



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE DULCES TRADICIONALES
ECUATORIANOS AL MERCADO ESPAÑOL

AUTOR

PAOLA MARGARITA BUENO CASTRO

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE DULCES TRADICIONALES
ECUATORIANOS AL MERCADO ESPAÑOL

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

Profesor guía

Luis Fernando Bustos Burbano

Autor

Paola Margarita Bueno Castro

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Dr. Luis Fernando Bustos Burbano MBA.

170246998-0

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Williams Vallejo Rojas MBA.

170926766-8

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Paola Margarita Bueno Castro

172094324-8

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi guía de vida y darme la bendición de culminar todos los proyectos que tiene destinado para mí.

A mi familia, en especial a mis padres, por su amor y apoyo incondicional; y por enseñarme que la dedicación y perseverancia logran grandes cosas.

A mi tutor, por su apoyo y guía durante la elaboración de este proyecto.

A mis amigos, por sus palabras de aliento y compañía.

DEDICATORIA

A mis Padres, Carmen y Edgar, por impartirme los valores y herramientas necesarias para crecer no solo en el ámbito profesional, si no como un gran ser humano.

A mi abuelita, mi ángel de la guarda.

RESUMEN

Ecuador es un país reconocido por su multiculturalidad, cada región posee sus propias tradiciones, costumbres e una inigualable cultura gastronómica digna de expandirla a nivel internacional.

La idea de producir y exportar dulces tradicionales ecuatorianos a España nace con el fin de satisfacer al consumidor español a través de dulces (cocadas, troliches y alfajores) que representen la esencia ecuatoriana, simbolizando sus tradiciones, riqueza natural y mano de obra trabajadora.

El estudio de macroentorno y microentorno arrojó que el mercado objetivo del presente proyecto son los españoles residentes en la ciudad de Madrid, en especial el adulto mayor (jubilados) comprendidos en las edades de 35-70 años y de un nivel socioeconómico medio y medio-alto ya que presentan un consumo de dulces de 13.7% superior al promedio, son atraídos por lo exótico y poseen mayor ingreso disponible.

El país de destino, España, presenta varias características que favorecen al proyecto. Cuenta con una tendencia de consumo de dulces superior al de la Zona Euro, el 20% del total de su población son jubilados, alberga cerca del 70% del total de los inmigrantes ecuatorianos logrando difundir el concepto de la cultura ecuatoriana en el país y al ser miembro de la Unión Europea se facilita el ingreso de productos por el tratado de Libre Comercio.

La empresa se constituirá como una compañía limitada, bajo el nombre de Dulce Tradición Cía. Ltda. Se plantea una estructura de capital mixta, con una inversión inicial \$154 816. 87, siendo el 60% financiado por una entidad bancaria y el 40% restante será inversión de capital propio.

El proyecto presenta indicadores positivos que indican la viabilidad tanto del proyecto con una TIR de 53%, como del inversionista con una TIR de 48% y el manejo eficiente de costos y gastos para generar utilidad. En ambos casos, la inversión se recupera antes del tercer año y poseen valores presentes netos positivos.

ABSTRACT

Ecuador is a country recognized by its multiculturalism, each region has its own traditions, customs and a unique gastronomic culture worthy to expand it to an international level.

The idea of producing and exporting Ecuadorian traditional confectionery to Spain was conceived to satisfy the Spanish consumer through sweets (“cocadas, alfajores, troliches”) representing the Ecuadorian essence, symbolizing its traditions, natural wealth and hard-working labor.

The macro and micro environment investigation threw that the target market of the present project are Spanish residents in Madrid city, directed to the adult and elder population in the ages of 35-70 years old; of a socio-economic medium and medium-high level since they present characteristics of a consumption of 13.7% upper to the average, are attracted of the exotic and have more income available.

The country of destination, Spain, has several features that favor the project. Spain was catalogued as one of the top concerning sweets consumption of the Euro Zone. Moreover, the 20% of the total of its population is retired, hosting near the 70% of Ecuadorian immigrants spreading the culture and traditions along in the country. At last, Spain is member of the European Union which facilitates the entry of products by the benefits of free trade.

The company will be established as a limited company, under the name of “Dulce Tradición Cía Ltda”. The initial investment required for the project is \$154 816.87 that will be financed, 60% by a bank loan and the 40% remaining will be the capital contributed by the partners.

The project presents positive indicators that demonstrate the financial viability for the project with an IRR of 53%, and for the investor with an IRR of 48%. The rates show an efficient management of costs and expenses to generate utility at a long term that makes the investment be recovered before the third year and get positive net present values.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.2 Objetivo General.....	2
1.1.3 Objetivos Específicos.....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1. Análisis de Entorno Externo.....	3
2.1.1 Factores políticos.....	3
2.1.2 Factores económicos.....	4
2.1.3 Factores sociales.....	6
2.1.4 Factor tecnológico.....	7
2.1.5 Factor ecológico.....	7
2.1.6 Factor legal.....	8
2.1.7 Conclusión del análisis PESTEL.....	8
2.2 Análisis De Las Cinco Fuerzas De Porter.....	9
2.2.1 Poder de Negociación de los Clientes.....	9
2.2.2 Poder Negociación de los Proveedores.....	10
2.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos.....	10
2.2.4 Amenaza Nuevos Competidores.....	11
2.2.5 Rivalidad Entre Competidores.....	11
2.2.6 Conclusión del Análisis Porter.....	12
2.3 Conclusión del Macroentorno.....	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Investigación Descriptiva Cualitativa.....	14
3.1.1Diseño de la Investigación.....	14
3.1.2 Entrevista a expertos.....	14
3.1.3 Resultados y Conclusiones.....	14
3.1.5 Resultados y Conclusiones.....	16
3.2. Investigación Descriptiva Cuantitativa.....	18
3.2.1 Instrumento y diseño de investigación.....	18

3.2.2 Resultados y Análisis de datos	18
3.3 Conclusión análisis del cliente.....	19
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.1 Demanda y Mercado.....	21
4.2 Producto.....	23
5. PLAN DE MARKETING.....	25
5.1 Estrategia general de marketing.....	25
5.1.1 Mercado Objetivo.....	25
5.1.2 Propuesta de valor.....	26
5.1.3 Estrategia de Internacionalización	27
5.2 Mezcla de Marketing.....	27
5.2.1 Producto	27
5.2.1.1 Necesidades de adaptación.....	28
5.2.1.2 Atributos.....	28
5.2.1.3 Branding.....	30
5.2.1.4 Empaque.....	30
5.2.1.5 Diseño.....	31
5.2.1.6 Etiquetado.....	31
5.2.1.7 Soporte.....	32
5.2.1.7.1 Servicio de Pre y Postventa.....	32
5.2.2 Precio.....	32
5.2.2.1 Costo de Venta.....	32
5.2.2.2 Estrategia de Precios.....	33
5.2.2.3 Estrategia de Entrada.....	34
5.2.2.4 Estrategia de Ajuste.....	34
5.2.3 Plaza	35
5.2.3.1 Estrategia de Distribución.....	35
5.2.3.2 Puntos de venta.....	36
5.2.3.3 Tipo y estructura del canal de distribución.....	36
5.2.4 Promoción.....	37
5.2.4.1 Estrategia promocional.....	37
5.2.4.2 Publicidad.....	38

5.2.4.3 Promoción de ventas.....	38
5.2.4.4 Fuerza de Ventas.....	38
5.2.4.5 Relaciones públicas.....	38
6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y OPERACIONAL.....	39
6.1 Misión.....	39
6.2 Visión.....	39
6.3 Objetivos.....	39
6.3.1 Objetivos de mediano plazo.....	39
6.3.2 Objetivos a largo plazo	40
6.4 Análisis.....	40
6.4.1 Tiempos	40
6.4.2 Secuencia	41
6.4.3 Personal.....	43
6.4.4 Infraestructura.....	44
6.4.4.1 Maquinaria.....	44
6.4.4.2 Establecimiento.....	44
6.5 Estructura Organizacional.....	45
6.5.1 Legal.....	45
6.6 Diseño Organizacional.....	46
6.6.1 Tipo de Estructura.....	46
6.6.2 Organigrama.....	46
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	48
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	48
7.1.1 Fuente de Ingresos	48
7.1.2 Estructura de Costos	48
7.1.3 Gastos Principales	49
7.1.4 Márgenes de Ganancia.....	49
7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital...	49
7.2.1 Inversión Inicial	49
7.2.2 Capital de Trabajo.....	50
7.2.3 Estructura de Capital	50

7.3 Proyección de Estados Financieros.....	50
7.3.1 Estado de Resultados.....	50
7.3.2 Estado de Situación Financiera	51
7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo	51
7.3.4 Estado de Flujo Libre de Caja de la Empresa.....	52
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	52
7.4.1 Estado de Flujo de Caja del Inversionista.....	52
7.4.2 Tasa de Descuento.....	53
7.4.3 Criterios de Valoración.....	53
7.5 Índices Financieros.....	54
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	56
REFERENCIAS.....	58
ANEXOS.....	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nivel de amenaza de productos sustitutos.....	10
Tabla 2. Estadísticas de Mercado por Sector.....	21
Tabla 3. Segmentación de Mercado.....	25
Tabla 4. Características funcionales del producto.....	28
Tabla 5. Receta para una caja de producto.....	33
Tabla 6. Tipos de estrategia promocional.....	37
Tabla 7. Tiempo estándar de elaboración por producto.....	40
Tabla 8. Nómina del Personal.....	43
Tabla 9. Características de Compañía Limitada.....	45
Tabla 10. Perfil de Colaboradores.....	47
Tabla 11. Ventas Proyectadas.....	48
Tabla 12. Margen de Ganancia.....	49
Tabla 13. Inversión Inicial.....	49
Tabla 14. Estado de Resultados.....	50
Tabla 15. Estado de Situación Financiera.....	51
Tabla 16. Estado de Flujo de Efectivo.....	52
Tabla 17. Flujo Libre de Caja de la Empresa.....	52
Tabla 18. Flujo de Caja del Inversionista.....	53
Tabla 19. Cálculo de la Tasa de Descuento.....	53
Tabla 20. Variables para el cálculo CAPM.....	53
Tabla 21. Cálculo CAPM.....	54
Tabla 22. Criterios de valoración.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución inflación Ecuador- España	4
Figura 2. Evolución Tasas de Interés Activa y Pasiva.....	5
Figura 3. Evolución Tipo de Cambio Euro/Dólar.....	6
Figura 4. Las cinco fuerzas de Michael Porter	9
Figura 5. Canvas.....	24
Figura 6. Tipos de Estrategias de Internacionalización.....	27
Figura 7. Logo del Producto.....	30
Figura 8. Diseño del Producto.....	31
Figura 9. Estrategias de Ajuste.....	35
Figura 10. Estrategias de los Canales de Distribución.....	35
Figura 11. Tipos de Canales de Distribución.....	37
Figura 12. Organigrama.....	47
Figura 13. Ecuación WACC.....	53

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Ecuador es un país que resalta por su riqueza en diversidad y multiculturalidad. Cada región posee sus propias tradiciones, costumbres y exquisita gastronomía. Con el fin de potencializar y transportar al consumidor extranjero a una región de nuestro bello país, el presente trabajo propone exponer los diferentes dulces tradicionales ecuatorianos en el mercado español ya que es quien alberga el mayor número de inmigrantes ecuatorianos.

Es importante mencionar que la industria confitera solo ha potencializado su producto estrella derivado del cacao, el chocolate. Por lo tanto, la confitería se considera un sector desatendido con gran potencial de crecimiento. Más aún en el mercado español, donde el consumidor posee una gran preferencia hacia los productos dulces y exóticos.

A su vez, se plantea cubrir las necesidades del consumidor español. Por un lado, satisfaciendo la demanda de dulces a base de leche y frutas de gran acogida en el mercado. Por otro lado, endulzando parcialmente los productos con Stevia (endulzante natural) con el fin de adaptarse a la tendencia de consumo hacia productos saludables y de un contenido calórico reducido, conservando siempre el sabor tradicional característico de Ecuador.

Adicionalmente, se plantea aprovechar el tratado de libre comercio con la Unión Europea, el cual favorecerá la inserción del producto ya que se poseen preferencias arancelarias que permitirán fijar un precio de venta competitivo.

Por último, el proyecto tiene como propósito contribuir con el cambio de la matriz productiva, fomentando la creación de una nueva empresa que incursione en el campo del comercio Internacional, quien utilizando materia prima cien por ciento ecuatoriana, elabore productos de alta calidad con valor diferenciador y de representación nacional.

1.1.2 Objetivo General

Elaborar un plan de negocio que determine la factibilidad financiera y de mercado para producir y exportar dulces tradicionales ecuatorianos al mercado español.

1.1.3 Objetivos Específicos

- Investigar y analizar la industria confitera en Ecuador y España para conocer las oportunidades y amenazas que presenta el proyecto.
- Realizar un sondeo descriptivo con el fin de determinar las preferencias de consumo y el comportamiento de compra en España.
- Estimar el segmento potencial de los dulces tradicionales ecuatorianos en el mercado español.
- Elaborar un plan de marketing que logre una eficiente inserción y posicionamiento del producto en el mercado español.
- Determinar los requerimientos necesarios para la producción y exportación del producto a España, considerando los permisos de constitución, barreras arancelarias, no arancelarias y proceso logístico.
- Establecer la estructura organizacional definiendo funciones y responsabilidades alineadas con los objetivos de la empresa.
- Analizar y evaluar la viabilidad de la idea de negocio a través de un plan financiero y de producción.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1. Análisis de Entorno Externo

El análisis del macroentorno constituye una parte importante del proyecto ya que permite identificar las oportunidades y amenazas de la industria. Para el análisis del mismo, se emplea la herramienta PESTEL que involucra factores clave para estudiar el macroentorno.

2.1.1 Factores políticos

El Ecuador cuenta con políticas internas que influyen tanto positiva como negativamente al sector empresarial. Actualmente, el Ecuador enfrenta un periodo de inestabilidad política debido a las múltiples reformas efectuadas en los últimos años y a la elección presidencial que se avecina. Lo antes dicho, representa una amenaza ya que genera incertidumbre y desconfianza, disminuyendo la atraktividad del país para inversiones a nuevos emprendimientos.

Por otro lado, el gobierno ecuatoriano, con el fin de transformar la matriz productiva, impulsa la asociación de micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes) mediante consorcios de exportación (Pro Ecuador, 2012). Los consorcios de exportación se definen como una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero (ONUDI, 2009). Esto representa una gran oportunidad ya que se puede facilitar la inserción de productos en el mercado local e internacional y ganar competitividad en el mismo.

Otra oportunidad hace referencia al acuerdo vigente del Sistema General de Preferencias Arancelarias (SGP), en donde las exportaciones ecuatorianas acceden al mercado europeo sin el pago de aranceles. En efecto, en el presente año Ecuador se suscribió en el Protocolo de Incorporación al Acuerdo Multipartes en el marco de la Cumbre de Estados Latinoamericanos y del Caribe (CELAC-UE) y así estableció un Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea. (Ministerio de Comercio Exterior, 2016)

2.1.2 Factores económicos

El informe de análisis de coyuntura industrial, elaborado por el Ministerio de Industrias y Productividad (2014) señala que el PIB de la actividad de productos de confitería de la industria manufacturera registró un crecimiento del 3,5% (de 20.908 a 21.650 miles de dólares) con relación al año 2013. Si bien se mostró una expansión, éste es un crecimiento bajo a comparación de años anteriores. En efecto, un estudio de Pro Ecuador (2015) prevé un crecimiento de 0.1% para la industria en el 2016, por lo que se puede definir que se encuentra en la etapa de madurez. Esto constituye una amenaza ya que implica un incremento en la competencia de precios para mantener un nivel competitivo en términos de calidad y valor agregado.

Otra variable importante a analizar es la inflación ya que incrementa el precio de los insumos, costo que será absorbido en el precio final al consumidor y afectará la competitividad en otros mercados. En la figura a continuación se muestra la inflación de Ecuador y del mercado meta, España. Como se aprecia, Ecuador posee una inflación creciente, mayormente a causa de la caída del precio del petróleo que representaba el 53%-57% de sus exportaciones (BCE, 2015).

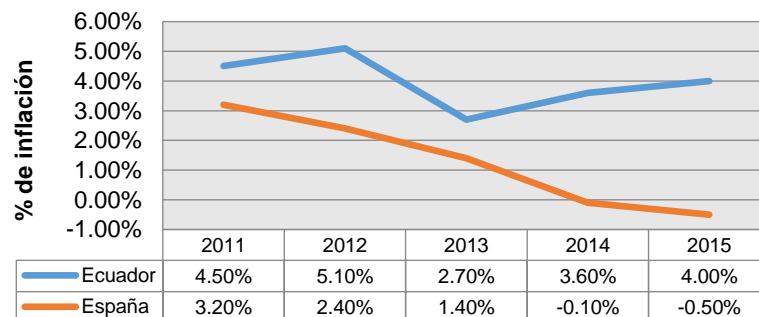


Figura 1. Evolución inflación Ecuador- España
Adaptado de Banco Mundial. (2015)

Por otro lado, España se constituye como uno de los países con la inflación más baja en la Zona Euro. En efecto, en el 2015 se registró una caída del -1.1%, lo cual hace intervenir al Banco Central Europeo para controlar la deflación (El economista, 2015).

Esto significa tanto una amenaza como una oportunidad ya que el precio de los alimentos no es elevado y el consumidor adquiere mayor poder de negociación. Además, significa que el costo de vida es bajo por lo que las personas tienen más ingreso disponible para bienes de gusto.

A continuación, la figura 2 presenta la evolución de las tasas de interés activa y pasiva del Ecuador durante el periodo 2012 al 2016. Las tasas de interés activa y pasiva poseen incidencia en el proyecto ya que se posee una estructura de capital del 60% financiada por una institución financiera. Por lo tanto, las tasas influirán en el nivel de intereses y pago del préstamo, repercutiendo en la utilidad y en ciertos indicadores financieros.

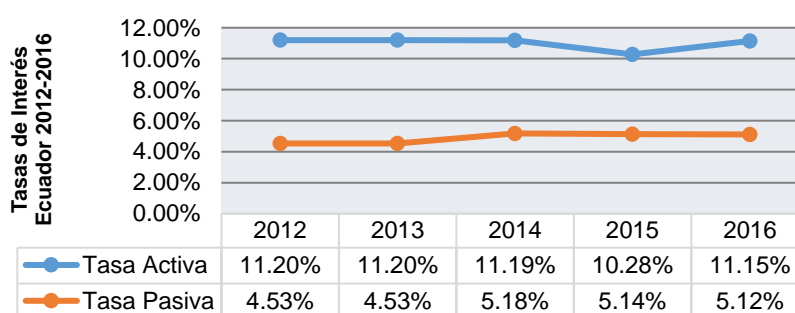


Figura 2. Evolución Tasas de Interés Activa y Pasiva
Adaptado de Banco de Central del Ecuador. (2016)

Es importante recalcar que se ha tomado la tasa activa referencial productiva para PYMES para concordancia con el proyecto. Como se observa en la figura precedente, la tasa activa se ha mantenido en un rango estable de 11% con excepción al año 2015 que debido a una contracción económica en el Ecuador, los depósitos y créditos cayeron. Por lo tanto, se fijó una tasa menor para incentivar el emprendimiento y ahorro. También, se analiza la tasa pasiva ya que el capital de la empresa se manejará en bancos y se puede obtener un rendimiento al depositar una parte a plazo. Esta tasa ha sufrido un leve crecimiento pero manteniéndose en un rango estable de 4.50% a 5.50%.

Por último, se analiza el tipo de cambio ya que es una variable significativa en el comercio exterior ya que determinará las ganancias en términos de moneda nacional. Como se aprecia en el gráfico, el tipo de cambio ha mantenido una

convertibilidad promedio de 1,27 dólares por euro. Según predicciones del FMI (2016), el euro posee una tendencia alcista pero dentro del rango determinado por lo que no constituye una fuerte amenaza.

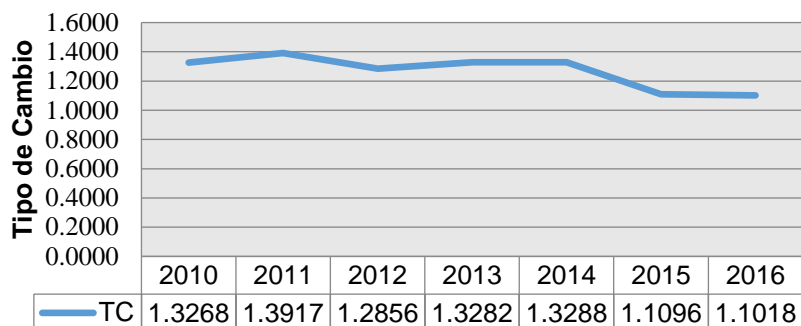


Figura 3. Evolución Tipo de Cambio Euro/Dólar
Adaptado de Banco de España. (2015)

2.1.3 Factores sociales

Según estudios poblacionales realizados por el INEC (2014) señalan que más del 80% de la población ecuatoriana gusta de productos dulces o de confitería. La compra es de carácter impulsivo y en cualquier época del año; no obstante, existen temporadas altas como navidad y san Valentín.

Adicionalmente, es vital analizar el mercado español y conviene señalar que según un estudio realizado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA.2015), el consumo de dulces en España llega a 595,8 millones de kilos, con un gasto de 2515,3 millones de euros, acentuándose en la clase media- alta con un consumo de 13,7% por encima de la media.

También agrega que la demanda de confitería y dulces incrementa durante el invierno ya que se acompañan con bebidas calientes. Cabe recalcar que existe una tendencia creciente del estilo de vida fitness. En efecto, España constituye el quinto mercado fitness más importante de Europa con un incremento del 4% en el 2015 (Life Fitness, 2015). Esto representa una amenaza ya que influye en la decisión de consumo de productos dulces y de confitería. Finalmente, el Magrama (2015) determinó que los mayores de 65 años consumen una cantidad de confites superior a la media, siendo un 117% más elevado.

Todo lo antes dicho representa una oportunidad ya que significa una industria con una demanda constante y representativa.

2.1.4 Factor tecnológico

En cuanto al factor tecnológico, se consideran varios elementos, entre ellos, la maquinaria. Ecuador es un país poco industrializado, lo cual implica una amenaza ya que si se requiere importar alguna maquinaria, ésta grava aranceles, salvaguardias y el proceso de desaduanización, incrementa los costos de constitución del negocio. Adicionalmente, las TICs, Tecnologías de la Información y Comunicación poseen un peso importante en el desarrollo de los negocios ya que impulsan una comunicación precisa y al instante para promocionar o comercializar sus productos a nivel mundial (Carrie, 2012). Vía internet se presentan oportunidades como el e-commerce, donde según datos del INE de España (2013), más del 32% de la población compra por Internet, donde el 46% son mujeres y compran un aproximado de 865 euros al año. El comercio electrónico presenta un gran potencial de crecimiento ya que brinda beneficios de alcance mundial sin importar cantidad, tiempo y lugar, ahorrando costos operativos y de almacenaje.

2.1.5 Factor ecológico

Hoy en día, el cuidado medio ambiental constituye un requerimiento necesario para cualquier empresa ya que éstas tienen que seguir con rigurosidad las normas y procedimientos para reducir al máximo cualquier impacto negativo en la cadena de producción. En efecto, en España ya se implementó la ley de Impacto Ambiental. (MAGRAMA, 2013). Este factor representa tanto una amenaza como oportunidad ya que al no cumplir con los requisitos, se impide la comercialización total del producto. Sin embargo, siendo responsables con el ambiente, mediante un buen manejo desechos, empaques reciclables o biodegradables, tratamiento de aguas, y demás; se puede obtener prestigio y confianza en la marca y obtener un certificado internacional (ISO 14000) que respalde ese compromiso (Pascual, 2014).

2.1.6 Factor legal

Dentro del aspecto legal se consideran dos requerimientos esenciales: los nacionales para emprender un negocio y los internacionales referentes a la base legal para el proceso de exportación. La creación de una empresa en Ecuador toma aproximadamente de tres semanas a un mes y se debe realizar una serie de trámites como la reserva de nombre en la Superintendencia de Compañías, elaboración de estatuto social con un abogado, obtención de permisos municipales, inscripción de la empresa y representante en el registro mercantil y obtención del RUC en el SRI. (Superintendencia de Compañías, 2016). Una vez constituida la empresa, se procede a los requisitos para ser exportador. Para ello, se requiere contar con el RUC de la empresa, obtener el certificado de firma digital o TOKEN y registrarse en el Ecuapass. Por otro lado, en el mercado español, es necesario el cumplimiento de la Síntesis de los procedimientos de Importación de la Unión Europea. (Santander Trade, 2016).

2.1.7 Conclusión del análisis PESTEL

Una vez analizado cada uno de los factores de la herramienta PESTEL, tanto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal y la matriz de factores externos EFE (Anexo 1), se evidenció que el macroentorno del proyecto posee más oportunidades que amenazas ya que las condiciones externas son favorables o provechosas para la implantación del proyecto. Cabe recalcar que existen dos amenazas fuertes. La primera es la inestabilidad e incertidumbre política debido al periodo de elecciones que se avecina, lo cual detiene el desarrollo del sector empresarial. Adicionalmente, el cambio de gustos o preferencias del consumidor a productos con un nivel calórico y de azúcar más bajo, esto reflejado en el estudio realizado por Life Fitness en España (2015) mostrando el incremento de la tendencia fitness. Es necesario mencionar que ésta última se considera una amenaza media ya que se puede adaptar el producto modificando la receta con endulzantes naturales y así proporcionar un valor agregado. En cuanto a las oportunidades, se resalta el atractivo y creciente consumo por productos dulces, destinando parte de su ingreso a este rubro (2515.3 millones de euros según el Magrama (2015). Por último, se puede

potencializar las oportunidades de preferencias arancelarias, demanda representativa e incursionando en el comercio electrónico. (Ministerio de Comercio Exterior, 2014)

2.2 Análisis De Las Cinco Fuerzas De Porter

Según el economista Michael E. Porter, existen cinco fuerzas que determinan la competitividad de una industria y contribuyen a dictar la estrategia de negocio y el atractivo del mercado. Cada una se detalla a continuación: (Planeamiento y Administración estratégica. 2013)

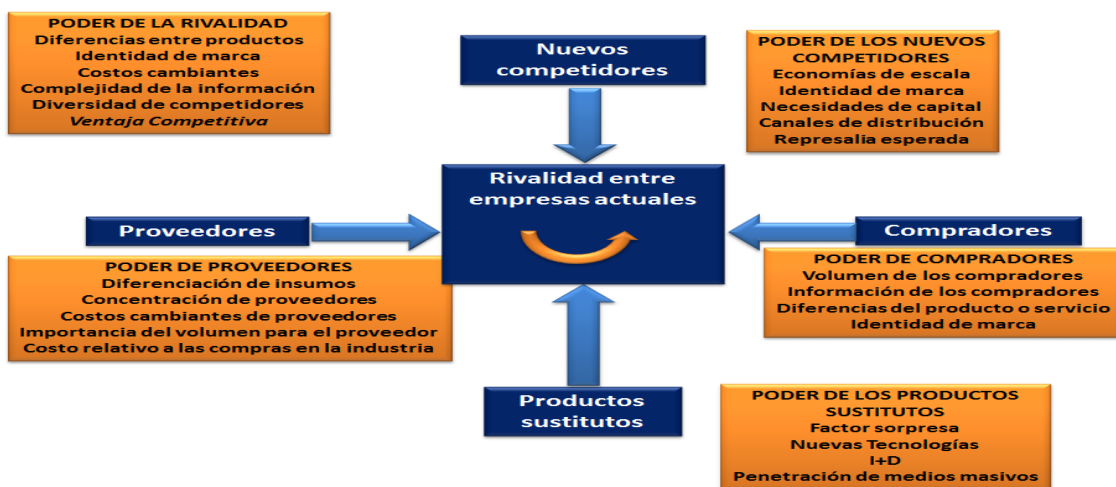


Figura 4. Las cinco fuerzas de Michael Porter

Tomado de Figueroa, V. (2014)

2.2.1 Poder de Negociación de los Clientes

El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX,2016) clasifica al sector de confitería dentro de la industria de agro alimentos, en donde el consumidor posee una amplia gama de productos relacionados o de diferenciación mínima, por lo que el cliente posee un alto poder de negociación al cambiar de marca o producto fácilmente. Lo antes mencionado implica una alta sensibilidad del cliente con respecto al precio ya que un incremento del mismo repercute negativamente en la decisión de compra.

Los clientes potenciales se dividen en dos grupos importantes que se deben analizar por separado. Por un lado, se encuentra el consumidor directo que comprende a la población española, destacándose los migrantes ecuatorianos,

cuya población asciende a más de 450 mil personas (FLACSO. 2008) y buscan una alternativa de dulces y confites no tradicionales en su mercado. El alto nivel de diferenciación implica un bajo poder de negociación del cliente. Por otro lado, se ubican los compradores tales como supermercados, micro-mercados, entre otros, que actuarían como intermediarios para ofrecer el producto al consumidor final. En este sentido, el poder de negociación es alto ya que ellos imponen los términos de compra tales como volumen, presentación, abastecimiento y demás.

2.2.2 Poder Negociación de los Proveedores

Esta industria cuenta con múltiples proveedores de materia prima, maquinaria y tecnologías. Adicionalmente, el costo de la materia prima es bajo y de fácil acceso. En la actualidad, existen varios proveedores dedicados a la actividad de dulces y confites, por lo que se podrían establecer estrategias de integración vertical hacia atrás para disminuir costos de bodegaje y transporte para facilitar la adquisición y disponibilidad del recurso. (UNAD, 2015). Por lo tanto, el poder de negociación de proveedores es bajo.

2.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos

Dentro de la industria de bebidas y alimentos, existe una alta amenaza de productos sustitutos al encontrar una gran variedad de productos sustitutos que permiten satisfacer la necesidad tanto básica como específica. Se los puede clasificar según su nivel de amenaza ya sea alta, media o baja considerando la división sectorial de la industria (UNAD, 2015). Cabe recalcar que la industria se muestra a la vanguardia de los gustos y preferencias de sus consumidores, aplicando estrategias de diferenciación relacionada para lanzar nuevos y novedosos productos.

Tabla 1. Nivel de amenaza de productos sustitutos

Nivel de Amenaza	Productos
Alta	Confitería de cacao y azúcar, dulces, galletas
Media	Panadería, pastelería, pastas, harinas, snacks
Baja	Lácteos, bebidas, productos hortofrutícolas, frutas

2.2.4 Amenaza Nuevos Competidores

Considerando que el proyecto posee perspectivas de exportación, es necesario analizar el entorno nacional e internacional. Esta fuerza considera variables como barreras de entrada, barreras de salida y políticas gubernamentales.

Tanto nacional como internacionalmente, las barreras de entrada del sector de chocolates y confites son bajas, lo cual implica una alta amenaza, ya que se requiere una baja inversión por materia prima abundante y de bajo costo, equipos no especializados, ni personal con un alto nivel de preparación. En cuanto a las barreras de salida, la liquidación de activos no influye un gran impedimento debido al bajo nivel de especialización de los mismos.

Adicionalmente, el compromiso con clientes y proveedores es de corto plazo por lo que no se debe mantener una capacidad de producción que alargue la permanencia en el sector. Por último, en ambos casos, si bien las políticas gubernamentales apoyan a la creación de Micro y PYMES, debido al periodo de contracción económica actual, se impide el correcto desarrollo de los mismos. Cabe destacar que Ecuador posee el acuerdo SGP, logrando que los productos ecuatorianos tengan preferencias arancelarias. En el caso español, el principal impedimento, como alta amenaza, recae en la regulación impuesta por la ley española-europea para el ingreso de alimentos, referente a certificaciones, documentación, declaraciones, entre otros. (European Commission, 2016)

2.2.5 Rivalidad Entre Competidores

Esta fuerza hace referencia al nivel de competencia en el sector, considerando precios, publicidad, innovación, calidad y cómo reacciona el resto de empresas ante la misma. Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar factores como la concentración, condiciones los costos y diferenciación de producto (Villalobos, 2012).

En cuanto a la concentración de mercado, en el sector de chocolates y confites de Ecuador, son dos las empresas, Confiteca C.A y Ferrero S.A, quienes lideran y concentran gran parte de la participación de mercado. En efecto, según una publicación de la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana,

Confiteca generó el 55% de los ingresos totales del sector en el 2011 (ANK, 2011). Cabe señalar que el sector estudiado en Ecuador incluye los chocolates, por lo que se incorporan otras empresas que ofrecen productos muy diferenciados a los de confitería. En el caso español, el mismo estudio revela que la oferta se encuentra menos concentrada destacando 3 empresas líderes, Cadbury, Nestlé y Wrigley que juntas suman una cuota de mercado del 41% en el 2007.

Por lo tanto, se puede decir que existe una alta amenaza ya que estas empresas presentan ventajas de economías de escala, curva de experiencia y posicionamiento en el mercado, dificultando que nuevas empresas ganen participación en el mercado.

2.2.6 Conclusión del Análisis Porter

A partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter se pudo determinar que el nivel de competitividad de la industria es alto ya que cuatro de las cinco fuerzas presentan un nivel de amenaza medio-alto. En primer lugar, el alto poder de negociación del cliente ya que posee varias opciones de compra en diversas empresas competidoras. Luego, una alta amenaza de nuevos competidores ya que las barreras de entrada y salida son bajas y existen barreras técnicas que complican el ingreso del producto en el mercado español (European Commission 2016). Se evidencia también en un estudio realizado por ANK (2011), una alta rivalidad entre competidores ya que el grado de posicionamiento de las empresas en el mercado español dificulta la competitividad del resto de empresas. Por otro lado, se observan oportunidades ya que si bien existe una alta amenaza de productos sustitutos, el sector de chocolates y confitería incluye a una gran cantidad de empresas que se especializan solo en el chocolate, lo cual representa una oportunidad para los confites que no se han impulsado en esa magnitud. Adicionalmente, se puede potencializar el bajo poder de los proveedores mediante integraciones verticales hacia atrás y aprovechar las facilidades de exportación. Esto con el fin de crear productos diferenciados y de valor agregado para que con esfuerzos eficientes de marketing, logren sobresalir en la industria y contrarresten las amenazas antes descritas.

2.3 Conclusión del Macroentorno

Luego de haber analizado la herramienta PESTEL y detallado las cinco fuerzas de Porter, se pudo determinar que el macro entorno del proyecto posee más oportunidades que amenazas pero dentro de una industria con un alto nivel de rivalidad.

Del análisis de entorno se pueden destacar los siguientes puntos principales: primeramente, existen oportunidades de acceso al mercado gracias al tratado en negociación de libre comercio con la Unión Europea. Luego, se posee una demanda creciente y representativa de productos de confitería (preferencia superior al 80% y la población adulta mayor presenta una demanda superior a la media según el Magrama (2015)). Además, el crecimiento de la tendencia fitness, 4% según Life Fitness (2015), indica una preferencia a productos con un nivel calórico y de azúcar más bajo. También, el comercio electrónico se presenta como un canal de gran potencial para aminorar costos y facilitar procesos. Por último, se debe considerar las fuertes amenazas como la incertidumbre e inestabilidad política del Ecuador, que debido a las elecciones del 2017, impiden el desarrollo del sector empresarial.

De igual manera, el análisis de la industria Porter presenta puntos de gran importancia. Primero, el poder de negociación del cliente es alto al poseer varias opciones que satisfagan su necesidad. Segundo, se puede aprovechar el bajo poder de los proveedores mediante integraciones verticales hacia atrás. Además, existe una alta amenaza de nuevos competidores ya que las barreras de entrada son bajas y las políticas gubernamentales, en especial, la regulación de alimentos (barrera técnica) impuesta por la Unión Europea dificulta la competitividad de las empresas. Luego, existe una alta rivalidad de empresas competidoras ya que pocas empresas concentran la participación en el mercado y presentan experiencia y ventajas de economías de escala dificultando que nuevas empresas ganen participación en el mercado. Por último, para contrarrestar el alto poder de productos sustitutos se debe potencializar las oportunidades de preferencias arancelarias con el fin de crear productos diferenciados con valor agregado y lograr sobresalir en la industria.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Descriptiva Cualitativa

3.1.1 Diseño de la Investigación

Partiendo de los objetivos propuestos en la investigación, se determinó que para recopilar información se realizará una investigación exploratoria cualitativa ya que a través de entrevistas con expertos se logra una comprensión profunda del comportamiento y actitud del consumidor (Rita & Días, 2002).

3.1.2 Entrevista a expertos

Con el fin de recopilar la mayor cantidad de información, se aplicó la herramienta cualitativa de entrevista a dos grupos importantes. Por un lado, se entrevistó a dos expertos en la industria confitera ya que gracias a su experiencia laboral, proporcionarán información valiosa acerca del desenvolvimiento de la industria y sus clientes. Para ello se ha consultado a las siguientes personas:

- Licenciado de Comercio Exterior, Alberto Serrano, Gerente Comercial de la empresa Dulces del Ecuador.
- PhD. Ing. Agropecuario e industrial, Xavier Lastra, Docente en la Universidad de Almería-España y Universidad Central del Ecuador.

3.1.3 Resultados y Conclusiones

Entrevista al Lic. Alberto Serrano

El incentivo para el consumo de dulces varía según el segmento de mercado. En efecto, el consumidor más joven (niño y adolescente) consume dulces por impulso, siendo la presentación y publicidad decisivas de compra. Por el contrario, los adultos lo consumen más por costumbre o hábitos de la niñez e influye significativamente el aporte nutricional que brinde el producto. Ante este punto, si bien la característica que determina el consumo de dulces para los ecuatorianos es el sabor, la tendencia se ha modificado para buscar productos alternativos, con menos edulcorantes o con endulzantes naturales como la stevia o miel. En cuanto al consumidor español, se tiene un alto grado de preferencia si el producto es natural. Adicionalmente señala que es importante mantener

una fuerte campaña de marketing para esta clase de productos debido al alto nivel de competencia. Ser constante logra una posición dentro de la mente del consumidor. Es por ello que recomienda una estrategia de distribución mixta porque si bien donde más se consume es en supermercados, para ganar presencia, se utiliza como apoyo a tiendas minoristas permitiendo un posicionamiento de mercado.

También señaló que el consumidor español es más riguroso en cuanto a la sanidad del producto, impacto ambiental y valor nutricional. Por otro lado, el consumidor ecuatoriano prefiere la relación cantidad-precio, mientras más grande y barato, mejor. Además, para este segmento, la compra de productos ecuatorianos va a ser inducida por el sentimiento de nostalgia.

Por último, la tendencia de exportación emplea una presentación con algún símbolo representativo del país de origen, de no impacto ambiental y combinados con tendencias y diseños de empaques modernos. Se recomienda una presentación con productos variados que representen al Ecuador. También, en el mercado español se debe ofertar presentaciones pequeñas a medianas ya que la mayoría de la población son personas solas o parejas. Es por ello que recomienda un empaque sencillo que evoque un sentimiento artesanal estableciendo un precio de hasta 14,99 euros, aplicando la estrategia del 0.99 para engañar la mente del consumidor y tener una buena acogida en el mercado.

Entrevista al PhD. Ing. Xavier Lastra

Primeramente señala que el consumo de dulces es incentivado por temas tradicionales como fiestas, reuniones familiares o de amigos. También el clima, especialmente el frío, incrementa el consumo de este tipo de productos.

Actualmente se ha reducido el consumo de dulces debido a la mayor prevalencia de enfermedades relacionadas con el alto consumo de azúcar, por lo que se opta por dulces que contengan sus sustitutos siendo el principal consumidor de dulces mujeres de hasta 40 años y tienen una frecuencia de consumo diaria. Adicionalmente, en orden de importancia, las características principales que

buscan los consumidores ecuatorianos en un dulce son el sabor, diseño, cantidad y se incluyen variables como el sentimiento de nostalgia y orgullo nacional. Por otro lado, el consumidor español prefiere calidad y contenido artesanal viéndose atraídos por lo exótico y natural. Por ejemplo, turrón con uvilla o chocolate con melcocha ya que es abierto a consumir nuevos productos. Finalmente, para el mercado español recomienda un empaque más elaborado, con porciones medianas, con producto variado (Típico de cada región del Ecuador) y dentro de un rango de precios de 3 a 15 euros.

3.1.4 Entrevistas a profundidad

Con el fin de recabar información de las preferencias, conducta y perfil del consumidor, se escogió a personas que representen los segmentos a estudiar. Es por ello que se entrevistó a un español y a dos migrantes ecuatorianos.

Metodología

- Sra. Victoria Castro, 62 años, migrante ecuatoriana reside por más de 17 años en el país.
- Sr. Pedro Lamota, 36 años, migrante ecuatoriano en España durante 7 años.
- Sr. Javier Muñoz, 40 años, ciudadano Español

3.1.5 Resultados y Conclusiones

Entrevista a migrantes ecuatorianos, Sra. Victoria Castro y Pedro Lamota

La entrevistada agrega que se añora mucho los productos ecuatorianos, por lo que está pendiente si sale un producto de su país en el mercado. Señala que las personas buscan productos con menos azúcares o más naturales pero sin alterar la esencia del producto original. Cabe recalcar que en España se denominan a los dulces como “chucherías. La mayoría de españoles, en especial los ancianos, no desayunan en sus casas. Además, los dulces de fruta no tradicional poseen gran salida en el mercado y son consumidas por la gente adulta. Se prefieren empaques variados en presentaciones pequeñas a medianas. Adicionalmente señala que la principal diferencia entre el consumidor

español y ecuatoriano radica en su personalidad. Por un lado, el ecuatoriano es muy impulsivo al comprar, es consumista y quiere llamar la atención. Por otro lado, el español cuida más su dinero y evalúa las propiedades del producto (valor nutricional, impacto ambiental) antes de comprarlo.

Comenta que el mercado español está atento a las nuevas demandas de los consumidores, en especial latinos debido a su alta tendencia de consumo. Los españoles jóvenes son los que más acuden a las dulcerías (tiendas especializadas) pero la mayoría adquiere sus dulces en supermercados. Un dato interesante radica en la frecuencia al acudir a los supermercados ya que el español lo realiza diariamente poniendo atención en las revistas del supermercado en busca de promociones y ofertas; mientras que el ecuatoriano lo hace quincenal o mensualmente.

Por último, cabe recalcar que la marca Ecuador posee un buen nivel de aceptación y agrado, en especial en productos de pastelería. También agrega que las instituciones como la casa del migrante o embajada ecuatoriana aportan al conocimiento de los productos del Ecuador ya que realizan ferias o fiestas constantes de venta y exposición.

Entrevista a Javier Muñoz, ciudadano Español

La entrevista reveló que las mujeres españolas son las que más consumen dulces, especialmente a media mañana ya que la ley laboral española exige un break a las 11am y acuden a la cafetería o panadería (bollería) más cercana.

Lo que más atrae en primera instancia para la compra de un dulce es la presentación. El consumidor prefiere dulces suaves inclinándose por la tendencia de lo natural. También, el consumidor español no percibe la publicidad en medios como el ecuatoriano. Por un lado, el español se ve mayormente atraído por el producto en mostradores externos e internos. Adicionalmente, una presentación sofisticada atraería la atención del español adulto o anciano pero espantaría al consumidor de clase media. Un precio aceptable con una presentación estándar varía en un rango de 3 a 9.50 euros. España, al poseer el

mayor número de migrantes ecuatorianos, contribuye a la expansión y conocimiento de sus productos-dulces.

3.2. Investigación Descriptiva Cuantitativa

3.2.1 Instrumento y diseño de investigación

Para la investigación cualitativa se aplicó una encuesta a 10 migrantes ecuatorianos residentes en España y a 10 españoles de nacimiento, que a causa del factor distancia se completaron virtualmente. Cabe recalcar que el segmento de investigación al cual se aplicó el instrumento fueron personas de 18 a 70 años residentes en Madrid y de un nivel socioeconómico medio, medio-alto.

3.2.2 Resultados y Análisis de datos

Tanto migrantes ecuatorianos y españoles, gustan del consumo de dulces; sin embargo, la preferencia de los mismos se refleja en su frecuencia de consumo. Por el lado de los ecuatorianos existe una fuerte relación (74%) ya que lo consumen varias veces a la semana. Por otro lado, esta relación consumo-frecuencia es de un (46%) en los españoles ya que son más cuidadosos y controlados en el consumo de dulces por lo que tienden a preferir productos de panadería como los alfajores. El migrante ecuatoriano de todas las edades, se ve atraído en un 61% por un producto ecuatoriano; sin embargo, su posibilidad de compra se reduce según el precio. En el otro caso, al no existir el lazo de nostalgia nacional, esta relación se reduce a un 36% ya que el consumidor español es atraído por lo exótico.

Según las correlaciones, el 72% de los españoles aceptarían pagar un precio adicional si el producto es endulzado con productos naturales como stevia. En los ecuatorianos, este porcentaje se reduce en más de la mitad, reflejando una sensibilidad en el precio. El dulce tradicional ecuatoriano más probado por el español son los dulces de guayaba y cocadas. Estos tienen una alta relación (>60%) con el rango de precios por una presentación pequeña de los mismos. En el caso ecuatoriano, sobresale la preferencia de cocadas y troliches.

Adicionalmente, para el migrante ecuatoriano, los factores más importantes en un dulce son el sabor y presentación. Para el español, de igual manera, el sabor,

calidad y presentación son factores importantes pero el aporte nutricional juega como un motivante de compra del dulce tradicional en un 67%. Además, dan importancia a factores como producto exótico o que revele la historia y pertenencia del mismo. La investigación revela que en el caso español, existe una relación del 86% entre cómo se enteran de los nuevos productos y su razón de no haber probado los dulces ecuatorianos, por lo que se puede determinar que la falta de promoción y disponibilidad influyen en el desconocimiento de los dulces tradicionales ecuatorianos.

Más del 60% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre 4-8 euros por la presentación pequeña del producto. Sin embargo, son los españoles quienes pagarían por valores agregados como endulzantes naturales, detalles en empaque y valoran la distinción y origen del producto. En ambos casos, el medio por el que se enteran de nuevos productos y promociones es mediante amigos y familiares por lo que el boca a boca posee un gran impacto en el mercado español. Para los españoles, el motivo principal de compra de los dulces tradicionales ecuatorianos es curiosidad, adquiriéndolo en su mayoría en supermercados. En cuanto al ecuatoriano, el motivo principal es el sentimiento de nostalgia y sabor, siendo las tiendas de barrio y supermercados los mejores lugares para adquirirlos.

3.3 Conclusión análisis del cliente

Tanto la investigación cualitativa y cuantitativa del cliente generaron conclusiones del consumidor español y del ecuatoriano. En términos generales, para ambos clientes, el consumo de dulces es incentivado por reuniones, fiestas, etc. e incrementa en temporada de frío adquiriéndolos mayormente mujeres en supermercados. Específicamente, la investigación cualitativa reveló que por un lado, el consumidor español es abierto a consumir nuevos productos, por lo que se ven atraídos por productos exóticos que revelen la esencia de un lugar en específico y poseen una gran preferencia por productos naturales, influyendo significativamente su aporte nutricional, cuidado sanitario e impacto ambiental.

Adicionalmente, la mayoría de la población española son personas solas por lo que se prefieren presentaciones pequeñas-medianas y que evoquen un

sentimiento artesanal característico del lugar. Lo antes dicho representa un gran valor agregado para ellos por lo que los españoles, en especial de edad adulto-mayor estarían dispuestos a pagar un costo adicional.

En cuanto al comportamiento de compra, la investigación cualitativa reveló que acuden al supermercado diariamente prestando atención a promociones publicadas en la revista del local. También, donde más se consumen productos de confitería son las cafeterías cercanas a las oficinas ya que por ley, existe un break a media mañana.

Con relación al migrante ecuatoriano, según la investigación cualitativa y cuantitativa, la característica que determina el consumo de dulces es el sabor, sin embargo, existen momentos donde la compra de productos ecuatorianos es inducida por el sentimiento de nostalgia. Además, el ecuatoriano prefiere presentaciones grandes siguiendo la filosofía “entre más, mejor” y a un bajo precio. En cuanto al comportamiento de compra, acorde a las entrevistas con experto y a clientes, los ecuatorianos se destacan por su impulsividad por lo que se ven atraídos por presentación y publicidad, realizando compras en el supermercado mensual o quincenalmente.

La investigación tanto cualitativa como cuantitativa reveló que si bien el ecuatoriano se interesa por los productos de su país, éste no posee un nacionalismo marcado que haga preferir el dulce ecuatoriano y se lo tome como un segmento aparte. No obstante, el que verdaderamente estaría dispuesto a pagar un precio superior por los valores agregados del producto son los habitantes españoles.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En base a la información obtenida en el análisis previo de entorno, industria y cliente de capítulos anteriores, se puede describir los elementos que explican el atractivo y viabilidad de producir y exportar dulces tradicionales ecuatorianos al mercado español.

4.1 Demanda y Mercado

En primer lugar, según el estudio de entorno e informes revelados por el Magrama (2015) y ProDulce (2015), existe una demanda constante y representativa por productos de confitería y bollería en España. Lo antes dicho se evidencia en las estadísticas de consumo mostradas en la tabla 2:

Tabla 2. Estadísticas de Mercado por Sector

Imagen	Producto /Sub sector	Tons 2014	M. € 2014	Var 14/13	Tons 2015	M. € 2015	Var. 15/14
	Turrónes y Mazapanes	26.983	245	4.5%	26.719	258	5.2%
	Caramelos y Chicles	112.35	426	-2.6%	120.61	455	6.9%
	Pastelería, Bollería y Panificación	163.16	769	0.3%	165.24	779	1.4%

Adaptado de ProDulce (2015)

Como se observa en la tabla anterior, en los últimos años cada subsector de la industria confitera ha experimentado un crecimiento que según datos del estudio, presenta una tendencia creciente. Cabe recalcar que el único sector que presenta una variación negativa contiene un producto fuera de la cartera de productos con una representación de consumo del 43.5% afectando en los resultados del subsector.

Otro punto importante a recalcar es la tendencia actual del ciudadano español hacia productos con menor contenido de azúcar. ProDulce (2015) elaboró un mix de consumo nacional en el 2014 donde muestra la preferencia de consumo a caramelos suaves (28%) y a los chicles sin azúcar (45%). Si bien el último producto mencionado no se incluye en la cartera de productos a exportar ya que no es un dulce tradicional ecuatoriano, denota en gran parte la tendencia actual por productos o dulces bajos/ libres de azúcar por lo que atender esa necesidad dentro del sector confitero significa una oportunidad de negocio.

También es necesario exponer las estadísticas de comercio exterior del sector Confitero. Un informe realizado por la Asociación Española del Dulce, ProDulce (2015) destacó que el 2015 el porcentaje de importaciones de caramelos y chicles ocupaba el segundo lugar por orden de consumo con un 20.4%, siendo el primer lugar la confitería de chocolate con un 36% y bollería- pastelería en un 14.2%. Lo antes mencionado realza el gusto y el consumo actual del ciudadano español por productos dulces.

Adicionalmente, gracias a la investigación cualitativa y cuantitativa del cliente se determinó el segmento potencial, adultos y jubilados ya que el consumidor español es abierto a probar nuevos productos y está dispuesto a pagar un precio adicional por valores agregados como producto exótico, valor nutricional, empaque, entre otros.

La investigación también resaltó a los jubilados-pensionistas como clientes potenciales ya que representan una gran parte de la población española con ingreso disponible y gran gusto por los productos dulces. Acorde el Ministerio de Empleo y Seguridad social, hasta el mes de Octubre (2016) están registrados 9.447.945 pensionistas en España, siendo solo en Madrid más de 200 000 jubilados percibiendo una de las mayores pensiones de €1.152,19 en toda España (MAPFRE, 2015). En efecto, el consumo de panadería, bollería, pastelería, galletas y dulces de pensionistas es un 2.7% más elevado que el resto de hogares. (Cerdeño, 2015)

Adicionalmente, se satisface la necesidad de dulces nostalgia a los migrantes ecuatorianos, siendo España el país que alberga al mayor número de migrantes

ecuatorianos con 246 188 personas según un estudio realizado por la Embajada de Ecuador en España (2015) y concentrándose un 32.8% en la ciudad de Madrid (INE, 2007).

4.2 Producto

El producto a producir y exportar son atractivos para el negocio debido a tres factores importantes: a) el costo de los insumos, b) facilidades de producción y elaboración y c) propiedades del producto.

En primer lugar, los dulces tradicionales ecuatorianos, sin importar la región de origen, se componen de alimentos sencillos de conseguir y de bajo costo ya que en su mayoría, son elementos de uso diario o son parte de la canasta básica (INEC, 2016). Por ejemplo, el troliche se compone de leche, huevos, azúcar y canela (Recetaecuatoriana, 2010).

Por otro lado, es necesario destacar que el proceso de elaboración y producción de los dulces tradicionales ecuatorianos (discutido a detalle en el capítulo 5) no es compleja ya que sigue una receta sencilla y requiere maquinaria básica, no especializada, tales como hornos industriales, mezcladoras, cernideros, cocina, refrigeradoras, entre otros. Esta maquinaria es de gran disponibilidad e incluso es elaborada nacionalmente lo cual eliminaría costos de importación disminuyendo así la inversión inicial.

Por lo tanto, el costo de materia prima y mano de obra es bajo, permitiendo ganancia y margen bruto elevado; cumpliendo con el parámetro mínimo recomendable para una microempresa de 25%-35% (Morgan, 2011); lo cual permite establecer un precio competitivo en el mercado.

Javier Magias, CEO y co-fundador de Startupxplore, una de la mayor y más activa comunidad de startups e inversores de España, señala 10 claves para identificar una oportunidad de negocio. Se ha detallado con anterioridad varias de ellas: ineficiencias en el mercado, nuevos segmentos, nuevas legislaciones y políticas, etc. Por consiguiente, es importante recalcar las propiedades de los dulces tradicionales ecuatorianos ya que representan un beneficio adicional y sitúan al producto en ventaja en el mercado extranjero. Los dulces tradicionales

ecuatorianos cumplen con la octava clave según Javier Magias: posibilidad de eliminar barreras tradicionales. El producto, al posicionarse como un producto tradicional, evade el riesgo de obsolescencia o reduce significativamente el impacto de una moda temporal. Además, el producto posee una baja perfectibilidad, resistiendo a las condiciones climáticas y ahorrando costos de refrigeración y almacenamiento. Por último, el producto se constituye como un producto diferente y exótico, significando un gran atractivo para el consumidor español por lo que una publicidad sencilla, canalizada a través de esfuerzos de marketing eficientes, puede lograr un gran impacto en el consumidor.

A continuación, la figura 5 presenta el modelo de negocio Canvas, una herramienta que permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor a la empresa (Andrade, 2012).

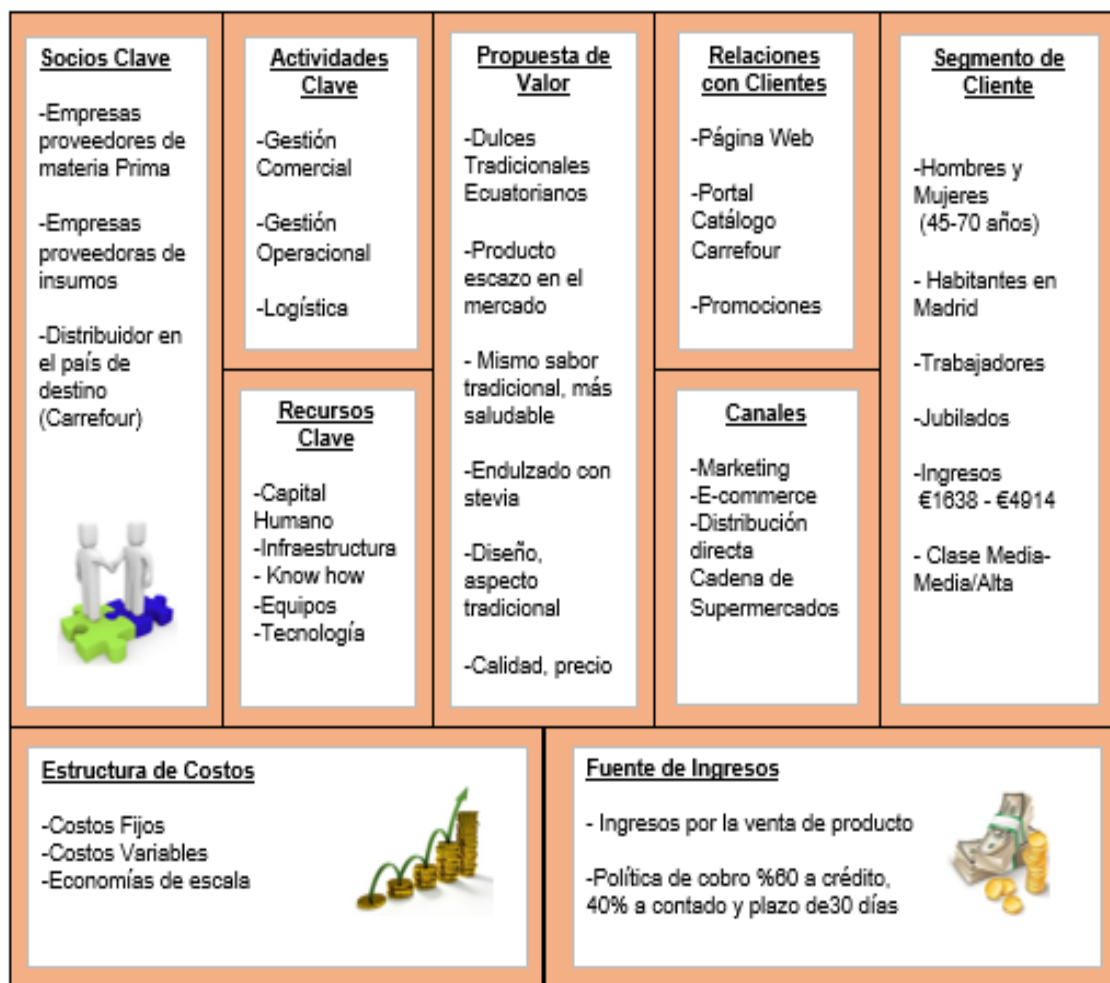


Figura 5. Canvas

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

5.1.1 Mercado Objetivo

Para determinar el mercado objetivo, se segmentará la población del mercado potencial considerando cuatro variables (geográficas, demográficas, psicológicas y conductuales) importantes según Kotler, Philip, Armstrong & Gary (2007). La investigación cualitativa y cuantitativa realizada anteriormente arrojó que el mercado potencial para los dulces tradicionales ecuatorianos comprende a los españoles residentes en la ciudad de Madrid, dirigidos al adulto mayor comprendidos en las edades de 35-70 años y de un nivel socioeconómico medio y medio-alto.

Tabla 3. Segmentación de Mercado

CATEGORÍA	SEGMENTO 1	SEGMENTO 2
Variables Geográficas	Madrid - España 6 464 078 hab (Datosmacro, 2015)	Madrid – España 6 464 078 hab (Datosmacro, 2015)
Variables Demográficas	-Hombres y Mujeres (20-45 años) -Trabajadores -Ingresos €1.638 - €4.914 (INE, 2013)	-Hombres y Mujeres (45-70 años) -Trabajadores -Jubilados -Ingresos €1638 - €4914 (INE, 2013)
Variables Psicográficas	-Clase media- media/alta -Gusto por lo exótico y dulces -Atención al valor nutricional Motivo: apariencia física -Abiertos a probar cosas nuevas	-Clase media- media/alta (Consumo superior 13.7%) -Gusto por lo exótico y dulces -Atención al valor nutricional Motivo: salud -Abiertos a probar cosas nuevas

Variables Conductuales	-Beneficios de productos saludables* -Consumo de dulces al menos una vez por semana	-Beneficios de producto saludables -Consumo de dulces superior a una vez semana
-------------------------------	--	--

*Definido como un alimento bajo en calorías.

Partiendo de la tabla 3 de segmentación de mercado, se determina que el mercado objetivo, es decir, el segmento al cual se enfocará los esfuerzos y acciones de marketing, es el segundo. Lo antes dicho se justifica ya que incorpora a los jubilados, 886 600 pensionistas en Madrid (Instituto Gerontológico, 2007), los mismos que según la investigación cualitativa y cuantitativa, presentan 3 cualidades principales que incrementan la atraktividad de este segmento: a) alto índice de preferencia y consumo de productos dulces, b) atención al valor nutricional y c) mayor ingreso disponible.

5.1.2 Propuesta de valor

El factor único de diferenciación de los dulces tradicionales ecuatorianos comprende varios elementos. Antes que nada, los dulces reflejan la esencia ecuatoriana como un producto exótico y transporta al consumidor a la región del Ecuador a través del dulce típico del lugar. Lo importante de Dulce Tradición es que endulza sus productos parcialmente con Stevia, obteniendo una ventaja al poseer un menor contenido calórico y conservando el mismo sabor tradicional. A su vez, Dulce Tradición posee la visión de acoplarse a las tendencias del mercado y satisfaciendo la necesidad ya que al ser un producto tradicional existen pocos ofertantes considerando el atractivo grado de aceptación de los dulces a base de leche en el mercado español. Adicionalmente, el producto se diferenciará por el empaque ya que significa la carta de presentación hacia el cliente. Se plantea un empaque con un diseño atractivo que emane la cultura ecuatoriana y con una lámina plástica transparente que permita apreciar los productos. También, se incluirá una pulsera de hilo tejida a mano con los colores y frase de Ecuador con el fin de generar un atractivo visual característico, amigable con el ambiente y originario del Ecuador.

5.1.3 Estrategia de Internacionalización

Según las características expuestas en la investigación de mercado y producto, se optó por una estrategia de internacionalización multipaís o multidoméstico.

Antes que nada, como se observa en la figura 6, Michael Porter señala que la estrategia de internacionalización multipaís o multidoméstico se caracteriza por dos variables importantes: a) Configuración geográficamente dispersa ya que la localización de cada una de las actividades dentro de la cadena de valor no se concentra en un solo lugar geográfico y b) una baja coordinación que permite una completa autonomía en cada fase de la cadena de valor.



Figura 6. Tipos de Estrategias de Internacionalización

Tomado de Ibanéz, A. (2015)

Se considera óptimo el enfoque multidoméstico ya que implica adaptarse al mercado objetivo, diferenciando los productos con respecto a los competidores locales y acoplado el mix de marketing a las características del país seleccionado (FOE, s.f). Por consiguiente, se evidencia un valor añadido ya que al penetrar en el nuevo mercado, el producto cumple con los gustos y necesidades de los consumidores.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

Para la elaboración del presente proyecto se escogieron tres dulces tradicionales ecuatorianos: troliche, alfajor y cocadas de la región costa, originarios de la provincia de Manabí y Esmeraldas que según la investigación de mercado y

cliente, son los más representativos del país y poseen un potencial de acogida en el país de destino.

5.2.1.1 Necesidades de adaptación


Como se analizó anteriormente en la investigación de entorno y cliente, el consumidor español se ve atraído por productos con un reducido nivel de azúcar y calorías. Con el fin de acoplarse y suplir a las necesidades del cliente, se propone innovar la receta de los dulces tradicionales ecuatorianos al endulzar en forma parcial con Stevia (30%), endulzante natural, disminuyendo significativamente el nivel de azúcar y porcentajes calóricos del dulce, sin alterar el sabor característico y originario del Ecuador.

5.2.1.2 Atributos

Los productos a exportar contienen diversos ingredientes con cualidades y beneficios individuales especificados en la siguiente tabla:

Tabla 4. Características funcionales del producto

Producto	Atributos
<p>Troliche</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Caramelo suave y dulce (subsector mazapanes) • Originario de la provincia de Manabí • Propiedades de los ingredientes principales: <ul style="list-style-type: none"> -Leche: Fuente de calcio y vitaminas principalmente riboflamina y Vitamina A (Murad, s.f) -Azúcar: Conservante, antioxidante, antidepresivo. (Ledezma, s.f) -Canela: Anticoagulante, disminuye los niveles de azúcar en la sangre. (Mejor con salud, 2013)
<p>Alfajor</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Dulce suave y cremoso. • Pertenece al subsector de panadería-bollería • Originario de la provincia de Manabí. • Propiedades de los ingredientes principales: <ul style="list-style-type: none"> -Huevo (yema): Rico en hierro, zinc y fósforo (Alimentosorg, s.f) -Leche: Fuente de calcio y vitaminas principalmente riboflamina y Vitamina A (Murad, s.f) -Harina de trigo: Calcio, carbohidratos y fibra. (Alimentosorg, s.f)
<p>Cocada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dulce suave y relleno • Originario de la provincia de Esmeraldas.

	<p>Propiedades de los ingredientes principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Coco: Rico en calcio, vitamina E y potasio. -Leche: Fuente de calcio y vitaminas principalmente riboflamina y Vitamina A (Murad, s.f)
---	---

Como se mencionó con anterioridad, el factor diferenciador de los productos se basa en el uso de stevia en los mismos para endulzar de forma parcial los dulces, sustituyendo así el 30% del total de azúcar en los productos. En efecto, la Asociación Española de Stevia (2015) señala que “la stevia es el único endulzante natural totalmente seguro para el consumo habitual”. Adicionalmente explica que en forma de líquido concentrado (color verde oscuro), la stevia es casi 70 veces más dulce que el azúcar y que contrarresta la fatiga y los estados de ansiedad. Por último, la asociación señala que si bien se recomienda un consumo moderado de dulces, éstos contienen glucosa y feniletilamina generando una sensación de actividad, energía y bienestar gracias a la secreción de serotonina y endorfinas.

Entre otro atributo importante se destaca la calidad del producto. Francisco Rivadeneira, Ministro de Comercio Exterior, (2013) señala que la calidad constituye una variable clave para llegar al mercado europeo. Los sellos de calidad y certificaciones son un requerimiento importante para fomentar la confianza con el consumidor y la cadena de comercialización. Por consiguiente, se velará por el manejo inocuo de los insumos, cumpliendo con los estándares de sanidad y controles de calidad durante el proceso de producción.

Por último, es importante mencionar que para la preservación del producto se empleará en la receta un antioxidante, Esterato Ascorbilo (E-305), aprobado por la normativa INEN N.- 2074 de Aditivos Alimentarios, por la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA), la Comisión Europea, el Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea. Este antioxidante se emplea específicamente para confites ya que actúan como preservantes que evitan que los aceites y grasas en los alimentos horneados o cocinados pierdan su sabor o se arrancien. (EUFIC, 2016).

5.2.1.3 Branding

- Nombre de la empresa: Dulce Tradición
- Slogan: Sabor a Ecuador
- Contenido: Dulces Tradicionales Ecuatorianos
- Color: Amarillo, gama de rojo, café
- Olor y sabor: Dulce de leche y coco
- Apariencia: Sólido, caramelo blando
- Presentación del Producto: Pequeño- Mediano



Figura 7. Logo del Producto

5.2.1.4 Empaque

Acorde a la Guía Logística de Pro Ecuador (2016) existen tres tipos de empaques, los cuales se detallan a continuación:

1.- Empaque Primario: Este empaque se encuentra en contacto directo con el producto final y se emplea como empaque de venta. Los dulces se sitúan en una base de plástico de polipropileno adecuada al tamaño de cada dulce dentro de una caja de cartón reciclable cubierta de papel. La caja contiene 12 unidades de producto (4 troliches, 4 cocadas, 4 alfajores) con una dimensión de 21,5cm de largo x 13 cm de ancho x 3,5 cm de espesor y 250 gramos de peso neto.

2.- Empaque Secundario: Se empleará una caja de cartón corrugado que contiene 44 cajas dulces (empaques primarios) agrupadas en 4 grupos de 11 cajas y separadas por láminas de cartón. La dimensión de esta caja es de 40cm de largo, 30cm de ancho y 35 cm de altura con un peso de 11 kg por caja.

3.- Empaque Terciario: Este empaque posee la función de agrupar los empaques secundarios para facilitar el traslado internacional. Para ello se utilizarán pallets europeos (1.20m x 0.80m) debido al destino de la mercancía (Madrid- España). Cada pallet contiene 24 empaques secundarios, 8 de base y 3 filas de altura debido al peso de apilamiento máximo. Cada pallet tiene un peso de 264 kg con un volumen de 1.248 m³. Finalmente, el pallet con las cajas serán embaladas con plástico para proteger el contenido durante el traslado.

5.2.1.5 Diseño

En cuanto al diseño del dulce (ver figura 8), se conserva la forma original para mantener la tradicionalidad del producto. El empaque primario posee una lámina plástica en la parte superior con el fin de lucir el producto y crear un atractivo visual para el cliente. Los colores del empaque son naranja, rojo, amarillo y marrón. Según la psicología del color, el naranja incrementa el sentimiento de acogida, buen apetito y entusiasmo. El rojo evoca emociones fuertes e incrementa el apetito y por último, el marrón y amarillo son colores cálidos que relacionan vitalidad, jovialidad y representan un sentimiento de alegría (Marketing Directo, 2013).



Figura 8. Diseño del Producto

5.2.1.6 Etiquetado

Acorde a la Guía de Etiquetado para alimentos y productos textiles elaborado por ProEcuador (2013) y la Agencia Española de Consumo, seguridad alimentaria y nutrición (AECOSAN, 2016) especifica cierta legislación y requisitos para productos alimenticios con destino a la España-Unión Europea,

entre ellos: nombre bajo el cual se vende el producto alimenticio, lista de ingredientes por orden descendente de peso, información nutricional, cantidad neta del envase en unidades métricas, fecha máxima de duración (mes/año), condiciones de almacenaje, nombre y dirección del fabricante o vendedor dentro de la UE, datos particulares de origen o procedencia, código para identificar el lote al que pertenece el producto alimenticio, instrucciones de consumo, etiquetado traducido a la lengua oficial del país de comercialización.

5.2.1.7 Soporte

5.2.1.7.1 Servicio de Pre y Postventa

Una parte fundamental de la cadena de valor son los servicios pre venta, al tener el primer contacto con el cliente y generar la primera impresión con la empresa. Ya que el propósito de la empresa se basa en la exportación del producto, es indispensable la creación de una página Web que presente información actualizada de la empresa, productos, servicios, contacto, entre otros.

El servicio post-venta es vital ya que permite evaluar el grado de satisfacción, ya sea del consumidor final, distribuidores, cliente, etc., y el cumplimiento de los estándares establecidos en términos de calidad, disponibilidad, garantías, manejo de quejas, entre otros.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Costo de Venta

Para determinar el costo de ventas se realizó un costeo basado en la receta estándar de cada producto. Con el fin de poseer datos y costos más acertados y reales, se entrevistó a dos comerciantes de dulces tradicionales ecuatorianos, a la señora Oliva Muños, ciudadana manabita con más de 20 años de experiencia elaborando troches y alfajores y al señor Julio Obando, ciudadano esmeraldeño, con más de 6 años de experiencia elaborando cocadas. La tabla 5 detalla los ingredientes y costos de materia prima pertinentes a la receta de una caja de producto (12 unidades, 250 gramos). Para visualizar y comprender a detalle el costo unitario considerando todos los costos y gastos, revisar el capítulo 7 y ver el anexo 6.

Tabla 5. Receta para una caja de producto

Costo x caja						
PRODUCTO	UNIDADES X CAJA	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	INGREDIENTE	PRECIO UNITARIO	COSTO MP POR CAJA
Cocada	4	0,53	Libra	Coco rallado	\$0,95	\$0,50
		1,92		Yema de huevo	\$0,11	\$0,21
		0,14	Litro	Stevia	\$1,04	\$0,15
		0,05	Libra	Margarina	\$0,35	\$0,02
		0,01	Litro	Limón	\$0,05	\$0,00
		0,34	Libra	Azúcar	\$0,20	\$0,07
		0,24	Litro	Leche	\$0,80	\$0,19
		0,001	Libra	Antioxidante E-305	\$7,00	\$0,00
TOTAL					\$10,50	\$1,14
Troliches	4	0,056	Libra	Azúcar	\$0,20	\$0,01
		0,024	Litro	Stevia	\$1,04	\$0,02
		0,0528	Litro	Leche	\$0,80	\$0,04
		0,0116	libra	Antioxidante E-305	\$7,00	\$0,08
		0,00176	Gramos	Canela	\$0,50	\$0,20
		0,00296	Gramos	Harina de Trigo	\$0,27	\$0,05
TOTAL					\$9,81	\$0,41
Alfajor	4	0,056	Libra	Azúcar	\$0,20	\$0,01
		0,024	Litro	Stevia	\$1,04	\$0,02
		0,1	Litro	Leche	\$0,80	\$0,08
		0,00224	Libra	Antioxidante E-305	\$7,00	\$0,02
		0,16		Yema de huevo	\$0,11	\$0,02
		0,00176	Gramos	Canela	\$0,50	\$0,15
		0,08	Libra	Harina de Trigo	\$0,27	\$0,02
		0,00264	Gramos	Margarina	\$0,35	\$0,35
TOTAL					\$10,27	\$0,67
12		TOTAL COSTO CAJA 12 u				\$2,22

5.2.2.2 Estrategia de Precios

La determinación del precio significa un punto clave para el proyecto ya que funciona como estimulante de la demanda y dicta la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Según Lambin, Gallucci y Sicurello (2014), existen dos estrategias de precios para un producto nuevo: estrategia de precio desnatado y estrategia de precios de penetración. En vista que el mercado español presenta varios competidores, demanda sensible al precio, el producto presenta un grado de innovación media y ventajas de economías de escala, se opta por la estrategia de penetración, entrando al mercado con un precio menor que el de la competencia para lograr un posicionamiento rápido y fuerte.

Es importante indicar que el producto a elaborar posee un grado de diferenciación elevado ya que es un producto exótico en el mercado de destino, endulzado con stevia y obsequiando un producto hecho a mano (pulseras de hilo con la insignia y colores de Ecuador). Por lo tanto, el enfoque de inserción al

mercado es orientado a la competencia ya que se fija un precio por debajo del nivel de mercado para hallar una ventaja competitiva y potencializar el reconocimiento de marca.

5.2.2.3 Estrategia de Entrada

El método para ingresar al mercado español es mediante la exportación directa ya que la empresa vende directamente desde su mercado de origen a un importador, distribuidor en el mercado exterior. Dentro de la exportación directa, se empleará distribuidores, en este caso cadena de supermercados-hipermercados Carrefour, para llegar al consumidor final teniendo como beneficio su experiencia, presencia y conocimiento de mercado. Esta figura presenta varias ventajas como mayores ventas y utilidad, mayor control del proceso exportador, mayor conocimiento de mercado y cliente. (Vallejo, 2011).

Es necesario señalar que para convertirse en proveedor de Carrefour se requieren varios requisitos, entre ellos: los datos de fabricante (razón social, dirección), capacidad de producción, cartas de referencias comerciales, especificaciones y demanda del producto, entre otros. Un requisito importante para convertirse en proveedor es contar con el sistema de codificación SG1 con el fin de asegurar la calidad y emplear un lenguaje común para acelerar los flujos de comunicación y reducir costos de gestión. Adicionalmente, para incrementar la atractividad de compra se negociará en incoterm DAP, es decir que la mercancía se despachará directamente en el centro de distribución de Carrefour, obviando gestiones de aduana, documentación, transporte y demás.

5.2.2.4 Estrategia de Ajuste

Las estrategias de ajuste de precios son necesarias para tomar en cuenta las diferencias del consumidor y las variaciones del entorno. La figura 9 detalla las siete estrategias de ajuste según Kotler & Armstrong (2003).

Si es el caso, se emplearan varias estrategias, entre ellas: precio con descuento (% de descuento, segundo producto con descuento), precios psicológicos (uso del .99 en los precios), precio de valor (precio justo según servicio y calidad), precios promocionales (rebajas por temporada: Navidad, San Valentín, Día del

adulto mayor, Día de Reyes etc.) y precios internacionales (ajustes al mercado e industria). De preferencia, no se plantea el uso de las estrategias geográficas y discriminatorias ya que se quiere que el precio del producto sea estandarizado en todos sus puntos de venta.



Figura 9. Estrategias de Ajuste
Adaptado de Kotler & Armstrong (2003)

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de Distribución

Según establece Lambin, Gallucci y Sicurello en su Libro Dirección de Marketing (2014), un canal de distribución se define como la estructura formada y organizada para facilitar el intercambio desde el fabricante al consumidor final. Generar una estrategia de distribución es clave para el óptimo desempeño del negocio, sobre todo si se desea acceder a un mercado extranjero.

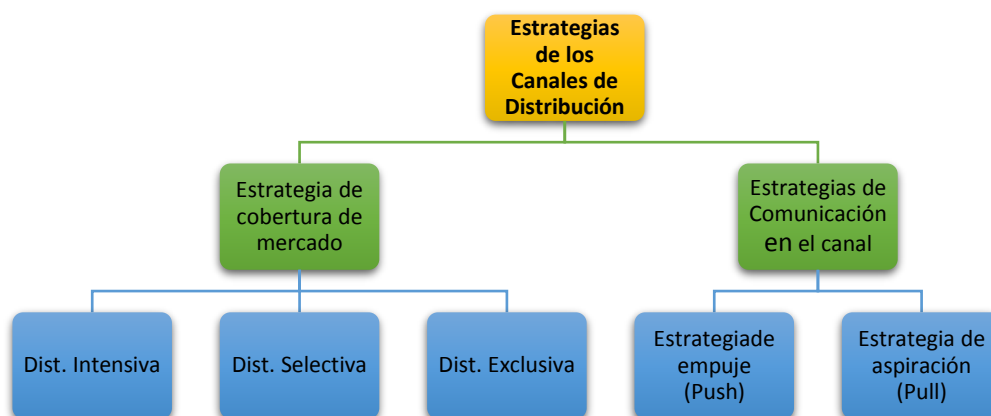


Figura 10. Estrategias de los Canales de Distribución
Adaptado de Lambin, Gallucci y Sicurello (2014)

Partiendo de la figura precedente, con el fin de lograr la cobertura de mercado deseada, se optó por una estrategia de distribución selectiva debido a que la

mercadería se despachará directamente en Madrid en el Centro Logístico Carrefour ubicado en el Polígono Casablanca de Torrejón de Ardoz y la red logística de Carrefour se encargará de la distribución en los diversos puntos de venta en Madrid.

5.2.3.2 Puntos de venta

La investigación de cliente arrojó que la mayoría de españoles adquieren sus dulces y productos de bollería en supermercados o panaderías. En Madrid existe una gran cantidad de supermercados, sin embargo, para atender al mercado objetivo, se escogió a Carrefour, una cadena de Supermercados francesa con 10 puntos de venta en la ciudad de Madrid, de los cuales se proveerá a 3 puntos de venta. Adicionalmente, como dato, un estudio realizado por la Organización de Consumidores y Usuarios de España (OCU, 2013) catalogó a los supermercados Carrefour en tercer lugar, superado por Mercadona y Alcampo, en tema preferencia del consumidor a precios económicos.

Es de conocimiento que lograr convertirse en un proveedor de supermercados requiere el cumplimiento de ciertos estándares, requerimientos y la presentación de una propuesta atractiva y diferente. Agustín Ramos, secretario general de Carrefour España comenta que las grandes cadenas analizan la capacidad de producción para el abastecimiento, tarifas de retención de ventas, calidad del producto, compromiso de esfuerzos de marketing y logística (Casilda, 2015).

5.2.3.3 Tipo y estructura del canal de distribución

Rafael Muñiz explica en su libro: "Marketing en el siglo XXI" (2014) los 4 tipos de canales de distribución que su vez se clasifican según el número de intermediarios siendo un canal directo o indirecto. En el canal indirecto se pueden distinguir dos canales: corto (1 intermediario) y largo (2 o más intermediarios).



Figura 11. Tipos de canales de distribución
Tomado de Martínez (2015)

Se consideró que el canal detallista o canal 2 es óptimo para el desarrollo del proyecto ya que se acopla a las necesidades del mismo. Éste canal, indirecto y corto, posee un nivel de intermediario, es decir del fabricante a Carrefour y ellos son los encargados de hacer llegar el producto al consumidor final. Cabe recalcar que se empezará a proveer solo a 3 puntos de venta Carrefour, los más cercanos al centro de Madrid y al parque del Retiro por la recurrencia del mercado objetivo en el sector. El anexo 5 explica gráficamente todo el proceso logístico y de distribución desde la planta de producción hasta el consumidor final en los supermercados Carrefour.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia promocional

Se determinan dos tipos de estrategias promocionales según el público al cual va ir dirigida la promoción: estrategias para consumidores y para comerciantes.

Tabla 6. Tipos de estrategia promocional

Estrategias para consumidores	Estrategias para comerciantes
<p>Motiva el deseo de compra del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Premios, cupones ➤ Ofertas, descuentos ➤ Muestras ➤ Concursos y sorteos 	<p>Estimula al intermediario a adquirir el producto, promover su publicidad e impulsar la compra del consumidor.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Bonos, comisiones ➤ Artículos gratis ➤ Incentivos

Adaptado de Fisher (2011)

5.2.4.2 Publicidad

La información obtenida en la investigación de Industria y cliente señala que el consumidor español prefiere la publicidad en folletos de supermercado, redes sociales, SMS al celular y en especial en los estantes donde se encuentre el producto, degustaciones, trípticos, volantes, entre otros. El anexo 10 detalla los medios publicitarios proyectados y costeados.

5.2.4.3 Promoción de ventas

Al introducirse en el mercado español, se empleará una promoción del producto con el fin de captar la atención de los consumidores y ganar presencia en el mercado. Un dato interesante que arrojó la investigación de cliente es la costumbre del consumidor español a revisar el folleto de descuentos o promociones de la tienda antes de hacer compras en la misma. Se puede utilizar este canal para crear promociones como porcentaje de descuento, segundo mitad de precio, realce de empaque, entre otros.

5.2.4.4 Fuerza de Ventas

Supermercados Carrefour actúan como nuestra fuerza de ventas ya que ellos son los encargados de vender el producto al consumidor final. Sin embargo, internamente el gerente de Comunicación es el encargado de evaluar la demanda según temporada, estación, etc., para impulsar la venta contratando motivadores de compra para realizar degustaciones, promociones, descuentos y haciendo más vistoso su lugar en percha.

5.2.4.5 Relaciones públicas

La empresa Dulce Tradición plantea obtener la cooperación y apoyo de diferentes entes públicos tanto nacionales e internacionales para lograr un mayor reconocimiento de marca y posicionándola con una imagen corporativa positiva y confiable. Entidades nacionales como ProEcuador, agencia de promoción a exportaciones, puede asesorarnos para participar en ferias o eventos de la industria. Adicionalmente, se trabajará para participar en medios periodísticos en Madrid como blogs o revistas tales como LAE Madrid blog o la revista Pastry Revolution.

6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y OPERACIONAL

6.1 Misión

La Misión describe el rol que desempeña actualmente la organización, es la razón de ser de la empresa (Kotler y Armstrong, 2004). Ante esta definición se establece la siguiente misión para la empresa Dulce Tradición:

“Dulce Tradición Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y exportación de dulces tradicionales del Ecuador, con el fin de satisfacer al consumidor español a través de un producto de calidad, diferenciado, a un precio aceptable y elaborado por personal capacitado, para así beneficiar tanto a los clientes, colaboradores y accionistas”.

6.2 Visión

“Posicionar la marca “Dulce Tradición” en el 2027 como una de las más reconocidas en la fabricación de dulces tradicionales ecuatorianos dentro el mercado internacional, velando siempre por la calidad y las necesidades del consumidor para así promover su cultura de consumo”.

6.3 Objetivos

6.3.1 Objetivos de mediano plazo

- Intensificar los esfuerzos de marketing durante el primer año de operaciones con el fin de lograr posicionamiento de marca.
- Recuperar la inversión en un periodo menor a 5 años con el Incorporar al menos dos nuevos dulces tradicionales a la cartera de productos en los dos primeros años
- Mantener una buena relación con los distribuidores para negociar una mejor posición en estantería, mayor participación en la página web del supermercado e inserción en otros puntos de venta de la cadena durante los 3 primeros años.
- Desarrollar e incrementar un nuevo dulce a la cartera de productos a partir del tercer año.

- Renegociar con los proveedores un incremento del 20% de crédito en la política de pago después del tercer año.

6.3.2 Objetivos a largo plazo

- Incrementar la capacidad productiva en un 20% con el objetivo de proveer a dos puntos de venta adicionales a partir del quinto año.
- Penetrar nuevos mercados ingresando en al menos tres ciudades principales de España en un periodo de 15 años.
- Distribuir en todos los Supermercados Carrefour ubicados en la ciudad de Madrid (10 sucursales) en un periodo de 10 años.
- Participar en ferias anuales o eventos para promocionar la marca y potencializar el producto ecuatoriano a partir del quinto año.
- Abrir puntos de venta propios como islas en centros comerciales con dulces tradicionales ecuatorianos dentro de un periodo de tiempo de 10 años.

6.4 Análisis

6.4.1 Tiempos

Con el fin de poseer niveles de producción eficientes y ocupar la capacidad instalada de la maquinaria, se establecen tiempos promedios en el área de producción para cumplir eficientemente con la entrega mensual del producto. A continuación se presenta una tabla con el tiempo promedio y cantidad de unidades producidas para elaborar un lote de producción, es decir el acumulado semanal de 4400 unidades de cada producto:

Tabla 7. Tiempo estándar de elaboración por producto

Producto	Unidades de producto x caja	Tiempo (H)	Q unidades	PPC Diaria	PPC Semanal
Troliches	4	1/2	110	880	4400
Alfajores	4	1	110	880	4400
Cocadas	4	1	110	880	4400
Total	12	2,5	330	2640	13200

Es importante mencionar que cada lote de producción estará identificado con una numeración del sistema SG1, requisito indispensable para ser proveedor de supermercados Carrefour. La aplicación indica la fecha de elaboración y expiración. Adicionalmente, se considera la capacidad instalada de la maquinaria (80% en el primer año, incrementándose un 5% anual hasta lograr el 100% de la capacidad en el quinto año) tomando como referencia la maquinaria de mayor uso, siendo la cocina y horno industrial.

6.4.2 Secuencia

Recepción y almacenamiento de la materia prima: Se receptorán las materias primas en el área de recepción de materiales y los productos serán almacenados en el cuarto de almacenamiento de los alimentos. Se escogerá una muestra de cada materia prima para realizar un control de calidad.

Clasificación de la materia prima: Se clasifica la materia prima por productos sólidos y líquidos. La materia prima sólida la constituyen los cocos, huevos, harina, margarina, canela, azúcar y limones. La materia prima líquida la conforman la leche y concentrado de stevia.

Pesado: Se pesa por separado la harina, azúcar, canela y coco rallado de acuerdo a la formulación del producto.

Rallado y tamizado: Los cocos son rallados previamente y posteriormente tamizados para eliminar cualquier dureza o grumo.

Extrusión: Las materias primas sólidas a excepción del coco rallado son llevadas al extrusor, una máquina capaz de hinchar cuarenta veces las materias primas produciendo una masa más deliciosa.

Mesclador: Se colocan los ingredientes, dependiendo la receta, en el mesclador para crear una masa homogénea. Para los alfajores, se mezcla por un lado los ingredientes del manjar (los mismos del troliche) y por otro, los ingredientes para la galleta y verter en una plancha de horno.

Cocina Industrial: La mezcla previa de manjar es utilizada tanto en los troliches y alfajores, se lleva a cocinar a fuego medio revolviendo constantemente. En el

caso de las cocadas, primero se derrite el azúcar y luego se agrega la mezcla pertinente.

Horneado: Las planchas con la masa de galleta se conducen en bandejas de acero a un horno industrial, donde son sometidas a una temperatura de 150 grados centígrados durante veinte minutos.

Enfriamiento: Inmediatamente después del proceso de cocción y horneado, se les baja la temperatura en un túnel de enfriamiento. En el caso de los troches y cocadas, se procede a la realizar bolitas de la masa elaborada. Para los alfajores se emplea un molde circular determinado.

Control de calidad 1: Se realiza una muestra aleatoria de tres productos por lote y se analiza las cualidades del producto, humedad y pH.

Empaquetado: Posteriormente, el producto es conducido a la máquina empacadora donde se sella y se empaca al vacío. Se coloca los empaques en las cajas de cartón.

Control de calidad 2: Se verifica que el producto esté empacado al vacío. De manera aleatoria se abre un producto para comprobar la consistencia. Si el producto tiene alguna inconsistencia se lo vuelve a empacar. Luego de esto, se empaca el producto nuevamente en la caja de cartón.

Almacenamiento: Se almacenan cuarenta y cuatro cajas de producto en las cajas grandes para el traslado internacional, las cuales se registran con código de barras y logotipo de la empresa.

Logística: La empresa DHL se encarga de todo el proceso logístico (incoterm DAP), desde recoger el pedido en la planta de producción, el transporte interno al puerto marítimo en el país de origen, documentación en aduana, transporte internacional, desaduanización del producto y entrega del pedido en el centro de distribución Carrefour en Madrid. (Para visualizar los detalles del mismo, revisar el anexo 4. cotización DHL).

Distribución: Una vez el pedido se encuentra en el centro de distribución, los transportes de los supermercados Carrefour se encargan de distribuir el producto en los diferentes puntos de venta.

Servicio Post- venta: Se controla y evalúa la entrega del producto y se atiende cualquier requerimiento de los distribuidores del país de destino o consumidor final a través de la página web o directamente comunicándose con las oficinas.

6.4.3 Personal

Con el fin de asegurar la calidad del talento humano, se realizará un proceso de selección para los cargos solicitados. La empresa Dulce Tradición, al ser una empresa legalmente constituida, se apegará a todas las normativas de la ley vigente de empleo y a través del cumplimiento del artículo N. 12 del Código de Trabajo (2005), se formalizarán los derechos, obligaciones y beneficios del empleado en contratos de acuerdo mutuo entre el empleador y empleado.

La tabla 8 presenta el rol de pagos del año 1 requerido para la empresa Dulce Tradición con los respectivos sueldos y salarios. Para la proyección de sueldos y salarios, se consideró el aumento de la producción representada en el número de operarios y se tomó un incremento del 3.5% en el salario básico unificado ya que la tendencia de estos últimos tres años ha variado dentro de un rango de 3% a 4% según datos del Banco Central.

Tabla 8. Nómina del Personal

DULCE TRADICIÓN											
NÓMINA DE PERSONAL											
Año 1											
ROL DE PAGOS						PROVISIONES					
Cargo	Cantidad	Sueldo mensual	Total Sueldo mensual	Total sueldo anual	Aporte personal (9,35%)	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	APORTE PATRONAL (12,15%)	TOTAL PROVISIONES	TOTAL LÍQUIDO ANUAL
ADMINISTRATIVOS (MOI)											
Gerente General	1	\$1.500,00	\$1.500,00	\$18.000,00	\$ 1.683,00	\$1.500,00	\$ 375,00		\$ 2.187,00	\$4.062,00	\$ 20.379,00
Gerente Comercial	1	\$900,00	\$900,00	\$10.800,00	\$ 1.009,80	\$900,00	\$ 375,00		\$ 1.312,20	\$2.587,20	\$ 12.377,40
Secretaria Administrativa	1	\$450,00	\$450,00	\$5.400,00	\$ 504,90	\$450,00	\$ 375,00		\$ 656,10	\$ 1.481,10	\$ 6.376,20
TOTAL ADMINISTRATIVOS	3	\$ 2.850,00	\$ 2.850,00	\$ 34.200,00	\$ 3.197,70	\$ 2.850,00	\$ 1.125,00	\$ -	\$ 4.155,30	\$ 8.130,30	\$ 39.132,60
OPERATIVOS (MOD)											
Jefe de producción	1	\$800,00	\$800,00	\$9.600,00	\$ 897,60	\$800,00	\$ 375,00		\$ 1.166,40	\$2.341,40	\$ 11.043,80
Operador	3	\$400,00	\$1.200,00	\$14.400,00	\$ 1.360,80	\$400,00	\$ 375,00		\$ 1.749,60	\$2.524,60	\$ 15.563,80
TOTAL OPERATIVOS	4	\$ 1.200,00	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00	\$ 2.258,40	\$ 1.200,00	\$ 750,00	\$ -	\$ 2.916,00	\$ 4.866,00	\$ 26.607,60
TOTAL NÓMINA	7	\$ 4.050,00	\$ 4.850,00	\$ 58.200,00	\$ 5.456,10	\$ 4.050,00	\$ 1.875,00	\$ -	\$ 7.071,30	\$ 12.996,30	\$ 65.740,20

Adicionalmente, se aplica el artículo N.- 47 del Código de Trabajo (2005) que establece una jornada máxima de trabajo de 8 horas diarias, sin exceder las cuarenta horas semanales o si es el caso se pagarán horas extras según lo que establece la ley.

6.4.4 Infraestructura

6.4.4.1 Maquinaria

El proceso de elaboración de los productos Dulce Tradición requiere diferentes máquinas, equipos, muebles y enseres (Ver anexo 8) necesarios para la producción de 4 lotes de mensuales de 13200 unidades cada uno.

6.4.4.2 Establecimiento

La empresa estará ubicada en Carcelén industrial, debido a la cercanía de empresas proveedoras y de la empresa encargada de la logística, así como otras grandes como Tramaco Express y Servientrega. Adicionalmente, el arriendo es más económico en este sector, aproximadamente entre \$450-\$800 los 250 m². Cabe recalcar que no se necesita una ubicación de alta afluencia comercial ya que la empresa no es un punto de venta directo y se dedica netamente a la exportación de producto.

La planta de producción será adecuada para que los procesos previamente descritos que se lleven a cabo de la mejor forma. Las áreas dentro del establecimiento están distribuidas de una manera funcional para que faciliten los procesos de producción y control. Por consiguiente, el establecimiento está conformado por las siguientes áreas:

- Zona de descarga y despacho
- Zona de producción
- Zona de Aseo
- Cuarto de almacenamiento
- Zona de empaquetado
- Área administrativa

6.5 Estructura Organizacional

6.5.1 Legal

La empresa Dulce Tradición se constituirá como una compañía limitada. La tabla 9 destaca las características de dicho tipo de compañía. Adicionalmente, se obtendrán los permisos correspondientes al establecimiento comercial tales como: patente municipal, permiso de bomberos, Control Sanitario ARCSA, Ministerio de Salud, IESS, entre otros. Para visualizar en detalle, revisar el anexo 6 de gastos de constitución con un valor de 3802.28 dólares.

Tabla 9. Características de Compañía Limitada

Nombre	Razón social "Compañía Limitada"
Número de Socios	2-15 socios. Personas naturales o jurídicas
Capital	Aporte min de \$400. Participaciones no negociables pero transferibles
Responsabilidad	Limitada por el monto de la aportación
Duración	Indefinido

Adaptado de Supercias (2015)

Como dato interesante, acorde al estudio de Doing Business del Banco Mundial (2016) se ubica al Ecuador en el puesto 144 analizando 10 aspectos del país que influyen en la facilidad de hacer negocios, entre ellos, la apertura de un negocio y cabe destacar que Ecuador se sitúa por encima del promedio a comparación de América Latina y el Caribe. También señala que dar apertura a un negocio en Ecuador toma alrededor de 48.5 días. Son alrededor de once procedimientos los que se tiene que cumplir y representa aproximadamente el 21% del ingreso personal per cápita

Dentro de las distintas regulaciones que necesita la empresa se encuentran:

- Escritura de la Constitución de la empresa en el registro mercantil
- Patente municipal
- Obtención del RUC en el Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Permiso ARCSA (La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria)

- Informe de regulación y licencia metropolitana
- Permiso Bomberos de Quito
- SENA (registro de importador) y obtención de Token
- Ministerio de Salud (establecimiento, personal y alimentos)
- Registro en la Superintendencia de compañías
- Afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

6.6 Diseño Organizacional

6.6.1 Tipo de Estructura

Como señala Galindo y Martínez (2005) en su libro Fundamentos de Administración, define a una estructura organizativa como: “un conjunto de relaciones para facilitar la división de tareas y su posterior coordinación con vistas al logro eficiente de los objetivos”. Ante esta definición, se determinó que se optará por una estructura organizacional lineo-funcional ya que maneja un sistema claro y sencillo que facilita la toma de decisiones. Además, es útil en empresas pequeñas y al fusionarse con el modelo de la organización funcional, se aprovechan las ventajas de poseer mayor especialización, se obtiene la más alta eficiencia del recurso humano y se distribuye las responsabilidades disminuyendo la presión sobre un solo jefe.

6.6.2 Organigrama

El equipo humano con el cual cuenta la empresa son personas con experiencia en el sector alimenticio. Si bien la experiencia de los operarios fue adquirida de manera empírica, la empresa propone capacitaciones a los empleados para contar con personal a la vanguardia y haga uso eficiente de la maquinaria disponible. Se plantea crear métodos y procedimientos tales como pausas activas, empleado del mes, tiempo de desayuno, entre otros, que permitan al personal comprometerse con su función y con los objetivos de la empresa, para de esta manera lograr una cultura organizacional eficaz.



Figura 12. Organigrama

Se ha estimado un total de 7 trabajadores para el año 1, aumentando en el tercer y quinto año en concordancia al incremento de la producción. El diseño de puestos ha sido elaborado en base al perfil requerido y funciones que cumplirá y desempeñara cada colaborador, ver tabla 10:

Tabla 10. Perfil de Colaboradores

PERFIL REQUERIDO		FORMACIÓN REQUERIDA			FUNCIONES
Cargo	Descripción General	Título	Experiencia	Reporte	Actividades y Habilidades
Gerente General	Representante legal y máxima autoridad en la empresa	Ing. Adm de Empresas	Min 3 años	Socios	Profesional proactivo, cualidades de liderazgo y emprendimiento, responsable, poder de negociación, habilidades de comunicación y solución de conflictos.
	Encargado del correcto funcionamiento de la empresa, maneja la parte				Crear y mantener excelentes relaciones con todos los grupos de interés de la empresa.
Gerente Comercial	A cargo del área comercial (ventas y marketing)	Ing. Comercial	Min 2 años	Gerente General	Gestión Administrativa y estratégica
	Ejecución de políticas de comercialización orientadas al logro de una				Negociación con los canales de distribución
Secretaria Administrativa	Soporte al área administrativa	Técnico Contable / Administrativo	Min 1 año	Gerente General y Comercial	Seguimiento y monitoreo de las ventas
	Conocimientos contables y manejo de				Habilidades de recepcionista y atención al cliente
Jefe de Producción	Gestión del proceso de producción	Ing. Industrial o TSU en Alimentos	Min 2 años	Gerente General	Elaborar rol de pagos, entrega oportuna
	Coordinación proveedores asegurando calidad y tiempos de entrega				Manejo del directorio y cronograma
Operador de Producción	Preparación y montaje de equipos de	Mínimo nivel medio en ramas técnicas	Min 6 meses	Jefe de Producción	Realizar oficios, memos, coordinar reuniones
	Control y desempeño de los procesos de producción				Manejo de facturas y sistema contable
	Cumplimiento procedimientos y prácticas de producción				Profesional proactivo, trabajo en equipo, colaborador, responsable buena comunicación y planificación
					Establecer el control de calidad de cada lote de producción
					Responsable de higiene y seguridad ocupacional del personal
					Relación con proveedores
					Adquisición de materiales y mantenimiento de equipos
					Proactividad, capacidad para seguir las instrucciones y tareas físicas rutinarias, habilidad para detectar y resolver problemas
					Preparar equipos y componentes para la producción
					Seleccionar y pesar la materia prima
					Empacar el producto
					Trabajar en equipo por el cumplimiento de metas de producción

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Fuente de Ingresos

La fuente de ingresos proviene de la venta de los productos a elaborar, es decir, de la exportación de dulces tradicionales ecuatorianos a distribuidores mayoristas en el mercado español (Carrefour). El producto al público será comercializado en cajas de 12 unidades a un precio DAP de 7 dólares durante los 5 años para incrementar la atractividad de la negociación con distribuidores y con un precio de venta sugerido de 9 euros con el fin de destacarse y estar dentro de los rangos de la competencia. La proyección de la cantidad de ventas se basó en el crecimiento del sector confites (3%). El cálculo de punto de Equilibrio se encuentra en el anexo 9.

Tabla 11. Ventas Proyectadas

Ventas proyectadas (\$)					
Años	1	2	3	4	5
Cantidad (Cajas 12 u)	52.800,00	54.384,00	56.015,52	57.695,99	59.426,87
Precio	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00
Ventas Proyectadas (\$)	\$ 369.600,00	\$ 380.688,00	\$ 392.108,64	\$ 403.871,90	\$ 415.988,06
Ventas Efectivo 40%	\$ 147.840,00	\$ 152.275,20	\$ 156.843,46	\$ 161.548,76	\$ 166.395,22
Ventas Crédito 60%	\$ 221.760,00	\$ 228.412,80	\$ 235.265,18	\$ 242.323,14	\$ 249.592,83

7.1.2 Estructura de Costos

La empresa posee costos fijos y costos variables que cambian según la producción. Por un lado, se consideró como costo fijo al mantenimiento preventivo de maquinarias y equipos, al arriendo de la planta y servicios básicos. Como variables se tomó a la mano de obra directa, materia prima e insumos. La materia prima e insumos se proyectaron con el incremento del promedio de la inflación de Ecuador de los últimos 5 años de 3.75% según datos del Banco Central (2016). Dicho insumos se manejan utilizando un control de inventario FIFO (First In, First Out) aprovechar la calidad y frescura de los mismos. La mano de obra creció en un 3.5% que representa la variación promedio del salario básico unificado que varió dentro del rango 3%-4% en los 3 últimos años. Por último, el arriendo se incrementó en un 10% ya que es el derecho máximo de incremento según la Ley de Arrendamiento e inquilinato.

7.1.3 Gastos Principales

Como gastos principales se consideraron los sueldos administrativos (incrementada en un 3.5% de la variación del SBU), gasto de marketing y gasto de servicios contratados (limpieza, vigilancia/seguridad, logística internacional, Internet y codificación GS1), todos éstos proyectados acorde el promedio de inflación de 3.75%. Para observar el detalle de dichos servicios, ver el anexo 6.

7.1.4 Márgenes de Ganancia

La tabla 12 muestra el margen de ganancia tomando en cuenta un precio de venta de \$7, así como los costos y gastos mencionados anteriormente.

Tabla 12. Margen de Ganancia

Año	Precio de Venta	Costos	Ganancia	Margen de Ganancia
Año 1	\$ 7,00	\$ 4,61	\$ 2,39	34%
Año 2	\$ 7,00	\$ 4,57	\$ 2,43	35%
Año 3	\$ 7,00	\$ 4,60	\$ 2,40	34%
Año 4	\$ 7,00	\$ 4,65	\$ 2,35	34%
Año 5	\$ 7,00	\$ 4,71	\$ 2,29	33%

Como se aprecia en la tabla anterior, se posee un margen de ganancia entre el 33%-35%. Posee dichas variaciones debido a la contratación del personal en el año 3 y año 5 para manejar el incremento de la producción.

7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

7.2.1 Inversión Inicial

La inversión inicial que requiere la empresa está conformada por activos fijos e intangibles, capital de trabajo, adecuaciones de planta, arriendo y gastos de constitución, como se observa en la tabla 13.

Tabla 13. Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Capital de Trabajo	\$ 48.977,99
Arriendo	\$ 8.400,00
Adecuaciones de planta	\$ 10.000,00
Activos Intangibles	\$ 1.300,00
Activos Fijos	\$ 41.168,30
Maquinaria	\$ 26.464,90
Equipos	\$ 5.779,00
Muebles y enseres	\$ 3.110,00
Menaje	\$ 2.785,40
Equipos de computación	\$ 3.029,00
Gastos de constitución	\$ 3.802,28
TOTAL	\$ 154.816,87

7.2.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo se compone de los costos de producción y gastos administrativos necesarios para operar 3 meses. El detalle de capital de trabajo se encuentra en el anexo 7.

7.2.3 Estructura de Capital

El 60% de la inversión inicial (\$92 890.12) se financia a través de un préstamo de una institución financiera, el 40% restante corresponde a capital de accionistas (\$61 926.75). Debido a la inestabilidad económica que generan las próximas elecciones presidenciales, se escogió una institución financiera privada con 100 años de experiencia en el mercado ecuatoriano, Banco del Pichincha. Este banco, además de poseer sucursales en el país de destino, posee una tasa de interés para créditos productivos de 11.23% (Banco del Pichincha, 2017).

7.3 Proyección de Estados Financieros

7.3.1 Estado de Resultados

El Estado de Resultados mensual del primer año se encuentra en el anexo 11. Las ventas incrementan según los meses de mayor demanda (ver capítulo 5).

Tabla 14. Estado de Resultados

Estado de Resultados					
Dulce Tradición CÍA LTDA					
	1	2	3	4	5
Ingresos					
Cantidad	52.800	54.384	56.559	58.822	61.175
Precio	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00
Ingresos por ventas	\$ 369.600,00	\$ 380.688,00	\$ 395.915,52	\$ 411.752,14	\$ 428.222,23
Costo Total de Producción					
Materia Prima e insumos	\$ 117.771,76	\$ 122.188,20	\$ 126.770,26	\$ 131.524,14	\$ 136.456,30
Mano de Obra	\$ 26.607,60	\$ 26.800,45	\$ 31.790,54	\$ 32.617,04	\$ 38.722,02
Total Costos de Producción	\$ 144.379,36	\$ 148.988,65	\$ 158.560,80	\$ 164.141,18	\$ 175.178,32
Mantenimiento	\$ 400,00	\$ 415,00	\$ 430,56	\$ 446,71	\$ 463,46
Arriendo de planta	\$ 8.400,00	\$ 9.240,00	\$ 10.164,00	\$ 11.180,40	\$ 12.298,44
Servicios Básicos	\$ 3.600,00	\$ 3.735,00	\$ 3.875,06	\$ 4.020,38	\$ 4.171,14
Depreciación MAQ	\$ 2.752,83	\$ 2.752,83	\$ 2.752,83	\$ 2.752,83	\$ 2.752,83
Total Costos Ind Fabricación	\$ 15.152,83	\$ 16.142,83	\$ 17.222,46	\$ 18.400,32	\$ 19.685,87
Costo Total de Producción	\$ 159.532,19	\$ 165.131,48	\$ 175.783,25	\$ 182.541,50	\$ 194.864,19
Utilidad Bruta	\$ 210.067,81	\$ 215.556,52	\$ 220.132,27	\$ 229.210,64	\$ 233.358,03
MKT y Publicidad	\$ 13.550,00	\$ 8.565,00	\$ 6.945,00	\$ 6.085,00	\$ 5.805,00
Sistema de Seguridad	\$ 1.047,20	\$ 1.086,47	\$ 1.127,21	\$ 1.169,48	\$ 1.213,34
Amortización	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00
Internet	\$ 783,86	\$ 813,26	\$ 843,76	\$ 875,40	\$ 908,22
Exportación	\$ 25.569,36	\$ 26.528,21	\$ 27.523,02	\$ 28.555,13	\$ 29.625,95
Sueldos	\$ 39.132,60	\$ 39.409,38	\$ 39.450,13	\$ 39.492,31	\$ 39.535,97
Afiliación SG1	\$ 2.932,00	\$ 3.041,95	\$ 3.156,02	\$ 3.274,37	\$ 3.397,16
Limpieza	\$ 3.360,00	\$ 3.477,60	\$ 3.599,32	\$ 3.725,29	\$ 3.855,68
Total Gastos Administrativos	\$ 86.635,02	\$ 83.181,87	\$ 82.904,46	\$ 83.436,99	\$ 84.601,32
Utilidad operativa	\$ 123.432,78	\$ 132.374,65	\$ 137.227,81	\$ 145.773,65	\$ 148.756,71
Intereses Préstamo	\$ 9.691,60	\$ 7.956,39	\$ 6.015,96	\$ 3.846,05	\$ 1.419,52
Utilidad antes de impuestos	\$ 113.741,18	\$ 124.418,26	\$ 131.211,84	\$ 141.927,60	\$ 147.337,20
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 25.023,06	\$ 27.372,02	\$ 28.866,61	\$ 31.224,07	\$ 32.414,18
UTILIDAD NETA	\$ 88.718,12	\$ 97.046,24	\$ 102.345,24	\$ 110.703,53	\$ 114.923,01
Reserva Legal	\$ 4.435,91	\$ 4.852,31	\$ 5.117,26	\$ 5.535,18	\$ 5.746,15
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 84.282,22	\$ 92.193,93	\$ 97.227,98	\$ 105.168,35	\$ 109.176,86

7.3.2 Estado de Situación Financiera

Se realizó la proyección a 5 años del estado de situación financiera que resume los activos, pasivos y capital de la empresa. En el anexo 12 se encuentra el Estado de Situación Financiera mensual del primer año y se observan las políticas de cobro, 60% a crédito y 40% a efectivo, en 30 días. También, se aprecia la política de pago a proveedores, 30% crédito 70% a contado, en 30 días durante los tres primeros años. Para los dos siguientes, se incrementa el crédito a 50% y 50% a efectivo debido a una renegociación.

Tabla 15. Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
DULCE TRADICIÓN CÍA LTDA						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
Efectivo	\$ 112.348,57	\$ 147.840,00	\$ 129.883,46	\$ 104.981,82	\$ 100.186,13	\$ 138.765,27
Cuentas por Cobrar		\$ 221.760,00	\$ 228.412,80	\$ 237.549,31	\$ 247.051,28	\$ 256.933,34
Inventario		\$ 117.771,76	\$ 122.188,20	\$ 126.770,26	\$ 131.524,14	\$ 136.456,30
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 112.348,57	\$ 487.371,76	\$ 480.484,46	\$ 469.301,39	\$ 478.761,56	\$ 532.154,91
Maquinaria, muebles, equipo y enseres	\$ 41.168,30	\$ -	\$ -	\$ 2.785,40		
Depreciación Acumulada		\$ 2.752,83	\$ 5.505,66	\$ 8.258,50	\$ 11.011,33	\$ 13.764,16
Activos Intangibles	\$ 1.300,00					
Amortización Acumulada		\$ 260,00	\$ 520,00	\$ 780,00	\$ 1.040,00	\$ 1.300,00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 42.468,30	\$ 3.012,83	\$ 6.025,66	\$ 11.823,90	\$ 12.051,33	\$ 15.064,16
TOTAL ACTIVOS	\$ 154.816,87	\$ 490.384,59	\$ 486.510,13	\$ 481.125,28	\$ 490.812,89	\$ 547.219,07
PASIVOS						
Cuentas por pagar proveedores		\$ 35.331,53	\$ 36.656,46	\$ 38.031,08	\$ 65.762,07	\$ 68.228,15
Cuentas por pagar empleados		\$ 65.740,20	\$ 66.209,83	\$ 71.240,67	\$ 72.109,35	\$ 78.257,99
Impuestos por pagar		\$ 25.023,06	\$ 27.372,02	\$ 28.866,61	\$ 31.224,07	\$ 32.414,18
Deuda a largo plazo	\$ 92.890,12	\$ 78.217,79	\$ 61.810,25	\$ 55.794,29	\$ 51.948,24	\$ 50.528,72
TOTAL PASIVOS	\$ 92.890,12	\$ 204.312,58	\$ 192.048,56	\$ 193.932,65	\$ 221.043,74	\$ 229.429,04
PATRIMONIO						
PATRIMONIO	\$ 61.926,75	\$ 286.072,01	\$ 294.461,56	\$ 287.192,64	\$ 269.769,15	\$ 317.790,03
Capital	\$ 61.926,75	\$ 281.636,10	\$ 289.609,25	\$ 282.075,37	\$ 264.233,98	\$ 312.043,87
Utilidades Retenidas		\$ 4.435,91	\$ 4.852,31	\$ 5.117,26	\$ 5.535,18	\$ 5.746,15
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 154.816,87	\$ 490.384,59	\$ 486.510,13	\$ 481.125,28	\$ 490.812,89	\$ 547.219,07
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valoración de la empresa	\$ 154.816,87	\$ 490.384,59	\$ 486.510,13	\$ 481.125,28	\$ 490.812,89	\$ 547.219,07

7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

A continuación se presenta el Estado de Flujo de Efectivo proyectado a 5 años, segmentando y detallando las diferentes actividades de operación, financiamiento e inversión donde se destina el efectivo.

Tabla 16. Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO					
DULCE TRADICIÓN					
	1	2	3	4	5
SALDO INICIAL DE EFECTIVO	\$ 195.911,96	\$ 129.883,46	\$ 104.981,82	\$ 100.186,13	\$ 138.765,27
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN					
(+) Utilidad Neta	\$ 84.282,22	\$ 92.193,93	\$ 97.227,98	\$ 105.168,35	\$ 109.176,86
(+) Gastos No Financieros					
Gastos Depreciación	\$ 2.752,83	\$ 2.752,83	\$ 2.752,83	\$ 2.752,83	\$ 2.752,83
Gastos Amortización	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00	\$ 260,00
(-) Incremento Cuentas por Cobrar	\$ 221.760,00	\$ 6.652,80	\$ 9.136,51	\$ 9.501,97	\$ 9.882,05
(-) Inventario					
Inv Materia Prima e Insumos	\$ 117.771,76	\$ 122.188,20	\$ 126.770,26	\$ 131.524,14	\$ 136.456,30
(+) Incremento Cuentas por Pagar					
Cuentas por pagar Proveedores	\$ 35.331,53	\$ 1.324,93	\$ 1.374,62	\$ 27.730,99	\$ 2.466,08
Cuentas por pagar Empleados	\$ 65.740,20	\$ 66.209,83	\$ 71.240,67	\$ 72.109,35	\$ 78.257,99
Cuentas por pagar SRI	\$ 25.023,06	\$ 27.372,02	\$ 28.866,61	\$ 31.224,07	\$ 32.414,18
Efectivo Neto de las actividades de operación	\$ (126.141,92)	\$ 61.272,54	\$ 65.815,93	\$ 98.219,48	\$ 78.989,59
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN					
(-) Adquisiciones de Activos Fijos	\$ 41.168,30		\$ (2.785,40)	\$ -	
(-) Adquisiciones Activos Intangibles	\$ 1.300,00				
Efectivo Neto de las actividades de inversión	\$ (42.468,30)	\$ -	\$ (2.785,40)	\$ -	\$ -
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO					
(-) Disminución de Préstamo a largo plazo	\$ 92.890,12	\$ 78.217,79	\$ 61.810,25	\$ 55.794,29	\$ 51.948,24
(-) Intereses pagados	\$ 9.691,60	\$ 7.956,39	\$ 6.015,96	\$ 3.846,05	\$ 1.419,52
Efectivo Neto de las Actividades de Finaciamento	\$ 102.581,72	\$ (86.174,18)	\$ (67.826,22)	\$ (59.640,34)	\$ (53.367,76)
INCREMENTO NETO DE EFECTIVO	\$ (66.028,50)	\$ (24.901,64)	\$ (4.795,68)	\$ 38.579,14	\$ 25.621,83
Efectivo neto previsto para el periodo	\$ 129.883,46	\$ 104.981,82	\$ 100.186,13	\$ 138.765,27	\$ 164.387,11

7.3.4 Estado de Flujo Libre de Caja de la Empresa

El Flujo Libre mide la capacidad que tiene una empresa de generar flujos o caja independientemente de su estructura de financiación.

Tabla 17. Flujo Libre de Caja de la Empresa

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
DULCE TRADICIÓN						
Año	0	1	2	3	4	5
Utilidad Neta		\$ 84.282,22	\$ 92.193,93	\$ 97.227,98	\$ 105.168,35	\$ 109.176,86
(+) Depreciación		\$ 2.752,83	\$ 2.752,83	\$ 2.752,83	\$ 2.752,83	\$ 2.752,83
(+) Gasto en Intereses		\$ 9.691,60	\$ 7.956,39	\$ 6.015,96	\$ 3.846,05	\$ 1.419,52
(-) CAPEX	\$ -	\$ 45.481,13	\$ 6.025,66	\$ 8.811,06	\$ 3.240,26	\$ 6.025,66
(-) Cambios capital de trabajo	\$ -	\$ 195.911,96	\$ 8.994,81	\$ 9.463,06	\$ 9.959,53	\$ 10.486,16
FLUJO LIBRE DE LA FIRMA	\$ (154.358,04)	\$ 89.617,89	\$ 89.663,07	\$ 100.737,35	\$ 99.263,92	\$ 96.837,39
VALOR PRESENTE	\$ (154.358,04)	\$ 69.275,93	\$ 55.007,18	\$ 49.181,22	\$ 37.921,97	\$ 25.261,74
						Valor terminación
						\$ 115.514,00

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

7.4.1 Estado de Flujo de Caja del Inversionista

Este estado calcula las inversiones y los beneficios de un proyecto, teniendo en cuenta los aportes de capital de los inversionistas (Sarmiento, 2000).

Tabla 18. Flujo de Caja del Inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
DULCE TRADICIÓN						
Año	0	1	2	3	4	5
Flujo libre de la firma	\$ (154.358,04)	\$ 89.617,89	\$ 89.663,07	\$ 100.737,35	\$ 99.263,92	\$ 96.837,39
(-) Intereses pagado*(1-t)		\$ 8.603,24	\$ 7.062,89	\$ 5.340,37	\$ 3.414,14	\$ 1.260,11
(+) Nuevos prestamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)Repago deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO LIBRE DEL INVERSION	\$ (154.358,04)	\$ 81.014,65	\$ 82.600,18	\$ 95.396,98	\$ 95.849,78	\$ 95.577,28
VALOR PRESENTE	\$ (154.358,04)	\$ 62.625,51	\$ 50.674,18	\$ 46.573,99	\$ 36.617,66	\$ 29.090,80
						Valor terminación
						\$ 40.353,78

7.4.2 Tasa de Descuento

Para determinar la viabilidad financiera del proyecto y descontar los flujos de caja es necesario calcular la tasa de descuento (WACC). Para su cálculo, se consideran las algunas variables aplicando la siguiente fórmula:

$$WACC = \left[\left(\frac{D}{C+D} \right) Rd + \left(\frac{C}{C+D} \right) Rc * (1 - T imp) \right]$$

Figura 13. Ecuación WACC

La tabla 19 indica los valores de las variables utilizadas para el cálculo del WACC. Este índice se encuentra en un rango del 25% a 29%.

Tabla 19. Cálculo de la Tasa de Descuento

Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón deuda capital	0,71	0,65	0,68	0,82	0,72
Beta apalancada	1,23	1,19	1,21	1,31	1,24
Deuda	\$ 78.217,79	\$ 61.810,25	\$ 55.794,29	\$ 51.948,24	\$ 50.528,72
Capital	\$ 195.911,96	\$ 204.906,77	\$ 214.369,83	\$ 224.329,36	\$ 234.815,52
WACC	29,36%	26,00%	25,66%	27,79%	25,52%

7.4.3 Criterios de Valoración

Para valorar los resultados obtenidos, es importante calcular el costo de capital (CAPM) ya que relaciona el riesgo de invertir en un activo financiero y la rentabilidad que se espera obtener por el riesgo de inversión en el proyecto. Para su cálculo se emplean las siguientes variables:

Tabla 20. Variables para el cálculo CAPM

Variables	Tasa	Fuente
Riesgo país (2016)	6,83%	J.P Morgan Index (EMBI,2016)
Beta desapalancado (2016)	0,72	Damodaran (2016) Ind Alimentos
Tasa libre de riesgo	2,50%	Volsa de Valores Quito (2016)
Rendimiento del mercado	10,21%	Damodaran (2016) Ind Alimentos

Con todas las variables antes mencionadas y el beta apalancado, se procede al cálculo del CAPM como se aprecia a continuación:

Tabla 21. Cálculo CAPM

Variable	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón deuda capital	0,7142	0,6522	0,6753	0,8194	0,7220
Beta apalancada	1,2342	1,1896	1,2062	1,3100	1,2398
CAPM	18,85%	18,50%	18,63%	19,43%	18,89%

La tabla 21 indica los valores en porcentaje del CAPM y se observa un rango creciente entre un 18% a 19%. En el quinto año se aprecia un decremento debido a la reposición y adquisición de insumos y maquinaria.

Adicionalmente, para evaluar la rentabilidad del proyecto, se calcularon indicadores como VAN, TIR, IR y periodo de recuperación considerando los flujos obtenidos tanto para la empresa y el inversionista.

Tabla 22. Criterios de valoración

Indicadores	Empresa	Inversionista
VAN	\$ 197.804,00	\$ 111.577,88
IR	2,2815	1,7229
TIR	53%	48%

Los valores anteriores demuestran que el proyecto es viable ya que presentan, tanto para la empresa e inversionista, valores presentes netos positivos, es decir que el monto invertido se recupera. El índice de rentabilidad (IR) representa que la inversión es efectiva ya que se genera más de un dólar por cada dólar invertido. En efecto, en el caso de la empresa se obtiene una rentabilidad del 228% por cada dólar invertido y en el caso del inversionista un 172%.

También, se observa una TIR de 53% y 48, es decir, que el proyecto ofrece un rendimiento superior al 50% en ambos casos y que es capaz de cubrir los costos de capital del monto financiado. Por último, el periodo de recuperación de la inversión total para el proyecto es de 2.54 años.

7.5 Índices Financieros

Los indicadores financieros son herramientas de decisión para cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa (Gerencie, 2015). El anexo 9

presenta indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad con su respectiva fórmula.

Primeramente, se realizaron los indicadores de liquidez que señalan que la empresa cuenta con la capacidad y recursos para pagar sus deudas y obligaciones. En este punto se efectuaron los indicadores de liquidez corriente que indican que por cada dólar de pasivo corriente se obtiene un valor entre un rango de 2,80 a 3,90 dólares. La prueba ácida nos indica que la empresa está en capacidad de cancelar sus pasivos corrientes sin liquidar inventarios.

Referente a los índices de endeudamiento, se calcularon los indicadores de endeudamiento sobre activos, de apalancamiento y concentración de endeudamiento. Se refleja que si bien el patrimonio se encuentra comprometido, no representa un riesgo para sus activos.

En cuanto a los indicadores de rentabilidad, se efectuaron los indicadores de rentabilidad financiera (ROE), de los activos (ROA) y sobre la inversión (ROI). Se evidencia una tendencia positiva ya que por \$100 de activos se genera alrededor de \$20 de utilidad neta, caso similar al ROI que demuestra que la inversión es rentable y justificable. El ROE se encuentra por encima de la tasa de interés del monto financiado por lo tanto se compensa el riesgo del proyecto.

Por último, referente a los indicadores de actividad, se aplicaron los indicadores de rotación de ventas, activo fijo e impacto de gastos de administración y ventas. Se denota una rotación constante de ventas y activos fijos correctos acorde al movimiento de la industria de alimentos que es muy dinámica. Finalmente, en cuanto al impacto de los gastos en las ventas poseen un índice alrededor del 20%, es decir que por cada \$100 de venta aproximadamente \$20 corresponden a gastos administrativos y de ventas, conservando un margen bruto beneficioso superior al 50%.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- La industria de dulces y confitería presenta un crecimiento constante con una demanda representativa ya que existe un nivel de preferencia mayor al 80%, destacándose un promedio superior a la media en el adulto mayor.
- Se destaca el crecimiento constante de la tendencia fitness (4% anual) indicando el cambio de estilo de vida y representando la preferencia de consumo hacia productos con un reducido nivel de azúcar o calorías.
- El país de destino, España se destaca por poseer una de las mayores tasas de consumo de productos dulces de la zona euro, por su alta tasa de población mayor a 65 años (20% del total) y por albergar el mayor número de inmigrantes ecuatorianos a nivel mundial (70% del total).
- El consumidor español adquiere sus dulces mayormente en supermercados y panaderías y posee la costumbre de observar la revista del supermercado antes de realizar sus compras.
- El producto ofrece un valor agregado referente a propiedades y tradición ya que es endulzado parcialmente con Stevia con el fin de disminuir el nivel de azúcar y a su vez conservar el sabor tradicional del producto ecuatoriano.
- La estrategia de marketing busca posicionar el producto y la marca propuesta como la más representativa en el sector de confites tradicionales ecuatorianos. Adicionalmente, se aplica un canal de distribución indirecto y corto para conservar el margen de ganancia y abastecer al mercado objetivo a través de puntos de venta supermercados.

- La estructura organizacional de la empresa, lineo-funcional, facilita la toma de decisiones e incrementa la eficiencia del recurso humano ya que distribuye responsabilidades contribuyendo al aporte y participación del personal para el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- Una de las agencias más reconocidas a nivel mundial, DHL Global Forwarder, está a cargo del proceso logístico, en incoterm DAP, entregando la mercancía en el centro de distribución de la cadena de supermercados Carrefour. Lo antes mencionado más un margen de venta del 30%, cumplimiento de requisitos (calidad y codificación), seriedad de la empresa y políticas claras incrementan la atraktividad del negocio para los distribuidores.
- La evaluación financiera demuestra la viabilidad del proyecto ya que cuenta con un valor actual neto positivo de \$197.804,03 para la empresa y de \$111.577,88 para el inversionista, una tasa interna de retorno de 53% para la empresa y de 48% para el inversionista y en la mitad del segundo año se recupera la cantidad invertida en el proyecto.
- Acorde a los resultados de los indicadores financieros, la empresa demuestra un manejo de costos y gastos eficiente que permite generar utilidades a largo plazo.
- El principal riesgo en el desarrollo del proyecto gira en la cantidad demandada de la cadena de supermercados, es por ello que se recomienda una negociación donde se fije a la cantidad demandada o se distribuya en un mayor número de puntos de venta.
- Se recomienda realizar evaluaciones periódicas, con el fin de identificar falencias y generar planes de mejora que tecnifique a la fuerza laboral y optimice los recursos.

REFERENCIAS

- AECOSAN. (2016). *Norma General de Etiquetado*. Recopilado el 06/11/2016 de http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/web/seguridad_alimentaria/subdetalle/norma_general_etiquetado.htm
- Andrade, S. (2012). *Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios*. Recopilado el 31/01/17 de <http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>
- Alimentos Org. (s.f). *Propiedades de alimentos*. Recuperado el 07/11/2016 <http://alimentos.org.es/harina-trigo>
- Asociación Española de Stevia. (2015). *Beneficios*. Recuperado el 07/11/2016 <http://www.stevia-asociacion.com/index.php/beneficios>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Tasas de Interés*. Recuperado el 05/02/2017 de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- BCE. (2012). *Tasas de Interés*. Recopilado el 04/02/2017 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasVigentes122012.htm>
- BCE. (2013). *Tasas de Interés*. Recopilado el 04/02/2017 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasVigentes122013.htm>
- BCE. (2014). *Tasas de Interés*. Recopilado el 04/02/2017 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasVigentes122014.htm>
- BCE. (2015). *Tasas de Interés*. Recopilado el 04/02/2017 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasVigentes122015.htm>

- BCE. (2016). *Tasas de Interés*. Recopilado el 04/02/2017 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes122016.htm>
- Banco de España. (2015). *Tipo de Cambio*. Recopilado el 30/06/2016 de <http://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/tipos/tipos.html>
- Banco Mundial. (2015). *Indicadores económicos*. Recopilado el 15/04/16 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG/countries/1W-ES-EC?display=graph>
- Banco Mundial. (2016). *Doing Business Ecuador*. Recopilado el 15/11/2016 de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador/#starting-a-business>
- Banco Pichincha. (2017). *Tasas de Interés*. Recuperado el 05/02/2017 de <https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/TransparenciadeInformacion/TARIFARIO%20UNIFICADO%20INFORMATIVO%20AGENCIA%20%20FEBRERO%202017.pdf>
- Banco Sabadell. (2016). *Simulador de Incoterms 2010*. Recuperado el 27/10/2016 de <https://www.bancsabadell.com/StaticFiles/GrupoBS/Incoterms/index.html?language=es>
- Banco Santander. (2016). *Mercado de España*. Recopilado el 17/05/19 de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/presentacion-general>
- Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana. (2011). *Ranking Sectorial*. Recopilado el 16/04/16 de http://ecuador.ahk.de/fileadmin/ahk_ecuador/news_bilder/Clipping/2011_Septiembre_20161/12/16_Septiembre/Revista_Ekos__Julio_2011/Chocolates_y_confites_76.pdf

- Cámara de Industrias de Guayaquil. (2014). *La industria Alimentaria*. Recuperado el 16/04/16 de <http://es.slideshare.net/AlbGuerrero/revista-industrias-marzo-2014>
- Cámaras de Industrias de Guayaquil. (2009). *Informes estadísticos*. Recuperado el 15/04/29 de http://www.industrias.ec/archivos/documentos/sector_industrial_web.pdf
- Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid. (2003). *Estudio Sectorial de Confeitería Pastelería, Heladería, Repostería, Repostería De La Comunidad Madrid*. Recuperado el 16/04/16 de <http://www.madridcomercio.org/docs/EC.SectorConfiteria.pdf>
- Carrie, S. (2012). *La importancia de las TIC en el mundo empresarial*. Recuperado el 28/04/2016 de <http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-las-tic-en-el-mundo-empresarial>
- Casilda, a. (2015). *Venda sus productos en las grandes cadenas*. Recopilado el 10/11/2016 de <http://www.expansion.com/2015/02/23/pymes/1424715130.html>
- Cerdeño, V. (2015). *Consumo de dulces en España*. Recopilado el 18/10/2016 de http://www.mercasa.es/files/multimedios/1425470661_Consumo_de_dulces_en_Espana.pdf
- Cuesta, P. (s.f). *Estrategias de Crecimiento*. Recopilado el 07/11/2016 de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2c.htm>
- Damodaran. A. (2016). *Beta Desapalancado*. Recopilado el 15/12/2016 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.Html

- Ecuaprima. (2006). *Política de Pago a Proveedores*. Recopilado el 16/11/2016 de <http://www.ecuaprimas.com/personal/files/File/Políticas/PP-04%20Politica%20de%20Pago%20a%20Proveedores.pdf>
- Embajada del Ecuador en España. (2015). *La Población de origen Ecuatoriano en España*. Recuperado el 07/11/2016 de <http://espana.embajada.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/La-poblacion-de-Origen-Ecuatoriano-en-Espa%C3%B1a.pdf>
- Figueroa, V. (2014). *Análisis del Micro entorno- Michael Porter*. Recuperado el 26/10/2016 de https://moduloplandenegocios.wordpress.com/2014/04/14/analisis-del-microentorno_michael-porter/
- Fisher, L. (2011). *Estrategias de Promoción*. Recuperado el 09/11/2016 de <https://es.scribd.com/doc/67385068/Estrategias-de-promocion>
- Flacso. (2008). ECUADOR: *La migración internacional en cifras*. Recuperado el 16/04/16 de <http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/43598.pdf>
- Fundación Interoamericana de Estudios Profesionales. (2014). *Control y Manejo de Inventario*. Recopilado el 17/11/2016 de <http://fiaep.org/inventario/controlymanejodeinventarios.pdf>
- FPDGI. (2010). *Modelo Canvas*. Recopilado el 23/01/2017 de <http://www.emprenderesposable.org/modelo-canvas>
- Galindo, M. & Martínez, G. (2005). *Fundamentos de Administración-Estructura Organizacional*. Recopilado el 16/11/2016 de http://www.academia.edu/9227866/7_Sistemas_y_Modelos_de_Estructuras_Organizacionales
- Ibanéz, A. (2015). *Análisis de la Estrategia de Internacionalización: Estudio del Grupo Cortefiel*. Recuperado el 26/10/2016 de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/9127/1/TFG-O%20437.pdf>

- Ibanéz, C. (2015). *El top 10 de las redes sociales en España*. Recuperado el 15/11/16 de <http://www.puromarketing.com/16/19492/redes-sociales-espana.html>
- ICEX. (2016). *Análisis del comercio exterior español*. Recuperado el 17/04/2016 http://informesestadisticos.icex.es/InformesComerciales/arborearbol/framearbol.jsp?tipo_par=
- INEC. (2016). *Canasta básica*. Recopilado el 25/10/2016 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- INEC. (2014). *Nutrición*. Recopilado el 02/06/16 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Revistas/revista_postdata_n2_inec.pdf
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Recopilado el 09/11/2016 de https://books.google.com.ec/books?id=sLJXV_z8XC4C&pg=PA375&page=PA375&dq=estrategias+de+ajuste+de+precios+kotler&source=bl&ots=ldNo7dJ6SI&sig=eIXsWbBIngxhKwFIEs5SzcDbfXg&hl=es&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwjl7trOnJ3QAhXBKiYKHWKnAZYQ6AEIUTAK#v=onepage&q=estrategias%20de%20ajuste%20de%20precios%20kotler&f=false
- Life Fitness. (2015). *Estudio Anual de Mercado de Fitness en España*. Recuperado el 12/06/2016 de <http://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/014629A0.pdf>
- López, E. (s.f). *Como utilizar los ratios para analizar los estados financieros*. Recopilado el 05/02/17 de <http://bestpractices.com.py/tag/indice-de-liquidez-corriente/>
- MAGRAMA. (2013). *Ley de Evaluación Ambiental*. Recopilado el 30/06/2016 de http://www.mapama.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/evaluacion-ambiental/objetivos_de_la_ley.aspx

- MAPFRE. (2015). *¿Cuánto cobran los jubilados en cada comunidad autónoma?* Recuperado el 07/11/2016 de <https://www.jubilacionypension.com/jubilacion/economia/cuanto-cobran-los-jubilados-en-cada-comunidad-autonoma/>
- Marketing Directo. (2013). *Psicología del color*. Recopilado el 02/11/2016 de <https://www.marketingdirecto.com/actualidad/infografias/la-psicologia-del-color-como-las-empresas-utilizan-el-color-para-remarcasus-valores>
- Mejía, J. (2013). *Oportunidades de negocio*. Recuperado el 26/10/2016 de <http://javiermegias.com/blog/2013/03/identificar-nuevas-oportunidades-de-negocio/>
- Mejor con salud. (2013). *Propiedades de la canela*. Recuperado el 07/11/2016 de <https://mejorconsalud.com/conoce-las-propiedades-de-la-canela/#!kalooga-24974/~Canela%20~Diabetes%5E0.75>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2014). *Negociación con la Unión Europea*. Recuperado el 10/06/2016 de <http://www.comercioexterior.gob.ec/paquete-de-cierre-de-la-negociacion-comercial-con-la-union-europea/>
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2016). *Estadísticas-Pensionistas y pensiones*. Recuperado el 07/11/2016 de http://www.seg-social.es/Internet_1/Estadistica/Est/Pensiones_y_pensionistas/Series_de_Pensiones_en_vigor_y_Pensionistas/ESTC_005257
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (2015). *Los exportadores a partir de hoy pueden recuperar automáticamente sus impuestos*. Recuperado el 07/11/2016 de <http://www.produccion.gob.ec/autoridades-de-gobierno-presentaron-oficialmente-mecanismo-de-fomento-a-exportacione/>

- Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). *Informe de análisis de coyuntura*. Recopilado el 15/04/16 de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/ANALISIS-COYUNTURA-JUNIO-Final.pdf>
- Morgan, R. (s.f). *Margen de Ganancia Bruta*. Recopilado el 03/12/2016 de <http://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-margen-de-ganancia-bruta-promedio-de-un-negocio-minorista-pequeo-5878.html>
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. 5ta edición. Centro de estudios financieros: España.
- Murad, S. (s.f). *Leche y sus propiedades Nutricionales*. Recopilado el 08/11/2016 de <http://www.zonadiet.com/bebidas/leche.htm>
- OCU. (2013). *Los supermercados más baratos en Madrid*. Recopilado el 09/11/2016 de http://www.abc.es/local-madrid/20130929/abci-supermercados-baratos-madrid-201309271348_10.html
- ONU DI. (2004). *Guía de consorcios de Exportación*. Recopilado el 16/09/16 de http://www.unido.org/fileadmin/import/31071_exportSpa.pdf
- ONU DI. (2009). *Consortio de Exportación*. Recopilado el 20/10/2016 de <http://unidoexportconsortia.itcilo.org/es/the-unido-export-consortia-programme-spanish/bfque-es-un-consorcio-de-exportacion>
- Pacific Credit Rating. (2014). *Informe Sectorial: Ecuador Alimentos*. Recuperado el 18/06/16 de http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/sectorial_alimentos.Pdf
- Pascual, S. (2014). *Importancia del Certificado de Calidad ISO en la empresa*. Recopilado el 06/07/2016 de https://www.formazion.com/noticias_ formacion/importancia-del-certificado-de-calidad-iso-en-la-empresa-org-2804.html

- ProDulce. (2015). *Informe Anual*. Recopilado el 17/10/2016 de <http://produlce.com/filemanager/source/Informes/INFORME%20PRODU LCE%202015.pdf>
- ProEcuador. (2015). *Chocolate domina el crecimiento del mercado global de confitería*. Recuperado el 17/04/16 de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/chocolate-domina-el-crecimiento-del-ercadoglobal-de-confiteria/>
- ProEcuador. (2012). *Gobierno de Ecuador apoya a PYMES en consorcios*. Recopilado el 15/04/16 de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/05/03/gobierno-de-ecuador-apoya-a-pymes-en-consorcios-exportadores/>
- ProEcuador. (2013). *Guía de etiquetado para alimentos y productos textiles*. Recopilado el 06/11/2016 de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-de-etiquetado-para-alimentos-y-productos-textiles/>
- Rita, R. y Días, P. (2002). *Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Recopilado el 03/06/2016 de http://www.postgradoune.edu.pe/documentos/cuanti_cuali2.pdf
- Rodríguez, A. (2014). *Estrategias de Crecimiento de Multinacionales*. Recopilado el 15/10/2016 de https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/4050/71520095P_GCI_Diciembre14.pdf.pdf?sequence=1
- Rodríguez, F & Moreno, J. (2003). *Manual de identificación de oportunidades de negocio*. Recuperado el 26/10/2016 de http://www.uv.es/motiva/MarDelPlata06/infoem/documents/3_dentificacionOportunidades_SAE.pdf TEST OPORTUNIDAD ANEXO
- Rueda, H. (s.f). *Indicadores Financieros y su Interpretación*. Recopilado el 05/02/17 de <http://webdelprofesor.ula.ve/economia/mendezm/analisis%20I/IndicadoresFinancieros.pdf>

- Searates. (2017). *Cálculo de tiempo de tránsito*. Recopilado el 29/01/2017 de <https://www.searates.com/es/reference/portdistance/>
- Superintendencia de Compañías. (2015). *Ley de Compañías*. Recuperado el 06/11/2016 de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20 LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>
- UCO. (s.f). *Análisis de Inversiones Ganaderas*. Recuperado el 05/02/2017 de http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/19_09_19_tema5.pdf
- UNAD. (2015). *5 Fuerzas de Porter*. Recuperado el 05/06/2016 de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/204580/Actividad_7_leccion_evaluativa_2/segunda%20unidad/leccin_23_poder_de_negociacin_de_los_proveedores.html
- Vallejo, E. (2011). *Formas de entrada en mercados exteriores*. Recopilado el 9/11/2016 de http://es.slideshare.net/esvara/formas-de-entrada-en-mercados-exteriores-mercadeo-internacional?next_slideshow=1
- Villabolos, J. (2012). *Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter*. Recopilado el 15/07/2016 de <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

ANEXOS

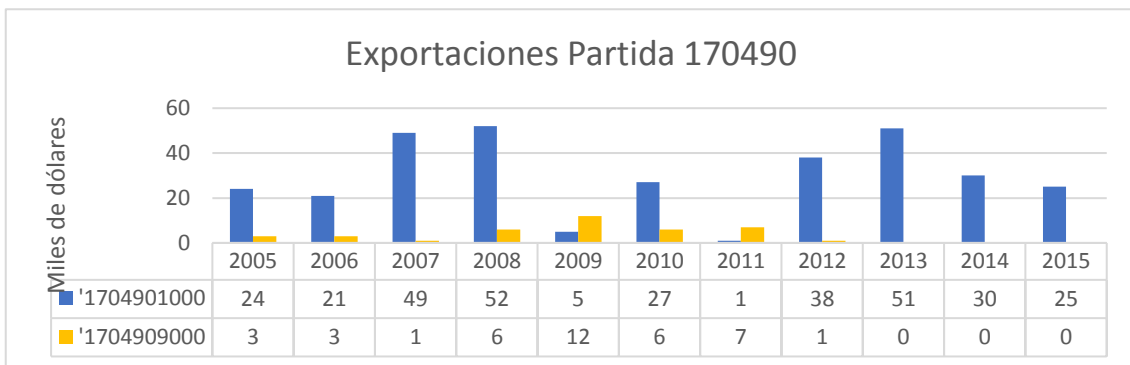
Anexo 1. Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<i>Oportunidades</i>			
1.- Programas del Estado para impulsar PYMES	0,01	1	0,01
2.- Acuerdo comercial con la UE	0,11	4	0,44
3.- El 80% de los ecuatorianos gustan de productos dulces (Magrama, 2015)	0,08	3	0,24
4.- Incremento de la demanda de dulces durante el invierno	0,04	3	0,12
5.- El consumo de las personas > 65 años es 117% superior a la media. (Magrama, 2015)	0,06	3	0,18
6.- Desarrollo de las TICS	0,05	3	0,15
7.- Impulso del e-commerce	0,04	2	0,08
8.- Obtención de certificados de calidad ISO	0,04	2	0,08
9.- Bajo poder de negociación de proveedores	0,07	4	0,28
10.- Bajas barreras de entrada y salida	0,05	3	0,15
11.- Sector no explotado	0,02	2	0,04
<i>Amenazas</i>			
1.- Inestabilidad política	0,09	4	0,36
2.- Industria en la etapa de madurez	0,04	3	0,12
3.- Gran cantidad de productos sustitutos	0,06	4	0,24
4.- Variabilidad del tipo de cambio	0,03	3	0,09
5.- Influencia del estilo de vida fitness	0,02	2	0,04
6.- Escasos recursos tecnológicos e industriales	0,01	1	0,01
7.- Obtención de permisos municipales	0,05	2	0,1
8.- Procedimientos de regulación de alimentos por la Unión Europea	0,07	3	0,21
9.- Alto poder de negociación de intermediarios	0,06	3	0,18
TOTAL	1		3,12

Anexo 2. Estadísticas de Balanza comercial de Partida Arancelaria

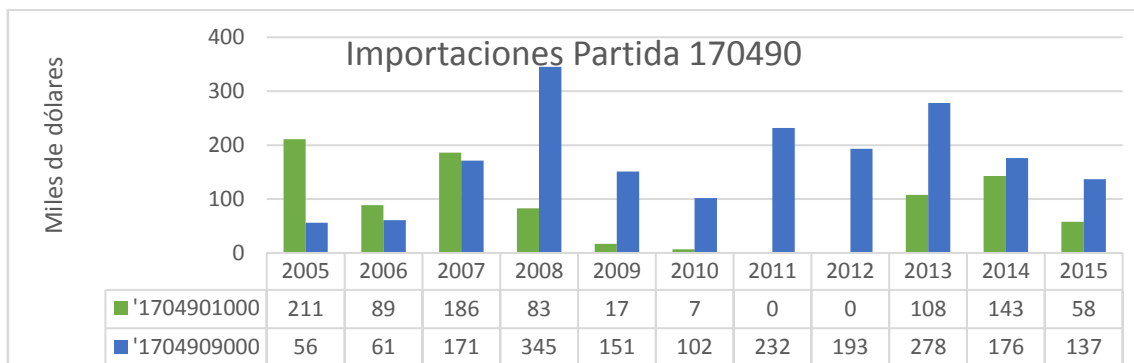
NANDINA	DESCRIPCION DEL ARANCEL NACIONAL
170490	- Los demás:
1704901000	- Bombones, caramelos, confites y pastillas
1704909000	- Los demás

Exportaciones partida 170490 Ecuador -España



Tomado de TradeMap (2016)

Importaciones partida 170490 Ecuador- España



Tomado de TradeMap (2016)

Anexo 3. Acuerdos Suscritos entre Ecuador- España

Acuerdo	Fecha de emisión
Protocolo Modificatorio del Convenio de Doble Nacionalidad entre la República del Ecuador y el Reino de España	25.08.1995
Convenio de Cooperación Social entre Ecuador y España (ESP023).	16.01.1967
Convenio Básico de Cooperación (7.07.1971). Acuerdo Complementario General de Cooperación	31.10.198
Convenio sobre Transporte Aéreo entre Ecuador y España	8.03.1974
Convenio para Evitar la Doble Imposición y Prevenir la Evasión Fiscal en materia del Impuesto sobre la Renta y el Patrimonio entre España y Ecuador (20.05.1991). de Condenas Penales	28.08.1995
Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones entre el Reino de España y la República del Ecuador	26.05.1996
Acuerdo entre el Reino de España y la República del Ecuador relativo a la Regulación y Ordenación de los Flujos Migratorios	29.05.2001
Convenio de colaboración entre ICEX España Exportación e Inversiones y Pro Ecuador	29.02.2016
Acuerdo Comercial Multipartes Ecuador- Unión Europea	11.11.16

Adaptado de Ministerio de Comercio Exterior (2014)

Anexo 4. Modelo de Encuesta



Encuesta -Dulces Tradicionales Ecuatorianos

A continuación encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre diversos aspectos acerca de los dulces tradicionales ecuatorianos.

Instrucciones:
-Por favor lea las instrucciones al inicio de cada pregunta y conteste la alternativa que mejor se adecúe a su caso.
Sus respuestas son con fines educativos y serán usadas de la misma forma.

Muchas gracias ;)

***Obligatorio**

1.- Nombre y Apellido *

Tu respuesta _____

2.- Edad *

18-25 años

26-34 años

35-44 años

45-59 años

60 + años

3.- Género *

Femenino

Masculino

4.- País de Nacimiento *

Ecuatoriana

Española

Otra:

5.- Gusta consumir dulces? *

SI

NO

5.1.- Si la respuesta anterior fue NO, ¿por que? Caso contrario dirijase a la pregunta 6
Responda y dirijase a la pregunta 9

Alto nivel calórico

Sabor

Otra:

6.- ¿Qué tipo de dulces prefiere?

Confites (Golosinas con base de azúcar o manjar)

Panadería (Galletas, alfajores, etc)

Otra: _____

7.- ¿Cuál es su frecuencia de consumo?

Diariamente

Frecuentemente (2-5 veces a la semana)

Ocasionalmente (1 vez a la semana)

Rara vez (1-2 veces al mes)

8.- ¿Dónde consume dulces?

Lugar de estudio

Trabajo

Hogar

Otra: _____

9.- ¿Ha probado los dulces tradicionales ecuatorianos? *

SI

NO

9.1.- Si la respuesta anterior fue NO, ¿por que? Caso contrario dirijase a la pregunta 10

Responda y dirijase a la pregunta 12

- No me atrae
- No hay en los puntos de venta
- Otra: _____

10.- ¿Qué dulce ecuatoriano ha probado?

- Colaciones (dulce serrano)
- Trochises
- Cocadas
- Dulce de guayaba o panela
- Alfajores
- Otro: _____

11.- Indique según su nivel de preferencia

	No he probado	No me gusta	Me agrada	Me gusta	Me encanta
Melcohas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trochises	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cocadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dulce de guayaba o panela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alfajores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12.- Califique del 1 al 5 según el nivel de relevancia de los siguientes factores en un dulce: *

1 Menos importante y 5 Mas importante

	1	2	3	4	5
Presentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cantidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valor nutricional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13.- ¿En qué lugar adquiere su dulce favorito? *

- Supermercados
- Tiendas de barrio
- Bar estudiantil
- Otra: _____

14.- ¿Cómo se entera de los nuevos dulces que se lanzan al mercado? *

- Radio
- Amigos
- Familiares
- Red Social
- Otra: _____

15.- ¿Qué tipo de presentación prefiere? *

- Cartón
- Funda plástica
- Tarro
- Caja de plástico duro
- Empaque con materiales ecuatorianos (yute, cuero de piña)
- Otra: _____

16.- ¿Qué le motivaría a comprar dulces tradicionales ecuatorianos? *

- Orgullo nacional
- Sabor
- Obsequio
- Curiosidad
- Otra: _____

17.- ¿Qué grado de importancia tiene que un producto sea ecuatoriano? *

	1	2	3	4	5	
Menos importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Más importante

18.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la presentación pequeña de dulces tradicionales ecuatorianos? *

- 1-2 euros
- 2-4 euros
- 4+ euros

19.- ¿Pagarías un costo adicional por un dulce endulzado con stevia (endulzante natural bajo en calorías)? *

- SI
- NO

20.- Si tu respuesta fue positiva, ¿cuánto adicional estaría dispuesto a pagar?

Elige

Anexo 5. Cotización Logística



Dulce Tradición

DHL Global Forwarding is pleased to present you the following rates and service:

OCEAN LCL

Origin	Destination	Transit Time	Route	Carrier
GYE	Valencia	36 Port to Port	HAMBURGO	DANMAR

REF:
VALIDITY : 15/01/2017

CARGO DESCRIPTION	
PRODUCT	Confites
INCOTERM	DAP

PIECES	DIMENSIONS CM			GROSS WEIGHT (Kgs)	CBMS (Ton/ m3)
	Length	Width	Height		
4	120	100	100	1056	4,8

TOTAL TONS	1,1
TOTAL CBM	4,80

Freight

Code	Cargo	Currency	Standard Rate	MIN	TOTAL APROX
	Freight	USD	140,00 / W/M	160,00	USD 672,00
TOTAL APROX FLETE					USD 672,00

Origin Charges

Code	Cargo	Currency	Standard Rate	MIN	TOTAL APROX
330029	Consolidation	USD	5,00 / W/M	50,00	50,00
330001	Storage (1 - 8 days)	USD	0,40 / W/M	20,00	20,00
330038	TRANSMISION ELECTRONICA DE DATOS / E	USD	35,00 / SHP		35,00
330036	Insp. Anti-narcotics	USD	35,00 / SHP		35,00
330054	VGM Fee	USD	25,00 / BL	-	25,00
330011	Handling DGF	USD	95,00 / SHP		95,00
330033	Collection Fee	USD	5% / Freight	20,00	33,60
330007	ENS/ICS Fee (Shpt) - For cargo to/tack Hamburg	USD	35,00 / SHP		35,00
450024	Customs Clearance - Export	USD	125,00 / SHP		125,00
330025	Pick-upStandard LCL (W/M) GYE city limits	USD	70,00 / W/M		336,00
TOTAL APROX GASTOS EN ORIGEN					USD 789,60

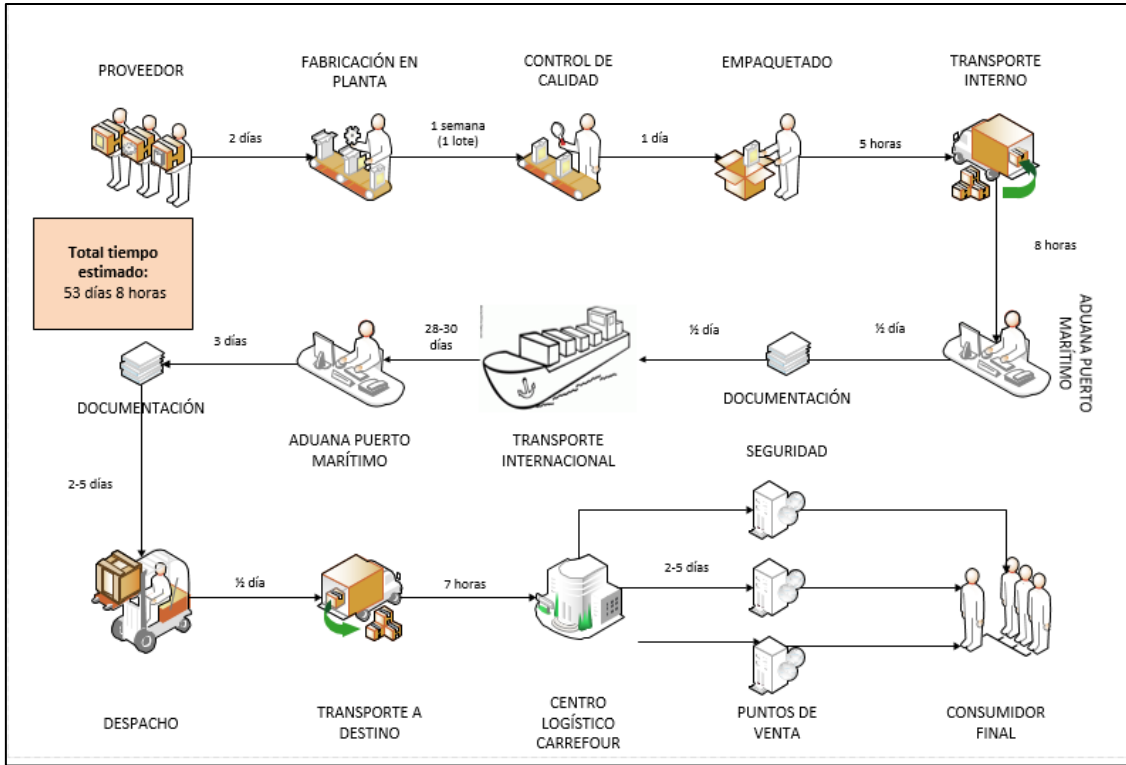
Destination Charges

Code	Cargo	Currency	Standard Rate	MIN	TOTAL APROX
	Documentación	EUR	50,00 / SHP	-	50,00
	Manipulación (Incluye T3)	EUR	55,00 / W/M	55,00	264,00
	ISPS	EUR	2,00 / W/M	2,00	9,60
	Entrega	EUR	63,61 / W/M	57,50	305,33
TOTAL APROX GASTOS EN DESTINO					628,93
TOTAL APROX GASTOS EN DESTINO USD					USD 669,18

TOTAL APROX EMBARQUE

USD 2.130,78

Anexo 6. Proceso Logístico



Anexo 7. Costos y Gastos

Costos y Gastos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos	\$ 156.779,36	\$ 163.117,07	\$ 169.742,61	\$ 176.671,95	\$ 183.922,17
Materia Prima e insumos	\$ 117.771,76	\$ 122.188,20	\$ 126.770,26	\$ 131.524,14	\$ 136.456,30
Mano de Obra Directa	\$ 26.607,60	\$ 27.538,87	\$ 28.502,73	\$ 29.500,32	\$ 30.532,83
Mantenimiento Preventivo	\$ 400,00	\$ 415,00	\$ 430,56	\$ 446,71	\$ 463,46
Arriendo de planta	\$ 8.400,00	\$ 9.240,00	\$ 10.164,00	\$ 11.180,40	\$ 12.298,44
Servicios Básicos	\$ 3.600,00	\$ 3.735,00	\$ 3.875,06	\$ 4.020,38	\$ 4.171,14
Gastos	\$ 86.375,02	\$ 85.302,19	\$ 87.821,55	\$ 91.342,09	\$ 95.698,70
Marketing y Publicidad	\$ 13.550,00	\$ 8.565,00	\$ 6.945,00	\$ 6.085,00	\$ 5.805,00
Sueldos	\$ 39.132,60	\$ 41.789,70	\$ 44.627,22	\$ 47.657,41	\$ 50.893,35
Gastos Exportación	\$ 25.569,36	\$ 26.528,21	\$ 27.523,02	\$ 28.555,13	\$ 29.625,95
Sistema de Seguridad	\$ 1.047,20	\$ 1.086,47	\$ 1.127,21	\$ 1.169,48	\$ 1.213,34
Limpieza	\$ 3.360,00	\$ 3.477,60	\$ 3.599,32	\$ 3.725,29	\$ 3.855,68
Afiliación SG1	\$ 2.932,00	\$ 3.041,95	\$ 3.156,02	\$ 3.274,37	\$ 3.397,16
Internet	\$ 783,86	\$ 813,26	\$ 843,76	\$ 875,40	\$ 908,22
Total Costos y Gastos	\$ 243.154,38	\$ 248.419,26	\$ 257.564,16	\$ 268.014,04	\$ 279.620,88
Costo Unitario	\$ 4,61	\$ 4,57	\$ 4,55	\$ 4,56	\$ 4,57

Gastos de Constitución	Costo
Honorarios Abogado	\$ 500,00
Gastos Notariales	\$ 400,00
Dispositivo Token	\$ 72,80
Pruebas de ficha técnica y estabilidad de producto	\$ 353,00
Registro IEPI (Marca, logo, Slogan)	\$ 1.200,00
Permiso de Funcionamiento ARCSA (Registro Sanitario)	\$ 114,48
Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE)	\$ 100,00
Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura	\$ 1.062,00
TOTAL	\$ 3.802,28

Anexo 8. Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	
Mensual	
Total Costos de Producción	\$ 13.064,95
Materia Prima	\$ 9.814,31
Mano de Obra	\$ 2.217,30
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 1.033,33
Gastos administrativos	\$ 3.261,05
Sueldos	\$ 3.261,05
Gasto de servicios	\$ 761,99
Gastos de exportación	\$ -
Marketing y Publicidad	\$ 3.387,50
Total de costos y gastos mensuales	\$ 16.326,00
N.- de meses	3
Capital de Trabajo	\$ 48.977,99

Anexo 9. Activos Fijos e Intangibles

ACTIVOS FIJOS			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Maquinaria			\$ 26.464,90
Rallador industrial	1	\$ 680,00	\$ 680,00
Tamizador	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Túnel de enfriamiento	1	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00
Cinta transportadora	1	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Temperadora/Dosificadora	1	\$ 16.284,90	\$ 16.284,90
Empacadora/Selladora de cajas	1	\$ 4.100,00	\$ 4.100,00
Equipos			\$ 5.779,00
Cocina Industrial (3 quemadores)	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Horno Industrial (3 puertas)	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Balanza electrónica industrial	1	\$ 230,00	\$ 230,00
Batidora Industrial (25lt)	2	\$ 550,00	\$ 1.100,00
Microondas	1	\$ 99,00	\$ 99,00
Refrigeradora	1	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00
Muebles y enseres			\$ 3.110,00
Sillas	10	\$ 40,00	\$ 400,00
Escritorio	4	\$ 200,00	\$ 800,00
Juego de comedor	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Archivadores	4	\$ 95,00	\$ 380,00
Mesa para Impresora	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Mesa de trabajo (acero inoxidable)	2	\$ 290,00	\$ 580,00
Juego de estantería	1	\$ 550,00	\$ 550,00
Menaje			\$ 2.785,40
Cuchillos	3	\$ 3,50	\$ 10,50
Juego de utensillos	3	\$ 42,50	\$ 127,50
Juego de útiles de oficina	4	\$ 25,00	\$ 100,00
Ollas de acero industrial inoxidable (80 lt)	8	\$ 150,00	\$ 1.200,00
Tanque de Gas Industrial (25lt)	2	\$ 85,00	\$ 170,00
Termómetro	1	\$ 28,00	\$ 28,00
Tanques de Almacenamiento	3	\$ 160,00	\$ 480,00
Caja Guates Quirújucos	100	\$ 0,60	\$ 60,00
Cofias	100	\$ 0,10	\$ 10,00
Planchas de Moldes	20	\$ 13,50	\$ 270,00
Desmoldadora	10	\$ 3,00	\$ 30,00
Overoles	6	\$ 49,90	\$ 299,40
Equipos de computación			\$ 3.029,00
Computador de escritorio	3	\$ 520,00	\$ 1.560,00
Laptop	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Impresora	1	\$ 769,00	\$ 769,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	302	\$ 35.019,00	\$ 41.168,30
Activos Intangibles			
Sistema ERP	1	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
Total Activos Intangibles	1	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00

Anexo 10. Punto de Equilibrio e Indicadores Financieros

PUNTO DE EQUILIBRIO					
Variable	Años				
	1	2	3	4	5
Costos Variables	\$ 144.379,36	\$ 149.727,07	\$ 155.272,98	\$ 161.024,46	\$ 166.989,13
Costos Variables Unitarios	\$ 2,73	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,74	\$ 2,73
Costos Fijos	\$ 12.400,00	\$ 13.390,00	\$ 14.469,63	\$ 15.647,49	\$ 16.933,04
Costos Totales	\$ 156.779,36	\$ 163.117,07	\$ 169.742,61	\$ 176.671,95	\$ 183.922,17
Ventas (\$)	\$ 369.600,00	\$ 380.688,00	\$ 395.915,52	\$ 411.752,14	\$ 428.222,23
Ventas (Unidades)	52800	54384	56559	58822	61175
Punto de Equilibrio	\$ 20.349,11	\$ 22.070,45	\$ 23.806,05	\$ 25.696,75	\$ 27.757,22
Punto de Equilibrio (Unidades)	4.130,60	4.460,58	4.820,46	5.213,09	5.641,62
Punto de Equilibrio (% Capacidad Instalada)	6%	6%	6%	6%	6%

INDICADORES FINANCIEROS							
Factor	Indicador	Fórmula	Resultado				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez	Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	3,87	3,69	3,40	2,83	2,97
	Prueba Ácida	(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	2,93	2,75	2,48	2,05	2,21
Endeudamiento	Endeudamiento sobre activos	Total Pasivos/ Total Activos	0,42	0,39	0,40	0,45	0,42
	Endeudamiento de apalancamiento	Total Pasivo/Total Patrimonio	0,71	0,65	0,68	0,82	0,72
	Concentración de endeudamiento	Pasivo Corriente/Total Pasivo	0,62	0,68	0,71	0,76	0,78
Rentabilidad	Rentabilidad Financiera (ROE)	$(Ventas / Activo) * (UAI/Ventas) * (Activo/Patrimonio) * (UAI/UAI) * (UN/UAI)$	0,98	0,33	0,35	0,42	0,40
	Rentabilidad de los Activos (ROA)	Utilidad Neta/ Total Activos	0,17	0,19	0,20	0,21	0,20
	Rentabilidad sobre la Inversión (ROI)	Utilidad Neta/ Inversión Total	0,54	0,60	0,63	0,68	0,71
Actividad	Rotación de Ventas	Ventas / Activo Total	0,75	0,78	0,82	0,84	0,78
	Impacto Gastos Administración y Ventas	Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas	0,23	0,22	0,21	0,20	0,20
	Rotación de Activo Fijo	Ventas/ Activo Fijo Tangible	8,70	8,96	9,32	9,70	10,08

Anexo 11. Plan de Marketing

Dulce Tradición													
Plan de Marketing													
Año 1													
Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Valor Anual
Desarrollo página web	\$ 200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 250,00
Hosting	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 30,00
Facebook	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 300,00	\$ 3.000,00
Google adwords	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 100,00	\$ 1.350,00
Motivadores, modelos (incentivo de compra)	\$ 600,00	\$ 650,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 650,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 550,00	\$ 500,00	\$ 650,00	\$ 6.600,00
Publicidad en revista de supermercado	\$ 60,00	\$ 75,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 60,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ 50,00	\$ 25,00	\$ 50,00	\$ 470,00
Producto de cortesía	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 120,00	\$ 100,00	\$ 200,00	\$ 150,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 200,00	\$ 120,00	\$ 200,00	\$ 1.850,00
Total	\$ 1.512,50	\$ 1.377,50	\$ 1.097,50	\$ 1.077,50	\$ 1.212,50	\$ 977,50	\$ 997,50	\$ 997,50	\$ 997,50	\$ 1.077,50	\$ 922,50	\$ 1.302,50	\$ 13.550,00

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento pagina web	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Hosting	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00
Facebook	\$ 1.800,00	\$ 1.200,00	\$ 1.080,00	\$ 1.200,00
Google adwords	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Motivadores, modelos (incentivo de compra)	\$ 4.500,00	\$ 4.000,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Publicidad en revista de supermercado	\$ 300,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Producto de cortesía	\$ 1.200,00	\$ 880,00	\$ 640,00	\$ 240,00
Total	\$ 8.565,00	\$ 6.945,00	\$ 6.085,00	\$ 5.805,00

Anexo 12. Estado de Resultados Mensual Año 1

ESTADO DE RESULTADOS													
DULCE TRADICIÓN													
AÑO 1 (MENSUALIZADO)													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos													
Porcentaje de Ventas	10%	11%	9%	6%	7%	6%	7%	6%	7%	10%	9,0%	12%	100%
Cantidad	5.280	5.808	4.752	3.168	3.696	3.168	3.696	3.168	3.696	5.280	4.752	6.336	52.800
Precio	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00
Ingresos por ventas	\$ 36.960,00	\$ 40.656,00	\$ 33.264,00	\$ 22.176,00	\$ 25.872,00	\$ 22.176,00	\$ 25.872,00	\$ 22.176,00	\$ 25.872,00	\$ 36.960,00	\$ 33.264,00	\$ 44.352,00	\$ 369.600,00
Egresos													
Materia Prima e insumos	\$ 11.777,18	\$ 12.954,89	\$ 10.599,46	\$ 7.066,31	\$ 8.244,02	\$ 7.066,31	\$ 8.244,02	\$ 7.066,31	\$ 8.244,02	\$ 11.777,18	\$ 10.599,46	\$ 14.132,61	\$ 117.771,76
Mano deObra	\$ 2.217,30	\$ 2.217,30	\$ 2.217,30	\$ 2.217,30	\$ 2.217,30	\$ 2.217,30	\$ 2.217,30	\$ 2.217,30	\$ 2.217,30	\$ 2.217,30	\$ 2.217,30	\$ 2.217,30	\$ 26.607,60
Total Costos de Producción	\$ 13.994,48	\$ 15.172,19	\$ 12.816,76	\$ 9.283,61	\$ 10.461,32	\$ 9.283,61	\$ 10.461,32	\$ 9.283,61	\$ 10.461,32	\$ 13.994,48	\$ 12.816,76	\$ 16.349,91	\$ 144.379,36
Mantenimiento						\$ 200,00					\$ 200,00		\$ 400,00
Arriendo de planta	\$ 1.800,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 8.400,00
Servicios Básicos	\$ 360,00	\$ 396,00	\$ 324,00	\$ 216,00	\$ 252,00	\$ 216,00	\$ 252,00	\$ 216,00	\$ 252,00	\$ 360,00	\$ 324,00	\$ 432,00	\$ 3.600,00
Depreciación MAQ	\$ 229,40	\$ 229,40	\$ 229,40	\$ 229,40	\$ 229,40	\$ 229,40	\$ 229,40	\$ 229,40	\$ 229,40	\$ 229,40	\$ 229,40	\$ 229,40	\$ 2.752,83
Total Costos Ind Fabricación	\$ 2.389,40	\$ 1.225,40	\$ 1.153,40	\$ 1.045,40	\$ 1.081,40	\$ 1.245,40	\$ 1.081,40	\$ 1.045,40	\$ 1.081,40	\$ 1.189,40	\$ 1.353,40	\$ 1.261,40	\$ 15.152,83
Costo Total de Producción	\$ 16.383,88	\$ 16.397,60	\$ 13.970,16	\$ 10.329,01	\$ 11.542,73	\$ 10.529,01	\$ 11.542,73	\$ 10.329,01	\$ 11.542,73	\$ 15.183,88	\$ 14.170,16	\$ 17.611,31	\$ 159.532,19
Utilidad Bruta	\$ 20.576,12	\$ 24.258,40	\$ 19.293,84	\$ 11.846,99	\$ 14.329,27	\$ 11.646,99	\$ 14.329,27	\$ 11.846,99	\$ 14.329,27	\$ 21.776,12	\$ 19.093,84	\$ 26.740,69	\$ 210.067,81
MKT y Publicidad	\$ 1.512,50	\$ 1.377,50	\$ 1.097,50	\$ 1.077,50	\$ 1.212,50	\$ 977,50	\$ 997,50	\$ 997,50	\$ 997,50	\$ 1.077,50	\$ 922,50	\$ 1.302,50	\$ 13.550,00
Sistema de Seguridad	\$ 545,60	\$ 45,60	\$ 45,60	\$ 45,60	\$ 45,60	\$ 45,60	\$ 45,60	\$ 45,60	\$ 45,60	\$ 45,60	\$ 45,60	\$ 45,60	\$ 1.047,20
Amortización	\$ 21,67	\$ 21,67	\$ 21,67	\$ 21,67	\$ 21,67	\$ 21,67	\$ 21,67	\$ 21,67	\$ 21,67	\$ 21,67	\$ 21,67	\$ 21,67	\$ 260,00
Internet	\$ 156,99	\$ 56,99	\$ 56,99	\$ 56,99	\$ 56,99	\$ 56,99	\$ 56,99	\$ 56,99	\$ 56,99	\$ 56,99	\$ 56,99	\$ 56,99	\$ 783,86
Exportación	\$ 2.130,78	\$ 2.130,78	\$ 2.130,78	\$ 2.130,78	\$ 2.130,78	\$ 2.130,78	\$ 2.130,78	\$ 2.130,78	\$ 2.130,78	\$ 2.130,78	\$ 2.130,78	\$ 2.130,78	\$ 25.569,36
Sueldos	\$ 3.261,05	\$ 3.261,05	\$ 3.261,05	\$ 3.261,05	\$ 3.261,05	\$ 3.261,05	\$ 3.261,05	\$ 3.261,05	\$ 3.261,05	\$ 3.261,05	\$ 3.261,05	\$ 3.261,05	\$ 39.132,60
Afiliación SG1	\$ 1.007,00	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 2.932,00
Limpieza	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 3.360,00
Total Gastos Administrativos	\$ 8.915,59	\$ 7.348,59	\$ 7.068,59	\$ 7.048,59	\$ 7.183,59	\$ 6.948,59	\$ 6.968,59	\$ 6.968,59	\$ 6.968,59	\$ 7.048,59	\$ 6.893,59	\$ 7.273,59	\$ 86.635,02
Utilidad operativa	\$ 11.660,54	\$ 16.909,82	\$ 12.225,25	\$ 4.798,41	\$ 7.145,69	\$ 4.698,41	\$ 7.360,69	\$ 4.878,41	\$ 7.360,69	\$ 14.727,54	\$ 12.200,25	\$ 19.467,10	\$ 123.432,78
Intereses Préstamo	\$ 869,30	\$ 858,43	\$ 847,46	\$ 836,39	\$ 825,22	\$ 813,94	\$ 802,56	\$ 791,07	\$ 779,47	\$ 767,77	\$ 755,95	\$ 744,03	\$ 9.691,60
Utilidad antes de impuestos	\$ 10.791,24	\$ 16.051,39	\$ 11.377,79	\$ 3.962,01	\$ 6.320,47	\$ 3.884,46	\$ 6.558,13	\$ 4.087,34	\$ 6.581,22	\$ 13.959,77	\$ 11.444,30	\$ 18.723,08	\$ 113.741,18
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 2.374,07	\$ 3.531,31	\$ 2.503,11	\$ 871,64	\$ 1.390,50	\$ 854,58	\$ 1.442,79	\$ 899,21	\$ 1.447,87	\$ 3.071,15	\$ 2.517,75	\$ 4.119,08	\$ 25.023,06
UTILIDAD NETA	\$ 8.417,17	\$ 12.520,08	\$ 8.874,68	\$ 3.090,37	\$ 4.929,96	\$ 3.029,88	\$ 5.115,34	\$ 3.188,12	\$ 5.133,35	\$ 10.888,62	\$ 8.926,56	\$ 14.604,00	\$ 88.712,12

