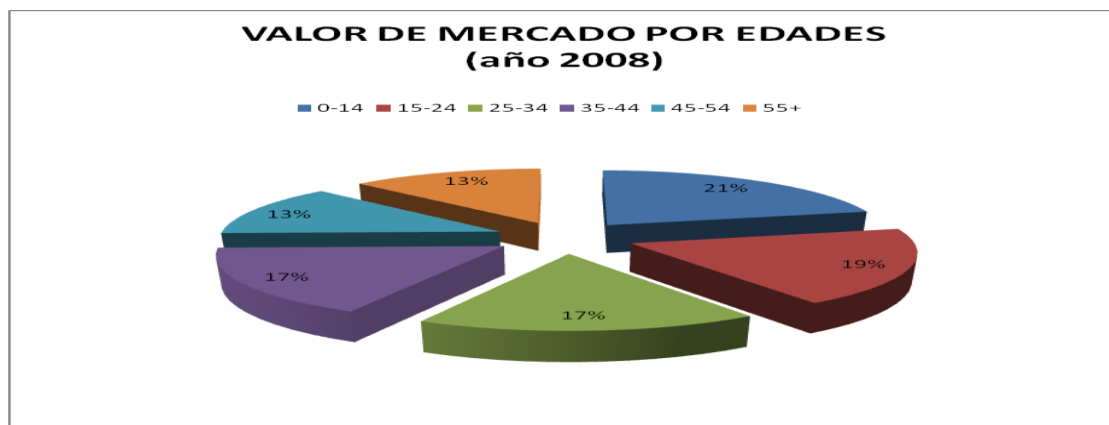
Elaborado por: autoras

Fuente: Trademap

¹⁷ MACMAP

La distribución de acuerdo a rangos de edad de los consumidores de chicle en Estados Unidos es bastante equitativa y se determinó que la región con el mayor índice de consumo son todos los estados del sur de país como son: Texas, Nuevo México, Arizona y California.

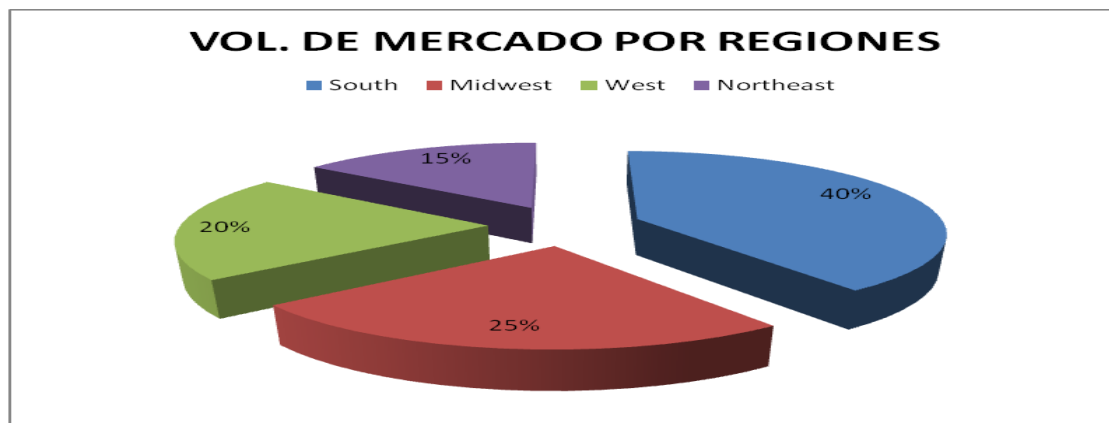
Gráfico 2.34 Valor de mercado por edades EE.UU



Elaborado por: autoras

Fuente: Data monitor

Gráfico 2.35 Volúmen de mercado por regiones EE.UU



Elaborado por: autoras

Fuente: Data monitor

La competencia se encuentra concentrada en unos pocos actores y es así como la mayor participación de mercado la tiene la empresa Mars. Inc seguido con un porcentaje menor por Cadbury.

Los canales de distribución para este producto, en Estados Unidos, son definitivamente los supermercados y tiendas de conveniencia.

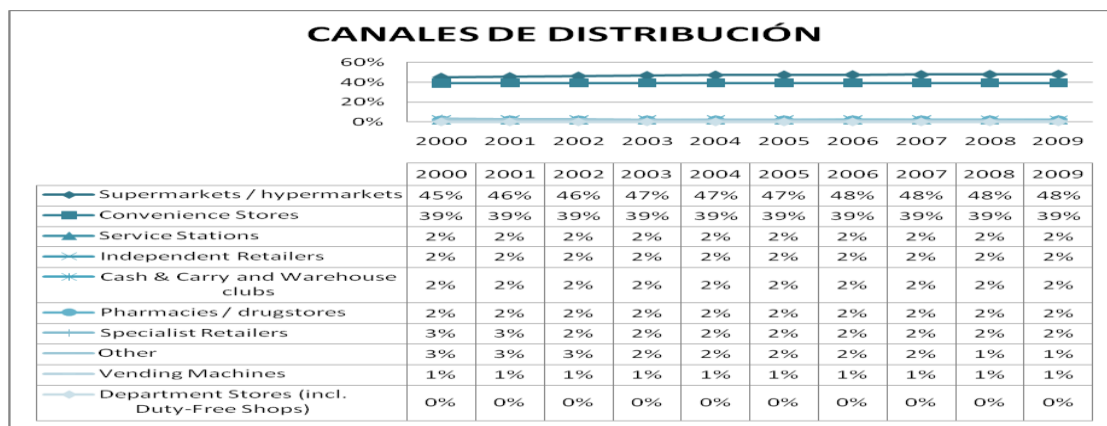
Gráfico 2.36 Participación de mercado competencia EE.UU



Elaborado por: autoras

Fuente: Data monitor

Gráfico 2.37 Canales de distribución goma de mascar EE.UU



Elaborado por: autoras

Fuente: Data monitor

Después de realizado este análisis del mercado estadounidense y la competencia en él presente, se puede decir que el modo de comercialización a utilizarse por el concepto de souvenir en que el nuevo producto se entregará, debe ser manejado de distinta forma a la planteada anteriormente para mercado local; es decir, ya no se puede recurrir a la venta en los duty free pues

lo que se busca es que quienes recibieron este recuerdo desde el Ecuador puedan acceder de manera fácil en su mercado por lo que los principales canales de distribución resultan atractivos más aun considerando que los productos novedosos son altamente aceptados por el consumidor de Estados Unidos.

Requisitos de ingreso¹⁸

El ingreso de la gran mayoría de productos alimenticios a los Estados Unidos está regulado por la FDA entidad que está encargada de verificar factores como: buenas prácticas de manufactura, el no uso de productos dañinos, para la salud del consumidor, en la fabricación del producto e incluso verificar normas antiterroristas a su ingreso.

Para esto el exportador debe ingresar en la página de internet una notificación del envío del producto con toda la información y al momento del arribo la persona encargada de la importación debe presentar toda la documentación, esperar a que la FDA verifique el producto y proceda con la entrega.

Adicionalmente el mercado estadounidense exige parámetros claros en el etiquetado del producto tales como: información nutricional, se debe informar del uso de preservantes y colorantes en la fabricación, información del fabricante, es decir; nombre, dirección y país de origen del producto; este texto debe ser en idioma inglés.

2.6.2 Perfil de Alemania

Información General¹⁹

Población: 82 '329.758 (est. Julio 2010)

¹⁸ PROCHILE (2010) Estudio de mercado confites-Estados Unidos URL: http://www.chilealimentos.com/medios/Servicios/noticiero/EstudioMercadoCoyuntura2010/chocolates_caramelos_otros/confites_estados_unidos_julio_prochile.pdf (Descargado 29/08/2010)

¹⁹ THE WORLD FACTBOOK URL: <https://www.cia.gov/library/.../the-world-factbook/> (Descargado 29/08/2010)

- El 66,1% de la población se encuentra en un rango de edad de 15 a 64 años.
- Se estima que Alemania tiene un crecimiento poblacional de - 0,053%.
- 74% de la población vive en el área urbana del país.

Zona: 357,002 km²

- Tierra 348,672 km², agua 8,350 km²

Religión: 34% protestantes, 34% católica romana, 3,7% musulmanes, 28,3% sin afiliación u otros.

Idioma: Alemán

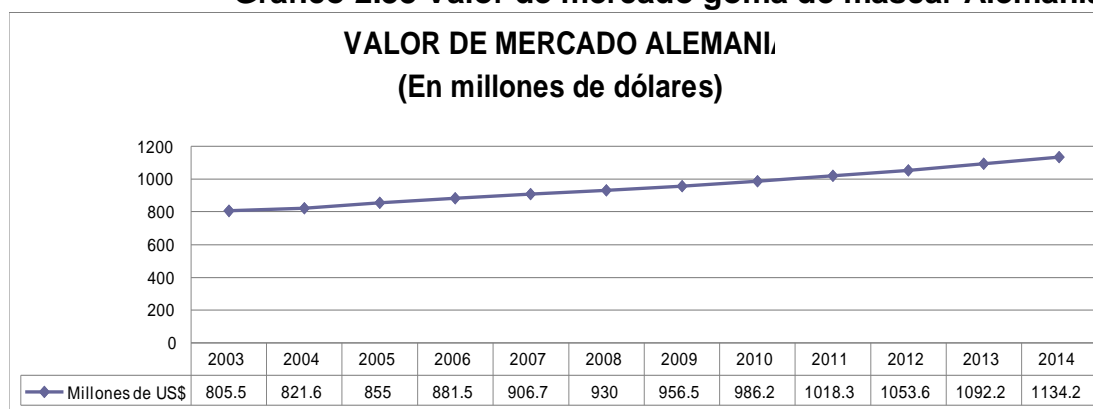
PIB per cápita: US\$ 34,100.00 (est. 2009)

Distribución del PIB (*datos estimados 2009):

- 0,9% agricultura
- 26,8% industria
- 72,3% servicios

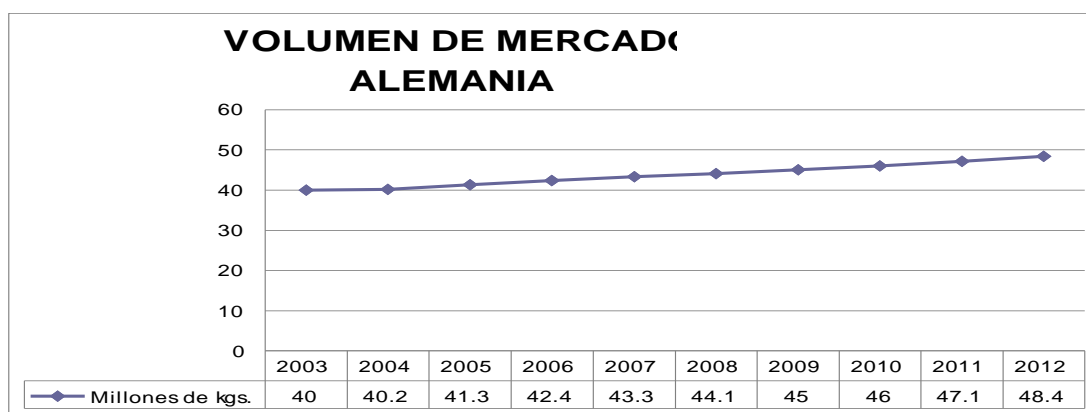
2.6.2.2 Análisis de mercado de la goma de mascar en Alemania

Gráfico 2.38 Valor de mercado goma de mascar Alemania



Elaboración: autoras

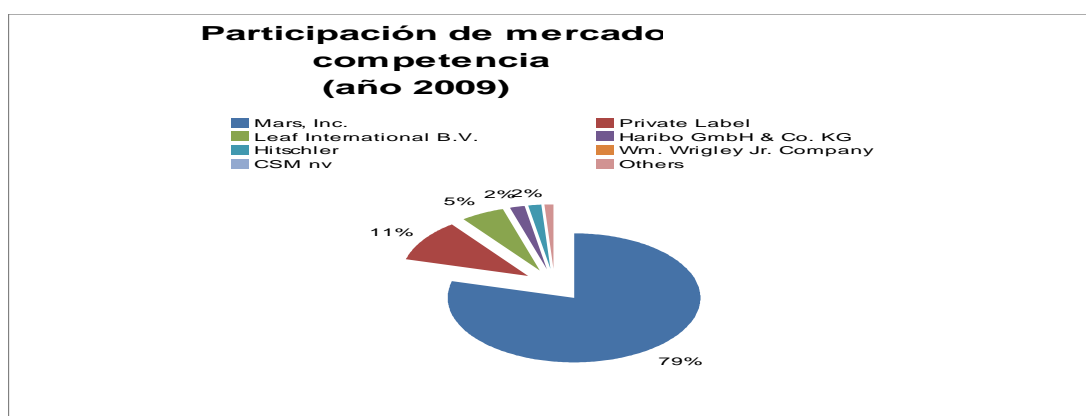
Fuente: Data monitor

Gráfico 2.39 Volumen de mercado goma de mascar Alemania

Elaborado por: autoras

Fuente: Data monitor

Las cifras demuestran que el mercado de confites en Alemania tanto en volumen como millones de dólares mantienen, en el tiempo, una tendencia creciente con índices del 2% y 3% respectivamente. El mercado de confites alemán se encuentra abastecido mayoritariamente por la importación de los productos.

Gráfico 2.40 Participación de mercado competencia Alemania

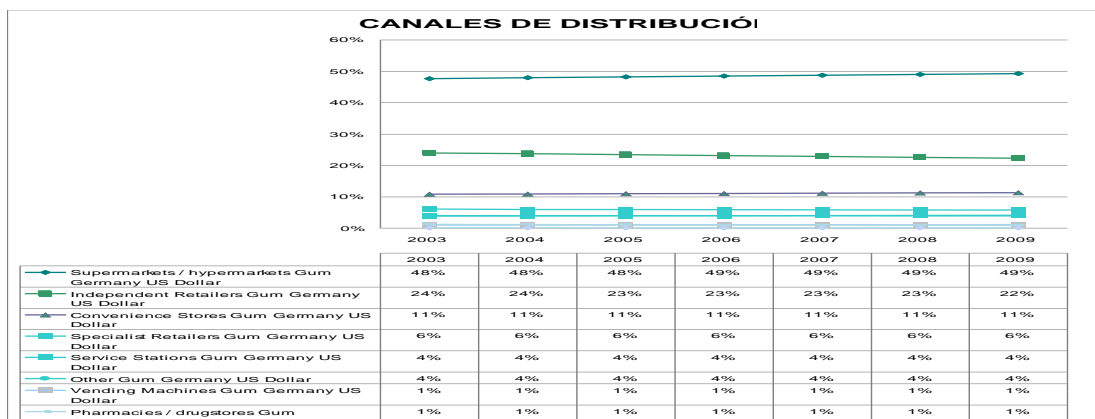
Elaborado por: autoras

Fuente: Data monitor

La participación de mercado en Alemania se encuentra concentrada con un 79% en la empresa americana Mars, Inc. lo que

implica una barrera de entrada bastante fuerte que deberá ser contrarrestada con estrategias de diferenciación (presentación del producto siendo goma de mascar en forma de banano y cacao; empaque de yute) y penetración (ampliando la red de distribuidores y con campañas publicitarias más agresivas) en el mercado, siempre resaltando el valor agregado del producto.

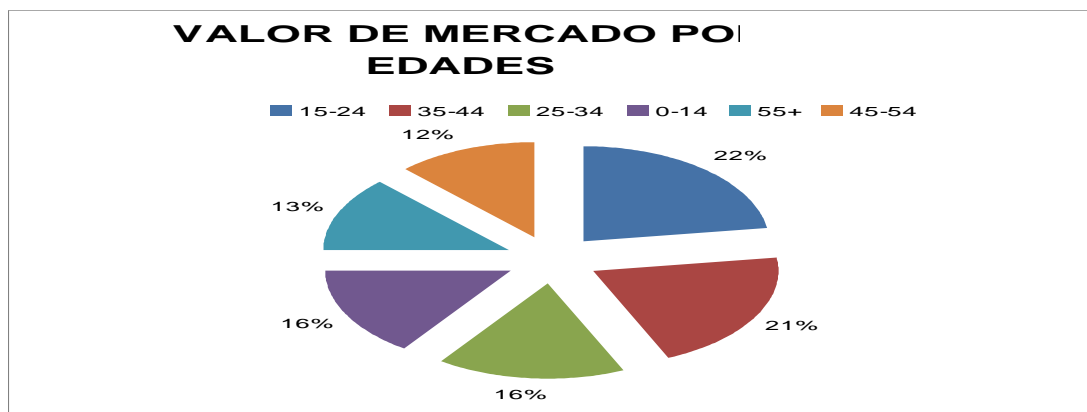
Gráfico 2.41 Canales de distribución goma de mascar Alemania



Elaborado por: autoras

Fuente: Data monitor

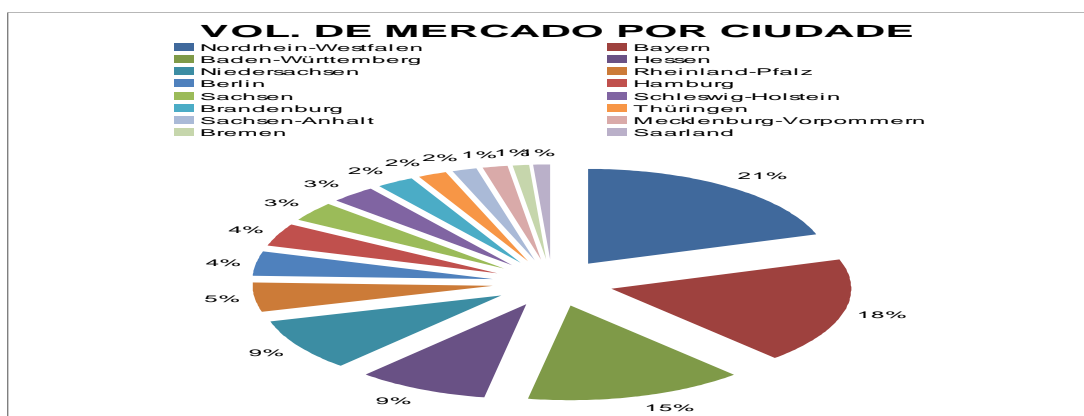
Gráfico 2.42 Valor de mercado por edades Alemania



Elaborado por: autoras

Fuente: Data monitor

Gráfico 2.43 Volumen de mercado por ciudades Alemania



Elaborado por: autoras

Fuente: Data monitor

En Alemania la distribución de mercado por edades es bastante diversificada en sus distintos rangos lo que garantiza la aceptación del producto por los diferentes grupos, mientras que el volumen de mercado por ciudades indica que la comercialización se puede enfocar en ciudades como: Westfalen, Bayern y Württemberg por sus indicadores de consumo.

Cómo exportar a la unión europea, documentación aduanera y normas de origen²⁰

Documentación aduanera

Luego de la tributación de los derechos de importación; es necesario hacer la documentación aduanera, que le permitirá al exportador acogerse a algún régimen de preferencias arancelarias; para tal fin, el vendedor contara con tres posibilidades básicas:

1. Sistema de Preferencias Arancelarias SPG: Aquí hay entrada libre o disminución de aranceles para los países beneficiarios; con una duración de diez años prorrogables. El alcance de la preferencia y los

²⁰ <http://comerciouecol.espacioblog.com/categoria/pasos-exportar-la-union-europea>

productos incluidos dependerán del país de donde provengan los productos. Existen 4 tipos de regímenes a los cuales pertenecerán los beneficiarios con ciertas condiciones dependiendo el caso:

- Régimen general: Lo disfrutan todos los países beneficiarios.
- Régimen especial para los países menos desarrollados.
- Régimen especial de estímulo a la protección de los derechos laborales.
- Régimen especial de estímulo para la protección del medio ambiente.

CAPÍTULO III

3. PLAN DE MARKETING

Este capítulo determinará la mezcla de marketing con la cual se busca establecer todas las características del producto, su nivel de precios y los medios de distribución idóneos.

Además se establecerán las estrategias de marketing a aplicarse en cada etapa del ciclo de vida del producto mediante las cuales se quiere conseguir la aceptación del consumidor; se elaborarán estrategias de publicidad, promoción, servicio al cliente, etc.

3.1 Estrategia general de marketing

Una vez realizada la segmentación de mercado y conociendo así el mercado objetivo que está comprendido por todos los viajeros, hombres y mujeres se establecerá para el lanzamiento del primer producto, “goma de mascar”, concebido como un bien de consumo masivo, la estrategia de diferenciación dada la presentación del producto, esto es que los chicles tendrán forma de cacao y banano, además un empaque tradicional elaborado en yute. Con esto se busca que el consumidor perciba al producto como un recuerdo distintivo del Ecuador mas no como un chicle común.

El posicionamiento del producto se trabajará mediante diferencias en el producto²¹, ya que de esta forma se destacará el valor agregado de CAOBA, característica que lo diferencia de las demás gomas de mascar, para alcanzar una posición distinta a la competencia y el método será posicionamiento mediante adaptación²² ya que aplica la ventaja diferencial que posee como por ejemplo contar con un empaque re utilizable.

Para lograr el posicionamiento deseado Novelty Ecuador Cia. Ltda también trabajaría con una estrategia “*del especialista*” por el concepto de su producto se necesita especializar en el segmento específico al que se quiere

²¹ Hernández, Cesáreo; Del Olmo, Ricardo; García, Jesús (2000): El plan de marketing estratégico. Ediciones GESTION pag. 76

²² Hernández, Cesáreo; Del Olmo, Ricardo; García, Jesús (2000): El plan de marketing estratégico. Ediciones GESTION pag. 78

llegar y su propósito no es acaparar la totalidad de un mercado para confites, grande sí, pero enfocado a recibir un producto bastante común sin mayor desarrollo y sobre todo sin diferenciación que es lo que ofrece la empresa.

3.2 Producto



A continuación se realizará un análisis según los niveles del producto:

3.2.1 Beneficio principal

Al responder la pregunta ¿qué necesidad busca satisfacer el producto? fácilmente se llega a la conclusión que su propósito es poner a disposición de viajeros una opción de recuerdo de su visita en Ecuador con un concepto tradicional y a la vez diferente ya que usualmente se recurre a la compra de recuerdos más elaborados o de confites como chocolates y también se quiere fomentar el reconocimiento de la marca país de Ecuador.

El producto para iniciar es goma de mascar en forma de banano y cacao de 4.5grs. (contenido total 60 unidades), su envoltura – por cuestiones higiénicas – será una funda plástica y el sobre empaque será de yute. Al tratar que su presentación sea de la manera más artesanal el sellado es con cinta de papel que portará una etiqueta con el logotipo y slogan de la marca país.

En el capítulo 1 se lo estableció como un producto de comparación, esto debido a que se lo quiere posicionar como un souvenir mas no bajo el concepto que tienen los chicles comúnmente – productos de consumo masivo –.

3.2.2 Producto real

En este nivel se analizan las siguientes características:

3.2.2.1 Calidad

La calidad de la goma de mascar está garantizada con la adquisición de la mejor materia prima para su elaboración, se trabajará con maquinaria que cuente con tecnología de punta y teniendo en cuenta que el empaque final se lo debe hacer de forma manual se trabajará bajo estrictas normas de higiene.

Además el hacer uso de la “marca país” avala las buenas prácticas de producción del producto que se está entregando

3.2.2.2 Funciones

Dentro de sus funciones principales el producto cumple un papel de souvenir con características propias del Ecuador lo que permite que quien lo reciba tenga un grato recuerdo de su estadía en el país; además son conocidos los diferentes atributos del chicle entre ellos que disminuya la formación de caries al segregar saliva en mayor cantidad y evitar que las bacterias se queden en los dientes.

3.2.2.3 Diseño

El chicle será en forma de banano y cacao, con un peso aproximado de 4,5grs. cada figura.

3.2.2.4 Empaque

Por cuestiones sanitarias los chicles serán empacados primero en una funda plástica y después la misma tendrá un sobre empaque que es una bolsa elaborada en yute y será cerrada con una cinta de papel que llevará una

etiqueta con la marca país y la presentación del producto; con este material se quiere entregar un distintivo artesanal del mismo

3.3 Política de precios

Para el establecimiento de precio al producto primeramente se considera que la empresa tendrá una orientación a las ventas ya que los costos de producción son bajos y esto permite manejar márgenes de rentabilidad altos, de esta forma se busca incrementar las utilidades enfocados en el volumen de ventas.

A través de la investigación de mercado realizada, se conoció que las personas están dispuestas a pagar por un producto de estas características entre US\$ 2,50 y US\$ 3,00.

El costo de producción estimado de una funda de 270 grs. es de US\$0,40 ctvs. (por cada funda), el costo del empaque bordea los US\$0,15 ctvs. y al adicionar costos de transporte se podría decir que el producto tendrá un costo final de US\$ 0,70 ctvs. aproximadamente.

Por este bajo costo la empresa puede trabajar con márgenes de rentabilidad de 32% sobre venta, por lo que a los comercializadores del producto, que en principio serán las tiendas del duty free y hoteles se le entregaría el producto a un precio de US\$ 1,50; el momento que se empiece la comercialización directa las utilidades para la compañía incrementarían significativamente.

En el caso de exportación se debe considerar que los costos de transporte son mayores y también hasta tener bien establecido el canal de distribución en esos mercados se podría tener un mayor número de intermediarios y a cada uno se lo aportará un margen.

Dado que el producto en comparación de otros tipos de souvenirs ecuatorianos tiene un precio bastante manejable las variaciones en ventas por el cambio en precios es baja ya que el incremento que pudiera haber no afectaría significativamente a quien quiera adquirirlo.

Teniendo en cuenta que se está trabajando con un enfoque de nicho, es decir, el producto va enfocado solamente a viajeros, hombres y mujeres, que viajen desde el Ecuador y quieran llevar un recuerdo representativo del país, se aplicará una estrategia de “*penetración*” con la cual, al lanzar el producto con un precio bajo se logra captar rápidamente el mercado y por volúmenes de venta la empresa se beneficie de la reducción en sus costos de producción.

3.4 Táctica de ventas

Tanto para las ventas en el mercado local como a nivel internacional, en la etapa de crecimiento el producto será entregado a distribuidores quienes después se encargarán de la comercialización al consumidor final; de todas formas es indispensable que la compañía cuente con una fuerza de ventas propia que se encargue de hacer los contactos con estos distribuidores, a la vez que sea un medio por el cual llegarán posibles nuevos requerimientos a la empresa se puede acceder también a información más certera de cómo está funcionando el producto en el mercado.

3.5 Promoción y publicidad

3.5.1 Publicidad

Novelty Ecuador Cia. Ltda. busca a través de la publicidad informar y persuadir al consumidor final, con la utilización de medios de comunicación pagados; recurrirá a las revistas que se ponen a disposición de viajeros en los aviones.

En el caso de empresas internacionales como por ejemplo KLM dentro de estas revistas se encuentra también un catálogo de compras lo que, adicionalmente, podría ser utilizado por la compañía incluso como un canal de ventas; y a la vez se beneficia por la publicidad que se le hace al producto.

Otra forma de publicitar al producto sería con la elaboración de estanterías en las que se coloque una pequeña pantalla LCD en la que continuamente se pase un video informativo, explicando la razón por la

que se escogió realizar chicles en forma de banano y cacao, así como la utilización de marca país que busca que los productos del país sean identificados fácilmente y así persuadir al consumidor para que sienta que al adquirir el producto se está llevando identidad ecuatoriana.

3.5.2 Relaciones públicas

Una buena forma de fomentar las relaciones públicas de la empresa sería formar parte de la Cámara de Comercio de Quito, institución que constantemente está sacando información de las actividades de sus socios en sus resúmenes de prensa, de esta forma se crea un medio de publicidad gratuita que beneficiaría a Novelty Ecuador Cia. Ltda. mas que para ser conocido por los consumidores del producto, por otras empresas con intereses similares y así lograr nuevas oportunidades.

3.5.3 Promoción de ventas

El objetivo de la promoción es lograr un incremento de ventas a corto plazo, por lo que se incentivará a adquirir el producto tanto a intermediarios como al consumidor final. En el primer caso se enviará por correo publicaciones especiales, así como también se realizarán visitas directas a cada uno de los distribuidores; en el segundo caso se empleará métodos en los puntos de venta como son:

- Más producto por el mismo precio.
- Regalo de muestras del producto.
- Mediante acuerdos con proveedores de otros tipos de souvenirs se puede entregar cupones de descuento por la compra de CAOBA, para adquirir un souvenir de mayor valor. Por ejemplo, por la compra de 2 fundas de chicle CAOBA obtenga un cupón de 5% de descuento para la compra de una botella de “Espíritu del Ecuador”

- Participación en ferias de turismo como la FITE tomando en cuenta el enfoque ecuatoriano que tiene el producto es una buena forma de promocionarlo además que al haber visitantes de otros países se podría conseguir interesados en que el producto vaya a otros mercados.
- El participar en ferias de confitería internacionales como la ISM en Alemania o CONFITEXPO en Estados Unidos, en principio resulta una inversión muy alta y que la empresa no estaría en capacidad de realizarlo pero instituciones como la CORPEI forman parte de estos eventos y llevan información de empresas ecuatorianas y nuevos productos para que los interesados puedan contactar.

3.6 Plaza

La distribución del producto tendrá una diferencia, en la manera de realizarse, entre la etapa de introducción y la de crecimiento.

En principio la entrega al consumidor final se la hará a través de minoristas es decir las tiendas de souvenirs en el duty free de un aeropuerto, o en los hoteles que ofrezcan este tipo de servicios a sus huéspedes. Mientras que en la etapa de crecimiento si bien se seguirá usando este canal de distribución la empresa apuntalará a un canal de “travel retail” es decir una tienda propia en el mismo aeropuerto donde se ofrezcan sus productos y adicionalmente otro tipo de recuerdos ecuatorianos pero enfocados a un nicho más exclusivo como puede ser sombreros de paja toquilla y licores como el Espíritu del Ecuador; de esta forma Novelty Ecuador Cia. Ltda. manejará sus ventas directamente generando así un mayor margen de rentabilidad y mediante una estrategia de “*integración vertical hacia adelante*” se accedería a un control aun mayor de los distribuidores o detallistas.

Para el mercado internacional se tendrá un agente/ representante que sea el encargado de los contactos con interesados y también establecer las ordenes de compra; definitivamente a nivel extranjero si se puede recurrir a ventas en un canal de supermercados o tiendas de conveniencia.

Otro método atractivo para entregar el producto a nivel internacional sería recurrir a tiendas on-line como Ecuador mall que se ha enfocado en entregar al extranjero productos exclusivamente distintivos del país.

3.6.1 Posibles clientes

- Todas las tiendas de los duty free ubicadas en los aeropuertos ecuatorianos (inicialmente el de Quito)
- Hoteles: hay muchos hoteles que ponen a disposición de sus huéspedes diversos recuerdos del Ecuador para que los compren ahí directamente, entre los principales tenemos:
 - Hotel Plaza Grande
 - Hotel Sheraton
 - Hotel Swisshotel
 - Hotel Le Parc
 - Hotel Holiday Inn

También se está empezando en el país el concepto de “hoteles boutique” por esta razón se los considera un interesante canal de distribución.

3.7 Estrategias competitivas

“Las estrategias competitivas o generales son estrategias que consideran a la empresa como un todo, es decir, son estrategias que guían y deciden el rumbo de ésta”²³, partiendo de este concepto se aplicarán las siguientes estrategias competitivas:

- *Diversificación concéntrica*: al mismo producto, chicles con forma de cacao y banano, se les cambiará su presentación con un empaque en cajas de balsa .

Se elaborará chicle bola con sabores a frutas exóticas del Ecuador como maracuyá y arazá e irán empacados en corteza de coco.

²³ Estrategias Competitivas URL: <http://www.crecenegocios.com/estrategias-competitivas/> descargado 01/09/2010

Siempre manteniendo la línea de confites y luego de realizar inversión en nueva maquinaria se diversificaría la línea de productos ofreciendo por ejemplo: chocolates elaborados con cacao arriba (el mejor cacao de fino aroma en el mundo y que se produce en el país) que pudieran empacarse en objetos con figuras emblemáticas del país como el monumento a la Mitad del Mundo; jalea de frutas (babaco, guayaba) en envases colapsibles.

- *Desarrollo de mercado:* sobre todo al empezar la exportación del producto ya que en este caso no se buscará satisfacer solamente a los viajeros sino a todas las personas que en algún momento recibieron el producto como un regalo y que ahora pueden encontrarlo en su mercado.

CAPÍTULO IV

4. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

4.1 Estrategia de operaciones

La característica primordial del producto a ser comercializado es la forma, al principio se presentará con figuras de banano y pepas de cacao; el enfoque que se quiere dar al mismo es la distinción entre las representaciones comunes que se encuentran en el mercado, haciendo de este un producto original y novedoso por su presentación.

Se enfatizará en procesos automatizados con el objetivo de maximizar la producción para lo cual se trabajará con maquinaria con tecnología de punta.

Basado en el concepto de diferenciación del producto, se ofrecerán 60 unidades de chicles, con formas de banano y pepas de cacao, mismos que serán empacados en fundas transparentes con un sobre empaque que es una funda de yute cerrada con un cordón en forma de lazo y en este se colocará la etiqueta de marca país.

4.2 Ciclo de operaciones

4.2.1 Descripción de las materias primas para la producción

Las materias primas para realizar la mezcla del chicle son:

- Goma Base
- Azúcar
- Colorante
- Saborizante
- Glucosa
- Lecitina de Soya

4.2.2 Descripción del proceso de fabricación²⁴

Inicia en el área de molinos, a donde llega el azúcar estándar para llevar un proceso de trituración, con el cual se reducirá el tamaño de las partículas de la misma para su posterior utilización. Este proceso puede ser realizado por un solo operario, el que también se encarga de almacenar el azúcar en toneles y posteriormente trasladarlos al área de mezclado.

En el área de mezclado, con todos los insumos necesarios presentes, se procede a iniciar el proceso, vertiendo 16kg. de glucosa y 30kg. de azúcar molida a la mezcladora, como segundo paso se agrega 25kg. de goma base. A continuación se agrega a la mezcla otros 30kg. de azúcar, se agrega el saborizante y el colorante en proporción de acuerdo a lo que establece la fórmula del producto y por último se agrega nuevamente azúcar, esta vez son 36kg. Esta mezcla tiene un peso neto aproximado de 150kg. de chicle.

Por cada vez que se agregue un insumo a la mezcla se debe mezclar por cinco minutos.

Después de haber completado la mezcla el operario procede a sacarla de la mezcladora y colocarla en una carreta de metal para transportarla al área de extrusores.

El operario del extrusor procede a tomar parte de la masa de chicle, previamente cortada o la corta en el momento y la coloca en el extrusor, el cual mediante un mecanismo de tornillo convierte la masa sin forma, definida en un cordón cilíndrico hueco de grosor determinado y continuo, el cordón sigue su camino por una banda transportadora hasta llegar a la boleadora, en la cual por medio de unos rodillos se le da la forma deseada al chicle (banano y pepas de cacao).

²⁴ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lii/granados_m_d/capitulo2.pdf

El chicle sale con cierta temperatura y es necesario enfriarlo para que no se deforme, por lo que al salir de la boleadora cae a una zaranda, que es una bandeja agujerada. Por dicha bandeja se forza un flujo de aire para que el chicle pueda ceder su calor.

Posteriormente se traslada a una máquina empacadora que almacenará 60 unidades en fundas plásticas para finalmente ser cubierta con un empaque de yute al que le cerrará con una cinta decorativa de papel e incluirá la etiqueta con la marca país ecuatoriana.

El tiempo que toma este proceso es de 1 hora pero se debe considerar también un tiempo para enfriamiento del producto de por lo menos 8 horas.

La capacidad máxima de la planta es de 1.5 toneladas por cada turno de 8 horas y el principal cuello de botella que se tiene en el proceso es con la máquina empacadora pues tarda más llegar a la misma capacidad de la línea de producción.

Fórmula de producción (chicle en forma de banano)

✓ Azúcar	77.4%
✓ Glucosa	11.35%
✓ Goma base	10.08%
✓ Lecitina	0.25%
✓ Sabor crema	0.45%
✓ Sabor banano	0.45%
✓ Colorante amarillo	0.02%

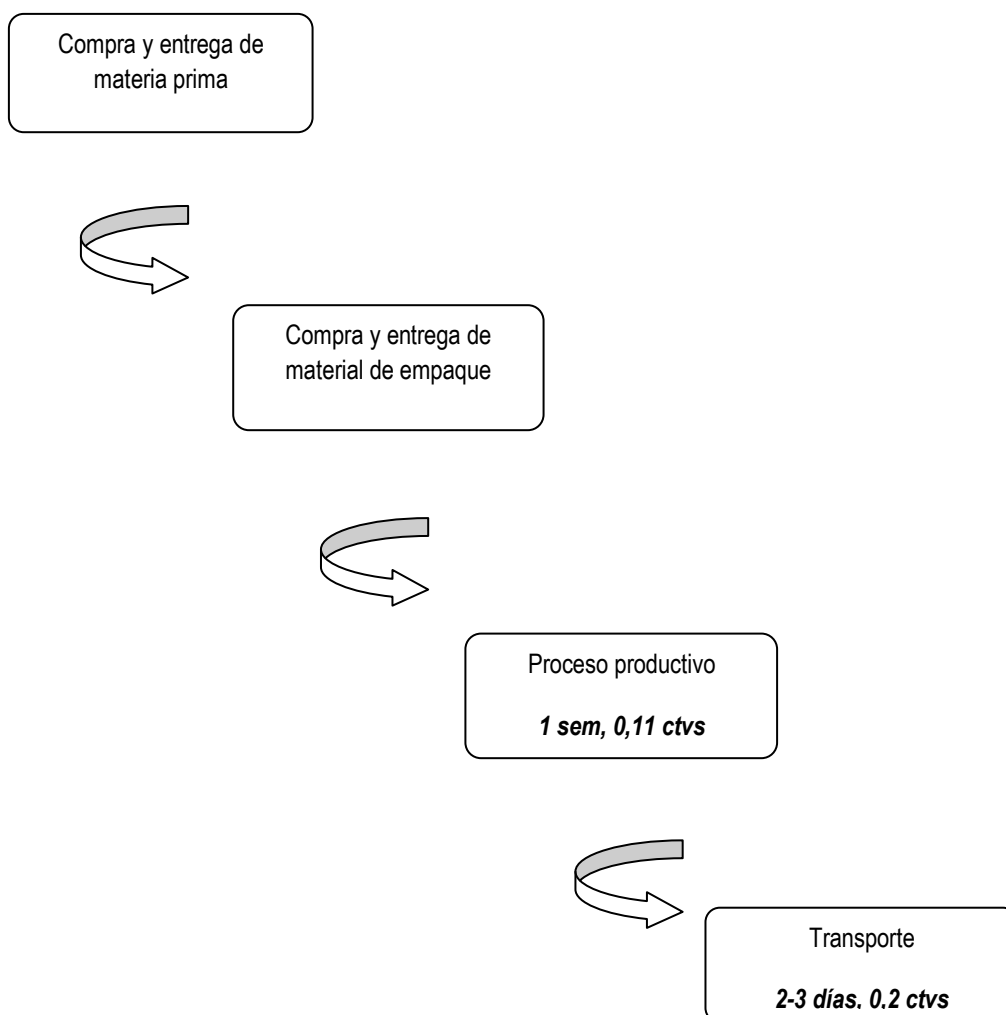
Fórmula de producción (chicle en forma de cacao)

✓ Azúcar	77.38%
✓ Glucosa	11.345%
✓ Goma base	10.08%
✓ Lecitina	0.25%

- ✓ Sabor crema 0.45%
- ✓ Sabor cacao 0.45%
- ✓ Colorante rojo 0.02%
- ✓ Colorante verde 0.02%
- ✓ Colorante amarillo 0.005%

4.2.3 Flujograma de proceso

Gráfico 4.44 Flujograma de proceso



Elaborado por: autoras

4.3 Requerimiento de equipos y herramientas

4.3.1 Maquinarias y herramientas a ser utilizadas en el proceso productivo

Molino de azúcar

La finalidad básica es romper un cuerpo en partículas muy pequeñas. En este caso el molino es accionado por un motor trifásico de 220 voltios.

Capacidad de producción 300 y 500kg/h²⁵.



Mezcladora

Máquina en la que se vierte todos los elementos que conforman la goma del chicle para ser mezclados por medio de unas aspas que giran impulsadas por un motor eléctrico trifásico de 220 voltios.

Para la elaboración de goma de mascar las mezcladoras más comunes son las denominadas “mezcladoras amasadoras doble sigma” la capacidad de estas varían entre: 7/5 (capacidad LTS/KG (Totales/Útiles))

²⁵ <http://www.shining-hwa.es/2b-sugar-grinder.html>. (Descargado 25/09/2010)

y 4000/3000 (capacidad LTS/KG (Totales/Útiles))²⁶.



Extrusor

Máquina que es utilizada para el proceso Industrial que inicia con la fusión de materia Prima. Luego, sigue un proceso de transporte presión y deformación; el material es expulsado por un agujero en forma de cordón cilíndrico continuo.

Capacidad de producción 300kg/h²⁷.



Boleadora

Máquina que se encarga de dar la forma final al chicle por medio de dos rodillos que tienen la forma que se desea que tenga el chicle.

Maquina que a pesar de su nombre dará la forma deseada al chicle, 1.0 a 1.5 cm de diámetro²⁸.

²⁶ <http://www.molinosymezcladoras.com/mezcladoras.html> (Descargado 25/09/2010)

²⁷ <http://esp.rotarypackagingmachine.com/M%C3%A1quina-de-envasado-tipo-almohada> (Descargado 25/09/2010)

²⁸ <http://mexico.evisos.net/maquina-boleadora-para-chicle-o-caramelo-suave.html> (Descargado 25/09/2010)

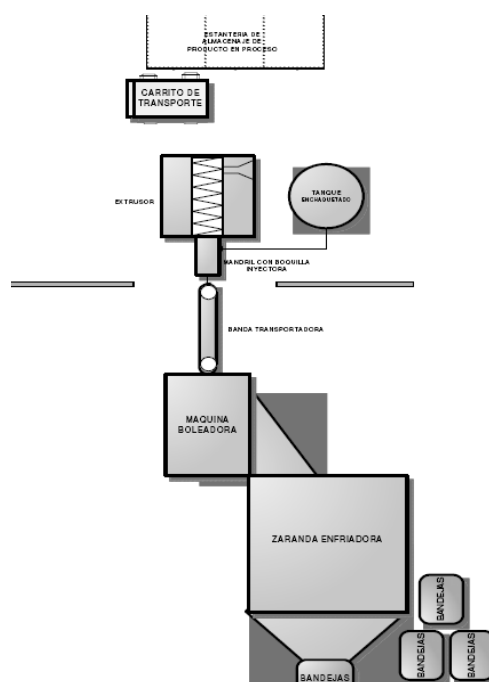
Zaranda Enfriadora Máquina que consta de un sistema de ventilación de aire para enfriamiento y una bandeja que se mueve de forma oscilante.

Empacadora Máquina empacadora automática vertical para llenado de productos a granel. Hace la bolsa, dosifica el producto, llena de manera precisa, sella, imprime lote y fecha de caducidad finalmente sella y corta.²⁹

4.4 Instalaciones y mejoras

4.4.1 Esquema de distribución de la planta

Gráfico 4.45 Esquema de distribución de la planta



²⁹ Packaging solutions www.kmltda.com (Descargado 25/09/2010)

4.5 Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

El lugar físico donde se instalará la planta, oficinas y bodegas es en Lot. La Armenia, Principal 3 y Transversal 8 (Valle de los Chillos).

Dado que la distribución se realizará con vehículos propios de la empresa y existe fácil acceso a la misma, los clientes no percibirán ningún tipo de inconveniente para recibir el producto de forma oportuna.

Entre las ventajas de la localización se puede destacar como un aspecto positivo que la misma no está distante de la ciudad por lo que los tiempos de entrega no se verán afectados, así como también se podrá asistir en casos emergentes cuando un cliente requiera un pedido no programado.

Para la implementación de la planta se considerará lo siguiente:

1. Alrededores y Vías de Acceso

Los alrededores y las vías de acceso para la planta estarán iluminadas, deben mantenerse libres de acumulaciones de materiales como: basuras, desperdicios, chatarra, malezas, aguas estancadas, inservibles o cualquier otro elemento que favorezca posibilidad de albergue para contaminantes y plagas. Todo el entorno de la planta será mantenido en condiciones que protejan contra la contaminación del producto.

2. Patios

Los patios y las vías internas estarán iluminadas, pavimentadas, libres de polvo y elementos extraños; tendrán desniveles hacia las alcantarillas para drenar las aguas, los drenajes deben tener tapas para evitar el paso de plagas. Estarán señalizados y demarcadas las zonas de parqueo, cargue, descargue, flujos de tráfico vehicular, zonas restringidas, etc.

3. Diseño y Construcción de la Planta

Se considera que el tamaño idóneo y por las proyecciones de expansión de la empresa es de 1200 mts², distribuidor en área administrativa y planta de producción; con construcción y diseño que faciliten su mantenimiento, y las operaciones para la elaboración del producto.

Existirán espacios suficientes que permitan las maniobras y el fácil flujo de equipos, materiales y personas; de igual manera para el libre acceso para la operación y el mantenimiento de equipos.

Los flujos para maquinarias y personas estarán claramente señalizados en el piso, al igual que las zonas de almacenamiento y zonas restringidas.

4. Estructura de la Planta

Suficiente espacio para la colocación del equipo y almacenamiento de los materiales según sea necesario para el mantenimiento de las operaciones sanitarias y la elaboración de un producto seguro.

4.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

Tanto para materias primas e insumos como producto terminado, la empresa trabajará bajo normas FIFO (First In First Out) de manera que se garantice no trabajar con stocks de productos “hueso” y además se pueda manejar las cantidades adecuadas para no llegar tampoco a un desabastecimiento.

Además es propicio mantener inventarios de materia prima un stock equivalente a un mes de la demanda, alrededor del 50000 fundas.

El producto no es perecible en el corto plazo pero una buena política de manejo de inventario es no mantenerlo en bodega más allá de 3 semanas.

En el caso de la exportación del producto se debe trabajar solamente previo convenio con el cliente distribuidor con el objeto de personalizar el producto conforme a los requisitos de cada país. Se pueden manejar posibles tiempos de entrega de 45 a 60 días dependiendo del destino, tiempo en el cual se considera:

- ❖ 3 semanas de compra materiales
- ❖ 1 semana de producción
- ❖ Tiempo de tránsito al país de destino

4.7 Aspectos regulatorios y legales

Superintendencia de Compañías³⁰

(Constitución de la Empresa)

COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

El nombre.- “Novelty Ecuador Cia. Ltda.”

Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo.

Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá inicialmente con 4 socios inversionistas.

Capital mínimo.- El capital inicial de Novelty Ecuador Cia. Ltda. será de US\$ 200,000 (doscientos mil dólares americanos)

El objeto social.- Producción y comercialización de productos alimenticios (confites).

Aunque no es obligatorio se realizará la afiliación a la Cámara de Comercio de la ciudad de Quito

³⁰<http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php>? (Descargado 01/10/2010)

Servicio de Rentas Internas³¹

(Obtención del Registro Único de Contribuyentes RUC personas jurídicas)

Se tiene un plazo máximo de 30 días después que la empresa ha iniciado sus operaciones para la obtención de este documento.

- ✓ Llenar el formulario respectivo 01A, 01B
- ✓ Copia del estatuto de la persona jurídica con la certificación correspondiente, Ley de Creación o Acuerdo Ministerial de creación, según corresponda.
- ✓ Nombramiento del representante legal, inscrito en el Registro Mercantil cuando la ley lo exija así.
- ✓ Copia de la cédula y papeleta de votación del representante legal.
- ✓ En caso de ser *extranjero* se deberá presentar: copia y original de la cédula de ciudadanía o pasaporte y censo.
- ✓ Copia de un documento que certifique la dirección en donde se desarrolla la actividad económica (Factura de agua, luz o teléfono).

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social³²

(Registro como empleador y afiliación de empleados en relación de dependencia)

En la página de inicio, en la sección IESS en línea:

- Click en la opción Empleadores
- Actualización de Datos del Registro Patronal
- Escoger al sector al que pertenece (Privado, Público y Doméstico)
- Digitar el número del RUC
- Escoger el tipo de empleador

³¹ <http://ecuadorimpuestos.com/index.php?> (Descargado 01/10/2010)

³² <http://www.iess.gov.ec/site.php?content=81-registro-patronal> (Descargado 01/10/2010)

Con este proceso se accede a una solicitud de Clave, la cual posteriormente se debe presentar en las oficinas de Historia Laboral firmada y junto a los siguientes documentos:

- ✓ Solicitud de Entrega de Clave (Registro)
- ✓ Copia del RUC (excepto para empleador doméstico)
- ✓ Copias de las cédulas de identidad del representante legal y de su delegado en caso de autorizar retiro de clave.
- ✓ Copias de las papeletas de votación de las últimas elecciones o del certificado de abstención del representante legal y de su delegado, en caso de autorizar retiro de clave.
- ✓ Copia de pago de teléfono o luz
- ✓ Calificación artesanal si es artesano calificado.

*El empleador está obligado a registrar al trabajador, a través de la página web del IESS, desde el primer día de labor y dentro de los 15 días siguientes al inicio de la relación laboral.

*Todo contrato de trabajo debe ser debidamente inscrito y legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales.

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito³³

Licencia metropolitana de funcionamiento

Descripción

Esta licencia se utiliza para:

- Realizar actividades con bajo riesgo de incendios: Establecimientos de servicio y comercialización que no almacenen materiales combustibles, ni lleven a cabo procesos complejos.

³³ Información proporcionada por la Administración Zona Norte del I.M.Q

- Establecimientos de mediano y alto riesgo de incendio: Establecimientos dedicados a la fabricación, o algunos comercios que almacenen combustibles, y lleven a cabo procesos de transformación mediana o altamente complejos.
- Establecimientos que requieren control sanitario: camales, plazas de toros, salas de cine, salones de billar, salas de juegos electrónicos, clubes deportivos privados, estadios y coliseos.

Requisitos

Generales:

- Formulario único de licencia metropolitana de funcionamiento
- Copia de RUC
- Copia de cédula de identidad o ciudadanía del representante legal
Copia de papeleta de votación del representante legal
- Informe de compatibilidad de uso de suelo.

* Para establecimientos que requieren control sanitario: Carné de salud del personal que manipula alimentos (cuando aplique).

Específicos:

- Requisitos adicionales de acuerdo al tipo de empresario
Persona Jurídica: copia de escritura de constitución (primera vez), 1,5x1000 (2010) y patente (2009).
Artesanos: calificación artesanal y carnet.
- Requisitos adicionales para los establecimientos que deseen colocar publicidad exterior.

* Autorización notariada del dueño del predio (en caso de no ser local propio).

* En caso de propiedad horizontal: autorización notariada de la Asamblea de Copropietarios o del Administrador como representante legal.

- * Dimensiones y fotografía de la fachada del local (ESTABLECIMIENTOS CON PUBLICIDAD EXISTENTE).
- * Dimensiones y bosquejo de cómo quedará la publicidad (PUBLICIDAD NUEVA).
- Requisitos adicionales para los establecimientos que requieren de un certificado ambiental
 - * Certificado ambiental vigente.

Corporación mucho mejor Ecuador³⁴

La corporación Mucho Mejor Ecuador, recoge los frutos de 5 años de gestión generando una cultura en el consumidor para que valore el producto nacional de calidad e incentivando a la industria nacional.

La huella digital tricolor (con el eslogan ¡Mucho mejor! Si es hecho en ECUADOR) es la marca país de consumo que desde el 2005 ha trabajado por difundir el mensaje de consumo del producto ecuatoriano de calidad.

A la fecha respalda a más de 400 empresas de diversos sectores comprometidas con la calidad de sus productos y con el mejoramiento permanente en sus estándares de producción.

Esta es una marca que respalda la calidad y genera identidad.



Requisitos

- Ingresar los datos correctamente en el formulario.
- RUC.
- Marca registrada en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.
- Registro Sanitario.

³⁴ <http://www.muchohomejorecuador.org.ec/Afiliacion.aspx?option=RA> (Descargado 01/10/2010)

- Tener al menos el 60% de componente ecuatoriano (materia prima, mano de Obra).
- Indispensable tener un estándar de calidad aceptable y que pueda ser medible. El primer paso será aplicar una encuesta para conocer cómo se maneja el tema de calidad dentro de la empresa.

De acuerdo a lo indicado por el Tec. Elías Marchán, Gerente de Marketing, de La Corporación Mucho Mejor Ecuador, por tratarse de un producto totalmente nuevo, una vez entregados los requisitos de inscripción se deberá cancelar USD 1,000.00 por la membresía, misma que deberá ser renovada anualmente, el precio por el uso de la marca podrá variar de acuerdo a las ventas que se registran al cierre del año³⁵:

1. Ventas mayores a USD 30 millones al año, cancelan USD 9.000 de membresía anual.
2. Ventas entre USD 15 y 30 millones al año, cancelan USD 7.000 de membresía anual.
3. Ventas entre USD 5 y 15 millones al año, cancelan USD 5.500 de membresía anual.
4. Ventas entre USD 1 y 5 millones al año, cancelan USD 4.000 de membresía anual.
5. Ventas hasta de USD 1 millón al año, cancelan USD 1.000 de membresía anual.

Instituto de higiene Izquieta Pérez

(Registros Sanitarios)

- Solicitud, dirigida al Director General de Salud
- Cédula de identidad
- Certificado de control de calidad emitido por un laboratorio acreditado

³⁵ <http://www.muchohomeiorecuador.org.ec/Afiliacion.aspx?option=RA> (Descargado 01/10/2010)

- Informe técnico del proceso de elaboración con firma del técnico responsable
- Interpretación del código de lote con firma del técnico responsable
- Especificaciones del material de envase emitido por el proveedor y con firma del técnico responsable
- Ficha de estabilidad del producto emitida por un laboratorio acreditado
- Proyecto de rótulo o etiqueta del producto
- Copia notarizada del permiso sanitario de funcionamiento de la planta procesadora (fabricante) del producto y si el caso lo requiere del solicitante.
- Factura a nombre del INHMT "LIP"

Cuerpo de bomberos de Quito³⁶

Aprobación en planos para edificaciones destinadas a cualquier uso, industrial, residencial o mixto implementando lo indicado en el Reglamento de prevención, Mitigación y Protección, contra Incendios. Registro Oficial Edición Especial No. 114 del jueves 2 de abril de 2009:

Requisitos:

- Solicitud de Inspección
- Memoria Técnica y Planos del Sistema Contra Incendio.
- Planos Arquitectónicos
- Informe de Regulación Metropolitana
- Solicitud de Registro de Planos (Municipio)
- Pago de Impuesto Predial

La tasa de bomberos dependerá del área bruta total del proyecto.

Permisos de ocupación y habitabilidad

Requisitos:

- Informe de Visto Bueno de Planos

³⁶ www.bomberosquito.gov.ec (Descargado 01/10/2010)

- Solicitud de Inspección
- Inspección
- Pago de la Tasa = 20,00 USD

Permisos de funcionamiento

El permiso de funcionamiento es la autorización que el Cuerpo de Bomberos emite a todo local para su funcionamiento y que se enmarca dentro de la actividad.

Tipo A

Empresas, industrias, fábricas, bancos, edificios, plantas de envasado, hoteles de lujo, centros comerciales, plantas de lavado, cines, bodegas empresariales, supermercados, comisariatos, clínicas, hospitales, escenarios permanentes.

Requisitos

- Solicitud de inspección del local;
- Informe favorable de la inspección;
- Copia del RUC; y,
- Copia de la calificación artesanal (artesanos calificados)

Para operaciones de comercio exterior

Tanto para la importación de materia prima como la exportación de producto final la empresa debe registrarse vía internet en la página de la aduana del Ecuador www.aduana.gov.ec

CAPÍTULO V

5. EQUIPO GERENCIAL

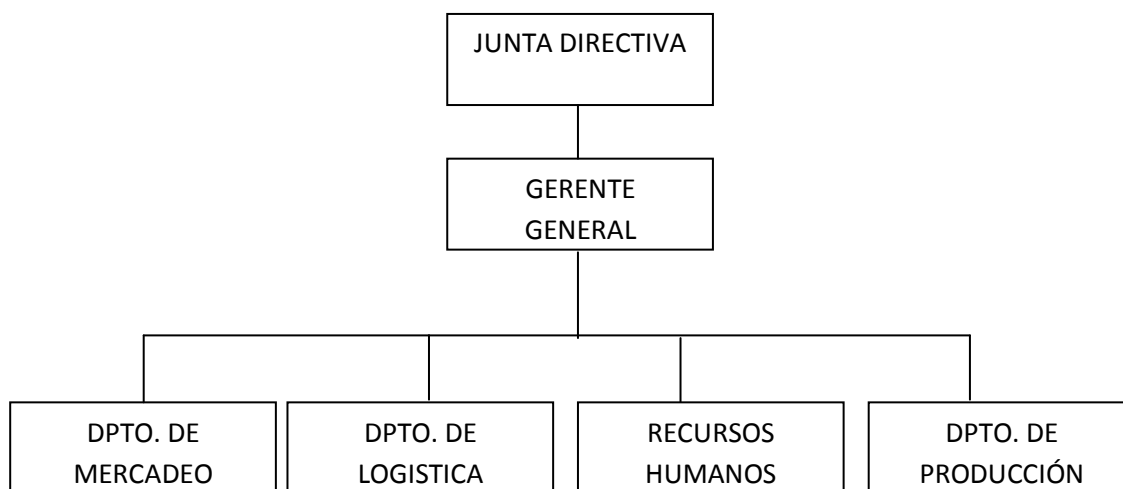
Introducción

Es conocido que el éxito o fracaso de una empresa depende en gran medida del manejo que sus líderes le den al negocio por esta razón este capítulo está destinado al análisis y presentación del esquema y parámetros como se manejará al cliente interno de Novelty Ecuador Cia. Ltda.

5.1 Estructura organizacional

5.1.1 Organigrama de la empresa

Gráfico 5.46 Organigrama



Elaborado por: autoras

El organigrama de esta empresa se lo ha elaborado en base a sus necesidades reales sin descuidar que sean atendidos todos los involucrados en el giro del negocio; además presenta un estructura más bien horizontal en la que se evita pérdida de comunicación entre empleados y gerentes, lo que como es de esperar facilita los tiempos de respuesta desde la alta dirección.

5.1.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

5.1.2.1 Descripción de funciones

Para llevar a cabo el proyecto se requiere del apoyo de personal calificado que se enfoque en las diferentes áreas de las que dependerá el éxito del plan de negocio.

Junta Directiva Conformada por los socios de la compañía quienes además de tomar las decisiones en base a los reportes remitidos por cada una de las áreas y de acuerdo a la votación de cada uno de los miembros, velarán por el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

El Gerente General actuará como secretario de junta sin voto como administrador y será el delegado para firmar todos los documentos legales y crediticios de la empresa.

Logística El área responsable de logística estará encargada de gestionar y planificar (administrar) las actividades relacionadas con la compra de insumos, almacenaje y distribución del producto.

Mercadeo El área responsable de mercadeo es encargada de orientar el producto al mercado objetivo a través del plan de marketing.

RR.HH. El área responsable de recursos humanos es encargada de evaluar el personal que aplique para formar parte de la organización.

El manejo de recurso humano será por competencia, desde el reclutamiento hasta la terminación del contrato laboral.

Se evaluará de acuerdo a las destrezas, habilidades y actitudes, como son:

- Flexibilidad
- Autoconfianza
- Integridad
- Identificación con la Institución
- Búsqueda de Información
- Orientación al logro
- Iniciativa
- Comprensión de la organización
- Impacto influencia
- Desarrollo de interrelaciones

Producción El área responsable de producción verificará la totalidad de la línea de producción para entregar un producto de calidad en los tiempos establecidos.

Todos los responsables de cada una de las áreas deberán gestionar y coordinar con la Alta Dirección.

5.1.2.2. Equipo de trabajo

Para el proceso de producción es necesario tomar en consideración la cantidad de personas con las que debe contar la planta para su correcto funcionamiento, mismas que deberán estar capacitadas para el uso de los diferentes tipos de maquinaria.

Tabla 5.7 Equipo de trabajo

No. De Personas	Nombre del Puesto	Perfil del Puesto	Características de la Persona
1	Supervisor de línea	Será el encargado de supervisar la línea de producción completa, desde las materias primas hasta su entrega en producto terminado.	Ing. Industrial y/o Ing. En Alimentos. Mínimo 2 años de experiencia en puestos similares, coordinación de personal, conocimientos sobre programa de producción. Quien trabaje por objetivos y resultados, maneje conflictos y solución de problemas, disponibilidad de horario y trabaje bajo presión.
1	Operario del molino de azúcar	Encargado de verter materia prima (azúcar) al molino para trasladar al proceso de producción de chicle.	Bachilleres con experiencia en manejo de maquinaria industrial, de preferencia confites o alimentos.
1	Operario de la mezcladora	Encargado de realizar la mezcla de todas las materias primas que se necesitan para la producción de chicle.	Bachilleres con experiencia en manejo de maquinaria industrial, de preferencia confites o alimentos.
1	Operario del extrusor	Encargado de alimentar el extrusor con chicle y verificar que el cordón sea de dimensiones correctas.	Bachilleres con experiencia en manejo de maquinaria industrial, de preferencia confites o alimentos.
2	Operarios de la empacadora	Operar la máquina empacadora y verificar que el empaque está en óptimas condiciones. También realizarán el embalaje final en las fundas de yute	Bachilleres con experiencia en manejo de maquinaria industrial, de preferencia confites o alimentos.

Elaborado por: autoras

Las personas que apliquen a los diferentes puestos serán evaluadas por el Departamento de Recursos Humanos de acuerdo a su experiencia y conocimientos en el manejo de la maquinaria, por su disponibilidad y actitud de trabajo así como por las referencias que se adquieran.

5.1.3 Compensación a administradores, inversionistas y accionistas

Se analizaron algunas formas de compensación y motivación para todos los miembros, así entonces, se brindarán oportunidades para formar parte del Directorio, viajes enfocados en la búsqueda de nuevas alternativas de negocios, acciones preferenciales y capacitaciones para posgrados así como el apoyo con facilidades de financiamiento.

5.1.4 Políticas de empleo y beneficios

- Realizar anualmente la fijación y revisión del salario básico con carácter progresivo.
- Verificar el cumplimiento del pago de horas extraordinarias y suplementarias a los trabajadores.
- Realizar controles para propiciar el pago real y oportuno de utilidades y elaborar un manual de procedimientos cumpliendo con las normativas de la Superintendencia de Compañías, el SRI y el MRL.
- Afiliación al IESS de los trabajadores, cumpliendo con los pagos de los aportes y remuneraciones a los afiliados.
- Propiciar la adaptación de entornos laborales accesibles y en condiciones seguras y saludables para los trabajadores.
- Difundir información de los derechos y deberes de trabajadores y empleadores para evitar el incumplimiento de la normativa por su desconocimiento.
- Garantizar el derecho al trabajo en condiciones equitativas y satisfactorias sin distinción de etnia, sexo, condición socio

económico, condición migratoria, estado de salud, discapacidad, etc.

- Proporcionar capacitación y formación profesional, a través de convenios con expertos o instituciones.
- Facilitar el acceso a pasantías para la adquisición de experiencia profesional y opción de inserción laboral con estabilidad.
- Crear un ambiente armónico con el objeto que cada uno de los colaboradores sienta a la empresa como propia, fomentando así el cariño y respeto tanto para la institución como para los miembros que formen parte de ella.

5.1.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores

- Los trabajadores podrán acumular sus utilidades con el propósito de comprar participaciones de la empresa si desean.
- El personal que una vez aprobados los 90 días de prueba y luego cumplan un año en la organización, formarán parte de charlas, cursos y capacitaciones que fortalezcan e incrementen sus conocimientos y apoyen al desarrollo personal, con el propósito de fomentar mayor reciprocidad a sus actividades por medio de su trabajo diario así como motivar a la lealtad.
- Se incentivará a los operarios para un crecimiento horizontal.
- La remuneración será variable.
- Se otorgarán bonos por cumplimiento del 101%.

5.1.6 Equipo de asesores y servicios

El equipo de asesores de la empresa estará conformado por:

Servicios Contables

Prestarán sus servicios para llevar la contabilidad de la empresa, se pagarán honorarios.

Servicios Legales	Brindarán la asesoría legal que la empresa requiera.
Agente Aduanero	Responsable de solventar los temas de importación por ejemplo la desaduanización de insumos.
Servicio Técnico	Apoyarán en el mantenimiento periódico y arreglo de la maquinaria en caso de daño.
Servicio de Limpieza	Apoyará en el aseo de las oficinas administrativas y la planta de producción.

CAPÍTULO VI

6. CRONOGRAMA GENERAL

En este capítulo se presentan las actividades y tiempos necesarios para la puesta en marcha del negocio y posteriormente poder analizar los posibles riesgos e imprevistos que pudieran presentarse.

6.1. Actividades necesarias para poner en marcha el negocio

La siguiente tabla especifica todas las actividades que se deben realizar previas al inicio de las operaciones así como los departamentos responsables de que se cumplan oportunamente.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Desarrollo de negocio: crear el producto y analizar el mercado	Socios / Gerente
2	Construcción de planta y oficinas, adecuación de espacios para área de producción	Arquitecto
3	Constitución y legalización de la Compañía	Gerente / Abogado
4	Obtención de Permisos para funcionamiento	Gerente
5	Compra de maquinaria, muebles y enseres, suministros de oficina	Dpto. de logística
8	Instalación de maquinaria, adecuación oficinas	Todos
9	Contacto y negociación con los Proveedores	Socios / Gerente
10	Contratación y capacitación del personal	Socios / Gerente
11	Inicio de la producción	Dpto. de producción
12	Campaña de marketing, lanzamiento del producto	Dpto. de mercadeo

Elaborado por: autoras

6.2. Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt que se ha elaborado para la presentación de este proceso puede ser encontrado en el Anexo 5. Con este diagrama se busca coordinar los tiempos de ejecución de cada actividad y vincularlas entre ellas de manera que, en caso alguna tenga un imprevisto no afecte en mayor grado a las demás.

6.3. Riesgos e imprevistos de las actividades

No se debe descartar, más que los riesgos, los imprevistos que se pueden presentar al desarrollar estas actividades, como:

- **Constitución de la empresa, obtención permisos de funcionamiento**

Al ser trámites externos, es decir, se depende de otras entidades que pudieran tardar en la emisión de documentos para la legalización de la empresa y permisos de funcionamiento. Considerando que se deben realizar trámites de importación de materia prima, maquinaria es indispensable evitar demoras que no puedan trabajar con la razón social de la compañía.

- **Construcción y adecuación de instalaciones**

El retraso de este proceso generaría que no se realice la primera producción a tiempo y por ende se vería afectado el lanzamiento del producto. También todo lo que respecta a adecuaciones en la planta como instalaciones eléctricas, sanitarias deben estar listas al recibir la maquinaria para su instalación.

- **Contacto y negociación con proveedores**

Al ser la primera producción de la empresa se debe estar completamente seguros que los proveedores escogidos cumplirán con la entrega de sus productos en el tiempo y condiciones ofrecidos.

CAPÍTULO VII

7. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

7.1 Supuestos y criterios utilizados

Todo el plan de negocios se ha elaborado bajo la información disponible en el país, tanto de ventas proyectadas como el tamaño del mercado objetivo (en el mercado ecuatoriano) se lo determinó en base al número de visitantes que recibe el país anualmente y considerando que al menos un 80% de ellos regresa a su origen con un recuerdo distintivo del país; además cabe destacar que la compra de estos recuerdos siempre es mayor a una unidad.

El crecimiento esperado de las ventas es del 10% en el segundo año debido a la proyección de ingreso a mercados internacionales y a partir del tercer año un incremento en ventas, constante, del 5%.

7.2 Riesgos y problemas principales

Es importante identificar los riesgos y problemas tanto directos como indirectos que se pueden presentar en el entorno de la empresa, es decir en los aspectos: social, tecnológico, económico, político, entre otros; de igual manera validar el ambiente interno de la empresa evaluando a los empleados, jefes, condiciones de trabajo, clima, cultura organizacional, etc.

Los principales problemas de acción directa, están constituidos fundamentalmente por:

- Proveedores (restricción a la importación de la materia prima).
- Oferta de mano de obra
- Consumidores
- Instituciones Financieras
- Organismos Gubernamentales
- Diferencial cambiario con la moneda extranjera (Euro principalmente por las exportaciones a Alemania).

Los componentes de acción indirecta pueden ser variables de distintos tipos:

- **Variables tecnológicas:** La tecnología juega un papel importante en la determinación del producto que será ofrecido, qué equipo se utilizará y como se administrará las operaciones. Permite a la empresa conseguir nuevas posiciones competitivas en su respectiva industria.

Para la empresa es indispensable estar siempre actualizado sobre la maquinaria que se utiliza así como de los procesos innovadores que aparezcan para que no pierda su competitividad.

- **Variables económicas:** Los distintos acontecimientos que ocurren en la economía pueden afectar significativamente a la empresa, de ese modo el crecimiento de la economía, la situación fiscal, las variaciones en los precios, la evaluación de las tasas de interés, la tasa de cambio, las distintas políticas fiscales y monetarias, etc. Son variables que repercuten sobre la actividad empresarial fuertemente.

La empresa debe mantenerse siempre alerta a los probables cambios que se den en la economía por ejemplo ante una variación de precios se debe identificar la oportunidad de adquirir más materia prima de lo planificado con el objetivo de que el precio final del producto no se vea afectado.

- **Variables socio culturales:** Los distintos valores de la sociedad, la idiosincrasia nacional y en términos generales las costumbres y hábitos de una cierta comunidad determinan, en buena medida, de qué modo debe operar la organización, ya que tienen una fuerte influencia sobre las relaciones personales, reestructura organizacional, la actitud ante el trabajo, etc.

La organización debe estar siempre alineada hacia los valores y costumbres de su gente, debe siempre calificar a cada uno de los

miembros nuevos que ingresen a formar parte de la empresa con el propósito de no atentar ante la armonía del ambiente.

- **Variables político legales:** El gobierno establece una serie de normas que regulan las actividades de las empresas, en algunos casos las incentivan y en otros las limitan, e incluso prohíben. Así el ambiente político y legal incide de distintos modos sobre la empresa, puede crear un ambiente de confianza o lo contrario.

Es indispensable que la empresa siempre se mantenga alineada con las regulaciones de las actividades para prevenir que un futuro las políticas afecten al desarrollo normal de la compañía.

- **Aspectos Internacionales:** La empresa ha considerado efectuar operaciones en el extranjero, para contar con un mercado más amplio. Este objetivo debe ser contrastado con una adecuada evaluación del riesgo político y económico del país (Alemania y estados Unidos). En este sentido deben ser tomados en cuenta una serie de factores determinantes de la estabilidad y política de cada nación.

En el proceso de crecimiento de la empresa (exportaciones) es prioritario se realice estudios de mercado actualizados que presenten la situación real de los objetivos para así reducir el riesgo de la ampliación.

En caso de que se presenten riesgos y/o problemas en la empresa se prevé un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa.

1. Los objetivos de la acción empresarial claramente definidos (atributos, escalas de medida, normas, horizonte temporal).

2. El plan de acción en el ámbito de la empresa total y en el ámbito de las divisiones.
3. Los programas funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones (finanzas, mercadeo, personal, etc.) de la empresa.
4. Los recursos requeridos para llevar a cabo los programas.

Se pueden considerar las siguientes estrategias tanto de crecimiento como defensivas, que son:

Diversificación concéntrica: La empresa decide implementar a su giro productos relacionados con su especialización primaria.

Innovación: Búsqueda permanente de nuevos mercados y productos.

Enfoque del cliente: Actitud de cada empleado para programar y realizar sus actividades pensando en cómo satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.

Capacidad de aprendizaje: Actitud de apertura a nuevos conocimientos y formas de trabajo, que se apliquen de forma rápida a cada una de las áreas de la organización.

Modernización tecnológica: Se tomarán todas las acciones y se harán las inversiones necesarias que permitan mantener un liderazgo tecnológico.

Orientación al mercado: Se debe dar mucha importancia a las áreas relacionadas con el conocimiento del

mercado, el cliente, la evaluación y desarrollo de productos.

Comercio internacional:

Aprovechar oportunamente las posibilidades y campos de acción que abre la apertura económica, para ello es preciso investigar y desarrollar los servicios que requiera el mercado internacional.

CAPÍTULO VIII

8. PLAN FINANCIERO

Introducción

La información utilizada para el plan financiero está basada en la investigación que se realizó con anterioridad en aspectos como: estudio de mercado, aceptación, plan de marketing con estrategias de diferenciación y captación de mercados. Sabiendo que es una proyección futura se ha hecho un exhaustivo análisis de las variables que pueden afectar positiva o negativamente al proyecto.

También se tomó en consideración la parte operativa pues al ser una empresa nueva y hasta lograr un posicionamiento efectivo la planta iniciará con un 40% de su capacidad; al segundo año aplicando estrategias de crecimiento y captación de nuevos clientes se espera un crecimiento equivalente al 10% y de ahí en adelante, sea por el mayor volumen de compras de los clientes distribuidores o ampliación del nicho de mercado se seguirá creciendo a un ritmo no inferior al 5%.

En base a lo expuesto la inversión tangible e intangible alcanza a US\$ 254,923. El capital de trabajo inicial ha sido concebido para cubrir un trimestre de operación sin necesitarse nuevos montos porque con las ventas que se empiezan en el primer período se tienen ya cubiertas las necesidades por este concepto.

Cabe señalar, que de acuerdo a los procesos operativos de la estructura organizacional y funcional se han elaborado los respectivos presupuestos de costos y gastos.

En vista de que son proyecciones, se han preparado escenarios sin apalancamiento financiero y con deuda para ver la conveniencia de trabajar con capital propio o ajeno, los resultados serán analizados en el rubro correspondiente.

Se prevén tres tipos de escenarios: de valoración o llamado también normal, optimista y pesimista; es deseo de las autoras darle gran impulso a

este proyecto para que los resultados sean los esperados en el escenario optimista; sin embargo se han realizado análisis de riesgo y sensibilidad para monitorear los resultados reales comparados con los programados a fin de tomar acciones oportunas antes que esperar resultados y bajo ningún punto de vista tener que llegar a lo previsto en el análisis de sensibilidad.

8.1. Inversión Inicial

Para definir el monto necesario de inversión inicial para este proyecto se han considerado los siguientes rubros y cada uno podrá ser revisado detalladamente en su anexo correspondiente:

❖ Maquinaria y equipos (anexo 6)

La inversión que se debe realizar para la adquisición de maquinaria es bastante alta por cuanto el proceso productivo para la elaboración del producto es compleja, pero se ha buscado tecnología de punta con una línea de producción completa que automatiza en su mayoría el proceso lo que permite disminución de mano de obra directa y mejoras en los tiempos de producción.

La maquinaria tienen una capacidad de producción de 1500 kilos por turno de 8 horas y como en todo proyecto inicialmente se trabajará con capacidad ociosa pero que se justifica en el transcurso del tiempo por el incremento en ventas nacionales como el ingreso a partir del segundo año a mercados extranjeros; además de la diversificación de productos planteada en el plan de marketing del capítulo 3.

❖ Muebles y equipos de oficina (anexo 7)

El rubro muebles y equipos de oficina es bastante bajo ya que la empresa contará con poco personal administrativo.

❖ Activos intangibles (anexo 8)

Los valores considerados en esta variable son todos los gastos pre-operativos como gastos de constitución, sistemas informáticos, etc.

❖ Capital de trabajo (anexo 9)

El capital de trabajo se lo ha calculado para un tiempo de 3 meses, considerando que la entrega del producto debe empezar desde el primer mes de puesta en marcha y no se contará con pagos de los distribuidores.

Por lo tanto, para la puesta en marcha del proyecto se necesitará un valor total de inversión de US\$ 254,923

Tabla 8.8 Valor total de la inversión

CONCEPTO	VALOR
MAQUINARIA Y EQUIPOS	US\$ 143,235
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	US\$ 8,062
ACTIVOS INTANGIBLES	US\$ 35,458
CAPITAL DE TRABAJO	US\$ 68,168.26
TOTAL	US\$ 254,923.26

Elaborado por: autoras

8.2. Financiamiento

El financiamiento para esta inversión será manejado 60% con capital propio entregado por los accionistas y 40% a través de un crédito bancario:

Tabla 8.9 Financiamiento

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	US\$ 152,954	60%
CRÉDITO BANCARIO	US\$ 101,969	40%
TOTAL	US\$ 254,923	100%

Elaborado por: autoras

El capital propio de US\$ 152,954 dólares será proporcionado por 4 socios accionistas; dos de ellos serán mayoritarios con 35% de participación cada uno y los dos restantes con una participación igual de 15% cada uno.

El financiamiento bancario (US\$ 101,969) se accederá a través de un préstamo PYMES (no se puede acceder a un crédito corporativo ya que no es una empresa en marcha, recién se la va a constituir) del Banco Pichincha C.A. por un plazo de 5 años, al cual se le realizará pagos mensuales a una tasa del 15,15%, reajutable trimestralmente; el crédito exige maquinaria y/o activos fijos que serán “hipotecados” en garantía por el valor desembolsado.

8.3. Costos

Para el análisis de costos e ingresos se han tomado en cuenta los siguientes supuestos:

- ❖ Incremento en ventas del 10% en el segundo año (por ingreso a mercados internacionales) y 5% en los años siguientes.
- ❖ Solamente se han hecho cambios en las cantidades todas las demás variables se consideran “ceteris paribus”.
- ❖ El incremento en costos se lo ha realizado en base al aumento en cantidad de ventas.

Los costos fijos y costos variables de este proyecto pueden ser revisados en los anexos #5 y # 7 respectivamente.

Analizando la estructura de costos presentada en el anexo 19, el volumen de ventas que permite maximizar esta estructura se lo alcanza con 600.000 unidades al conseguir un costo total medio de 0,69

Precio: El análisis de mercado que se realizó en capítulos anteriores concluyó tanto en las encuestas como el focus group que el cliente final estaría dispuesto a cancelar por el producto hasta \$3,00. A pesar de esto la decisión fue establecer un precio de US1,50 por cada funda y al tener costos totales de US\$0,71 se establece que el margen de rentabilidad del producto es representativo, con un 52% y un margen operativo de 32%

8.4. Ingresos

La principal fuente de ingresos será la venta del producto “chicle en formas de banano y cacao” con un precio de US\$ 1,50.

Tabla 8.10 Ingresos anuales

<i>INGRESOS ANUALES (1er. año)</i>					
<i>ITEM</i>	<i>CONCEPTO</i>	<i>UNIDAD</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>PRECIO UNIT.</i>	<i>VALOR</i>
1	<i>Chicle en formas</i>	<i>Funda</i>	600000	1.5	900000
	<i>TOTAL</i>		600000		900000
<i>PRECIO UNITARIO PROMEDIO</i>					1.50

Elaborado por: autoras

Lo que conduce a tener en el primer año, ingresos brutos por US\$ 900,000; como ya se había mencionado en los supuestos el precio se mantendrá constante a lo largo de los 5 años y los ingresos se incrementarán en proporción al aumento en ventas.

8.5. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio determina la cantidad mínima en ventas que se debe tener durante el primer año, en este caso es de 119,485 unidades.

Novelty Ecuador Cia. Ltda. está en capacidad de cumplir con ésto ya que aun en el escenario pesimista las ventas mínimas que se pueden alcanzar en el primer año son de 480,000 (en el escenario normal las ventas proyectadas son de 600,000 unidades) en ambos casos estos valores están por encima de lo que arroja el punto de equilibrio.

Tabla 8.11 Punto de equilibrio

U = pq -vq -F	
q = F/p-v	
P=	1.50
v=	0.52
F=	117465
q=	119485

Elaborado por: autoras

8.6. Costo de oportunidad del capital

Tabla 8.12 Costo de oportunidad del capital

Costo de oportunidad	
$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$	
Rf	1.51
B	0.86
(rm-rf)	21.69
Rp	9.79
R	29.95

Elaborado por: autoras

El costo de oportunidad para el proyecto de 29.95% se lo determinó en base a:

rf: Tasa libre de riesgo de los bonos del tesoro de Estados Unidos³⁷

β: βeta de la industria alimenticia³⁸

rm-rf: donde *rm* es el riesgo del mercado³⁹

rp: Riesgo país del Ecuador⁴⁰

³⁷ http://finance.yahoo.com/bonds/composite_bond_rates Descargado 01/12/2010

³⁸ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html Descargado 01/12/2010

³⁹ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/roe.html Descargado 01/12/2010

⁴⁰ www.bce.fin.ec Descargado 01/12/2010

8.7. Flujos de efectivo

Anteriormente se había indicado que al proyecto se le han planteado 3 posibles escenarios: optimista, normal y pesimista. Cada uno será analizado individualmente y los datos podrán ser revisados en los correspondientes anexos.

Los mismos “posibles escenarios” se han analizado con flujos de caja desapalancados y apalancados ya que a través de esto se determinará la conveniencia, o no, del apalancamiento para la empresa Novelty Ecuador Cia. Ltda.

8.7.1. Escenario normal (anexo 21)

Este escenario se lo ha planteado bajo las siguientes condiciones:

- ❖ Ventas para el primer año de 600.000 unidades, en base a los resultados obtenidos en la investigación de mercados realizada
- ❖ En el segundo año se tiene un incremento de 10% en ventas debido básicamente al plan empresarial de exportación del producto.
- ❖ Los años 3, 4 y 5 tendrán aumento en ventas de un 5%
- ❖ Los costos se incrementan en proporción al crecimiento de volumen de ventas.
- ❖ Las demás variables son “ceteris paribus”.

8.7.2. Escenario optimista (anexo 22)

Partiendo de los datos del escenario normal se analiza un escenario optimista que cumpla con las siguientes condiciones:

- ❖ Incremento en ventas de un 30% frente a lo planteado inicialmente, también se considera los factores presentados en el escenario normal (incremento en el segundo año de 10%, años siguientes 5%)

- ❖ Los costos aumentan 15% por reposición de materia prima básicamente por que el aumento de producción genera incremento de costos variables.
- ❖ Las demás variables ceteris paribus

8.7.3 Escenario pesimista (anexo 23)

De igual forma, a partir de los datos del escenario normal se presenta un escenario pesimista para el proyecto bajo las siguientes características:

- ❖ Disminución en ventas de 20% frente a los datos esperados y se manejan los mismos índices de crecimiento planteados inicialmente.
- ❖ Los costos descienden 10% por la baja en volumen de ventas.
- ❖ Todas las demás variables permanecen constantes a lo largo del tiempo de vida analizado.

Tomando como referencia como tasa de descuento al costo de oportunidad encontrado de 29.95% se lo compara con la TIR que se obtiene en cada uno de los escenarios.

8.8. Flujos de caja apalancado

Considerando los mismos escenarios normal, optimista y pesimista se los ha analizado introduciendo las variables *préstamo y pago de la deuda con un crédito de US\$101,969 y al pagar el costo de la deuda se obtiene un escudo fiscal mas los dividendos se llega una posición mejor al aumentar el VAN a US\$496,412 superior al desapalancado.*

Para los 3 casos se ha tomado en cuenta una tasa de descuento del 15.15%, que es la tasa de interés cobrada por el crédito bancario, este valor se contrasta con la tasa interna de retorno que arroja cada escenario concluyendo con valores superiores. Además en los 3 escenarios se coincide con una VAN de la deuda de US\$ 11,560.02.

La información adicional puede ser revisada en los siguientes anexos:

- ❖ Anexo 24 FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO
- ❖ Anexo 25 FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO
- ❖ Anexo 26 FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO

En resumen los resultados que arroja el análisis financiero del proyecto respecto a VAN y TIR, en los escenarios normal, optimista, pesimista y considerando las opciones de desapalancamiento y apalancamiento son los siguientes:

Tabla 8.13 Resumen análisis financiero

RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	\$ 484.853	130,3%	\$ 496.413	200,4%
OPTIMISTA	\$ 818.107	192,6%	\$ 829.667	300,1%
PESIMISTA	\$ 288.250	93,1%	\$ 299.810	154,4%

Elaborado por: autoras

Lo que lleva a concluir primeramente, que para este proyecto resulta provechoso la adquisición de deuda para su financiamiento y puesta en marcha ya que de esta manera la empresa se beneficia de escudos fiscales y mejora notablemente la TASA INTERNA DE RETORNO al igual que su VALOR ACTUAL NETO.

Por esta razón, pese a que la inversión inicial por costos de maquinaria es bastante alta los márgenes de rentabilidad que se pueden manejar en confites permite que se considere al proyecto como exitoso.

8.9 Análisis de riesgo y sensibilidad

Se han tomado dos medidas que tratan de controlar el riesgo:

1. *Control de riesgo (Ver anexos 31, 32 y 33).*- en vista de que se trata de un proyecto cuyos resultados financieros, se espera

alcanzarlos en el futuro, donde, si bien, se han tratado de identificar todas las variables, en la realidad puede suceder que especialmente aquellas de carácter externo afecten positiva o negativamente a los resultados.

Para esta situación en los escenarios se han considerado 3 opciones una optimista, si es que las cosas se dan más allá de las previsiones, normal en base al buen estudio de mercado realizado, plan de marketing y previsiones considerando este posible escenario. Dado que no sobre todas las variables se tiene control, puede suceder que se den en forma negativa razón por la cual se tiene también el escenario pesimista.

Hecho esto, se ha asignado un porcentaje de probable ocurrencia de cada uno de los escenarios, así para el normal el 70% dado que se ajusta a las proyecciones; optimista 20% y pesimista un 10%; en todo caso considerando el estudio profundo e investigación que se ha realizado por las autoras y el entusiasmo se trabajará con el escenario optimista.

Aplicando los conceptos de varianza, desviación estándar y coeficiente de variación se obtiene que en el primer año del escenario optimista puede existir una desviación estándar equivalente a US\$ 68,510; con un coeficiente de variación del 20.3% que deberán ser monitoreados permanentemente durante la ejecución pues de darse resultados optimistas significará que para el segundo año se reformule el modelo financiero aprovechando las condiciones favorables; o de darse las cosas negativamente lo mínimo que se debe esperar es lo previsto en el escenario pesimista, bajo ningún caso las autoras aceptarán llegar a los resultados obtenidos en el análisis de sensibilidad.

2. (Ver anexos 34 y 35) Tomando como base el escenario normal que es el que mayor probabilidad tiene de ocurrencia se han

preparado dos escenarios con dos variables para un análisis unidimensional de sensibilidad.

En el primero se ha tomado la variable cantidad donde se indica que rebajando las ventas en un 60% se tendría un VAN 0 (cero) y una TIR igual al costo de oportunidad o sea que al cabo de 5 años no se ganaría ni perdería el valor real de la inversión.

La otra variable considerada es el precio donde rebajando un 69% del original se llegaría a la situación antes mencionada, es decir, que en los dos casos la sensibilidad es baja y el proyecto tiene posibilidades de altísima rentabilidad.

Tanto el Balance General como el Estado de Resultados de la empresa se pueden analizar a profundidad en los anexos 36 y 37 respectivamente. Se debe mencionar que los cálculos fueron realizados en base a la información presentada en el escenario NORMAL del proyecto.

8.10 Índices financieros (Anexo #38)

Todos los índices financieros pueden ser verificados en el anexo antes indicado, pero de manera general se puede mencionar que Novelty Ecuador Cia. Ltda. cuenta con una capacidad de pago aceptada (*Prueba ácida 1,90*) es decir, que por cada dólar la empresa puede devolver a sus acreedores \$1,90.

ROI Retorno sobre la inversión, inicialmente es de 47%. *ROA* Retorno sobre los activos 60% y *ROE* Retorno sobre el patrimonio 65%, estos 3 indicadores garantizan a los inversionistas que se trata de un proyecto atractivo con buenos márgenes de retorno.

CAPÍTULO IX

9. PROPUESTA DE NEGOCIO

Este capítulo resume el financiamiento requerido para el proyecto, la estructura de capital-deuda buscada, condiciones del préstamo y el esquema de capitalización a realizarse.

9.1. Financiamiento deseado

Para la puesta en marcha del proyecto es necesario un capital inicial de US\$ 255,000.00 el mismo que cubrirá la compra de maquinaria, muebles – equipos de oficina, activos intangibles y capital de trabajo para 3 meses.

9.2. Estructura de capital y deuda buscada

La cantidad necesaria como capital inicial será proporcionada por 60% (US\$ 152,954.00) de capital propio y 40% (US\$ 101,969.00) a través de un préstamo solicitado al Banco Pichincha, con una tasa de interés del 15,15%; pagos mensuales y a 5 años plazo.

9.3. Capitalización

El capital accionario US\$ 152,954.00 se encontrará distribuido entre 4 socios accionistas, de la siguiente manera: 2 socios mayoritarios con el 35% de participación, US\$ 53,533.90 cada uno y los dos restantes 15% de participación, US\$ 22,943.10 cada uno.

CONCLUSIONES

- De acuerdo a la información obtenida sobre la situación actual de la industria, es oportuno el ingreso de una nueva empresa con un producto original considerando que en el 2010 no se prevé el ingreso de nuevas empresas productoras de confites, mientras las que actualmente están en el mercado no se han sentido atraídas por lanzar productos con las características que presenta Novelty Ecuador Cia. Ltda. No se puede dejar de considerar que la competencia tiene la gran ventaja de beneficiarse con economías de escala, condición que no es factible para un negocio que recién empieza
- Por la investigación realizada se conoce que al menos el 60% de turistas regresa a sus lugares de origen con un recuerdo emblemático de su visita al Ecuador y aprecia la originalidad que se ofrezca en los souvenirs.
- La estrategia general de marketing desarrollada se ha enfocado en la diferenciación ya que se entrega un producto con características propias del Ecuador (figuras de productos de exportación reconocidos banano y cacao), empaques autóctonos y reutilizables. También se puede trabajar con una estrategia de marketing concentrado a través de la cual se optimice la gestión enfocándose en atender el nicho de mercado específico (turistas) ya que no se pretende que el producto sea percibido como un producto de consumo masivo, que es el concepto que tiene la goma de mascar de manera general.
- Con el análisis financiero se pudo concluir que el proyecto es viable en sus 3 escenarios con cifras alentadoras, obteniendo en el escenario normal un VAN de US\$ 496,413.00 y TIR de 200.4%; por lo tanto NOVELTY ECUADOR CIA. LTDA. cuenta con las condiciones financieras óptimas para su ejecución.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la ejecución del presente proyecto puesto que con el estudio de entorno, mercado, operaciones, organizacional y financiero se determinó su factibilidad.
- Ya que los valores presentados en el análisis de riesgo son altos, 20,3% en el primer año, se debe monitorear constantemente los cambios en volumen de ventas que podrían ayudar a disminuir este índice.
- Tomar en cuenta cada una de las estrategias planteadas en el plan de marketing ya que éstas contribuirán al crecimiento de la empresa sobre todo lo que respecta el ingreso a mercados extranjeros.
- Se debería definir un solo concepto de “marca país” ya que al tener una opción gubernamental y otra privada crea confusión lo que impide alcanzar el propósito de identidad que se busca.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía:

Porter, Michael E. (2002): Estrategia Competitiva, Técnica para el análisis de los sectores industriales y la competencia, Editorial PATRIA.

Diario Hoy (2008), aumento de precios no frena a golosos. Negocios. Junio 2008.

Hernández, Cesáreo; **Del Olmo** Ricardo; **García** Jesús: El plan de marketing estratégico, Ediciones GESTION.

Referencias:

<http://www.inec.gob.ec>

<http://www.bce.fin.ec>

<http://www.trademap.org>

<http://www.macmap.org>

<http://www.datamonitor.com>

<http://exporthelp.europa.eu>

<http://www.cia.gov>

<http://www.muchohomejorecuador.org.ec>

<http://finance.yahoo.com>

<http://pages.stern.nyu.edu>

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista realizada a la Bioquímica Ma. Eugenia Peñaloza

1. Cuáles son los ingredientes necesarios en la elaboración de un chicle?

- Azúcar
- Glucosa
- Goma Base (está compuesta por 60% látex y otros componentes como carbonato y antioxidantes en mínimas cantidades)
- Lecitina de soya (suavizante)
- Saborizantes
- Colorantes

2. Cómo es el proceso de elaboración?

Inicialmente en una mezcladora se coloca la goma base para que se suavice; luego, en diferentes ciclos se va añadiendo poco a poco el azúcar y la glucosa. Posteriormente se pone la lecitina y al final los saborizantes y colorantes; este proceso tiene una duración de 20 a 30 minutos.

Luego se pasa a una máquina extrusora y laminadora si es que el producto final será un chicle pastilla o máquina boleadora si serán bolas.

Cuando el chicle va a ser recubierto, después de que se le ha dado forma, se lleva a un cuarto de enfriamiento por lo menos por 48 horas manteniendo una temperatura de 15° a 18° y humedad del 50%. Luego se lo lleva a los bombos de recubrimiento donde se utiliza un jarabe de azúcar (agua y azúcar a 65%) y el bombo con movimientos circulatorios seca con aire frío esta cubierta.

En máquinas automáticas el proceso puede tomar alrededor de 45 minutos mientras que en manuales el trabajo toma entre 5 a 6 horas, posteriormente pasa a un cuarto frío por 24 horas y regresa a un bombo para abrillantar el producto (se inyecta cera carnauba y solución de glace que es un jarabe con resina vegetal disuelta) este proceso ayuda a protegerlo de la humedad así como el brillo que brinda al producto.

Finalmente se realiza el empaque del producto que depende de la presentación que se quiera entregar.

3.Cuál es el tiempo de duración del producto?

Para los productos que son recubiertos el tiempo de duración es de 24 meses y los chicles sin recubrimiento 12 meses.

4. En qué condiciones se debe mantener el producto?

Las condiciones ideales para mantener el producto es ambiente fresco y seco; es decir, temperatura no mayor a 25% y humedad que no supere el 65%.

En la costa se debe procurar mantener el producto en la sombra y estar en constante revisión para que no se dañe.

5. Qué requerimientos adicionales se necesitan para exportación?

Todo depende del país al que será enviado el producto, puede ser:

Registro sanitario (en el país de destino); es decir. se exige que el producto cuente con un registro sanitario en el país al que va a ser enviado, en otros casos basta con certificar el registro sanitario emitido en el país de producción y que el producto es apto para consumo humano.

También pueden solicitar un certificado de análisis que informa al comprador las condiciones de humedad y temperatura en las que fue elaborado y un análisis microbiológico.

CONCLUSIONES:

- ❖ La producción de un chicle resulta ser sencilla si no se utiliza recubrimiento lo que motiva a que la elaboración del producto sea lo más simple posible y además ayudaría a disminuir la inversión al no tener que adquirir maquinaria para este proceso.

- ❖ Siempre se debe tener un control adecuado de los lugares para bodegaje que utilizan los distribuidores para precautelar el tiempo de vida del producto.

Anexo 2

Entrevista realizada al Ing. Daniel Maldonado

1. De acuerdo a su experiencia, ¿Cómo creé usted que se debe introducir un nuevo producto (confite) en el mercado, de forma que capture la atención del consumidor?

Considero que la mejor manera de introducir un confite en el mercado es considerando tres temas básicos, el primero la comunicación, el segundo la distribución y el tercero la relación valor percibido vs. precio.

En lo que es comunicación debemos asegurarnos que cualquiera sea el canal que utilicemos tengamos la certeza que está llegando a nuestro consumidor, en el tema de productos de consumo masivo como es el caso de los confites la publicidad en tv ayuda mucho.

Referente a la distribución se debe recalcar que no importa que tan bueno sea el producto y que tan bien comunicado esté; si no está al alcance del consumidor jamás tendrá éxito; por esto escoger el canal adecuado para comercializar un confite se vuelve fundamental.

El tercer punto es uno de los más interesantes pues en la actualidad debemos procurar que el consumidor tenga el mejor valor percibido sobre nuestros productos o servicios; en el caso de los productos de consumo masivo es sumamente importante agregar valor a un precio competitivo.

2. ¿Considera usted que los chicles son productos con alto nivel de preferencia entre los confites? ¿Quiénes los prefieren: niños, jóvenes, adultos o personas de la tercera edad?

Definitivamente los chicles constituyen una de las categorías de mejor aceptación dentro del mercado de confites; su consumo en los últimos años se ha extendido de manera considerable y hoy por hoy su target abarca desde niños hasta adultos; considero que una de las razones básicas por la que el target de consumo es tan amplio es debido a los distintos atributos que ahora poseen estos productos que además de constituir un confite están asociados con aliento, cuidado de los dientes, preservación de la salud oral, etc.

3. ¿Qué valor agregado considera usted se debe incluir en confites (chicles) para que sea más llamativo para los consumidores locales?

Creo que es importante estudiar primero el grupo de consumidores al que queremos llegar, cada región y cada consumidor tiene sus particularidades y

debemos empezar identificando cuáles son para en función de esto elaborar un producto que se ajuste a las necesidades, a lo que el consumidor quiere.

4. Si usted encuentra un producto empacado de manera artesanal (con yute) y con contenido de chicles en formas de plátanos y pepas de cacao, de acuerdo a su experiencia con la cultura ecuatoriana, ¿Creé que sería aceptado favorablemente?

Considero que podría existir posibilidad pero no sería un negocio sumamente masivo; el mismo tema del empaque de yute y el hecho de hacerlo artesanal harían que el producto tenga un alto valor percibido pero también un precio más alto; considerando que nos movemos en un negocio masivo, podría existir oportunidad pero no sería un producto masivo.

5. ¿Cree usted que actualmente la marca país si influye para que los consumidores locales muestren preferencia por ese producto?

Creo que la manufacturación de productos en Ecuador ha ido perfeccionando sus técnicas y en la actualidad podemos encontrar muy buenos productos de gran calidad y alto valor percibido hechos en Ecuador; sin embargo, considero que aparte de ofrecer un producto ecuatoriano se debe ofrecer principalmente un producto de calidad para que los consumidores lo prefieran.

CONCLUSIONES:

- ❖ El consumidor de mercado ecuatoriano percibe siempre a los chicles como un producto de consumo masivo, por lo que un producto con las características del que se está ofreciendo debe ser focalizado como un artículo diferenciador y que va enfocado a un nicho de mercado específico (los turistas).

Como indica la entrevista, que el canal de distribución sea escogido acertadamente garantizará que el producto está llegando al cliente indicado.

Anexo 3

Entrevista realizada a la Sra. Janeth Peñaloza

1. ¿Qué cree usted que puede hacer más llamativo a un confite en el mercado extranjero?

Pienso que un producto en el extranjero podría ser llamativo si se los hace en sabores diferentes que no tengan en esos mercados. También puede hacerlo más atractivo el empaque, con materiales diferentes o un diseño llamativo.

2. ¿Conoce usted cuales son los requisitos para poder exportar confites (chicles) a países como Alemania y/o Estados Unidos?

Los requisitos para exportar a Alemania son:

- Cumplir con las normas de rotulación que son: declarar peso neto, lista de ingredientes en inglés, fechas de producción y expiración, tabla nutricional, código de barras (generalmente código EAN 13).
- Enviar los siguientes documentos en la exportación: factura, lista de empaque, lista de pesos, certificado de origen(form A), bill of landing, lista de ingredientes con porcentajes, certificado de análisis físico – químico, certificado de calidad, certificado de salud o de libre venta otorgado por el ministerio de salud.

Para exportar a Estados Unidos se requiere lo siguiente:

- Cumplir con las normas de rotulado que son: tabla nutricional, código de barras UPC para paca y multiunitario, declarar peso neto en onzas.
- Los documentos requeridos para la exportación son: factura, lista de empaque, lista de pesos, certificado de análisis, notificación previa a la F.D.A.

3. ¿Cuál es su experiencia al ingresar productos en mercados extranjeros donde las culturas, gustos y preferencia de los consumidores son diferentes?

Principalmente es que hemos tenido que adaptar nuestros productos a las necesidades de cada mercado y teniendo en cuenta las normas legales de cada país; es decir, hemos tenido que considerar restricciones, como por ejemplo, de colorantes ya que algunos no son permitidos, siendo la Unión Europea la región que más restricciones tiene en cuanto al uso de colorantes y saborizantes.

En cuanto a la cultura, hemos tenido casos como los países árabes donde los empaques de nuestros productos no son aceptados cuando tienen mujeres en el diseño y por tanto para ellos hemos tenido que desarrollar empaques neutros sin presencia de personas.

Respecto a gustos y preferencias, tomando el mismo caso de países árabes tienen preferencia por los sabores extremadamente ácidos y para satisfacer sus necesidades se ha tenido que desarrollar nuevos productos ácidos o incrementar los niveles de este ingrediente en los productos que ya ofrecía la empresa. También para cuestión precios se ha tenido que hacer reformas al tamaño de los productos para ofrecer precios que nos hagan competitivos en ese mercado extranjero.

4. ¿Conoce Ud. cuáles son los sabores preferidos en estos países? O qué valor agregado podría llamar la atención de este consumidor?

En la Unión Europea el valor agregado que se le puede dar a un confite es hacerlos con colorantes y saborizantes naturales o productos que garanticen la salud bucal, por ejemplo hacer productos sugar free; obviamente estos valores agregados implica un costo mayor.

En Estados Unidos conozco que tienen preferencia por los sabores ácidos.

5. ¿En que épocas del año las exportaciones de confites se incrementan? ¿Por qué?

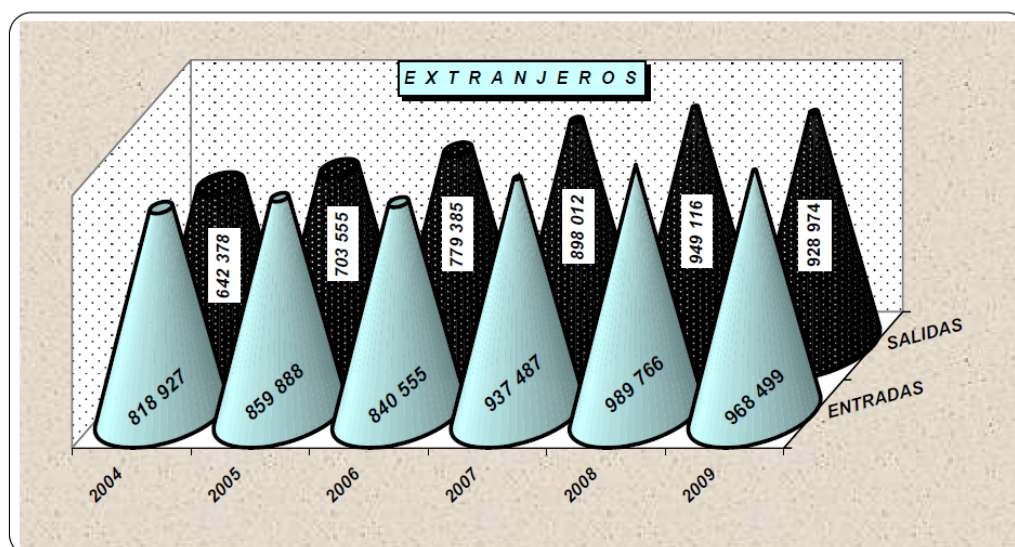
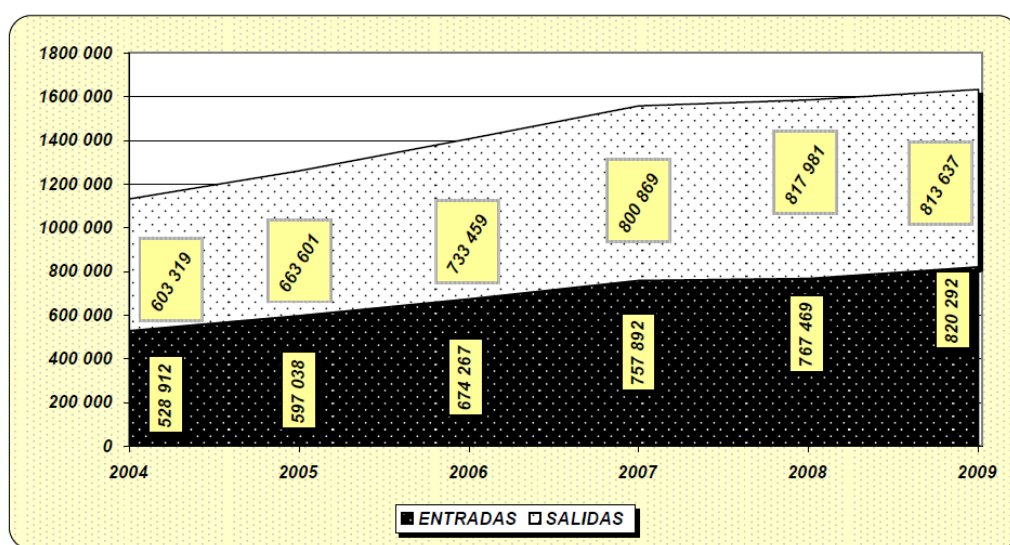
Las exportaciones de confites se incrementan en los meses de marzo, abril y mayo, puesto que en estas fechas los clientes que están ubicados en países lejanos (a quienes los tiempos de tránsito sobre pasan los 40 días) se aprovisionan para contar con producto al iniciar el segundo semestre.

Otros como los de la Unión Europea, en cambio consideran sus compras en marzo para aprovechar las ventas en mayo y junio pues los meses de vacaciones (generalmente Julio y agosto) son meses muy bajos en ventas para ellos.

Anexo 4

GRÁFICO No. 1
ENTRADAS Y SALIDAS DE ECUATORIANOS Y EXTRANJEROS
PERÍODO 2004 - 2009

AÑOS	ECUATORIANOS		AÑOS	EXTRANJEROS	
	ENTRADAS	SALIDAS		ENTRADAS	SALIDAS
2004	528 912	603 319	2004	818 927	642 378
2005	597 038	663 601	2005	859 888	703 555
2006	674 267	733 459	2006	840 555	779 385
2007	757 892	800 869	2007	937 487	898 012
2008	767 469	817 981	2008	989 766	949 116
2009	820 292	813 637	2009	968 499	928 974

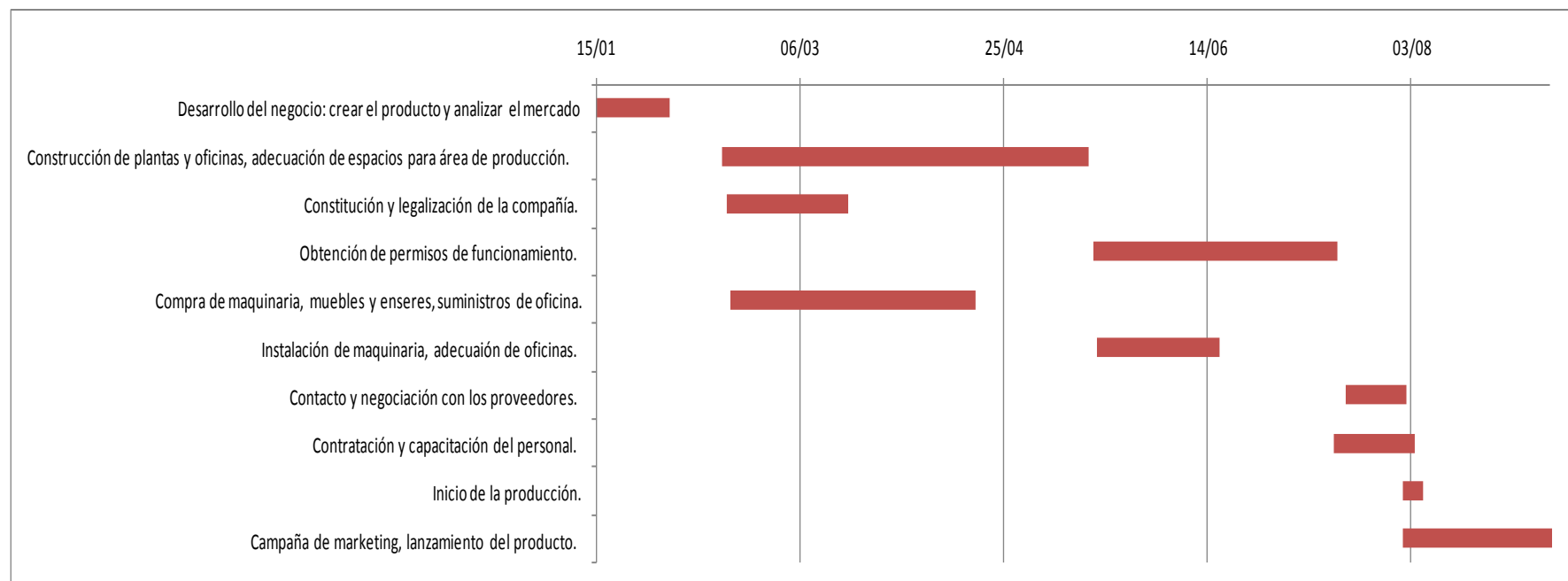


Durante el año 2009 salieron del país 813 637 ecuatorianos que al comparar con los 603 319 que salieron en el año 2004 se evidencia un incremento del 34,9 por ciento en el período 2004-2009. Para el caso de los extranjeros que salieron significa un incremento del 44,6 por ciento.

Los movimientos de entradas tanto de ecuatorianos como extranjeros en el período de análisis presentan un incremento relativo del 55,1 y 18,3 por ciento respectivamente. Se debe notar que en este año, los movimientos de personas en valores absolutos han disminuido, a excepción de las entradas de ecuatorianos.

FUENTE: ANUARIO DE ENTRADAS Y SALIDAS INTERNACIONALES INEC. 2009

Anexo 5 Diagrama de Gantt



Actividades	RESPONSABLE	Fecha de Inicio	Duración (días)	Fecha de Fin
Desarrollo del negocio: crear el producto y analizar el mercado	Socios/Gerente	03/01/2011	30	02/02/2011
Construcción de plantas y oficinas, adecuación de espacios para área de producción.	Arquitecto	15/02/2011	90	16/05/2011
Constitución y legalización de la compañía.	Gerente/Abogado	16/02/2011	30	18/03/2011
Obtención de permisos de funcionamiento.	Gerente	17/05/2011	60	16/07/2011
Compra de maquinaria, muebles y enseres, suministros de oficina.	Departamento de logística	17/02/2011	60	18/04/2011
Instalación de maquinaria, adecuación de oficinas.	Todos	18/05/2011	30	17/06/2011
Contacto y negociación con los proveedores.	Socios/Gerente	18/07/2011	15	02/08/2011
Contratación y capacitación del personal.	Socios/Gerente	15/07/2011	20	04/08/2011
Inicio de la producción.	Departamento de producción	01/08/2011	5	06/08/2011
Campaña de marketing, lanzamiento del producto.	Departamento de producción	01/08/2011	60	30/09/2011

Anexo 6 Activos fijos

PRESUPUESTO DE INVERSION INICIAL

MAQUINARIA Y EQUIPOS					DEPRECIACION		
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO	V/DESECHO
1	Moledor de azúcar	1	3030	3030	10	303	1515
2	Horno de goma base	1	3080	3080	10	308	1540
3	Máquina mezcladora	1	14168	14168	10	1416,8	7084
4	Máquina extrusora	1	16247	16247	10	1624,7	8123,5
5	Máquina moldeadora	2	12782	25564	10	2556,4	12782
6	Transportadora de enfr.	1	3080	3080	10	308	1540
7	Gabinete de enfriamiento	1	8971	8971	10	897,1	4485,5
8	Máquina de empaque	1	21595	21595	10	2160	10797,5
9	Mesas de aluminio	1	500	500	10	50	250
10	Galpón planta/oficinas	1	27000	27000	20	1350	20250
11	Vehículo	1	20000	20000	5	4000	0
	TOTAL			143235		14974	68367,5

Anexo 7 Muebles y equipos de oficina

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA					DEPRECIACION		
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO	V/DESECHO
1	Computador	2	558	1116	3	372	0
2	Impresora	1	411	411	3	137	0
3	Telefono	3	99	297	10	30	0
2	Escritorio	4	781	3124	10	312	1562
3	Sillas	5	138	690	10	69	345
4	Sillón ejecutivo	4	320	1280	10	128	640
5	Archivador/armario	1	221	221	10	22	110,5
5	Counter recepción	1	923	923	10	92	461,5
	TOTAL			8062		1163	3119

Anexo 8 Activos intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES				
CONCEPTO	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO	V/DESECHO
PREOPERATIVOS				
Constitución de la empresa	1200	5	240	0
Programas de informática	2500	5	500	0
Arriendos	3000	5	600	0
Remuneraciones	28758	5	5752	0
TOTAL	35458		7092	0

Anexo 9 Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO (para 3 meses)

ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR
1	Azúcar	Kilo	31500	0,65	20475,00
2	Goma base	Kilo	4500	2,438	10971,00
3	Glucosa	Kilo	4050	0,86	3483,00
4	Colorantes	Kilo	102	14,9	1519,80
5	Esencias	Kilo	360	17,3	6228,00
6	Lecitina	Kilo	27	1,48	39,96
7	Film Bopp termosellable	Kilo	110	3,15	346,50
8	Funda yute	unidad	150000	0,15	22500,00
9	Cinta de papel	paquete	100	2	200,00
10	Paca	unidad	2000	1	2000,00
11	Pegante para pacas	Kilo	500	0,81	405,00
	TOTAL				68168,26

Anexo 10 Costos anuales

COSTOS ANUALES (1er.año)					
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNI	VALOR
1	Azúcar	kilo	126000	0,65	81900
2	Goma base	kilo	18000	2,438	43884
3	Glucosa	kilo	16200	0,86	13932
4	Colorantes	kilo	408	14,9	6079,2
5	Esencias	kilo	1440	17,3	24912
6	Lecitina	kilo	108	1,48	159,84
	Film Bopp termosellable	kilo	440	3,15	1386
	Funda yute	unidad	600000	0,15	90000
	Cinta de papel	paquete	400	2	800
	Paca	unidad	8000	1	8000
	Pegante para pacas	kilo	2000	0,81	1620
	SUBTOTAL M.P.				170867
9	Salarios				86274
	SUBTOTAL M.O.D.				86274
7	Energía				9600
8	Mantenimiento				3600
9	Arriendos	canon	12	1200	14400
10	Combustible	galón	360	1,2	432
11	Publicidad				10000
	SUBTOTAL OTROS				38032
	TOTAL				295173

Anexo 11 Sueldos personal de planta (M.O.D)

NOMINA PERSONAL DE PLANTA (1er. año)								
ITEM	CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	ANUAL
1	Jefe de producción	900	1	10800	900	240	1204,2	13144,2
2	Bodegueros	500	2	12000	1000	480	1338	14818
3	Operarios	400	10	48000	4000	960	5352	58312
	TOTAL	1800	13	70800	5900	1680	7894	86274

Anexo 12 Gastos Generales

GASTOS GENERALES ANUALES (1er. año)		
ITEM	CONCEPTO	VALOR
1	Sueldos	94185
2	Arriendos	3600
3	Teléfono, luz, agua	2400
4	Limpieza (servicio prest)	2880
5	Guardianía	14400
	TOTAL	117465

Anexo 13 Sueldos personal administrativo y ventas

NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO (1er. año)								
ITEM	CONCEPTO	SUELDO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	ANUAL
1	Gerente General	2000	1	24000	2000	240	2676	28917
2	Ger. Prod. Comercial	1200	1	14400	1200	240	1606	17447
3	Ger. Admin. Financiero	1200	1	14400	1200	240	1606	17447
4	Vendedor	700	2	16800	1400	240	1873	20315
5	Secretaria	350	1	4200	350	240	468	5259
6	Agente aduanas (serv.)	200						2400
7	Contador (honorario)	200	1					2400
	TOTAL	5850	7	73800	6150	1200	8229	94185

Anexo 14 Ingresos por ventas

INGRESOS ANUALES (1er. año)					
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	VALOR
1	Chicle en formas	funda	600000	1,5	900000
	TOTAL		600000		900000
PRECIO UNITARIO PROMEDIO					1,50

Anexo 15 Estructura capital y deuda

FUENTE	VALOR	%
Capital propio	152954	60%
Crédito bancario	101969	40%
TOTAL	254923	100%

Anexo 16 Tabla de amortización del crédito

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO USD.	101969	PLAZO	5	CUOTA	
TASA INTERES	15,2%	PAGO ANUAL	1	30505	
PERIODO	DESEMBOLS	INTERES	PRINCIPAL	CUOTA	SALDO
0	101969				101969
1		15448	15057	30505	86913
2		13167	17338	30505	69575
3		10541	19964	30505	49611
4		7516	22989	30505	26622
5		4033	26472	30505	0

Anexo 17 Costo unitario primer año

Materia prima	M.O.D.	Equipo y maq.	Otros	Gastos	TOTAL
0,28	0,14	0,02	0,06	0,20	0,71

Anexo 18 Punto de equilibrio

U = pq -vq -F	
q = F/p-v	
P=	1,50
v=	0,52
F=	117465
q=	119485

Ventas mínimas del primer año = 119485

Anexo 19 Estructura de costos

ESTRUCTURA DE COSTOS								
	q	CF	CV	CT	CFMe	CVMe	CTMe	CTMg
1	0	117465		117465				
2	600000	117465	295525	412990	0,20	0,49	0,69	295525
3	636000	117465	338638	456103	0,18	0,53	0,72	43113
4	674160	117465	371083	488548	0,17	0,55	0,72	32445
5	714610	117465	408347	525811	0,16	0,57	0,74	37263
6	757486	117465	451149	568614	0,16	0,60	0,75	42802

Anexo 20 Costo de oportunidad

Costo de oportunidad	
$r = rf + \beta(rm - rf) + rp$	
Rf	1,51
B	0,86
(rm-rf)	21,69
rp	9,79
r	29,95%

Anexo 21 Flujo de caja normal desapalancado

FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		600000	660000	693000	727650	764033
Precio		1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
TOTAL INGRESOS		900000	990000	1039500	1091475	1146049
EGRESOS						
Costos		295173	338286	370731	407995	450797
Gastos generales		117465	117465	117465	117465	117465
Depreciaciones		16136	16136	16136	16136	16136
Amortizaciones		7092	7092	7092	7092	7092
TOTAL EGRESOS		435866	478978	511424	548687	591489
UTILIDAD BRUTA		464134	511022	528076	542788	554559
15% Trabajadores		69620	76653	79211	81418	83184
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		394514	434368	448865	461370	471375
25% Impuesto a la renta		98629	108592	112216	115342	117844
UTILIDAD NETA		295886	325776	336649	346027	353532
Inversión	-186755					
Capital de trabajo	-68168,26					
Depreciaciones		16136	16136	16136	16136	16136
Amortizaciones		7092	7092	7092	7092	7092
Valor de desecho						139654,8
FLUJO NETO DE CAJA	-254923	319113	349004	359876	369255	516414
TD	29,95%					
VAN	\$ 484.853					
TIR	130,3%					

Anexo 22 Flujo de caja optimista desapalancado

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		780000	924000	935550	982328	1031444
Precio		1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
TOTAL INGRESOS		1170000	1386000	1403325	1473491	1547166
EGRESOS						
Costos		339449	422858	444878	489594	540957
Gastos generales		117465	117465	117465	117465	117465
Depreciaciones		16136	16136	16136	16136	16136
Amortizaciones		7092	7092	7092	7092	7092
TOTAL EGRESOS		480142	563550	585570	630286	681649
UTILIDAD BRUTA		689858	822450	817755	843205	865517
15% Trabajadores		103479	123368	122663	126481	129828
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		586380	699083	695092	716724	735689
25% Impuesto a la renta		146595	174771	173773	179181	183922
UTILIDAD NETA		439785	524312	521319	537543	551767
Inversión	-186755					
Capital de trabajo	-68168,26					
Depreciaciones		16136	16136	16136	16136	16136
Amortizaciones		7092	7092	7092	7092	7092
Valor de desecho						139654,8
FLUJO NETO DE CAJA	-254923	463012	547540	544546	560771	714649
TD	29,95%					
VAN	\$818.107,40					
TIR	192,6%					

Anexo 23 Flujo de caja pesimista despalancado

FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		480000	594000	519750	545738	573024
Precio		1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
TOTAL INGRESOS		720000	891000	779625	818606	859537
EGRESOS						
Costos		265656	338286	315122	346796	383178
Gastos generales		117465	117465	117465	117465	117465
Depreciaciones		16136	16136	16136	16136	16136
Amortizaciones		7092	7092	7092	7092	7092
TOTAL EGRESOS		406348	478978	455814	487488	523870
UTILIDAD BRUTA		313652	412022	323811	331118	335667
15% Trabajadores		47048	61803	48572	49668	50350
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		266604	350218	275239	281451	285317
25% Impuesto a la renta		66651	87555	68810	70363	71329
UTILIDAD NETA		199953	262664	206429	211088	213987
Inversión	-186755					
Capital de trabajo	-68168					
Depreciaciones		16136	16136	16136	16136	16136
Amortizaciones		7092	7092	7092	7092	7092
Valor de desecho						139654,8
FLUJO NETO DE CAJA	-254923	223181	285891	229657	234316	376870
TD	29,95%					
VAN	\$288.249,79					
TIR	93,1%					

Anexo 24 Flujo de caja normal apalancado

FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		600000	660000	693000	727650	764033
Precio		1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
TOTAL INGRESOS		900000	990000	1039500	1091475	1146049
EGRESOS						
Costos		295173	338286	370731	407995	450797
Gastos generales		117465	117465	117465	117465	117465
Intereses		15448	13167	10541	7516	4033
Depreciaciones		16136	16136	16136	16136	16136
Amortizaciones		7092	7092	7092	7092	7092
TOTAL EGRESOS		451314	485054	514873	549111	588431
UTILIDAD BRUTA		448686	504946	524627	542364	557618
15% Trabajadores		67303	75742	78694	81355	83643
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		381383	429204	445933	461009	473975
25% Impuesto a la renta		95346	107301	111483	115252	118494
UTILIDAD NETA		286037	321903	334450	345757	355481
Inversión	-186755					
Capital de trabajo	-68168,26					
Préstamo	101969					
Pago de la deuda		-15057	-17338	-19964	-22989	-26472
Depreciaciones		16136	16136	16136	16136	16136
Amortizaciones		7092	7092	7092	7092	7092
Valor de desecho						139654,8
FLUJO NETO DE CAJA	-152954	294208	327793	337713	345995	491892
TIR	200,4%					

Anexo 25 Flujo de caja normal de la deuda

FLUJO DE CAJA NORMAL DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		-15448	-13167	-10541	-7516	-4033
36,25% impuestos		5600	4773	3821	2725	1462
Interés neto		-9848	-8394	-6720	-4791	-2571
Préstamo	101969					
Pago de la deuda		-15056,646	-17337,728	-19964,394	-22989	-26471,8
Flujo neto de la deuda	101969	-24905	-25732	-26684	-27780	-29043
TD	15,15%					
VANd	§ 11.560,02					
VANa= VANp +VANd						
VANp=	§ 484.853					
VANa=	§496.412,55					

Anexo 26 Flujo de caja optimista apalancado

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		780000	924000	935550	982328	1031444
Precio		1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
TOTAL INGRESOS		1170000	1386000	1403325	1473491	1547166
EGRESOS						
Costos		339449	422858	444878	489594	540957
Gastos generales		117465	117465	117465	117465	117465
Intereses		15448	13167	10541	7516	4033
Depreciaciones		16136	16136	16136	16136	16136
Amortizaciones		7092	7092	7092	7092	7092
TOTAL EGRESOS		495590	576717	596111	637802	685682
UTILIDAD BRUTA		674410	809283	807214	835689	861484
15% Trabajadores		101162	121392	121082	125353	129223
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		573249	687890	686132	710336	732261
25% Impuesto a la renta		143312	171973	171533	177584	183065
UTILIDAD NETA		429936	515918	514599	532752	549196
Inversión	-186755					
Capital de trabajo	-68168,26					
Préstamo	101969					
Pago de la deuda		-15056,646	-17337,728	-19964,394	-22989	-26471,8
Depreciaciones		16136	16136	16136	16136	16136
Amortizaciones		7092	7092	7092	7092	7092
Valor de desecho						139654,8
FLUJO NETO DE CAJA	-152954	438107	521808	517862	532990	685606
TIR	300,1%					

Anexo 27 Flujo de caja optimista de la deuda

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		-15448	-13167	-10541	-7516	-4033
36,25% impuestos		5600	4773	3821	2725	1462
Interés neto		-9848	-8394	-6720	-4791	-2571
Préstamo	101969					
Amortización		-15056,646	-17337,728	-19964,394	-22989	-26471,8
Flujo neto de la deuda	101969	-24905	-25732	-26684	-27780	-29043
TD	15,15%					
VANd	\$ 11.560,02					
VANa= VANp +VANd						
VANp=	\$818.107					
VANa=	\$829.667,41					

Anexo 28 Flujo de caja pesimista apalancado

FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		480000	594000	519750	545738	573024
Precio		1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
TOTAL INGRESOS		720000	891000	779625	818606	859537
EGRESOS						
Costos		265656	338286	315122	346796	383178
Gastos generales		117465	117465	117465	117465	117465
Intereses		-15448	-13167	-10541	-7516	-4033
Depreciaciones		16136	16136	16136	16136	16136
Amortizaciones		7092	7092	7092	7092	7092
TOTAL EGRESOS		383808	458719	438182	472880	512745
UTILIDAD BRUTA		336192	432281	341443	345726	346791
15% Trabajadores		50429	64842	51216	51859	52019
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		285763	367438	290227	293867	294773
25% Impuesto a la renta		71441	91860	72557	73467	73693
UTILIDAD NETA		214322	275579	217670	220400	221080
Inversión	-186755					
Capital de trabajo	-68168,26					
Préstamo	101969					
Pago de la deuda		-15056,646	-17337,728	-19964,394	-22989	-26471,8
Depreciaciones		16136	16136	16136	16136	16136
Amortizaciones		7092	7092	7092	7092	7092
Valor de desecho						139654,8
FLUJO NETO DE CAJA	-152954	222493	281469	220933	220639	357490
TIR	154,4%					

Anexo 29 Flujo de caja pesimista de la deuda

FLUJO DE CAJA PESIMISTA DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		-15448	-13167	-10541	-7516	-4033
36,25% impuestos		5600	4773	3821	2725	1462
Interés neto		-9848	-8394	-6720	-4791	-2571
Préstamo	101969					
Amortización		-15056,646	-17337,728	-19964,394	-22989	-26471,8
Flujo neto de la deuda	101969	-24905	-25732	-26684	-27780	-29043
TD	15,15%					
VAN	\$ 11.560,02					
VANa= VANp +VANd						
VANp=	\$288.250					
VANa=	\$299.809,81					

Anexo 30 Resumen

RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
NORMAL	\$ 484.853	130,3%	\$496.413	200,4%
OPTIMISTA	\$ 818.107	192,6%	\$829.667	300,1%
PESIMISTA	\$ 288.250	93,1%	\$299.810	154,4%

Anexo 31 Riesgo primer año

X	Probabilidad	Flujo de caja			Ax - $\bar{A}x$	$Ax - \bar{A}x)^2 * Px$
		Ax	Px * Ax			
1	0,20	463012	92602	124713	3110642416	
2	0,70	319113	223379	-19187	257686354	
3	0,10	223181	22318	-115119	1325244106	
		$\bar{A}x =$	338300	Varianza	4693572876	
				DS	68510	
				S	20,3%	

Anexo 32 Riesgo segundo año

X	Probabilidad	Flujo de caja			Ax - $\bar{A}x$	$Ax - \bar{A}x)^2 * Px$
		Ax	Px * Ax			
1	0,20	547540	109508	165917	5505713247	
2	0,70	347893	243525	-33729	796357705	
3	0,10	285891	28589	-95731	916439012	
		$\bar{A}x =$	381622	Varianza	7218509964	
				DS	84962	
				S	22,3%	

Anexo 33 Riesgo tercer año

X	Probabilidad	Flujo de caja			Ax - $\bar{A}x$	$Ax - \bar{A}x)^2 * Px$
		Ax	Px * Ax			
1	0,20	544546	108909	147673	4361465354	
2	0,70	378569	264998	-18304	234532173	
3	0,10	229657	22966	-167216	2796127598	
		$\bar{A}x =$	396873	Varianza	7392125125	
				DS	85977	
				S	21,7%	

Anexo 34 Sensibilidad a la cantidad

FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		360000	396000	415800	436590	458420
Precio		1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
TOTAL INGRESOS		540000	594000	623700	654885	687629
EGRESOS						
Costos		295173	338286	370731	407995	450797
Gastos generales		117465	117465	117465	117465	117465
Depreciaciones		16136	16136	16136	16136	16136
Amortizaciones		7092	7092	7092	7092	7092
TOTAL EGRESOS		435866	478978	511424	548687	591489
UTILIDAD BRUTA		104134	115022	112276	106198	96140
15% Trabajadores		15620	17253	16841	15930	14421
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		88514	97768	95435	90268	81719
25% Impuesto a la renta		22129	24442	23859	22567	20430
UTILIDAD NETA		66386	73326	71576	67701	61289
Inversión	-186755					
Capital de trabajo	-68168,26					
Depreciaciones		16136	16136	16136	16136	16136
Amortizaciones		7092	7092	7092	7092	7092
Valor de desecho						139654,8
FLUJO NETO DE CAJA	-254923	89613	89462	87712	83837	217080
TD	29,95%					
VAN	(\$ 3.892)					
TIR	29,04%					

Anexo 35 Sensibilidad al precio

FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		600000	660000	693000	727650	764033
Precio		0,89	0,89	0,89	0,89	0,89
TOTAL INGRESOS		534000	587400	616770	647609	679989
EGRESOS						
Costos		295173	338286	370731	407995	450797
Gastos generales		117465	117465	117465	117465	117465
Depreciaciones		16136	16136	16136	16136	16136
Amortizaciones		7092	7092	7092	7092	7092
TOTAL EGRESOS		435866	478978	511424	548687	591489
UTILIDAD BRUTA		98134	108422	105346	98921	88499
15% Trabajadores		14720	16263	15802	14838	13275
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		83414	92158	89544	84083	75225
25% Impuesto a la renta		20854	23040	22386	21021	18806
UTILIDAD NETA		62561	69119	67158	63062	56418
Inversión	-186755					
Capital de trabajo	-68168,26					
Depreciaciones		16136	16136	16136	16136	16136
Amortizaciones		7092	7092	7092	7092	7092
Valor de desecho						139655
FLUJO NETO DE CAJA	-254923	85788	92346	90386	86290	219301
TD	29,95%					
VAN	(\$ 2.782)					
TIR	29,30%					

**Anexo 36 Balance General Novelty Ecuador Cia.
Ltda.**

BALANCE GENERAL

Al 31 de diciembre de los años :

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ACTIVO						
<i>Activo Corriente</i>		325.858,07	357.434,88	369.571,79	380.404,83	529.236,31
Caja Bancos	68.168,26	319.113,32	349.003,94	359.876,21	369.254,91	516.413,90
Inventario de Materia Prima		6.744,75	8.430,94	9.695,58	11.149,92	12.822,41
<i>Activo Fijo Neto</i>		132.046,50	132.046,50	132.046,50	132.555,50	132.555,50
Muebles y Enseres	3.124,00	3.124,00	3.124,00	3.124,00	3.124,00	3.124,00
Maquinaria	96.235,00	96.235,00	96.235,00	96.235,00	96.235,00	96.235,00
Vehículos	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Inmuebles	27.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00
Equipos de Oficina	297,00	297,00	297,00	297,00	297,00	297,00
Equipos de Computo	1.527,00	1.527,00	1.527,00	1.527,00	1.527,00	1.527,00
Depreciacion Acumulada		-16.136,50	-16.136,50	-16.136,50	-15.627,50	-15.627,50
<i>Activo Diferido Neto</i>		5.360,00	4.020,00	2.680,00	1.340,00	0,00
Organización y Constitucion	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Instalaciones y programas inf	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Otros gastos pre-operacionale	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Amortización Acumulada		-1.340,00	-2.680,00	-4.020,00	-5.360,00	-6.700,00
<i>Otros Activos</i>		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversiones L/P						
TOTAL ACTIVOS	223.051,26	463.264,57	493.501,38	504.298,29	514.300,33	661.791,81
PASIVOS						
<i>Pasivo Corriente</i>		168.248,74	185.245,36	191.427,64	196.760,62	201.027,73
Impuesto a la renta		98.628,57	108.592,11	112.216,20	115.342,43	117.843,84
Participación Trabajadores		69.620,17	76.653,25	79.211,44	81.418,19	83.183,89
<i>Obligaciones Bancarias</i>	101.969,33	86.912,68	69.574,96	49.610,56	26.621,56	0,00
TOTAL PASIVOS	101.969,33	255.161,42	254.820,32	241.038,20	223.382,18	201.027,73
PATRIMONIO						
Capital Social	152.954,00	152.954,00	152.954,00	152.954,00	152.954,00	152.954,00
Utilidad del Ejercicio		280.105,11	309.141,47	319.159,50	328.008,43	334.658,41
Utilidades Retenidas						
TOTAL PATRIMONIO	152.954,00	433.059,10	462.095,47	472.113,49	480.962,43	487.612,41
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	254.923,33	688.220,52	716.915,79	713.151,69	704.344,61	688.640,14

Anexo 37 Estado de Resultados Novelty Ecuador Cia. Ltda

ESTADOS DE RESULTADOS					
Por el Período 1 de enero a 31 de diciembre de los años :					
	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS POR VENTAS	900.000,00	990.000,00	1.039.500,00	1.091.475,00	1.146.048,75
(MENOS) COSTO DE PRODUCCIÓN	295.173,24	338.286,00	370.731,45	407.994,77	450.797,18
= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	604.826,76	651.714,00	668.768,55	683.480,23	695.251,57
(-) GASTOS GENERALES	117.464,70	117.464,70	117.464,70	117.464,70	117.464,70
Depreciaciones	16.136,50	16.136,50	16.136,50	15.627,50	15.627,50
Amortizaciones	1.340,00	2.680,00	4.020,00	5.360,00	6.700,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VTAS	134.941,20	136.281,20	137.621,20	138.452,20	139.792,20
= UTILIDAD OPERACIONAL	469.885,56	515.432,80	531.147,35	545.028,03	555.459,37
(-) <u>Gastos Financieros</u>	30.505,00	30.505,00	30.505,00	30.505,00	30.505,00
= UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS	439.380,56	484.927,80	500.642,35	514.523,03	524.954,37
(-) <i>15% Participacion Trabajadores</i>	65.907,08	72.739,17	75.096,35	77.178,45	78.743,16
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	373.473,48	412.188,63	425.546,00	437.344,57	446.211,22
(-) <i>25% Impuesto a la renta</i>	93.368,37	103.047,16	106.386,50	109.336,14	111.552,80
= UTILIDAD NETA A DISPOSICION DE LOS SEÑORES ACCIONISTAS	280.105,11	309.141,47	319.159,50	328.008,43	334.658,41

Anexo 38 Índices Financieros Novelty Ecuador Cia. Ltda.

INDICES FINANCIEROS							
			2011	2012	2013	2014	2015
RAZONES DE LIQUIDEZ							
Razon Circulante	Activo Corriente / Pasivo Cte.		1,94	1,93	1,93	1,93	2,63
Prueba Acida	Act. Cte. - Invent. / Pasivo Cte.		1,90	1,88	1,88	1,88	2,57
RAZONES DE EFICIENCIA ó ACTIVIDAD							
Rotacion de Activos Fijos	Ventas / Activos Fijos		6,82	7,50	7,87	8,23	8,65
Rotacion de Activos Totales	Ventas / Activos Totales		1,94	2,01	2,06	2,12	1,73
RAZONES DE APALANCAMIENTO							
Indice de endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total		0,55	0,52	0,48	0,43	0,30
RAZONES DE RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad sobre Ventas	Utilidad Neta / Ventas		0,31	0,31	0,31	0,30	0,29
ROE Rendimiento sobre el Patrimonio	Utilidad Neta / Patrimonio		0,65	0,67	0,68	0,68	0,69
ROA Rendimiento sobre los Activos	Utilidad Neta / Activos Totales		0,60	0,63	0,63	0,64	0,51
ROI Rendimiento sobre Inversión	Utilidad neta - Inversión / Inversión		0,47	0,62	0,67	0,72	0,75
INDICE DUPONT			0,65	0,67	0,68	0,68	0,69
Margen de Utilidad sobre Ventas	Utilidad Neta / Ventas		0,31	0,31	0,31	0,30	0,29
Rotacion de Activos Totales	Ventas / Activos Totales		1,94	2,01	2,06	2,12	1,73
ROI Rendimiento sobre Inversión	Activo Total / Patrimonio		1,07	1,07	1,07	1,07	1,36

Anexo 39 Cotización maquinaria producción



NANTONG RENXIN MACHINERY ENTERPRISE

www.ntrxjc.com

YP-150 Abnormal Bubble Gum Plant Quotation

Min Capacity: 1.2T-1.5T/8H

Name	Quality (SET)	Power (KW)	Weight (KG)	Size (MM)	Price (USD)	Picture
Sugar grinder	1	5.5	800	980 x 520 x 1450	2,400	
Gum base oven	1	8	200	1100*800*1000	2,400	
200L blender	1	19.6	2000	2450*820*1250	12,000	
Extruder (can extrude 1 or 2 gum ropes)	1	11	1000	1840*680*1290	13,800	
Forming machine	2	1.5	650	2850*670*1600	10,800* 2	
Cooling conveyer	1	0.37	200	1450*550*750	2,400	
Cooling cabinet	1	1.5	450	2500*1200*1000	7,500	
Sugar coating pot	6	1.1	400	1000*1070*1490	6*2,400	
Total	Fob shanghai port				76,500	

Email: luckymachines@gmail.com

MOB: 86-13739147129



NANTONG RENXIN MACHINERY ENTERPRISE

www.ntrxjx.com

Note:

1. The controller will be Top brand , and the motor is the best one produced in China
2. The protecting cover for former will be made by the organic plastic glass
3. All the part contacting with food will be made by food grade stainless steel
- 4, We will free supply some spare parts when delivery
5. The delivery within 35 days if confirmed as soon as possible

DELIVERY DATE:

Within 35 days upon the receipt of the deposit

TERMS OF PAYMENT:

30% should be paid by T/T as deposit, 70% balance should be paid by T/T before delivery.

OTHERS:

Testing & training:

If the machine is exported to other countries, the buyer should be responsible for the round-air tickets, local transportation, board & lodging. The testing people will be two persons, and will cost USD40 days.



WARRANTY:

The seller guarantees the quality of the products for 12 months since the date of installation. During the warranty period, any problems/defaults happen on the hard parts of the machinery, the buyer will replace the parts at the seller's cost (**FREE**). If the defaults are aroused by the defaulted operations, or the buyer needs the technical assistance for the processing problems, the buyer should be responsible for all the cost and their allowance.

Email: luckymachines@gmail.com

MOB: 86-13739147129

Anexo 40 Cotización maquinaria empaque

	<p>GREEN WORLD INTERNATIONAL CO., LTD. C/O SUNLIKE MACHINE TOOL CORP NO.197 SECTION 2, CHAO TAN ROAD FENG YUAN, TAIWAN, R.O.C Tel: 886-4-2 5209223 Fax: 886-4-25209225 e-mail: sunlike@ms13.hinet.net web site: www.sunlike.com.tw</p>			
QUOTATION				
Messrs : Attn : MS. STEPHANIE Address : ECUADOR VALIDITY : BEFORE DEC.20,2010 PAYMENT : 100% BY T/T IN ADVANCE. Shipment : WITHIN30-45 DAYS AFTER RECEIPT YOUR T/T.	DATE : DEC. 06, 2010 REF.NO.: D-QA991206-1 STAFF: CANDY PAGE : 1 220V/3PH/60HZ WARRANTY : ONE YEAR			
ITEM No.	ITEM DESCRIPTION	MINI. QUANTITY	UNIT PRICE	AMOUNT
	(@USD PER ONE SET) US\$ FOB SHANGHAI, CHINA			
	VERTICAL AUTOMATIC PACKING MACHINE MODEL : SN-420 BAG SIZES: L 80-300MM W 80-200MM PACKING SPEED: 20-80 BANG/MIN ELECTRICAL SOURCE AND POWER: AC220V,50-60HZ 3KW C/W STANDARD ACCESSORIES: 10 HEAD WEIGHER Z-SHAPED BUCKET ELEVATOR PLATFORM OUTPUT CONVEYOR			US\$18.430,0
GREEN WORLD INTERNATIONAL CO.,LTD.  TONY TARNG				
REMARK :				
1	OFFICIAL FUMIGATION CHARGE PER SHIPMENT			US\$200,0
CONFIRMED BY: EUROTEX			YOUR FAITFULLY.	