



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE LENCERÍA COMESTIBLE PERSONALIZADA Y SU EXPORTACIÓN



AUTOR

Rodrigo Xavier Herrera Cela

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
LENCERIA COMESTIBLE PERSONALIZADA Y SU EXPORTACIÓN

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

Profesor Guía

Mg. Carlos Ordoñez

Autor

Rodrigo Xavier Herrera Cela

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Magister. Carlos Ordoñez

CI. 1712623840

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

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

Magister. Diego Torres

CI. 1705069993

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”.

Rodrigo Xavier Herrera Cela

CI. 1720016961

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia enteramente por su apoyo incondicional a la Universidad de las Américas por ser el lugar donde adquirí mis conocimientos y disfruté de experiencias vitales, a mi tutor Mg. Carlos Ordoñez por su guía y ayuda para la realización del presente plan de negocios y por último pero no menos importante a mis amigos por acompañarme en este camino de vida.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis padres, Luis y Mery, y a mis hermanos Luis y Carolina, por ser quienes han fortalecido y forjado con cariño, apoyo y motivación logrando que llegue a esta etapa tan importante de mi vida.

RESUMEN

El presente plan de negocios reside en la creación de una empresa destinada a la fabricación y comercialización de lencería comestible personalizada y su exportación a la ciudad de Madrid, España. La materia prima utilizada es el cacao ecuatoriano de calidad, el cual forma parte principal para la elaboración de chocolate. El cacao es un árbol procedente de América que un fruto con altos índices de nutrientes y contribuye al sistema nervioso a la elaboración de endorfinas, encargada a estabilizar el estado de ánimo.

En la actualidad las personas han sabido sincerarse sobre la práctica sexual en sus vidas, actividad trascendental encargada de conceder felicidad, pero que así mismo ha sido evidenciado con prácticas banales, crueles y fantasiosas. Por lo que se ha pensado ofrecer a las personas una herramienta para consentir su vida sexual y la de su pareja mediante una experiencia trascendente que contribuye no a la excitación directa por parte del producto, sino a la excitación y deseo provocado en la complicidad de la práctica sexual.

El plan de negocios desarrollado a continuación pretende estudiar y analizar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de EPIFANIA, lencería comestible personalizada a base de chocolate ecuatoriano, ubicada en la ciudad de Quito. Además, se presenta las estrategias respectivas para poder comercializar el producto en Madrid, España.

El proyecto presenta indicadores financieros positivos como el valor de presente neto y la tasa de retorno pero el indicador de rentabilidad negativo; por lo que se demuestra que el proyecto no es rentable.

ABSTRACT

The present business plan lies in the creation of a company dedicated to the manufacture and marketing of personalized edible lingerie, and its export to the city of Madrid, Spain. The raw material used is quality Ecuadorian cacao, which is a major part of chocolate processing. Cocoa is a tree from America that a fruit with high levels of nutrients and contributes to develop endorphins, charged with stabilizing the mood.

Nowadays, people have been able to be honest about sexual practice in their lives. A transcendental activity responsible for granting happiness, but which has also been tried with banal, cruel and fanciful practices. Therefore, it is offer to people a tool to consent their sexual life and that of their partner through a transcendent experience that contribute not to direct excitement by the product, but to the excitement and desire provoked in the complicity of the Sexual practice.

The business plan developed below, study and analyze the feasibility of creating a company dedicated to the manufacture and marketing of EPIFANIA, personalized edible lingerie based on Ecuadorian chocolate, located in the city of Quito. In addition, the respective strategies are presented to be able to market the product in Madrid, Spain.

The project presents positive financial indicators such as the present value and the rate of return but the negative profitability indicator. So it proves that the project is not profitable.

ÍNDICE

1. Introducción.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo	1
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo	1
2. Análisis de Entornos	2
2.1 Análisis de entorno externo Ecuador	2
2.1.1 Político	2
2.1.2 Económico	3
2.1.3 Social	4
2.1.4 Tecnológico	5
2.2 Análisis de entorno externo España	6
2.2.1 Entorno político y legal.....	6
2.2.2 Económico	7
2.2.3 Social	8
2.2.4 Tecnológico	10
2.3 Análisis de la industria.....	10
2.3.1 Amenaza nuevos participantes (España)	10
2.3.2 La rivalidad entre empresas existentes (España)	11
2.3.3 Poder de negociación de los proveedores (Ecuador)	11
2.3.4 Poder de negociación con los clientes (España)	12
2.3.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos (España).....	12
2.4 Conclusiones Análisis de Entorno	13
3. Análisis del cliente	14
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	14
3.1.1 Cualitativa	14
3.1.2 Cuantitativa.....	19

4. Oportunidad de negocio	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	21
5. Plan de Marketing	24
5.1 Estrategia general de marketing	24
5.1.1 Estrategia de penetración	25
5.1.2 Estrategia de diferenciación de producto	26
5.1.3 Mercado objetivo.....	26
5.1.4 Propuesta de valor.....	28
5.2 Mezcla de Marketing.....	29
5.2.1 Producto	30
5.2.2 Precio.....	34
5.2.3 Promoción.....	36
5.2.4 Plaza.....	39
5.2.4.1 Estrategia de distribución.....	39
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional	41
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	41
6.1.1 Misión	41
6.1.2 Visión	42
6.1.3 Objetivos de la organización	42
6.2 Plan de Operaciones	43
6.2.1 Exportación del producto	44
6.2.2 Infraestructura y maquinaria	45
6.2.3 Personal requerido.....	46
6.2.4 Viabilidad operativa.....	47
6.2.5 Flujograma de operaciones	47
6.3 Estructura Organizacional	48
6.3.1 Constitución	48
6.3.2 Organigrama de la empresa	49
6.3.3 Diseño organizacional.....	49

7. Evaluación financiera	52
7.1 Fuentes y políticas financieras	53
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	54
7.3 Proyecciones	54
7.4 Valoración financiera	56
7.5 Índices financieros.....	57
8. Conclusiones generales	59
REFERENCIAS	61
ANEXOS	63

1. Introducción

1.1 Justificación del trabajo

El proyecto va dirigido a los habitantes de la ciudad de Madrid que practican las relaciones sexuales ya sea en pareja o por su cuenta. Son personas que implementan el uso de artículos eróticos en sus vidas. La intención que tiene este plan es el de ofrecer un artículo sexual obtenido de la pasta de cacao que proporcione el diseño de lencería para que una vez puesto en el cuerpo de una persona, su pareja pueda probarlo.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de lencería comestible personalizada para exportar el producto a España, específicamente la ciudad de Madrid. Con el fin de abastecer el mercado con un producto innovador y para generar en las personas la insinuación, provocación sexual previo al acto como tal.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

Desarrollar un plan de negocios que identifique los factores destacables que demuestren una viabilidad del proyecto para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de lencería comestible.

El presente plan de negocios se medirá a través de ciertos parámetros como son:

- Análisis de entorno
- Análisis de cliente
- Oportunidad de negocio
- Plan de Marketing
- Propuesta de filosofía y estructura organizacional
- Evaluación financiera.

2. Análisis de Entornos

A continuación, se presenta el análisis de entornos para el país de origen donde se fabrica el producto (Ecuador) y para el país de destino (España) donde se comercializa el mismo.

2.1 Análisis de entorno externo Ecuador

2.1.1 Político

La materia prima a utilizar el cacao, fruta que se siembra en grandes territorios del país goza de una preocupación notoria de las acciones gubernamentales ya que es un producto reconocido a nivel mundial por su calidad para la obtención del chocolate y derivados; por lo que el país ha incursionado en fomentar los elaborados con valor agregado de esta fruta. Dentro de este ámbito se encuentra el proyecto ya que exportará lencería a base de chocolate.

En cuanto al ámbito legal, el requisito primordial para que la lencería comestible pueda comercializarse y salir del país es cumplir con la “Ley del Régimen de Soberanía Alimentaria” y la certificación del registro sanitario de alimentos otorgado por la “Agencia de Regulación y Control Sanitario” (ARCSA) el cual encuentra en la categoría “12.12: Establecimientos destinados a la elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería”, así como el cumplimiento de normas sanitarias y fitosanitarias. (Ambiente, s.f.) (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, s.f.)

Además de los requisitos para ser exportador: registro único de contribuyentes (RUC), certificado de firma digital o token y estar registrado en el Ecuapass como exportador. (Pro Ecuador, s.f.)

La política industrial del país por medio del MYPRO y del Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad presenta, para solidificar

el proyecto gubernamental de los últimos 10 años, ciertas políticas transversales y sectoriales con el propósito de generar y contribuir positivamente al crecimiento de la agroindustria. Plantea 4 ejes principales: incentivos, comercio exterior, financiamiento y talento humano. (MIPRO, s.f.)

Tabla 1

Políticas de crecimiento sustentable

EJE	APLICACIÓN	HERRAMIENTA
Incentivos/ Clima de negocios		
Inversión	Apoyar al productor e inversionista en obtener resultados	ProEcuador. MIPRO
Calidad	1) Fortalecer el sistema de calidad con normas internacionales. 2) Acreditación de laboratorios. 3) Líneas de crédito para certificaciones de calidad. 4) Buenas prácticas de manufactura	1) Generación de códigos QR, para mantener trazabilidad de los productos. 2) Convenios con universidades. MAGAP 3) Hasta \$ 9000 4) Norma ISO 22000
Comercio Exterior		
Productividad	Permitir ingreso de MP mejorada. Líneas de crédito para capital de trabajo	Semillas transgénicas. Línea de crédito "Progresar" emitida por CFN
Mercados	Optimizar acuerdos comerciales. <u>Partida del producto 18.06 chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao</u> <u>Ingresar con 14% arancel.</u> (Ministerios de Comercio Exterior, s.f.)	<u>Acuerdo Comercial Multipartes Ecuador-Unión Europea vigente desde enero del presente año.</u>
Talento Humano y Financiamiento		
Productividad	Capacitaciones vinculadas a la industria. MAGAP	Ferias, capacitación en línea, conglomerados, asociaciones (Anecacao)
Innovación	Innovación productiva.	Fondo de capital riesgo-semilla.
Inversión	Pequeñas empresas que no respalden una operación crediticia.	Fondo Nacional de garantías

Adaptado de: (MIPRO, 2016)

2.1.2 Económico

En el contexto económico, claramente el movimiento comercial del país vivió impactos de importancia que ocasionaron una recesión económica como: caída estrepitosa del precio del petróleo, la devaluación de la moneda de países vecinos; Colombia, Perú y sus tratados de libre comercio con Estados Unidos y la Unión Europea. Por lo tanto la inflación de los últimos años ha disminuido de

3.5% – 4% hace dos años, a septiembre del 2016 se ubica en 1.30%. (Banco Central del Ecuador, s.f.)

En el primer trimestre del 2016, el PIB de Ecuador reflejó un descenso de -1.9% por efecto de que el PIB no petrolero se redujera un 2.2%, a pesar de ello las exportaciones tradicionales a la que pertenece al industria del cacao y elaborados reflejo un ligero incremento de 100 millones respecto al 2015, pese a que actualmente el quintal cacao redujera de \$140 a \$70 por sobreproducción de Costa de Marfil y Ghana. Además, se refleja al cierre del 2015 un 12% de procesamiento de granos de cacao y el 88% exportación en grano. El cacao y sus elaborados ocupan el 6.44% de exportaciones. Se concluye que existe materia prima de sobra para su procesamiento y que la industria se encuentra estática ya que exportan mayormente el cacao sin procesar. (ProEcuador, 2017)

Al cierre del año 2015, Ecuador exportó 260 mil ton/m3 de cacao: el 12% o 23 mil ton/m3 corresponde a semielaborados de cacao; de lo cual el 47% o 10810 ton/m3 corresponden la materia prima a utilizar, pasta o licor de cacao. (Anecacao, 2017)

La balanza comercial no petrolera es negativa con \$ 6,084 millones de dólares, y el flujo de inversión extranjera directa ha disminuido \$1,988 millones de dólares desde 2009 hasta 2014. (Pro Ecuador, 2016)

Por otro lado, la tasa de interés efectiva para PYMES se mantiene en 11.15%. (Banco Central de Ecuador, s.f.)

2.1.3 Social

Frente a los altos índices de obesidad en el Ecuador, el gobierno implementó la normativa de semaforización en alimentos, cabe recalcar que tal imposición aplica al proyecto si se comercializa dentro del país. (Ediciones legales, s.f.)

Con una edad media de 28.5 años, una cobertura del 69.7% de educación pública y un incremento en la pobreza al 25%; la situación social del país enfrenta problemas ya que la inestabilidad laboral se hace presente en los últimos 3 años. Pese a ello en lo que respecta al proyecto, el país cuenta con profesionales de calidad en el sector de la agroindustria y diseño. (Banco mundial, s.f.) (Ecuador en cifras, s.f.)

El chocolate proporciona la activación de endorfinas en el cuerpo humano lo que genera un grado de satisfacción y felicidad en las personas; la idea del proyecto fue proporcionar un 72% de chocolate por presentación, ya que usualmente el chocolate comercial posee menos de un 20%.

De acuerdo al factor ambiental, el proyecto centra sus esfuerzos en la producción de un alimento de bajo impacto ambiental y lo más natural posible. Así mismo, el cacao es cosechado por agricultores y bajo normativas ambientales las cuáles pretenden obtener el mejor provecho y sanidad de las mismas.

2.1.4 Tecnológico

El gobierno plantea para el año 2020 adoptar la norma ISO/CEN 19381 para la fabricación de elaborados de cacao sostenible y trazable con el fin de beneficiar a la cadena de valor, proyecto tecnológico de impacto positivo en la industria del proyecto que pretende apoyarse de las siguientes organizaciones: MIPRO, MAGAP, Agro calidad, ARCSA, INEN y sector privado; accediendo a mercados más exigentes. (MIPRO, s.f.)

Sobre la maquinaria requerida, ya que el Ecuador no ofrece todo el equipo industrializado para tal proceso, se ha convenido por temas económicos traerla de Lima, Perú de la empresa IMSA, fabricantes de maquinaria para el proceso de café y cacao.

Además, para completar el proceso operativo de la lencería comestible se adquiere la cortadora laser computarizada de origen argentino, la cual es instalada por la empresa Rynk, proporcionando soporte técnico permanente.

2.2 Análisis de entorno externo España

2.2.1 Entorno político y legal

Tras vivir el gran impacto económico de la crisis en el año 2008, la estabilidad política del país se ha visto a prueba constantemente pero por la estructura política de monarquía parlamentaria que rige a España y por formar parte de la U.E. califica aún como un país políticamente libre; por tal razón se han implementado políticas para contribuir al desarrollo y mejora del país como: reestructuración financiera, reforma laboral, medidas fiscales y de reducción del déficit. (Santander Trade)

Actualmente, la Unión Europea y Ecuador gozan de un acuerdo comercial vigente a partir de Enero del 2017 en el cuál se reduce el arancel ad-valorem al ingreso del chocolate capítulo 18 del 24% al 14%. (TradeMap, s.f.)

El Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales es el ente que regula el comercio internacional en España y los requisitos para las mercancías que fuesen a ingresar son: “factura comercial, certificado de origen, certificado de agro calidad, documento de transporte, lista de carga, declaración del valor en aduana, seguro de transporte y documento Único Administrativo (DUA). (Pro Ecuador)

Conjuntamente con los requisitos previos señalados el producto cumple las normas técnicas y licencias específicas para su ingreso, cumpliendo con las normas ISO 33941, 780, 7000, NIMF 15; explicadas en el capítulo 5 del presente proyecto. (Agencia Trinutaria de España, s.f.) (Procuador, s.f.)

2.2.2 Económico

Tras la recesión económica del 2008, España se vio fuertemente afectado a tal punto de estar en crisis, mostrando en 2012 un PIB negativo de -2.1% y a enero del 2016: +2.5% del PIB; con varias fluctuaciones en el periodo su valor es 1.265,12 billones de euros. Si bien su PIB per cápita ha disminuido, para el 2016 se encuentra en 27309 dólares lo cual fue mayor al año 2015, y el saldo de hacienda paso en cinco años de ser (-3.7) a (-1.8) en porcentajes del PIB por lo que se presencia que las políticas implementadas han contribuido a dinamizar la economía del país positivamente, destacando el programa de saneamiento bancario para mejorar las condiciones de crédito y recuperar la confianza en los hogares que a su vez estimularon la demanda interna del país; efecto que dinamiza el comercio internacional para la exportación del producto establecido en el proyecto. (Santander Trade) (Banco Mundial, s.f.)

La balanza comercial de España para el 2015 fue negativa en un 2.39% del PIB, ligeramente menor al 2014 y escalando 7 lugares en el ranking mundial, pese a ello, muestra avances positivos frente al déficit del 8.31% del PIB en 2005. En conclusión, la industria chocolatera del país cayó 1%. (Datosmacro, s.f.)

El consumo de chocolate en España

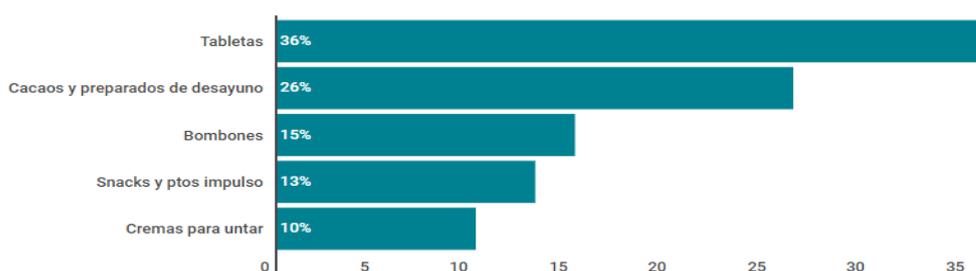


Figura 1. Consumo de chocolate en España.

Tomado de (Produce-saborea la vida, 2015)

En cuanto a la industria de Confites, España representa el 1.4% de las importaciones mundiales, ubicándose en el puesto 15, con 122 empresas

importadoras y exportadoras de chocolate. Pese a tales estadísticas, la partida arancelaria a la que pertenece el producto a exportar: 18.06 se encuentra catalogada por Pro Ecuador como un producto de exportación estrella para exportarlo a España, la cual infiere pertenecer a una industria con una tasa del sector en crecimiento y una alta participación relativa del mercado. (Proecuador, s.f.)

Por otro lado es primordial analizar la industria de artículos eróticos ya que es donde el producto pese a sus cualificaciones de confite; pretende comercializarse. Por ende, se distingue que la industria del sexo derivada a diferentes sub industrias como el cine, el teatro, outfits, literatura etc, han contribuido al crecimiento de la demanda de los artículos sexuales, incrementado sus ventas los últimos 10 años, refleja un incremento estrepitoso de la demanda. Se analiza las compañías que cotizan en bolsa para cimentar datos más próximos. Se obtuvo un incremento de sus acciones entre 140 a 160% en un año (2015). Cifra alarmante, por ejemplo la compañía alemana Beate Uhse paso de vender 2 mil juguetes sexuales a 5 millones en 12 años. (Fusion Media, s.f.)

Cabe recalcar la importancia de la moneda de la cual actualmente se beneficia el proyecto al mantener una relación 1 USD = 0.91 EUR.

2.2.3 Social

España es un país de diversidad cultural, que ahora tras compartir fechas importantes de festividad donde incrementa el gasto en ocio más que viajes, contempla una ideología más liberal que Sur América, reflejado en sus hábitos, preferencias y para este caso en específico, su comportamiento en el entorno de las relaciones sexuales, el cual ha ido evolucionando al implementar los juguetes sexuales.

La climatología de Madrid es importante analizarla en cuanto que en Enero llega a su invierno más fuerte alrededor de 6C y en los meses de verano como julio llega a temperaturas de entre 33 – 36 C; análisis importante ya que la demanda reflejara variaciones en relación al clima; pero para el proyecto se proyectó una variación anual. (El mundo, s.f.)

España cuenta con una población de alrededor de 48.146000 habitantes y una tasa de crecimiento de 0.81%, sin embargo la capital Madrid, el destino del bien a exportar posee 6.464.078 millones de habitantes, una tasa de 2.30% de divorcios y una población empleada al 2015 de 2.831.000 millones, siendo el volumen de mercado parcial de posibles consumidores. Adicionalmente se determinó que alrededor de 56% de los hombres y 43% de las mujeres usaban complementos eróticos hace 8 años; en la actualidad se pretende que cada español gasta alrededor de 60-70 euros al año en estos artículos. (Guía comercial de España 2016)

De la población de Madrid, hay 1.723.445 hombres y 1.702.275 mujeres entre 20 – 50 años, cierta paridad de género que no perjudica al producto ya que la mayor demanda de artículos sexuales la hacen las mujeres. Además, mediante una investigación realizada por la franquicia erótica más grande de España SexPlace muestra que el 65% de las parejas implementa los juguetes sexuales. (Instituto de Estadística Comunidad de Madrid, s.f.) ; (Efe-Salud, s.f.)

El salario mínimo interprofesional en 2016 en España ha quedado fijado en € 764 al mes, es decir 9.168 euros al año. Pese al valor del salario, la industria de los juguetes sexuales dio un gran salto en su crecimiento a partir de la trilogía del libro y película “Cincuentas sombras de Grey” escrito por E.L. James, desde el año 2011; ya que pasó de un crecimiento anual del 10% al 50-75%, se reflejó como una imposición social en la mente de las personas, destacando el mercado europeo. (Datosmacro, s.f.); (Efe-Salud, s.f.)

2.2.4 Tecnológico

El uso de la TIC's en el comercio electrónico es una herramienta de pronto crecimiento a nivel mundial y es el caso de España donde una de cada tres personas entre 16 – 74 años han realizado alguna compra por internet, en Madrid el 42% de la población utiliza el comercio electrónico y participa activamente en la interacción de redes sociales. Refleja una tendencia de los españoles en compras on-line lo que facilita que el producto sea reconocido y accesible a más mercados como el continente europeo. (INE España 2016)

Por otro lado, el avance tecnológico industrial en España goza de aportaciones de empresa de la unión europea y en el caso de la elaboración de chocolate comprende una amenaza.

2.3 Análisis de la industria

Gracias a la clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) que sirve para la clasificación de actividades productivas de un sector de la economía incluye al proyecto en el CIIU: 1073.21 “Elaboración de productos de confitería: caramelos, turrón, grageas y pastillas de confitería, goma de mascar (chicles), confites blandos, confitería a base de chocolate y chocolate blanco, etcétera.” (ONU, 2009) (UNSTATS, s.f.)

Clasificación arancelaria: 18.06.90.90: Chocolate. Los demás

2.3.1 Amenaza nuevos participantes (España)

El desarrollo de productos eróticos proviene mayormente de empresas de Alemania y Estados Unidos. El ingreso de nuevos participantes en el mercado es proporcional a la demanda de golosinas de chocolate del mercado ya que si bien es el sector donde más volumen de ventas y margen de ganancia se genera, no existen barreras de entrada para incursionar en realizar ropa

comestible, por ende el proyecto plantea focalizar la diferenciación de su lencería comestible. A ello se adhiere el incremento de 75% anual a partir del 2014 de la demanda de artículos eróticos, se convierte atractivo al ingreso de nueva competencia. Por lo tanto es una amenaza alta para la empresa. (Comunicae, s.f.)

2.3.2 La rivalidad entre empresas existentes (España)

En España se maneja una gran variedad de cartera de artículos eróticos ya que es el país con mayor facturación de tales artículos en la Unión Europea; la rivalidad en precios no es intensa por el enfoque del estrato social, pero sí compiten por la diversificación de su cartera de negocios en afán de ganar posicionamiento y participación como: Fun Factory (Alemana), Lelo (Sueca), Doc Jhonsons (Americana). Empresas como: pasión de fresas, Bon bom rojo ofrecen ropa interior comestible no especializada y de origen artesanal ofertando sus productos por encima de los 10 euros y refiriéndose a una sola prenda.

En consecuencia la amenaza para la empresa es media.

2.3.3 Poder de negociación de los proveedores (Ecuador)

La ropa interior comestible requiere básicamente de la adquisición de alimentos para su confección, en este caso para el sabor de chocolate se requiere el cacao CNN-51, cacao negro como materia prima inicial ya que el proyecto inicia el proceso productivo a partir de la pasta o licor de cacao. Al respecto, Ecuador cuenta con una gran fuente de producción de la materia prima expuesta por un gran número de productores desde pequeños, medianos e industrializados en distintas regiones del país ya que es un país cacaotero.

Los proveedores idóneos han sido Cofina S.A.y Garyth S.A. con quienes se gestiona un acuerdo a mediano plazo para la venta de la pasta de cacao. El

precio promedio por kg de pasta de cacao es \$ 2.89. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, s.f.)

Por ende, amenaza de los proveedores es baja por la cantidad de proveedores.

2.3.4 Poder de negociación con los clientes (España)

La empresa no posee poder de negociación sólido con los clientes ya que el producto se comercializa en España y el producto llega por medio de intermediarios. Se plantea adquirir a lo largo de la implementación lealtad que se transformará en disminuir la amenaza inicialmente alta del poder de negociación.

2.3.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos (España)

Entre los principales productos sustitutos del producto se encuentran, los condones de sabor, ropa interior comestible como tal, aceites comestibles, golosinas con figuras del parte humano, accesorios comestibles. Pese a que no cumplen con la actividad directa de lencería comestible que es la seducción y provocación sexual mutua de la pareja.

La amenaza de ingreso de productos sustitutos es alta porque existen empresas extranjeras que exportan sus productos a nuevos mercados ofertando diversificación y tecnología en su cartera de productos, Así mismo, las empresas ya establecidas en el mercado, facultando el uso de su actividad pueden desarrollar nuevos productos relacionados. Por lo tanto, existe una amenaza alta para la empresa de lencería comestible.

2.4 Conclusiones Análisis de Entorno

En base al análisis previo y los resultados de la matriz EFE se concluye. **Ver anexo 1**

Se presencia el apoyo al desarrollo de la agroindustria por medio de entidades financieras y ministerios de inversión, además la empresa focaliza la diferenciación desde un inicio con el desarrollo de diseños a la vanguardia. Sin descuidar las operaciones para disminuir a mediano plazo el costo de venta.

Se consolida el acuerdo comercial después de varios años, entre Ecuador y Unión Europea, disminuyendo la tasa ad-valorem del producto exportado a 14%.

El proyecto debe mantener los esfuerzos en normas sanitarias y fitosanitarias, manteniendo el prestigio de calidad por la concentración de chocolate a utilizar en cada unidad, y además para prever políticas de protección en España.

El conocimiento intangible y receta de la producción es un activo esencial en el cuál hay que estar a la vanguardia ante cambios o mejoras.

El crecimiento de la demanda de artículos sexuales si bien es una oportunidad, a la vez genera una amenaza alta por el ingreso de nuevos participantes y carencia de barreras de entrada. Por lo que el proyecto centra en priorizar los atributos distintivos del mismo.

La rivalidad entre empresas es una amenaza media, solamente genera beneficio al cliente y deterioro de las ganancias de las mismas; se sugiere aprender de ellas y proponer un mecanismo comercial distinto para no ingresar a la lucha.

La vasta cantidad de materia prima y proveedores alude al proyecto supremacía negociable para limitar elevaciones de precio, baja amenaza.

La gran amenaza por un bajo dominio de negociación con los clientes enfatiza la importancia y necesidad del proyecto de trabajarlo y no descuidarlo desde un principio; mediante estratégicas actividades para consolidar la lealtad de ellos. Por tal fin, se desarrolla el marketing digital como principal herramienta de comunicación, fidelización y venta.

La diversidad de productos de artículos eróticos que ofrecen las empresas genera una amenaza alta por incrementar las opciones en la decisión de compra del cliente; por ende, una vez más refleja la necesidad del proyecto por fidelizar su producto entre marca-cliente.

3. Análisis del cliente

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Mediante los análisis respectivos se logró entender, reconocer, y diferenciar los parámetros que radican en el comportamiento de compra del consumidor, características del producto, así como identificar el más valorable perfil del consumidor para el giro de negocio y que el proyecto pueda desarrollar estrategias de marketing en base a ello.

3.1.1 Cualitativa

Dicha investigación se la realizó a través de 2 técnicas:

Tabla 2

Perfil de entrevistados

Perfil de entrevistados					
1) Entrevistas a profesionales en el campo					
Daisy Guzmán	Máster en Sexología y psicología clínica y asesoramiento psicológico. Universidad España, Eurinova Business School. Experiencia 12 años.				
Jorge López	Arquitecto, dueño de local comercial de artículos eróticos "Condomanía". 8 años en el mercado.				
2) Entrevistas a clientes			Ciudad	Edad	Medio
Ana Gutiérrez	Estudia / trabaja	Madrid, España	25 años	Skype	
María José Pineda	Estudia / trabaja	Madrid, España	29 años	Skype	
Cristina Hidalgo	Estudia	Madrid, España	24 años	Skype	
Miriam Álvarez	Estudia / trabaja	Madrid, España	26 años	Skype	

3.1.1.1 Conclusiones sobre el análisis cualitativo**Entrevistas a profesionales. Ver anexo 2**

- ✓ En primer lugar, se evidencia que existe poco conocimiento en la sexualidad por parte de las personas, ya que pretenden priorizar el coito sin fomentación previa del libido sexual. Hecho que radica en insatisfacción o desinterés por la pareja causando en algunos casos anorgasmia; entendiéndose como la ausencia o deficiencia de orgasmo durante el acto sexual u otras deficiencias como disfunción eréctil o eyaculación precoz. Ocasionando conflictos de pareja que se acentúan con el tiempo. (Instituto SexológicoMurciano, s.f.)
- ✓ Además, los problemas de pareja perjudican a su relación sexual y aísla la oportunidad de experimentar. Por lo que se revela: que un índice mucho más alto de personas que experimentan su erotismo con distintos juegos o artefactos sexuales, lo hacen con su amante.
- ✓ Por otro lado, las parejas homosexuales son un mercado importante ya que buscan fomentar el erotismo mediante artículos eróticos.

- ✓ En base a la experiencia y estudio de la sexóloga se determina, que hay un alto interés y gusto por parte de las personas al jugar con la cavidad bucal en fusión con artículos eróticos, logra estimular los sentidos del gusto y olfato por sensación de sabores, olores.
- ✓ Las personas que ingresan a tiendas especializadas de sexo lo hacen para una situación pre establecida como puede ser: encuentro en pareja, regalo, fiestas específicas como despedida de solteros/as, etc. La asistencia de mujeres refleja una relación de 3 a 1 ante los hombres.
- ✓ Para la elección de un producto, el cliente se informa de los atributos y cualidades del mismo: la forma de uso, finalidad del mismo, materiales o ingredientes, grado de satisfacción que podría causar. Finalmente elige de las opciones dentro de su poder adquisitivo en relación al precio.
- ✓ Entre las ocasiones más usuales son san Valentín y el mes de diciembre, la demanda de los artículos eróticos en estas fechas puede acaparar la venta de todo un año.
- ✓ De acuerdo con Jorge López, la creciente oferta de tiendas de sexo orienta a que las personas disminuyan la aberración del uso de dichos artículos y lo han sabido acoplar con el tiempo a su vida sexual como una opción normal y beneficiosa tanto en la satisfacción individual o en pareja.
- ✓ Dentro del comportamiento de compra, las personas normalmente se inclinan por cosas novedosas que no sean muy complicadas de usar y a la vez que llame su atención.
- ✓ Los productos Premium en el mercado de artículos sexuales son los famosos vibradores o bolas chinas comenta Jorge López, pero los artículos comestibles ha tenido acogida por parte de los consumidores ya que se encuentra actualmente en la mayoría de tiendas de sexo.
- ✓ Conociendo los puntos negativos del producto sustituto que se comercializa: su uso es de una sola ocasión, diseño poco atractivo para el cuerpo y en ciertos casos demasiado simples o incómodos, poca información de su uso.

- ✓ Se determinó que los artículos que proporcionan sabores, olores son reconocidos intuitivamente con mayor aceptación.
- ✓ Como se mencionó anteriormente, la mayor cantidad de ropa comestible que se oferta en España pertenece a un número pequeño de empresas, resaltan dos marcas: Pipedream en Estados Unidos y Spencer & Fleetwood del Reino Unido, por lo cual el producto es importado.
- ✓ En cuanto a precio, existe cierta rivalidad de la competencia que sitúan el producto alrededor de los 12-20 euros, siendo estos sencillos en su presentación. Por lo que tal precio es un valor referencial para ingresar al mercado aun realizando los cambios de diferenciación del proyecto.
- ✓ La frecuencia de uso en el caso de Europa es muy distinta a la de Ecuador o América Latina: por lo que de acuerdo con un estudio realizado por la revista europea “El Economista”, el promedio de gasto por parte de las mujeres al ingresar en una tienda de artículos eróticos bordea los 60 euros y de los hombres 40 euros. Datos que se asemejan con un estimado por parte de Jorge López. (El Economista, s.f.)

Entrevistas a clientes

Tabla 3

Preguntas a clientes

Preguntas entrevistas a clientes
La entrevista se divide en 4 secciones:
1) Reseña personal e identificación de necesidades, preferencias y gustos al adquirir un juguete sexual.
2) Hábitos de consumo y factores de importancia como: precio, calidad, cantidad, presentación
3) Comportamientos de compra como: rotación, lugares, gasto y motivo de compra.
4) Costumbres y actitudes en la sexualidad y aceptación del producto a ofertar.

- ✓ Se identificó una diferencia de personalidades fomentando las perspectivas y actitudes distintas. Por lo tanto el análisis concluye que: Los clientes realzan su interés en productos que satisfagan necesidades como: placer, estimulación, seducción e imaginación al usarlos.

- ✓ Productos saludables, delicados con el cuerpo, seguros de usar, discretos y provocativos son las características más proclamadas para elegirlo.
- ✓ En su mayoría, bolas chinas y vibradores son preferidos cuando se trata del auto placer. Por otro lado, cuando se encuentran con una pareja, los productos estimulantes son la primera opción.
- ✓ Productos que contienen sabor son bastante atractivos para su elección de compra, así como los que ofrecen una experiencia atrevida, inusual y apasionada. En este caso la lencería comestible.
- ✓ Relación de 3 a 1 entre la práctica unipersonal y en pareja con el uso de juguetes eróticos.
- ✓ Consumo entre 9 – 11 ocasiones mensualmente cuando el producto lo permite.
- ✓ La variable precio no influye ya que los consumidores evidencian que prefieren productos de calidad, no muy ostentosos y caros pero tampoco muy sencillos y de baja calidad.
- ✓ La cantidad no es un factor de gran importancia pero la presentación sí, siempre y cuando sea la necesaria para cumplir las necesidades del consumidor junto con la expectativa que ofrece el mismo.
- ✓ Al analizar la frecuencia de compra de un artículo erótico de un solo uso y de preferencia del consumidor varía entre 2 a 3 adquisiciones mensuales cuando el precio del producto no supera los 20 euros y la rotación de compra disminuye conforme el precio aumenta.
- ✓ El gasto promedio en una compra es de € 52 varía entre € 35 – € 70 para personas de un estrato económico medio; ya que existen en el mercado productos que superan los €150.
- ✓ En conclusión, mediante las entrevistas se puede concluir que el producto es novedoso por su utilización y las personas al ingresar a un local o al verlo en una página web que oferte artículos eróticos, no pasa desapercibido como muchos otros productos sustitutos y más bien pretenden indagar en su uso y propiedades del producto.

3.1.2 Cuantitativa

3.1.2.1 Encuestas

Los siguientes datos se han obtenido de un análisis cuantitativo realizado mediante encuestas a una muestra de 12 personas, pertenecientes a la ciudad de destino Madrid, España; expuesta dicha muestra como posibles clientes del producto con el fin de conocer, entender sobre los gustos y percepciones del consumidor ante un artículo erótico; como lo es el bien a producir lencería comestible y su exportación a dicho país. **Ver anexo 3**

3.1.2.2 Conclusiones del análisis cuantitativo

Ver anexo 4

- El 66% son mujeres y 33% hombres con un rango de edad variado entre los 18 a los 40 años; de los cuáles el 75% posee entre 20 y 30 años; rango de edad necesario para identificar los objetivos de la encuesta.
- Además, alrededor de un 67% de los encuestados llevan una media desde 1 a 4 actos sexuales por semana; relación semejante al estudio realizado por la empresa de preservativos Durex a un total de 29000 adultos.
- Todos los encuestados están interesados en el uso de algún artículo sexual; de ellos un 66.7% de los encuestados sostuvo interesarse en la compra de algún artículo sexual más de una vez al mes, un 33.3% expresó un promedio de uso de 3.5 veces al mes.
- De las personas que han frecuentado la compra de artículos eróticos, han gastado aproximadamente entre 40-60 euros por visita.
- El 83.3% de los encuestados manifestaron estar dispuestos a probar el producto en alguna ocasión, por lo que, el 66.7% está interesado, un 33.3% poco interesado.

- Sobre las características de preferencia del producto, los consumidores declararon con mayor interés las siguientes variables en orden de importancia: comodidad, sabor, diseño, precio y como último marca.
- Se expuso la preferencia de sabores que los consumidores preferirían en la lencería comestible. Prevalecen los sabores dulces como el chocolate y por otro lado los sabores afrodisiacos a base de frutas. Por lo tanto, Ecuador tiene la capacidad de proveer con la producción nacional de materia prima.
- La preferencia del precio se ubicó con un 50% entre 10-20 euros, un 16.7% entre 20-30 euros. La variable precio depende de otros factores tanto externos como del producto mismo.
- El 100% de personas esperan adquirir el producto mediante tiendas especializadas de sexo o supermercados. Así mismo, la mensajería instantánea mediante páginas web es la segunda opción con un 50%. Además, prefieren recibir información del producto mediante las redes sociales, vía e-mail, o por último catálogos o revistas.
- El 83% de los encuestados mantiene cierto grado de timidez al momento de adquirir artículos sexuales por lo que es de gran importancia convertir en una experiencia agradable y natural la compra de los artículos sexuales.
- Los encuestados sugieren ciertos atributos que les gustaría que el producto les ofrezca como lo son: sugerencias de uso del producto o distintas formas de disfrutar el producto, la talla del producto si aplica, la apariencia o diseño del producto en el empaque o que se pueda divisar antes de su compra.
- Además, sugieren que el producto tenga un diseño sexy una vez visto en el cuerpo de la persona, un olor agradable, que no tenga repercusiones infecciosas o irritantes con los órganos sexuales o el cuerpo en general.
- El uso de la lencería comestible es indiferente para las personas en el supuesto de que sí probarían con una pareja estable o con alguien más, por lo tanto la variable relación de pareja no es un factor crítico.

4. Oportunidad de negocio

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

Mediante la investigación realizada tanto al entorno del giro de negocio y a sus posibles clientes se obtuvieron resultados en mayor medida positivos que solventan la oportunidad de negocio.

La tendencia de uso de los artículos eróticos ha crecido significativamente alrededor del mundo, así también como la aceptación de los mismos. Mientras que años atrás dicha industria era catalogada para personas enfermas al sexo o con trastornos mentales. En la actualidad, especialmente en la ciudad de Madrid, es una práctica cada vez más común en la sociedad; permitiendo que la industria se expanda constantemente con la creación de empresas especializadas en la fabricación de artículos eróticos; así también en el país escogido para su exportación se han integrado ferias y convenciones eróticas como parte de la agenda social.

Los análisis al cliente han sustentado que la buena práctica y satisfacción en las relaciones sexuales generan efectos positivos en las personas como disminución de estrés, mayores grados de felicidad, incremento de autoestima, etc. El conocimiento de esta data se percibe mayormente en países más liberales ideológicamente en cuanto al sexo, como es el caso de España.

Cabe señalar que España, el país de destino, posee altos índices de prácticas sexuales en la población y ha reflejado los últimos años grandes avances en el crecimiento del mercado de artículos eróticos, convirtiéndose en el mercado más atractivo de Europa para la lencería comestible. También, que al proyecto se impone un ad-valorem 14%, y agregando el cambio de divisas que será una transacción favorable dentro de una unidad estratégica de negocio ya que se beneficia de ella, en este caso por la exportación del producto.

Existe una amplia oferta de artículos eróticos que proporcionan diferentes fines como la autosatisfacción, provocación sexual, entretenimiento, prácticas fetichistas, etc. De esta manera se distinguen los complementos y los implementos; la lencería comestible es un producto complementario ya que se adiciona al acto como tal de las relaciones sexuales y no pretende satisfacer a las personas sin necesidad de su pareja; como por ejemplo los estimuladores de autosatisfacción que son la competencia más fuerte que existe actualmente en el mercado.

Respecto a lo señalado anteriormente, se evidencia la mayor necesidad que tiene una pareja en la práctica sexual, el deseo y excitación sexual mutua: se refiere al grado de erotismo y la libido en la experiencia sexual provocado por la pareja. Necesidad insatisfecha que pocos productos eróticos se enfocan en satisfacerla y que EPIFANIA considera como objetivo principal; la mayoría proporciona la excitación directa al contacto de las partes íntimas.

Pese a la recesión económica que sufrió España, la industria de los juguetes eróticos continuó su incremento, por causa de que las personas tienden a buscar su felicidad o satisfacción guiando sus recursos al gasto por ocio pues desde los últimos 5 años la industria ha participado en un crecimiento intensivo gracias a la erradicación de una doctrina mostrada en el libro "50 sombras de gray", que bien marcó un antes y un después en cuanto a la sexualidad.

La calidad del producto que se entrega sin duda es una fortaleza del proyecto gracias a la oportunidad que proporciona la materia prima que se puede obtener en distintas regiones del Ecuador y el 72% de chocolate concentrado.

Puesto que el 83% está dispuesto a probar el producto; es una estadística muy importante ya que el segmento de mercado en Madrid proporciona un volumen ambicioso de alrededor de dos millones de personas al cual el proyecto podría acceder a largo plazo y con bases sólidas en sus estrategias de negocio.

Las características del producto como: diseño, sabor, comodidad; siendo las más importantes para los consumidores, tal es el caso que será el único producto que oferte su presentación como lencería, diseños de vanguardia con sabores fusionados como: chocolate fresa, chocolate menta, etc. También la comodidad es importante por lo que la lencería comestible será un producto delegado que se adhiera al cuerpo y no ocupe grandes espacios en el cuerpo.

Para contar con los atributos propuestos, el proyecto ha requerido inversión en tecnología externa y para ello se ampara del apoyo financiero gubernamental para la obtención de crédito, calificado como un desarrollo en el sector de la agroindustria. Por lo que el proyecto se dispone de la tecnología necesaria y capacidad financiera para satisfacer la necesidad a cumplir del cliente.

Ya que está comprobado que las personas disfrutan en mayor medida de un producto en el cual fusionen sus sentidos, la lencería comestible brinda la oportunidad de experimentar con la sexualidad, por la interacción de sus cinco sentidos: tacto (lo que sentirá quien lo usa cuando la pareja inicie a probarlo), gusto (sabor proporcionado para quien lo saborea), olfato (olor dependiendo del sabor del producto), vista (diseño sensual en el cuerpo del cliente), oído (ruido que brindan los actores de la relación una vez el producto es consumido).

A propósito de que la lencería comestible simboliza la liberación dentro de la coyuntura del comportamiento sexual, es una excelente alternativa de los productos tradicionales de sexo y del uso de ingredientes o alimentos que suelen usar las parejas en las relaciones sexuales.

5. Plan de Marketing

5.1 Estrategia general de marketing

La lencería comestible al ser un producto reciente en el mercado con pocos competidores a nivel mundial, depende esencialmente de la correcta orientación, planeación e implementación de las estrategias de marketing para poder lograr los objetivos comerciales y financieros, y establecer el producto en el mercado internacional, evitando ser perjudicado por las altas y medias amenazas de la industria, y a la vez sustentar una respuesta que pueda combatirlas y superarlas.

El proyecto apunta a un mercado en el país de España, específicamente la ciudad de Madrid de personas entre las edades de 18 y 50 años que hayan usado los juguetes eróticos en su vida sexual. Por medio, al cual se espera llegar mediante tiendas especializadas de sexo, supermercados eróticos y tecnologías de información y comunicación (TIC's) siendo la más importante para desarrollar relación, conocimiento y comunicación entre empresa y cliente.

En consecuencia, por la complejidad de ingresar a un mercado exterior debió unificar diferentes estrategias de marketing para consolidar de la mejor manera las 4 P's. Es así que, direccionado por la matriz de Anzoff: matriz de expansión de producto/mercado, el proyecto optó por una estrategia internacional de penetración de mercado ya que el producto y el segmento de mercado existen. Así también, el plan de marketing está direccionado al cliente potencial como un proceso de adopción desde su revelación hasta su admisión o rechazo. Para ello se trabaja en los niveles presentados a continuación.



Figura 2. Proceso de adopción de un producto

Adaptada de: (Lambin, 2007)

5.1.1 Estrategia de penetración

Ya que la internacionalización de un producto o empresa es complejo, es importante plantearlo y desarrollarlo como un proceso, por tal razón para la comercialización del producto en el país de destino, el proyecto ha optado por un tipo de internacionalización de venta indirecta o subcontratada mediante la alianza estratégica con “trading companies” como intermediarios. Esto permite aumentar la eficiencia en la comercialización del producto y disminuir riesgos de inversión. Esta negociación costará alrededor del 15% del valor del producto plasmado mediante un acuerdo de gestión, el segmento de mercado se detalla en el capítulo 5.1.3.

Previamente a la entrega del producto a los socios comerciales se incentiva el reconocimiento de marca y producto mediante una campaña dentro de la ciudad que tiene como objetivo que el cliente escuche del producto, de sus capacidades pero sin entregar mucha información al mercado, presupuesto dentro del capital de trabajo neto \$4500. Para la comercialización en tiendas físicas, se concilió un acuerdo ganar-gana: el producto se comercializa a un precio más bajo del valor de venta, una promoción temporal que le permite a EPIFANIA ser adquirida por los clientes y a las tiendas ganar un mayor margen de utilidad y aumentar la afluencia de visitas al local.

Conjuntamente para satisfacer los objetivos y proyecciones del plan de negocios se implementó grandes esfuerzos en promoción y relación con el cliente por lo que el e-commerce es fundamental para mantener las relaciones B2B y B2C ya que el 42% de la comunidad madrileña lo utiliza.

Además, se coloca puntos de comunicación y relación directa con el cliente en sitios estratégicos de tráfico de personas ofertando las características del producto y el lugar donde las personas pueden conseguirlo. Adicionalmente se implementa la estrategia de promoción descrita en el marketing mix sobre el uso de tecnologías de información como: google ad-word y Facebook ads.

En conclusión, las herramientas utilizadas para el proceso de penetración al país de destino se diseñaron para que el producto inicie a comercializarse, una vez conseguido eso, de la mano se lleva a cabo la complementación con la estrategia de diferenciación del producto; que le permite entonces distinguirse y desligarse de ser percibido como un producto comestible, y ser reconocido como lencería comestible para acentuar la convivencia sexual de manera sentimental, emocional y erótica para cualquier tipo de pareja.

5.1.2 Estrategia de diferenciación de producto

Se enfocó a resaltar los atributos del producto: su identidad como marca, la calidad durante todo el proceso de fabricación, el diseño exclusivo y pensado para beneficio de las personas; con el fin de captar la atención y buena percepción por parte de los clientes. Se debe tomar en cuenta el ciclo de vida del producto y la curva de aprendizaje que la empresa adquiere como recurso intangible para estrategias futuras.

5.1.3 Mercado objetivo

El mercado objetivo se determinó mediante el análisis previo de entornos: el cliente, las preferencias del consumidor, tendencias de la industria, competitividad latente y los factores externos que pueden influenciar en la comercialización del producto y decisión de compra del consumidor.

En base a la investigación realizada anteriormente se ha determinado que el mercado objetivo es la población urbana de la ciudad de Madrid, entre las edades 20 – 50 años de ambos sexos, de un estrato social medio, medio-alto y alto. Se ha escogido esa locación por su desarrollo poblacional, económico y demanda de la industria de artículos eróticos de los últimos años como pionera de los supermercados eróticos.

A continuación se detalla la segmentación del mercado objetivo que también se puede visualizar en el **Anexo 5**.

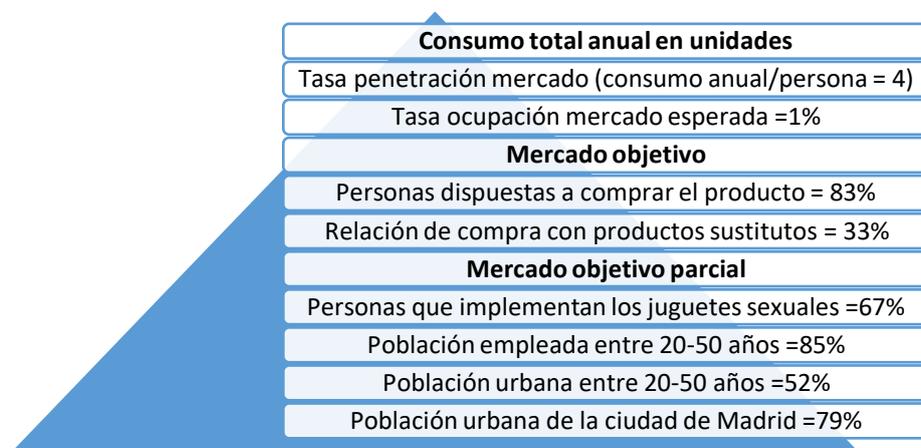


Figura 3. Segmentación de mercado objetivo

El proyecto realizó una segmentación demográfica: prioriza la zona urbana de la comunidad madrileña, un segmento entre las edades de 20 - 50 años por su actividad sexual, sobre el poder adquisitivo toma en cuenta la población empleada y que han comprado algún artículo sexual; obtiene finalmente un mercado objetivo de 1'508.716 personas. Esa cifra se entiende como la magnitud del mercado al que la lencería comestible tendría acceso.

Para determinar el mercado objetivo final, se implementa la aceptación del producto en el mercado en relación con otros productos, su tasa de penetración que infiere las personas que están dispuestas en adquirir el producto.

Sobre las variables psicográficas no se impone una personalidad específica ya que culturalmente la población española frecuenta la práctica sexual y el uso de artículos sexuales, además realizan ferias de sexo anualmente en distintas ciudades. Gracias al análisis del cliente, permite diferenciar las variables conductuales de los mismos como factores principales y obtener una segmentación por beneficios: sabor, comodidad, satisfacción o placer, diseño y sensualidad; que se reflejaran en el producto terminado de EPIFANIA.

En conclusión, se obtiene el mercado objetivo final de: 250.447 personas, el proyecto abarca el 1% de participación a lo largo del primer año lo cual se obtiene 2504 personas con un consumo promedio anual de 4 unidades.

5.1.4 Propuesta de valor

Modelo

EPIFANIA, en primer lugar es un artículo erótico más no sexual, está orientado a las personas mayores de edad, entre 20 - 50 años, hombres, mujeres, parejas con el fin de trascender su sexualidad, satisfaciendo en un mayor grado sus necesidades como: verse físicamente bien, provocar la seducción y excitación tanto de su pareja como de la persona que utiliza el producto, e incluso que sea de buen gusto (sabor).

Foco

El cliente no solo hace uso de una herramienta para su diversión, sino que comparte una mezcla de sentimientos y emociones que le permiten aumentar el grado de satisfacción de la relación sexual; siendo el objetivo principal de cualquier relación pese a los sesgados pensamientos que los últimos años se ha venido implantando en la sociedad sobre una práctica sexual egoísta, intrascendente y banal.

La interacción del cliente lo es todo en medida de su serenidad, relajación y entrega total a la situación, colaboran para que se logre el objetivo común, una máxima expresión de erotismo, pasión y amor.

Atributos

Es así que, la lencería comestible se acopla a un precio asequible y competitivo al mercado objetivo, brindando una calidad diferenciada a los accesorios

comestibles ofertados en la actualidad; tanto con la materia prima el cacao ecuatoriano y el porcentaje del mismo para obtener chocolate de calidad, alrededor de 72% en comparación con el chocolate tradicional de venta que posee menos del 20%. Además, el diseño único y semejante a lencería innovadora y provocativa, certificado de calidad para el consumo humano y la combinación de sabores con la forma de consumo; está ideado para estimular al cliente en mayor medida que los productos similares, y así optimizar la situación sexual. Aumenta la imaginación en la práctica con capacitación; mediante una guía erótica incluida en cada empaque que consiste en brindar información sobre el mejor uso del producto con leyendas eróticas que el cliente pueda simular con su pareja y promuevan su imaginación. Presenta tres situaciones: el romanticismo apasionado, la fugaz y desenfrenada sexualidad y por último la timidez y poca comunicación de la pareja.

Meta

Los atributos de diferenciación presentados se matizan con el fin de que el cliente perciba de que EPIFANIA es parte de una buena práctica sexual, contribuyendo a la comunicación e intensificando la excitación para satisfacer sus necesidades óptimamente. Dicho uso le permite al cliente involucrarse cognitivamente mediante todos los sentidos para una mejor percepción y disfrute de la situación.

5.2 Mezcla de Marketing

Entendiendo que la mezcla o mix de marketing es la agrupación estratégica de las variables que la empresa controla con el fin de implementar el marketing operativo, utilizando todo tipo de acciones legales y éticas para así influir en la demanda de su producto; es así que las variables a utilizar son: producto, precio, plaza y promoción. A continuación se desarrolla las variables con el tipo de estrategia en cada una que permitirán respaldar las metas del emprendimiento. (Escalona, s.f.)

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Atributos

El cacao ecuatoriano (*Theobroma cacao*), además de poseer reconocimientos internacionales por su gran calidad, abarca uno de los productos con mayor territorio de siembra en el Ecuador. Es así que el sabor del producto pionero con el cual el proyecto ingresa al mercado exterior es el chocolate con 72% de concentrado, atributo destacado en relación con el chocolate tradicional.

Los diseños exclusivos de lencería es uno de los atributos más sustentables pues puede destacarse su sensualidad e incrementar el erotismo en las parejas previo al acto sexual. La lencería comestible es un producto tangible producido con un pleno propósito por lo que los atributos que ofrece no solo son básicos sino de rendimiento y excitantes; para que sean viables a largo plazo la consolidación de prestigio, posicionamiento e identidad de marca es primordial.

- Diseño exclusivo de lencería comestible
- Sabor a base de chocolate con 72% de concentración.
- Fusión de sabores: choco-fresa, choco-banana, choco-sandia, etc.
- Panfleto o guía de uso en el cuál expone y explica el uso práctico del producto en tres diferentes tipos de relación sexual: romanticismo apasionado, práctica desenfadada y timidez. Con el fin de evitar el uso erróneo y comunicar el manejo adecuado de la situación.
- Mayor producto que la competencia, relación de 4-1.
- Empaque personalizado.
- Tallas S,M,L,XL: diseño acoplado solo a partes íntimas, mas no a la contextura corporal ya que son sujetos por una especie de sujetador.

El nombre del producto es “EPIFANIA” y se encuentra en la parte delantera del envase, el cual viene acompañado de una frase sugestiva “Trascendencia sexual”. Cada envase del producto proporcionará 120 calorías: 32gr de carbohidratos, 3gr de grasas, 15gr de azúcares y 2gr de proteína. **Ver anexo 6**

5.2.1.2 Branding



Figura 4. Logo de EPIFANIA

Para desarrollar la imagen de la empresa y como tal del producto se tuvo en cuenta los valores y características que se pretende comunicar al público plasmado en la misión y que como marca se pueda posicionar en el pensamiento de las personas.

La elección del nombre “EPIFANIA” se ha tomado del significado griego y literario que significa manifestación o revelación, haciendo alusión a algo incomprendido que mediante el producto se puede llegar a entender o sentir de manera intensa. Por lo que el slogan “Trascendencia sexual” infiere el canal del nombre al objetivo; que se traduce que la revelación es sexual y superará a las demás.

El logo es la representación máxima sin palabras que ofrece el producto, ciertamente proviene de la impresión que las personas tienen de la manzana como fruta prohibida y en este caso se muestra dividida a la mitad, mostrando hacia el centro el contorno de un corazón, que lleva dentro dos semillas apuntando en la misma dirección pues exhibe la implicación de la pareja tal cual como el acto sexual debe ser concebido.

Finalmente, en cuanto a los colores, se mantiene la naturalidad de la manzana y en el nombre se combina el color blanco signo de pureza y alivio emocional con el dorado, signo de elegancia, exclusividad del producto por su calidad. Sobre el costo del diseño del logo y empaque no se presentan ya que fueron diseñados por el autor del proyecto.

Sobre la identidad de marca, se construye el prisma de identidad de marca desarrollado por Jean-Noel Kapferer, con el fin de guiar y enlazar las propuestas publicitarias para obtener la imagen deseada en los consumidores.



Figura 5. Prisma de identidad de Epifanía

5.2.1.3 Envase



Figura 6. Envase de EPIFANIA

Cabe recalcar dos envases: el envase primario en el cuál el producto será sellado al vacío en una funda plástica para evitar contaminación y que posteriormente será guardado en el envase secundario reflejado en la figura 6.

El envase se diferencia de la competencia directa ya que todos los productos de ropa interior comestible son ofertados en un empaque cuadrado que no se puede mantener parado; por lo que el envase definido posee como imagen de fondo la silueta corporal de una pareja, material de cartón, pesando alrededor de 54 gr. En una investigación realizada por el autor del proyecto determinó el precio entre 0,15 – 0,30 centavos por unidad dependiendo de la calidad del cartón. Las medidas del envase secundario son: 15 * 15 * 4 cm. (peso=6 gr)

- Medidas del envase terciario, utilizado para la exportación: 60 * 40 * 45 cm
- Costo del envase terciario: 0.80 centavos, peso = 350 gr
- **Cubicaje:** 120 unidades en cada envase terciario. **Ver anexo 7**

A continuación se detallan las normas internacionales con las que debe cumplir el empaque terciario para su exportación: (Proecuador, s.f.)

- Norma ISO 3394: Dimensiones de plataformas, pallets y cajas.
- Norma ISO 780 y 7000: Instrucciones con símbolos pitagóricos sobre el manejo y advertencia de la carga a exportar.
- NIMF 15: Normas internacionales para medidas fitosanitarias

5.2.1.4 Etiquetado

El etiquetado ayuda a comunicar que el producto cumple con todas las normas técnicas y específicas para su producción, exportación y comercialización. En consecuencia, en la parte frontal indica: el peso, el sabor, la marca. En la parte lateral y posterior proporciona el detalle de: los ingredientes, información nutricional, fecha de vencimiento y fabricación, país de origen, nombre y

dirección del fabricante, dirección página web, código de barras, certificación sanitaria y manejo de idiomas; en este caso los idiomas son: español e inglés.

Por consiguiente, es necesario cumplir con estándares de marcado y rotulado para la exportación en el envase terciario, definidos por la norma ISO 7000, elementos expuestos a continuación: (Proecuador, s.f.)

Marca del despachador, país de origen, pictograma de manejo, destinatario, destino y número de orden, puerto de entrada, número de bultos y dimensiones de caja e indicación de peso.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Costo de venta

Mediante los resultados a lo largo de la presente investigación y basándose en los análisis de la industria y del cliente. Se obtuvo un precio idóneo entre 10-15 euros. El costo de venta unitario inicialmente es de alrededor \$6.83, el cual se proyecta reducir prolongadamente dependiendo de las unidades vendidas al finalizar el quinto año, alrededor de \$ 4 dólares como se presenta en el plan financiero. El producto sustituto ofertado como ropa interior comestible por parte de la competencia se encuentra por encima de los 8 euros pese a que oferta un nivel inferior en cuanto a calidad, diseño y volumen de producto.

Por lo tanto, en base al análisis de la competencia expuesto en la tabla 4 y los resultados de la demanda se establece un precio de venta de 8,65 euros; el cuál se fija acorde con la estrategia general de marketing.

Tabla 4

Comparación de precios de la competencia

Empresa	Descripción	P1	P2	Promedio
Bon bom rojo	1 sola prenda	€ 12,50	€ 10,99	11,745
El gusto es nuestro	1 sola prenda (chocolate)	€ 11,99	€ 18,00	€ 20,99
Mi orgasmo	Mordaza para la boca (caramelo)	€ 9,00		€ 9,00
	Crema comestible	€ 8,00		€ 8,00
Edible lingerie	Tanga y cubre pezones de caramelo	€ 9,00	€ 8,50	€ 13,25
	Tanga o brazier de gminola	€ 7,00	€ 7,50	€ 10,75
	Tanga de chocolate	€ 11,00		€ 11,00
EPIFANIA	Lencería prenda hombre y mujer	€ 8,65		€ 8,65

5.2.2.2 Estrategia de precios

El producto tiene un precio de venta de \$9,50 o 8,65 euros según la tasa por cambio de divisas, alineado conjuntamente con la estrategia de marketing de penetración para que EPIFANIA pueda ingresar al mercado con un precio bajo, y sea apreciado por los clientes para adquirir participación de mercado entregando un producto con 3 veces más producto.

Pretende mantener la estabilidad del precio a lo largo del proyecto para disminuir el riesgo de participación de mercado a mediano plazo, dependiendo su ajuste del comportamiento del mercado y la industria.

5.2.2.3 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada se acopla a la estrategia de precios ya que ingresa con un precio menor a la competencia que le permite atraer más mercado en un principio junto con los consumidores de otras marcas; permitiendo ganar participación y reconocimiento.

5.2.2.4 Estrategia de ajuste

Sobre la estrategia de ajuste, el proyecto ha planteado la hipótesis de mantener el precio fijo durante los 5 años de duración del mismo. Dicha sugerencia tiene como objetivo obtener una ventaja en cuanto a costos ya que el costo de venta del producto irá disminuyendo con el tiempo, produciendo un mayor rango de utilidad; por lo que la cuantía del mercado no será afectada. Pese a ello, se tiene que balancear a mediano plazo si la percepción del cliente sobre el producto permite que se pueda aumentar de precio.

5.2.3 Promoción

5.2.3.1 Estrategia promocional

Se planteó que para lograr el posicionamiento, diferenciación del producto e invención de la imagen; el uso del marketing digital es indispensable mediante el internet ya que alrededor del 50% de la población de España hace uso de las ventas on-line y son una herramienta mucho más económica sin perder efectividad. Por esa razón, es un medio de comunicación masivo para acaparar grandes poblaciones y la oferta de sus herramientas aplicables es extensa. Además, será participante activo a mediano plazo de los festivales eróticos más reconocidos del país:

- Festival internacional de cine erótico (Junio)
- Salón Erótico de Barcelona (octubre)
- Festival Erótico de Alicante (en noviembre)
- Valencia Sex Festival (en mayo y junio)
- Salón Erótico de Murcia (en abril)

Por otro lado, la estrategia mediante buscadores “SEM”, engloban una serie de servicios de pago para que un sitio web aparezca en los primeros resultados patrocinados de búsqueda. De esta forma, EPIFANIA dirige su mensaje comercial al público objetivo y solo paga cuando se hace clic sobre su enlace.

En consecuencia, los buscadores “SEM” guiarán al consumidor a la página web principal de EPIFANIA en la cual se puede mantener comunicación directa entre productor y cliente. Donde le permite a la empresa otorgar la correcta comunicación sobre el producto y entender la percepción del cliente. Cabe recalcar que redes sociales y página web posee un robot virtual codificado para la interacción inmediata con el cliente ante sugerencias o preguntas.

Para el lanzamiento del proyecto se fijó una inversión en publicidad de \$4.500 dentro de la cual se realizará una campaña publicitaria en zonas estratégicas, universidades, centros comerciales, etc. Comunicando todo lo que respecta al producto, su marca e identidad y los lugares donde lo pueden conseguir.

5.2.3.2 Publicidad

El proyecto destina el 4% del valor de las ventas a gastos por publicidad o marketing, a continuación se refleja el presupuesto proyectado:

Tabla 5

Plan de Marketing Proyectado

Plan de Marketing Proyectado						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
Publicidad facebook ads y google ad-words	\$ 2.284,08	\$ 3.216,74	\$ 4.940,91	\$ 7.119,03	\$ 9.797,50	
Vallas publicitarias	\$ 571,02	\$ 965,02	\$ 1.482,27	\$ 2.135,71	\$ 2.939,25	
Promoción	\$ 951,70	\$ 1.286,70	\$ 1.976,37	\$ 2.847,61	\$ 3.919,00	
Eventos de industria	\$ -	\$ 965,02	\$ 1.482,27	\$ 2.135,71	\$ 2.939,25	
Gastos por página web	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Presupuesto de publicidad	\$ 4.500,00	\$ 3.806,79	\$ 6.433,48	\$ 9.881,83	\$ 14.238,07	\$ 19.595,01
ventas anuales		\$ 95.169,85	\$ 160.837,04	\$ 247.045,69	\$ 355.951,67	\$ 489.875,14

Google AdWords y Facebook Ads

Se pone en marcha una campaña en Google AdWords enfocada al segmento de mercado objetivo, gracias al uso de las “keywords” o palabras clave del buscador SEM: “ropa interior comestible” o “juguete sexual”. **Ver anexo 8**

Mediante Word Press se implementa el control de la página web ya que se no se requieren avanzados conocimientos en el manejo web. Una adecuada presentación del producto de la imagen e identidad de la marca y participación en distintas ferias internacionales son una oportunidad para que la compañía se haga conocer en la industria con una imagen real, física e intangible de la misma.

5.2.3.3 Promoción de ventas

El programa de promoción de ventas consiste en un sistema cíclico o por temporadas durante el año donde el producto comprado equivaldrá como un vale de descuento para la próxima compra.

5.2.3.4 Relaciones públicas

En este ámbito se implementan dos esquemas:

- 1) La interacción con el cliente meta, mediante la campaña publicitaria en zonas estratégicas donde se implementan stands diseñados para plasmar y enamorar al cliente de la extrovertida personalidad de marca. Así también como foros publicitarios para inferir la búsqueda del producto en la web donde se percibirá el acceso mediante google adwords y Facebook ads, construyendo un marketing directo.
- 2) Por otro lado, la capacitación interna de la empresa está dirigida a la creación de identidad intrínseca que forman parte: trabajadores, trading companies y puntos de venta.

5.2.3.5 Fuerza de ventas

Fuerza de venta interna: Este tipo de herramienta no será física por la distancia del producto, por lo que se ofrece de forma virtual dando soporte en redes sociales y mediante la página web mediante la interacción continua de las redes sociales, se elige este mecanismo por el incremento de marketing digital de los últimos años y la infinidad de herramientas para su promoción de ventas.

Fuerza de venta externa: Se expone mediante dos mecanismos usados por un mismo vendedor, virtual y física: virtual por las páginas web de las tiendas sex shop y física por el local comercial que poseen, así también en los supermercados de tiendas eróticas; los cuáles la empresa los capacitará solventando las siguientes preguntas que el cliente puede tener:

- ¿Por qué es distinto?
- ¿Por qué es mejor?
- ¿En qué le ayuda?
- ¿Cómo se usa?
- ¿Qué le ofrece?
- ¿Por qué debería comprarlo?

5.2.4 Plaza

5.2.4.1 Estrategia de distribución

Con el fin de consolidarse en el mercado y abastecer a la mayor cantidad de puntos de venta alrededor de la grande ciudad de Madrid, implementa la penetración mediante empresas especializadas en la comercialización y distribución de productos eróticos nombradas “trading companies”, quienes cobran el 10% del valor de la venta.

Guproven y Dreamlove serán los aliados estratégicos que permiten mejorar la experiencia del cliente al momento de adquirir los productos de EPIFANÍA,

estas empresas, además son empresas a nivel nacional de gran escala de venta de artículos eróticos y otros, ampliando el mercado de EPIFANIA.

En particular, manejan ventas al por mayor para diferentes clientes: empresas, profesionales, tuppersex y drop shipping. Tuppersex es una tendencia extrovertida en crecimiento donde se concretan reuniones sexuales entre personas y un guía o asesor con experiencia muestra el uso de artículos sexuales; EPIFANIA pretende participar activamente en dichas tendencias.

5.2.4.2 Puntos de venta

- EPIFANÍA implementa esfuerzos en tecnologías de información para contribuir con la venta de su producto y comercializarlo mediante Grupoven y Dreamlove.
- Tiendas virtuales
- Tiendas físicas de artículos eróticos.- Comercio al por menor
- Cadena de sucursales de tiendas eróticas
- Supermercados de juguetes sexuales.
- Encuentros tuppersex.- Se logra la venta a este segmento mediante la comunicación en redes sociales.

Las tiendas de sexo y el aliado estratégico obtienen un margen de utilidad por el traslado, oferta y venta del producto a un total de 15% sobre el valor del producto; convirtiéndose en alrededor de \$1,41 por unidad. El gasto incurrido por el servicio se prevé optimizarlo a mediano plazo una vez se tenga un volumen importante de venta para poder renegociar el acuerdo.

5.2.4.3 Estructura y tipo de canal de distribución

El modelo del canal de distribución indirecto es el más rentable al ser un producto exportado que no cuenta con una fuerza de venta interna en el país de destino, la estructura se detalla a continuación.

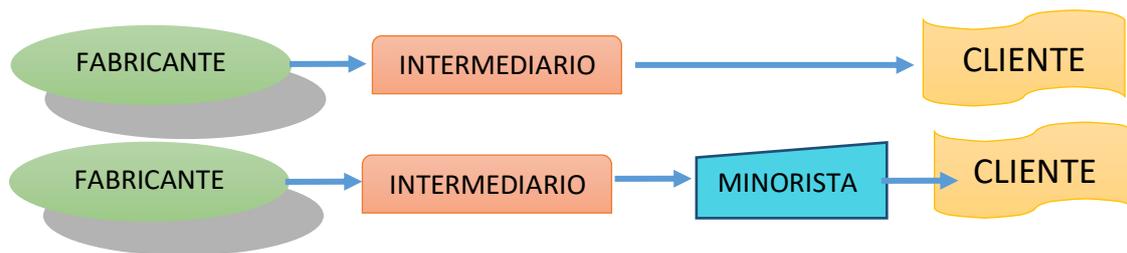


Figura 7. Estructura de canal de distribución.

La comercialización se estandariza de la siguiente manera: EPIFANIA exporta y entrega el producto en el país de destino a las “trading companies”, quienes como intermediarios se encargan de vender y entregar a las tiendas físicas, supermercados eróticos, etc o bien mediante venta online de tiendas virtuales entregan al consumidor final. **Ver anexo. 9**

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

La misión de EPIFANIA es fabricar lencería comestible personalizada dirigida con responsabilidad a jóvenes, adultos, parejas y todos aquellos que utilicen nuestro producto y servicio, con el fin de ofrecerles trascendencia sexual en sus vidas tanto física y cognitiva. Dedicada al éxito total inicialmente en el mercado europeo. Nos comprometemos a mantener una cultura organizacional eficiente y sociable que involucre: proveedores, colaboradores, aliados estratégicos, accionistas y clientes para mantener la identidad e imagen de la marca. Lo cual asegure crecimiento y rentabilidad mediante el respaldo, la producción, distribución y evaluación de información valiosa.

6.1.2 Visión

Para el 2022 EPIFANIA planea convertirse en la marca de lencería comestible más atractiva del mercado y ser comercializada por toda España. Así mismo, espera adquirir la lealtad empresarial y de sus clientes por medio de resultados financieros y sociales; ya que formarán parte del cambio, enriquecer la vida de las personas por medio de sus hábitos sexuales.

6.1.3 Objetivos de la organización

El objetivo del proyecto es ingresar al mercado y posicionarse como marca de la mejor oportunidad de disfrutar una relación sexual al aplicar la lencería erótica comestible. Reconocida por sus diseños personalizados y extrovertidos.

6.1.3.1 Objetivos Específicos

- Consolidar el proceso productivo y estratégico mediante una integración al adquirir un 2.2% de participación en el mercado a mediano plazo en los cinco primeros años.
- Controlar y aplicar de mejor manera los estándares de calidad en la fabricación de la lencería al finalizar el primer año hasta el quinto año que se plantea el negocio.
- Implementar, evaluar, mejorar y administrar eficientemente la estrategia de marketing para adquirir reconocimiento, posicionamiento y participación de la marca a largo plazo.
- Desarrollar la relación producto – clientes desde que EPIFANIA ingresa al mercado, de tal forma que sean quienes promocionen el producto, gracias al cumplimiento de sus expectativas y necesidades.
- Aprovechar el crecimiento de la industria para promocionar y ofertar el producto alrededor de todo el país, mediante los medios económicamente posibles siempre y cuando el cliente se encuentre satisfecho.

- Utilizar las herramientas necesarias y el e-commerce para desarrollar nuevos mercados y abastecer el producto a nivel nacional.
- Optimizar los procesos del flujograma de operaciones con el fin de disminuir el costo del producto sin perjudicar los atributos del mismo.

6.2 Plan de Operaciones

El proyecto está localizado en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha. La ubicación exacta del terreno se la puede ver en **Anexo 10**. Consta con 400 metros cuadrados, espacio suficiente para la instalación de la nave industrial. Mediante convenios de negociación debidamente valorados en contratos a mediano plazo se disminuye el riesgo de abasto de materia prima. Asociaciones como: Agso, Asogan-Sd, Agropas; el insumo de leche será entregado en la empresa por parte de los proveedores e inspeccionado en cuanto a estándares de calidad.

Sobre la pasta de cacao, se obtendrá en la región de Los Rios de Cofina S.A. y Garyth S.A., y mediante transporte terrestre ingresará a las tolvas de silo. Los proveedores están certificados con los estándares de calidad para que ese producto se utilice en fines de un bien exportable.

Los demás ingredientes e insumos necesarios para la producción se obtiene en la ciudad de Quito y no imponen obstáculos de transporte, para la obtención proporcional de una unidad de producto terminado se diferencia: las cantidades proporcionales a un kilogramo de chocolate, después de ello las cantidades proporcionales para un kilogramo de lencería comestible; y mediante tal análisis se pudo obtener los porcentajes más específicos de una unidad de producto terminado; basándose en el peso neto del producto terminado. **Ver anexo 11**

6.2.1 Exportación del producto

La exportación del producto a España será mediante vía marítima, respetando y cumpliendo todos los requisitos aplicables al producto:

- ✓ Requisitos legales: Documentación necesaria y estar vigente en el sistema Ecuapass como exportador.
- ✓ Certificados sanitarios y fitosanitarios para la producción y exportación de alimentos para el ser humano otorgado por la Agencia de Regulación y Control Sanitario.
- ✓ Factura comercial
- ✓ Conocimiento de embarque o Lading" en este caso que es por vía marítima.
- ✓ Póliza de seguro y certificado de origen
- ✓ Cumplimiento de los requisitos técnicos para la exportación del producto.

Tabla 6

Especificaciones de la exportación:

Nombre	Características	
Envase secundario (120 unidades)	0.60*0.40*0.45 metros	7.31 kg
Cajas a exportar	16 cajas (1920 unidades)	1 pallet
Tránsito marítimo	Carga compartida	25 días
Incoterm DAT	Quito-Guayaquil-Valencia	
Tránsito terrestre	Valencia – Madrid (no se hace cargo)	24-48 H
Ciclo de exportación	Cada 2 meses	
Costo de exportación	Análisis financiero-tabla Ingresos: Costo de exportación varía de la cantidad exportada.	
Tiempo estimado de entrega a tiendas	Desde país de origen a destino final (tiendas físicas)	30 - 35 días

Ruta de envío: Ver anexo 12

6.2.2 Infraestructura y maquinaria

Es necesaria la adecuación de una nave industrial para las operaciones de producción y administración del proyecto. No existe inversión de capital para la compra del terreno ya que se implementará un contrato de arrendamiento. Se utiliza terreno familiar.

Para el proceso productivo de la lencería comestible se necesitó inversión en distintas maquinarias tanto de procesamiento para la obtención de chocolate a partir de la pasta o licor de cacao, recipientes de reposo de materia, adecuaciones de conductividad de voltaje, bandas transportadoras y en especial una máquina cortadora computarizada la cuál es la que permite que el producto terminado tenga uno de los atributos diferenciadores que pretendió otorgar; mediante el diseño computarizado se puede obtener opciones infinitas de moldeado para el producto, y por su capacidad tecnológica se ubica en activo más valioso de la empresa.

Sobre los procesos y la secuencia del mismo se explicará más adelante en el flujograma de operaciones. La cotización en inversión la obtuvo el autor del proyecto por medio de su lugar de trabajo, empresa dedicada a la producción, comercialización y distribución de alimentos, Pepsico S.A.

Tabla 7

Infraestructura, maquinaria e instalaciones

Infraestructura		
Nave industrial	1	20000
Total infraestructura		\$ 20000
Maquinaria e instalaciones		
Tanque de silo de almacenaje 200 lt	2	1100
Silo de almacenaje 1 TON	1	1000
Molino de rodillos	1	20000
Homogeneizador de solido-liquido 50 lt	1	6000
Amasadora industrial de 50 libras	1	800
Transformador	1	4000
Equipo de refrigeración para cuarto frio	1	5000
Silo para moldeado	1	300
Elevación por canguilones	1	4000
Molino de rodillo individual	1	3000
Bandas transportadoras	1	2000
Maquina cortadora computarizada	1	25000
Selladora de bolsas	1	80
Ductos	1	1500
Tablero de control	1	15000
Equipos de computación		1550
Total infraestructura y maquinaria		\$ 110330

6.2.3 Personal requerido

Tabla 8

Personal de EPIFANIA

Cargo	Sueldo (mensual)	Cantidad	Clasificación
Gerente General	\$400,00	1	GASTO
Coordinador de marketing	\$650,00	1	GASTO
Jefe de planta (Facilitador)	\$900,00	1	C.I.F.
Operador	\$400,00	1	M.O.D.
Obrero 1	\$367,00	1	M.O.D.
Asistente creativo y de medios	\$367,00	1	GASTO

6.2.4 Viabilidad operativa

La capacidad máxima de procesamiento de la instalación y por ende del proyecto es de 30 kg, por día, a un rendimiento del 60% ya que se desglosa de la jornada laboral el tiempo dedicado a la limpieza profunda, la hora de almuerzo del personal operativo. Sin embargo abastece el proyecto ya que puede cubrir el inventario fácilmente hasta el año 5 sin necesidad de inversión adicional. Es viable emprender el plan de negocios; ya que para el flujo de operaciones se determina de las cantidades proyectadas anuales, las unidades de producción diarias que se requieren producir para satisfacer la demanda, contrastado con la capacidad de producción que sí abastece fácilmente.

Tabla 9

Viabilidad Operativa

VIABILIDAD OPERATIVA					
AÑO	1	2	3	4	5
UNIDADES REQUERIDAS AL MES	835	1411	2167	3122	4297
UNIDADES POR DÍA (22 DÍAS MES)	38	64	99	142	195
PESO DIARIO EN KG	1,97	3,33	5,12	7,38	10,16
PESO KG REQUERIDO POR HORA	0,49	0,83	1,28	1,85	2,54
CAPACIDAD DE PLANTA AL 60%	KG	HORA MAQ.			
Homogeneizador	50	2,5			
Amasado y mezclado	50	1			
Cuarto frío		2			
Demás procesos		2,5			
CAPACIDAD DIARIA	30	8			

6.2.5 Flujograma de operaciones

En base a los estudios e investigaciones que el autor de este proyecto pudo encontrar, delimita y optimiza un proceso para la obtención de lencería comestible, al eliminar ciertos procesos para la producción de chocolate a partir del cacao y dejarlo en manos de empresas especializadas. Se logra diseñar un flujograma de operaciones para la producción y comercialización de EPIFANIA, donde se inicia las operaciones a partir de la pasta o licor de cacao como

materia prima. La misma que no carece de ninguna propiedad del cacao ya que es el producto obtenido después de que el grano de cacao es sometido a diferentes procesos de limpieza, pre tostado, molienda.

Cabe recalcar los procesos más importantes que le permiten añadir valor y calidad al producto y para ello se realizó la respectiva inversión en los equipos necesarios: molienda o conchado donde es necesario una estadía de 24 horas que le permite a la pasta de cacao pasar a un estado líquido y optimizar las propiedades del mismo, para después pasar a ser homogeneizada con la respectiva fórmula de ingredientes por 150 minutos y así obtener el sabor real del chocolate, posteriormente vuelve a ser amasado y mezclado con glucosa por 1 hora para lograr una apariencia semi sólida y entrar al cuarto frío durante 2 horas para la solidificación. Al salir del cuarto frío el chocolate como masa está listo para ser aplanado mediante rodillos y no se fisure o rompa el mismo; obteniendo el chocolate blando que nuevamente pasa por un aplanamiento otorgando el grosor final del producto para que finalmente pueda ser cortado al diseño escogido, empacado y almacenado para su exportación. **Ver anexo 13**

Cabe recalcar que los procesos de molienda y aplanamiento son muy importantes para que: por efecto de transmisión de calor de los rodillos dé al producto la textura necesaria dentro del proceso productivo.

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Constitución

La empresa se constituirá bajo la forma legal de compañía limitada según la Superintendencia de compañías y seguros que impone ciertas normas:

1. El capital de constitución de la compañía limita las obligaciones sociales.
2. Deberá poseer una cuenta bancaria dentro del territorio nacional.
3. Deberá cumplir con la declaración del impuesto a la renta e IVA.
4. Contribuciones municipales.

5. Capital mínimo \$ 400.00 dólares americanos.
6. Tasas obligatorias de bomberos, basura y alumbrado público. Este último se encuentra ligado al permiso de funcionamiento que otorga el municipio una vez avaluado por las respectivas entidades.

6.3.2 Organigrama de la empresa

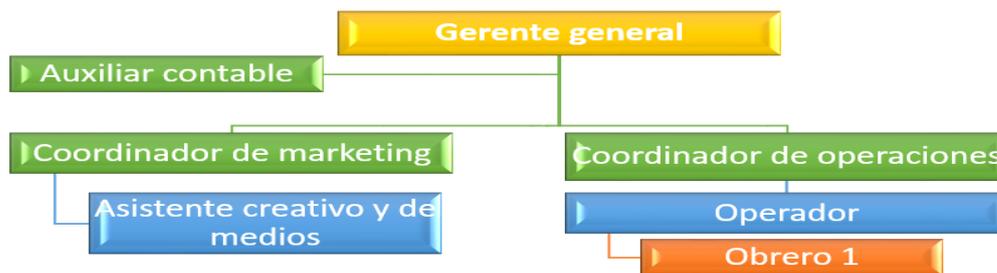


Figura 8. Organigrama empresarial

6.3.3 Diseño organizacional

El diseño organizacional de una empresa u organización es la forma por la cual se estructura, diseña y se impone grados de responsabilidad y tareas específicas tanto a departamentos de negocio o personas. Ya que el proyecto aplicó a un proceso netamente productivo fue necesario que se implemente un departamento de producción con el fin de que los problemas, paros de máquina o sustitución de repuestos, mantenimiento preventivo sean cuantificados y medibles. A continuación se detallan las funciones, responsabilidades y tareas de cada persona que participa en las operaciones del proyecto

Gerente general

El gerente general mantiene varias responsabilidades ya que al ser una empresa pequeña es quien se personaliza del seguimiento, control de todos los departamentos: área de marketing y área operativa.

Por lo tanto, se encarga de la toma de decisiones generales y específicas al administrar, desarrollar, y planear estrategias eficientes y en valor de la razón de ser de la compañía para poder cumplir los objetivos previamente planteados, tanto a corto, mediano y largo plazo. El gerente lleva los procesos de negociación de materiales y logística de exportación por lo que debe llevar el control administrativo y también operacional, en este último apoyado por el jefe de planta de quién recibe los reportes. Se encarga de gestionar reuniones y capacitaciones en los respectivos departamentos para delimitar los siguientes objetivos:

- Alinear los procesos
- Evaluar los rendimientos
- Planeación de producción
- Planeación de marketing
- Retroalimentación
- Cultura organizacional

Coordinador de marketing

Ya que el manejo de la información, imagen e identidad relacionada al producto, la marca, es fundamental dar un seguimiento continuo ante las reacciones del entorno de la compañía, especialmente el mercado en el que se comercializa el producto y el servicio que se ofrece.

Pese a que comúnmente se generaliza las funciones de un community manager con las de dar soporte a las redes sociales. En el modelo de gestión de este proyecto recae en el uso de las TIC's como herramienta fundamental para la implementación de estrategias de marketing, así como las demás actividades de marketing implementadas en el plan. Por lo tanto, al no poseer un espacio físico para relacionarse con el cliente por la exportación del producto; se concluye que el administrador de marketing está capacitado para:

Analizar, desarrollar, implementar y dar seguimiento a la relación producto-cliente que se obtiene de las actividades estratégicas aplicadas por medio de: internet, vallas publicitarias, promoción y eventos de la industria. Controlar el grado de satisfacción de los proveedores e intermediarios en conjunto de los clientes para poder desarrollar estrategias de campaña a mayor certeza de resultados. Se soporta con el asistente creativo y de medios.

Asistente creativo y de medios

Se encarga directamente de dos actividades:

- 1) Llevar a cabo la implementación de comunicaciones con los clientes mediante: página web, redes sociales; participando activamente ante los requerimientos, opiniones positivas y negativas de los clientes.
- 2) Interactuar en la industria para elaborar innovaciones creativas de diseños, leyendas (guía de uso implementada en cada producto); con el fin de mantener el desarrollo constante de diseños personalizados y a la vez comunicarlos a la industria vía redes sociales y en la página web.

Contador externo

Esta persona no se encuentra dentro de la nómina de la empresa ya que entregara un servicio por honorarios, sus responsabilidades son:

- ✓ Cumplir con las disposiciones tributarias
- ✓ Reportes contables y financieros
- ✓ Tributación

Coordinador de operaciones o jefe de operaciones

Esta persona se encarga de controlar todo el proceso productivo y logístico interno, así mismo es quién controla los procesos de calidad, recepción de

materia prima, insumos. Posee conocimientos de producción de alimentos, Ing. Agroindustrial o afines. Esta persona reporta directamente al gerente general, abarca: inventarios, índices de rendimientos tanto de la maquinaria como de la materia prima, calidad del producto terminado, cumplimiento de órdenes de producción.

Participa activamente en las capacitaciones que el gobierno y asociaciones como Anecacao proporcionan para la industria chocolatera del país, junto con el gerente general. Está capacitado sobre el uso y riesgo de la maquinaria industrial, así como de sus procesos.

Operador

Esta persona está capacitada para operar o manipular la maquinaria industrial. Guía el proceso de control de riesgos, seguridad ya que ninguna otra persona puede manipular la maquinaria por riesgos de accidentes. Reporta al coordinador de operaciones

Obrero 1

Esta persona da soporte al operador en temas de trasbordo de materia, se encarga de llevar el producto a la cámara de enfriamiento, al homogeneizador. Además, es quién empaca el producto en el envase primario, para después ser almacenado en el empaque secundario. Maneja el control de calidad del producto terminado; ya que evalúa toda la producción por unidad.

7. Evaluación financiera

El contenido del presente capítulo expone los resultados del análisis financiero del proyecto, donde se analizó la viabilidad financiera del mismo. Por lo que estructura los estados de resultados, situación, flujo de efectivo, costos y gastos, flujo de caja y demás estudios respectivos para la evaluación integral

de la implementación y proyección de operaciones del proyecto a 5 años, y su respectiva comparación con la industria. Cabe destacar que la estructuración de operaciones se calcula mensualmente y posterior se obtiene la operación anual debidamente proyectada con las tasas de crecimiento calculadas.

6.1 Fuentes y políticas financieras

EPIFANIA oferta un solo producto, la lencería comestible, única fuente de ingreso. Para determinar su demanda estimada se calcula el crecimiento tanto del mercado objetivo como de la participación de la empresa, sustentado por tasas de crecimiento y acciones estratégicas, capítulo 5; así oferta la cantidad proyectada. **Ver anexo 14**

Los costos y gastos directos e indirectos se clasificaron por proceso con el fin de presentar una data más específica sobre el costo real de producción. Los C.I.F. son el rubro más influyente en la fabricación. **Ver anexo 15**

Los márgenes de ganancia muestran que a partir del segundo año se obtiene un margen operativo y neto, positivo. El margen bruto es positivo a partir del primer año, pese a que se obtiene resultados negativos mensuales hasta el segundo año; contrarrestado por las ventas mensuales de febrero y diciembre, temporadas de gran demanda. **Ver anexo 16**

El estado de situación financiera refleja el efectivo requerido para el año 0 junto con el inventario de materia prima y suministros de fabricación necesarios para el arranque de operaciones. El pasivo no corriente inicial comprende la deuda adquirida a plazo de 10 años, por lo que al finalizar el quinto año se tiene un rubro adeudado por pagar de \$ 37673,44. La política de pago de facturas es: contado=70%, plazo 30 días=30%. Política de cobro es: contado=65%, plazo 30 días=35%. Por otro lado, el inventario de productos terminados para la venta del mes siguiente es del 20%. **Ver anexo 17**

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión de activos no corrientes es de \$ 110630 para el año cero, comprende la inversión en propiedad, planta y equipo + activos intangibles, este último pertenece a la compra de una licencia para la utilización de un software específico adherido al programa de corte del producto.

La composición de la inversión inicial es \$128595,28 incluido el capital de trabajo neto = \$ 17965,28

- Inversiones propiedad planta y equipo = \$110330,00
- Inversiones intangibles = \$300,00
- Inventarios = \$358.28
- Actividades de promoción = \$ 4500

Sobre la estructura del capital; 60% capital propio es decir \$ 69.292,97 y 40% deuda a largo plazo, es decir \$ 59.302,31, la tasa de interés de la deuda 11.15% anual a diez años.

El cálculo del capital de trabajo que viene hacer activos corrientes – pasivos corrientes, se lo comprueba en el estado de flujo de efectivo, donde se desglosan las actividades operacionales, de inversión y financiamiento. **Ver anexo 18**

7.3 Proyecciones

En cuanto a los ingresos, se estableció un valor de venta del producto fijo para los cinco años, en acorde con las estrategias de marketing para fidelizar al cliente y ganar participación en el mercado. Sobre las unidades proyectadas de venta se toma en cuenta las siguientes estadísticas: tasa de crecimiento de la población, crecimiento del mercado objetivo, preferencia de consumo del producto. De las unidades totales anuales se deriva la venta de un 60% a los

meses de febrero y diciembre por la gran demanda en dichas fechas: día del amor y la amistad, y navidad – año nuevo; el 40% restante se divide proporcionalmente para los meses restantes. **Ver anexo 19**

Los costos y gastos proyectados a más de actuar directamente en proporción de las unidades vendidas, toma en cuenta la inflación proyectada del país de origen, data del BCE, tasa promedio de 2.79%. **Ver anexo 15**

Además, conforme al costo unitario de producción se obtiene un promedio a lo largo de los cinco años de: Costo directo= \$ 1,72 ; Costo indirecto= \$5,43

El flujo de caja del proyecto refleja que a partir del segundo año es positivo al igual que el flujo de caja del inversionista, pese a que la variación del capital de trabajo neto es negativa, se solventa mediante el flujo operativo neto, donde ya refleja valores positivos. En contraste, al finalizar el primer año se obtiene un flujo de caja negativo; por lo que es necesario aumentar el capital de trabajo para solventar dicha operación en \$ 6301.32. **Ver anexo 19**

La inversión que se requiere en propiedad de planta y equipos al finalizar el tercer año por efecto de depreciación son los equipos de computación. Por otro lado, los demás activos no corrientes no necesitan inversión ya que no se terminan de depreciar en el ciclo de implementación del proyecto y porque su capacidad operativa solventa la demanda proyectada los cinco años. **Ver anexo 20**

Los flujos de efectivo mensual y anual muestran una necesidad de financiamiento al proyecto por efecto de liquidez y pueda solventar los pagos respectivos; esto se da por la política de pago y cobros, y el porcentaje de inventario de producto terminado del 20%. **Ver anexo 18**

7.4 Valoración financiera

La estructura de capital se puede ver proyectada mientras va ganando valor la empresa en su patrimonio, además inició financiada con 46,12% por deuda y 53,88% capital o acciones; por lo que al finalizar el quinto año ha logrado financiarse el 90,78% por capital propio y el 9,22% restante corresponde al valor del préstamo inicial ya que se financió a diez años plazo con una tasa de interés de 11,15%. **Ver anexo 21**

La valoración de la empresa al finalizar el quinto año es de \$330.333,62
Como se mencionó anteriormente, el flujo de caja del proyecto pasó de estar el primer año negativo, a estar el quinto año con \$226.867,26.

El flujo de caja del inversionista positivo a partir del segundo año llega a una valoración de \$217.004,07 al finalizar el quinto año. **Ver anexo 19**

Periodo de recuperación contable. Ver anexo 22

El periodo de recuperación contable del proyecto es 4,5 quiere decir que al cabo del cuarto año y medio se recupera la inversión.

El periodo de recuperación contable del inversionista es 4,1 quiere decir que al cabo del cuarto año y unos días, el inversionista recupera la inversión realizada.

Sobre el costo de capital promedio ponderado o WACC se determina que la tasa de rentabilidad mínima para generar valor agregado a las fuentes de financiamiento es $WACC=16,9\%$, pero la estructura de capital a lo largo de los 5 años no permanece constante como se mostró en los incisos previos, y la empresa no aumentó su nivel de endeudamiento, sino más bien lo disminuye. Pese a ello, los resultados de un VAN positivo, una $TIR=21,56\%$ y un $IR= 1,20$ para el proyecto, resulta en que la inversión inicial rinde una tasa de interés del 21,56% durante los 5 años de vida del proyecto y sí es rentable.

Sobre los criterios de inversión del inversionista: resulta un VAN positivo, TIR=30,14% y un IR= \$1,88; quiere decir que la inversión de los accionistas rinde 30,14% a lo largo de los cinco años y además que por cada dólar invertido reciben \$0.83 de ganancia. **Ver anexo 23**

Por otro lado, en el cálculo del CAPM se obtiene la valoración del precio de los activos = 10,43%. Además, tanto para los criterios del proyecto e inversionista se obtiene valores positivos en el VAN, índice de rentabilidad, tasa interna de retorno mayor a la esperada y un periodo de recuperación menor a los cinco años de duración del proyecto: se concluye que los rendimientos futuros esperados serán positivos; por lo tanto el proyecto si es viable financieramente.

El índice de rentabilidad del proyecto es \$1.57 generando 0.57 centavos por dólar invertido. Para los inversionistas el IR es mucho mejor ya que por cada dólar invertido, les genera \$1.38 de ganancia. **Ver anexo 24**

En cuanto a los resultados en los cálculos respectivos para determinar el rendimiento y viabilidad del presente proyecto, se concluye que el proyecto es viable financieramente.

7.5 Índices financieros

Se compararon los principales indicadores financieros del proyecto y su industria, y se obtuvieron los siguientes resultados: **Ver anexo 25**

La razón de rentabilidad muestra como el proyecto para el año uno arroja un escenario pesimista: una utilidad bruta en relación de las ventas de 19% y el costo en relación a las ventas del 81%, al finalizar la vida del proyecto muestra una rentabilidad del 48 y 52% respectivamente; quiere decir que a lo largo de la implementación del proyecto, el costo de producción disminuye, mayor rentabilidad operativa. Se compara con la industria un margen de 32%, el proyecto ya al finalizar el segundo año posee 31%.

- La rotación de activos fijos es menor a la industria en todos los años pese a que muestra un crecimiento anual de los mismos. Quiere decir que el peso de las ventas va influyendo en mayor medida con los activos fijos.
- La rotación de cuentas por cobrar de la industria es de 56,64 días y del proyecto se obtiene 9,5 meses = 37,8 días. Días que se demora la empresa en cobrar a sus clientes. Se mantiene fijo ya que solo mantiene una política de cuentas por cobrar.
- La rotación de cuentas por pagar de la industria es sumamente elevada, en cambio la del proyecto refleja una tendencia positiva ya que va disminuyendo su rotación de cuentas por pagar por lo que quiere decir que los días de cuenta por pagar se alargan. De 6 días inicialmente termina pagando cada 22 días. Se encuentra dentro del plazo de la política de pago.

El índice de liquidez es negativo el primer año, a partir del segundo año se mantiene positivo y en incremento, sobrepasa a la industria. Por lo tanto se tiene que tomar medidas para solventar el primer año al flujo de efectivo.

Sobre la prueba ácida se evidencia que el proyecto claramente tiene que solventar su liquidez en los primeros dos años mediante ingreso de efectivo, caso contrario no contará con el efectivo necesario para solventar pagos respectivos cuando se requiera desembolsar efectivo.

El índice de endeudamiento de la industria es de 2.34, el proyecto desde un principio empieza operaciones con un índice menor de 1.13 hasta alcanzar el 0% al finalizar el quinto año. Disminuye riesgos.

La rentabilidad financiera (ROE) de la industria se establece en 22.25%, el proyecto el primer año refleja una ROE de - 22% por ende el rendimiento de la empresa es bajo, esto se da por la baja capacidad a la que se trabaja en cuanto a producción, efecto demanda del mercado. A partir del segundo empieza adquirir rentabilidad financiera positiva.

El retorno de la inversión (ROI) evidencia un beneficio negativo de -12% el primer año al ser las utilidades menores que la inversión realizada, por lo que el

primer año los accionistas no obtienen beneficios. Ya que el ROI de la industria es 17.32% el proyecto alcanza tal índice pasado el segundo año.

8. Conclusiones generales

El plan de negocios implementado para la creación de una empresa que fabrica lencería comestible y la exporta a Madrid, España presenta las siguientes conclusiones:

En el ámbito de la industria encontró posibilidades para el ingreso al mercado ya que el continuo crecimiento de la misma, así como las políticas gubernamentales del país de origen donde fabrica el producto; le ofrece oportunidades como: la materia prima de calidad y reconocida a nivel mundial, conocimiento técnico en el país y capacitaciones sobre el proceso de obtención y optimización de chocolate ecuatoriano. Por otro lado, es importante adquirir la tecnología adecuada del exterior por carencia en el país.

El proyecto debe dar seguimiento y respuesta a tiempo mediante previa planeación sobre las amenazas encontradas mediante el análisis porter y matriz efe para disminuir diferentes riesgos que impactan directamente a las operaciones de la empresa por participación de mercado. Los riesgos son: incremento de fábricas de chocolate en el país de destino, rivalidad de la competencia, ingreso de productos sustitutos y por último pero el más importante el poder de negociación con los clientes.

La comunicación con los clientes es el eje primordial que se establece en las estrategias de marketing y por ende en su presupuesto proyectado; EPIFANIA al no tener contacto directo empresa-cliente, se enfatiza los esfuerzos en uso de TIC's y participación promocional activa en Madrid para lograr transmitir al cliente la imagen e identidad de la marca.

Se concluye además que el mercado objetivo es extenso y por ende la diversidad de la oferta también, por lo que la empresa debe dirigir sus esfuerzos a la especialización de lo que ofrece.

Se infiere que uno de los objetivos a mediano plazo debe ser trabajado desde un principio, el control de costos de la producción, ya que es el rubro de más ponderación incluyendo la exportación del producto. Es necesario focalizar el desempeño y eficiencia para que la especialización sea productiva.

Dentro del flujograma de operaciones se deberá evaluar la trazabilidad de los mismos con el fin de mejorar la eficiencia pro sin descuidar la calidad del mismo.

Se determina que se debe realizar un ajuste de efectivo para solventar la falta de liquidez en el primer año, sin embargo el proyecto cuenta con una viabilidad operativa y financiera para solventar la producción y generar beneficios a los inversionistas, sin necesidad de reinversión en el proceso productivo. Por lo que puede generar ingresos en diferentes mercados por su capacidad operativa que sobrepasa por mucho la demanda.

La diferenciación de EPIFANIA proporcionada por sus atributos dentro de la cadena de valor otorga un 83% de atracción de compra al mercado objetivo, según el análisis del cliente realizado.

La valoración financiera de EPIFANIA refleja un valor presente neto (VAN), una tasa de retorno (TIR) positivas, y un índice de rentabilidad (IR) mayor a la unidad por lo que se concluye que el proyecto sí es rentable y viable. Se utilizó dos herramientas de cálculo WACC y CAPM.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (s.f.). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/>
- Agencia Trinitaria de España. (s.f.). *INSTRUCCIONES DE UTILIZACIÓN DEL FORMULARIO SIMPLIFICADO DE ENVÍOS*. Recuperado el 28 de marzo de 2017, de https://www.agenciatributaria.gob.es/static_files/AEAT_Sede/tramites/DB01/MANUAL_DE_UTILIZACION_DEL_FORMULARIO_SIMPLIFICADO.pdf
- Ambiente. (s.f.). *5_Regla-Permiso-de-Funcionamiento-2014*. Recuperado el enero12 de 2017, de http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Anexo_5_Regla-Permiso-de-Funcionamiento-20141
- Anecacao. (15 de Marzo de 2017). *Estadísticas de exportación*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/index.php/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>
- Banco Central de Ecuador. (s.f.). *Tasas de interés*. Recuperado el 27 de marzo de 2017, de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Tasas de interes*. Recuperado el 16 de marzo de 2017, de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Mundial. (s.f.). *Crecimiento del PIB*. Recuperado el 02 de marzo de 2017, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=ES>
- Banco mundial. (s.f.). *Ecuador panorama general*. Recuperado el 12 de marzo de 2017, de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Comunicae. (s.f.). *España, líder europeo en el sector de productos eróticos*. Recuperado el 18 de abril de 2017, de <http://www.comunicae.es/nota/espana-lider-europeo-en-el-sector-de-productos-1137474/>
- Datosmacro. (s.f.). *Andalucía protagoniza los cambios en el ranking de paro de las Comunidades Autónomas*. Recuperado el 16 de febrero de 2017, de <http://www.datosmacro.com/>
- Datosmacro. (s.f.). *Balanza comercial de España*. Recuperado el 13 de febrero de 2017, de <http://www.datosmacro.com/comercio/balanza/espana>
- Ecuador en cifras. (s.f.). *Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares urbanos*. Recuperado el 07 de marzo de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2004/resumen_metodologico.pdf

- Ediciones legales. (s.f.). *Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano*. Recuperado el 12 de marzo de 2017, de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/REGLAMENTO-SANITARIO-DE-ETIQUETADO-DE-ALIMENTOS-PROCESADOS-PARA-EL-CONSUMO-HUMANO-junio-2014.pdf>
- Efe-Salud. (s.f.). *Juguetes eróticos: diseño y tecnología para combatir la rutina*. Recuperado el 17 de febrero de 2017, de <http://www.efesalud.com/noticias/juguetes-eroticos-diseno-y-tecnologia-para-combatir-la-rutina/>
- El Economista. (s.f.). *Radiografía del sector erótico español: líder, femenino y en plena expansión*. Recuperado el 08 de febrero de 2017, de <http://www.eleconomista.es/gestion-franquicias/noticias/7311595/01/16/El-sector-de-los-productos-eroticos-factura-500-millones-al-ano-en-Espana.html>
- El mundo. (s.f.). *Suplementos cronica*. Recuperado el 05 de febrero de 2017, de <http://www.elmundo.es/suplementos/cronica/2008/651/1207432811>
- Escalona, R. (s.f.). *Definición de mezcla de marketing*. Recuperado el 17 de febrero de 2017, de https://books.google.com.ec/books?id=sLJXV_z8XC4C&printsec=frontcover&dq=definicion+de+mezcla+de+marketing&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj7rIPU-J3RAhVGySYKHR_pAJYQ6AEIOTAE#v=onepage&q=%20mezcla%20de%20marketing&f=false
- Fusion Media. (s.f.). *Mercados financieros europeos*. Recuperado el 22 de marzo de 2017, de <https://es.investing.com/markets/europa>
- INEC. (s.f.). *INEC presenta por primera vez estadísticas sobre religión*. Recuperado el 13 de marzo de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-por-primera-vez-estadisticas-sobre-religion/>
- Instituto de Estadística Comunidad de Madrid. (s.f.). *Actualización de proyecciones de la población históricas de la Comunidad de Madrid 2002-2017 a fecha de referencia 2007*. Recuperado el 12 de febrero de 2017, de <http://www.madrid.org/iestadis/fijas/estructu/demograficas/censos/iproy17a.htm>
- Instituto Sexológico Murciano. (s.f.). *Anorgasmia Femenina*. Recuperado el 10 de febrero de 2017, de <http://www.isemu.es/guia%20anorgasmia%201.pdf>
- Lambin, J. G. (2007). *Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca. (s.f.). *Boletín de Precios al Productor - Nacional (Análisis de variaciones)*. Recuperado el 08 de febrero de 2017, de http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/tematicos_nacionales/p_productor/2016/boletin_precios_productor_enero.pdf
- Ministerios de Comercio Exterior. (s.f.). *El acuerdo comercial Ecuador - Unión Europea*. Recuperado el 13 de marzo de 2017, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/CARTILLA-UNION-EUROPEA-1.pdf>

- MIPRO. (2016). *Política Industrial del Ecuador 2016-2025*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/politicaIndustrialweb-16-dic-16-baja.pdf>
- MIPRO. (s.f.). *Política Industrial del Ecuador 2016-2025*. Recuperado el 26 de marzo de 2017, de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/politicaIndustrialweb-16-dic-16-baja.pdf>
- Pro Ecuador. (2016). *Boletín de Comercio Exterior diciembre - enero 2016*. Recuperado el 14 de febrero de 2017, de http://www.proecuador.gob.ec/pubs/proec_ic_05_60/
- Pro Ecuador. (s.f.). *Guía de exportador*. Recuperado el 11 de marzo de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-del-exportador/>
- Produce-saborea la vida. (2015). *Cacao y Chocolate*. Recuperado el 11 de marzo de 2017, de http://produlce.com/cacao-y-chocolate_1
- ProEcuador. (2017). *Boletín de Comercio Exterior*. Recuperado el 19 de febrero de 2017, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2017/02/PROEC_IC_07_73.pdf
- Proecuador. (s.f.). *Ficha Comercial del reino de España*. Recuperado el 19 de enero de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/03/Ficha-Comercial-Espa%C3%B1a-Mar-2014.pdf>
- Proecuador. (s.f.). *Guía logística internacional 2015*. Recuperado el 10 de marzo de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/11/Guia-Logistica-Internacional-2015.compressed.pdf>
- Santander Trade. (s.f.). *España: Política y economía*. Recuperado el 12 de febrero de 2017, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>
- TradeMap. (s.f.). *List of supplying markets for the product imported by Ecuador in 2016 Product: TOTAL All products*. Recuperado el 16 de marzo de 2017, de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx/ReglamentoSGP-732de2008.pdf
- UNSTATS. (s.f.). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*. Recuperado el 28 de enero de 2017, de http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Matriz EFE

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
El acuerdo comercial entre Ecuador - Unión Europea. Arancel baja del 24 al 14%.	0,05	4	0,2
Ecuador está fomentando la industria chocolatera dentro del país, tanto a nivel industrial como gestión de calidad, norma ISO/CEN 19381	0,04	4	0,16
Se apoya el desarrollo en el sector de la agroindustria con préstamos para PYMES	0,04	4	0,16
Gran capacidad ofertada de materia prima, pasta de cacao. 10810 ton/m3 por año	0,05	4	0,2
Chocolate ecuatoriano reconocido con altos estándares de calidad y a nivel mundial. A mayor concentración mayor calidad	0,08	3	0,24
Más producto, mayor calidad y a menor precio.	0,05	3	0,15
Conocimiento intangible y de producción aplicado a este nuevo producto	0,07	3	0,21
Desarrollo constante de diseños y exclusividad de los mismos, más demás atributos del producto.	0,07	3	0,21
Gran participación de venta on-line y uso de redes sociales en España. Nueva era de marketing digital y su gran participación.	0,06	3	0,18
Apresiasi permanente del euro frente al dólar. Beneficia exportaciones.	0,04	4	0,16
Amenazas			
Crecimiento de empresas dedicadas a la producción de confites, chocolate en España	0,06	2	0,12
Grandes empresas dedicadas a la diversificación del mercado de juguetes sexuales	0,04	3	0,12
Devaluación de monedas de países vecinos	0,04	1	0,04
Falta de equipo industrializado en Ecuador	0,04	3	0,12
Políticas de protección a la industria nacional en España	0,05	3	0,15
Disminución en ventas de la industria chocolatera en España, año 2015 -2016,	0,04	3	0,12
Amenaza de nuevos participantes	0,05	3	0,15
Rivalidad entre empresas en cuanto a precios	0,06	3	0,18
Poder de negociación con los clientes, distancia y legitimidad	0,07	4	0,28
Total	1		3,15

Anexo 2: Preguntas a expertos

Preguntas realizadas a expertos	
<p>Psicóloga clínica</p> <p>o Género de personas que asisten mayormente a tratar problemas de sexualidad</p> <p>o Qué porcentaje de esas personas asisten por problemas de parejas, que se relacione con la sexualidad</p> <p>oCuál es el pensamiento o ideología de las personas al iniciar un tratamiento relacionado con su sexualidad y como cambia su pensamiento hasta acabar el tratamiento</p> <p>o Se propone en ciertos casos el uso de juegos o juguetes sexuales para aumentar el libido de la relación?</p> <p>o Evolución y aceptación del uso de juguetes sexuales en las personas</p> <p>oCuál es el género más atrevido en cuanto al uso de juguetes de sexuales?</p> <p>o En base a su experiencia tratando personas, cree que la ropa interior comestible sería aceptada como una opción para aumentar el libido sexual</p> <p>o Cuales piensa que son los puntos positivos y negativos de este producto, la lencería comestible.</p>	<p>Establecimiento de sex shop</p> <ul style="list-style-type: none">•Cuál es el pensamiento o juicio de las personas dentro del local o afuera, que de cierta manera se relacionan con el uso de juegos o juguetes sexuales? (tipo de personas)•Cuál es el género que más compra los juegos o juguetes sexuales?•En qué intención radica su decisión de compra al elegir un producto?•Cuál es la percepción de los últimos años de los juegos o juguetes sexuales en el mercado•Qué genero se orienta más por comprar artículos que se relacionen al lamer o chupar el producto?•Que me podría comentar sobre la lencería comestible?•Cree que tendría acogida mi producto?•Cuáles cree que son los puntos positivos y negativos de este producto•El producto lo importa o se consigue aquí?•Sí el producto se importa, favor comentar de que país lo importa y bajo qué régimen aduanero•Hace cuánto tiempo conoce que está en el mercado?•Cuál cree que sería un precio aceptable para los clientes para este producto?

Anexo 3: Modelo de encuesta

EDAD Y GENERO

	18 - 25	26 - 30	31 - 35	36 - 40	+ 41
MASCULINO	<input type="radio"/>				
FEMENINO	<input type="radio"/>				

2. Favor escoja un aproximado de la frecuencia de sus relaciones sexuales en el mes. *

- 1 - 3
 4 - 6
 7 - 10
 11 - 16
 + 17

3. Usted ha escuchado de los beneficios del uso de artículos eróticos, tanto en las relaciones sexuales como en la salud de las personas? *

- Si
 No

4. Conoce sobre la variedad de artículos eróticos que se comercializan en las tiendas de sexo? *

- Si
 No

5. Estaría usted interesado/a en el uso de algún artículo erótico?

	Experimentar	Recomendación	Primeras experiencias	No le interesa
Si	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Si estaría interesado/a con que frecuencia compraría/compra algún artículo sexual en el mes? *

- 5 o mas
 3 - 4
 1 - 2
 Ninguna

7. Sabe usted sobre la ropa interior comestible tanto para hombre y mujer? *

- Si
 No



15. Mantiene usted cierto grado de timidez al momento de adquirir artículos sexuales? *

- Si
 No

8. Usted estaría dispuesto/a a probar este producto en alguna ocasión? *

- Si
 No
 Quizá

9. Que tan interesado/a estaría en probar este producto? *

Elige _____

10. Al momento de elegir el producto ¿cuáles son las características que usted prefiere? (mas de una opción) *

- Comodidad
 Sabor
 Precio
 Presentación
 Marca

11. Al tratarse de un producto comestible, que tipo de sabores usted prefiere? (mas de una opción) *

- Sabores dulces
 Sabores acidos
 Mix de dos o tres sabores
 Sabores a base de frutas afrodisiacas en general
 Otro: _____

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto? *

- € 10 o menos
 € 11 - 20
 € 21 - 30
 € 31 o mas

13. ¿En que establecimientos le gustaría adquirir el producto? (mas de una opción) *

- Tiendas especializadas de sexo
 Supermercados
 Farmacias
 Tiendas de internet
 Otro: _____

14. A través de que medios le gustaría recibir información de este producto? *

- Redes sociales
 Television
 Vallas publicitarias
 E-MAIL
 Catálogos o revistas

16. Favor comente o sugiera que le gustaría que el producto tenga?

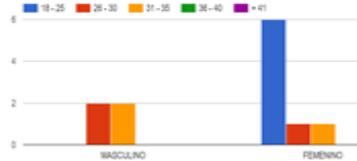
Tu respuesta _____

Gracias por su colaboración, que tenga un excelente día.

Tu respuesta _____

Anexo 4: Resultados de encuestas

EDAD Y GÉNERO



2. Favor escoja un aproximado de la frecuencia de sus relaciones sexuales en el mes.

12 respuestas



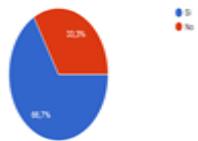
3. Usted ha escuchado de los beneficios del uso de artículos eróticos, tanto en las relaciones sexuales como en la salud de las personas?

12 respuestas



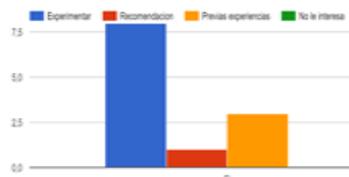
4. Conoce sobre la variedad de artículos eróticos que se comercializan en la tiendas de sexo?

12 respuestas



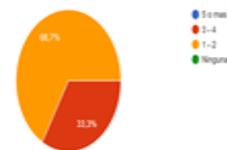
5. Estaría usted interesado/a en el uso de algún artículo erótico?

12 respuestas



6. Si estaría interesado/a con que frecuencia compraría/compra algún artículo sexual en el mes?

12 respuestas



7. Sabe usted sobre la ropa interior comestible tanto para hombre y mujer?

12 respuestas



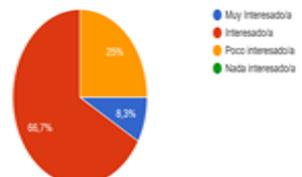
8. Usted estaría dispuesto/a a probar este producto en alguna ocasión?

12 respuestas



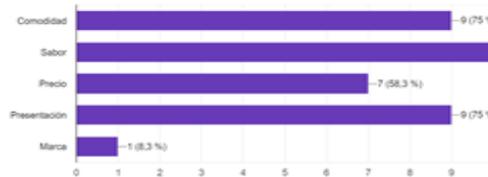
9. Que tan interesado/a estaría en probar este producto?

12 respuestas



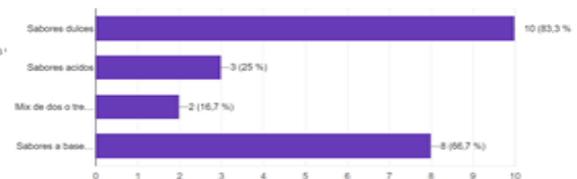
10. Al momento de elegir el producto ¿cuáles son las características que usted prefiere? (mas de una opción)

12 respuestas



11. Al tratarse de un producto comestible, que tipo de sabores usted prefiere? (mas de una opción)

12 respuestas



12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto?

12 respuestas



13. ¿En que establecimientos le gustaría adquirir el producto? (mas de una opción)

12 respuestas



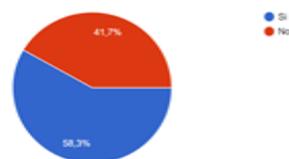
14. A través de que medios le gustaría recibir información de este producto?

12 respuestas



15. Mantiene usted cierto grado de timidez al momento de adquirir artículos sexuales?

12 respuestas



16. Favor comente o sugiera que le gustaría que el producto tenga?

4 respuestas



Anexo 5. Segmentación de mercado objetivo.

SEGMENTACION DE MERCADO OBJETIVO		
Fase 1		
		Tasa
Población de la ciudad de Madrid	6464078,00	
Población rural de la ciudad de Madrid	5106622	79%
Población rural entre 20-50 años	2655443	52%
Población empleada	2251816	85%
Porcentaje personas que implementas los juguetes sexuales en su vida sexual		67%
Total mercado objetivo parcial	1508717	
Fase 2		
Relación de compra con productos sustitutos	301743	20%
Porcentaje personas dispuestas a adquirir el producto		83%
Mercado objetivo	250447	
		Año 1
Tasa de ocupación del mercado esperada	2504	1%
Consumo anual por persona (unid.)	4,00	
Consumo total anual en unidades	10018	
Consumo mensual en unidades	835	

Anexo 6. Tabla de información nutricional de Epifanía

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Tamaño por porción	52 gr
Porciones por envase	1
Calorías 120	Calorías de grasa 0
	% Valor diario
Grasa total 3g	
Grasa saturada 0g	0
Grasa trans 0g	0
Colesterol 0mg	0
Sodio 80 mg	4%
Carbohidratos totales 32 g	7%
Fibra dietetica 0g	0
Azúcares 15 g	
Proteína 2 g	
Vitamina A	25%
Vitamina B	0%
Calcio	15%
Hierro	25%
Vitamina D	25%
Vitamina B1	25%
Vitamina B2	25%
Vitamina B3	25%

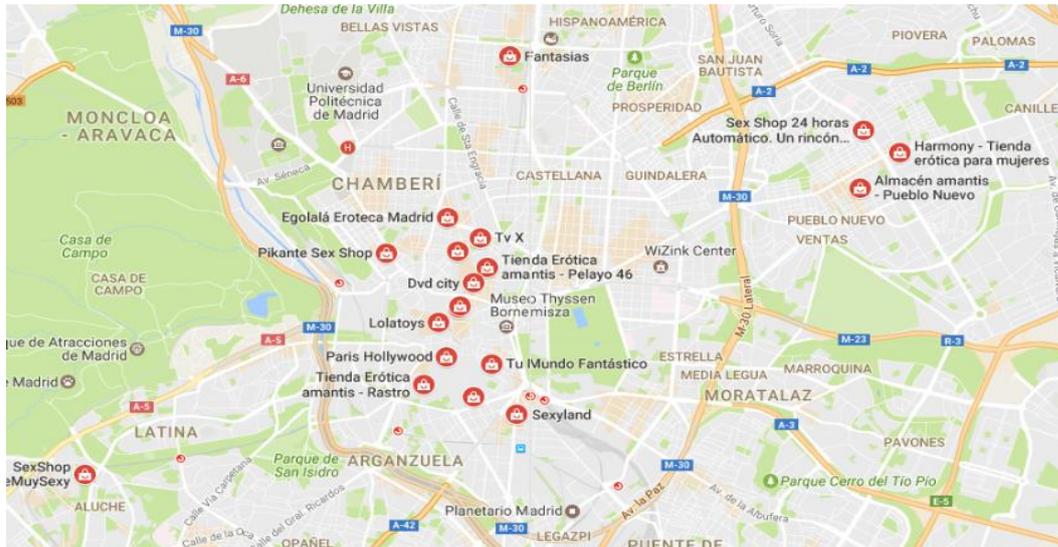
Anexo 7. Cubicaje para exportación

Cubicaje							
Peso por unidad gr	58						
Peso de caja de exportación gr	350						
Número de unidades por caja	120						
Peso por caja kg	7,31						
Cajas a exportar (1920 unidades)	16	Medidas contenedor 20 ft				Ubicación en pallets	
largo	0,6	5,898	9,83	9		1,2	2
ancho	0,4	2,352	5,88	5		0,8	2
alto	0,45	2,393	4,98	4 niveles		2,393	4
				180 c/contenedor			16 c/pallet
cubicaje m cubicos	1,08	ton/met					
Peso volum. M. cubicos	17,28						
Peso Bruto	116,96						

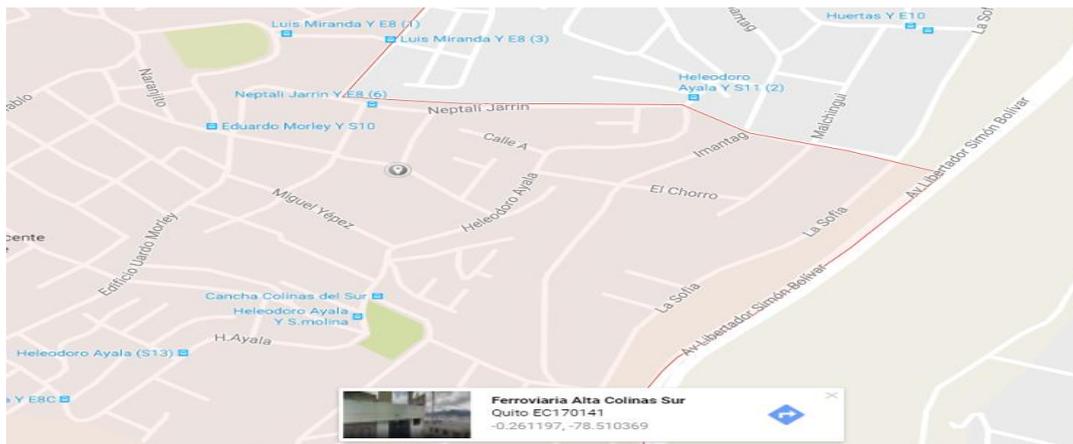
Anexo 8. Inversión en TIC´s

INVERSION EN TIC´S				
Google ad-words				
Keyword	CPC promedio	Personas	Valor Campaña	Posición de Búsqueda
Ropa interior comestible	\$ 0,15	500	\$ 75,00	2º
Juguete sexual	\$ 0,30	200	\$ 60,00	4º
Facebook ads				
Presupuesto / mes	Promedio x dia	Alcance Estimado		
\$ 50,00	\$ 1,66	2800 - 7 000	\$ 50,00	
Total			\$ 185,00	
Diseño página web			\$ 300,00	

Anexo 9. Mapa geográfico de tiendas eróticas



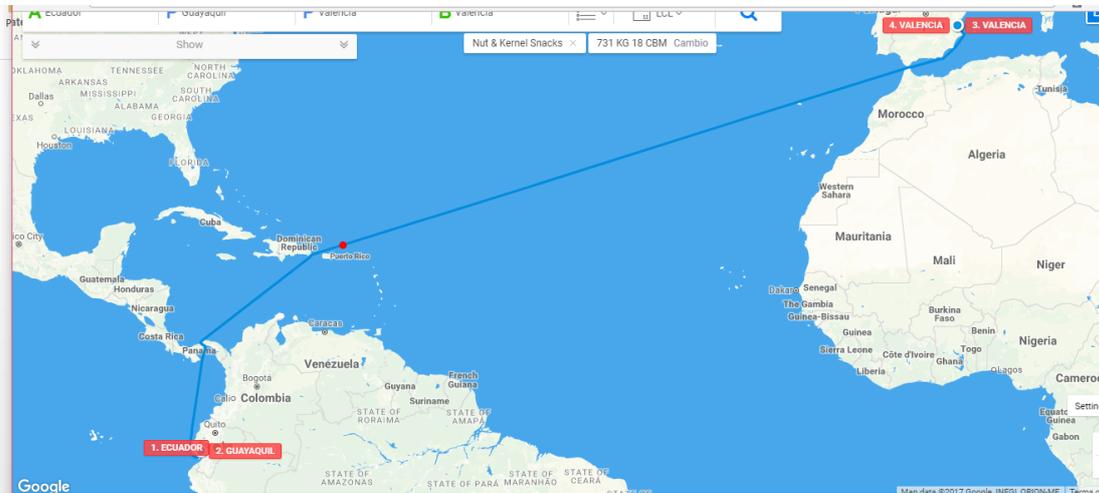
Anexo 10: Locación de empresa EPIFANIA



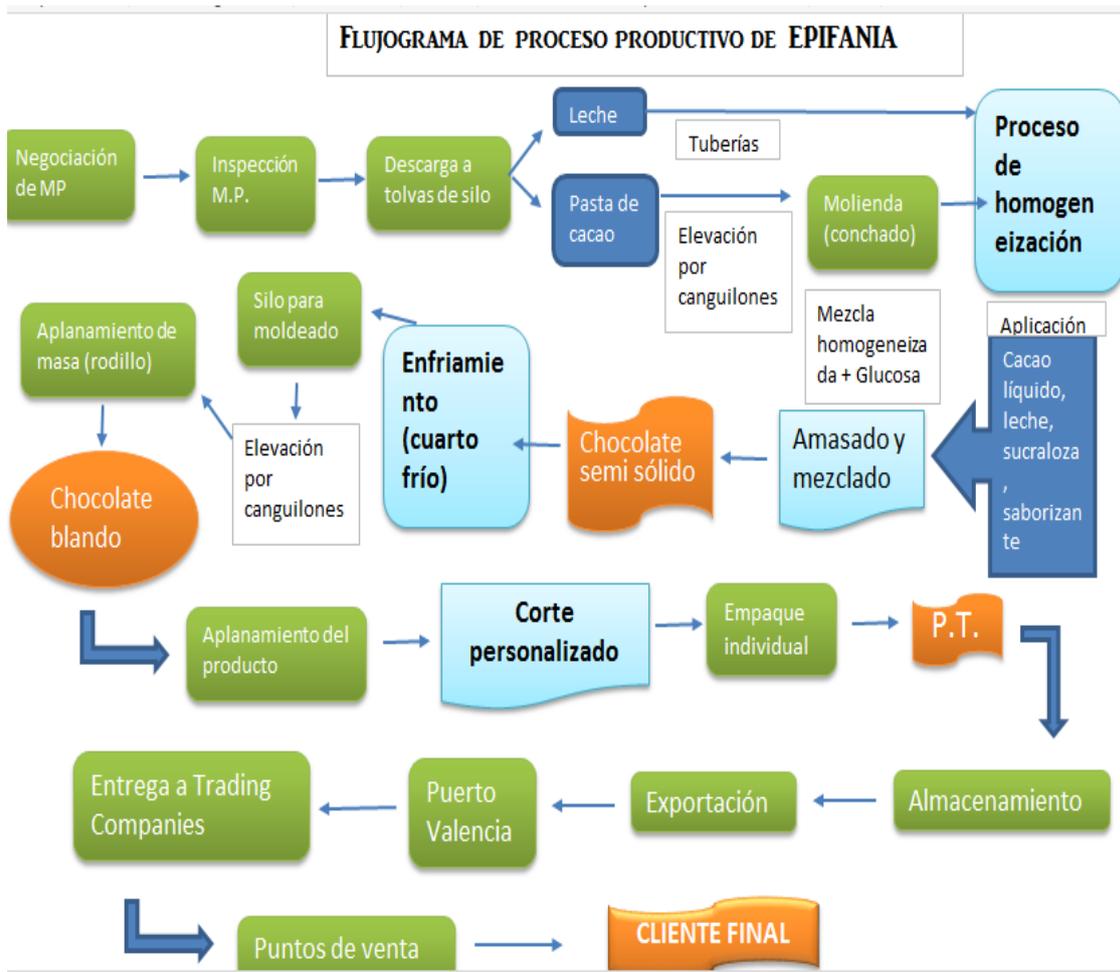
Anexo 11: Receta EPIFANIA

PREPARACION DE 1 KG DE CHOCOLATE		Receta para 42 gr		
INGREDIENTES	GR	%	GR	KG
PASTA DE CACAO	720	0,72	30,24	0,03024
AZUCAR	150	0,15	6,3	0,0063
LECHE	80	0,08	3,36	0,00336
SUCRALOZA	50	0,05	2,1	0,0021
			42	
PRODUCTO TERMINADO POR ENVASE				
	GR	%		
GLUCOSA	10	19,23		
CHOCOLATE	42	80,77		
PESO NETO	52	100		

Anexo No. 12: Ruta de exportación - Ruta de envío



Anexo 13. Flujo de operaciones



Anexo 14. Demanda estimada (las proyecciones se justifican con fuentes fiables en el plan financiero)

DEMANDA ESTIMADA					
CRITERIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tendencia de crecimiento de mercado objetivo parcial		0,75%	0,75%	0,75%	0,75%
Mercado objetivo parcial	1508717	1520032	1531432	1542918	1554490
Tendencia de crecimiento de consumo mercado objetivo		4%	4%	4%	4%
Población del mercado objetivo	250447	260465	270883	281719	292988
Tasa de crecimiento de ocupación del mercado por EPIFANIA	1,0%	1,3%	1,6%	1,9%	2,2%
Participación del mercado	2504	3386	4334	5353	6446
Consumo anual por persona (unid.)	4	5	6	7	8
Consumo total anual en unidades	10018	16930	26005	37469	51566
Consumo mensual en unidades	835	1411	2167	3122	4297

Anexo 15. Estructura de costos y gastos

Estructura de costos y gastos	
Costos directos	Gastos directos
Materia prima	Gasto arriendo
Costo materiales directos	Mantenimiento y reparaciones
Energía producción	Gastos de constitución
M.O.D.	Gastos Sueldos Administrativos
C.I.F.	Gastos indirectos
Materiales indirectos	Suministros
M.O.I.	Contador externo
Comisión de tiendas físicas	Servicios básicos
Comisión de aliados estratégicos	Gasto de Depreciación
Gastos de exportación	Gasto de amortización
Costos de promoción 4% ventas	
Depreciación y amortizaciones	

Anexo 16. Estado de resultados anual

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	1	2	3	4	5
Ventas	95.169,85	160.837,04	247.045,69	355.951,67	489.875,14
Costo de los productos vendidos	77.449,40	110.342,79	150.379,38	203.471,47	254.425,74
UTILIDAD BRUTA	17.720,45	50.494,25	96.666,31	152.480,20	235.449,40
GASTOS INDIRECTOS	6.996,67	7.150,78	7.309,19	7.428,97	7.639,41
GASTOS DIRECTOS	24.107,99	26.241,13	25.704,66	27.012,04	27.643,96
	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(13.384,20)	17.102,34	63.652,46	118.039,19	200.166,03
Gastos de intereses	6.440,81	6.039,10	5.590,24	5.088,68	4.528,26
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(19.825,02)	11.063,24	58.062,23	112.950,51	195.637,77
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	1.659,49	8.709,33	16.942,58	29.345,67
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(19.825,02)	9.403,75	49.352,89	96.007,93	166.292,10
22% IMPUESTO A LA RENTA	(4.361,50)	2.068,83	10.857,64	21.121,75	36.584,26
UTILIDAD NETA	(15.463,51)	7.334,93	38.495,26	74.886,19	129.707,84
MARGEN BRUTO	18,62%	31,39%	39,13%	42,84%	48,06%
MARGEN OPERACIONAL	-14,06%	10,63%	25,77%	33,16%	40,86%
MARGEN NETO	-16,25%	4,56%	15,58%	21,04%	26,48%

Anexo 17. Estado de situación financiera anual

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	128.595,28	107.176,61	116.147,26	155.329,10	231.590,59	368.007,05
Corrientes	17.965,28	(1.976,72)	8.470,60	49.129,10	126.824,20	264.717,33
Efectivo	17.607,00	(13.468,89)	(10.616,93)	20.121,84	85.295,14	213.280,44
Cuentas por Cobrar	-	9.992,83	16.887,89	25.939,80	37.374,92	51.436,89
Inventarios Prod. Terminados	-	898,35	1.276,53	1.737,41	2.323,66	-
Inventarios Materia Prima	55,07	93,08	142,96	205,99	283,49	-
Inventarios Sum. Fabricación	303,21	507,91	780,14	1.124,06	1.546,97	-
No Corrientes	110.630,00	109.153,33	107.676,67	106.200,00	104.766,39	103.289,72
Propiedad, Planta y Equipo	110.330,00	110.330,00	110.330,00	110.330,00	110.330,00	110.330,00
Depreciación acumulada	-	1.416,67	2.833,33	4.250,00	5.623,61	7.040,28
Intangibles	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Amortización acumulada	-	60,00	120,00	180,00	240,00	300,00
PASIVOS	59.302,31	57.708,66	59.344,38	60.030,96	61.406,26	30.441,45
Corrientes	-	1.828,72	7.288,54	12.248,08	18.397,89	30.441,45
Cuentas por pagar proveedores	-	1.094,72	1.850,08	2.841,73	4.094,46	5.634,96
Sueldos por pagar	-	734,00	734,00	734,00	734,00	734,00
Impuestos por pagar	-	-	4.704,46	8.672,35	13.569,43	24.072,49
publicidad por pagar	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	59.302,31	55.879,93	52.055,84	47.782,88	43.008,37	-
Deuda a largo plazo	59.302,31	55.879,93	52.055,84	47.782,88	43.008,37	-
PATRIMONIO	69.292,97	49.467,95	56.802,88	95.298,14	170.184,32	299.892,16
Capital	69.292,97	69.292,97	69.292,97	69.292,97	69.292,97	69.292,97
Utilidades retenidas	-	(19.825,02)	(12.490,09)	26.005,17	100.891,35	230.599,19
Comprobación	-	-	-	-	-	37.673,44
Valoración Empresa	128.595,28	107.176,61	116.147,26	155.329,10	231.590,59	330.333,62

Anexo 18. Flujo de efectivo anual

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	(358,28)	(27.653,51)	6.676,05	35.011,73	69.947,81	133.320,23
Utilidad Neta		(19.825,02)	7.334,93	38.495,26	74.886,19	129.707,84
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		1.416,67	1.416,67	1.416,67	1.373,61	1.416,67
+ Amortización		60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
- Δ CxC		(9.992,83)	(6.895,06)	(9.051,91)	(11.435,13)	(14.061,96)
- Δ Inventario PT	(55,07)	(898,35)	(378,18)	(460,89)	(586,25)	2.323,66
- Δ Inventario MP	(303,21)	(38,00)	(49,89)	(63,02)	(77,50)	283,49
- Δ Inventario SF		(204,70)	(272,24)	(343,91)	(422,92)	1.546,97
+ Δ CxP PROVEEDORES		1.094,72	755,36	991,65	1.252,73	1.540,50
+ Δ Sueldos por pagar		734,00	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		-	4.704,46	3.967,89	4.897,08	10.503,06
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(110.630,00)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(110.630,00)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	128.595,28		(3.824,09)	(4.272,96)	(4.774,51)	(5.334,94)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	59.302,31	55.879,93	(3.725,09)	(4.272,96)	(4.774,51)	(5.334,94)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	69.292,97		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	17.607,00	(31.075,89)	2.851,96	30.738,77	65.173,30	127.985,30
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		(13.468,89)	(10.616,93)	20.121,84	85.295,14	213.280,44
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	17.607,00	(44.544,77)	(7.764,97)	50.860,61	150.468,45	341.265,74

Anexo 19. Flujo de caja anual

FLUJO DE CAJA ANUAL						
AÑO	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(13.384,20)	17.102,34	63.652,46	118.039,19	200.166,03
Gastos de depreciación		4.780,11	5.214,67	5.214,67	5.171,61	5.214,67
Gastos de amortización		60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	1.659,49	8.709,33	16.942,58	29.345,67
22% IMPUESTO A LA RENTA		-	2.068,83	10.857,64	21.121,75	36.584,26
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		(8.544,09)	18.648,70	49.360,16	85.206,48	139.510,76
		-	-	-	-	-
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(17.965,28)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	(6.301,32)	(8.285,32)	(16.153,43)	(20.070,29)	(12.606,23)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	63.416,59
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(17.965,28)	(6.301,32)	(8.285,32)	(16.153,43)	(20.070,29)	50.810,36
	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES	(110.630,00)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	35.578,16
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	967,98
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(110.630,00)	-	-	-	-	36.546,14
	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(128.595,28)	(14.845,42)	10.363,38	33.206,73	65.136,19	226.867,26
FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(128.595,28)	(14.845,42)	10.363,38	33.206,73	65.136,19	226.867,26
Préstamo	59.302,31	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(6.440,81)	(6.039,10)	(5.590,24)	(5.088,68)	(4.528,26)
Amortización del capital	-	(3.422,38)	(3.824,09)	(4.272,96)	(4.774,51)	(5.334,94)
	-	-	-	-	-	-
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(69.292,97)	(24.708,61)	500,19	23.343,53	55.272,99	217.004,07

Anexo 20. Viabilidad operativa

VIABILIDAD OPERATIVA					
AÑO	1	2	3	4	5
UNIDADES REQUERIDAS AL MES	835	1411	2167	3122	4297
UNIDADES REQUERIDAS POR DIA					
LABORABLES (22 días al mes)	38	64	99	142	195
PESO DIARIO EN KG	1,97	3,33	5,12	7,38	10,16
PESO KG REQUERIDO POR HORA	0,49	0,83	1,28	1,85	2,54
CAPACIDAD DE PLANTA AL 60%	KG	HORAS MAQ.			
Homogeneizador	50	2,5			
Amasado y mezclado	50	1			
Cuarto frío		2			
Demás procesos		2,5			
CAPACIDAD DIARIA	30	8			

Anexo 24. Tasa de descuento CAPM

Tasa de Descuento CAPM con Beta apalancada							
Tasa libre de riesgo	1,41%	Paso 1: Desapalancar el Beta de la Industria					
Rendimiento del Mercado	10,50%	Beta Apalancada Industria:	0,75	R Deuda/ Capital Industria:	27,92%		
Beta	0,99	Beta Desapalancada:	0,63285286	R Deuda/ Capital Empresa:	85,58%		
Riesgo País	0%	Beta Apalancada Empresa:	0,99				
Tasa de Impuestos	33,70%						
CAPM	10,43%	Criterios de Inversión Con Modelo CAPM					
		Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista			
		VAN	\$73.091,42	VAN	\$95.408,52		
		IR	\$1,57	IR	\$2,38		
		TIR	21,56%	TIR	30,14%		
		Periodo Rec.	4,5	Periodo Rec.	4,1		

Anexo 25. Índices financieros

INDICES FINANCIEROS						
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
RAZON DE RENTABILIDAD						
MARGEN DE UTILIDAD						INDUSTRIA
Utilidad Bruta/Ventas	19%	31%	39%	43%	48%	32,01
Costo/Ventas	81%	69%	61%	57%	52%	
RAZON DE ROTACION						
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS						
Ventas/Activos Fijos Netos	0,9	1,5	2,2	3,2	4,4	5
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR						
Ventas/Cuentas por Cobrar	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	56,64
ROTACION DE CUETAS POR PAGAR						
Ventas/Cuentas por Pagar	52,0	22,1	20,2	19,3	16,1	183
Indice de liquidez	-1,08	1,16	4,01	6,89	8,70	1,49
Prueba Acida	(7,37)	(1,46)	1,64	4,64	7,01	1,026
Indice de endeudamiento	1,13	0,92	0,50	0,25	0,00	2,34
ROE	-22%	15%	68%	79%	76%	22,25
ROI	-12%	7%	33%	48%	56%	17,32

