



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO
FACULTAD DE ECONOMIA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

TITULO:

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE
CONSUMO MASIVO: INTEGRACION VERTICAL INVERSA,
IMPORTACION DE CHOCOLATES SWEET OCCASION

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

JESSICA PAOLA CASTILLO SILVA

NOMBRE DEL TUTOR:

ING. JOSE MACUY MBA

SAMBORONDON, DICIEMBRE 2017

INDICE

1) Índice General.....	4
2) Justificación	4
3) Problema a resolver	5
4) Objetivo General	7
5) Resumen Ejecutivo	7
6) Misión y Visión	7
7) Metas.....	8
8) Viabilidad legal (permisos, licencias, registro de marcas).....	8
9) Análisis de mercados	12
9.1 Mercado Objetivo.....	13
9.2 Análisis PESTAL (político, económico, social, tecnológico, ambiental).....	20
9.3 Análisis FODA (Fuerzas, oportunidades, Debilidades, Amenazas.....	22
9.4 Análisis de las 4 Ps (Plaza, precio, producto, promoción)	25
9.5 Estrategia de diferenciación	28
9.6 Acciones de promoción.....	29
9.7 Canal de distribución	29
10) Análisis Operativo.	29
10.1 Localización y descripción de las instalaciones.	30
10.2 Método de distribución.....	31
10.3 Capacidad instalada.....	31

10.4 Cadena de abastecimiento Diagrama de flujo de procesos, OTIDA (Operación, Transporte, Inspección, Demora, Almacenamiento).....	32
10.5 Recursos humanos	33
11) Análisis Financiero.....	33
11.1 Estados de resultados proyectados a 5	33
11.2 Flujo de caja proyectado a 5 años	34
11.3 Análisis del punto de equilibrio	35
11.4 Análisis de sensibilidad	35
11.5 Análisis de Tasa interna de retorno, índice de rentabilidad, Valor actual neto, Retorno de la inversión. 12) Viabilidad del proyecto (conclusiones).....	36
12) Viabilidad del Proyecto.....	37
Bibliografía.....	39
Anexos	
Anexo 1 Tasas de Interés.....	40
Anexo 2 Modelo de encuesta.....	41

Plan de Negocios para la Integración vertical inversa de empresa Distribuidora de Productos de consumo masivo: Importación de Chocolates Sweet Occasion

1) Índice General:

La actividad comercial es cada vez más agresiva en el mercado, donde se expenden productos comunes, sustitutos cuya diferenciación exige del productor, importador o comercializador cada vez más creatividad en un mercado donde se distingue por el servicio, indistintamente del tipo de negocio y / o empresa, donde el emprendimiento se enfrenta a la experiencia y donde la única posibilidad de sobrevivencia es la adaptación a los cambios y a la vez una respuesta rápida a las necesidades del consumidor el mismo que está en una continua evolución.

En el desarrollo del presente trabajo se plantean los análisis de mercado, operativo y financiero para demostrar la factibilidad del planteamiento a la empresa de retomar la actividad importadora con una visión más amplia, analizando los ventajas y desventajas, así como la situación del mercado como la expectativa de los clientes potenciales, que se iniciaría con la inclusión de un producto relativamente nuevo en el mercado y la inversión en los recursos necesarios para llevarlo a cabo, de tal manera que plantee como un negocio atractivo y en la que se disminuyan los riesgos.

2) Justificación:

La empresa Exclusividades es de origen Familiar, encontrándose en la transición de la primera a segunda generación, se dedica a la venta de productos de consumo masivo, teniendo una trayectoria en el mercado local de 43 años aproximadamente, y en su búsqueda de diversificar su riesgo, estudia la posibilidad de realizar una integración vertical hacia atrás, puesto que hasta la fecha sus proveedores son únicamente locales.

A raíz de las disposiciones gubernamentales que entraron en vigencia en el año 2007, en el gobierno anterior, no se pudieron continuar con las importaciones que realizaba la compañía, con las que surtía el almacén con un portafolio de artículos que llegaban en número a más de 4500 items, situación que cambió y que en el actualidad cuenta con apenas un 30% del surtido de ese entonces.

Entre las ventajas competitivas se tenía en contar gran surtido de productos, que incluso a nivel local no eran encontrados fácilmente, de ahí que su propietaria había decidido hace muchos años darle el nombre de Exclusividades al local comercial.

Entre las restricciones en las importaciones fueron afectados directamente productos de confitería (chicles, chupetes, chocolates, etc.) por la sobre tasa arancelaria como por cupos de importación, además de la exigencia de lo que en ese entonces se conocía como Registro Sanitario, hoy llamado Notificación Sanitaria, cuyo proceso de obtención era sumamente engorroso, largo con altos costos, lo que resultaba desmotivante y el incurrir en una gran inversión pues debía de ser obtenido por cada uno de los productos a importar.

Por ello la última importación realizada fue el 24 de mayo del 2007, y es hasta el momento que por las expectativas económicas y políticas es que se decide en retomar esta actividad realizando una Integración vertical hacia atrás iniciando con la importación de un producto como son los chocolates de marca Sweet Occasion de origen estadounidense.

3) Problema a resolver:

La presente propuesta es justo un planteamiento a una diversificación con la implementación de una línea de negocio de una empresa de trayectoria local, en el que plantea la inversión vertical hacia atrás, importando un producto que por la experiencia de la compañía sabe que puede convertirse en estrella, para lo cual es necesario realizar los respectivos análisis tanto del mercado, operativo y financiero, en el que se puedan clarificar y concretar en cifras las proyecciones y con ello la posible respuesta del mercado, pues todo ello persigue fortalecer el capital de los propietarios, y ser la puerta

para en el futuro cercano diversificar el portafolio retomando una actividad que se dejó de realizar por motivos macroeconómicos.

A pesar de la larga trayectoria que ha mantenido la empresa hasta la actualidad, cada vez es más agresiva la competencia sobre todo por el canibalismo de precios que existe en el mercado, más aún cuando no hay reglas claras y transparentes. Por otra parte pese a existir organismos creados para mantener un comercio justo como la Superintendencia de Control del Poder de Mercado, se presentan continuamente situaciones como la guerra de precios entre los supermercados, cuyos costos resultan incluso menor a los ofertados por distribuidores, mayoristas y minoristas, olvidándose conceptos básicos como lo es el Canal de Distribución, todo esto resta competitividad.

Pese a las crisis económicas que se han vivido en el Ecuador desde el año 1995 en adelante cuando se vivió el Feriado Bancario con el conocido congelamiento de fondos, la devaluación de la moneda donde a diario se realizaban cambios de precios debido al tipo de cambio, las restricciones a las importaciones, y que aun así no se prescindió del personal, o se realizó reducción de este.

Incluso en su afán de continuar con el negocio, se han ido adaptando a las exigencias del mercado, que en su concepción original no habrían sido consideradas, explotando la parte del servicio, como fue el ser pioneros en el sector de cobro con tarjeta de crédito sin recargo, dar servicio de recargas, de fotocopiado, corresponsalía no bancaria, facilidades de pago como transferencia bancarias, entrega a domicilio, flexibilidad en política de precios, asesoramiento para clientes nuevos, etc.

Sin embargo, se plantea retomar la integración vertical inversa o hacia atrás, importando un producto de buena aceptación en el mercado con el objeto de masificarlo, siendo una línea adicional al negocio en marcha, es decir no únicamente para diversificar el portafolio, sino distribuirlo a nivel nacional, iniciando con una cobertura a nivel local, desarrollando e implementando para ello la logística (bienes de capital y recurso humano), desde que se adquiere el producto en Miami (Florida - USA) y a través del canal de distribución hacerlo llegar al consumidor final, de ahí aprovechar la arquitectura

del negocio, la infraestructura, la cartera de clientes, trayectoria en el mercado de un producto que aún es recordado e incluso buscado por el consumidor.

El tiempo estimado en el que se espera iniciar esta actividad es el mes de Enero del 2018, para que su comercialización empiece de ser posible antes del día del Amor y la Amistad (14 de Febrero)

4) Objetivo General:

Diversificar el riesgo de la inversión actual, con la importación de un producto de confitería, en un tiempo no mayor a tres meses y colocar en el mercado antes de la temporada Navideña 2017.

5) Resumen Ejecutivo:

- Aumentar la actual variedad de productos de la compañía, con una variedad de chocolates no disponibles en el mercado local.
- Integrar de manera vertical hacia atrás como una línea de negocio adicional a la operación actual de la Empresa.
- Reposicionar en el mercado el producto aprovechando que aún el consumidor lo recuerda.

6) Misión y visión:

Misión:

Ser una empresa líder en la comercialización de productos de consumo masivo, brindando a los clientes un trato personalizado, amable, con artículos de calidad, a un precio justo y en el menor tiempo posible.

Visión:

Mantenerse en el mercado generando fuentes de empleo, fortaleciendo la fidelización de los clientes mediante la respuesta oportuna en tiempo, calidad, variedad y precios.

7) **Metas:**

El alcance de mercado la importación de una variedad de chocolates reconocida en el ámbito local, crea una diferenciación en alternativa que se distingue por su presentación, siendo muy atractiva a los sentidos y dando otra alternativa al consumidor en su búsqueda de tener un producto que puede ser comprado para degustarlo como para obsequiarlo sin tener restricciones de edad, sexo, edad.

En el alcance operativo se plantearán todas los pasos del proceso necesario para la importación del producto y su inclusión en el portafolio de productos, esto es la logística desde la compra del proveedor en el Extranjero, su nacionalización , y la comercialización local, incurriendo no sólo en los recursos de capital, físicos sino también de personal

En el alcance financiero está determinar los costos del producto en origen, así como cada uno de los cargos en los que se incurrirán hasta tener su costo total, y los demás gastos que permitan conocer que tan atractivo y rentable puede ser la re incursión en esta actividad.

8) **Viabilidad legal (permisos, licencias, registro de marcas)**

Para la importación de productos de consumo, en este caso específico de chocolates de la marca Sweet Occasion, es necesario cumplir con la obtención de:

8.1 Notificación Sanitaria, antes conocida como Registro Sanitario, en el ARCSA¹ la mismo que se debe de tramitar uno por cada variedad de productos, siendo igual para aquellos que se diferencian por peso y que mantienen idéntica composición química; en el caso del presente Plan de Negocios se obtendrá el Registro Sanitario para una variedad de chocolates, viene en dos tamaños.

Se detalla a continuación los pasos para Obtención de la Notificación Sanitaria:

8.1.1. Obtención de TOKEN (firma electrónica)

8.1.2. Obtención del Permiso de funcionamiento ARCSA (importación)

8.1.3. Gestión documental con el área técnica del fabricante en el extranjero

¹ Ecuador, Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario

- 8.1.4. Elaboración, revisión, y/o aprobación de documentos y requisitos técnicos
- 8.1.5. Ingreso y seguimiento de trámite en VUE-ECUAPASS
- 8.1.6. Obtención del Certificado y Código de Notificación Sanitaria
- 8.1.7. Representación Técnica Profesional para el producto por los 5 años de vigencia del Registro/Notificación Sanitaria.
- 8.1.8. Entrega de Dossier completo y original al Titular del Registro o Notificación Sanitaria correspondientes a trámite y representación técnica de acuerdo al número de productos.
- 8.2. En el INEN² debe de solicitar la autorización para colocación de la rotulación conocida como Semáforo, donde se indicará el contenido de grasas, azúcares y sal, de acuerdo al Reglamento Interno Ecuatoriano RTE INEN 106 "Chocolates"
- En relación a las normas de etiquetado se debe incluir el nombre de la compañía, dirección y número telefónico, el número de etiqueta comercial, del país de origen, de la unidad, del peso neto, y del número de registro sanitario si este es requerido, lista de ingredientes con sus respectivas especificaciones, fecha de elaboración y de caducidad en el formato de año, mes y día, lo anterior en idioma español.
- Los productos que circularen o se expendieren en territorio ecuatoriano sin los requisitos anteriores, se presumirán ingresados ilícitamente.
- Tanto como requisitos para la Notificación Sanitaria como para colocación del semáforo, exigido por el INEN es oportuno indicar la composición del producto en el Cuadro No.1

² (INEN, 2016)

Cuadro No.1

Composición Nutricional Bombones Sweet Occasion

Información Nutricional Sweet Occasions Chocolates

Información nutricional

Elmer Chocolate - Sweet Occasions - Chocolates

1. Porciones:

Calorías	140	Sodio	20 mg
Grasas totales	5 g	Potasio	0 mg
Saturadas	3 g	Carbohidratos totales	26 g
Poliinsaturados	0 g	Fibra dietética	1 g
<u>Monoinsaturados</u>	0 g	Azúcares	23 g
<u>Trans</u>	0 g	Proteínas	1 g
Colesterol	0 mg		
Vitamina A	0%	Calcio	0%
Vitamina C	0%	Hierro	0%

*Los valores diarios de porcentaje están basados en una dieta de 2000 calorías. Tus valores diarios podrían ser superiores o inferiores dependiendo de tus necesidades calóricas.

8.3. Para el procedimiento de Importación se contratará los servicios de un Agente Afianzado de Aduana, siendo el proceso para una internación a consumo.

La partida arancelaria objeto de este estudio corresponde a la 1806310000, que graba una tarifa arancelaria del 20% según consta el Listado de Aranceles³, el mismo que se detalla en el cuadro No.2 los tributos que gravan a este producto⁴

³ <http://apps.inen.gob.ec/formularios/ListadoAranceles>

⁴ <http://arancelesecuador.com/resultados-item.html?search=1806310000&q=1373>

Cuadro No.2
Tributos Aduaneros de Bombones Sweet Occasions

Subpartida: [1806.31.00.00](#) > Ad_Valorem:20.00%

Capítulo 18: Cacao y sus preparaciones

Descripción arancelaria: Rellenos

TNAN: [0000](#) | Rellenos

TRIBUTOS ADUANEROS	
Tributos	Valor
AD VALOREM	20.00
ARANCEL ESPECIFICO	0.00
ANTIDUMPING	0.00
FONDO INNFA	0.50
ICE AD VALOREM	0.00
ICE ESPECIFICO	0.00
IVA	12.00
SALVAGUARDIA	0.00
SALVAGUARDIA ESPECIFICA	0.00
IMPUESTO REDIMIBLE A LAS BOTELLAS PLÁSTICAS NO RETORNABLES	0.00
INCREMENTO ICE	0.00
TASA DE CONTROL	0.00

8.4 Se debe de obtener la licencia de importación⁵ otorgada por el MIPRO para lo cual se enviará una solicitud con los siguientes documentos en el caso de personas naturales obligadas a llevar contabilidad son:

- a) Copia simple y legible de la cédula de ciudadanía y certificado de votación del solicitante, y en el caso de personas extranjeras, copia del pasaporte con la correspondiente visa de residente en el Ecuador;
- b) Registro Unico de Contribuyentes (RUC) actualizado;
- c) Certificado de cumplimiento de obligaciones tributarias debidamente certificado por el SRI;
- d) Certificado de estar al día en las obligaciones patronales en el IESS, en el caso de tener empleados bajo relación de dependencia; y,

⁵ <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/RESOLUCION-364-REGIMENES-DE-IMPORTACION-SUJETAS-A-CONTROL-PREVIO.pdf>

e) Certificado de la representación o de distribuidor autorizado de la marca en el país, para el caso de que importe más de dos unidades de las subpartidas sujetas a licencia de importación que constan en el Anexo I, debidamente legalizado.

Análisis de mercado

La integración vertical inversa se realizará con la importación de un tipo de bombones desde la ciudad Miami-Florida vía marítima, el mismo que arribará al puerto de Guayaquil, para ser distribuido en el mercado local, siendo un producto dirigido desde niños de cinco años hasta adultos mayores, las restricciones en su consumo únicamente prescripciones por condiciones propias del consumidor como intolerancia a sus ingredientes, este es un producto que fue comercializado en el país hasta el año 2007, y por lo que el consumidor final llegó a pagar \$ 3.50.

Se considera que existe una demanda insatisfecha, se cita para ello lo enunciado por Juan Carlos Vela (Diario El Comercio, 2015), gerente de la cadena Entredulces: “Si importamos es porque no hay la variedad necesaria para mantener este tipo de negocios”.

Objetivo Principal

- Conocer la factibilidad del producto a importar.

Objetivos Secundarios

- Conocer si existe demanda insatisfecha
- Determinar el segmento del mercado al que estaría dirigido el producto
- Definir si existen productos similares en el mercado local y si este es comercializado en la actualidad en el país.
- Conocer si existe interés por parte de los actuales clientes mayoristas en adquirir estos productos.

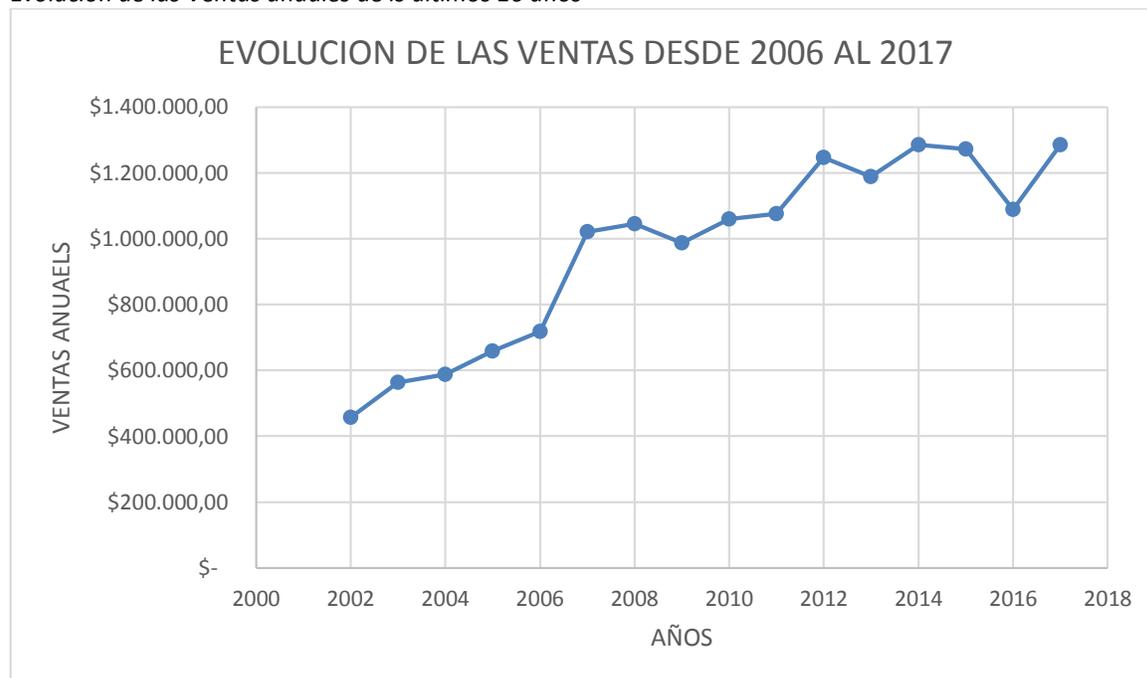
9.1 Mercado Objetivo.

El Mercado Objetivo es la inicialmente la zona céntrica de la ciudad de Guayaquil, tanto a minoristas como consumidor final, y al resto de ciudades a través de la cartera de clientes actual con la que cuenta la empresa.

Se considera oportuno indicar la evolución de las ventas de los últimos 15 años, con resultados proyectados a 2017, en base lo facturado al 30 de Noviembre del 2017.

Cuadro No.3

Evolución de las Ventas anuales de los últimos 16 años



Se puede observar el crecimiento de las ventas y su desaceleración en los últimos 10 años, producto de múltiples regulaciones gubernamentales, así como el mayor crecimiento en el año 2007, periodo en el que se realizó la última importación hasta el momento.

Para el siguiente estudio se ha considerado la actual base de clientes con que cuenta la empresa de 5,000 personas aproximadamente, cabe destacar que la misma está conformada por 4 categorías a saber:

- Mayoristas
- Minoristas
- Autoservicios

- Hoteles y Restaurantes
- Clínicas privadas
- Colegios
- Licorerías
- Consumidor final

Cuya participación en la cartera de clientes se muestra en el Cuadro No.4

Cuadro No.4
Composición de la Cartera de clientes



De lo expuesto anteriormente de acuerdo al tipo de negocio, se descarta a ciertos clientes lo que reduciría la población, esto es en el caso de los siguientes clientes: Asociaciones, Hoteles, Licorerías, Colegios, Hoteles, Restaurantes y Clínicas; tal como se muestra en la

Tabla No.1
Base de Datos para estudio

TIPO DE CLIENTE	No. DE CLIENTES	%
MAYORISTA	40	0,82%
AUTOSERVICIO	70	1,43%
MINORISTA	300	6,12%
CONSUMIDOR FINAL	4.488	91,63%
TOTAL	4.898	100,00%

Para realizar el cálculo del tamaño de la muestra se ha aplicado la siguiente fórmula⁶:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.64 al cuadrado (si la seguridad es del 90%)
- p = proporción esperada (en este caso 10% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.10 = 0.90)
- d = precisión (en su investigación use un 5%)

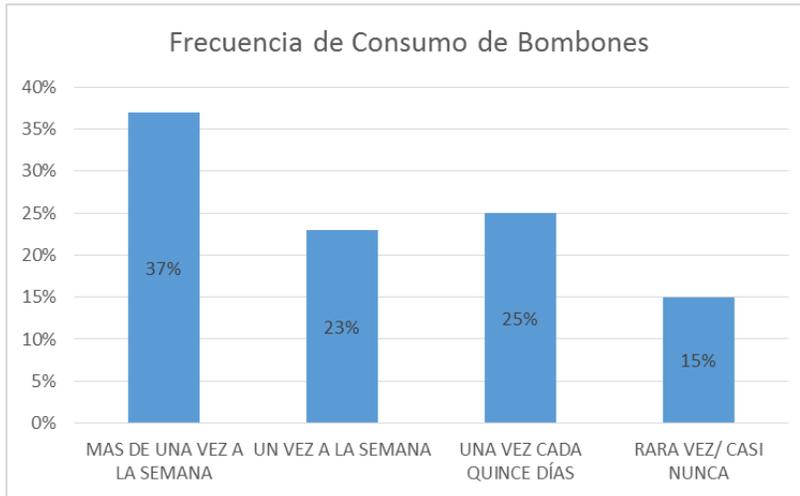
N =	4898	* (1,64)^2	* (0,10)	* (0,90)		827,374752	=	102,024567	=	100 PERSONAS
	(0,05)^2	(3148-1)	+ (1,64)^2	* (0,10)	* (0,90)	8,109564				

Se realizó el levantamiento de información en el mercado con una encuesta realizada a los clientes que forman parte de la base de datos actual de la empresa, y tal como indica la fórmula se seleccionó a 100 personas de las cuales se escogió a 50 varones y 50 mujeres, cuyo cuestionario se puede consultar en el Anexo No.1.

Se indica los principales resultados obtenidos:

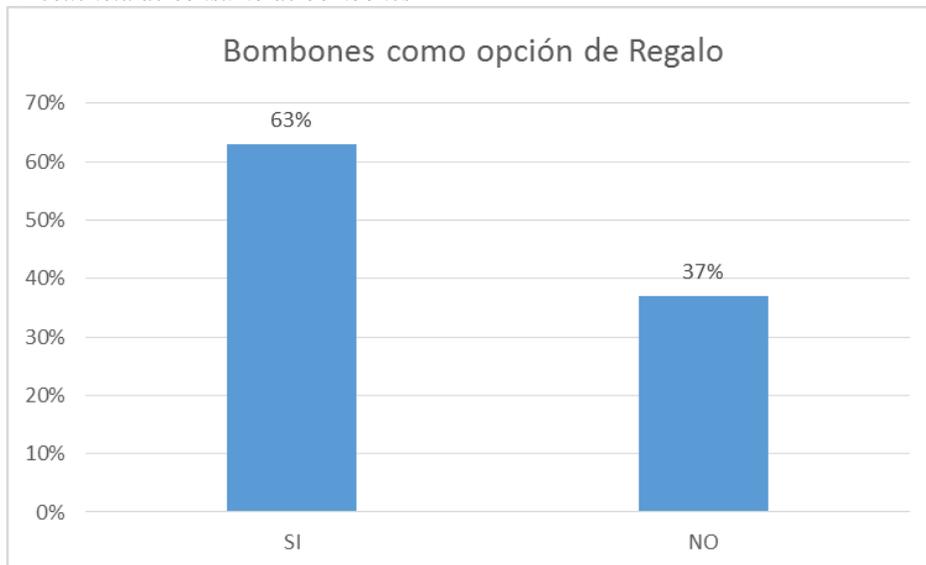
⁶ John E. Hunker / Arthur G. Reitsch, Estadística para Negocios

Cuadro No.5
Frecuencia de consumo de bombones



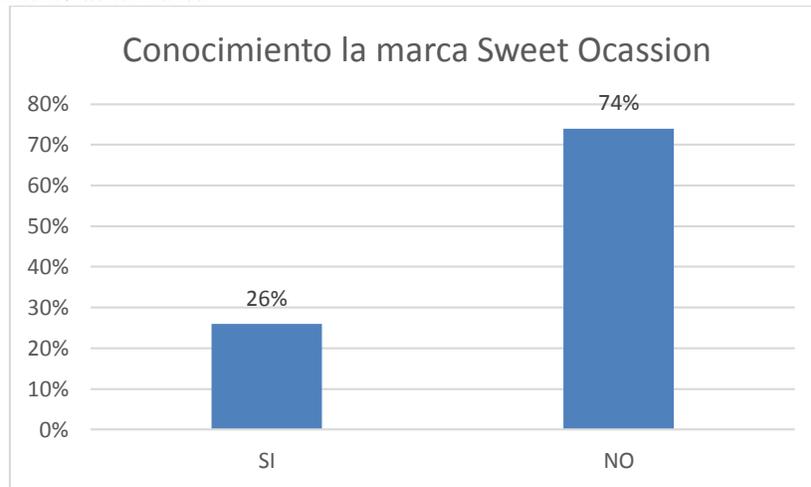
Se puede observar que el mayor porcentaje de los encuestados, en un 37% consume bombones más de una vez a la semana, y un 15% lo hace rara vez cuyos motivos pueden variar por gustos y preferencias o temas de salud.

Cuadro No.6
Frecuencia de consumo de bombones



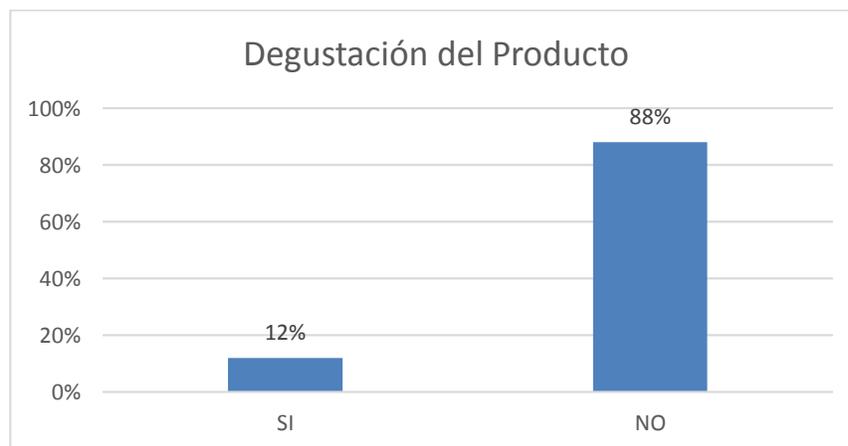
El 63% de los encuestados considera una buena opción de regalo, se realizó esta pregunta, pues las características entre ellas la presentación del producto a importar, por si sola es sugestiva al ser una caja blanca con una rosa dibujada, ideal para poder obsequiar.

Cuadro No.7
Conocimiento de la marca



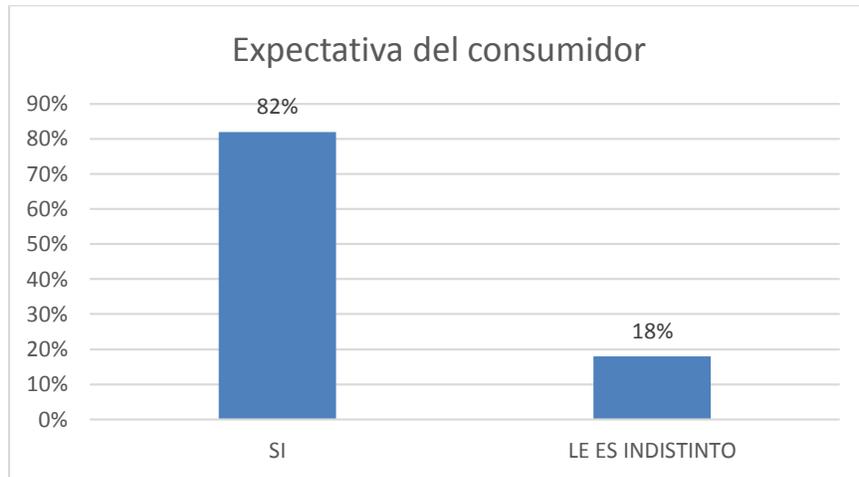
Si bien es cierto al momento no existe este producto a nivel local, se realizó esta pregunta puesto que como se citó en la justificación entre los productos comercializados hasta el año 2007, se podía encontrar estos bombones por lo cual era necesario conocer si aún los clientes recordaban la marca, o si la conocían por algún otro medio, de lo cual es altísimo el porcentaje que no lo conoce y/o lo recuerda, cuya resultado es comprensible puesto que ha pasado casi una década, lo que sugiere que se puede considerar como un producto que exige el trabajo de mercadeo como un producto nuevo en el mercado.

Cuadro No.8
Degustación del Producto



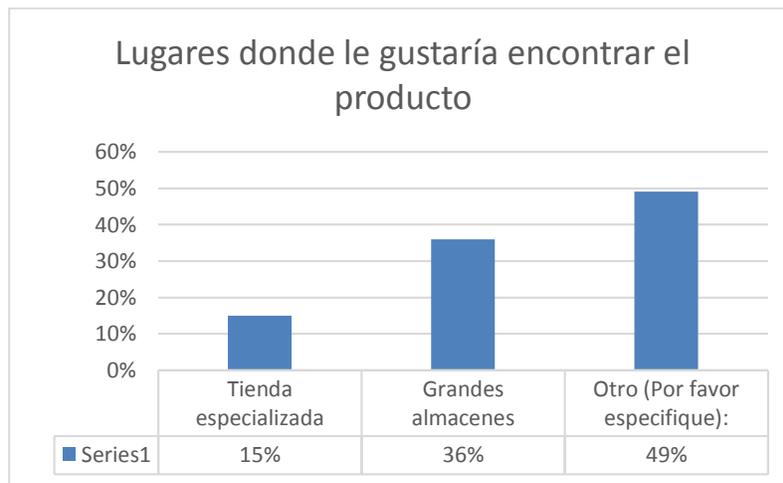
Pese a que se consultó que si los encuestados conocían la marca, era interesante conocer, si habían degustado el producto, de lo cual el 12% sólo respondió afirmativamente.

Cuadro No.9
Expectativa del Consumidor



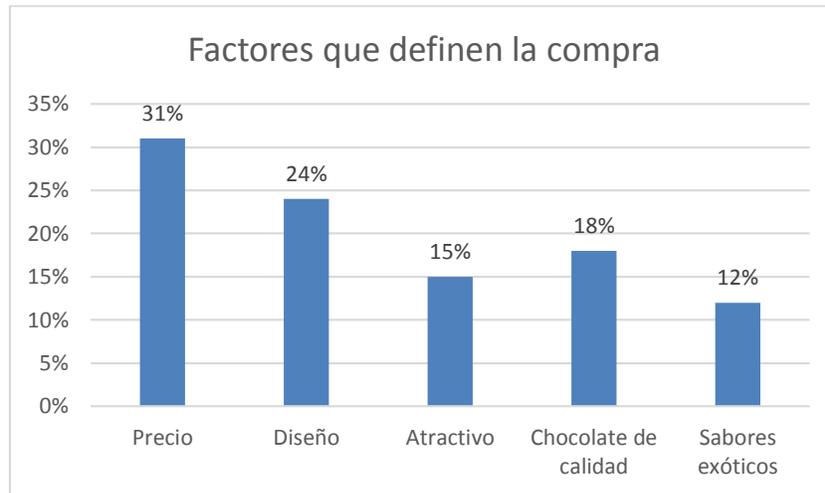
El 82% de los encuestados considera que si desearían encontrar más surtido en el mercado local, mientras que para el 18% es indistinto.

Cuadro No.10
Lugares donde le gustaría encontrar el producto



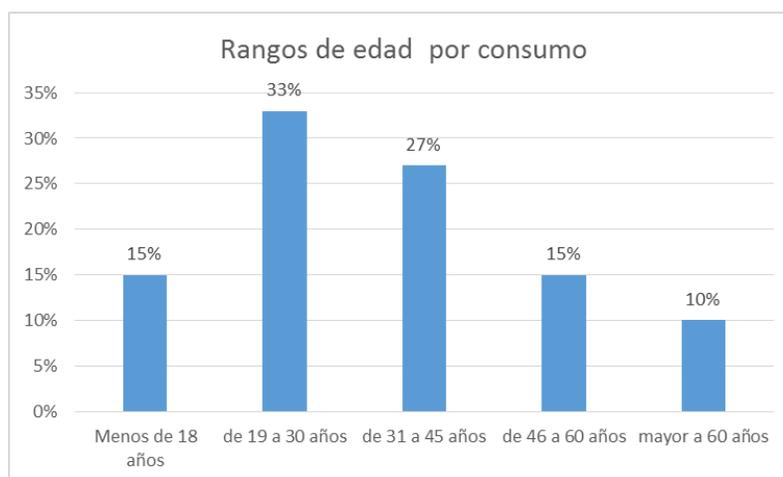
Se encuentra que los encuestados adquieren este tipo de producto en varios lugares es decir en tiendas especializadas un 15%, en las grandes cadenas un 36% y éstas son consideradas en su mayoría son una gran vitrina para los productos y el 49% en otros lugares a saber minimarkets, florerías, autoservicios, chocolaterías, etc.

Cuadro No.11
Factores que inciden en la Decisión de compra



La decisión de compra en el momento de adquirir los bombones son múltiples entre ellas como se puede observar no sólo depende del precio por el que se inclinó el 31% de los encuestados, un significativo 24% ha indicado que es muy importante el diseño, 18% prefiere la calidad, se aprecia también que buscan algo atractivo con un 15% y valores distintivos, es decir exóticos con 12%.

Cuadro No.12
Rangos de edad del Consumidor



Es importante conocer los rangos de edad, pues de ello dependerá cual es target al que vaya dirigido el producto, menores de 18 años pueden preferirlos para un obsequio pero no

necesariamente son los que disponen siempre del dinero sino que depende de alguien más. La recompra del producto puede producirse si la calidad del producto es probada sea este recibido como un obsequio, o porque le parezca atractivo al cliente potencial que ocupa el 33% para un rango de edad de 19 a 30 años. Para el caso de mayor de 60 años este baja a un 10% puesto que pueden ser varios los factores que incidan en su consumo como problemas de salud, o porque tienen otros gustos y preferencias.

9.2 Análisis PESTAL

- **Políticos.** Entre los factores políticos que podrían afectar a la empresa esta:
 - La implementación en la empresa en estudio, tendría restricciones en la importación de los chocolates propuestos, siempre y cuando el Gobierno aplique como medida proteccionista cupos para el ingreso de estos al país.

- **Económicos.** Respecto de los factores económicos se indica:
 - Considerar que si bien es cierto es un producto que se vende durante todo el año, hay fechas que alcanzaría picos como es en San Valentín, día de las Madres y Navidad, no necesariamente pero si tiene repuntes estacionales en las fechas indicadas.
 - Este plan de Negocios se llevaría a cabo con apalancamiento financiero por ello es importante considerar la observancia de la tasa de Interés Activa cuya tendencia es a la baja con un 10.80 diciembre del 2017⁷, en el Anexo 1 se indica el cuadro con la tasa activa referencial para el mercado y sus diferentes segmentos; cabe recalcar que los montos de venta la compañía está considerada contribuyente mediano⁸ teniendo acceso en la Banca privada a tasa de crédito preferencial.
 - Es un producto que por su costo está dirigido a cualquier segmento de la población.
 - La inflación acumulada al mes de octubre del 2017 cayó históricamente al 0.03%⁹

⁷<https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

⁸ <https://declaraciones.sri.gob.ec/tuportal-internet>

⁹https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

- Se ha indicado que al incursionar en este nuevo proceso se necesitaría la contratación de al menos 4 miembros más para la organización.

- **Socioculturales.**
 - En el mercado se puede encontrar productos sustitutos, que representan una fuerte competencia, sin embargo con este producto se trabajaría en un reposicionamiento de una marca que fue comercializada hace aproximadamente hace 5 años en el mercado local.
 - El precio al que se estima ofertar el producto en el mercado se busca esté dentro del promedio de manera, que este sea un factor atractivo para el consumidor.
 - Al igual que todos los productos de este tipo debe de cumplir con la exigencia de incluir el semáforo, en el que se indica que es un producto que contiene azúcar y grasa.
 - Por su presentación, tiene la ventaja de ser un producto delicado de muy buen gusto que tendría una muy buena percepción del consumidor, ideal para un obsequio.

- **Tecnológicos.**
 - Para las negociaciones con el proveedor del extranjero se realizarán a través de emails, llamadas telefónicas, para los medios de pagos a través de transferencias, giros y evitar en el menor número posible viajar, pero en su momento será necesario e inevitable.
 - Se cuenta con modernos equipos y software implementados con programas de contabilidad integrados para los puntos de venta de la empresa.
 - Para la gestión diaria en la comercialización se hace uso de medios informáticos a través de la recepción de pedidos por email, a través de la telefonía celular (wasapp, mensajes de textos, llamadas)
 - Se estima que un medio muy oportuno para dar a conocer el nuevo producto sería el uso de las redes sociales.

Ecológicos.

- Para la logística del nuevo producto se cuenta con una alianza estratégica en el servicio de transporte de carga pesada, cuyas unidades tienen como tiempo máximo de antigüedad 5 años, y están en permanente mantenimiento de manera que su grado de afectación al ambiente es mínimo.
- Dentro de las instalaciones tanto de la empresa, el almacén de exhibición y bodegas se tiene prohibido por ser zonas cerradas el consumo de cigarrillos para evitar la contaminación del ambiente, así como medida preventiva de la salud del personal y no la infestación con estos olores de los productos que se comercializa.

Legales.

- Como se indicó para la importación de este tipo de productos se debe de obtener la Notificación Sanitaria, lo que otorga al importador la exclusividad para su importación durante 5 años, teniendo la ventaja de que en caso de que hubiera cupos, cualquier persona natural y/o jurídica que quisiera importar debería hacerlo antes con la aprobación de la empresa, para ello se indica que este es un trámite que se hace elevándolo a escritura pública.
- La empresa como se ha mencionado tiene una antigüedad de 43 años en el mercado, por lo que se indica que cumple con todas las exigencias del Ministerio de Relaciones Laborales como es el poseer Reglamento Interno, y estar al día, con la vinculación de más personal se debe de implementar el Manual de Seguridad Ocupacional.
- La única manera de realizar la importación es con los lineamientos que exige la Ley para una importación a consumo bajo la contratación de un Agente Afianzado de Aduanas debidamente licenciado.

9.3 Análisis FODA (Fuerzas, oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Se procedió a realizar el análisis FODA, de donde se puntualizan:

Fortalezas

Dentro de las fortalezas con las que cuenta la compañía, podemos citar:

- La empresa cuenta con una trayectoria de 43 años en el mercado de comercialización de productos de consumo masivo.
- La cartera de clientes se encuentra diversificada, contando así como clientes a su vez mayoristas, minoristas, mini mercados, hoteles, hospitales, restaurantes, autoservicios.
- Se cuenta con clientes en las ciudades de Quito, Cuenca, Loja, Manta, Machala, Puerto Bolívar, San Cristóbal, Isabela.
- Tiene un plus en el reconocimiento de activo intangible del nombre comercial, lo que genera fidelización de los clientes y confianza en los proveedores.
- Existe una baja tasa de rotación, contando con personal con una antigüedad de 23 a 12 años, lo que ha creado la lealtad en los trabajadores y sientan que son importante para la empresa.
- Existe un clima laboral agradable, con una abierta comunicación entre el personal y sus propietarios.
- Se ha logrado una diferenciación en el sector debido al trato amable, cordial, educado, servicial y proactivo con el que se instruye al personal para que de esta manera ellos atiendan a los clientes de la empresa.
- Como fortaleza del Producto se puede mencionar que tiene su presentación es excelente, le da realce el color blanco, siendo muy delicado como se muestra.

Oportunidades

- En el análisis previo, y la gestión diaria se pudo observar que dentro de la categoría de los productos terminados propuestos, caja de bombones no existe mucha variedad debido a las restricciones gubernamentales aplicadas, existiendo 4 o 5 marcas importadas en el mercado como: Ferrero Rocher, Bon o Bon de Arcor, American de Confiteca, Guylian, Cerezas al licor, Doña Jimena, bombones estacionales de Nestlé y de Universal Sweet Company, no se considera a la marca Paccari pues su mayor variedad es ofertada en tabletas.
- Por lo antes expuesto debido a la presentación del producto resultaría muy atractiva siendo una oportunidad ofertar un producto nuevo de calidad a un precio competitivo.

- Otra oportunidad radica en la venta segura a la cartera de clientes con la que en la actualidad se cuenta, así como la búsqueda de clientes como autoservicios y supermercados en los que podemos introducir el producto siendo una gran vitrina de exhibición.
- El aprovechamiento de las instalaciones de bodega y almacén tanto para almacenar el producto como para su exhibición.
- El aseguramiento que durante los 5 primeros años con la obtención de la Notificación Sanitaria, ningún otro importador podría comercializar el producto en el Territorio Ecuatoriano.

Debilidades

- El producto debe de conservarse en un lugar fresco y seco, por lo que su importación es más costosa que los productos secos, implicando esto un costo mayor debido a su traslado.
- De la misma manera por esta característica se debe de asegurar que los lugares donde se van a exhibir cuenten con las condiciones de temperatura adecuada puesto que al exponer a altas temperaturas el producto puede presentar grandes manchas de grasa en el empaque.
- A pesar de tener dos años de tiempo de vida útil habrá de ponerse mucha atención en los lotes puesto que al ser importado como producto terminado al caducarse se asumiría como pérdida pues no caben devoluciones hacia el proveedor del exterior.

Amenazas

- Pese a contar con el respaldo de un registro sanitario que le da la exclusividad por cinco años, existe la amenaza que al terminarse este periodo, este sea concedido a otros importadores de la competencia.
- Está sujeto a cupos de importación.
- Pueden entrar al mercado producto sustitutos de presentación similar a un bajo costo, por ejemplo de la China.

9.4 Análisis de las 4 Ps (Producto, precio, plaza, promoción)

Producto:

El producto que la empresa ha seleccionado para importar son cajas de bombones de la marca Sweet Occasion en presentación de 5.20, 10.40 y 18 oz, cuya paca o caja master contiene 24 cajitas. Tiene una atractiva presentación en color blanco con una rosa roja, de lado posterior aprecia el surtido en de bombones lo que lo hace atractivo a la vista, de muy buen gusto y apetecibles, como valor agregado se indica que pueden ser una muy buena opción para regalo, sin necesitar de una envoltura especial, a más de una tarjeta o un lazo, para el inicio de este plan de Negocios, se iniciará con la importación de la variedad de 5.20oz.

Imagen No.1

Bombones Sweet Occasion



Precio:

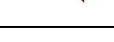
El precio está constituido por el valor CIF, más los impuestos y aranceles, así como en todos los rubros que se incurren hasta hacer llegar el producto a las bodegas de la compañía, cuidando que los costes por obtención de registros sanitarios y de tasas u otros que se incurran por normalización y etiquetas por el semáforo, serán prorrateados para máximo 5 años, por ser el tiempo de vigencia del registro sanitario como ya ha sido mencionado. Calculándose el costo hasta nacionalizarlo en \$ 2.57, y con un precio de venta al público de \$ 4.05. Además de ello también habrá que cargar al costo, los gastos de venta por reparto del producto, en el caso de las entregas que se realicen fuera del local de exhibición, y el cargo por costo financiero del apalancamiento para la importación del producto, con lo cual la unidad se costearía a \$ 2.64, para soportar lo antes expuesto se indica en la tabla No.2 el cálculo de costeo hasta su nacionalización.

Tabla No.2
Cálculo de Nacionalización del Producto

CALCULO DE NACIONALIZACIÓN DEL PRODUCTO																			
Description	Pack	Oz	CASE	UNIT	Gramos	cajas x pallet	costo por pallet	# de pallets	VALOR FOB	FLETE	SEGURO	CIF	ADV 20%	CANT EN GRAMOS	SOBRE TASA	IVA 12%	FODINFA 1%	COSTO NACIONALIZADO	COSTO UNITARIO
			Case Price	Unit Price															
Sweet Occasion Open Rose	24	5.2	\$37.20	\$1.55	147.55	40	1.488,00	18	26.784,00	4.112,51	1.339,20	32.235,71	6.447,14	106.236,00	700,00	4.725,94	322,36	44.431,15	2,57

Las proyecciones deberán demostrar que el precio de acuerdo al canal de distribución debe ser competitivo (menor) con el de la actual oferta de productos sustitutos de la competencia, para de esta manera contar con la preferencia del consumidor.

Tabla No.3
Sondeo de precios de productos sustitutos en el mercado.

PRODUCTO		EMPAQUE	PROCEDENCIA	EXCLUSIVIDADES	COMERCIAL CHILE	FAVORITA	FYBECA	EL ROSADO	PHARMACYS
SECTOR				BAHIA	BAHIA	ALL DELS	INTERNET	A.V. DE LAS AMERICAS	GALERIAS SONESTA
AMERICAN BOMBONES		70g	ECUADOR	\$ 3,80					\$ 3,40
BACCI		171g	ITALIA			\$ 16,04			
BON A BON AMARILLO		480g	ARGENTINA	\$ 5,95	\$ 5,83	\$ 6,54			
BON A BON BLANCO		480g	ARGENTINA	\$ 5,95	\$ 5,83	\$ 6,54			
BON A BON CHOCOLATE		480g	ARGENTINA	\$ 5,95	\$ 5,83	\$ 6,54			
CEREZAS AL LICOR		114g	ARGENTINA	\$ 5,20	\$ 5,10		\$ 6,70		\$ 6,40
DOÑA JIMENA		150g	ESPAÑA	\$ 8,75	\$ -	\$ 9,50	\$ 9,25		
FERRERO		100g	ITALIA	\$ 5,65	\$ 5,54	\$ 5,56	\$ 6,13	\$ 4,96	
FERRERO		200g	ITALIA	\$ 9,05	\$ 8,87	\$ 8,87	\$ 9,88	\$ 6,76	
FERRERO CORAZON		100g	ITALIA	\$ 6,70	\$ 6,57	\$ 6,55	\$ 7,35	\$ 5,84	
GUYLIAN		42g	BELGICA						\$ 4,56
GUYLIAN		90g	BELGICA			\$ 7,56	\$ 8,32		
GUYLIAN		125g	BELGICA			\$ 9,98	\$ 9,10		\$ 9,98
GUYLIAN		160g	BELGICA			\$ 12,90	\$ 10,92		
GUYLIAN		180g	BELGICA						\$ 14,63
LA QUITENA		180g	ECUADOR			\$ 6,68			
SEDA		108g	COLOMBIA	\$ 2,80	\$ 2,75	\$ 2,97	\$ 2,26	\$ 2,65	

Como se podrá apreciar en la tabla No.3, los precios en el mercado son promedio o superiores al proyectado para los Chocolates Sweet Occasion, se han considerado como parámetros de comparación el peso en gramos y por otra parte el precio de venta en el mercado, dicho levantamiento de información se realizó el día 22 de Noviembre del año en curso.

Plaza:

El lugar donde se iniciará la comercialización del producto será en el sector denominado La Bahía en un perímetro de 12 cuadras comprendidas desde Eloy Alfaro y Ayacucho hasta la calle Cuenca y la calle Chimborazo

A través de la distribución se tendrá acceso los consumidores finales, quienes realizan sus compras directamente, en el caso de minoristas, autoservicios, hospitales, hoteles, minimarkets, etc, se receptan los pedidos personalmente, vía telefónica, email, mensaje de texto o whatsapp, una vez realizada la proforma se comunica al cliente, para que en el caso de venta al contado procedan a realizar el depósito o transferencia en las cuentas bancarias, o en el caso de clientes a crédito se procede al despacho de las mercaderías. Si el cliente es de provincia una vez embarcada la mercadería (transporte terrestre o barco), se procede a llamar para indicar el número de guía para posterior retiro de las mercaderías en destino; de manera que en los pedidos o en el momento de verdad con los clientes se ofertará el nuevo producto, y adicionalmente se contratará dos vendedores para que exclusivamente se encarguen de hacer conocer este.

Promoción:

Como inversión en publicidad se deberán asignar un cierto número de cajas del producto para que este sea degustado tanto el almacén como enviado a clientes de provincia para que puedan probar de las bondades del producto.

Se proyecta el uso de redes sociales para crear expectativa en el público y se vaya familiarizando con el producto.

9.5 Estrategia de diferenciación

Después de analizada la información se sugiere que la mejor estrategia para posicionamiento del producto sería utilizar un mix tanto entre precio y producto puesto que el primero está acorde al promedio del mercado, mientras que el producto se distingue por sí solo por su presentación, y en cuanto a la comercialización de la competencia una de las principales características que distinguen a la empresa es la capacidad de respuesta inmediata o en un plazo no mayor a 24 horas.

9.6 Acciones de promoción

La promoción del producto será hacer degustaciones en el punto de venta, así como el envío de muestras a los clientes mayoristas, y se utilizará las redes sociales para su expansión.

9.7 Canal de distribución

Al optar por la importación la empresa será localmente el primer miembro del canal, estará dirigido a mayoristas, minoristas, cadenas de autoservicios, y a través de ellos al consumidor final.

10) Análisis Operativo.

En esta sección se indicará la inversión requerida para esta nueva actividad de la empresa, así como la implementación de un proceso adicional y su inserción en la gestión actual, los insumos tanto físicos, humanos y de capital que se necesitarán.

En la actualidad la empresa se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo, por lo que tiene implementados los procesos de compra y venta, tanto ventas locales como a provincia. A este hay que insertará el proceso de importación que se ensambla o acopla una vez que el producto importado es nacionalizado e ingresado a las bodegas de la compañía, disponible desde ese momento para su venta. Se ha considerado que el número de importaciones al año inicialmente será de 4 veces al año (trimestralmente).

Concediendo el mismo plazo para las ventas a crédito el mismo que puede variar de 8 a 30 días máximo, sin embargo se para tener un mejor control y respuesta de esta actividad se considera oportuno abrir un punto de venta, para que a través de este se facture únicamente este producto, y el almacén sea un auto-cliente. Con lo que se obtenga un porcentaje de utilidad adicional, y para lo cual los costos también serán asignados a los que afecten directamente a la Importación, como la proporcionalidad de uso tanto de instalaciones como de servicios básicos y otros.

10.1 Localización y descripción de las instalaciones.

Mapa No.1:
Ubicación de la empresa



La empresa se encuentra ubicada en el casco comercial de la ciudad en el sector conocido como “La Bahía”, en las calles Manabí 305 y Eloy Alfaro esquina frente a la Iglesia San José. En dichas instalaciones se cuenta con un almacén de exhibición de 110m², con una bodega de 150m² en el mezzanine, con una segunda bodega ubicada en Eloy Alfaro y Huancavilca de 150m², y para la importación ha realizarse se ha considerado el alquiler de una tercera bodega de 120m² ubicada a una cuadra hacia al sur en las calles Eloy Alfaro y Capitán Nájera.

10.2 Métodos de distribución

En la gestión actual de la empresa se cuenta con procesos establecidos como se explica detalladamente a continuación:

Cuadro 13.

Proceso de Gestión actual de la Empresa

COMPRAS LOCALES	VENTAS LOCALES	VENTAS PROVINCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Se revisa inventario, existencias. • Se realiza cotización y pedido al proveedor • Recepción de mercadería • El personal asignado debe de recibir empaques, cantidades, fechas de caducidad • Una vez revisado se procede a firmar por la recepción conforme y se debe de registrar en la factura física la fecha de recepción, pues a partir de ese momento correrá el plazo en el caso de compras a crédito, o se procede al pago en caso de ventas al contado • Luego se procede a dejar la cantidad necesaria para percha y el restante se lleva a la bodega • Se ingresa la factura de compra, revisando el precio de tal manera que se actualice este en caso de ser necesario. • En el caso de existir promociones se indica al personal para que tenga conocimiento e 	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente realiza el pedido de los productos. • El personal de mostrador debe de atender al cliente, indicando promociones, consultando si desea el producto al detalle, o al por mayor, pues este varía, incentivando al mayor número de unidades pues tendrá mejor precio, • Se realiza la factura mediante el sistema} • Se imprime la factura • El cliente cancela en caja • Una vez cancelada se sella y firma la factura. • Con este documentos se entrega la mercadería, revisando que todo esté correcto para satisfacción del cliente • En el caso de ser despachos por cajas, el personal se encargará de llevar los productos al vehículo del cliente o para ayudarlo a tomar transporte público 	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes de provincia, solicitan sus pedidos via telefónica, whatsapp, email, personalmente. • Se procede a realizar la cotización y esta es enviada al cliente para sus aceptación. • Una vez que el cliente a demostrado su aceptación se emite la factura para nuevamente enviar al cliente • En caso de nuevos clientes, o ventas al contado, deberán una vez recibida la factura o valor a pagar, cancelarlo mediante depósito en efectivo en la cuenta bancaria o por transferencia. • Una vez confirmado el pago, se procede a realizar el despacho. • En el caso de clientes a crédito una vez receiptado el pedido se procede al despacho. • Las facturas son revisadas por el personal, puesto que en el caso de artículos que normalmente no comercializamos, se procede a un Just in time. • Despachadas las facturas, se revisan los productos de la misma manera en cantidad, empaque, fechas de caducidad. • Con el OK del despacho se envía al transporte terrestre o al puerto para el caso de los clientes de Galápagos. • Una vez entregado en el transporte se procederá hacer el ajuste por los demás gastos incurridos para ser indicado a los clientes y depositen la diferencia., así mismo se indicará los número de guías terrestres y aéreas para que en destino sean retiradas por los clientes

10.3 Capacidad instalada

La capacidad instalada de las bodegas al momento se encuentra en un 90%, razón por la cual se ha decidido que para la consecución de este plan de negocios es necesario el alquiler de nueva bodega, que además deberá estar equipada con aire acondicionado para que el producto pueda estar en un lugar fresco y seco.

10.4 Cadena de abastecimiento Diagrama de flujo de procesos, OTIDA (Operación, Transporte, inspección, Demora, Almacenamiento)

Se utilizará como herramienta de trabajo un diagrama de flujo de las actividades y tiempos de todas y cada una de las instancias desde que realiza la adquisición del producto en el exterior hasta su almacenamiento y distribución del mismo.

Cuadro 2.
Proceso de Gestión Incorporando nueva línea de *Negocio*

COMPRA DEL PRODUCTOS EN EL EXTERIOR	EMBARQUE	ARRIBO Y DESEMBARQUE	ARRIBO A INSTALACIONES LOCALES
<ul style="list-style-type: none"> • Se solicita cotización al proveedor en los Estados Unidos • Se procede a revisar y aprobar la cotización • Se realiza el pago al proveedor, mediante transferencia bancaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez cancelado nos confirman que el despacho se demorará 3 días laborables • Se programa la revisión en origen • Una vez llenado y cerrado el contenedor es trasladado al puerto para su embarque 	<ul style="list-style-type: none"> • El flete marítimo tiene una duración de 15 días • En este lapso se deben de haber recibido documentos como Factura, Conocimiento de embarque (B/L) • Una vez arribado el contenedor, el Agente de Aduana se encargará de la Nacionalización. • Recibido el valor a cancelar por concepto de aranceles, iva y demas impuestos se procede al pago. • Luego de la cancelación el contenedor deberá salir de la aduana máximo en 24 horas 	<ul style="list-style-type: none"> • Luego de salir de la SENAE, el contenedor es trasladado a la bodega asignada en ELOY Alfaro 19:00 a 07:00 debido al tráfico del sector. • Se procede a verificar el físico, el mismo que con los documentos de importación DUI es ingresado al sistema para alimentar el inventario, escogiendo para ello el módulo de Importación, más no compras locales. • Se ajusta el costo proyectado incluyendo todos los rubros en los que se incurrió como estiba y flete local los mismos que fueron proyectados. • Una vez ajustado los costos, se revisa el precio para los diferentes canales de distribución, estando en ese momento listo para la venta

Dentro de los tiempos que se manejan en los procesos actualmente y que se proyectan con la importación, se muestra en el cuadro siguiente, considerando los mismos terminados.

Tabla 4.
Tiempo estimado de Procesos

PROCESOS	TIEMPOS (em días)
Importaciones	45días
Compras locales	De 2 a 3 días
Ventas locales	De 1 a 2 días
Ventas provincias	De 2 a 5 días

10.5 Recursos humanos

Con la implementación de esta actividad, se requerirá la contratación del siguiente personal:

- Ejecutivo de ventas 2
- Estibador 2
- Servicio de transporte – reparto, el mismo que será contratado de acuerdo a la necesidad de entrega.

11) Análisis Financiero.

11.1 Estados de resultados proyectados a 5 años

Se muestra el Estado de resultados proyectado a 5 años, y el que se puede apreciar que el apalancamiento a través de una Institución Financiera local, generan un costo financiero durante los dos primeros años.

Tabla No.5

Importación de Producto Terminado Bombones Sweet Occasion

Estado de Resultados Integrales Proyectados

ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		\$ 209,952.00	\$ 209,952.00	\$ 209,952.00	\$ 209,952.00	\$ 209,952.00
(-) Costo de Venta		\$ (136,782.03)	\$ (136,782.03)	\$ (136,782.03)	\$ (136,782.03)	\$ (136,782.03)
(=) Utilidad Bruta		\$ 73,169.97	\$ 73,169.97	\$ 73,169.97	\$ 73,169.97	\$ 73,169.97
(-) Gastos Administrativos		\$ (27,538.87)	\$ (29,034.67)	\$ (29,034.67)	\$ (29,034.67)	\$ (29,034.67)
(-) Gastos de Ventas		\$ (9,898.56)	\$ (10,512.00)	\$ (9,898.56)	\$ (9,898.56)	\$ (9,898.56)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 35,732.55	\$ 33,623.31	\$ 34,236.75	\$ 34,236.75	\$ 34,236.75
(-) Gastos Financieros		\$ (3,401.35)	\$ (1,253.08)	\$ -	\$ -	\$ -
(=) UAIT		\$ 32,331.19	\$ 32,370.22	\$ 34,236.75	\$ 34,236.75	\$ 34,236.75
(-) Participación Trabajadores	15%	\$ 4,849.68	\$ 4,855.53	\$ 5,135.51	\$ 5,135.51	\$ 5,135.51
(-) Impuesto a la Renta	22%	\$ 6,045.93	\$ 6,053.23	\$ 6,402.27	\$ 6,402.27	\$ 6,402.27
UTILIDAD NETA		\$ 21,435.58	\$ 21,461.46	\$ 22,698.96	\$ 22,698.96	\$ 22,698.96

11.2 Flujo de caja proyectado a 5 años

El flujo de caja nos demuestra que al primer año tendríamos un flujo negativo, debido a que se considera que el préstamo bancario al ser para Capital de Trabajo solo tiene un plazo de 24 meses como máximo, el aporte del capital propio es de \$ 15,000.00 USD, para su cálculo se ha considerado una tasa preferencial del 10.80%.

Tabla No.6
Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN FIJA*	\$ (2.740,00)					
UAIT		\$ 31.442,60	\$ 33.381,02	\$ 34.477,47	\$ 34.477,47	\$ 34.477,47
Pago Part. Trab.			\$ (4.716,39)	\$ (5.007,15)	\$ (5.171,62)	\$ (5.171,62)
Pago de IR			\$ (5.879,77)	\$ (6.242,25)	\$ (6.447,29)	\$ (6.447,29)
EFFECTIVO NETO		\$ 31.442,60	\$ 22.784,86	\$ 23.228,06	\$ 22.858,56	\$ 22.858,56
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00
(+) Aporte Accionistas	\$ 16.483,67					
(+) Préstamo concedido	\$ 35.000,00	\$ (16.560,13)	\$ (18.439,87)	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ 48.743,67	\$ 15.230,47	\$ 4.692,99	\$ 23.576,06	\$ 23.206,56	\$ 23.206,56
(+) Saldo Inicial	\$ -	\$ 48.743,67	\$ 63.974,14	\$ 68.667,13	\$ 92.243,20	\$ 115.449,76
(=) FLUJO ACUMULADO	\$ 48.743,67	\$ 63.974,14	\$ 68.667,13	\$ 92.243,20	\$ 115.449,76	\$ 138.656,32

11.3 Análisis del punto de equilibrio

Tabla No.7
Análisis de Punto de Equilibrio

ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO			
COSTOS FIJOS		COSTOS VARIABLES	
Deprec. Planta	\$ 150,00	Energía Eléctrica para Prod.	\$ 600,00
Sueldos y Salarios / año	\$ 11.970,00	Agua para limpieza de área	\$ 120,00
Serv. Básicos / año	\$ 1.800,00	Mantenimiento Equipos	\$ 150,00
Suministros al año	\$ 480,00	Transp. - Com. / año	\$ 5.400,00
Asesoría / año	\$ 1.800,00	Comisiones anuales	\$ 4.261,25
Internet y Celular	\$ 480,00	TOTAL	\$ 10.531,25
Permisos / año	\$ 500,00		
Deprec. Área Adm. / año	\$ 198,00	# Unidades Prod. / Año	51.840
Gastos Pre-operacionales	\$ 1.604,34		
Publicidad anual	\$ 600,00	Costo Variable Unitario	\$ 0,20
Gastos financieros	\$ 2.976,18		
COSTO FIJO TOTAL	\$ 22.558,52	Precio de Venta Unitario	\$ 4,11
$PE = CF / (P - CVU)$			
	PE =	5.774 unidades al año, o	\$ 23.731,53
	PE =	481 unidades al mes, o	\$ 1.977,63

Con el análisis de punto de equilibrio se observa que las unidades al año vendidas deben ser de 8,572 y mensuales de 714 unidades.

11.5 Análisis de Tasa interna de retorno, índice de rentabilidad, Valor actual neto, Retorno de la inversión.

Tabla No.9
Análisis de TIR, IR, VAN, RI

CÁLCULO DE TIR Y VAN						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (51.486,40)					
UAIT		\$ 31.442,60	\$ 33.381,02	\$ 34.477,47	\$ 34.477,47	\$ 34.477,47
Pago Part. Trab.			\$ 4.716,39	\$ 5.007,15	\$ 5.171,62	\$ 5.171,62
Pago de IR			\$ 5.879,77	\$ 6.242,25	\$ 6.447,29	\$ 6.447,29
EFFECTIVO NETO		\$ 31.442,60	\$ 43.977,18	\$ 45.726,87	\$ 46.096,37	\$ 46.096,37
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00	\$ 198,00
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ 1.000,00
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 47.142,06
(+) Préstamo concedido		\$ (16.560,13)	\$ (18.439,87)	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (51.486,40)	\$ 15.230,47	\$ 25.885,31	\$ 46.074,87	\$ 46.444,37	\$ 94.586,44

TIR	55,11%
VAN	\$66.255,37
Pay Back	2,00 años

Tasa Interna de retorno calculada es del 55.31%, lo que hace al proyecto atractivo si lo comparamos con la tasa pasiva de 4.95%¹⁰

Como se puede apreciar los flujos futuros van aumentando, lo que demuestra que el proyecto es rentable en el tiempo, y con un período de recuperación de la inversión de 2 años.

¹⁰<https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

12 Viabilidad del proyecto

El presente estudio permite concluir en:

De acuerdo al análisis de mercado que existe una demanda insatisfecha, que espera encontrar mayor variedad en el mercado, que considera el producto a importar como una alternativa para obsequiar, que por el tiempo transcurrido muy poca gente lo recuerda por ende se lo trataría como un producto totalmente nuevo, de acuerdo a los tiempos indicados si es factible iniciar con el trámite de importación en el mes de Enero de manera que se pueda contar con el producto para el mes de Febrero del 2018, considerando que se ha proyectado que las importaciones para el primer año serían cuatrimestrales. Se ha comprobado que si existen productos similares en el mercado, pero este específicamente no, y que se para su posicionamiento la estrategia más adecuada sería mixta por la utilización de un producto diferenciado a un costo más bajos que los encontrados en el mercado.

Del análisis operativo se concluye que se tiene plenamente identificado y estructurada la cadena de abastecimiento como el lugar geográficamente donde se iniciaría con la comercialización del producto a importar, de lo cual se debe de hacer énfasis que la documentación para obtención de Notificación Sanitaria así como INEN deben ser estricta y rigurosamente cumplida de esta forma se evitarán contratiempos que se traduzcan en encarecimiento del producto, si se cumplen con todos los pasos y requisitos previos a importar no se tendrá demoras al nacionalizarlo y estará disponible para la venta, y que es necesario la contratación de personal que esté focalizado únicamente en esta tarea.

Desde el punto de vista financiero, se aprecia que tiene una tasa de retorno atractiva de 55.11% con un tiempo de recuperación de 2 años siendo un producto altamente sensible; cabe recalcar que en este tipo de negocio el capital en un 90% está invertido en inventario, lo que suele resultar una debilidad pues en este tipo de inversiones debe de recurrir a un financiamiento externo, al que si bien es cierto es fácilmente accesible por el record crediticio, pero siempre tiene un tiempo de aprobación que puede dilatarse hasta 15 días, en este caso no sería problema, se puede hacer instrumento de otras productos financieros como la carta de crédito.

Cabe recalcar que en el planteamiento de este Plan de Negocios y en el desarrollo del mismo se han presentado tal como se indicaron dentro de las Amenazas situaciones macroeconómicas, y/o decisiones tomadas por el Estado, como por ejemplo la aplicación de una tasa arancelaria que afecta directamente en los costos calculados y por lo que se debieron modificar en más de una ocasión los cálculos, sin embargo no se puede considerar como un impedimento puesto que esta afectaría al mercado en general y a los costos de la productos de la competencia en la misma manera.

Para finalizar es factible el poner en marcha el presente plan de negocios, logrando incrementar un producto nuevo en el actual portafolio de productos con una integración vertical inversa lo que abriría más opciones para futuras importaciones de otras variedades de la marca Sweet Occasion.

Bibliografía

- Alfredo Hoyos Zavala, K. Y. (Febrero de 2015). <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/semaforizacion.html>.
- APA, N. (2017). www.normasapa.net/2017-edicion-6/.
- Arcsa. (2016). www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/Tasas-servicios-Arcsa-2016-pdf.
- Bernal, C. A. (2000). *Metodología de la Investigación para la Administración y Economía*. Prentice Hall.
- Carlos S Andrini, R. E. (2003). *Un Nuevo Sistema de Gestión para lograr PYMES de clase mundial: Grupo Norma*.
- Castro, A. M. (2009). *Proyectos de Inversión*.
- Diario El Comercio. (17 de Marzo de 2015). <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-toneladas-golosinas-salvaguardia.html>.
- Diario El Universo. (02 de Diciembre de 2017). Senae pone tope a las tasa, de hasta \$ 700 por unidad. *Economía y Negocios*, pág. 5.
- <http://www.myfitnesspal.com.mx/food/calories/elmer-chocolate-sweet-occasions-chocolates-20684646>. (s.f.).
- INEN. (09 de 2016). <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/RTE-106.pdf>.
- INEN, C. d. (08 de 2014). <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/RTE-022-IR.pdf>.
- John E. Hanke, A. G. (1997). *Estadística pra Negocios*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Oficina comercial de Chile en Guayaquil. (Abril de 2012). www.prochil.cl. Obtenido de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_05_02_12161210.pdf.
- T., C. A. (200). *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*. Santa Fé de Bogotá: Prentice Hall.

ANEXO No.1

Tasas de Interés			
diciembre - 2017			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.75	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	8.92	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.80	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	7.99	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	7.83	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.89	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.58	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.70	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.48	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.49	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.52	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	27.43	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	24.65	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	21.07	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	8.05	Inversión Pública	9.33

ANEXO 2
MODELO DE ENCUESTA

- 1 ¿ CON QUE FRECUENCIA CONSUME USTED BOMBONES?
 MAS DE UNA VEZ A LA SEMANA
 UN VEZ A LA SEMANA
 UNA VEZ CADA QUINCE DÍAS
 RARA VEZ/ CASI NUNCA
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
- 2 ¿ LE PARECE UNA BUENA OPCION DE REGALO, OBSERQUIAR UNA CAJA DE BOMBONES?
 SI
 NO
- | |
|--|
| |
| |
- 3 ¿CONOCE USTED LA MARCA DE BOMBONES SWEET OCASSION?
 SI
 NO
- | |
|--|
| |
| |
- 4 ¿ALGUNA VEZ HA PROBADO LOS BOMBONES SWEET OCASSION?
 SI
 NO
- | |
|--|
| |
| |
- 5 ¿LE GUSTARÍA ENCONTRARN EN EL MERCADO MAYOR VARIEDAD DE BOMBONES EN LE MERCADO?
 SI
 LE ES INDISTINTO
- | |
|--|
| |
| |
- 6 ¿DONDE LE GUSTARÍA PODER ADQUIRIR ESTE PRODUCTO?
 TIENDA ESPECIALIZADA
 GRANDES CADENAS/ALMACENES
 OTRO (POR FAVOR ESPECIFIQUE)
- | |
|--|
| |
| |
| |
- 7 ¿CUAL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS LE ATRAERÍAN DEL PRODUCTO?
 PRECIO
 DISEÑO
 ATRACTIVO
 CALIDAD
 SABORES EXOTICOS
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
- 8 ¿PODRIA INDICARNOS SU RANGO DE EDAD?
 MENOS DE 18 AÑOS
 DE 19 A 30 AÑOS
 DE 31 A 45 AÑOS
 DE 45 A 60 AÑOS
 MAYOR DE 60 AÑOS
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |