

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGÜE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DE LA EMPRESA CONFITERÍA CANDYFANTASY CIA. LTDA PARA LA
EXPORTACION DE CAMELOS ARTESANALES AL MERCADO
LATINOAMERICANO, PERIODO 2012-2017**

MARÍA CRISTINA FLORES CAICEDO

**JUNIO, 2016
QUITO – ECUADOR**

INDICE DE CONTENIDOS

I.	TEMA.....	IV
II.	RESUMEN.....	IV
III.	ABSTRACT.....	V
IV.	RESUMÉ.....	VI
V.	INTRODUCCIÓN.....	VII
	CAPITULO I.....	5
	ANÁLISIS DE LA EMPRESA CONFITERA CANDYFANTASY CIA. LTDA.	5
1.1	Generalidades de la empresa.....	5
1.1.1	Capacidad de Liderazgo	5
1.1.2	Capacidad de Comunicación Organizacional.....	6
1.1.3	Organigrama	7
1.1.4	Manual de Funciones	8
1.1.5	Cultura Organizacional.....	12
1.1.6	Planeación Estratégica.....	13
1.1.7	Objetivos y Valores	14
1.1.8	Capacidad de Recurso Humano.....	14
1.1.9	Proceso de Producción	15
1.1.10	Transformación de la materia prima.....	16
1.2	Experiencia de la empresa	17
1.2.1	Mercado Nacional	17
1.2.2	Mercado Internacional	19
1.2.3	Productos ofertados.....	19
1.3	Análisis situacional.....	20
1.3.1	Modelo 5 fuerzas de Porter	21
1.3.2	Matriz EFI	25
1.3.3	Matriz EFE.....	26
1.3.4	Matriz FODA de CANDYFANTASY.....	27
	CAPITULO II.....	30
	ANÁLISIS DEL PRODUCTO – CAMELOS ARTESANALES	31
2.1	Descripción del producto	31
2.1.1	Posición Arancelaria	34
2.1.2	Proveedores de materia prima.....	34
2.1.3	Oferta del Producto	35
2.2	Comercialización.....	37
2.2.1	Presentación del producto	38
2.2.2	Normas de calidad	39
2.2.3	Canales de distribución	44
2.2.4	Logística internacional.....	45
2.2.5	Procesos y procedimientos de exportación	46
2.2.6	Infraestructura de Transporte.....	48
2.3	Demanda Nacional y Extranjera	48
2.3.1	Demanda nacional	49
2.3.2	Demanda internacional.....	52
	CAPITULO III.....	589
	ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO: LATINOAMÉRICA.....	59
3.1	Situación actual del mercado latinoamericano.....	59

3.1.1	Matriz de selección de mercados internacionales	59
3.1.2	Accesibilidad de mercado	63
3.1.3	Potencial del mercado	65
3.1.4	Apertura de mercado	72
3.1.5	Participación productos ecuatorianos	72
3.1.6	Desempeño económico´	77
3.1.7	Potencial de Exportación	85
3.1.8	Barreras Arancelarias	86
3.2	Países elegidos	87
3.2.1	Mercado Primario	87
3.2.2	Mercado Secundario	88
3.3.	Estrategias de Ingreso: exportación	90
3.4	Estrategias de Promoción	90
3.5	Estrategias de Distribución.....	92
VI.	ANÁLISIS	94
VII.	CONCLUSIONES	97
VIII.	RECOMENDACIONES	99
	LISTA RE REFERENCIAS.....	107
	ANEXOS	105

I. TEMA

ANÁLISIS DE LA EMPRESA CONFITERÍA CANDYFANTASY CIA. LTDA PARA LA EXPORTACION DE CAMELOS ARTESANALES AL MERCADO LATINOAMERICANO, PERIODO 2012-2017.

II. RESUMEN

La presente disertación se enfoca en analizar la situación actual de la empresa CANDYFANTASY CIA. LTDA., y verificar la posibilidad de exportar sus productos artesanales de confitería al mercado latinoamericano. La organización investigada tiene tres años en el mercado de la ciudad de Quito y su principal línea de negocio es la comercialización de caramelos, los cuales, son realizados bajo un enfoque artesanal en su proceso de producción. Su principal punto de venta se encuentra en el sector norte de la ciudad y en el aspecto organizacional emplea a cinco personas que se encargan de sus procesos de producción, ventas y atención al cliente. La teoría utilizada es el método de Uppsala, la cual señala que el desarrollo de la actividad de una empresa en el exterior se cumple a través de una cadena de cuatro etapas. Estas son: Actividades esporádicas o no regulares de exportación, exportaciones a través de representantes, establecimiento de una sucursal comercial en el país seleccionado y por último unidades productivas en el país extranjero. El método de investigación empleado es el empírico-analítico, el cual realizará un análisis de la empresa para evaluar las condiciones en las que se encuentra para la exportación de caramelos artesanales, se estudia el producto, su mercado nacional e internacional, se realiza un análisis de los potenciales países receptores de las ventas de la empresa, así como las normas y estándares que debe cumplir para su inserción en el mercado latinoamericano. La principal conclusión de la investigación determina que Perú, Brasil y México son los países más idóneos para impulsar una estrategia comercial de exportación. Para este fin se utilizó la matriz de selección de mercados internacionales, utilizando los criterios de accesibilidad del mercado, potencial del mercado y riesgo país. En base a las calificaciones proporcionadas en cada uno de estos criterios el mercado peruano es la opción seleccionada para comercializar el producto de confitería de CANDYFANTASY.

Palabras claves: Exportación, mercado latinoamericano, caramelos artesanales, sector fabricación de golosinas, matriz selección de mercado

III. ABSTRACT

This investigation focuses on analyzing the current situation of the company CANDYFANTASY CIA. LTDA., This research verifies the ability to export their handmade candies to the Latin American market. The organization has been working during three years in Quito's market and its main line of business is the marketing of candy, which is carried out under an artisanal approach in its production process. Its main selling point is located in the north city. This company has five employees who are responsible for their production, sales and customer service. The theory used is the method of Uppsala, which states that the development of the activity of a company abroad is fulfilled through a chain of four stages. These are: sporadic or no regular export activities, export through representatives, establishment of a commercial branch in the country and finally production units in the foreign country. The research method used is empirical-analytic, which will perform an analysis of the company to assess the conditions under which it is for the export of handmade candy, the product is studied, its national and international market, there is an analysis of potential recipient countries sales of the company as well as the norms and standards to be met for insertion into the Latin American market. The main conclusion of the analysis shows that Peru, Brazil and Mexico are the most suitable countries to boost export business strategy. Screening Matrix of international markets was used for this purpose, using the criteria of market accessibility, the potential market and the country risk. Based on the ratings provided in each criteria, Peru is the best option in the market to export the handmade candy of CANDYFANTASY.

Keywords : Export, Latin American market , artisan candies, candy manufacturing sector , Matrix Market Selection

IV. RÉSUMÉ

Ce document met l'accent sur l'analyse de la situation actuelle de la société CANDYFANTASY CIA. LTDA., Il vérifie la possibilité d'exporter leurs confiseries à la main du marché latino-américain. Cette entreprise a commencé à travailler il y a trois ans dans le marché de Quito et son activité principale est la commercialisation des bonbons, qui sont effectuées dans le cadre d'une vocation artisanale dans son processus de production. Il est important de mentionner, en premier lieu que son principal argument de vente est situé dans le secteur nord de la ville et dans l'aspect organisationnel, et il y a cinq employés qui sont responsables de leur production, des ventes et du service à la clientèle. La théorie utilisée est la méthode d'Uppsala, qui stipule que le développement de l'activité d'une entreprise à l'étranger est remplie par une chaîne de quatre étapes. Ce sont: Les activités sporadiques ou régulières à l'exportation, l'exportation à travers des représentants, établissement d'une succursale commerciale dans le pays et, enfin, mettre des unités de production dans le pays étranger. La méthode de recherche utilisée est empirique-analytique, qui effectuera une analyse de la société pour évaluer les conditions dans lesquelles il est possible pour l'exportation de bonbons à la main. En deuxième lieu, le produit est étudié, son national et en troisième lieu il y a un essai sur le marché international, l'analyse du potentiel des pays bénéficiaires des ventes de la société, ainsi que les normes et les normes à respecter pour l'insertion dans le marché latino-américain. La principale conclusion de la matrice de sélection détermine que le Pérou, le Brésil et le Mexique sont les pays les plus appropriés pour stimuler la stratégie d'entreprise d'exportation. La sélection de la matrice des marchés internationaux sont les pays éligibles à l'exportation, en utilisant les critères d'accessibilité du marché, le potentiel de marché et le risque pays. Sur la base des évaluations fournies dans chacun de ces critères est le marché péruvien sélectionné pour commercialiser les confiseries de CANDYFANTASY.

Mots-clés : l'exportation , le marché latino-américain , bonbons artisanaux , des bonbons secteur de la fabrication , Matrice sélection du marché.

V. INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación se centra en el análisis de la empresa Rock Candy Artesanal, para su internacionalización al mercado latinoamericano, con la exportación de caramelos artesanales, desde su creación, año 2012, hasta el año 2015.

La información descrita en el presente trabajo de titulación se obtuvo a través de entrevistas realizadas con el Gerente General de la empresa investigada, el Sr. Pedro Cruz, quien prestó todas las facilidades para el desarrollo del análisis interno e información sobre el sector de confites.

Los productos ofertados por Rock Candy Artesanal son caramelos de distintos sabores, formas y colores, estos pueden ser personalizados según lo que el cliente requiera, la tienda también ofrece sus propias creaciones. Los caramelos están al alcance de todos, además es un producto novedoso en el mercado.

Según Pedro Cruz, la empresa ya ha tenido los primeros pasos hacia su internacionalización. Rock Candy empezó realizando exportaciones esporádicas. Esta iniciativa comenzó cuando algunos clientes realizaban pedidos cada vez mayores, los cuales estaban destinados a envíos al extranjero hacia amigos y/o familiares.

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación existió el apoyo de la empresa mencionada, adicionalmente se cuenta con información en libros, revistas, artículos y boletines comerciales publicados por instituciones nacionales, como el Ministerio de Comercio Exterior, ProEcuador, Banco Central del Ecuador, organizaciones internacionales como la Organización Mundial del Comercio y Naciones Unidas, la Asociación de Fabricantes de Alimento y Bebidas y la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha.

Desde el punto de vista social, este estudio contribuye con el conocimiento necesario para la expansión de otras empresas, ampliando la visión de los emprendedores para que puedan considerar la opción de exportar productos nuevos e innovadores que se tiene en el país. La necesidad de analizar la posibilidad de exportación contribuirá con la información necesaria para tomar medidas de cambio y/o de mejorar para esta empresa.

La investigación tiene relevancia con la carrera, ya que, como estudiante de Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales, es necesario tener el conocimiento y aplicarlo en casos reales. Este aspecto incentiva a los estudiantes a buscar productos y servicios innovadores que el país pueda exportar, y así contribuir con el comercio ecuatoriano.

La globalización ha influenciado en gran medida a las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) para que decidan internacionalizarse. Para algunas empresas se presenta como una nueva oportunidad de expansión y crecimiento. Al ser pequeñas tienen la capacidad de adaptarse a un contexto diferente que el país de origen. Esta flexibilidad es la que les proporciona una ventaja competitiva en el comercio exterior.

El modelo de Uppsala, considera que muchas empresas inician sus operaciones internacionales cuando son competitivamente pequeñas, como es el caso de Confitería Candy Fantasy Cia Ltda., y desarrollan gradualmente sus operaciones en el exterior. Los principales obstáculos para la internacionalización son la falta de conocimiento y de recursos. Es por eso que a través de esta teoría lo que se trata es que la empresa siga un proceso escalonado, mediante el cual se adquiera experiencia, conocimiento sobre los procesos extranjeros, aprendizaje del medio, y los recursos necesarios para subir al siguiente nivel (JOHANSON Y WIEDERSHEIM, 1975 : 307, 308).

Este modelo es el adecuado para el estudio de la internacionalización de caramelos artesanales, puesto que es una propuesta basada en seguir un proceso gradual, el cual pretende ayudar a que la empresa adquiera experiencia, y pueda tomar sus decisiones basadas en el aprendizaje que se obtendrá en cada una de ellas.

El modelo es aplicable perfectamente para este giro de negocio, puesto que la empresa ha experimentado ya algunos pasos en la primera etapa que propone el U-model. Confitería Candyfantasy Cia. Ltda realiza exportaciones esporádicas por medio de terceros, esto demuestra que la empresa ya tiene un aprendizaje previo del mercado en el que puede tener acogida su producto. La experiencia que se adquiere en el proceso es una herramienta clave para la toma de decisiones dentro del proceso de internacionalización. Además no

corre un alto riesgo al invertir ya que cuenta con un conocimiento anterior de la aceptación de su producto en Perú.

Para llevar adelante el proyecto de investigación, se plantea como objetivo general, analizar la situación actual de la empresa investigada para determinar si existen las condiciones necesarias para exportar su producción de golosinas. Los objetivos específicos se encuadran en determinar el entorno de los mercados receptores en Latinoamérica y optar por uno de ellos en base a la matriz de selección.

El tipo de investigación a realizarse será descriptivo - exploratoria, debido a que es un tema poco conocido, y ningún estudio ha sido realizado al respecto. Se requiere analizar la organización de la empresa, su producción, mano de obra, oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas para poder definir el proceso de exportación. Las técnicas que serán utilizadas son, principalmente, entrevistas, bibliografía especializada y observación no participante dentro del medio en el que se desenvuelve.

El método teórico que será utilizado es el empírico-analítico, es el resultado de la experiencia. Se realizará un análisis de la empresa para evaluar las condiciones en las que se encuentra para la exportación de caramelos artesanales, se estudiará el producto, así como también las normas y estándares que debe cumplir para su inserción en el mercado latinoamericano.

La información será recopilada de bibliografía especializada, y estadísticas realizadas por instituciones oficiales como oficinas comerciales, ministerios de comercio exterior, Boletines comerciales, etc. Además se realizarán entrevistas a los dueños y trabajadores de la empresa, para obtener la mayor cantidad de información posible sobre su crecimiento, políticas, producción, experiencia en el mercado.

La hipótesis de investigación es comprobar si Confitería Candyfantasy Cia. Ltda cuenta con la capacidad organizacional y administrativa para internacionalizarse, siendo así una inversión en equipos lo necesario para que la empresa pueda aumentar su producción, y de esta manera poder abastecer la demanda extranjera, siendo esta, países con cultura, y costumbres similares a la ecuatoriana.

Los componentes del trabajo se equiparan con los objetivos específicos y comprenden tres capítulos, los cuales se describen a continuación. En el primer capítulo, se analizará la situación actual de la empresa Candyfantasy, centrándose en las capacidades de la organización, estructura organizacional, proceso de producción, principales indicadores financieros y análisis competitivo. De esta manera, en el final del capítulo se formula la Matriz FODA y sus respectivas estrategias.

El análisis del producto, capítulo dos, se lo presentará por medio del estudio del sector de confitería, ya que no existe una producción significativa del caramelo artesanal. En esta división la producción interna del país es escasa, y existen pequeñas empresas que constituyen la producción nacional, mientras que las empresas reconocidas en el país, son las importadoras de productos, o a su vez importan la mayoría de sus materia prima para la elaboración final en el país. Las estrategias de marketing empleadas y sugeridas fueron realizadas en base a un análisis de la estructura de la demanda con información estadística de importaciones, exportaciones e ingresos de las empresas que se encuentran en Ecuador.

Para realizar el análisis del mercado objetivo latinoamericano, se utilizará una matriz de ponderación para seleccionar el mercado donde se exportará el producto. Los parámetros que utiliza esta matriz de selección de mercados son: accesibilidad al mercado, en donde son analizados los factores físicos, socioculturales y económicos y políticos de los países a seleccionados. También el potencial del mercado es tomado en cuenta como puntos principales la investigación de la demanda actual del sector de confites en cada país, la demanda potencial, apertura del mercado y la participación de los productos ecuatorianos dentro de las tres naciones sudamericanas. Y por último, el riesgo país, en donde se toma en cuenta el riesgo de confiscación, los problemas de financiamiento existentes y los retrasos en los pagos.

Finalmente obtendremos una visión clara de la situación actual de la empresa, un análisis del producto a nivel general, tanto en el sector interno y externo del país, y por último se analizarán los posibles mercados y las estrategias a usar para la internacionalización de Candyfantasy.

CAPITULO I

ANÁLISIS DE LA EMPRESA CONFITERA CANDYFANTASY CIA. LTDA.

1.1 Generalidades de la empresa

El estudio o análisis interno se realizó comenzando con la identificación de la cultura organizacional de la empresa, como la misión, visión, objetivos, valores y políticas con la finalidad de identificar el Plan Estratégico. Se hizo mención a las áreas administrativa y comercial, con el objeto de identificar fortalezas y debilidades, para lo cual se estudió aspectos importantes que sirvieron de ayuda para la creación de estrategias basadas en los objetivos; todo esto con el fin de reforzar la base administrativa y crear nuevas tendencias de comercialización enfocadas a la expansión del producto ofrecido por CANDYFANTASY abarcando nuevos mercados.

Luego de analizar estos aspectos internos de la organización, se determinaron las fortalezas como fenómenos positivos dentro de la empresa contribuyendo al logro de objetivos planteados, por lo que deben ser aprovechadas y potenciadas para su crecimiento organizacional. Por otra parte, se determinan las cuestiones negativas de la empresa, las cuales recibieron el nombre de debilidades; estas mismas se las estudió firmemente con la finalidad de fortalecerlas o simplemente eliminarlas durante el proceso de creación de estrategias.

1.1.1 Capacidad de Liderazgo

“La capacidad que tiene el ser humano de influir en otros no solo arrastrando masas, sino a nivel personal, familiar y organizacional, se puede considerar como una característica que poseen todos los seres humanos desarrollada de diferentes maneras” (GONZÁLEZ, 2011:29).

Se entiende por liderazgo a la influencia que tienen cierto grupo de personas sobre otras, este tipo de influencia a su vez, es impartida con motivación y hacen que cualquier actividad que el líder disponga, se la desarrolle con armonía, evitando conflictos.

Frecuentemente el tipo de persona que imparte este liderazgo, se lo conoce como líder, esta persona siempre toma decisiones y hace que este tipo de decisiones sean llevadas a cabo por el grupo de subordinados al cual se dirige.

Esto significa que el liderazgo se ejerce en un grupo para que a su vez el grupo conduzca y guíe los diferentes niveles de la organización y de este modo nos aseguramos que en toda

la empresa tengamos la misma forma de interpretar el entorno, los hechos siempre a la luz de los valores de la empresa, y que estos valores se encuentren alineados con los principios que hemos definido para la misma (ANGULO, 2001:17).

Después de varias entrevistas con el Gerente, Pedro Cruz, se puede determinar que el liderazgo que se imparte dentro de la organización investigada, depende de una sola persona, Gerente, el mismo que ha venido tomando decisiones desde que inició la organización. Las habilidades gerenciales presentan falencias en la empresa, especialmente en la organización de las tareas administrativas del personal y en la distribución de sus funciones.

1.1.2 Capacidad de Comunicación Organizacional

David K. Berlo, unos de los autores especializados en comunicación sostiene que “la comunicación organizacional es un proceso social fundamental, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y sus diferentes públicos externos” (ANDRADE, 2005:16)

Las funciones de la comunicación organizacional en las empresas son las siguientes:

- ✓ Proporcionar información acerca de los procesos internos.
- ✓ Agilizar las funciones de mando y de toma de decisiones.
- ✓ Diagnosticar la realidad organizacional y plantear alternativas de solución.

De acuerdo con las entrevistas con gerencia, se demostró que la empresa analizada no se cumplen estas tres funciones básicas de la comunicación organizacional, ya que no existe una persona encargada de llevar adelante estos procesos, por lo que se evidencian los siguientes problemas:

- Las unidades estructurales de la organización funcionan de una forma descoordinada, siendo un obstáculo (debilidad) para el desarrollo de las actividades internas.

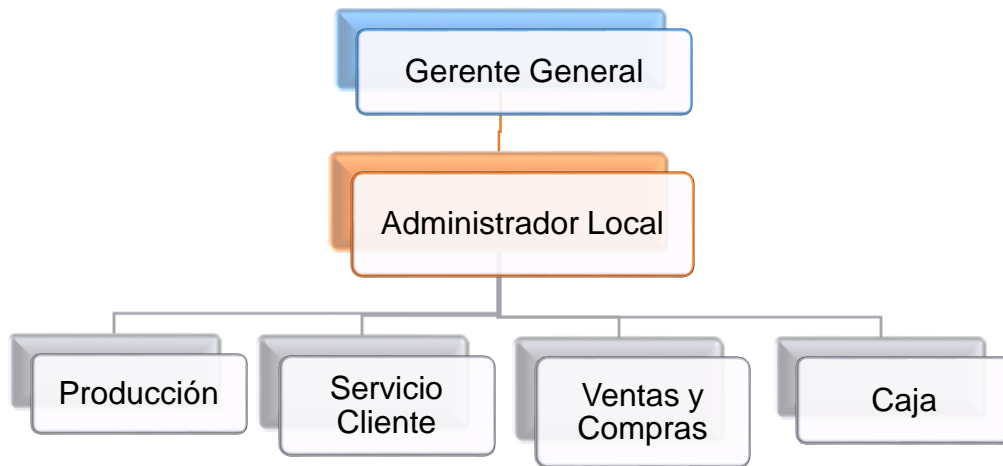
- CANDYFANTASY presenta riesgos que obstaculizan el desarrollo de la creatividad, así como no vela que la estructura organizativa sostenga posibles estrategias diseñadas.
- Se evidenció que la gerencia a nivel organizacional no considera que la comunicación interna sea una herramienta de gestión estratégica.

1.1.3 Organigrama

Es una herramienta gráfica que permite visualizar las relaciones de supervisión y dependencia que existen entre los diversos cargos o puestos de trabajo dentro de una organización. La importancia del organigrama se basa en que indica donde se encuentran los ejecutivos dentro de la organización, así como las principales funciones de cada una de las áreas y personal de la empresa (RODRÍGUEZ, GARCÍA & CARDENAS, 2008).

El organigrama de la empresa CANDYFANTASY se exhibe a continuación:

FIGURA 1
ORGANIGRAMA CANDYFANTASY



Fuente: CANDYFANTASY, 2015
Elaborado por: Cristina Flores

1.1.4 Manual de Funciones

Un manual de funciones dentro de la organización, es el documento donde se especifican los requisitos para desempeñar cada cargo en cada área identificada de la organización. De igual forma, este requisito describe las responsabilidades y funciones que se deberán cumplir.

De acuerdo a las técnicas de recopilación de datos, entrevistas, investigación, observación, empleadas en el presente trabajo de titulación, se determina que las funciones en la empresa CANDYFANTASY no están claramente definidas y no son conocidas por los empleados; a pesar de que según información de gerencia se cuenta con un manual de funciones, el mismo que se describe a continuación:

Nombre del Cargo: Jefe de producción.

Resumen del puesto: Persona encargada de la planificación y elaboración, etiquetado y envasado del producto. Organización y entrega de pedidos, control de stock de productos de producción, envasado y etiquetado.

Jornada trabajo y lugar: lunes a viernes de 09:00 – 18:00 en el local de Rock Candy ubicado en la Avenida Shyris y Naciones Unidas, Edif. Shyris Park. Sábados de 10 am – 14:00 considerados horas extra de trabajo.

Requerimientos:

Edad: Mayor de 18 años

Sexo: Masculino o femenino.

- Trabajos que demandan mayor fuerza física.

Experiencia: 1 año de trabajo en cocina o afines.

Estudios: Título relacionado a las artes culinarias o afines.

Conocimientos: Manufacturación de alimentos. Manejo seguro de higiene en alimentos. Manejo y control de inventarios.

Extra: Carnet otorgado por el Ministerio de Salud. Capacitación.

Aptitudes: Amable, educado, elocuente, paciente, responsable, bien presentado, buena motricidad fina, buena percepción espacial, rápido aprendizaje.

- Capaz de trabajar 8 horas parado.
- Capaz de trabajar en calor.
- Capaz de trabajar bajo presión.
- Capaz de reaccionar y tomar decisiones rápidamente.
- Capaz de manejar correctamente el personal a su cargo.

Relaciones:

- **Reporta a:** Administrador o a la persona encargada del local.
- **Responsabilidades:**
 - Supervisar que los utensilios de cocina estén limpios y en buen estado para trabajar, al igual que las áreas de producción.
 - Verificar que los colores y porciones de caramelo vayan de acuerdo a la hoja de pedido.
 - Verificar la organización y producción semanal de pedidos.
 - Organizar los pedidos y verificar el inventario de manera que existan los insumos necesarios para ser entregados.
 - Elaborar el caramelo, entendiéndose por montaje, estirado, cortado y envasado de cada pedido.
 - Verificar que cada pedido sea envasado y etiquetado de la manera correcta antes del despacho.
 - Realizar la limpieza de su área de trabajo.
 - Verificar la fecha y la hora de despacho del pedido correspondiente.

Nombre del Cargo: Cajero

Resumen del puesto: Presta el servicio de atención al cliente, explicando claramente el producto, sus cualidades y diferentes opciones de personalización y envases. Guía a las personas en el proceso de elaboración y obtención del producto final. Realiza la facturación, apertura y cuadro de caja al final del día.

Será capaz de vender y tomar pedidos personalizados. Controla la existencia de todo el material necesario para facturar y entregar productos; entiéndase esto por facturas, material de embalaje.

Jornada Trabajo y lugar: lunes a viernes de 09:00 – 18:00 en el local de Rock Candy ubicado en la Avenida Shyris y Naciones Unidas, Edif. Shyris Park.

Requerimientos:

Edad: Mayor de 18 años.

Sexo: Masculino o femenino.

Experiencia: 6 meses mínimo en atención al cliente.

Estudios: Bachiller.

Conocimientos: Computación Básica y manejo de efectivo.

Aptitudes: Amable, educado, elocuente, paciente, responsable, bien presentado.

- Capaz de trabajar 8 horas parado
- Trabajo en computadora

Relaciones:

- **Reporta a:** Administrador del local, en caso de que no esté reportará al encargado.
- **Responsabilidades:**
 - Controlar que los productos estén bien ubicados en las perchas y limpios, que cumplan estándares de calidad.
 - Verificar que el área de atención al público se encuentre limpia y organizada.
 - Supervisar que exista la suficiente cantidad de dinero inicial para el correcto manejo de la caja durante todo el día.
 - Revisar que exista la suficiente cantidad de facturas por lo menos para un mes de funcionamiento.
 - Cuadrar la caja todos los días laborables.
 - Organizar las ventas diarias y ver que no existan facturas faltantes.

- Verificar los pedidos para evitar errores al momento de entrega.
- Tomar pedidos y pasar las órdenes o los encargados de cada sección. (Cobranzas, producción y bodega).

Nombre del Cargo: Asistente de producción.

Resumen del puesto: Apoya al jefe de producción en la elaboración, etiquetado y envasado del producto. Prepara el área de trabajo y limpieza una vez terminadas las actividades. Verifica que existan suficientes insumos para toda la semana.

Jornada Trabajo y lugar: lunes a viernes de 09:00 – 18:00 en el local de Rock Candy ubicado en la Avenida Shyris y Naciones Unidas, Edif. Shyris Park.

Requerimientos:

Edad: Mayor de 18 años

Sexo: Masculino

- Trabajos que demandan mayor fuerza física.

Experiencia: 6 meses de trabajo en cocina o afines.

Estudios: Bachiller o título relacionado a las artes culinarias.

Conocimientos: Manufacturación de alimentos. Manejo seguro de higiene en alimentos.

Extra: Carnet otorgado por el Ministerio de Salud. Capacitación.

Aptitudes: Amable, educado, elocuente, paciente, responsable, bien presentado, buena motricidad fina, buena percepción espacial, rápido aprendizaje.

- Capaz de trabajar 8 horas parado
- Capaz de trabajar en calor
- Capaz de trabajar bajo presión
- Capaz de reaccionar y tomar decisiones rápidamente.

Relaciones:

- **Reporta a:** Jefe de producción, en caso de que no esté reportará al administrador o a la persona encargada del local.

- **Responsabilidades:**
 - Montar los utensilios e insumos necesarios para la elaboración de los pedidos. Esto incluye pesado de azúcar y glucosa.

 - Verificar que la temperatura de cocción del caramelo sea la correcta.

 - Supervisar que el montaje de la mesa sea el correcto para el diseño que se va a elaborar.

 - Controlar que la mezcla de colores vaya de acuerdo a la orden de pedido

 - Colaborar con la elaboración del caramelo, entiéndase por montaje, estirado, cortado y envasado de cada pedido.

 - Verificar que cada bolsa de caramelo este correctamente pesada, sellada y etiquetada. (Peso, fecha, sabor)

 - Anotar la producción en la hoja que corresponda.

 - Limpiar su área de trabajo.

1.1.5 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es una rama de la gestión administrativa, que se encarga de describir las actitudes, las experiencias, creencias y valores de una organización.

Aplicar una cultura organizacional dentro de una empresa hace énfasis en lo siguiente: en la forma en que la organización desarrolla paulatinamente sus actividades, trata a sus empleados, los clientes y la comunidad en general; esta

permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas y la expresión personal.

Entendiendo y vinculando la cultura organizacional con la realidad de CANDYFANTASY, se determina que ésta debe coordinar con elementos del direccionamiento estratégico, esto es: misión, visión, valores y políticas; ya que estos preceptos no se encuentran establecidos de forma adecuada en la empresa, es difícil que exista una cultura organizacional que defina a los empleados. Por el contrario, la cultura organizacional de CANDYFANTASY no ha sido sociabilizada entre los empleados.

1.1.6 Planeación Estratégica

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa (JEAN, 2005:22).

El termino planificación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planificación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. No obstante, los años noventa atrajo el restablecimiento de la planificación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios (DAVID, 2008:5).

CANDYFANTASY carece de una Planeación Estratégica que guíe su buen funcionamiento basándose en principios administrativos acordes a su realidad, actuando sobre bases débiles que en la mayoría de los casos conllevan a las organizaciones a la quiebra. De igual forma, la misión y visión que se establecen a continuación, no se las difunde al personal y carecen de alineación con los objetivos organizacionales, pues no han sido formuladas por la alta gerencia.

“Se entiende por visión aquella percepción clara y compartida sobre lo que la organización desea llegar a ser en el mediano o largo plazo. No se refiere a lo que aporta a la sociedad sino más bien a lo que la empresa se propone ser y hacia dónde quiere llegar en el futuro” (BALLVÉ & DEBELJUH, 2006:35).

Los valores son entendidos como las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y cómo se debe actuar. Su función básica es la de servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal y sobre todo como guía en la toma de decisiones (VERTICE, 2007:44).

- Misión:

“Ofrecer al consumidor una gran variedad de productos innovadores nunca antes imaginados, originando así una gran expectativa y alegría por parte del consumidor, y con sentido de responsabilidad social” (CRUZ, 2015).

- Visión

“Posicionar nuestra marca en mercados exclusivos del sector de confitería en los próximos cinco años” (CRUZ, 2015).

1.1.7 Objetivos y Valores

De acuerdo con la entrevista mantenida con Gerencia los objetivos y valores empresariales que se señalan a continuación, no están establecidos en ningún documento interno o reglamento perteneciente a la organización. De igual manera, estos objetivos no están formulados en base a estrategias que beneficien el desarrollo empresarial de CANDYFANTASY.

- Objetivos
 - ✓ Consolidar nuestras marcas y presentar de una manera permanente al mercado nuevos productos, que satisfagan sus necesidades.
 - ✓ Automatizar la línea de producción.
- Valores
 - ✓ Entregar siempre productos de alta calidad, sin escatimar las condiciones o recursos que nos lleven a cumplir este objetivo.

1.1.8 Capacidad de Talento Humano

El talento humano es el principal recurso de una organización. De sus habilidades, conocimientos, aptitudes, formación y experiencia depende de forma segura la creación y mantenimiento de las ventajas en el ámbito de la competencia de cualquier organización.

En la empresa es totalmente necesario realizar un análisis de la capacidad del talento humano con el que cuenta la organización; para esto se dividió el análisis en dos grandes objetivos. El primero consistió en diagnosticar la

estructura y cualificación del actual grupo de trabajadores que integra la organización y el segundo diagnóstico consistió en estudiar y evaluar las prácticas y procesos que la empresa CANDYFANTASY lleva a cabo para el reclutamiento del personal con las capacidades adecuadas para integrar su organización en sus diferentes áreas.

Este análisis arrojó como resultado las siguientes falencias dentro de la organización:

- No se tienen definidos claramente los requisitos y funciones que cada empleado debe cumplir y realizar.
- No existen documentos que evalúen el desempeño de los trabajadores.
- Al vincular a los trabajadores a la empresa no se exige la documentación necesaria tal es el caso de los documentos de identificación, referencias laborales y personales.
- No existe ningún incentivo, por parte de alta gerencial, para aquellos trabajadores que hayan alcanzado logros importantes.

1.1.9 Proceso de Producción

El principal producto de CANDYFANTASY es el caramelo. Este proceso debe ser controlado continuamente en el manejo de materia prima utilizada en la fabricación del caramelo, ya que las cantidades de los ingredientes deben ser las adecuadas y la temperatura debe ser medida en momentos específicos para evitar el endurecimiento o su ablandamiento.

Al recibir la materia prima en la empresa, el personal encargado debe tener en cuenta las siguientes observaciones:

- Revisar que la materia prima se encuentre en perfectas condiciones.
- Controlar que su envoltura no haya sido adulterada para evitar contaminaciones.

- Revisar que esté exenta de materias extrañas, gérmenes o de aquellos organismos que puedan provocar enfermedades al consumidor.
- Verificar que la materia prima se encuentre colocada en recipientes y envases en condiciones técnicas apropiadas.

1.1.10 Transformación de la materia prima

En esta etapa del proceso se incluyen una serie de elementos y subproductos (materia prima) que a través del proceso de transformación de materia prima permiten la elaboración del producto final. Este proceso de transformación tiene tres subprocesos; estos son: producción, envoltura y empaque.

Como consta en el Anexo 1, el subproceso de producción tiene los siguientes componentes:

1. Recepción de materiales
2. Encendido de maquinas
3. Colocar en la maquinaria
4. Precocinado de materiales
5. Colocar glucosa
6. Cocción
7. Dejar al vacío
8. Colocar en paila
9. Amasar
10. Batido de material
11. Troquelar
12. Enfriamiento
13. Seleccionar caramelo
14. Pesar caramelo
15. Colocar en fundas

En el Anexo 2, se detalla el subproceso de envoltura que tiene los siguientes componentes:

1. Recibir fundas de caramelo

2. Colocar fundas en mesa
3. Colocar caramelos para empaacar
4. Recibir caramelos envueltos
5. Llevar a empaque final

En el Anexo 3, se detalla el subproceso de empaque que tiene los siguientes componentes:

1. Recepción de caramelos envueltos
2. Selección de caramelos
3. Corregir errores de envoltura
4. Pesar caramelos
5. Colocar caramelos en empaques de vidrio
6. Sellar las fundas
7. Contar en fundas
8. Colocar en cajas de cartón
9. Sellar las cajas de cartón
10. Enviar a punto de venta

1.2 Experiencia de la empresa

El apartado referente a la experiencia de la empresa busca conocer el comportamiento comercial tanto en el mercado nacional como en el internacional. En el caso de CANDYFANTASY no tiene relaciones comerciales en el mercado externo, por lo que este punto no tiene información referente.

1.2.1 Mercado Nacional

La empresa investigada tiene poco tiempo en el mercado nacional. Inició sus actividades en el último trimestre del año 2012; su vinculación se realiza con el mercado artesanal, por lo que su fuerza de ventas se ejecuta con clientes específicos y todavía no participa en el mercado masivo. Es por ello que su participación en el mercado nacional es de 0,27%. En la siguiente tabla se detalla los ingresos por ventas de la empresa desde su inicio hasta el 2014:

TABLA 1
INFORMACIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA

Descripción	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Ingresos x ventas	\$ 5.451	\$ 145.757	\$ 173.069
Costos y gastos de operación	\$ (56.114)	\$ (129.008)	\$ (134.269)
Utilidad operativa	\$ (50.663)	\$ 16.749	\$ 38.800

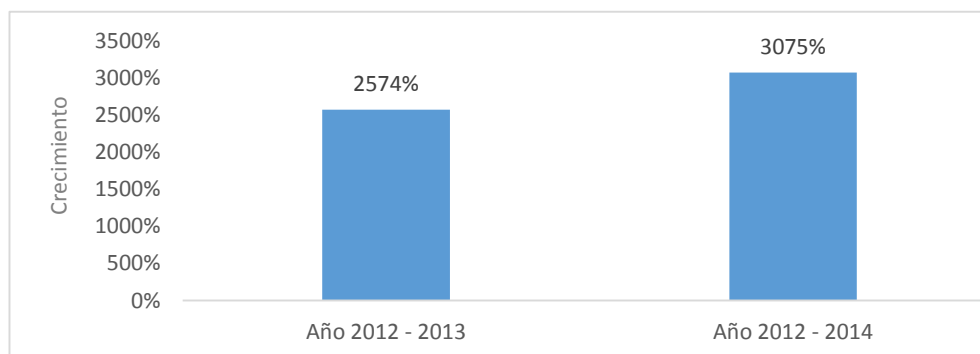
Fuente: Superintendencia de Compañías (2015)

Elaborado por: Cristina Flores

En el primer año de operación la empresa registró pérdidas financieras, debido a que, no contaban con el suficiente conocimiento del mercado y la publicidad programada no tenía los resultados planificados con respecto al conocimiento del producto que ofrece CANDYFANTASY.

GRÁFICO 1

CRECIMIENTO ANUAL 2012 – 2014 CANDYFANTASY



Fuente: Superintendencia de Compañías (2015)

Elaborado por: Cristina Flores

A partir del año 2013, la empresa logra estabilizar su situación comercial y tiene ventas por \$ 145.757 y en el año 2014 por \$ 173.069, esto representa un crecimiento de 2574% y 3075% en relación del año 2012 respectivamente. De igual manera sucedió con las utilidades operativas de la empresa, que se incrementaron en el 75% entre el año 2013 y 2014, esto muestra una eficiencia de la empresa en el uso de sus recursos financieros y operativos. Mejorando el recurso humano, se esperaríá poder aumentar aún más su potencial.

1.2.2 Mercado Internacional

En el aspecto internacional la empresa CANDYFANTASY no tiene experiencia en la exportación de productos de confitería, por lo que no existe información al respecto.

1.2.3 Productos ofertados

Los productos ofertados por la empresa investigada son los siguientes:

TABLA 2
PRODUCTOS OFERTADOS CANDYFANTASY

Descripción de productos	Descripción gráfica
<p>* Bolsas de polipropileno con capacidad de 10 grms (5 caramelos) hasta 50 gramos (25 caramelos), pedido mínimo 4 kg. Precio \$35 x kg.</p>	
<p>Frascos de caramelos presentados en envases PETE de distintos tamaños:</p> <ul style="list-style-type: none">* 38 grms, 18-20 caramelos por frasco, 7,5 cm de alto x 3,5 de ancho, pedido mínimo personalizado 105 u. Precio \$1,55 x unidad.* 80 grms, 40-45 caramelos por frasco, 10 cm de alto x 4,8 de ancho, pedido mínimo personalizado 50 u. Precio 3,25 x unidad* 180 grms, 90-95 caramelos por frasco, 9,5 cm de alto x 7,5 de ancho, pedido mínimo personalizado 23 u. Precio \$6,80 x unidad.	

Descripción de productos	Descripción gráfica
<p>* Cajas acrílicas de 25 gramos, 12 a 14 caramelos por caja con cinta personalizada, 4 cm de alto x 3,5 de ancho, pedido mínimo personalizado 160 u. Precio \$1,25 x unidad.</p>	
<p>Tubos Rock Candy de 20 grms, 10 a 12 caramelos por frasco, 14 cms de alto, pedido mínimo personalizado 200 u. Precio \$1,35 x unidad.</p>	
<p>* Cajas de regalo navideñas, combinación de cualquiera de los productos en cajas de regalo de diferentes tamaños y materiales.</p>	
<p>* Bombillos navideños, 50 grms, 25-28 caramelos por frasco, 4 cm de diámetro, pedido mínimo personalizado 80 u. Precio \$2,30 x unidad y \$3,36 incluido la caja.</p>	

Fuente: CANDYFANTASY, 2015
 Elaborado por: Cristina Flores

1.3 Análisis situacional

El análisis situacional engloba factores de análisis de la competencia,

proveedores y clientes, a través del uso de la metodología desarrollada por Michael Porter, conocida como el Modelo de las 5 Fuerzas del Mercado.

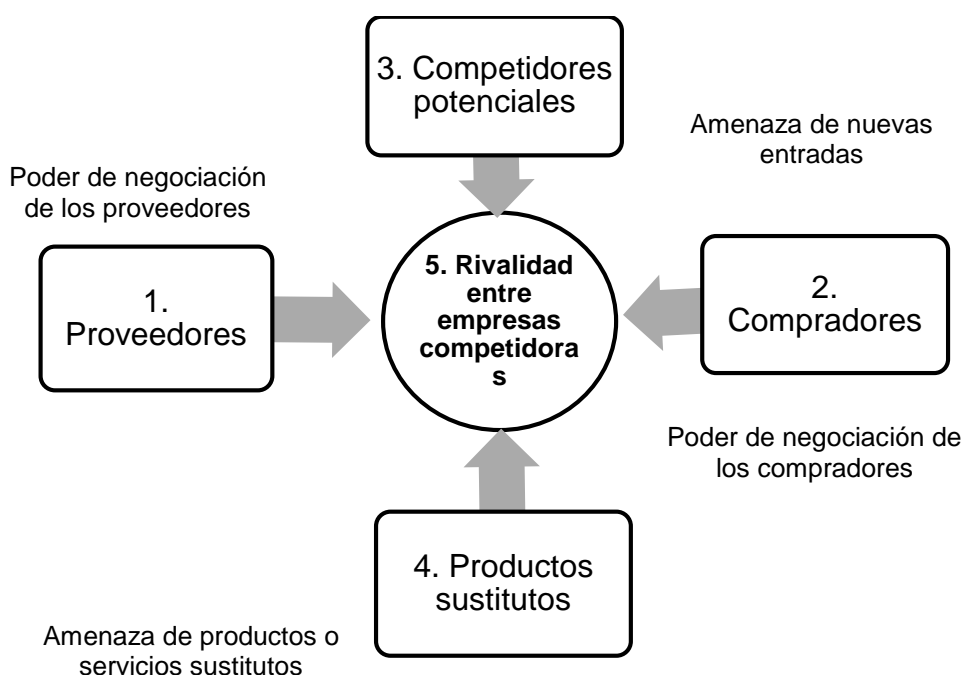
1.3.1 Modelo 5 fuerzas de Porter

La esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia. La situación de la competencia depende de las cinco fuerzas del mercado y la forma de asumirla por parte de la gerencia de la empresa, de esto depende su éxito o fracaso comercial (PORTER, 2010:25).

Las fuerzas del mercado descritas anteriormente por Porter son las siguientes:

FIGURA 2

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE COMPETENCIA



Fuente: Administración Estratégica, Fred R., David, 2007
Elaborado por: Cristina Flores

El desarrollo del modelo se presenta en los siguientes puntos:

El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores. Tanto los productores como los proveedores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo

de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficio de todos (DAVID, 2008:101).

La empresa no tiene riesgo con los proveedores, al pensar que quieran convertirse en competencia, ya que la empresa produce el dulce y sus proveedores le proporcionan materia prima, mas no, productos similares que quieran competir en su mismo mercado.

La capacidad de CANDYFANTASY para negociar con los proveedores, es alta, ya que tiene a varias opciones de empresas que proveen la materia prima utilizada en la elaboración del caramelo. Los principales proveedores de la empresa son las empresas azucareras como Ingenio Valdez e Ingenio San Carlos.

El poder de negociación de los consumidores

Según los autores Cepeda Guapi, Sánchez Paredes, & Ortega Tapia (2009: 68):

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

Los clientes en esta industria tienen un poder de negociación alto debido a que los productos que adquieren no presentan mayores diferencias entre unos y otros, por lo que esto representa una fuerza importante en el mercado.

El mercado potencial para los dulces sigue siendo muy atractivo y aprovecharlo mejor dependerá de la combinación de las políticas empresariales y acciones privadas, lo que dará a las empresas un beneficio porque la gente preferirá el consumo del producto nacional y fortalecerá la actividad productiva desplazando aquellas empresas que provienen de otros países.

Entrada potencial de competidores nuevos

El autor David (2008: 101) menciona que:

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras

de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, la falta de canales de distribución adecuados, entre otros.

El desempeño económico y tecnológico de los actores locales también depende de la dinámica de las industrias en las que operan. La demanda, las tendencias de crecimiento, la organización de la cadena de valor y sus niveles tecnológicos son otros factores determinantes para la competitividad.

Así en la rama industrial de la producción de dulces artesanales, los procesos productivos son simples, por tanto no existen mayores barreras de entrada para los competidores nuevos.

La principal traba que se puede presentar para este negocio es la falta de acceso a tecnología con las nuevas restricciones de las importaciones, pero esto es para futuros competidores que quieran formar una empresa grande. Por lo general son personas naturales que se dedican a hacer dulces a mano para mejorar su economía y apoyados por el Ministerio de Industrias y Productividad a través de sus programas para emprendedores, como Innova Ecuador y Produce Ecuador.

El desarrollo potencial de productos sustitutos

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado (DAVID, 2007: 101).

La producción del sector de confitería es flexible y se adapta a otros productos del sector alimenticio. Responde a la demanda de otros alimentos (dulces) como chicles, confites, chocolates, gomitas, mashmelos, snacks entre otros que sustituyen al caramelo como tal. Sin embargo, en la actualidad la producción de dulces artesanales está en aumento especialmente la ligada a productos tradicionales como es el caso de los productores de dulces de Manabí.

La rivalidad entre las empresas que compiten

“La rivalidad entre empresas competidoras, es sin duda la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales” (DAVID, 2008:100).

El grado de rivalidad entre las empresas dedicadas a la fabricación de dulces artesanales es bajo, ya que en el Ecuador se encuentran alrededor de 8 empresas dedicadas a esta actividad desde hace varios años y que son competidores directos.

El éxito industrial requiere de empresas que sean capaces de crear competencias tecnológicas en productos y procesos. Esto, sin embargo es costoso y arriesgado, sobre todo en países en desarrollo, como el Ecuador, donde las fallas de mercado son más críticas y el marco institucional mucho más débil.

A continuación se presenta la lista de los principales competidores directos de la empresa a nivel nacional, y de los competidores que podrían afectar de alguna manera a CANDYFANTASY.

TABLA 3
COMPETIDORES DIRECTOS

EMPRESA	COMO AFECTA A CANDYFANTASY
CONFITECA	Tiene una tienda donde el cliente puede fabricar su propio caramelo en base a su gusto, está ubicada en los Centros Comerciales El Recreo y El Jardín.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Cristina Flores

TABLA 4
COMPETIDORES INDIRECTOS

EMPRESA	COMO AFECTA A CANDYFANTASY
ICAPEB	Elabora caramelos para ser comercializados como amenities en hoteles y empresas con la envoltura personalizada según el cliente.
SEMPREBENE	Fabrica caramelos para ser comercializados como amenities en hoteles y empresas con la envoltura personalizada según el cliente.
ASOCIACIÓN DULCES MANABI	Producen dulces en procesos artesanales, no tienen presencia consolidada en la ciudad de Quito.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Cristina Flores

1.3.2 Matriz EFI

Con la matriz de evaluación de factores internos (EFI) enlista las fortalezas y debilidades de la empresa investigada. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos para asignar los valores para proceder a una calificación y priorización de factores:

TABLA 5
MATRIZ EFI

ASPECTO	FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZA	Producto original y nuevo en el mercado de confitería	0,1	3	0,3
	Personalización del producto	0,05	3	0,15
	Precios competitivos	0,1	4	0,4
	Materia prima no es susceptible a incremento de precios	0,05	4	0,2
	Conocimiento de los procesos de producción	0,05	4	0,2
DEBILIDAD	Presupuesto limitado	0,1	2	0,2
	Poca experiencia en el manejo y administración de negocios	0,05	1	0,05
	Producción concentrada en limitados tipos y sabores de caramelo	0,1	2	0,2
	Reducido canal de distribución enfocado en punto de venta	0,1	2	0,2
	Falta de personal calificado	0,05	1	0,05
	Producto con fallas de calidad	0,05	2	0,1

	Manejo de liquidez limita el crecimiento de la empresa	0,1	1	0,1
	Limitado conocimiento de la marca	0,1	2	0,2
	TOTAL	1,00		2,35

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Cristina Flores

1.3.3 Matriz EFE

La Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite evaluar información que no está dentro del control de la empresa. Estas son las oportunidades y amenazas que afectan a la compañía y a su sector. Se procede de la misma manera que la matriz EFI para establecer la calificación:

TABLA 6
MATRIZ EFE

ASPECTO	FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDAD	Innovación en el producto final	0,05	3	0,15
	Utilización de canales de venta	0,05	3	0,15
	Internacionalización del producto	0,1	4	0,4
	Posibilidad de alianzas estratégicas	0,1	4	0,4
	Tendencia en el mercado por adquirir productos artesanales	0,1	4	0,4
	Crear marca propia	0,1	3	0,3
AMENAZA	Saturación en el mercado de confitería	0,1	1	0,1
	Tamaño de la competencia	0,1	1	0,1
	Producto no indispensable	0,05	2	0,1
	Regulaciones y restricciones legales fuertes	0,1	1	0,1
	Fácil acceso de competidores	0,05	2	0,1
	Tecnología de producción cambiante	0,1	1	0,1
	TOTAL	1,00		2,40

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Cristina Flores

Para obtener la calificación final es necesario describir el proceso de calificación de las matrices presentadas. Primero el estratega deben enlistar los diferentes factores internos y externos respectivamente, luego se asigna un valor

entre 0,0, (no importante) a 1,0 (absolutamente importante), para alcanzar el éxito de la empresa. Este es asignado a cada factor. De cada matriz la suma debe ser máximo 1,0. Seguido se debe dar una calificación entre 1 y 4 a cada factor. Si este representa una debilidad o amenaza menos se asigna la calificación 1 o si es mayor 2. Por el contrario si es una fortaleza u oportunidad la calificación sería: mayor 4 y menos 3 resectivamente. Finalmente se multiplica el valor asignado y la calificación para la obtención del *valor ponderado*. Para terminar se suman los resultados y se obtiene el resultado final lo que nos indicará qué factores son los de mayor influencia para la empresa (DAVID, 2003: 110-114).

La calificación obtenida de 2,35 por la matriz EFI es inferior al 2,40 de la matriz EFE, que determina que en la empresa CANDYFANTASY existe una mayor influencia de los factores externos al momento de establecer la matriz de estrategias.

1.3.4 Matriz FODA de CANDYFANTASY

“La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear estrategias para mejorar la posición competitiva de la empresa” (DAVID, 2008: 200).

En base al análisis de las tablas anteriores se construye la matriz de factores internos (EFI), con la calificación determinada según el nivel de influencia en la organización:

FORTALEZAS
1. Producto original y nuevo en el mercado de confitería
2. Personalización del producto
3. Conocimiento de los procesos de producción
4. Precios competitivos
5. Materia prima no es susceptible a incremento de precios

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ANÁLISIS
1. Crear marca propia	F1. O2. Exportar producción confitería artesanal	Los productos de la empresa se concentran en un mercado poco explotado de la confitería artesanal.
2. Internacionalización del producto	F4. O3. Creación de nuevos productos	Exportar la producción a los mercados latinoamericanos es una opción que se ajusta a la condición de la empresa.
3. Innovación en el producto final	F4. O5. O6. Aumentar canales de distribución	El cliente se inclina por demandar productos hechos a mano.
4. Posibilidad de alianzas estratégicas	F2. O6. Promoción y publicidad de productos en mercados masivos	Crear una marca propia de caramelos artesanales es una estrategia para ingresar en mercados masivos.
5. Tendencia en el mercado por adquirir productos artesanales		
6. Utilización de canales de venta		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ANÁLISIS
1. Saturación en el mercado de confitería	F5. A3. Creación de productos sin azúcar	Existe flexibilidad en el proceso de producción para innovar según iniciativa del cliente.
2. Tamaño de la competencia	F1. A3. Ofrecer el producto de confitería como herramienta de marketing en el mercado corporativo	No es producto de primera necesidad de los consumidores.
3. Producto no indispensable	F4. A5. Exportación de producto confitería para ampliar mercados	Los competidores acceden fácilmente a los consumidores.
4. Regulaciones y restricciones legales fuertes		
5. Fácil acceso de competidores		
6. Tecnología de producción cambiante		

DEBILIDADES
1. Producción concentrada en limitados tipos y sabores de caramelo
2. Reducido canal de distribución enfocado en punto de venta
3. Presupuesto limitado
4. Producto con fallas de calidad
5. Limitado conocimiento de la marca
6. Poca experiencia en el manejo y administración de negocios
7. Falta de personal calificado
8. Manejo de liquidez limita el crecimiento de la empresa

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO	ANÁLISIS
1. Crear marca propia	D1. O1. Patentar la marca	No existen recursos disponibles para temas de mercadeo y comercialización.
2. Internacionalización del producto	D6. O4. Contratar asesoría administrativa y comercial	No existe un plan comercial para la empresa.
3. Innovación en el producto final	D2. O2. Exportación producción confitería artesanal	La empresa no tiene canales de venta, solo trabajo bajo pedido, por lo que este tipo de comercialización no ha sido explotado.
4. Posibilidad de alianzas estratégicas	D5. O4. Apoyarse en una marca conocida para entrar en el mercado masivo de confites	El personal no tiene la experiencia, ni la capacitación para ofrecer un producto de calidad.
5. Tendencia en el mercado por adquirir productos artesanales		
6. Utilización de canales de venta		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA	ANÁLISIS
1. Saturación en el mercado de confitería	D6. D7. A6. Capacitar al personal	La empresa no puede acceder a tecnología por su alto precio.
2. Tamaño de la competencia	D5. A1. Generar estrategias de promoción no convencionales con marketing BTL	El mercado masivo de confites es competitivo y dominado por empresas grandes y con mayor experiencia.
3. Producto no indispensable	D4. A6. Generar procesos en base a gestión de la calidad con Buenas Prácticas Manufactura	Los productos sustitutos del caramelo son amplios, ya que no es un producto de primera necesidad.
4. Regulaciones y restricciones legales fuertes		
5. Fácil acceso de competidores		
6. Tecnología de producción cambiante		

Fuente: Investigación propia – Pedro Cruz
 Elaborado por: Cristina Flores

Una vez realizado el análisis de la empresa como tal, se cumple con el primer objetivo propuesto. El análisis tanto de la cultura organizacional que tiene, los productos ofertados y por último un escáner de la situación actual nos da como resultado estrategias, Las cuales deben ser aplicadas, con el fin de mejorar fortalecer a Rock Candy Artesanal para continuar en el proceso de internacionalización de los caramelos al mercado latinoamericano.

CAPITULO II

ANÁLISIS DEL PRODUCTO – CAMELOS ARTESANALES

2.1 Descripción del producto

El principal producto de la empresa CANDYFANTASY es la elaboración de caramelo de forma artesanal. Según lo establece la composición química, el caramelo es una estructura amorfa no cristalina *“que se forma por la disminución de temperatura por debajo del punto de fusión o por evaporación del agua”* (CEDEÑO, 2009:4).

Los tipos de caramelos que elabora la empresa son:

- Caramelos duros.- se elaboran a partir de una mezcla de agua, glucosa y azúcar, sometiéndolas a elevadas temperaturas, a partir de lo cual se agregan ácidos, suavizantes y saborizantes. La composición de los caramelos duros es: Sacarosa, glucosa y agua.
- Caramelos suaves.- se elaboran de azúcar, glucosa, grasa y leche condensada. Se cocinan los elementos sólidos en agua y posteriormente se agrega los ingredientes lácteos.

La descripción del proceso de producción de caramelo inicia con la combinación de la materia prima esencial, esto es, sacarosa, glucosa y agua según la receta establecida.

Se cocina estos ingredientes hasta alcanzar los 135° C, se añade los saborizantes y colorantes, se mantiene en cocción hasta que alcance la consistencia requerida.

En el siguiente paso, se debe descansar la masa al vacío para eliminar la presencia de humedad y enviar el caramelo hacia una máquina que lo corta, según la medida predeterminada.

La masa de caramelo entra al túnel de enfriamiento, hasta llegar a una temperatura para cortarlo en fundas de 10 kilogramos, en esta etapa, se aplica un control de calidad, para determinar si existe producto defectuoso, el cual entra a una fuente de desperdicios para ser reprocesado.

El próximo paso es la envoltura manual del producto y es enviado al empaque final, se ejecuta un segundo control de calidad, para corregir posibles errores en la envoltura.

En lo que respecta a la industria de producción de caramelos, está compuesta por los artículos de confitería sin cacao; sus principales componentes son los siguientes:

- Chicles y demás gomas de mascar, incluso las recubiertas de azúcar
- Golosinas recubiertas de azúcar
- Bombones, caramelos, confites y pastillas.

De acuerdo a la entrevista mantenida con la funcionaria Carla Montesdeoca del Sector Alimenticio de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (2016), los principales productos fabricados por la industria del caramelo y golosinas son: caramelos tradicionales, caramelos mentolados, caramelos rellenos, caramelos frutales, caramelos de leche, caramelos blandos (toffee), chupetes con chicle, chupetes de leche, chupetes de yogur y chupetines.

En base a la investigación realizada a través de entrevistas con los funcionarios y autoridades de las siguientes instituciones: del Ministerio de la Producción, Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha, Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas y Superintendencias de Compañías, se muestran las siguientes empresas que intervienen en el mercado investigado:

**TABLA 7
EMPRESAS DEL SECTOR FABRICACIÓN GOLOSINAS**

Fabricantes de golosinas	Provincia
INDUFELTA S. A.	GUAYAS
INDUSTRIAL KYRIL C.LTDA.	GUAYAS
MAGNOLIA FOOD MAGNOFOOD S.A.	GUAYAS
SPRINKLES S.A.	GUAYAS
CROINSA S.A.	GUAYAS
FABRICA GUAYAQUIL LOOR RIGAIL CA	GUAYAS
CONFITECA C.A.	PICHINCHA
COMERCIALIZADORA QATUQ QATUQCOM CIA.LTDA.	PICHINCHA
FERRERO DEL ECUADOR S.A.	PICHINCHA
FRUTAS Y CARAMELOS FRUIT&CANDY S.A.	PICHINCHA
ALIMENTOS DUCROMZ CIA. LTDA.	PICHINCHA

ALMUNIAGOURMET MAQUILA, PRODUCCION & COMERCIALIZACIÓN S.A.	PICHINCHA
INDUSTRIAS BORJA VELA ASOCIADOS CIA. LTDA.	PICHINCHA
VALENCORP INDUSTRIA CACAOTERA KUNTUCAO CIA.LTDA.	PICHINCHA
CADBURY ADAMS ECUADOR CIA. LTDA.	PICHINCHA
SYLVERMIEL S.A	PICHINCHA
SOL DEL ECUADOR MERPITEJ CIA. LTDA.	PICHINCHA
INDUSTRIA DE CAMELOS PEREZ BERMEO CIA. LTDA.	PICHINCHA
ECUATORIANA DE GOLOSINAS - ECUAGOLOSINAS CIA. LTDA.	PICHINCHA
CHOCOKINGDOM INDUSTRIA ALIMENTICIA S.A.	PICHINCHA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS SEMPREBENE S.A.	PICHINCHA
CORPORACION CONFITERA JUDITHMASCHOCO CIA. LTDA.	TUNGURAHUA
GALLETAS Y CONFITES EL CONDOR GALCONDOR CIA. LTDA.	TUNGURAHUA

Fuente: Investigación aplicada
Elaborado por: Cristina Flores

En lo que respecta a la información sobre ventas en las empresas mencionadas, existe restricción al uso de estadísticas comerciales. En algunas entidades no existe la información separada de confites con y sin cacao, en otras indican que por cuestiones de tiempo no disponen de personal para suministrar esa información, y en otras únicamente niegan saber sobre el sector de confitería e indican que no poseen información; sin embargo se pudo obtener las siguientes cifras del año 2014:

TABLA 8
VENTAS EMPRESAS DEL SECTOR FABRICACIÓN GOLOSINAS

Empresa	Ventas 2014	Porcentaje participación
Confiteca	64.205.574	46%
Cadbury Adams	25.708.287	18%
Ferrero	23.743.548	17%
ICAPEB	4.516.459	3%
Comsaju	1.835.331	1%
Ecuagolosinas	1.158.720	1%
Otros	18.340.987	13%
Total	164.061.906	100%

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: Cristina Flores

2.1.1 Posición Arancelaria

Según la Resolución N° 59 del año 2012, el Comité de Comercio Exterior dispone la entrada en vigencia para todas las actividades de exportación e importación en el Ecuador la nomenclatura NANDINA, que corresponde a la Nomenclatura Arancelaria Común de la Comunidad Andina que está regida por el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías.

De acuerdo a la información de la Resolución N° 59 del Comité de Comercio Exterior, los artículos de confitería se encuentran en las siguientes partidas:

Sección IV: Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco.

Partida: Código NANDINA 1704 – Artículos de confitería sin cacao

Sub partida arancelaria: Código NANDINA 1704.90.10 – corresponde a bombones, caramelos, confites y pastillas. El producto de CANDYFANTASY se exportará bajo este código.

2.1.2 Proveedores de materia prima

En la elaboración de caramelos, la empresa CANDYFANTASY emplea la siguiente materia prima:

TABLA 9
PROVEEDORES

Descripción	Detalle	Proveedor
Azúcar	Materia prima	Supermercado Santa María
Glucosa	Materia prima	El Refugio – Capex
Ácido Cítrico	Materia prima	Extractos Andinos
Colorantes	Materia prima	El Refugio – Capex
Saborizantes	Materia prima	Extractos Andinos

Fuente: Investigación aplicada
Elaborado por: Cristina Flores

Estos ingredientes, que forman parte de la materia prima en la elaboración de caramelos, tienen los siguientes porcentajes y precio:

TABLA 10
MATERIA PRIMA

Ingredientes	Cantidad kilogramos	Costo materia prima por kg en dólares	Costo de producción por kg de caramelo en \$	Porcentaje en relación al costo
Azúcar	1,000	\$ 0,92	\$ 0,92	23%
Glucosa	0,300	\$ 2,00	\$ 0,64	15%
Ácido cítrico	0,030	\$ 1,38	\$ 0,04	1%
Colorante	0,010	\$ 28,00	\$ 0,03	7%
Saborizante	0,140	\$ 16,00	\$ 2,24	55%
Total			\$ 4,08	100%

Fuente: CANDYFANTASY
Elaborado por: Cristina Flores

En la composición de los ingredientes se utiliza como referencia la cantidad de azúcar como el peso total del caramelo a fabricar. A partir, de esta información se determina el resto de ingredientes para emplear las porciones para producir el producto final. Es por ello que en la tabla anterior aparece el valor de azúcar como 100%; el resto de ingredientes son una proporcionalidad de este peso.

En cuestión al costo de la materia prima, el mayor porcentaje corresponde al azúcar, ya que es el mayor componente del caramelo, seguido de la glucosa y saborizante. Esta materia prima es de fácil acceso para la empresa y tiene varios proveedores de donde se pueden abastecer.

Con respecto a la relación entre precio de venta de los productos de CANDYFANTASY y su costo de producción, según información de la empresa investigada, el kilogramo de caramelo se comercializa en promedio en \$ 40,78 y el costo de producción enfocado en la materia prima por kilogramo es \$ 4,08.

2.1.3 Oferta del Producto

Adicional a las empresas fabricantes de productos de confitería en el mercado nacional, existen empresas que importan y comercializan el producto en

el mercado interno junto con la producción nacional. De acuerdo a los registros del Banco Central los importadores son los siguientes:

TABLA 11
IMPORTADORES PARTIDA ARANCELARIA 1704.90.10

Importadores
CALBAQ S.A.
CANDYPLANET
CASA KOREA
COMBLANC
ALDORECUADOR
CONFITECA
CORDIALSA
CORPORACION LA FAVORITA
COLOMBINA DEL ECUADOR
EMPRESAS CAROZZI
FERRERO DEL ECUADOR
FIGOSWEET
GADMEDABA
GOLIMPORTEC
IMPOFARMA
ENGBALSIA
IMPORMASS
INT FOOD SERVICES
JACOME Y ORTIZ DE COMERCIO
LITZER
MONDELEZ DEL ECUADOR
OPERFEL
PYDACO
QUITAFEX
UNIDAL
VELA MURGUEYTIO
ZHONG PEIZHEN

Fuente: Banco Central
Elaborado por: Cristina Flores

En conjunto estos importadores han ingresado al país en el año 2014, \$ 24.553.000 de dólares en valores FOB. Esto determina que el mercado global de golosinas compuesto por la producción nacional y el producto importado en el año 2014 es \$ 164.061.906, siendo el 85% compuesto por producción nacional y 15% por importaciones.

Al referirse específicamente a los países a los cuales el Ecuador compra golosinas, estos son los siguientes en el período 2010 – 2014

TABLA 12
 VALOR IMPORTACIONES CARAMELO
 PARTIDA ARANCELARIA 1704.90.10 PERIODO 2010 - 2014

PAISES	MILES DE DOLARES - FOB				
	2010	2011	2012	2013	2014
ALEMANIA		7,01	17,29		
ARGENTINA	1.570,06	1.738,95	1.877,06	1.258,57	896,05
BOLIVIA				12,11	9,76
BRASIL	183,05	632,21	519,34	305,51	397,16
CHILE	221,75	480,31	594,22	796,23	706,79
CHINA	259,79	408,66	746,85	1.379,74	733,33
COCOS, ISLAS				-	53,49
COLOMBIA	12.228,67	17.070,37	17.741,49	19.700,74	19.284,34
COREA (SUR)	2,70		11,55	2,24	2,24
ESPANA	6,96			97,78	128,97
ESTADOS UNIDOS	77,91	295,67	254,46	272,94	253,55
GUATEMALA		120,96	274,34	405,70	466,04
HONG KONG	26,54	23,16			
ITALIA	18,41				
PERU	2.033,33	1.985,82	2.049,74	2.155,78	1.561,12
POLONIA					2,65
TURQUIA			11,20		41,10
URUGUAY	251,84	108,56	44,66	108,76	
TOTAL	16.881,01	22.871,68	24.142,20	26.496,10	24.536,59

Fuente: Banco Central del Ecuador
 Elaborado por: Cristina Flores

El 75% de las importaciones de caramelo en el Ecuador provienen de Colombia, seguido por Perú y Argentina ambos países con el 8% y China y Chile con el 2%, otros países tienen una participación de 3%.

Esto muestra que el mercado importador de caramelo en el país es dominado por el caramelo proveniente de Latinoamérica y específicamente del caramelo colombiano. Esta estructura de países vendedores al mercado ecuatoriano se ha mantenido desde el año 2010 hasta la actualidad.

2.2 Comercialización

En este apartado se expone lo concerniente a los aspectos relacionados con la comercialización de los productos de confitería, para lo cual se establece la presentación del producto, canales de distribución y la logística de exportación.

2.2.1 Presentación del producto

La presentación del producto se detalla en los siguientes envases:

- Tapa rosca de 38 gramos que contienen entre 18 y 20 caramelos por envase, pedido mínimo 105 unidades y precio \$ 1,55 + IVA por unidad.

IMAGEN 1
ENVASE TAPA ROSCA – 38 GRAMOS



Fuente: CANDYFANTASY

- Tapa rosca de 80 gramos que contiene entre 40 y 45 caramelos por envase, pedido mínimo 50 unidades y precio \$ 3,25 + IVA por unidad.
- Tapa rosca de 180 gramos que contiene entre 90 y 95 caramelos por envase, pedido mínimo 23 unidades y precio \$ 6,80 + IVA por unidad.

IMAGEN 2
ENVASE TAPA ROSCA – 180 GRAMOS



Fuente: CANDYFANTASY

- Caja acrílica de 25 gramos contiene 12 y 14 caramelos por envase, pedido mínimo 160 unidades y precio \$ 1,25 por unidad.

IMAGEN 3 ENVASE CAJA ACRILICA – 25 GRAMOS



Fuente: CANDYFANTASY

- Tubos de ensayo de 20 gramos que contienen entre 10 y 12 caramelos por envase, pedido mínimo 200 unidades y precio \$ 1,35 + IVA por unidad.

2.2.2 Normas de calidad

Las normas de calidad que debe cumplir el producto de confitería se enmarca en los aspectos detallados a continuación:

✓ Entidades normativas

ARCOSA, la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria adscrita al Ministerio de Salud fue creada mediante Decreto Ejecutivo 1290 publicado en el Registro Oficial N° 788 de 13 de septiembre de 2012, es la “entidad que se encarga de la regulación, control técnico y vigilancia sanitaria de productos de uso y consumo humano, vigilar que los establecimientos cumplan con las condiciones sanitarias adecuadas con el fin de que sus productos sean de calidad” (MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, 2014).

✓ **Normativas de control**

Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos Procesados

Mediante Acuerdo Ministerial N° 00004871 de 27 de mayo de 2014 el Ministerio de Salud Pública expide el Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos Procesados mediante el cual se establece las condiciones y requisitos que deben aplicarse a los alimentos procesados para *“la expedición del Certificado de Registro Sanitario así como para su vigilancia y control sanitario, con el fin de proteger la salud y evitar prácticas que puedan incidir en error o engaño a los consumidores”* (MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, 2014).

La entidad encargada de las actividades de vigilancia y control establecidas en la Ley Orgánica de Salud es la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, ARCSA quien realizará inspecciones a los establecimientos de alimentos y productos alimenticios con el objeto de obtener información de:

Las condiciones sanitarias, del establecimiento, del proceso, del equipo, maquinaria, utensilios e instrumentos con los que se realiza el proceso, de los productos, materias primas, aditivos y material de empaque y envase utilizados en la elaboración de los mismos, del personal que interviene en el proceso de los productos, de las condiciones del proceso que determinan la calidad sanitaria del producto (MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, 2014)

En el caso del presente proyecto la empresa requiere el Registro Sanitario Nacional emitido por la autoridad sanitaria a través de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA mencionado en el Art. 67. *“El que indica que los alimentos procesados que se exporten del país requieren contar obligatoriamente con dicho registro”* (MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, 2014).

Según el Art. 68.- Certificado de garantía de lote, el titular del Registro Sanitario deberá solicitar un certificado de garantía de lote a los productos alimenticios para su exportación a través del sistema informático del ARCSA.

Para la extensión del Certificado de garantía de lote se realizarán análisis bromatológicos y microbiológicos en los laboratorios del ARCSA, después de realizados los análisis y obtenidos los resultados la entidad responsable emitirá el certificado de garantía de lote a los productos alimenticios para que puedan ser exportados (MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, 2014).

Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos

El Ministerio de Salud Pública en su calidad de Autoridad Sanitaria Nacional es la encargada de reconocer las entidades de inspección acreditadas por el Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE).

El Art. 11, 12 y 16 del Instructivo para las inspecciones con fines de certificación de la operación sobre la base de la utilización de buenas prácticas de manufactura de alimentos, señala los pasos que las empresas que requieran del mencionado certificado deberán seguir para solicitar una inspección a la planta donde se procesan los alimentos a fin de que los inspectores acreditados realicen la inspección tomando en cuenta los criterios establecidos y la complejidad de la planta.

El costo de la inspección será pagado por la empresa solicitante. En caso de que el informe del inspector acreditado sea favorable la entidad encargada emitirá el certificado de operación sobre la utilización de buenas prácticas de manufactura de alimentos el mismo que tendrá una validez de tres años a partir de la concesión constando en el mismo el alcance para el que se otorga dicho certificado (MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, 2011).

La Dirección de Control y Mejoramiento en Vigilancia Sanitaria por intermedio del Sistema de Alimentos, realizará inspecciones a las plantas procesadoras que dispongan del certificado de operación sobre la base de la utilización de buenas prácticas de manufactura, con el fin de verificar el mantenimiento de las condiciones bajo las cuales se otorgó dicho certificado (MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, 2011).

Reglamento Sanitario de Etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano.

Este reglamento fue expedido mediante Acuerdo Ministerial N° 00004522 y tiene como objeto regular y controlar el etiquetado de los alimentos procesados para el consumo humano a fin de garantizar al consumidor el contenido y características de los alimentos en forma clara y precisa.

Todos los alimentos que cuenten con Registro Sanitario y sean comercializados en territorio nacional deberán cumplir con las disposiciones establecidas en el presente reglamento, desde el artículo 4 al artículo 19 se especifican claramente los elementos que debe contener la etiqueta del producto así como ciertas prohibiciones a tomar en cuenta el fabricante del alimento procesado.

El Art.9 del mencionado reglamento hace referencia a los componentes y concentraciones permitidas de grasas, azúcares y sal referidas en la tabla de contenido medido en gramos y tipo de concentración baja, media y alta, estas mediciones deberán estar acorde con las unidades establecidas en la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1334-2 (MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, 2013).

El Art. 12 señala la forma del rotulado de los productos alimenticios el cual deberá cumplir con lo dispuesto en el Reglamento Técnico RTE INEN 022, que dice que todo alimento procesado debe colocar un sistema gráfico con barras de colores colocadas de manera horizontal. Estos colores son: rojo, amarillo y verde según la concentración de los componentes; de acuerdo al Ministerio de Salud Pública, 2013 deben estar escritos de la siguiente manera:

“La barra de color rojo está asignado a los componentes de alto contenido y tendrá la frase “ALTO EN ...”

La barra de color amarillo está asignado a los componentes de medio contenido y tendrá la frase “MEDIO EN ...”

La barra de color verde está asignado a los componentes de bajo contenido y tendrá la frase “BAJO EN ...”

La entidad encargada del control y la vigilancia del etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano será la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, ARCSA.

Cualquier empresa que incumpla con lo dispuesto por el reglamento será sancionada con la suspensión o cancelación del registro sanitario por la Autoridad Sanitaria (MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA, 2013).

Norma INEN

La Norma Técnica Ecuatoriana Obligatoria al que hace referencia el presente trabajo es la NTE INEN 2 217:2000 sobre los Productos de Confitería: Caramelos, Pastillas, Grageas, Gomititas y Turroneas, la cual establece los requisitos mínimos y características que deben cumplir los mismos durante su proceso de fabricación.

De igual manera se determinan las disposiciones específicas para su elaboración mencionando que se deben usar colorantes, saborizantes, conservantes y estabilizantes indicados en la norma NTE INEN 2 074, el Codex alimentario y el FDA.

Esta norma establece la forma correcta del envasado y embalado de los productos de confitería en general, con el cual se asegura que los productores utilicen materiales como "papel encerado, parafinado, siliconado, polietileno, polipropileno, aluminio, laminados, cloruro de polivinilo (PVC) y otros materiales de envase flexible permitidos para productos alimenticios" (INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACION, INEN, 1999).

La misma norma establece que el rotulado del producto deberá cumplir con lo especificado en la norma NTE INEN 1334 y "contener la lista de ingredientes en orden decreciente de concentración" así como los datos generales del fabricante (INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACION, INEN, 1999).

IMAGEN 4 ETIQUETA DE CARAMELOS ARTESANALES DE ROCK CANDY

CARAMELOS Duros SURTIDOS
SABOR A: BANANO, SANDÍA, MARACUYÁ,
MANZANA, LIMÓN, FRESA, TORONJA,
FRAMBUESA, COCO, MANGA Y TAMARINDO

INFORMACIÓN NUTRICIONAL
Tamaño de la Porción: 2g (1 caramelo)
Porciones por envase: 90

Cantidad por porción:		% del valor diario*
Energía	40 kJ (10 kcal)	0%
Energía de la grasa	0 kJ (0 kcal)	0%
Grasa total	0g	0%
Colesterol	0mg	0%
Carbohidratos totales	2g	0%
Proteína	0g	0%

INGREDIENTES
Azúcar, glucosa, regulador de acidez (ácido cítrico),
saborizantes artificiales a sandía, maracuyá, limón,
fresa, uva, tamarindo, cereza, mango y naranjilla,
colorantes (amarillo 5, amarillo 6, azul 1, rojo 40 y
dióxido de titanio)

CONTIENE TARTRAZINA

ELABORADO POR:
CONFITERÍA CANDYFANTASY Cía. Ltda
Dir. Av. Shyris 109-155 y Naciones Unidas
Tel: 02 2626157
QUITO - ECUADOR
www.rockcandyartesanal.com

ROCK CANDY artesanal®
MIX DE FRUTAS
PESO NETO: 80g (40u de 2g c/u)

MANTENER EN UN AMBIENTE FRESCO Y SECO
TIEMPO MÁXIMO DE CONSUMO: 12 MESES

Fecha Elab:
Fecha de Venc:
Lote N°:
Reg San N°: 6398-ALN-0715
PVP:

Mucho mejor
Ecuador

ALTO en AZÚCAR
BAJO en SAL
no contiene GRASA

7 868000 552300

CARAMELOS Duros SURTIDOS CON POLVO
ÁCIDO SABOR A: SANDÍA, MARACUYÁ, CEREZA,
MANGO, LIMÓN, FRESA, UVA,
TAMARINDO Y NARANJILLA

INFORMACIÓN NUTRICIONAL
Tamaño de la Porción: 2g (1 caramelo)
Porciones por envase: 90

Cantidad por porción:		% del valor diario*
Energía	40 kJ (10 kcal)	0%
Energía de la grasa	0 kJ (0 kcal)	0%
Grasa total	0g	0%
Colesterol	0mg	0%
Carbohidratos totales	2g	0%
Proteína	0g	0%

INGREDIENTES
Azúcar, glucosa, regulador de acidez (ácido cítrico),
polvo ácido (ácido cítrico, azúcar pulverizada y sal),
saborizantes artificiales a sandía, maracuyá, limón,
fresa, uva, tamarindo, cereza, mango y naranjilla,
colorantes (amarillo 5, amarillo 6, azul 1, rojo 40 y
dióxido de titanio)

CONTIENE TARTRAZINA

ELABORADO POR:
CONFITERÍA CANDYFANTASY Cía. Ltda
Dir. Av. Shyris 109-155 y Naciones Unidas
Tel: 02 2626157
QUITO - ECUADOR
www.rockcandyartesanal.com

ROCK CANDY artesanal®
MIX DE ACIDOS
PESO NETO: 80g (40u de 2g c/u)

MANTENER EN UN AMBIENTE FRESCO Y SECO
TIEMPO MÁXIMO DE CONSUMO: 12 MESES

Fecha Elab:
Fecha de Venc:
Lote N°:
Reg San N°: 7021-ALN-0815
PVP:

Mucho mejor
Ecuador

ALTO en AZÚCAR
BAJO en SAL
no contiene GRASA

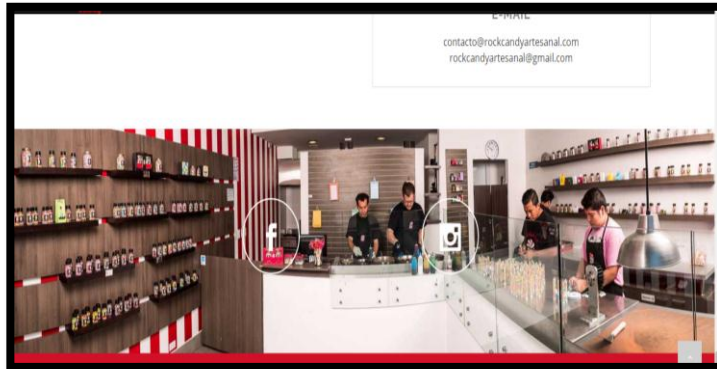
7 868000 552317

Fuente: CANDYFANTASY

2.2.3 Canales de distribución

El canal de distribución de la empresa CANDYFANTASY en la actualidad se suscribe a su punto de venta donde atiende al segmento minorista ubicado en la Avenida de los Shyris N36 y Naciones Unidas, planta baja del edificio Shyris Park. En el siguiente gráfico se puede apreciar el punto de venta:

GRÁFICO 2
PUNTO DE VENTA



Fuente: CANDYFANTASY

Conceptualmente *“la distribución minorista incluye las actividades relacionadas con la venta directa a sus consumidores, sin tener en cuenta intermediarios”* (KOTLER, 2011:448).

En el corto plazo CANDYFANTASY busca diversificar sus estrategias de marketing fundamentándose en la distribución, para aquello, desea generar el incremento de ventas, vía distribución a terceros que entreguen el producto al cliente final, sea en tiendas minoristas o puntos de venta. Como lo expresa Kotler, *“se recurre a mayoristas cuando resultan más eficaces en el desarrollo de las funciones de comercialización, ya que disponen de una mayor logística que les permite acceder al mercado meta”* (KOTLER, 2011:462).

De esta manera, incorporando la estrategia de distribución actual y la ejecución de la planificación, la empresa tendría los siguientes canales de distribución:

TABLA 13
 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	PROYECTO	ACTIVIDADES
Canal directo	La estrategia de canal directo busca establecer una relación comercial que genere valor agregada al portafolio de productos de la empresa	Construcción de un canal directo de comercialización	Capacitar al personal de ventas sobre las fuentes de comercialización
			Ajustar la cadena de abastecimiento y logística para aumentar la producción para comercializarlo directamente con el consumidor final
			Desarrollar medios de promoción y publicidad en el punto de venta final
			Generar indicadores para verificar el cumplimiento de metas del personal de ventas
Distribución intensiva	La distribución intensiva busca diversificar la segmentación y posicionamiento de la marca para acceder al mayor número de clientes	Generar distribución a través de intermediarios con conocimiento del mercado	Seleccionar los distribuidores que conozcan el territorio y el mercado objetivo
			Negociar cuotas de venta y rango de comisiones
			Definir distribuidores según el tipo de punto de venta

Fuente: Kotler - Candyfantasy
 Elaborado por: Cristina Flores

2.2.4 Logística internacional

Según PROECUADOR, para iniciar una negociación internacional es necesario prestar atención a las diferentes herramientas que se pueden utilizar, entre estas se encuentran:

- **Cotización de Exportación.-** A través de este documento el exportador e importador establecen derechos y obligaciones entre sí con el fin de evitar cualquier riesgo (PROECUADOR, 2013).

- Una cotización debe contener la siguiente información: característica del producto (medidas, materiales, peso, etc); formas de pago, datos de la mercadería; producto y embalaje (PROEcuador, 2013).
- **Factura Comercial.**- “la denominada factura comercial, nota de venta o recibo debe contener suficiente información para que se pueda determinar si la mercancía objeto de importación son admisibles y proceder a la correcta clasificación en el Sistema Arancelario Armonizado y determinar el arancel que debe ser cancelado” (PROEcuador, 2013).

2.2.5 Procesos y procedimientos de exportación

De acuerdo con lo establecido por la Aduana del Ecuador en su sitio web: http://www.aduana.gob.ec/pro/to_export.action, el proceso de exportación es el siguiente:

Registro de exportador

- A) Obtener el RUC, Registro Único del Contribuyente que otorga el Servicio de Rentas Internas (SRI), cuya función es registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar información a la Administración Tributaria. (PROEcuador, 2013)

El RUC corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos (SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, 2010).

- B) Obtener el certificado de firma digital o TOKEN, otorgado por las siguientes entidades y seguir los siguientes pasos:

Banco Central: <http://www.eci.bce.ec/web/guest/>

Security Data: <https://www.securitydata.net.ec/>

Los datos que se consignarán en la Declaración Aduanera de Exportación, DAE, según lo menciona la página web de la Aduana son:

- * Del exportador o declarante
- * Descripción de mercancía por ítem de factura
- * Datos del consignatario
- * Destino de la carga
- * Cantidades
- * Peso; y
- * Demás datos relativos a la mercancía.

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

- * Factura comercial original.
- * Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- * Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)

“Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación” (PROECUADOR, 2013).

Al exportar se le notificará el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser:

- * Canal de Aforo Documental
- * Canal de Aforo Físico Intrusivo
- * Canal de Aforo Automático

“Para el caso del Canal de Aforo Automático, la autorización de salida, entiéndase con ello la autorización para que se embarque, será automático al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias” (PROECUADOR, 2013).

“En el caso del Canal de Aforo Documental se designa al funcionario a cargo del trámite, al momento del ingreso de la carga, luego de lo cual procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades. En lo cual cualquier observación será registrada mediante el esquema de notificación

electrónico previsto en el nuevo sistema. Una vez cerrada la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada” (PROEcuador, 2013).

La empresa determinó que el Incoterm que más se apega a la negociación es el EXW (Ex-Works) utilizando el transporte aéreo. Este término significa la mínima obligación para el vendedor, puesto que no tiene ninguna obligación ante el comprador de formalizar un contrato de transporte y seguro. Sin embargo el vendedor debe proporcionar la información pertinente de seguro o de transporte para facilitar la contratación de estos servicios por parte del comprador (PROEcuador, 2013).

El vendedor debe entregar la mercancía poniéndola a disposición del comprador en el punto acordado y entregar la mercancía en la fecha acordada o dentro del plazo estimado. Dentro de sus obligaciones el vendedor debe cancelar todos los costos hasta que la mercancía se haya entregado al comprador, incluido el embalaje del producto.

2.2.6 Infraestructura de Transporte

Como se mencionó, para la exportación de los productos de confitería elaborados por CANDYFANTASY hacia Latinoamérica se ha considerado al transporte vía aérea como medio comercial debido al tiempo y seguridad en las entregas de la carga y el volumen de la carga a transportar no amerita utilizar un contenedor para embarcar los productos de la empresa. Los aeropuertos a donde llegarán los productos de confitería de la empresa se determinarán según la información analizada en el capítulo III.

2.3 DEMANDA NACIONAL Y EXTRANJERA

En este punto se analiza la demanda nacional con el cálculo del consumo aparente y la demanda extranjera de los productos de confitería elaborados en el Ecuador, se muestra a detalle los destinos de las exportaciones del país en el período de análisis.

2.3.1 Demanda nacional

Para determinar la demanda nacional se utiliza la fórmula del Consumo Aparente que es igual Producción más importaciones menos exportaciones, el resultado para el período 2010 – 2014 es el siguiente:

TABLA 14
CONSUMO APARENTE PERIODO 2010 – 2014

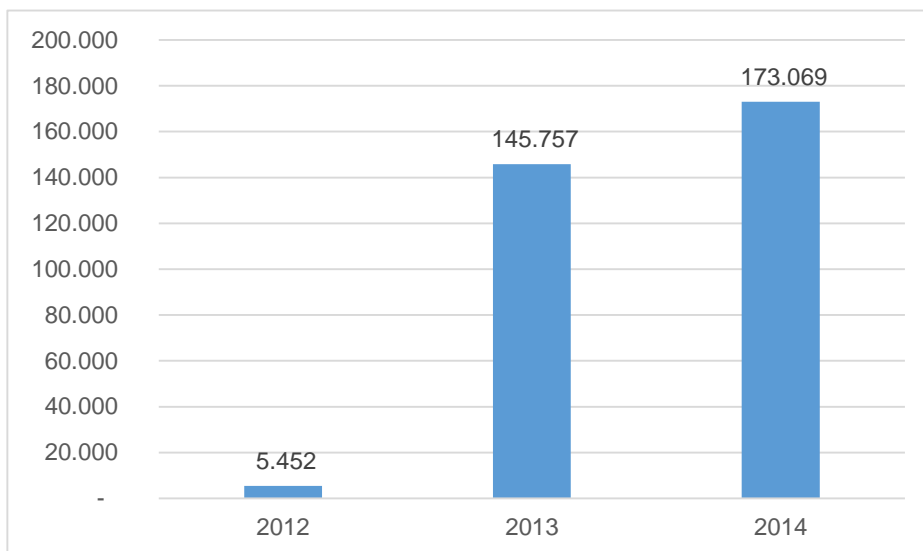
Años	Producción nacional	Importaciones	Exportaciones	Consumo aparente
2010	132.058.338	16.880.000	23.738.000	125.200.338
2011	124.091.232	22.871.000	29.548.000	117.414.232
2012	123.874.051	24.142.000	29.588.000	118.428.051
2013	129.336.588	26.496.000	29.863.000	125.969.588
2014	139.508.906	24.553.000	34.675.000	129.386.906

Fuente: Superintendencia de Compañías – Banco Central
Elaborado por Cristina Flores

El consumo aparente en el año 2014 tiene un valor de \$ 129.386.906, existe un crecimiento entre el año 2010 y 2014 de aproximadamente cuatro millones de dólares; es importante mencionar que el año 2011 y 2012 existió un decrecimiento, especial por la reducción de la producción nacional.

En el caso de las cifras de CANDYFANTASY, la demanda de productos de confitería en el período 2012 – 2014, son los siguientes:

GRÁFICO 3 VENTAS CANDYFANTASY



Fuente: CANDYFANTASY
Elaborado por: Cristina Flores

Como se aprecia en el gráfico anterior las ventas de la empresa han tenido un crecimiento sostenido, en el año 2012 la empresa fue creada y solo registra ventas en los meses de noviembre y diciembre.

En el año 2013 la demanda por los productos de la empresa tuvieron una facturación de \$ 145.757, para el año 2014 la demanda se incrementa en el 18% hasta alcanzar la cifra de \$ 173.069.

En lo que respecta a la demanda mensual, en el año 2013 y 2014 tiene las siguientes cifras:

TABLA 15
VENTAS CANDY FANTASY 2012 - 2014

	2012	2013	2014
Enero		3.834	15.506
Febrero		3.407	14.178
Marzo		4.629	8.107
Abril		9.535	11.456
Mayo		10.553	17.602
Junio		8.973	11.234
Julio		12.650	15.455

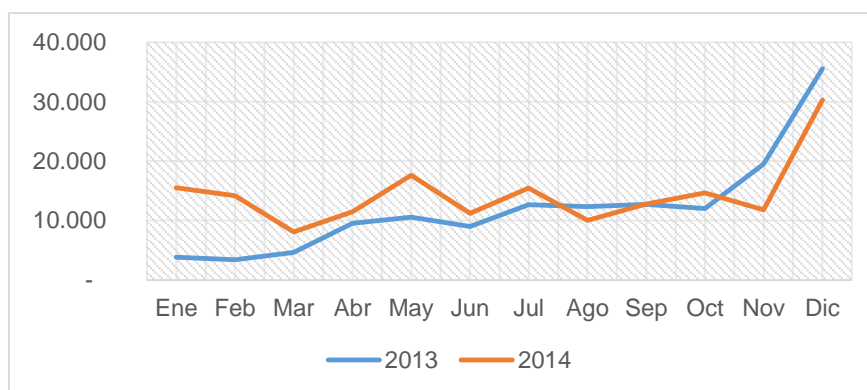
	2012	2013	2014
Agosto		12.347	10.014
Septiembre		12.714	12.762
Octubre		12.031	14.678
Noviembre	1.482	19.508	11.792
Diciembre	3.969	35.577	30.287

Fuente: CANDYFANTASY
Elaborado por: Cristina Flores

En la tabla anterior se puede apreciar un incremento en la demanda de los productos de la empresa investigada, entre el año 2013 y 2014. También evidencia que la concentración de las ventas se concentra en fechas especiales como navidad y día de la madre.

En el siguiente gráfico se puede observar la estacionalidad de la demanda en los últimos meses del año:

GRAFICO 4
VENTAS MENSUALES CANDYFANTASY



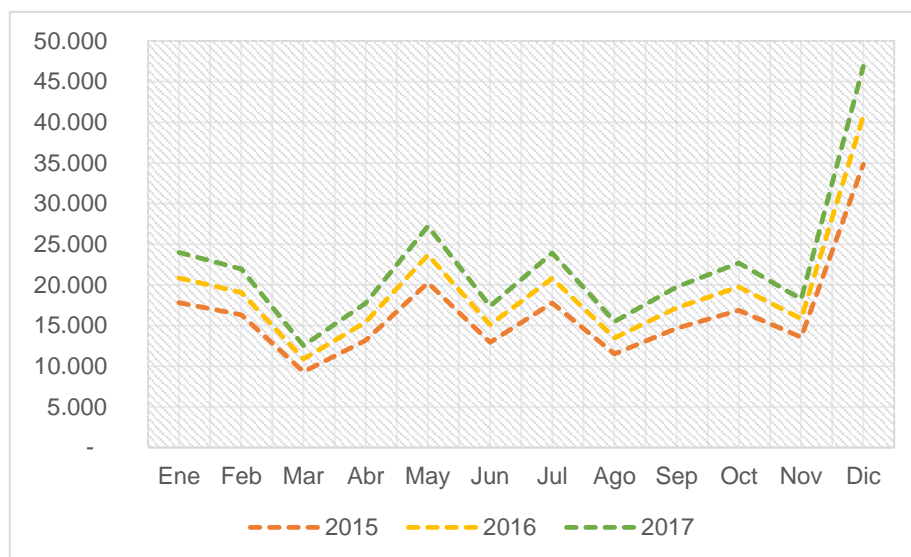
Fuente: CANDYFANTASY
Elaborado por: Cristina Flores

En el año 2013 la demanda tiene un despunte a partir del mes julio y en el mes de noviembre y diciembre se incrementa notablemente debido a la temporada navideña. En el año 2014, la demanda se estabiliza a partir del mes de abril y en diciembre nuevamente se incrementa debido a la misma temporada.

En cuanto a las proyecciones para el año 2015, 2016 y 2017, las mismas son optimistas en base a la acogida del producto en su mercado objetivo, es así

como se proyecta un crecimiento promedio de 15% anual en los siguientes años, como lo muestra el siguiente gráfico:

GRAFICO 5
PROYECCIÓN VENTAS MENSUALES CANDYFANTASY



Fuente: CANDYFANTASY
Elaborado por: Cristina Flores

2.3.2 Demanda internacional

La demanda internacional está compuesta por las exportaciones de la partida arancelaria en estudio medida en dólares FOB, como se detalla en la siguiente tabla:

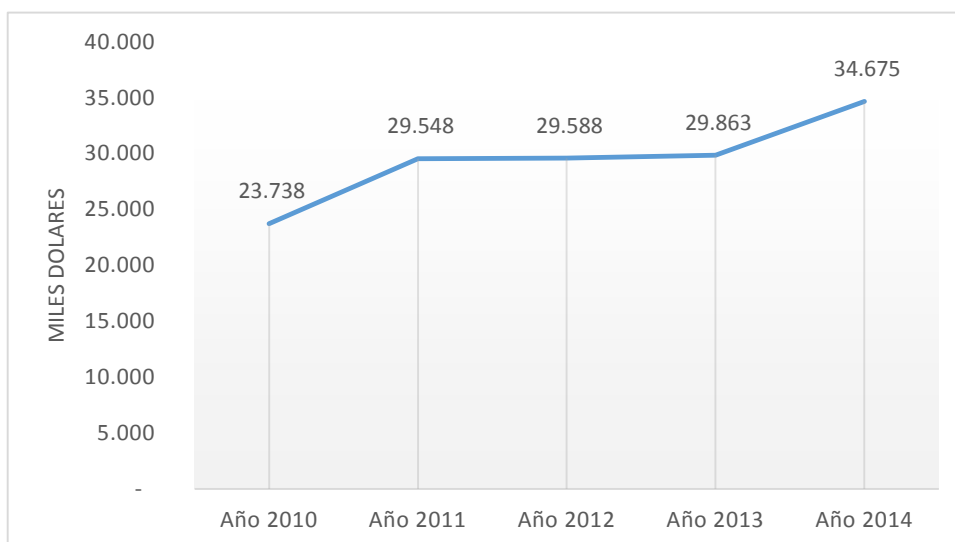
TABLA 16
VALOR EXPORTACIONES PARTIDA ARANCELARIA 1704.90.10

	Miles de dólares - FOB				
	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
Exportaciones	23.738	29.548	29.588	29.863	34.675
Tasa crecimiento		24,48%	0,14%	0,93%	16,11%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Cristina Flores

Las exportaciones del país han tenido un crecimiento estable en el período analizado, especialmente en los años 2011 y 2014, en el siguiente gráfico se visualiza el crecimiento de las exportaciones:

GRÁFICO 6
VALOR EXPORTACIONES PARTIDA ARANCELARIA 1704.90.10



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Cristina Flores

En lo que respecta a los principales exportadores del país, en la siguiente tabla se exponen la lista obtenida de la página web del Banco Central:

TABLA 17
EXPORTACIONES PARTIDA ARANCELARIA 1704.90.10

Exportadores
VASQUEZ ORTIZ EDGAR GUILLERMO
TRADEXMEGA S.A.
FERRERO DEL ECUADOR
GUAYATUNA
MONDELEZ ECUADOR
FEGAN LUCIO
UNIVERSAL SWEETS INDUSTRIES
EAGLECUADOR
CONFITECA
DIEZ ZAMBRANO NESTOR
ECUANAUTICA
ICAPEB

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Cristina Flores

Empresas como Confiteca y Ferrero, que son líderes en el mercado interno, también participan en el mercado externo, con sus exportaciones a los principales destinos de confites y golosinas elaborados en el país. En este sentido los países que adquieren productos ecuatorianos en el período 2010 – 2014, son principalmente mercados latinoamericanos, como es el caso de Brasil, Argentina, México y Colombia. En la siguiente tabla se muestra los destinos de las exportaciones del país y el porcentaje de participación:

TABLA 18
EXPORTACIONES POR PAÍS PARTIDA ARANCELARIA 1704.90.10

PAISES	MILES DE DOLARES - FOB									
	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
ALEMANIA	13,97	0,06	0,07	0,00	0,13	0,00	0,50	0,00	1,07	0,00
ARABIA SAUDITA	23,09	0,10	44,05	0,15	85,56	0,29	134,91	0,45	175,60	0,51
ARGENTINA	2.496,73	10,52	4.373,60	14,80	4.515,07	15,26	5.418,72	18,22	4.721,19	13,62
AUSTRALIA		-		-	10,07	0,03	78,94	0,27	84,04	0,24
BOLIVIA		-	72,65	0,25		-	7,15	0,02	24,73	0,07
BRASIL	9.361,74	39,44	13.065,37	44,22	15.864,29	53,62	16.875,26	56,74	17.986,48	51,89
CANADA	140,71	0,59	57,62	0,20		-		-	955,51	2,76
CHILE	544,12	2,29	520,13	1,76	653,08	2,21	1.062,53	3,57	945,45	2,73
COLOMBIA	303,47	1,28	525,97	1,78	717,95	2,43	1.039,45	3,50	2.039,14	5,88
COSTA RICA		-		-	9,31	0,03	0,30	0,00	1,48	0,00
CUBA	9,05	0,04		-	111,88	0,38		-	56,36	0,16
EMIRATOS ARABES UNIDOS	301,06	1,27	102,39	0,35	52,77	0,18	136,86	0,46	332,64	0,96
ESPAÑA	27,00	0,11	1,39	0,00	38,09	0,13	51,16	0,17	30,46	0,09
ESTADOS UNIDOS	611,97	2,58	166,69	0,56	208,24	0,70	162,01	0,54	528,55	1,52
GUATEMALA		-		-		-	4,18	0,01	45,73	0,13
FRANCIA	47,83	0,20		-		-		-		-
HAITI		-		-		-	37,74	0,13	28,91	0,08
HOLANDA	533,16	2,25	483,57	1,64	485,98	1,64		-	87,99	0,25
IRAK	39,19	0,17		-		-		-		-
IRLANDA	658,04	2,77	326,17	1,10		-	799,10	2,69	1.002,55	2,89
ISRAEL	278,33	1,17	441,46	1,49	445,04	1,50	453,21	1,52	651,37	1,88
ITALIA	186,80	0,79	124,49	0,42	176,71	0,60	119,38	0,40	316,40	0,91

PAISES	MILES DE DOLARES - FOB									
	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
KENIA	80,97	0,34	113,04	0,38	41,11	0,14	52,40	0,18	53,37	0,15
LETONIA	5,71	0,02		-		-		-		-
MEXICO	1.461,07	6,15	823,82	2,79		-	1.002,36	3,37	1.962,23	5,66
NIGERIA	62,31	0,26	4,10	0,01	29,82	0,10	125,09	0,42	107,28	0,31
NUEVA ZELANDA	22,54	0,09	14,57	0,05	23,88	0,08	5,92	0,02	8,88	0,03
OMAN	76,56	0,32	83,98	0,28	71,02	0,24		-	18,90	0,05
QATAR		-	4,80	0,02	11,40	0,04	5,10	0,02		-
PANAMA	124,21	0,52		-	6,48	0,02	9,60	0,03		-
PERU	764,59	3,22	839,17	2,84	695,29	2,35	829,15	2,79	588,01	1,70
POLONIA	4.154,41	17,50	4.913,87	16,63	1.391,99	4,70	1.008,25	3,39	1.567,51	4,52
PUERTO RICO	363,99	1,53	463,49	1,57	87,78	0,30		-	1,52	0,00
REPUBLICA DOMINICANA	4,07	0,02	70,74	0,24	5,49	0,02	11,49	0,04	93,67	0,27
SUDAFRICA, REP. DE	263,97	1,11	431,46	1,46	166,23	0,56		-		-
SUDAN	26,75	0,11	55,33	0,19	42,65	0,14		-		-
TRINIDAD Y TOBAGO	9,62	0,04		-	4,80	0,02		-		-
VENEZUELA	736,94	3,10	1.306,29	4,42	1.314,73	4,44	182,20	0,61		-
NICARAGUA		-	13,94	0,05	0,15	0,00		-	2,69	0,01
PARAGUAY		-		-		-	6,61	0,02	13,12	0,04
PORTUGAL	4,61	0,02		-		-		-	4,72	0,01
REINO UNIDO		-		-		-		-	34,01	0,10
RUSIA		-		-		-		-	4,30	0,01
URUGUAY		-	50,40	0,17	307,35	1,04	119,26	0,40	183,72	0,53
TOTAL	23.738,45	1,00	29.548,70	1,00	29.588,39	1,00	29.738,83	1,00	34.659,58	1,00

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Cristina Flores

El sector de confitería carece de información, sin embargo de los datos recopilados, podemos tener una visión amplia, en donde se observa que nuestros países vecinos son nuestros competidores, como en el caso puntual de Colombia, en donde el Ecuador importa en su gran mayoría caramelos de esta nación. Adicionalmente el mercado de los caramelos se centra en las empresas más grandes del país. Esto no quiere decir que CANDYFANTASY se encuentre en desventaja, ya que con el valor agregado, o el aspecto diferenciador es que todos sus productos son artesanales y personalizados, lo que favorece en el precio del producto.

Es necesario recalcar que con respecto al objetivo dos, la empresa en estudio cumple con las normas de calidad necesarias para la exportación de sus productos y que a través del análisis realizado se evidenció que es verdad que la competencia dentro del sector se enfoca en pocas empresas, sin embargo el factor diferenciador de ser artesanal y cumplir con normas establecidas, es una ventaja que debe ser aprovechada en este momento de expansión.

CAPITULO III

ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO: LATINOAMÉRICA

3.1 Situación actual del mercado latinoamericano

El mercado objetivo del proyecto de exportación de CANDYFANTASY es el mercado latinoamericano, el mismo que está compuesto por 26 países de habla hispana, francesa y portuguesa de América, abarca una diversidad de culturas, razas y religiones producto de un mestizaje entre las diversas poblaciones que llegaron hasta América procedentes de Europa, Asia y África, que han tenido una mezcla con las poblaciones locales.

Si se considera el tamaño de la población, Latinoamérica representó el 8,46% de la población mundial al año 2014 con 620 millones de habitantes, siendo los países con el mayor número de habitantes Brasil, México, Colombia, Argentina y Perú (UNITED NATIONS, 2015).

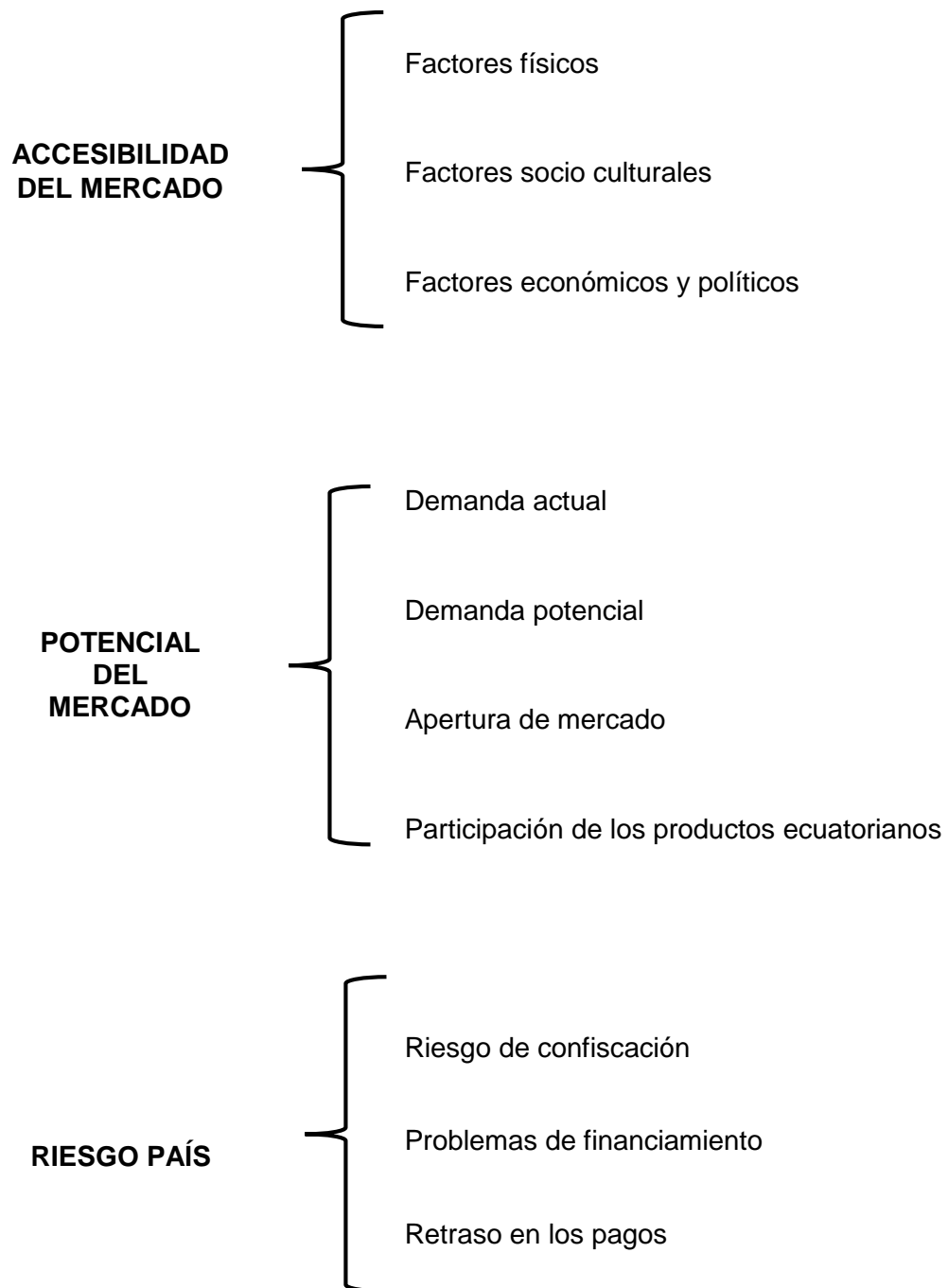
Las exportaciones del Ecuador al mercado latinoamericano representan el 30% del total de las exportaciones; porcentaje que ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, según cifras del Banco Central, considerando que las exportaciones en la región han crecido en promedio el 7% anual en el período entre el año 2007 y 2014.

En lo que respecta a la exportación de caramelo, el Ecuador tiene un importante intercambio comercial con Latinoamérica, ya que el 65% de las exportaciones tienen como destino países de la región, especialmente Brasil, México y Perú. Para realizar el análisis se escoge estos tres países por ser los principales destinos de las exportaciones de caramelo del Ecuador como se establece en este documento.

3.1.1 Matriz de selección de mercados internacionales

La matriz de selección de mercados internacionales es un instrumento que permite seleccionar un país de destino para la exportación de un determinado bien o servicio. La matriz se fundamenta en tres criterios principales, estos son:

accesibilidad del mercado, potencialidad del mercado y riesgo país. A su vez estos criterios se dividen en los subcriterios¹:



¹ Msc. Sotomayor, D., Tutoría N° 3, Dirección de Tesis.

El criterio de accesibilidad de mercados se concentra en la situación interna del país donde se realiza la evaluación, para esto se utiliza tres aspectos importantes, estos son: factores físicos, socio culturales y económico político.

Los factores físicos toman en cuenta lo relacionado con la infraestructura interna del país y cómo facilita el intercambio comercial de bienes y productos con otros países. Los factores culturales se concentran en la idiosincracia de cada país para de esta forma evaluar la negociación comercial con los posibles compradores. Los factores económicos y políticos relacionan el tamaño de la economía, riqueza de sus habitantes, subsidios, leyes y demás asuntos legales que pueden agilizar o entorpecer el intercambio comercial con el país de destino.

El potencial de mercado se involucra en el mercado objetivo del producto de exportación, con información referente a su tamaño, nivel de consumo, apertura de mercado, hábitos de consumo y demanda potencial. En este aspecto es importante evaluar la participación de las exportaciones del país en el mercado de destino y su potencialidad de crecimiento.

Con relación al riesgo país, la matriz de selección busca determinar la posibilidad de que un país no pueda cumplir con su compromiso de pago o los términos de negociación acordados previamente con el exportador. Lo que busca este factor es medir cuán arriesgada puede ser una inversión en un determinado país.

Posterior al análisis de los tres criterios mencionados, se ejecuta la valoración en base a la ponderación de cada factor de acuerdo al siguiente esquema:

TABLA 19
PONDERACIÓN MATRIZ SELECCIÓN

Criterios	Ponderación
ACCESABILIDAD DEL MERCADO	100%
Factores físicos	30%
Factores socioculturales	20%
Factores económicos políticos	50%
POTENCIALIDAD DEL MERCADO	100%
Demanda actual	25%
Demanda potencial	25%
Apertura mercado $((X+M)/PIB)$	25%
Participación de los productos ecuatorianos en el total de importaciones del país	25%
RIESGO PAÍS	100%
Riesgo de confiscación	30%
Problemas de financiamiento	30%
Retrasos en los pagos	40%

Fuente: MSc. David Sotomayor
Elaborado por: Cristina Flores

Cada país recibe una calificación entre 1 y 5, siendo uno la menor y cinco el mayor puntaje posible, esta calificación es multiplicada por la ponderación y se obtiene la calificación final de cada país por cada sub criterio, al final se procede a sumarlo y se obtiene el total por país.

A continuación se presente el detalle de cada factor y la respectiva justificación de la puntuación que se asignó a cada país.

3.1.2 Accesibilidad de mercado

Factores físicos

México.- *“el país cuenta hoy día con un importante activo nacional en materia de infraestructura de conectividad, representado por 117 puertos marítimos, las redes carreteras que superan los 370 mil kilómetros, las vías ferroviarias cercanas a 27 mil kilómetros y los 76 aeropuertos de relevancia, que junto con instalaciones complementarias como las 49 aduanas y las 66 terminales ferroviarias y de articulación intermodal, permiten al país soportar el volumen creciente de intercambios de comercio exterior, al tiempo que por su amplia cobertura posibilitan también la distribución interna de bienes y mercancías”.* (TRADE & LOGISTICS INNOVATION CENTER, 2015).

Los principales accesos para los productos ecuatorianos lo constituyen los puertos marítimos de Veracruz y Manzanillos en el Pacífico mexicano, en el caso de terminales aéreas estas llegan al Aeropuerto Internacional de Ciudad de México, existen vuelos directos desde la ciudad de Quito y con conexiones a través de Bogotá, Ciudad de Panamá, San José de Costa Rica y Lima.

Brasil.- este país es el de mayor extensión en la región latinoamericana y por lo tanto es el de mayor infraestructura, es importante mencionar que la mayoría del territorio brasileño se encuentra ocupado por la selva amazónica, lo que limita sus accesos en la región oriental del país. Ante esta situación, la conectividad se concentra en la región costanera del Atlántico, especialmente en las regiones de São Paulo y Río de Janeiro. La red de carreteras del Brasil es la cuarta mayor extensión a nivel mundial, cuenta con 1,6 millones de kilómetros, la conexión BR-101 es la carretera más grande del país y conecta las principales ciudades. (KAIPPER, 2014). En cuanto a su infraestructura aeroportuaria, el país cuenta con 15 aeropuertos de primera categoría, siendo el aeropuerto de São Paulo el que mayor número de carga y pasajeros recibe anualmente. En cuanto a la conexión aérea entre Ecuador y Brasil, existen vuelos semanales directos que los realiza Tame, adicionalmente existe conexión aérea a través de Lima, Bogotá y Ciudad de Panamá.

Perú.- es el único país de los analizados con el cual existe una conexión directa a través de carretera, este es un valor agregado para la exportación de productos de confitería. El país tiene 137 mil kilómetros de carretera, conexiones marítimas con el Ecuador a través del puerto de Callao y Paita. En cuanto a la conexión aérea existen diversas frecuencias diarias con Lima con varias líneas comerciales. (MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES DE PERÚ, 2015)

Factores socio culturales

México.- el idioma principal del país es el español, su población esta constituida en su mayoría por mestizos y población indígena, en términos de religión prevalece el credo católico. Para los mexicanos es importante la confianza en una relación de negocios, el contacto físico y la cordialidad son esenciales para ganar confianza y comprensión (PROECUADOR, 2015).

Brasil.- el idioma principal del país es el portugués, la población está constituida por diversas culturas dado el tamaño de Brasil, cada región tiene sus características culturales, gastronomía y modo de hablar. Para el consumidor brasileño es muy importante el precio y es muy afecto a las promociones. El importador brasileño apreciará recibir toda la información técnica y comercial del producto y el precio, inclusive la clasificación aduanera NCM, pues con estos datos tendrá condiciones de realizar una simulación de declaración de importación que incluya los impuestos, tasas, almacenamiento, gastos portuarios, pudiendo llegar más rápidamente a la conclusión final sobre la compra. De esa forma, el exportador deberá tener disponible toda la información sobre el producto (PROECUADOR, 2015).

Perú.- Las personas de negocios peruanos tienen gran facilidad para interrelacionarse con sus pares del exterior. Cuando los peruanos asisten a eventos comerciales en el extranjero logran un acercamiento en las primeras conversaciones. Ese mismo acercamiento se da cuando el extranjero visita el Perú, sea por negocios o por turismo. Para los peruanos, atender adecuadamente al visitante extranjero es importante, no solo por el negocio, sino como un tema social y de educación. Igualmente, espera ser tratado de similar manera en sus viajes al extranjero, se siente a gusto recibiendo invitaciones, como medio para generar mayor confianza con la contraparte (PROECUADOR, 2015).

Factores económicos políticos

México.- el Producto Interno Bruto (PIB) del país es 1.2 billones de dólares según cifras del año 2014, su PIB per capita es 10 mil dólares y su tasa de crecimiento del PIB es 2,4% de acuerdo a las cifras de la Oficina de Estadísticas de México. En el mes de octubre de 2015, el tipo de cambio en relación es 16,5

pesos por cada dólar, la inflación anual es 2,4%. La economía mexicana es diversificada y tiene una alta concentración en la dinámica comercial externa especialmente con su relación hacia los Estados Unidos. El índice de incidencia de la pobreza está en un 53,2% que es uno de los más altos de América. En cuanto al tema político, México goza de una estabilidad democrática y alternabilidad en sus gobernantes (BANCO MUNDIAL, 2015).

Brasil.- la economía de Brasil es una de las dinámicas de la región y una de las mayores del planeta, se constituye junto con China e India en las economías emergentes de mas rápido crecimiento. El PIB alcanza los 2.2 billones de dólares y el PIB per cápita es 11.157 en el año 2014. La inflación anual de Brasil alcanza 9,49% en el mes de octubre de 2015 y su tipo de cambio por dólar es 3,7 reales. La tasa de desempleo alcanza el 6% de la población económicamente activa. El índice de incidencia de la pobreza está en 7,4%; sin embargo existe una diferencia entre clases sociales marcadas significativamente. En el aspecto político, Brasil es gobernada por varios años por gobiernos de tendencia socialista que han impulsado cambios en el clase media del país. (BANCO MUNDIAL, 2015).

Perú.- en este tema la economía peruana tiene un menor tamaño que los países analizados anteriormente, el PIB es 208 mil millones de dólares, su PIB per cápita rodea los 12.000 dólares. El crecimiento del país ha sido sostenido durante la última década respaldado por las exportaciones de materia prima. La inflación peruana acumulada en el año 2015 es 3% y su tasa de cambio por dólar es 3.300 soles. Su índice de incidencia de la pobreza es de 22,7%. (BANCO MUNDIAL, 2015).

3.1.3 Potencial del mercado

Para determinar el potencial del mercado se emplea el análisis de la demanda actual, demanda potencial, apertura comercial de mercado y participación de los productos ecuatorianos en el total de importaciones de los países analizados.

Demanda actual

México.- según cifras del año 2014, las importaciones de México son en valor FOB \$ 92.611.925 y 39.689.526 kilogramos, estas provienen de los siguientes países:

TABLA 20
 IMPORTACIONES TOTALES DE MÉXICO PARTIDA 1704.90.10 - 2014

Importaciones México	Valor FOB \$	%
Total	92.611.925	100%
Estados Unidos	43.245.433	47%
Guatemala	18.576.763	20%
China	14.105.445	15%
Canadá	3.271.449	4%
España	3.210.938	3%
Otros	10.201.897	11%

Fuente: Comtrade – Naciones Unidas
 Elaborado por: Cristina Flores

Como se puede observar en los datos anteriores, el 71% de las importaciones de México provienen de países cercanos, como Estados Unidos, Canadá y Guatemala, estos representan una importante fuente de productos de confitería.

Brasil.- las importaciones de la partida arancelaria en estudio determinan que el tamaño del mercado sea menor que México, a pesar de tener mayor número de habitantes, esto implica que tienen alta participación de producto nacional. Las cifras de importaciones son las siguientes:

TABLA 21
 IMPORTACIONES BRASIL PARTIDA 1704.90.10 - 2014

Importaciones Brasil	Valor FOB \$	%
Total	40.457.379	100%
Ecuador	19.474.717	48%
Bélgica	4.794.370	12%

China	4.631.782	11%
Alemania	2.818.520	7%
España	1.754.303	4%
Otros	6.983.687	17%

Fuente: Comtrade – Naciones Unidas
Elaborado por: Cristina Flores

Las cifras presentadas muestran que el Ecuador es el principal proveedor de caramelo en el Brasil con el 48% de las importaciones en valor FOB, seguido por Bélgica y China con cifras muy por debajo de las exportaciones ecuatorianas. Esta es una potencialidad para que continúen las exportaciones de productos de confitería.

Perú.- el mercado peruano de importaciones de artículos de confitería tiene un amplio dominio de productos colombianos. Esto se confirma con los datos presentados en la siguiente tabla en donde los productos de confitería procedentes de Colombia tienen una participación en el mercado peruano del 58%, seguido muy de lejos por las importaciones de China y Brasil.

TABLA 22
IMPORTACIONES PERÚ PARTIDA 1704.90.10 - 2014

Importaciones Perú	Valor FOB \$	%
Total	29.717.916	100%
Colombia	17.303.414	58%
China	3.392.574	11%
Brasil	1.973.370	7%
Argentina	1.595.738	5%
Guatemala	1.589.495	5%
Otros	3.863.325	13%

Fuente: Comtrade – Naciones Unidas
Elaborado por: Cristina Flores

Demanda potencial

La demanda potencial se toma en cuenta la partida ampliada o partida de sistema armonizado, este se trata de la partida con seis dígitos. Es la más usada a nivel mundial. La partida 1704.90 corresponde a todos los artículos de confitería, repostería y golosinas exceptuando los productos derivados del chocolate.

Con estas cifras se puede obtener una mejor panorámica de la evolución del mercado. Es así como se presentan cifras de los últimos cinco años y en base a estas cifras se construyen las tendencias del mercado para el período 2016 - 2019. La intención del análisis es conocer la potencialidad de diversificación de mercado.

Las cifras que se presentan corresponden únicamente a valores FOB en dólares estadounidenses.

México.- según cifras del período comprendido entre el año 2010 y 2014, las importaciones de México de la partida arancelaria 1704 son las siguientes:

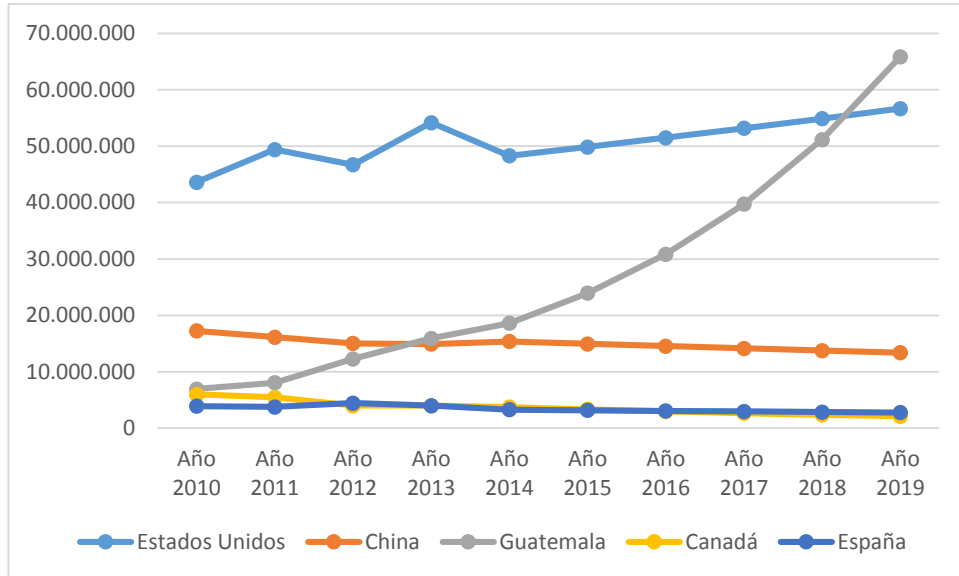
TABLA 23
IMPORTACIONES MÉXICO PARTIDA 1704.90

País origen	Valor FOB \$						Proyección Valor FOB \$			
	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Estados Unidos	43.607.140	49.418.558	46.698.367	54.186.458	48.303.303	49.873.177	51.494.073	53.167.649	54.895.616	56.679.743
China	17.234.160	16.134.071	15.023.372	14.917.307	15.366.858	14.945.816	14.536.310	14.138.024	13.750.651	13.373.891
Guatemala	6.928.600	8.053.328	12.265.808	15.919.582	18.596.643	23.949.913	30.844.188	39.723.064	51.157.832	65.884.238
Canadá	5.975.563	5.451.752	3.976.162	3.969.424	3.713.170	3.319.041	2.966.747	2.651.846	2.370.370	2.118.771
España	3.885.307	3.746.418	4.425.689	3.969.708	3.267.310	3.157.524	3.051.427	2.948.896	2.849.809	2.754.052

Fuente: Comtrade – Naciones Unidas
Elaborado por: Cristina Flores

Al igual que en la demanda actual, el principal proveedor de la partida en análisis es Estados Unidos, seguido de China y Guatemala. Para conocer la tendencia en las cifras se muestra el siguiente gráfico:

GRÁFICO 7
IMPORTACIONES MEXICO PARTIDA 1704.90



Fuente: Comtrade – Naciones Unidas
Elaborado por: Cristina Flores

La tendencia del gráfico muestra que las importaciones de Guatemala tienen un notable crecimiento y las importaciones de Estados Unidos se mantienen estables. El resto de países tienen un decrecimiento de las importaciones, lo que indica que Guatemala ha captado mayor mercado que el resto de sus competidores.

Brasil.- según cifras del período comprendido entre el año 2010 y 2014, las importaciones de Brasil de la partida arancelaria 1704.90 y las tendencias respectivas son las siguientes:

TABLA 24
IMPORTACIONES BRASIL PARTIDA 1704.90

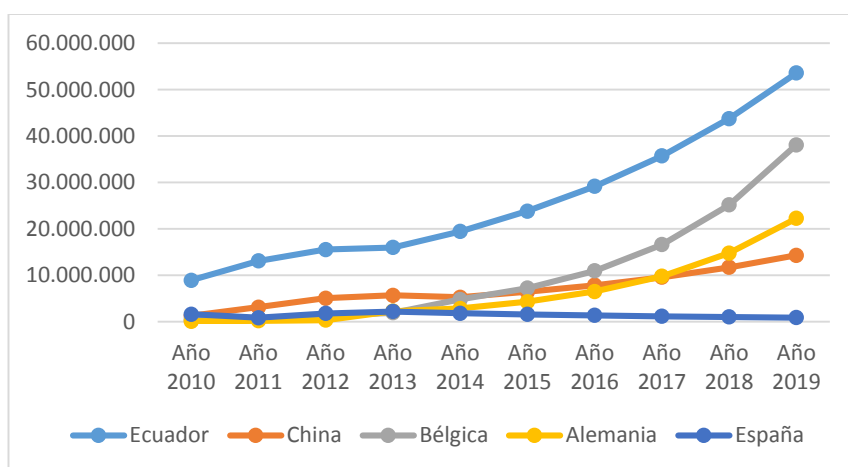
País origen	Valor FOB \$					Proyección Valor FOB \$				
	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Ecuador	8.944.035	13.118.551	15.548.396	16.029.369	19.474.717	23.845.979	29.198.406	35.752.230	43.777.115	53.603.251
China	1.287.191	3.146.198	5.067.366	5.685.474	5.283.114	6.448.639	7.871.295	9.607.808	11.727.418	14.314.643
Bélgica	426.096	647.858	1.296.993	1.954.505	4.794.370	7.257.242	10.985.295	16.628.451	25.170.501	38.100.611
Alemania	130.704	213.017	348.140	2.282.088	2.868.441	4.322.772	6.514.466	9.817.372	14.794.888	22.296.061

España	1.637.858	865.427	1.798.767	2.216.121	1.850.444	1.600.883	1.384.980	1.198.194	1.036.599	896.798
--------	-----------	---------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	---------

Fuente: Comtrade – Naciones Unidas
Elaborado por: Cristina Flores

En el caso de la partida 1704.90 Ecuador continua como el principal proveedor del mercado brasileño, seguido de China que se ubica en el segundo lugar y Bélgica. El dinamismo de este mercado se puede apreciar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 8
IMPORTACIONES BRASIL PARTIDA 1704.90



Fuente: Comtrade – Naciones Unidas
Elaborado por: Cristina Flores

El mercado potencial ha tenido un crecimiento de 176% entre el año 2010 y 2014, de los principales proveedores todos han tenido porcentajes de crecimiento entre 13% de España hasta 2095% de Alemania. En cuanto al liderazgo del mercado, Ecuador se mantiene en el liderazgo en los años analizados.

Perú.- según cifras del período comprendido entre el año 2010 y 2014, las importaciones de Perú de la partida arancelaria 1704.90.10 y la tendencia del mercado son las siguientes:

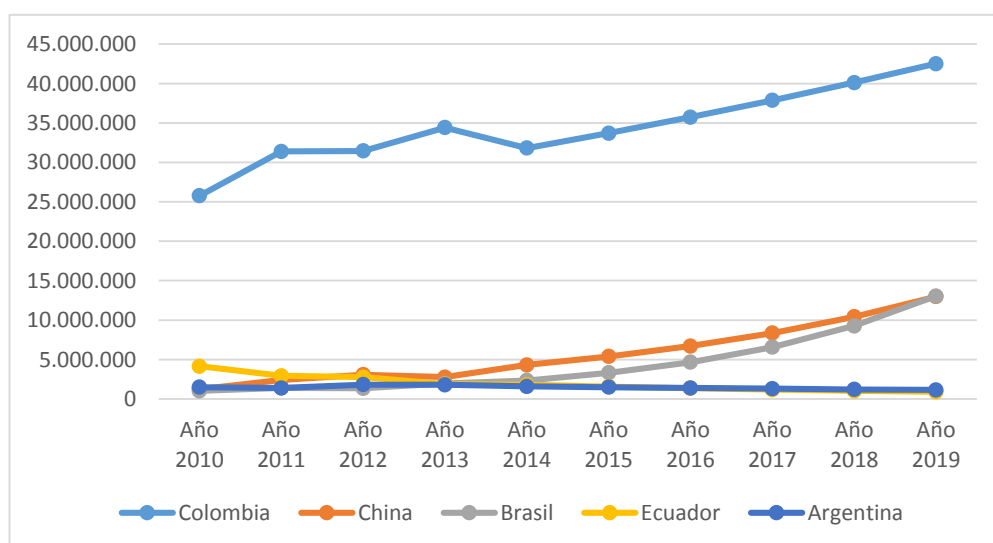
TABLA 25
IMPORTACIONES PERÚ PARTIDA 1704.90

País origen	Valor FOB \$						Proyección Valor FOB \$			
	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Colombia	25.758.951	31.386.759	31.444.584	34.409.314	31.807.215	33.707.572	35.721.468	37.855.686	40.117.415	42.574
China	1.250.954	2.400.034	3.071.539	2.778.453	4.318.665	5.382.081	6.707.349	8.358.947	10.417.231	12.940
Brasil	1.019.381	1.410.223	1.359.610	1.949.386	2.351.282	3.312.009	4.665.287	6.571.510	9.256.610	13.034
Ecuador	4.151.820	2.936.370	2.762.296	1.872.795	1.801.815	1.567.619	1.363.863	1.186.591	1.032.360	898.176
Argentina	1.490.325	1.383.397	1.820.829	1.801.153	1.595.738	1.491.164	1.393.442	1.302.125	1.216.792	1.137.052

Fuente: Comtrade – Naciones Unidas
Elaborado por: Cristina Flores

En el caso de la partida 1704.90 Colombia es el principal del mercado peruano, seguido de China y Brasil; en el caso de Ecuador se encuentra en la cuarta posición en relación al valor FOB exportado hacia Perú, muestra un claro decrecimiento desde el año 2010 hasta el año 2014, esto se puede apreciar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 9
IMPORTACIONES PERÚ PARTIDA 1704.90



Fuente: Comtrade – Naciones Unidas
Elaborado por: Cristina Flores

El mercado de la partida arancelaria 1704.90 ha crecido en el 24% en el período entre el año 2010 y 2014, en este tiempo el mercado ha sido liderado ampliamente por el producto colombiano, seguido de los productos provenientes de China y Argentina. En el caso de Ecuador es el único país que ha perdido mercado, aproximadamente a decrecido en el 57% en el período analizado.

3.1.4 Apertura de mercado

Para otorgar la calificación de apertura de mercado se utiliza la relación de las exportaciones e importaciones en relación con el Producto Interno Bruto del país. La tabla muestra la siguiente información:

TABLA 26
APERTURA COMERCIAL – Cifras en millones dólares 2014

	Exportaciones (X)	Importaciones (M)	X + M	PIB	(X+M) / PIB
Brasil	225.100	229.060	454.160	2.243.000	20%
México	397.535	399.977	79.7512	1.290.000	62%
Perú	38.161	42.191	80.352	208.200	39%

Fuente: Comtrade – Naciones Unidas
Elaborado por: Cristina Flores

El país con mayor apertura comercial es México, ya que el 62% de su Producto Interno Bruto responde a actividades de comercio exterior; seguido por Perú con el 39% y Brasil 20%. Estas cifras son comprensibles ya que México tiene un fuerte relación con Estados Unidos y Canadá, además de participar de varios acuerdos comerciales con países de Asia y Europa.

La calificación otorgada es 5 para México, 4,5 para Perú y 4 para Brasil.

3.1.5 Participación productos ecuatorianos

La participación de los productos ecuatorianos en las importaciones de los países analizados es la siguiente:

TABLA 27
PARTICIPACIÓN PRODUCTOS ECUATORIANOS EN TOTAL
IMPORTACIONES POR PAÍS – Cifras en dólares 2014

País	Importaciones – Valor FOB	Porcentaje
Brasil	142.850.000	0,06%
México	164.790.000	0,04%
Perú	1.773.890.000	4,20%

Fuente: Comtrade – Naciones Unidas
Elaborado por: Cristina Flores

El país con el que Ecuador mantiene una mayor relación comercial es Perú, se otorga una calificación de 5, Brasil y México comparten cifras similares por lo que se otorga calificación de 4,5 a cada uno.

Riesgo país

Para establecer la calificación de Riesgo país se utilizan los indicadores de la calificación de riesgo de los bonos soberanos de los países en estudio, la Inversión Extranjera Directa como porcentaje del PIB y el índice de riesgo país (EMBI).

México.- el país cuenta con una calificación de riesgo emitida por las instituciones financieras internacionales como el banco de inversión JP Morgan de A3, esto le otorga una calificación de inversión y demuestra una estabilidad en sus bonos soberanos. Es decir no tiene problemas de financiamiento.

En cuanto a la inversión extranjera directa como porcentaje del PIB es 2% y tiene un valor nominal de 22 mil millones de dólares en el año 2014. Esto le otorga una calificación de 4,5 en riesgo de confiscación.

El indicador de riesgo país conocido como el índice EMBI de México es 273 puntos porcentuales, esto otorga la calificación de 4,5 en retraso en los pagos.

Brasil.- el país cuenta con una calificación de riesgo emitida por las instituciones financieras internacionales como el banco de inversión JP Morgan de A3, esto le otorga una calificación de inversión y demuestra una inestabilidad en sus bonos soberanos. Esto le otorga una calificación de 5 en problemas de financiamiento.

En cuanto a la inversión extranjera directa como porcentaje del PIB es 4% y tiene un valor nominal de 9 mil millones de dólares en el año 2014. Esto le otorga una calificación de 5 en riesgo de confiscación.

El indicador de riesgo país conocido como el índice EMBI de Brasil es 418 puntos porcentuales, esto otorga la calificación de 5 en retraso en los pagos.

Perú.- el país cuenta con una calificación de riesgo emitida por las instituciones financieras internacionales como el banco de inversión JP Morgan de Baa3, esto le otorga una calificación especulativa de inversión y demuestra una inestabilidad en sus bonos soberanos. Esto le otorga una calificación de 3,5 en problemas de financiamiento.

En cuanto a la inversión extranjera directa como porcentaje del PIB es 4% y tiene un valor nominal de 96 mil millones de dólares en el año 2014. Esto le otorga una calificación de 5 en riesgo de confiscación.

El indicador de riesgo país conocido como el índice EMBI de Perú es 418 puntos porcentuales, esto otorga la calificación de 4 en retraso en los pagos.

Los resultados obtenidos en la matriz de selección de mercados internacionales es la siguiente: Perú 13,75 puntos, México 13,43 y Brasil 12,63 como se muestra la tabla a continuación:

TABLA 28
MATRIZ SELECCIÓN MERCADOS INTERNACIONALES

MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES							
Criterios	Ponderación	Calificación	BRASIL	Calificación	MEXICO	Calificación	PERU
ACCESABILIDAD DEL MERCADO	100%		4,25		4,85		5
Factores físicos	30%	4,0	1,2	4,5	1,4	5,0	1,5
Factores socioculturales	20%	4,0	0,8	5,0	1,0	5,0	1,0
Factores económicos políticos	50%	4,5	2,3	5,0	2,5	5,0	2,5
POTENCIALIDAD DEL MERCADO	100%		4,63		4,38		4,25
Demanda actual	25%	5,0	1,3	3,5	0,9	3,5	0,9
Demanda potencial	25%	5,0	1,3	4,5	1,1	4,0	1,0
Apertura mercado ((X+M)/PIB)	25%	4,0	1,0	5,0	1,3	4,5	1,1
Participación de los productos ecuatorianos en el total de importaciones del país	25%	4,5	1,1	4,5	1,1	5,0	1,3
RIESGO PAÍS	100%		4,2		4,7		5,0
Riesgo de confiscación	30%	5,0	1,5	4,5	1,4	5,0	1,5
Problemas de financiamiento	30%	3,5	1,1	5,0	1,5	5,0	1,5
Retrasos en los pagos	40%	4,0	1,6	4,5	1,8	5,0	2,0

	PONDERACIÓN	BRASIL	MEXICO	PERU
ACCESABILIDAD DEL MERCADO	50%	2,13	2,43	2,50
POTENCIALIDAD DEL MERCADO	30%	1,39	1,31	1,28
RIESGO PAÍS	20%	0,83	0,93	1,00
CALIFICACIÓN MEDIA PONDERADA		4,34	4,67	4,78

Elaborado por: Cristina Flores

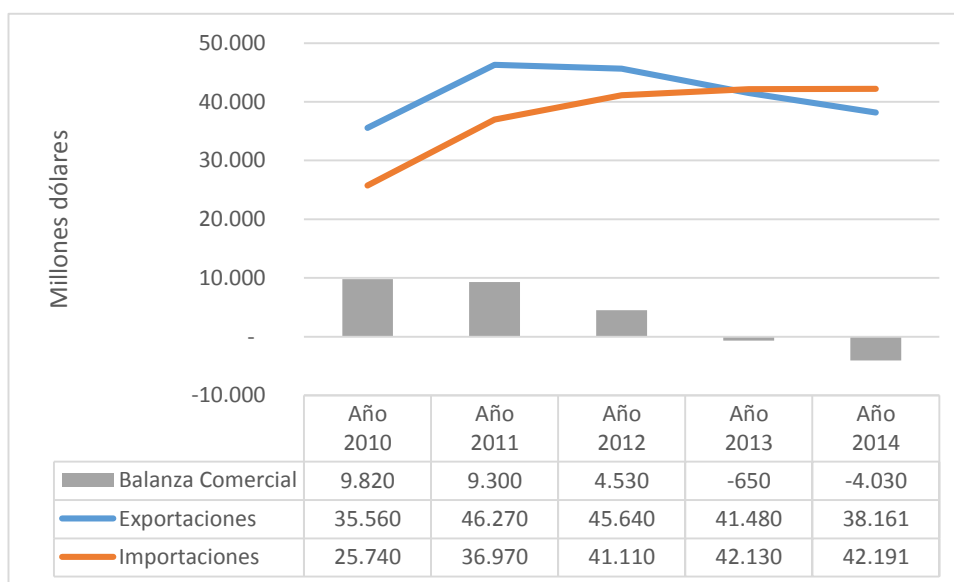
3.1.6 Desempeño económico

Con el fin de tener un panorama más amplio, se presenta a continuación información adicional de cada uno de los países analizados anteriormente:

Perú.- En el caso peruano, según información del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI, 2015), el país tiene una población de 30,38 millones de personas en el año 2014. De este número de personas el 54% corresponde a la Población Economicamente Activa, esto es 16,39 millones de personas en el mismo año. La población en situación de pobreza se encuentra en 6,9 millones de personas y el porcentaje de disminución de pobreza entre el año 2010 y 2014 es 3%, ya que el porcentaje de personas en situación de pobreza se redujo de 26% en el año 2010 a 23% en el año 2014.

Con relación a las cifras del comercio exterior de Perú, éstas se presentan en el siguiente gráfico:

**GRÁFICO 10
COMERCIO EXTERIOR PERÚ**



Fuente: Comtrade – Naciones Unidas
Elaborado por: Cristina Flores

Las exportaciones tienen una tendencia decreciente a partir del año 2011. Por el contrario las importaciones tienen un crecimiento constante, a pesar que a

partir del año 2011 estos porcentajes de crecimiento son menores. Esto se debe esencialmente a la disminución de las materias primas, especialmente los minerales que son los principales productos de exportación como se muestra en la siguiente tabla:

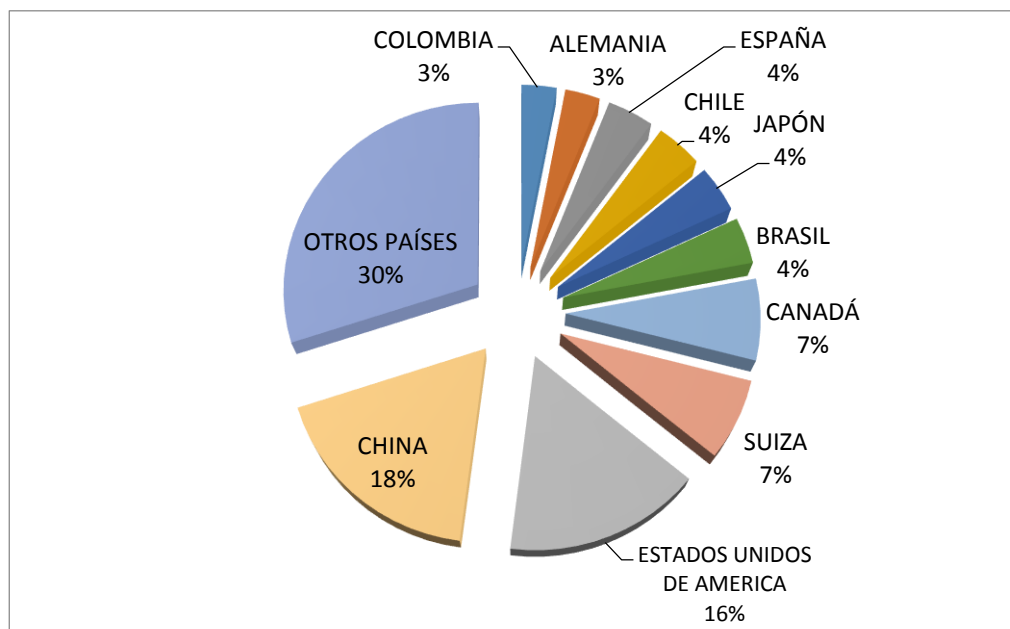
TABLA 29
PRODUCTOS EXPORTACIÓN PERÚ

PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR PERÚ								
MILES USD FOB								
SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN	2010	2011	2012	2013	2014	TCPA (2010-2014)	PART 2014
2603.00	Minerales de cobre y sus concentrados.	6.156.811,00	7.796.655,00	8.426.359,00	7.601.503,00	6.834.679,00	2,65%	17,91%
7108.12	Oro en bruto, excepto en polvo, para uso no monetario.	7.725.427,00	9.930.781,00	9.541.230,00	8.028.191,00	5.576.104,00	-7,83%	14,61%
7403.11	Catodos y secciones de catodos, de cobre refinado.	2.526.695,00	2.743.862,00	1.965.357,00	2.103.221,00	1.860.073,00	-7,37%	4,87%
2710.12	Aceites livianos ligeros y preparaciones.	-	-	1.643.319,00	1.741.822,00	1.712.018,00	-	4,49%
2710.19	Otros aceites de petróleo y preparaciones.	1.091.205,00	1.490.836,00	1.661.632,00	1.559.081,00	1.573.972,00	9,59%	4,12%
2301.20	Harina, polvo y pellets de pescado o de crustáceos, moluscos u otros.	1.623.029,00	1.781.684,00	1.797.799,00	1.382.308,00	1.352.846,00	-4,45%	3,55%
2608.00	Minerales de zinc y sus concentrados.	1.478.185,00	1.182.876,00	1.041.102,00	1.038.301,00	1.166.657,00	-5,75%	3,06%
2607.00	Minerales de plomo y sus concentrados.	1.277.256,00	1.783.057,00	1.996.124,00	1.144.997,00	1.010.829,00	-5,68%	2,65%
2711.11	gas natural licuado	283.537,00	1.283.510,00	1.330.561,00	1.371.836,00	786.367,00	29,05%	2,06%
0901.11	Café sin tostar, sin descafeinar.	886.640,00	1.580.371,00	1.019.972,00	695.332,00	728.630,00	-4,79%	1,91%
2601.11	Minerales de hierro y sus concentrados sin aglomerar.	447.392,00	1.023.139,00	856.411,00	856.807,00	646.705,00	9,65%	1,69%
0806.10	Uvas frescas.	184.597,00	300.804,00	365.393,00	449.889,00	632.453,00	36,05%	1,66%
2709.00	Aceites crudos de petróleo o de minerales bituminosos.	505.068,00	574.246,00	578.624,00	537.896,00	496.337,00	-0,43%	1,30%
8001.10	Estaño en bruto, sin alea.	283.106,00	136.170,00	259.661,00	193.464,00	477.883,00	13,96%	1,25%
1504.20	Aceites y grasas de pescado y sus fracciones, excepto los aceites de H.	274.245,00	332.600,00	541.665,00	342.868,00	395.012,00	9,55%	1,04%
	Los demás productos	10.461.875,00	13.695.494,00	12.920.971,00	12.824.173,00	12.911.291,00	5,40%	33,83%
	TOTAL	35.205.068,00	45.636.085,00	45.946.180,00	41.871.689,00	38.161.856,00	2,04%	100%

Fuente: PROECUADOR
Elaborado por: Cristina Flores

Los destinos de las exportaciones peruanas se establecen en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 11
DESTINO EXPORTACIONES PERÚ

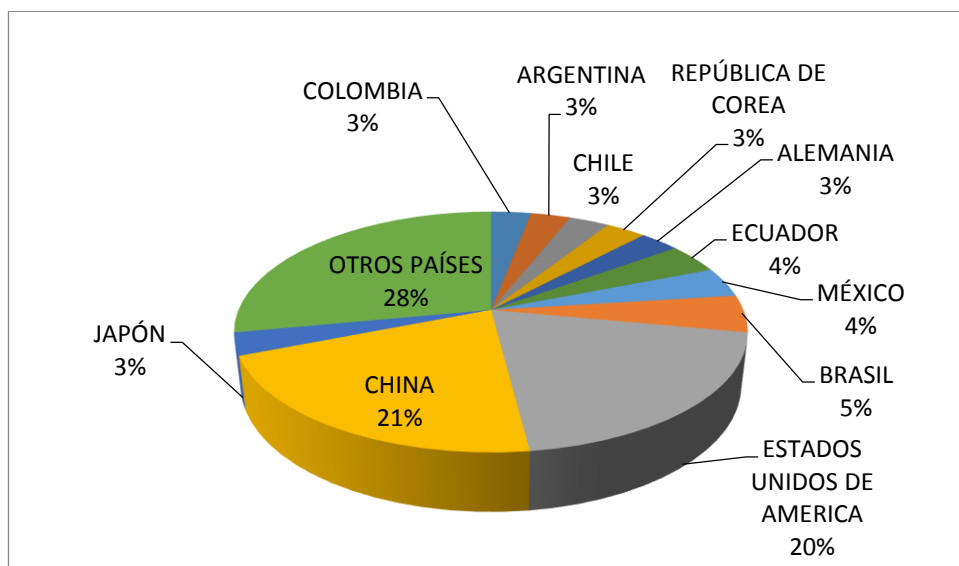


Fuente: PROECUADOR
Elaborado por: Cristina Flores

Los principales destinos de los productos peruanos son China y Estados Unidos que adquieren los minerales y materias primas como pescado y derivados de petróleo.

En cuanto a las importaciones los países proveedores de Perú, al igual que las exportaciones, son China y Estados Unidos, cabe destacar que el Ecuador está entre los primeros países a los cuales Perú importa mayor cantidad de productos, como lo establece el siguiente gráfico:

GRÁFICO 12 IMPORTACIONES PERÚ



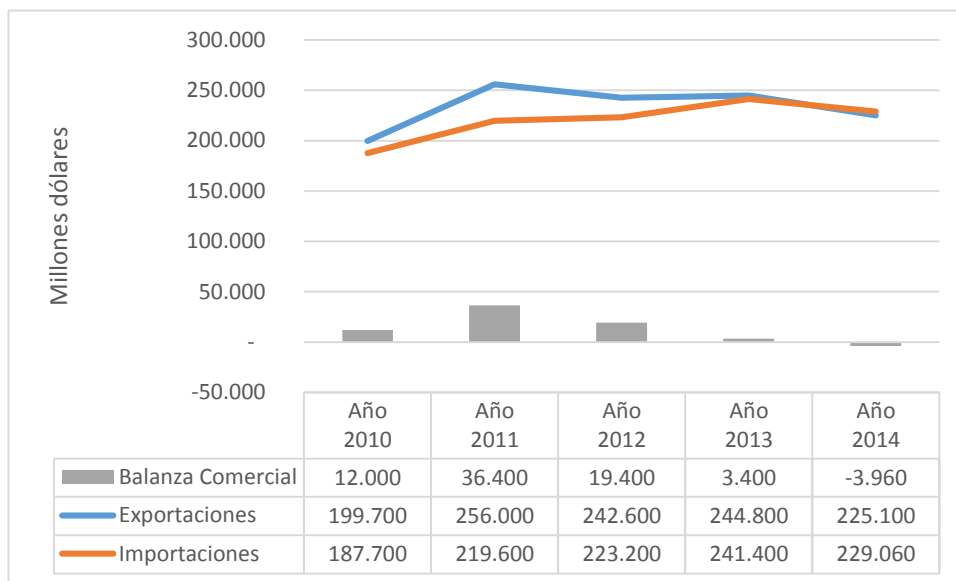
Fuente: PROECUADOR
Elaborado por: Cristina Flores

Brasil.- De acuerdo a información del Banco Mundial (BANCO MUNDIAL, 2015) en el Brasil habitan 200 millones de personas en el año 2014, de este número de habitantes el 51% corresponde a la Población Económicamente Activa en el mismo año.

La población en situación de pobreza tuvo una reducción de 4%, al pasar del 13% en el año 2010 a 9% en el año 2014, esto determina que 18 millones de personas vivan en condición de pobreza.

La balanza comercial de Brasil muestra el siguiente comportamiento entre el año 2010 y 2014:

GRÁFICO13 COMERCIO EXTERIOR BRASIL



Fuente: Comtrade – Naciones Unidas
Elaborado por: Cristina Flores

En el período entre el año 2010 y 2014, el crecimiento promedio de las exportaciones de Brasil ha sido de 4%, en el caso de las importaciones el crecimiento promedio es 5%.

La balanza comercial de Brasil ha sido positiva desde el año 2010 hasta el año 2013, en el siguiente año las importaciones superan a las exportaciones en 3 mil millones de dólares. Esto sucede por la caída de los precios de las materias primas.

Los principales productos de exportación de Brasil en el año 2014 son los siguientes:

TABLA 30
PRODUCTOS EXPORTACION BRASIL

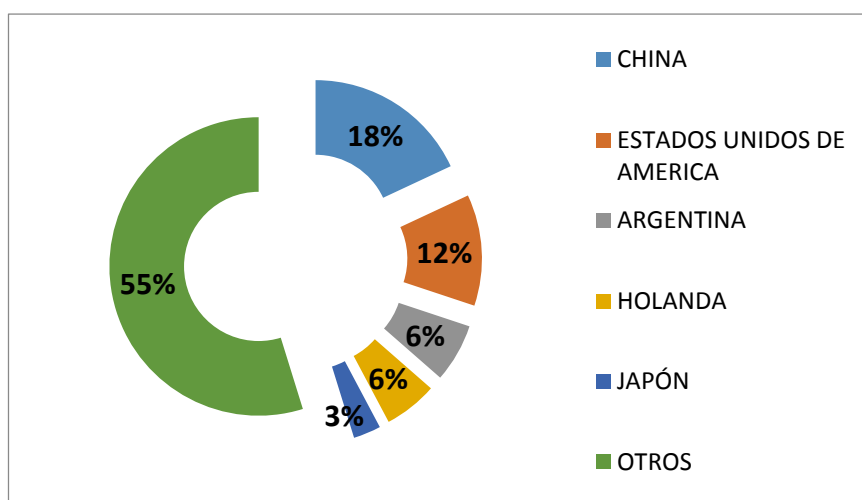
PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR BRASIL AL MUNDO		
2014		
Subpartida	Descripción	Miles de USD
1201.90.00	Los demás - Soya, incluso quebrantados, excepto para siembra	23.273.062,00
2601.11.00	Minerales de hierro no aglomerados y sus concentrados.	19.982.659,00
2709.00.00	Aceites crudos de petróleo.	16.356.739,00
1701.14.00	Los demás azúcares de caña.	7.446.112,00
2304.00.90	Tortas y demás residuos sólidos de la extracción del aceite de soya	6.062.194,00
0901.11.10	Café no tostado, no descafeinado, en grano.	6.041.050,00
4703.29.00	Pasta quim madera dist de las conif a soda/sulfato, semi blanc.	4.913.761,00
0202.30.00	Carne deshuesada bovina, congelada.	4.890.487,00
0207.14.00	Trozos y despojos, comestibles de gallo o gallina congelados.	4.460.836,00
1005.90.10	Maíz en grano.	3.869.847,00
	Otros productos	127.804.138,00
TOTAL		225.100.885,00

Fuente: PROECUADOR

Elaborado por: Cristina Flores

Los destinos de las exportaciones de Brasil son China y Estados Unidos. Es importante mencionar que el 54% de las exportaciones se reparte entre varios países, lo que muestra una diversificación en sus ventas externas.

GRÁFICO 14
DESTINOS EXPORTACION BRASIL

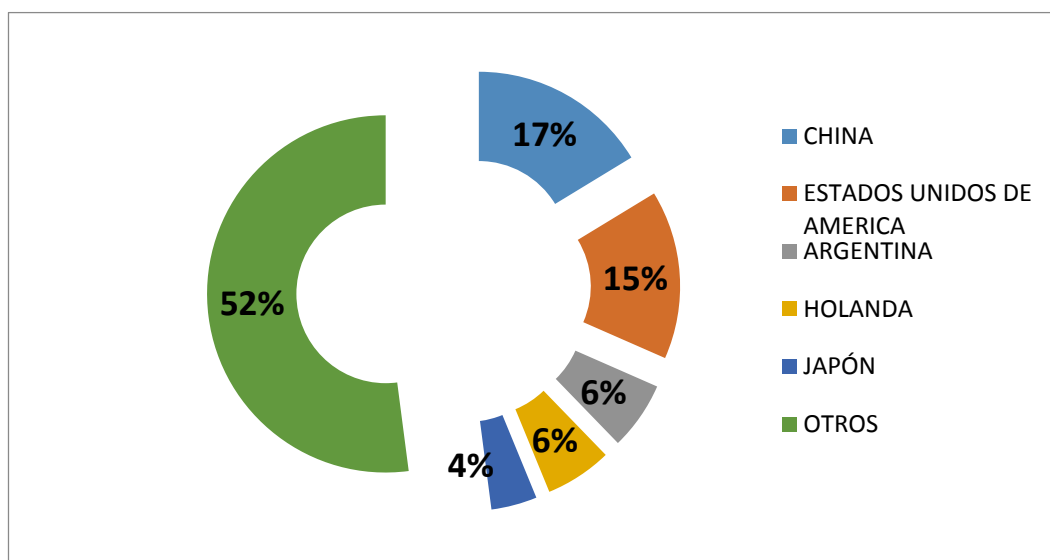


Fuente: PROECUADOR

Elaborado por: Cristina Flores

En el caso de las importaciones, Brasil compra al mundo especialmente petróleo, gasolina y vehículos, provenientes de China y Estados Unidos, como lo muestra el siguiente gráfico:

GRÁFICO15
IMPORTACIONES BRASIL

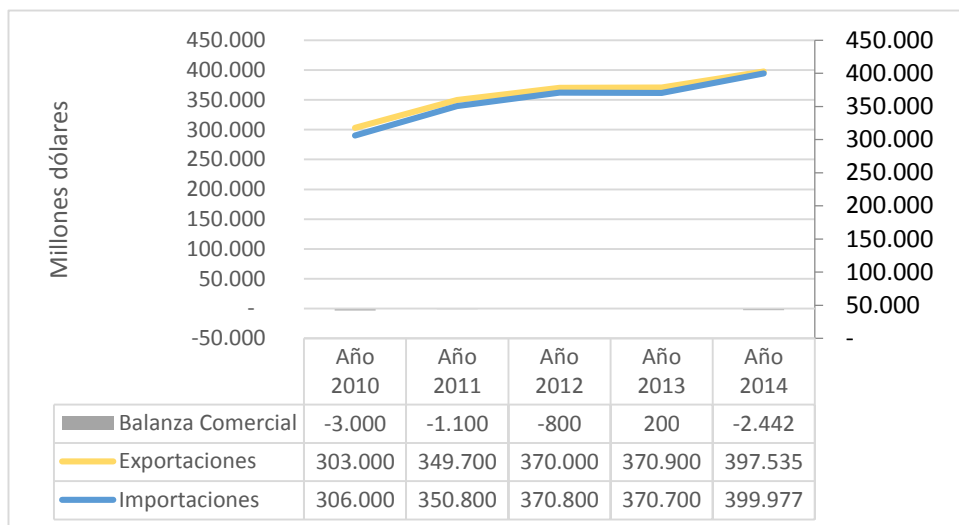


Fuente: PROECUADOR
Elaborado por: Cristina Flores

México.- Las cifras de México, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas, Geografía e Información (INEGI, 2015), dice que la población del país es de 121 millones de persona. De estas el 41% forma parte de la Población Economicamente Activa. En cuanto a las personas en situación de pobreza, esta constituida por 23,30% de la población, está se ha reducido desde el año 2010 hasta el año 2014 en el 1,50%.

La balanza comercial de México entre el año 2010 y 2014 muestra el siguiente comportamiento:

GRÁFICO 16 COMERCIO EXTERIOR MÉXICO



Fuente: Comtrade – Naciones Unidas
Elaborado por: Cristina Flores

En el período entre el año 2010 y 2014, el crecimiento promedio de las exportaciones de Brasil ha sido de 7,1%. En el caso de las importaciones el crecimiento promedio es 7,05%.

Los principales destinos de las exportaciones de México en el año 2014 son los siguientes:

TABLA 31
EXPORTACIONES MÉXICO

PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACIONES (MILLONES USD)		
PAÍSES	2014	PORCENTAJE
Estados Unidos	318.890,00	80,22%
Canadá	10.670,00	2,68%
China	5.980,00	1,50%
España	5.946,00	1,50%
Brasil	4.740,00	1,19%
Colombia	4.734,00	1,19%
Alemania	3.502,00	0,88%
Japón	2.609,00	0,66%
Holanda	2.272,00	0,57%
Chile	2.148,00	0,54%
Resto del Mundo	36.045,00	9,07%
TOTAL	397.536,00	100%

Fuente: PROECUADOR
Elaborado por: Cristina Flores

Los principales proveedores de las importaciones de México en el año 2014 son los siguientes:

TABLA 32
IMPORTACIONES MÉXICO

PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACIONES (MILLONES USD)		
PAÍSES	2014	PORCENTAJE
Estados Unidos	195.278,00	48,82%
China	66.256,00	16,56%
Japón	17.545,00	4,39%
Corea	13.782,00	3,45%
Alemania	13.762,00	3,44%
Canadá	10.045,00	2,51%
Taiwan	6.368,00	1,59%
Italia	5.217,00	1,30%
España	4.753,00	1,19%
Brasil	4.473,00	1,12%
Resto del Mundo	62.498,00	15,63%
TOTAL	399.977,00	100%

Fuente: PROECUADOR
Elaborado por: Cristina Flores

3.1.7 Potencial de Exportación a Perú

Para determinar el potencial exportable de Ecuador con Perú se considera la siguiente información:

TABLA 33
POTENCIAL DE MERCADO

Partida arancelaria	Importaciones de Perú - Ecuador	Exportaciones de Ecuador al Mundo	Importaciones de Perú - Mundo	Potencial exportable 2014	Participación Ecuador provisión mundial Perú
1704.90.100	588.010	34.675.050	29.717.916	29.129.906	4%
Caramelos y confites					

Fuente: Banco Central y Trademap
Elaborado por: Cristina Flores

Según la tabla anterior, el mercado potencial de Ecuador a Perú en lo que respecta a la subpartida arancelaria 1704.90.10, es 29.129.906 dólares. De acuerdo a la información anterior, se detalló los principales proveedores del mercado peruano. Estos países fueron: China 21%, Estados Unidos de América

20%, Brasil 5%, México 4% y Ecuador 4%. Esta información muestra que existe un mercado potencial para los productos de confitería provenientes del Ecuador.

3.1.8 Barreras Arancelarias

De acuerdo a la normativa de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), la descripción arancelaria que rige con el mercado de Perú para el producto investigado es el siguiente:

Sección IV: Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco.

Capítulo 17: Azúcares y artículos de confitería

Partida: Código NANDINA 1704 – Artículos de confitería sin cacao

Sub partida: Código NANDINA 1704.90 – Los demás artículos de confitería.

País procedencia: Ecuador

Convenio internacional: Comunidad Andina de Naciones

Fecha vigencia: 03/09/2012 – 31/12/9999

Arancel base: 0%

Porcentaje liberado: 100%

Los productos de confitería tienen un arancel de 0% y cancelan los siguientes rubros de impuestos internos de Perú:

Ad Valorem: 0%

Impuesto Consumo: 0%

Impuesto Ventas: 16%

Impuesto Promoción Municipal: 2%

Seguro: 1,25%

Las descripciones mínimas según la información de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria son las siguientes:

TABLA 34
DESCRIPCIONES MÍNIMAS

DESCR.1	Nombre del producto y nombre comercial (si lo tuviera): ejemplo: jamón “Jamoncito”, jugo de naranja “naranjugo”, embutidos “ El gordito”
DESCR.2	Tipo de preparación, composición: Ejem. Jamón de carne de cerdo; bebida de naranja: 20% concentrado de naranja y 80% agua con saborizantes
DESCR.3	Uso al cual se destina: ejemplo: para alimentación humana, para elaboración de bebidas, etc.
DESCR.4	Forma de conservación: ejemplo: fresca, refrigerad, congelada, etc.
DESCR.5	Forma de presentación: ejemplo: a granel, en tambores, en envases inmediatos de 0.750 litros, etc.

Fuente: SUNAT
Elaborado por: Cristina Flores

3.2 Países elegidos

Los países elegidos para la exportación de artículos de confitería de la empresa CANDYFANTASY son Perú, México y Brasil. Es necesario analizar los acuerdos que tenemos con nuestro mercado primario y secundario, para tener una visión amplia sobre el marco legal en el que se desarrolla el comercio, para de esta manera aprovechar los acuerdos existentes entre los dos países socios.

3.2.1 Mercado Primario

De acuerdo con lo mencionado por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Importaciones, PROECUADOR (2015), en el mercado primario están vigentes o por entrar en vigencia los siguientes acuerdos comerciales:

Acuerdos multilaterales PERU:

Organización Mundial de Comercio (OMC).

Miembro del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC)

Acuerdos regionales:

Comunidad Andina de Naciones (CAN) - Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú

Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

Acuerdos bilaterales:

Canadá
Chile
China
Corea
Costa Rica
Cuba
Estados Unidos
Japón
México
Panamá
Singapur
Tailandia
Unión Europea
Venezuela
Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA)
Mercado Común del Sur (MERCOSUR- ACE 58)

Por entrar en vigencia:

Guatemala
Alianza del Pacífico (Chile, Colombia, México y Perú)

Negociaciones en curso:

Honduras
El Salvador
Turquía
Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) - Brunéi, Chile, Nueva Zelanda, Singapur, Australia, Estados Unidos, Malasia, Vietnam, Canadá, México, Japón y Perú.
Programa de Doha para el Desarrollo o simplemente Ronda Doha
Acuerdo de Comercio de Servicios (TISA - Trade in Services Agreement)

3.2.2 Mercado Secundario

En los mercados secundarios están vigentes o por entrar en vigencia los siguientes acuerdos comerciales:

Acuerdos multilaterales BRASIL

“**OMC:** Acuerdo Constitutivo de la Organización Mundial del Comercio (1994)

MERCOSUR: Tratado para la Constitución de un Mercado Común entre la República de Argentina, la República Federativa de Brasil, la República del Paraguay y la República Oriental del Uruguay (1991) . Tratado de Asunción.

Ecuador junto con Chile, Colombia, Perú, Guayana y Surinam son Estados Asociados del MERCOSUR.

ALADI: Tratado de Montevideo (1980). La ALADI propicia la creación de un área de preferencias económicas, procurando el objetivo de construir un mercado común latinoamericano, por medio de preferencias arancelarias, acuerdos de alcance regional y acuerdos de alcance parcial.

Bolivia, Ecuador y Paraguay son países calificados como de menor desarrollo económico relativo (PMDER) en la región, por lo cual gozan de un sistema preferencial” (INSTITUTO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES E INVERSIONES, PROECUADOR, 2013)

Acuerdos multilaterales MEXICO

América Latina

Acuerdo Regional No. 2 en el marco de la ALADI (Ecuador).

Acuerdo Regional No. 4 en marco ALADI (Paraguay, Ecuador, Cuba, Panamá, Argentina y Brasil).

Acuerdo Regional No. 7 en el marco de la ALADI (Argentina, Brasil, Colombia, Perú, Uruguay, Paraguay, Cuba, Ecuador, Chile, Bolivia y Panamá).

Acuerdo Parcial No. 14 en el marco de la ALADI (Panamá, extensivo a Ecuador y Paraguay).

Acuerdo de Alcance Parcial No. 29 en el marco de la ALADI (Ecuador).

3.3. Estrategias de Ingreso: exportación

En el contexto de los negocios internacionales existen seis mecanismos para ingresar en un mercado extranjero, estas son: exportación, proyectos llave en mano, licenciamientos, franquicias, empresas conjuntas o joint venture.

La estrategia de ingreso que se ajusta a las condiciones de la empresa CANDYFANTASY, es la de exportación, la cual tiene las siguientes ventajas: evita costos de operación en fábricas extranjeras y la generación de economías de escala (HILL, 2012).

El mecanismo para implementar la estrategia de ingreso a través de la exportación directa o activa, la cual consiste en que la empresa CANDYFANTASY entre en contacto con intermediarios finales en el país extranjero donde comercializará su mercadería. Para poner en marcha este tipo de exportación se debe contar con personal que conozca de comercio exterior o contratar los servicios de una empresa especializada.

3.4 Estrategias de Promoción

Es importante considerar algunas estrategias que permitan difundir el producto en el mercado latinoamericano y que éste alcance una aceptación razonable en el mercado internacional, estas estrategias son:

- **Diseño de página web**

El Internet es una herramienta de utilización general por los empresarios para la identificación de oportunidades de negocios a nivel internacional y contacto con sus socios comerciales; por tal razón se re - diseñará una página web, como un canal de comunicación e intercambio de datos, con el fin de atraer cada vez más visitantes a la página web, posibles compradores, usuarios, seguidores, los cuales podrán recibir información sobre el producto y sus múltiples beneficios, interactuar, intercambiar opiniones acerca del producto, realizar comentarios y sugerencias, que servirán de soporte para lograr un buen posicionamiento en el mercado.

- **Redes Sociales**

Las redes sociales son de gran ayuda al momento de promocionar un nuevo producto. CANDYFANTASY utilizará las redes sociales gratuitas más utilizadas y conocidas por los usuarios, estas son: Facebook y Twitter. Actualmente utiliza las redes sociales, sin embargo, no existe un trabajo a fondo en donde se interactúe con los compradores, y se pueda realizar un trabajo a fondo en este medio.

La idea en las redes sociales es básica y fundamentalmente buscar posicionar el producto en la mente de los potenciales consumidores. Se mantendrá información actualizada del producto para que los usuarios interactúen con la empresa, aporten con sus comentarios y sugerencias, los mismos que si son bien manejados, ayudarán a que el número de seguidores satisfechos se incremente.

- **Ferias comerciales**

Una estrategia que CANDYFANTASY utilizará para la exportación del caramelo es la participación en ferias internacionales con el fin de promocionar el producto y establecer contactos con posibles clientes importadores o distribuidores interesados en los países en donde se prevé exportar como Perú, México y Brasil.

A continuación se detallan las principales ferias y eventos que se realizarán en el 2016 en estos tres países y a los cuales CANDYFANTASY deberá asistir para dar paso a la consolidación de relaciones comerciales con clientes extranjeros, estas son:

TABLA 35
FERIAS EN LATINOAMERICA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Feria	Fecha	Sector/sub-área	Lugar
Expoalimentaria Perú 2016	28 al 30 de septiembre	Alimentos, bebidas, maquinaria, insumos, envases, servicios, restaurantes y gastronomía de la región	Centro de Convenciones del Jockey Plaza Lima-Perú
ExpoANTAD & Alimentaria México 2016	16 al 18 de marzo	Alimentos, bebidas, distribución y food service	ExpoGuadalajara Guadalajara-México
FISPAL Food Service 2016	14 al 17 de junio	Productos y servicios para la alimentación y foodservice	Expo Center Norte Sao Paulo-Brasil
FIPAN 2016	26 al 29 de julio	Feria internacional de panificados, pastelería y confitería	Expo Center Norte Sao Paulo-Brasil
CONFITEXPO 2016	02 al 05 de agosto	Exposición internacional para la industria de la confitería	ExpoGuadalajara Guadalajara-México
APAS 2016	03 al 05 de mayo	Feria de supermercados del mundo	Expo Center Norte Sao Paulo-Brasil

Fuente: Ferias alimentarias.com S.A.(2015)
Elaborado por: Cristina Flores

3.5 Estrategias de Distribución

Se denomina plaza a los diferentes canales de distribución por los cuales pasa un producto para llegar al consumidor final". Así también es el conjunto de individuos que participan en su transferencia de un bien servicio a medida que éste se desplaza del productor al consumidor o usuario final (GANDOLFO, 2007:195).

Para el presente caso se determina la siguiente estrategia de cadena de comercialización:

- 1) Mayorista.- los cuales se contactarán en las ferias internacionales a las cuales se planifica asistir.

- 2) Distribuidor.- los mayoristas en el país de destino comercializan a distribuidores, quienes tienen la logística comercial suficiente para alcanzar el mayor número de puntos de venta.
- 3) Punto de venta.- son el lugar donde adquiere el producto de CANDYFANTASY el cliente final, son abastecidos por el distribuidor.

En algunos casos la figura de mayorista y distribuidor son la misma empresa encargada de toda la cadena logística de comercialización hasta llegar al punto de venta, depende del tamaño de la empresa con la cual se toma contacto en las ferias comerciales.

Finalmente con los mercados seleccionados, con las estrategias de ingreso, distribución y promoción la empresa debe decidir los medios mediante los cuales va a llegar al consumidor en los diferentes países. Sin olvidar que dentro de la cadena de Upsala la experiencia, además del análisis es la que te permite tener un crecimiento seguro y sostenible en el tiempo cuando de internacionalización se trata.

VI. ANÁLISIS

El objetivo principal de la presente investigación fue analizar la situación actual de la empresa de elaboración de confites CANDYFANTASY, para de esta manera, determinar si se encuentra en condiciones de exportar sus productos hacia el mercado latinoamericano.

Para determinar la viabilidad de internacionalización de la empresa investigada, se emplea el modelo de Uppsala, el cual tiene cuatro etapas, que son: actividades no regulares de exportación, exportación vía representantes independientes o agentes, establecimiento de subsidiarias en el extranjero y establecimiento de unidades de producción en el extranjero.

La hipótesis de investigación es comprobar si Confitería Candyfantasy Cia. Ltda cuenta con la capacidad organizacional y administrativa para internacionalizarse, siendo así una inversión en equipos lo necesario para que la empresa pueda aumentar su producción, y de esta manera poder abastecer la demanda extranjera, siendo esta, países con cultura, y costumbres similares a la ecuatoriana.

Previo a la ejecución de la presente investigación, la empresa CANDYFANTASY se encuentra en la primera etapa de actividades no regulares de exportación, ya que, la empresa no ha comprometido recursos en la generación de actividades de exportación. También desconoce qué mercado internacional le puede ser favorable para tener un éxito comercial. Así lo describe en el análisis de la empresa desarrollado en el primer capítulo, donde se abordó las generalidades de la empresa investigada, la cual es un emprendimiento que tiene tres años en el mercado de la ciudad de Quito. Nace como una alternativa de caramelo artesanal, con ingredientes que se concentran en la innovación y en el tratamiento diferenciado de los ingredientes, para lograr productos de confitería caracterizados por ser personalizados y artesanales.

Dentro del análisis interno de la empresa, se evidenció que todas las obligaciones y decisiones administrativas caen sobre el gerente general. En muchos casos el centralizar en una sola persona este tipo de cargas, suele traer retrasos en procesos productivos y administrativos que obstaculizan el crecimiento de la organización.

CANDYFANTASY es una empresa nueva que se encuentra en el proceso de ordenar sus objetivos y acciones en el tiempo. Dentro de las decisiones a tomar está la exportación de sus productos, es por eso que, requiere difundir nuevos proyectos, elaborar incentivos a sus empleados por cumplimiento de metas, compartir la misión, visión y valores corporativos, para así crear una cultura organizacional de la que todos se sientan parte. Pedro Cruz está consciente del crecimiento que ha tenido desde su inicio, por ejemplo desde 2012 hasta 2014 ha tenido un crecimiento en ventas del 3075%, es admirable en una compañía con 2 años de trayectoria obtener semejantes resultados. Si se logra mantener el crecimiento que ha demostrado hasta ahora asegura la posibilidad de inversión en equipos que faciliten, efectivicen e incrementen la producción actual a fin de cubrir la demanda interna y extranjera.

En la descripción de la presentación del bien que comercializa, se estableció que tiene la capacidad de fabricar productos de confitería de calidad de exportación. En el análisis interno y externo de productos se pudo observar que existe una gran variedad de competencia, sin embargo no afectan directamente a Rock Candy.

En el sector interno, existen industrias de gran magnitud. A pesar de que una gran empresa, Confiteca, sea competencia directa, no ha causado impacto alguno en las ventas de Rock Candy. La versatilidad de clientes, que posee CANDYFANTASY ayuda a que la competencia sea incipiente. La compañía en estudio caracteriza además de contar con productos de calidad, son productos personalizados.

De acuerdo a las proyecciones realizadas, se prevé un crecimiento promedio de 15% anual en los siguientes años. El consumo aparente refleja la demanda en crecimiento que tiene el Ecuador en el consumo de este producto.

El sector externo, observamos que las exportaciones se mantienen desde el año 2011 siempre tendiendo a crecer, con un despunte en el año 2014. Los exportadores son empresas multinacionales, y su venta es en base a confites tradicionales, más no artesanales. En el sector PYMES la minoría es exportadora, con productos tradicionales sin valor agregado.

Se desglosa información con respecto a los principales países con los que el Ecuador tiene una relación comercial de productos de confitería. En su mayoría,

Ecuador comercializa confites con Latinoamérica, siendo así Colombia y Perú los principales países con los que tiene comercio dentro de la partida arancelaria 1704.90.10.

Con respecto al estudio de los países latinoamericanos se cuantifico la información receptada, con el fin de determinar cuáles son los países de mayor viabilidad de exportar los productos de CANDYFANTASY. Así se determinó que Brasil, México y Perú, son los mercados latinoamericanos donde se pueden concentrar las tareas de comercialización iniciales.

Por ejemplo principales países receptores de las exportaciones ecuatorianas de caramelo dentro de Latinoamérica, relación comercial existente. Mediante la asignación de puntos, realizando una comparación de diferentes factores políticos, sociales, económicos, culturales, potencial de mercado y riesgo país entre las tres naciones seleccionadas. Perú fue el país donde existen mejores condiciones para exportar, por la apertura comercial, condiciones económicas del país y potencial del mercado; cabe recalcar que CANDYFANTASY ha realizado ventas pequeñas a este país, teniendo gran acogida de su producto.

En las estrategias de distribución y promoción, se define que la empresa CANDYFANTASY comercialice sus productos a través de exportación por vía de representantes o agentes, ya que, se ajusta a la realidad financiera y operativa de la empresa en mención.

VII. CONCLUSIONES

La empresa CANDYFANTASY es un emprendimiento que nace en la ciudad de Quito a partir del último trimestre del año 2012, en este tiempo de funcionamiento ha logrado una estabilidad en ventas, las cuales se dirigen al mercado corporativo a través de la oferta de regalos personalizados de confites y en el mercado minorista con la venta de diversas variedades de caramelos en su local ubicado al norte de la ciudad.

Durante la disertación se comprobó la hipótesis de que la empresa Confitería Candyfantasy Cia Ltda. se encuentra en condiciones organizacionales y que cuenta con las normas de calidad adecuadas para la exportación de caramelos artesanales al mercado latinoamericano.

- Confitería Candyfantasy Cía. Ltda cuenta con los recursos organizacionales necesarios para su internacionalización, a pesar de tener ciertas omisiones por parte de la dirección, como la sociabilización de elementos del direccionamiento estratégico: misión, visión, valores, políticas y proyectos a todas las personas involucradas.
- El margen de ganancia que obtiene por medio de las ventas, y el crecimiento anual que tiene la empresa es favorable para la inversión en maquinaria nueva para incrementar la producción sin dejar de ser artesanal, y reemplazando en ciertos procesos el recurso humano para que los costos no se incrementen.
- La empresa y los productos analizados cuentan con los estándares de calidad necesarios dentro y fuera de Ecuador para su internacionalización hacia el mercado primario latinoamericano seleccionado.
- Una de sus principales ventajas es la versatilidad en el producto, el valor agregado al ser artesanales y la personalización del producto. Estas son aprovechables para la expansión de internacional, ya que es adaptable al mercado objetivo.
- Dentro del análisis de su situación actual determina que se encuentra en condiciones de exportar su producción con la adopción de medidas en la

preparación del personal y en la tecnificación de sus procesos productivos. Debido a su condición de fabricante artesanal de caramelo y a su constante procesos de innovación, comercializar sus productos en el mercado externo es una alternativa viable para su crecimiento.

- Las características de la producción de caramelos de CANDYFANTASY se basan en tres etapas las cuales incluyen producción, envoltura y empaque; siendo la primera etapa de producción la más sensible, ya que se establecen las combinaciones de ingredientes que permiten desarrollar productos de confitería. Es necesario que Gerencia y a Dirección tome decisiones para adaptar estos procesos para la exportación.
- Posterior al análisis del mercado latinoamericano, en lo que se refiere al intercambio comercial de productos de confitería, se determinó que los mercados de Perú, Brasil y México eran los más idóneos para impulsar una estrategia comercial de exportación. Para este fin se utilizó la matriz de selección de mercados internacionales, utilizando los criterios de accesibilidad del mercado, potencial del mercado y riesgo país. En base a las calificaciones proporcionadas en cada uno de estos criterios el mercado peruano es la mejor opción para comercializar el producto de confitería de CANDYFANTASY.
- En las empresas públicas en donde se solicitó información acerca del mercado nacional, la información es escasa, y los funcionarios no dan prioridad a brindar este tipo de datos a personas que realicen estudios que servirán en un futuro. La concepción de ser la fuente directa para la obtención de información, no se encuentra ni en sus funciones ni prioridades.

VIII. RECOMENDACIONES

- La empresa CANDYFANTASY tiene dos años de operación, por lo que adolece de aspectos que limitan su organización administrativa y operativa. Ante esta situación es necesario que se dispongan la mejora en aspectos internos como la capacitación del talento humano, el desarrollo de procedimientos para la fabricación del caramelo, la comunicación y sociabilización del direccionamiento de la empresa, de esta manera se minimiza la dependencia de su propietario. Adicionalmente es importante, a largo plazo, implementar un área administrativa y comercial que se encargue del contacto con los posibles compradores del exterior.
- Es importante para la empresa ejecutar modificaciones en su proceso de producción, esto debe abarcar toda la cadena de suministro desde la adquisición de materia prima, distribución de la planta, producción y entrega de producto final. Este aspecto debe ser coordinado con el aspecto comercial, y se debe ampliar el análisis a profundidad de las estrategias de marketing planteadas, como son las redes sociales, página web, y principalmente, en la participación en ferias internacionales.
- Invertir en capacitación para el personal de la empresa, es un eje de acción prioritario para los propietarios de la empresa investigada. Esta capacitación debe concentrarse en cumplir normas de calidad en la producción y/o en buenas prácticas de manufactura. De esta manera se revaloriza a los activos organizacionales y se enfoca en cumplir estándares de calidad que demanda el mercado internacional.
- La empresa CANDYFANTASY tiene tres años de operación, por lo que adolece de aspectos que limitan su organización comercial. Ante esta situación es necesario que se dispongan la mejora en aspectos internos como la capacitación en ventas en el mercado internacional y conocer las oportunidades de negocio en los mercados latinoamericanos especialmente en los países seleccionados. Para que de esta manera, se encarguen del contacto con los posibles compradores del exterior a través de agencias gubernamentales o asociaciones gremiales.

- Para adoptar los cambios en el proceso productivo es necesario que sus propietarios cuenten con los recursos financieros disponibles, para ejecutar el plan de mejora para la exportación. Estos recursos deben provenir de sus accionistas o como fruto de la capitalización de las utilidades de los años 2013, 2014 y 2015. Tomando en cuenta las proyecciones de crecimiento del 15% realizadas para los años 2015, 2016 y 2017. Otra opción para obtener los recursos, es presentar el proyecto a las instituciones públicas que impulsan la exportación para que sea financiado a través de la Corporación Financiera Nacional. Es necesario profundizar el análisis del proceso de corporaciones financieras públicas y privadas, en las que las pequeñas empresas puedan apalancarse para obtener el dinero necesario para sus inversiones.
- Al tener la ventaja de que el producto sea versátil y que tenga una alta estacionalidad por fechas festivas es recomendable a largo plazo que se desarrolle un puesto de trabajo creativo, que trabaje de la mano con referencia en el diseño de nuevos productos. El objetivo de este puesto de trabajo debe ser la innovación del producto.
- Gerencia debería realizar un estudio a profundidad los mercados escogidos, en especial Perú, debido a que profundizando en gustos y tendencias de cada país el producto debe ser personalizado para el país de destino.
- Se recomienda que la empresa investigada se ubique en la segunda etapa del Modelo de Uppsala, es decir, exportar a través de representantes o agentes, en el mercado peruano; para lo cual, es necesario asistir a ferias internacionales del sector de alimentos y solicitar el apoyo de la Proecuador, como institución pública encargada de la promoción de productos ecuatorianos en el extranjero. En las mencionadas ferias, los directivos de la empresa CANDYFANTASY pueden tomar contacto con distribuidores o agentes para iniciar el proceso de exportación.
- El sector público debería capacitar y exigir que los trabajadores de las diferentes instituciones, tengan información, estadísticas y datos actualizados abiertos al público, de fácil acceso sobre los diferentes sectores que somos productores, así como también en otros ámbitos.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

LIBROS:

- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España: Gesbiblo S.L.
- Angulo, D. (2001). Liderazgo, Gerencia y Principios. Quito: Universidad Simón Bolívar.
- Ballvé, A. M., & Debeljuh, P. (2006). Misión y Valores, la empresa en busca de su sentido . Buenos Aires: Gestión 2000.
- David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?id=kpjH4TukDQC&printsec=frontcover&dq=david+fred+conceptos+de+administraci%C3%B3n+estrategicA&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=snippet&q=matriz%20efe&f=false
- David, F. (2008). Concepto de Administración Estratégica. Mexico: Pearson Educación.
- González, L. (Marzo de 2011). Programa de desarrollo Gerencial Basado en el liderazgo centrado en principios de acuerdo a la filosofía de Stephen Covey para la gerencia de finanzas EYP Oriente. Maturin, Venezuela: Universidad de Oriente.
- Estallo, M. A. (2010). Cómo crear y hacer funcionar una empresa 8va. ed. Madrid: Esic Editorial.
- Hill, C. (2012). Negocios Internacionales. México, DF: McGraw-Hill.
- Jean, P. (2005). Gerencia y planeación estratégica. Bogota: Grupo editorial norma.
- Johanson J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalisation of the firm: four cases. Journal of Management Studies, vol. 12. Recuperado de: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x/epdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. Mexico: Prentice - Hall.
- Porter, M. (2010). Ser competitivo. Bilbao: Deusto.
- Rodríguez, V., García, R., & Cardenas, L. (2008). Formulación y Evaluación de proyectos. Mexico: Limusa.
- Vertice. (2007). Dirección estratégica. España: Editorial Vertica.

ENTREVISTAS:

- Cruz, P. (15 de enero de 2015). Detalles generales de a empresa CANDY FANTASY - ROCK CANDY. (C. Flores, Entrevistador).
- Cruz, P. (25 de febrero de 2015).Proceso de producción de los caramelos. (C. Flores, Entrevistador).
- Cruz, P. (21 de marzo de 2015). Organigrama y funciones del personal. (C. Flores, Entrevistador).
- Cruz, P. (27 de mayo de 2015).Entrega de balances y datos financieros. (C. Flores, Entrevistador).
- Cruz, P. (14 de julio de 2015). Detalles de los diferentes productos y presentaciones. (C. Flores, Entrevistador).
- Cruz, P. (19 de septiembre de 2015).Visión de la empresa a futuro y distribución. (C. Flores, Entrevistador).
- Cruz, P. (23 de diciembre de 2015).Dsitribución, resultados de investigación. (C. Flores, Entrevistador).
- Montesdeoca, C. (27 de enero de 2016). Detalles de a industria de golosinas, principales productores; CAPEIPI. (C. Flores, Entrevistador).
- Galindo F. (03 de febrero de 2016). DIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL E INTELIGENCIA DE NEGOCIOS. MIPRO. (C. Flores, Entrevistador).

ARTICULOS DE LA WEB:

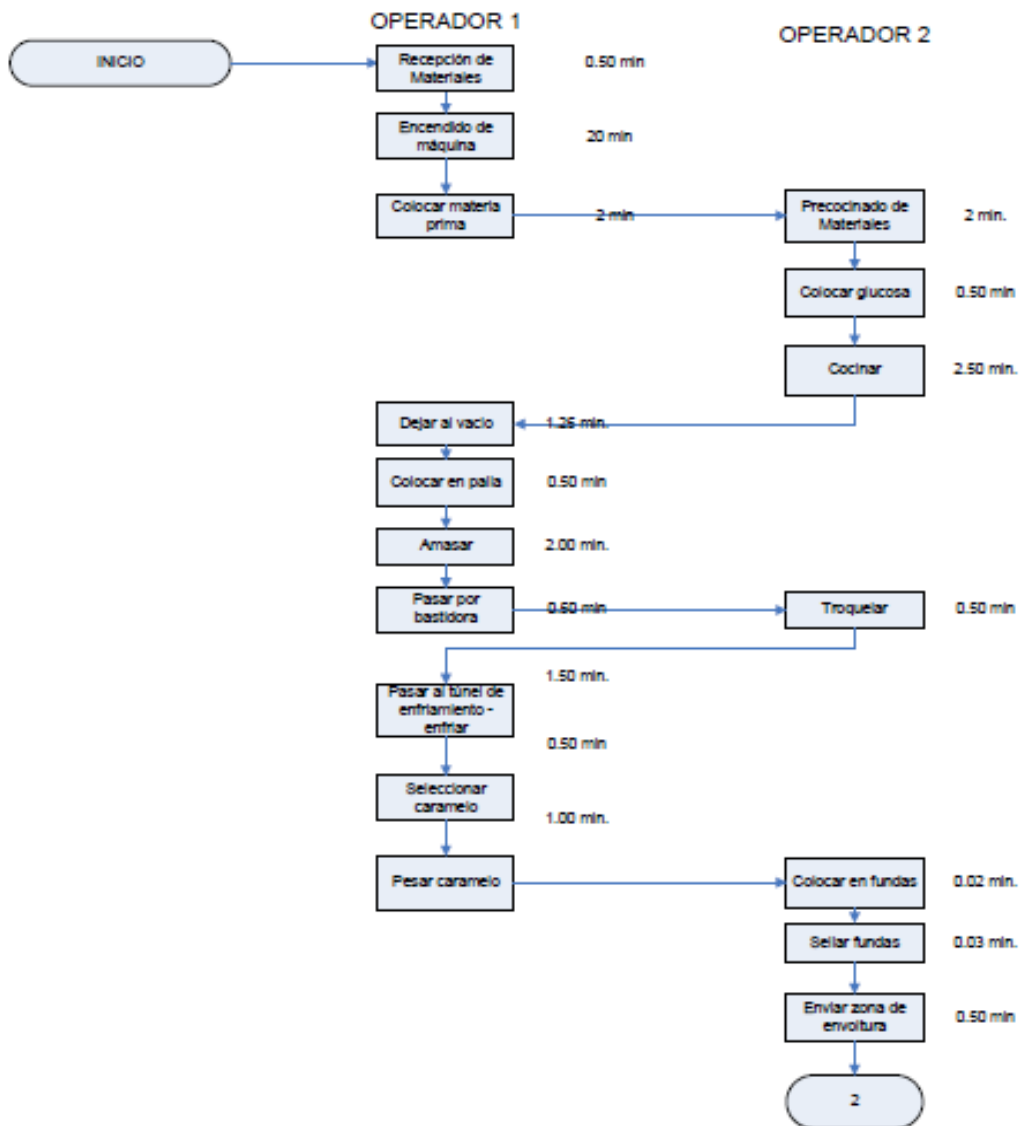
- Banco Central del Ecuador. (10 de noviembre de 2015). Banco Central del Ecuador. Obtenido de Portal del Comercio Exterior: <http://www.bce.fin.ec/comercioExterior/comercio/consultaTotXNandinaConGrafico.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (31 de octubre de 2015). www.bce.fin.ec. Obtenido de Cuentas Nacionales: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>
- Banco Mundial. (1 de Diciembre de 2015). Datos Banco Mundial. Obtenido de Datos Banco Mundial: <http://datos.bancomundial.org/pais/brasil>
- BANCO MUNDIAL, (2015). Brasil. Recuperadode:<http://datos.bancomundial.org/pais/brasil>
- BANCO MUNDIAL, (2015). Perú. Recuperadode:<http://datos.bancomundial.org/pais/peru>

- BANCO MUNDIAL, (2015). México. Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/pais/mexico>
- Cedeño Briones, M. (2009). Determinación de la temperatura vitreo de transición en caramelos duros. Guayaquil: ESPOL.
- Comite de Comercio Exterior. (2012). Resolución N° 59. Quito: COMEX.
- Instituto Ecuatoriano de Normalizacion, INEN. (1999). Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 217:2000. Quito: Registro Oficial N° 1 de 24 de enero de 2000.
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informatica. (30 de noviembre de 2015). INEI. Recuperado de INEI: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía. (1 de Diciembre de 2015). INEGI. Obtenido de INEGI: http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.a_spx?s=est&c=25433&t=1
- Kaipper, M., (2014, octubre 06). Más carreteras, ¿una solución o un problema para Brasil? . El País. Recuperado de: http://internacional.elpais.com/internacional/2014/10/06/actualidad/14_12613232_329234.html
- Ministerio de Salud Pública. (2011). Acuerdo N° 000091 Instructivo para las inspecciones con fines de certificación de la operación sobre la base de la utilización de buenas prácticas de manufacturas de alimentos. Quito: Registro Oficial N° 393 de 15 de febrero de 2011.
- PROECUADOR. (2015). Guia comercial Mexico. Quito: PROECUADOR.
- Superintendencia de Compañías. (09 de Febrero de 2015). Portal de informacion estadística . Obtenido de Superintendencia de Compañías Recuperado de: <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/index.php>
- Trade & Logistics Innovation Center. (noviembre de 30 de 2015). Ciltec. Recuperado de: <http://www.ciltec.com.mx/es/infraestructura-logistica>
- United Nations. (30 de noviembre de 2015). Department of Economic and Social Affairs. Obtenido de Population Division: <http://esa.un.org/unpd/wpp/DVD/>

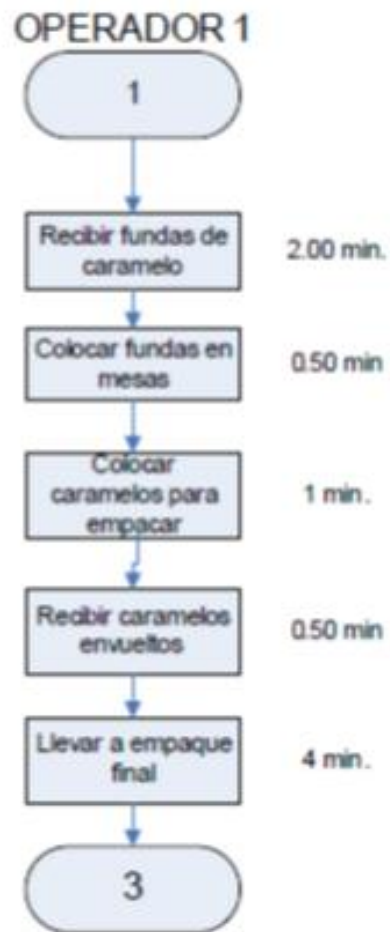
MINISTERIO DE TRANSPORTES Y TELECOMUNICACIONES DE PERÚ,
(2015). Red vial nacional. Recuperado de: http://www.mtc.gob.pe/logros_red_vial.html

ANEXOS

Anexo 1



Anexo 2



Anexo 3

