



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
ENCEBOLLADO EN CONSERVA ECOLÓGICA A BASE DE ALBACORA
PRE COCIDA CON ADICIÓN DE LIMÓN EN POLVO AL SEGMENTO DE
MIGRANTES ECUATORIANOS EN NEW JERSEY, ESTADOS UNIDOS.

AUTOR

BRYAN ALEJANDRO SANTOS ENDARA

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
ENCEBOLLADO EN CONSERVA ECOLÓGICA A BASE DE ALBACORA PRE
COCIDA CON ADICIÓN DE LIMÓN EN POLVO AL SEGMENTO DE
MIGRANTES ECUATORIANOS EN NEW JERSEY, ESTADOS UNIDOS.

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

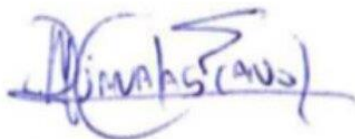
Autor

Bryan Alejandro Santos Endara

Año
2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

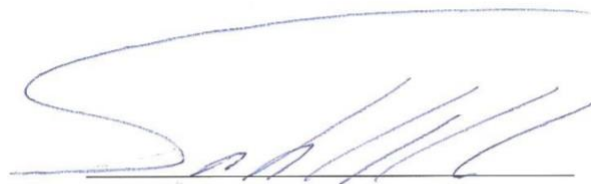
"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la producción y exportación de encebollado en conserva ecológica a base de albacora pre cocida con adición de limón en polvo al segmento de migrantes ecuatorianos en new jersey, Estados Unidos. A través de reuniones periódicas con el estudiante Bryan Alejandro Santos Endara en el semestre 2020-20, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Diana Carolina Lascano Lozada
1803794138

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la producción y exportación de encebollado en conserva ecológica a base de albacora pre cocida con adición de limón en polvo al segmento de migrantes ecuatorianos en new jersey, Estados Unidos , del estudiante Bryan Alejandro Santos Endara, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Luis Eduardo Pavón Rosero', written over a horizontal line.

Luis Eduardo Pavón Rosero, MBA
CI 1709740896

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

A handwritten signature in blue ink that reads "ALEJANDRO SANTOS". The signature is stylized with a large, sweeping initial 'A' and a long horizontal stroke extending to the right.

Bryan Alejandro Santos Endara

C.I. 1718387770

AGRADECIMIENTOS

Agradecido con Dios por brindarme salud, sabiduría y paciencia, con mi madre Ligia por su cariño y apoyo, a mi padre Paul que con su experiencia me ha llevado por el camino del bien.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Paul Santos y Ligia Endara quienes fueron un pilar fundamental en mi carrera universitaria, a mi novia Sofía por su apoyo y también a todos mis familiares.

RESUMEN

Este plan de negocios busca determinar la viabilidad de la producción y exportación de un encebollado en conserva ecológica a base de albacora precocida al segmento de migrantes ecuatorianos radicados en New Jersey, tratando de satisfacer las necesidades de los migrantes en cuanto a una alimentación basada en productos ecuatorianos.

La empresa Lo Tradicional, creadora del producto "593 Encebollado" busca que su nombre represente la comida ecuatoriana, lanzando un producto muy tradicional y que tiene mucha acogida por la mayoría de las personas ecuatorianas como es el encebollado.

Se escogió el estado de New Jersey porque es el lugar con más presencia de ecuatorianos en Estados Unidos y al momento de tener mucha concentración de latinos se puede obtener un segmento de mercado mayor al que se podría encontrar en otros estados. En New Jersey sí existen tiendas ecuatorianas, sin embargo, se dificulta el encontrar alimentos tradicionales ecuatorianos listos para consumir.

Para escoger el mercado objetivo se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo en donde se estableció un mercado objetivo de 56100 personas, en el análisis cuantitativo se estableció que el precio al que las personas estarían dispuestas a comprar un encebollado en conserva ecológica es de \$5.50 dólares.

Finalmente, el plan de negocios se proyectó para 5 años y se determinó los costos, los gastos, capital de trabajo e indicadores financieros que nos muestran la viabilidad del proyecto. Se necesita una inversión inicial de \$21 599 dólares.

ABSTRACT

This business plan seeks to determine the viability of the production and export of an organic Encebollado based on precooked albacore to the segment of Ecuadorian migrants living in New Jersey, trying to meet the needs of migrants in terms of a diet based on Ecuadorian products.

The company “Lo Tradicional”, creator of the product “593 Encebollado”, seeks to make its name represent Ecuadorian food, launching a very traditional product that is well received by most Ecuadorian people, such as encebollado.

The state of New Jersey was chosen because it is the place with the largest presence of Ecuadorians in the United States and when it has a high concentration of Latin people, it is possible to obtain a greater market segment than could be found in other states. In New Jersey, there are Ecuadorian stores, however, it is difficult to find traditional Ecuadorian foods ready to eat.

To choose the target market, a quantitative and qualitative analysis was performed where a target market of 56,100 people was established, in the quantitative analysis it was established that the price at which people would be willing to buy an ecological Encebollado is \$ 5.50 dollars.

Finally, the business plan was projected for 5 years and the costs, expenses, working capital and financial indicators that show us the viability of the project were determined. An initial investment of \$ 21,599 dollars is required.

ÍNDICE

CAPITULO 1	1
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO:	1
1.1.1 OBJETIVO GENERAL	2
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	2
2.1 ANÁLISIS PEST ECUADOR	2
2.2 ANÁLISIS PEST ESTADOS UNIDOS:	5
2.2.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	8
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES (MEDIA).....	9
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS (ALTA)	10
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES (ALTO).....	11
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (BAJO)	12
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES (ALTA)	12
2.2.4 RELACIÓN ENTRE VARIABLES	13
2.2.5 MATRIZ EFE	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1 ANÁLISIS CUALITATIVO	15
3.1.1 PROBLEMAS DE DECISIÓN ADMINISTRATIVA.....	15
3.1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	15
3.1.3 OBJETIVO GENERAL	16
3.1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3.1.5 HIPÓTESIS	16
3.1.6 ENTREVISTAS A EXPERTOS	18
3.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	22
3.2.1 ENCUESTA	22
3.2.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE PRECIO	22
3.2.3 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	23
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
4.1. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
5. PLAN DE MARKETING	26
5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	26
5.1.1 ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	27
5.1.2 MERCADO OBJETIVO	27

5.1.3 ÁRBOL DE SEGMENTACIÓN.....	27
5.1.4 PROPUESTA DE VALOR.....	28
5.1.5 DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO.....	28
5.2 MEZCLA DE MARKETING.....	28
5.2.1 PRODUCTO.....	28
5.2.1.1 ATRIBUTOS DEL PRODUCTO.....	29
5.2.1.2 BRANDING.....	30
5.2.1.3 ENVASE Y EMPAQUE.....	31
5.2.1.4 ETIQUETADO.....	32
5.2.1.5 SOPORTE POST-VENTA.....	33
5.2.2 PRECIO.....	33
5.2.2.1 ESTRATEGIA DE PRECIOS.....	33
5.2.2.2 ESTRATEGIA DE AJUSTE.....	34
5.2.3 PLAZA.....	34
5.2.3.1 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	34
5.2.3.2 PUNTOS DE VENTA.....	35
5.2.3.3 ESTRUCTURA DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	35
5.2.4 PROMOCIÓN.....	35
5.2.4.1 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN.....	35
5.2.4.2 PUBLICIDAD.....	36
5.2.4.3 LANZAMIENTO DEL PRODUCTO:.....	36
5.2.4.4 PROMOCIÓN DE VENTAS.....	36
5.2.4.5 RELACIONES PÚBLICAS.....	36
5.2.4.6 FUERZA DE VENTAS.....	37
5.2.4.7 MARKETING DIRECTO.....	37
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	37
6.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	37
6.1.1 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	37
6.1.2 VISIÓN.....	38
6.1.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	38
6.1.3.1 OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO (1- 5 AÑOS).....	38
6.1.3.2 OBJETIVOS A LARGO PLAZO (6 AÑOS Y MÁS).....	39
6.2 PLAN DE OPERACIONES.....	39
6.2.1 MAPA DE PROCESOS.....	39

6.2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	40
6.2.2.1 PROCESO DE PRODUCCIÓN	40
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	41
6.2.2.2 PROCESO DE LOGÍSTICA	42
6.2.3 CADENA DE VALOR	43
6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	43
6.3.1 ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS	43
6.3.2 ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA	46
6.3.3 ANÁLISIS COMPARATIVO CON EMPRESA DE LA INDUSTRIA	46
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	47
7.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS	47
7.1.1 PROYECCIÓN DE INGRESOS.....	47
7.1.2 PROYECCIÓN DE COSTOS.....	48
7.1.3 PROYECCIÓN DE GASTOS.....	49
7.2 INVERSIÓN INICIAL, CAPITAL DE TRABAJO Y ESTRUCTURA DE CAPITAL	49
7.2.1 INVERSIÓN INICIAL	49
7.2.2 CAPITAL DE TRABAJO	50
7.2.3 ESTRUCTURA DE CAPITAL.....	50
7.3 PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.	50
7.3.1 ESTADO DE RESULTADOS ANUAL	50
7.3.2 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	51
7.3.3 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	51
7.3.4 ESTADO DE FLUJO DE CAJA	51
7.4 PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA, CALCULO DE LA TASA DE DESCUENTO Y CRITERIOS DE VALORACIÓN	51
7.4.1 FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA.....	51
7.4.2 CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO.....	52
7.4.3 CRITERIOS DE VALORACIÓN	52
7.5 ÍNDICES FINANCIEROS	53
8. CONCLUSIONES GENERALES	55
REFERENCIAS	57
ANEXOS	61

Capítulo 1

1.1 Justificación del Trabajo:

El presente plan de negocios es originado debido a la creciente migración de ecuatorianos hacia Estados Unidos durante los últimos años, y las oportunidades que representan los nuevos acuerdos sobre la apertura de un mercado mayor para los productos ecuatorianos.

El choque cultural que tienen estos migrantes al establecerse en los Estados Unidos es el hecho de que la comida local no satisface los hábitos alimenticios de estas personas, ya que buscan algo tradicional, saludable, contundente y rápido de preparar, con el ritmo de vida que llevan los migrantes ecuatorianos el cual consiste en tener muy poco tiempo para preparar sus alimentos la mayoría de ellos han optado por consumir alimentos que estén ya preparados, por lo cual la producción y exportación definitiva bajo el régimen 40 de encebollado en conserva, este producto apuesta a la innovación, optimización de tiempo y recursos y a la alimentación saludable como factores clave para la comercialización del producto, el producto se basa principalmente en el encebollado tradicional ecuatoriano, es a base de albacora que es la especie de atún óptima para brindar el mismo sabor, este es conservado de manera que el pescado este envasado al vacío en una funda de plástico treta pack y la sopa en otra, lo que se quiere lograr con esto es que el pescado tenga mayor tiempo de conserva antes de hacharse a perder, además la adición de limón en polvo se encuentra separado en una funda de papel para que cuando ya esté preparado se lo ponga, también contiene lo que es una funda pequeña de chifles, todo esto viene introducido en un recipiente ecológico a base de cartón tipo Kraft resistente para el consumo de bebidas en donde verterán la sopa, la calentaran en un microondas y adicionaran el pescado, el limón y los chifles, teniendo así todo para consumirlo rápidamente y sin necesidad de estar en casa.

1.1.1 Objetivo General

Determinar la factibilidad técnica y económica de la creación de una empresa productora de encebollado en conserva a base de albacora pre cosida y pelada con adición de limón en polvo con su exportación y comercialización en la ciudad de New Jersey, Estados Unidos.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno externo usando la metodología de los análisis PEST y PORTER para entender cómo afecta al proyecto.
- Identificar la demanda y el mercado meta por medio de investigación cuantitativa y cualitativa.
- Determinar las estrategias de marketing para la correcta promoción del producto.
- Efectuar el análisis financiero para comprobar la rentabilidad del proyecto.
- Definir los procesos de logística para la exportación del producto hacia New Jersey, Estados Unidos.

2. Análisis del entorno

2.1 Análisis PEST Ecuador

A continuación, se muestra el análisis PEST y su impacto.

POLÍTICO:

Estados Unidos y Ecuador renovaron el Sistema Generalizado de Preferencias, con vigencia hasta el 31 de diciembre del 2020, lo cual favorece la exportación

desde Ecuador y aseguran las inversiones en ambas partes, por lo cual es una Oportunidad (SICE, 2018).

El Arancel para la partida 1604.14.00 es del 30% de ad valorem. Los documentos necesarios para la exportación son: Factura comercial original, autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite), Certificado de Origen electrónico (SENAE, 2017).

“El Ecuador se ha convertido en uno de los mayores productores y exportadores de atún de América del Sur”. La mayoría de empresas productoras de pescado se encuentran en la ciudad de Manta, y esto le hace más atractivo a que empresas ingresen a la industria Atunera y exportar su producto, también genera una oportunidad para el proyecto ya que el atún al ser una materia prima y que esta misma se encuentre en Ecuador se abaratan costos y se incentiva a otra industria además de la de conservas. (Ecuador.com, 2019).

ECONÓMICO:

Riesgo País: Según datos del Banco central del Ecuador (2019). En el mes de junio del 2019 Ecuador se encuentra con 563 puntos de riesgo país, su tendencia ha ido decreciendo conforme los años, desde el 2015 que se encontraba en los 770, sin embargo, con las reformas propuestas se espera que el riesgo siga incrementando y así Ecuador no es un destino atractivo para la inversión extranjera. Por lo cual es una **Amenaza** en nuestro análisis.

Exportaciones: según datos de Pro-Ecuador los sectores de agricultura, silvicultura y pesca son los que lideran en las exportaciones en el primer trimestre de 2019 con 1 363 miles de dólares y el sector de acuicultura es el que más genera con 316 millones en los meses de enero a julio con un crecimiento del 2% frente al año anterior en las conservas de atún.

La **partida arancelaria** para el producto es la 1604.14.00 que comprende preparaciones y conservas de pescado, caviar y sus sucedáneos preparados

con huevos de pescado. La subpartida comprende las demás preparaciones y conservas de pescado. Según Trade Map en el 2015 exportó 921.256, en 2016 exportó 896.345, en 2017 exportó 1 158.154, 2018 se exportó 1 215 532, y en 2019 exportó 1 187.324 mil dólares de esta partida (Trade Map, 2019).

SOCIAL:

“Entre los ecuatorianos es común atribuirle al encebollado la capacidad de atenuar los efectos de la resaca provocada por la ingesta de alcohol, aunque en realidad un plato con tanta grasa como el encebollado puede agravarla”. Muchas de las personas ecuatorianas consumen el encebollado asimilando que con su ingesta se puede reducir los efectos de la resaca y es un ámbito cultural que motiva a las personas a consumir esta sopa (Wikipedia, 2020). La inmigración ecuatoriana se la puede estimar mediante datos de Wikipedia que nos muestra un total de 70 mil ecuatorianos en New Jersey. (Wikipedia, 2016).

“El historiador Rodolfo Pérez Pimentel relata que uno de los primeros sitios donde se vendía encebollado era el antiguo Mercado Sur, ubicado a orillas del río Guayas en la ciudad de Guayaquil”, por lo cual el consumo mayor de encebollado se encuentra en la costa del país (Pérez, 2016).

AMBIENTAL:

“El estudio sobre impacto ambiental de los envases de alimentos de larga duración muestra que en términos de consumo de recursos fósiles y emisión de CO₂, los envases de cartón generan considerablemente menos impacto ambiental que las otras soluciones de envasado consideradas en el estudio, y ello utilizando significativamente menos energía primaria” (Combiblog, 2012). Esto demuestra que las conservas de alimentos enlatados esta cada día siendo menos apreciada por la personas por el impacto ambiental que genera, y por ende el producto de encebollado en conserva ecológica aporta a un cuidado del ambiente.

TECNOLÓGICO:

“Las tecnologías en conservas más estudiadas en la actualidad se basan en el empleo de sistemas de destrucción o inactivación bacteriana sin necesidad de

emplear un tratamiento térmico intenso, como la Alta Presión Hidrostática (HHP, son sus siglas inglesas) y el Campo Eléctrico Pulsado (PEF), así como todos aquellos sistemas de envasado y modificación de la atmósfera gaseosa y otras varias”(de León, 2017).

Innovación en puertos: “Con la incorporación de grúas STS de última tecnología, hemos logrado alcanzar productividades que nos ubican como unos de los terminales con mayor productividad en la costa Oeste de Sudamérica con rendimientos de hasta 134 contenedores por hora / nave”. Con esta innovación en puertos Ecuador tiene más oportunidades de exportar de manera eficientes y en menor tiempo por lo cual es un gran avance tecnológico en cuanto a exportaciones y beneficia de manera directa al proyecto ofreciendo materia prima como el atún a menor costo (CAMA E, 2019).

En cuanto al macro entorno de Ecuador puedo inferir que en el ámbito político el gobierno está ayudando a la industria pesquera económicamente facilitando la obtención de créditos para crecer y aumentar la cantidad de volumen de pesca mediante la compra de nuevas embarcaciones, implementación de software para la gestión de la pesca, además de que Ecuador es uno de los mayores exportadores de atún de Latinoamérica, en el ámbito legal existen leyes que brindan beneficios a los pescadores artesanos y eso fomenta el ingreso de nuevas personas a la industria. En 2018 Ecuador exporto alrededor de 143 000 millones de dólares solo en la partida arancelaria correspondiente a conservas de pescados (1604.20.00).

2.2 Análisis PEST Estados Unidos:

POLÍTICO:

“Para el resto de las subpartidas importadas bajo SGP (20), el arancel consolidado por Estados Unidos está en un rango de 0.9% a 20%, equivalentes a USD 303 millones, es decir el 88% importado bajo este programa en 2016.” Para Estados Unidos se menora los impuestos pagados por importación de las

partidas seleccionadas, entre estas la importación de mariscos en conserva, por lo cual representa una oportunidad (Ministerio de Producción, 2018).

Requisitos para importar pescado en conserva según el Code of Federal Register (CFR) son:

- “Documentación del plan HACCP y el Monitoreo Sanitario del procesador extranjero, y que se relacionen con el lote específico ofrecido para la importación.
- Obtener un Certificado continuo o lote por lote, de una autoridad de inspección del gobierno extranjero, o de un tercer Organismo competente, que certifique que el producto importado está o ha sido procesado conforme a los requisitos de los Estados Unidos.
- Inspecciones regulares al procesador exportador, verificando que el producto es elaborado conforme a los requisitos estipulados por los EE. UU.
- Mantener en archivo una copia en inglés del plan HACCP del procesador exportador, así como una garantía escrita del procesador exportador que indique que el producto importado se procesa conforme a los requisitos estipulados por los EE. UU.
- Examinar periódicamente el pescado o producto de pesca importado y mantener una copia en archivo, en inglés, de una garantía escrita del procesador exportador de que el producto importado se procesa conforme a los requisitos estipulados por los EEUU.
- Otras medidas de verificación, que proporcionen un nivel equivalente de garantía de cumplimiento de las exigencias de EEUU.” (CFR,2019).

Esto representa una amenaza ya que existen varios requisitos para que una empresa importe pescado en conserva.

ECONÓMICO:

Según Datos Macro el “PIB de Estados Unidos en 2018 fue de 19393397.30 millones de dólares, en donde tuvo un crecimiento de 2,9%, y en 2017 fue de 19 229 036.06 millones de dólares, claramente incrementa conforme los años y el

primer trimestre del 2019 cerro con un crecimiento del 3,1% “(Datos Macro, 2018).

El índice de desempleo en Estados Unidos descendió del 3,7 % al 3,5 % en septiembre, un mes en el que se crearon 136.000 nuevos puestos de trabajo. Estos datos reflejan que Estados Unidos tiene una gran fuente de empleo y que cuenta con una de las menores tasas de desempleo en el mundo por lo cual es una **Oportunidad** ya que las personas tienen más poder adquisitivo, tienen mejor nivel de vida y no están preocupadas por perder su empleo (INFOBAE,2019).

Estados Unidos ha importado con la partida 1604.14.00 una cantidad en miles de dólares de: 116.393 en 2015, 104.787 en 2016, 126.111 en 2017, 150.497 en 2018 y 150.497 en 2019; por lo cual se ha notado un incremento de las importaciones a partir del 2017 generando una oportunidad, ya que año tras año el incremento de importaciones de pescado en conservas ha tenido una tendencia al incremento, por lo cual se espera que el producto tenga buena acogida (Trade Map, 2020).

SOCIAL:

En el estado de New Jersey viven aproximadamente 70 mil ecuatorianos y es el tercer estado con mayor inmigración de ecuatorianos después de New York y Connecticut. (Wikipedia, 2016).

“El encebollado en Estados Unidos me cuesta, uno pequeño, \$ 7,50. Un encebollado más grande cuesta \$ 10”. El New Jersey es el lugar más habitado por migrantes ecuatorianos, y las tiendas ecuatorianas existen en cada cuadra, los precios de los productos son elevados, pero eso no detiene para consumirlos, por lo cual representa una oportunidad (Osorio, 2016).

AMBIENTAL:

“Estados Unidos realiza un progreso firme en la campaña de reducción, reutilización y reciclaje. La tasa nacional de reciclado es de 35 por ciento del total de basura generada.” Las leyes de Estados Unidos fomentan el reciclaje en

todas las industrias y motivan a las empresas a producir con materiales reutilizables. Oportunidad (Jim Henderson, 2015).

TECNOLÓGICO:

“El "salto tecnológico" que están dando los puertos a nivel americano y mundial plantea muchos beneficios, pero también retos ante los cuales no existe demasiada concienciación, razón por la cual defendió la importancia de la ciber seguridad.” La tecnología que tiene Estados Unidos para la logística es sin duda una de las grandes en el mundo y permite tener mayor monitoreo y seguridad de la carga al momento de una exportación o importación por lo cual genera **Oportunidades** para los países que exportan hacia Estados Unidos” (José María Escribano, 2018).

“La llamada tecnología de los alimentos no para de crecer.” En Estados Unidos se desarrollan carreras universitarias para generar nuevas formas de creación de alimentos, empaque y almacenamiento como es la Bioimpresión que consiste en imprimir en tercera dimensión la comida y que tiene el mismo sabor, pero que ayuda al planeta en la reducción de gases de invernadero. Oportunidad (Brown, 2018).

Estados Unidos es una economía muy atractiva para hacer negocios según Doing Business, es un gran importador de pescado en conserva y tiene a Ecuador en tercer lugar como exportador, llegando a importar 150 497 mil dólares. Sin embargo, existen varios requerimientos para importar productos de consumo, por lo cual resulta una amenaza ya que son muchos trámites y documentos los que un importador debe obtener al igual que el exportador cumplir con las normas para el ingreso del producto al país. La cultura que existe en los migrantes ecuatorianos por el consumo de productos ecuatorianos muestra que a pesar de los precios sean elevados, ellos se mantienen su consumo por los mismos. Estados Unidos es uno de los países que invierte mucho en tecnología y cada vez innova en todas las industrias incluso en la alimenticia. En el ámbito ambiental fomenta la producción en material reciclable, aunque su porcentaje de reciclaje es del 35% tiene leyes que promueve el aumento de este.

2.2.3 Análisis de la industria.

La clasificación nacional de actividades económicas CIIU para la elaboración de encebollado a base de albacora en conserva con adición de limón en polvo es desarrollada a continuación:

Tabla 1
Código CIIU

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
C1020.04	Elaboración de productos de pescado: cocinado, filetes de pescado, huevos de pescado, caviar y sustitutos del caviar, etcétera. Elaboración de productos de crustáceos (excepto camarón y langostinos) y otros moluscos mediante el secado, salazón, conservación en salmuera, enlatados, ahumado, etcétera.

Tomado de: INEC, 2012.

Amenaza de entrada de nuevos competidores (MEDIA)

“Estados Unidos se encuentra en el primer puesto de importadores de preparaciones y conservas de pescado” (Trade Map, 2019). El producto tiene gran valor diferenciador y es el hecho de que solo se lo prepara en restaurantes y el hecho de ser un alimento en conserva y para un mercado específico lo hace poco común, por lo cual no existen las economías de escala para el producto específico, la inversión de capital que se necesita para ingresar a esta industria no es del todo alta, ya que se necesita alrededor de 20.000 – 50.000 para emprender en una empresa pesquera. Los canales de distribución no están bien atendidos por lo cual la distribución se la realiza de manera aleatoria y a distribuidores conocidos, aún existen mercados sin apropiarse (MAGAP, 2009).

“China y Tailandia se encuentran como primero y segundo exportador de preparaciones y conservas de pescado respectivamente, España es el cuarto exportador encontrándose después de Ecuador.” Los 3 países que podrían

exportar algún producto similar sería China, Tailandia y España que son los mayores exportadores, sin embargo, ninguno tiene en su producción el producto de encebollado (Trade Map, 2018).

La amenaza de entrada de nuevos competidores es media ya que existen varios países ofertantes de preparaciones de atún, principalmente los asiáticos, sin embargo, al ser un producto bien diferenciado es difícil que los principales exportadores lo produzcan.

Barreras de entrada

Estados Unidos no tiene convenios de cooperación económica con Ecuador para facilitar los negocios entre ambos según el COMEX, por lo cual hace más difícil la exportación, “También existen barreras no arancelarias a la exportación. Es necesario cumplir con las regulaciones generales del U.S. Department of Agriculture y la Food and Drug Administration que regula, entre otras cosas, la legislación de etiquetado de los productos alimentarios. También existen regulaciones técnico-sanitarias específicas para productos del mar”, según la misma fuente los mayores aranceles que tiene Estados Unidos referente a este sector son al atún en conserva en aceite de oliva (ICEX, 2018).

“Con estos convenios de inversión de 740 millones de dólares, Ecuador avanza con pasos firmes en la búsqueda por convertirse en un país enfocado en la atracción de inversiones como motor del desarrollo, estrechando lazos entre el sector público y la empresa privada” (Campana, 2019). Según el MAGAP existen emprendimientos en la industria de preparaciones y conservas de pescado avaladas entre 10 y 70 mil dólares por lo cual la barrera de entrada es media (MAGAP, 2009).

Las barreras de entrada para la industria son medias, ya que existen varios emprendimientos en Ecuador y la inversión no es tan alta, también la existencia de empresas grandes que pueden llegar a ser competidoras y ya están más posicionadas.

Amenaza de Productos Sustitutos (MEDIA)

“Los consumidores estadounidenses están apartando cada vez más el sabor americano de sus rutinas alimenticias, y la comida típica americana ha visto un declive de un 7.2% entre los años 2013-2017” (Pro Ecuador, 2018). Los migrantes ecuatorianos han optado por consumir los productos de su país ya que consideran más saludable que los americanos, en New Jersey se consume más productos orgánicos y también se los utilizan en la preparación de diferentes platillos entre ellos el ceviche, el bolón y la guatita que son los más demandados por los ecuatorianos (Osorio, 2016).

En conclusión, existen varios productos sustitutos al momento de buscar un desayuno tradicional ecuatoriano, sin embargo, los migrantes están optando por consumir productos similares al encebollado en conserva, por lo tanto la amenaza es media ya que tienden a consumir productos sustitutos como un mix de mariscos, encebollado tradicional y cebiche, pero la oferta de estos es reducida en New Jersey.

Poder de negociación de los clientes (BAJO)

En la industria de alimentos en conserva Estados Unidos se oferta gran variedad de estos productos. “La FDA de EE.UU. requiere que las compañías que producen ciertos alimentos no perecederos, sellados asépticamente, enlatados de baja acidez o alimentos acidificados obtengan un Registro de Establecimiento de Alimentos Enlatados (FCE). Además, los fabricantes deben presentar documentos ante U.S. FDA por cada proceso usado en la producción de alimentos sujetos a estas regulaciones”. Por lo cual la oferta de estos productos es reducida y para los consumidores no existen varias opciones al momento de comprar un producto tradicional ecuatoriano en conserva (Registrar Corp, 2017).

Concluyendo los clientes tienen un bajo poder de negociación ya que al tener poca oferta de productos ecuatorianos en conserva, y tampoco una extensa gama de productos sustitutos deben consumir los productos que se ofertan.

Poder de Negociación de los Proveedores (BAJO)

Ecuador encontrándose en el cuarto puesto de principales exportadores de atún en conserva según el ministerio de producción, comercio exterior, inversiones y pesca, en la provincia de Manabí existen 25 empresas pesqueras según la Superintendencia de Compañías, por lo que quiere decir que hay mucha oferta de Atún en Ecuador y los proveedores tienen un poder bajo (Ministerio de Producción, 2017).

“Las empresas conserveras de atún se localizan en 3 provincias del litoral: Guayas, Manabí y Santa Elena. Alrededor del 60% de la oferta exportable de la industria se concentra en la provincia de Manabí. La capacidad de producción (procesamiento y envasado) es de alrededor de 500.000 toneladas de atún en crudo. La pesca artesanal aporta al total de capturas con, aproximadamente, 3.000 toneladas métricas al año.” (Informe sobre el sector atunero ecuatoriano, 2017).

El poder de negociación de bajo debido a que existe gran oferta de empresas pesqueras en Ecuador, además que se encuentra en el tercer puesto de exportador de preparaciones y conservas de pescado. Existen dos países que superan a Ecuador en el volumen de exportación, sin embargo, el producto está diferenciado y no se encuentra en los países ya mencionados.

Rivalidad entre Competidores (MEDIA)

No existe producto similar en el mercado (encebollado en conserva ecológica a base de albacora con adición de limón en polvo), según Trade Map Estados Unidos importó alrededor de 7 millones en filetes de pescado, lo cual refleja que cada año se comercializa mayor cantidad de atún, pero la rivalidad es media porque el producto solo tiene un competidor directo y existe gran mercado (Trade Map, 2019).

Según Pro Ecuador las marcas que producen encebollado en conserva son Atún Real y Don Viche. Estos son los dos principales competidores, atún real es una

empresa ya posicionada pero no exporta el encebollado enlatado hacia Estados Unidos, al igual que Don Viche solo producen para el consumo nacional su encebollado en conserva (Pro Ecuador, 2017).

Los países asiáticos son los mayores ofertantes de preparaciones y conservas de atún, y Estados Unidos importó en miles de dólares 1.518.668 en 2015, 1.454.205 en 2016, 1.660.152 en 2017, 1.874.931 en 2018 y 1.910.425 en 2019, el principal exportador de preparaciones de atún hacia Estados Unidos es Tailandia, seguido de Vietnam, China y Ecuador (Trade Map, 2019).

La rivalidad entre competidores es media debido a que existen dos competidores directos para el producto, uno de ellos está muy bien posicionado el cual es el encebollado enlatado de la empresa Nirsa, sin embargo, aún no han ampliado sus operaciones hacia Estados Unidos, lo cual debilita la rivalidad ya que en New Jersey el único competidor directo sería el encebollado enlatado de grupo Nirsa.

2.2.4 Relación entre variables

La amenaza de entrada de nuevos competidores es media por las altas barreras de entrada como es la inversión, sin embargo existen varios competidores a nivel mundial como los países asiáticos que son ofertantes de atún, pero con la diferenciación del producto (tradicional ecuatoriano) la fuerza se equilibra, también al momento de existir varias empresas que oferten este producto el poder de negociación de los proveedores es bajo y tenemos varias opciones para cotizar el producto, por esto la rivalidad entre competidores es media ya que en Ecuador existen varias empresas que producen un semejante producto y en cualquier momento pueden exportarlo a diferentes mercados. La amenaza de productos sustitutos es media y junto con eso el poder de negociación de los clientes también, ya que al momento de tener pocas alternativas para consumir como un desayuno tradicional ecuatoriano deben optar por el producto que se oferte, incluso pueden llegar a tener baja sensibilidad al precio por el hecho de no hay muchos productos sustitutos.

2.2.5 Matriz EFE

Se desarrolló la matriz EFE con los principales factores que afectan al proyecto, se lo puede ver detallado en el anexo 1.

En el cuadro de las oportunidades hemos tenido una sumatoria de 1.77 y en las amenazas obtuvimos 0.60, esto nos quiere decir que el entorno externo es favorable para el proyecto. Los principales factores como oportunidad son el poder de negociación bajo y la demanda que Estados Unidos tiene para los productos de preparación y conserva de pescado ya que es el primer importador.

Ecuador encontrándose en una ubicación geográfica privilegiada, cuenta con variada cantidad de especies marítimas, por lo cual lo ubica entre los diez mayores exportadores de productos del mar en el mundo, y para esto existen gran cantidad de empresas ecuatorianas que se dedican a la pesca y exactamente 20 plantas procesadoras y alrededor de 7 más que no están incluidas en ningún gremio, pero que pertenecen a la industria de preparación y conserva de pescado, por lo cual la oferta de empresas que se dedican a la pesca y procesamiento de diferentes tipos de peces es alta, por lo cual al momento de buscar proveedores para la materia prima del producto que es atún tenemos más de 25 opciones en donde se puede cotizar, incluso el precio de esta materia prima se puede ver influido por comerciantes y empresas que lo requieran como la del proyecto,

Estados Unidos se ubica como primer importador de la partida de preparación y conserva de pescado, esto se debe a que su cultura apunta a que es una alternativa saludable y que gustan de los platillos preparados a base de pescado, esto ayuda en gran porción a la creación del proyecto, por el hecho de que la demanda de los productos son altas, y que a pesar de que el mercado meta elegido son los migrantes ecuatorianos, existen personas estadounidenses que pueden consumir este producto, ya que es a base de ingredientes orgánicos, también la tendencia de consumo de la cultura americana se está inclinándose por dejar de consumir productos enlatados, por el alto grado de conservantes y de contaminación que produce el metal del envase al producto, y en lugar esto están buscando nuevas alternativas de productos e inclinándose para lo natural, en donde el producto que se quiere producir puede ingresar a este mercado y tener una buena aceptación.

Las principales amenazas existentes son el poder de negociación que tienen los clientes, esto se debe principalmente a que existen varios productos competidores en el mercado, y al momento de ofrecer el producto de encebollado en conserva como una opción de desayuno, estamos tratando de influir sobre las costumbres del consumidor, existen varios migrantes ecuatorianos que se han acostumbrado a las costumbres americanas y junto con eso consumen productos americanos, pero también existen migrantes que no pueden dejar de comer los productos tradicionales de su país y aunque se encuentren en un lugar lejano, tratan de buscar las opciones más parecidas. Al existir competidores directos para el producto como es el encebollado enlatado de la empresa Real los migrantes tienen una opción muy parecida y que satisface la misma necesidad, entonces recurren a opciones como el precio, los componentes y diferentes atributos del producto que influyen en la opción de compra, y también pueden influir en el precio de venta del producto y tener una alta sensibilidad a cambios en el precio.

3. Análisis del cliente

3.1 Análisis Cualitativo

3.1.1 Problemas de decisión administrativa

¿Qué estrategia se debería llevar a cabo para el ingreso del encebollado en conserva al mercado de New Jersey y lograr un posicionamiento efectivo del producto?

3.1.2 Problema de investigación de mercados

Cuáles serían las características, el precio, el lugar de expendio, el medio por el cuál conocieron el producto, mediante las cuales una persona incluiría al encebollado en conserva en su alimentación y cómo sería el perfil de esta persona.

- ¿Cuáles serían los atributos del producto, para que los consumidores se inclinen por el producto?
- ¿A qué precio estaría dispuesto a comprar un encebollado en conserva listo para consumir?

- ¿En dónde le gustaría adquirir el encebollado en conserva?
- ¿Mediante que sitios le gustaría tener información sobre el encebollado en conserva?
- ¿Cuáles son las principales características de las personas que llegarían a consumir el encebollado en conserva?

3.1.3 OBJETIVO GENERAL

Analizar los principales factores que intervienen en la compra del encebollado en conserva, los lugares de expendio, el precio y los canales de comunicación para conocer sobre el producto que los migrantes ecuatorianos en New Jersey prefieran.

3.1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Conocer cuáles son los principales atributos que el cliente se fija al momento de consumir un producto en conserva.

Determinar a qué precio los migrantes ecuatorianos comprarían el encebollado en conserva en lugar de los productos competidores.

Investigar el patrón de compra de los ecuatorianos radicados en New Jersey sobre el encebollado en conserva ecológica.

Conocer cuál es el medio de comunicación más utilizado por los migrantes ecuatorianos para obtener información sobre productos.

Determinar cuales son los sitios en los que a los migrantes ecuatorianos les gustaría adquirir el producto.

3.1.5 HIPÓTESIS

Ho: Al menos el 50% de los migrantes ecuatorianos muestran interés en el encebollado en conserva, que lo conocieron mediante redes sociales y boca a

boca, lo consumen por dos o mas veces al mes, prefieren comprarlo en tiendas latinas, a un precio entre 4 y 6 dólares.

Ha: Menos del 50% de los migrantes ecuatorianos muestran interés en el encebollado en conserva, que lo conocieron mediante otros medios de comunicación, lo consumen menos de dos veces al mes, prefieren las tiendas americanas y estarían dispuestos a pagar menos de 4 dólares por el producto.

Ho: Al menos el 50% de los migrantes ecuatorianos se inclinan a consumir el producto.

Ha: Al menos el 50% de los migrantes ecuatorianos no muestran interés por consumir el producto.

Ho: los migrantes ecuatorianos consumen al menos dos veces encebollado al mes

Ha: Los migrantes ecuatorianos consumen menos de dos veces encebollado al mes

Ho: Las principales tiendas que los migrantes ecuatorianos frecuentan son las latinas donde pueden encontrar productos tradicionales.

Ha: La principales tiendas que los migrantes ecuatorianos visitan son las americanas.

Ho: El precio que los migrantes ecuatorianos están dispuestos a pagar por el encebollado está dentro del rango entre 4 y 6 dólares

Ha: el precio que los migrantes ecuatorianos estarían dispuestos a pagar por el encebollado es menor a 4 dólares.

Ho: Los principales medios de comunicación para informar sobre el producto son las redes sociales y el boca a boca.

Ha: los principales medios de comunicación para informar acerca del producto no son las redes sociales ni el boca a boca.

3.1.6 ENTREVISTAS A EXPERTOS

Se realizaron un total de cuatro entrevistas, de las cuales dos fueron destinadas a expertos el primero un agente de exportación con experiencia en alimentos, y el segundo un Ingeniero en alimentos que nos habló de la conserva del producto y cómo hacerlo más eficiente. Las demás entrevistas se las realizó a clientes potenciales del producto, los cuales son migrantes ecuatorianos radicados en la ciudad de New Jersey y con rango de edad entre 18 y 45 años.

EXPERTO 1: LEONARDO ROMERO

CARGO: Ejecutivo de exportaciones en la empresa ECU WORLDWIDE

¿Qué nos podría comentar sobre las exportaciones de mariscos en conserva?

Bueno, las exportaciones de mariscos en si han ido incrementando a lo largo de los últimos años, tanto en conserva, congelado y fresco, últimamente en ECUWORLDWIDE tenemos clientes que exportar mariscos congelados hacia destinos como España, Estados Unidos y Medio Oriente, esos mercados apetecen mucho los productos ecuatorianos ya que lo han descrito como producto único y que su sabor no se compara a los demás en este caso la competencia directa que es el camarón chino.

En base a su experiencia, ¿Qué opina sobre el crecimiento en las exportaciones de alimentos en conserva hacia Estados Unidos?

En mis cuatro años que llevo trabajando en ECU he tenido varios clientes que exportan hacia Estados Unidos, pero desde el 2017 los clientes de ECU han disminuido sus exportaciones, los productores dicen que es porque la demanda ha disminuido y las personas prefieren productos frescos y orgánicos, como ejemplo un productor promedio exportaba media tonelada de atún y ahora solo exporta 300 kilos.

¿Qué recomendación nos podría brindar para la exportación del encebollado en conserva?

Yo recomendaría que el producto en el que se va a exportar sea resistente a altas temperaturas, también que no deje que el material se derrame, incluir los preservantes necesarios para que al llegar al lugar de destino no se dañe y se haga una exportación en vano, también encontrar unas bodegas adecuadas para cuando llegue el producto.

EXPERTO 2: DARIO GRANDA

CARGO: INGENIERO EN ALIMENTOS

¿Qué nos podría comentar sobre la conserva de pescado?

La conserva de pescado es difícil en algunos casos ya que tiene que estar en refrigeración o congelación porque se descompone fácilmente, no puede estar expuesto en altas temperaturas, dependiendo el pescado varía los grados a los cuales debe refrigerarse, también si el producto ya es preparado o adicionado agua o conservantes, el sabor y la contextura cambia.

¿Considera que sería factible conservar encebollado en empaques de cartón impermeabilizado?

¿Considera que el material del envase podría afectar al sabor del producto?

Al momento de conservarlo en cartón con impermeabilizante, el impermeabilizante tiene componentes tóxicos que si se llega a mezclar con la sopa puede generar un sabor ácido, y si se mezcla la sopa con el cartón podría cambiar la contextura del envase y podría dañar el producto o hacer que se riegue, como algo innovador considero que sí se podría hacer, pero debería tener cuidado en los componentes del impermeabilizante.

¿Cuál podría ser el tiempo máximo que se podría conservar el encebollado en el envase propuesto?

Colocando los preservantes correctos como el PH7 TEXMEL puede conservarse alrededor de 6 meses y en refrigeración, también si está sellado al vacío podría ayudar a conservar unos veinte días más, por lo cual se debería consumir en los próximos tres meses para que sea un producto sano y seguro.

Entrevistas a clientes.

Nombre: Estefanía García

Edad: 34 años

Migrante ecuatoriana radicada en New Jersey.

¿Ha consumido encebollado en la ciudad de New Jersey?

¿Cuánto es el promedio que cuesta un encebollado?

Si, de hecho, lo consumo entre una y dos veces por semana, lo encuentro en los restaurantes ecuatorianos, que lo suelen preparar los fines de semana, o también me lo vienen a dejar a domicilio cuando prepara una familia ecuatoriana que conozco, en promedio un encebollado en un restaurante me cuesta ocho dólares sin incluir bebida y cuando lo compro a domicilio me cuesta siete dólares.

¿Ha consumido encebollado en conserva?, ¿lo consumiría?

Cuando recién llegue a New Jersey en 2016, en las tiendas ecuatorianas vendían los atunes enlatados de marca real los cuales los llegue a comprar durante un mes porque si extrañaba mi comida porque yo soy de Guayaquil y allá comía más encebollado, hoy en día en época de invierno si suelo tenerlos en la casa por lo que no siempre podemos salir por la nieve y los restaurantes no lo suelen preparar. El sabor del encebollado enlatado es muy diferente y para que se asemeje un poco al original me toca preparar licuado de tomate y añadirle cebolla blanca y limón. Si lo siguiera consumiendo de vez en cuando porque es algo práctico, es más barato que uno preparado y me ayuda mucho cuando no puedo salir de casa.

Nombre: Joel Cabrera

Edad: 37 años

Descripción: Migrante ecuatoriano radicado en Newark.

¿Ha consumido encebollado en la ciudad de New Jersey?

¿Cuánto es el promedio que cuesta un encebollado?

Si lo he probado aquí en New Jersey existen varios restaurantes ecuatorianos que lo preparan, yo no soy mucho de las personas que comen a menudo un encebollado, me gusta sí, pero lo consumo una vez al mes, más que nada yo suelo ir a los establecimientos ecuatorianos para socializar ver cómo está la situación, en el restaurante un encebollado me cuesta siete dólares con cincuenta que la verdad es un precio razonable para el plato.

¿Cuál es un desayuno cotidiano para usted?

La mayoría de veces es un desayuno rápido, yo trabajo en el aeropuerto y tengo horarios variados por lo cual cuando estoy en casa me tomo un jugo y un sándwich, unas galletas con té, una barra energética o bien suelo ir al trabajo y desayuno un café con algún snack, cuando tengo más tiempo me prepara huevos con tocino que es algo muy típico acá, pancakes o bien me voy a comer un bolón con café, me he acostumbrado bastante a la cultura americana y no me ha quedado más que comer lo que encuentro y lo que se me hace más fácil.

¿Consumiría un encebollado en conserva (no enlatado) que no tenga que añadir nada, solo calentarlo y consumirlo?

La idea me parece muy buena, y el tipo de conserva me parece interesante porque el enlatado que venden en algunas tiendas tiene un sabor diferente y ese no me agrada, ahora si lo consumiera, pero sería muy poco porque como te digo no soy muy aficionado al encebollado y las veces que lo pruebo es en restaurantes o para ir a visitar amigos, pero de comerlo en mi casa no.

3.2 Investigación cuantitativa

3.2.1 Encuesta

Para el análisis del cliente utilizamos la encuesta, en donde el universo fue New Jersey y se tomaron a 10 personas de la ciudad de Newark. La encuesta consta de veinte preguntas. Para el análisis de las respuestas se utilizaron diagramas estadísticos, tablas cruzadas y para el análisis del precio se realizó el análisis de Van Westendorp con el cual se puede determinar el precio óptimo por el cual comprarían el producto.

INFOGRAFÍA:

Resultado de encuestar a 10 personas sobre: Plan de negocios para la producción y exportación de encebollado en conserva ecológica a base de albacora pre cocida con adición de limón en polvo al segmento de migrantes ecuatorianos en new jersey, Estados Unidos. Véase en el anexo 2.

3.2.2 Análisis de sensibilidad de precio

En el análisis de sensibilidad nos refleja que las personas encuestadas no pagarían por el encebollado en conserva, si este costara entre \$2 y \$2,50 ya que les generaría desconfianza y no estarían seguros de su procedencia. Ver el gráfico en el anexo 3.

Al precio barato al que la mayoría de encuestados compraría el encebollado varía entre los \$3,00 y \$4,00 supieron manifestar que un encebollado promedio cuesta \$7,00 dólares y que si fuese un encebollado más pequeño y en conserva sería un precio razonable para adquirirlo. Por lo cual el precio medio obtenido es de \$4,50.

El precio más caro al cual estarían dispuestos a comprar el producto va desde los \$5,00- \$6,00, porque consideran que es un producto innovador y quisieran

probar si se asemeja al tradicional, también por lo práctico y mencionaron que si está listo para comer se ahorran de adicionar más ingredientes.

El 70% de los encuestados no pagarían \$7,00 por un encebollado en conserva, ya que mencionaron que con esa cantidad de dinero podrían comprar un encebollado más grande y preparado artesanalmente.

3.2.3 Conclusiones de la investigación

El segmento objetivo al cual está dirigido el encebollado en conserva, es a migrantes ecuatorianos que radiquen en el estado de New Jersey, tengan entre 16 y 45 años y gusten de platos típicos ecuatorianos.

Los atributos de un encebollado que gustan a los migrantes ecuatorianos son: que este hecho de albacora, que tenga coloración, que tenga hierbas, que la yuca no esté dura y para la mayoría que tenga bastante cebolla.

El precio al que se venderá al distribuidor será de \$5.50 y el mismo deberá poner un precio de venta al público mediante el cual los consumidores acepten este producto de encebollado en conserva.

Mediante la investigación cualitativa se determinó que el comportamiento de compra de los migrantes ecuatorianos hacia el encebollado preparado tradicionalmente se basa en el lugar de compra, ya que prefieren ir a restaurantes para socializar con personas que compartan su mismo interés y también por el sabor que ofrece cada restaurante, el segundo factor que consideran al momento de realizar la compra es el precio que aunque varía dependiendo del lugar, unos ya son fieles al sitio que de costumbre van, el medio por el cual conocen sobre nuevos productos son las redes sociales y la televisión.

4. Oportunidad de negocio

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio

Recolectando las conclusiones de los análisis de entorno externo, interno y análisis del cliente se llegó a obtener la oportunidad de negocio para exportación de encebollado en conserva.

Estados Unidos al ser el primer país importador de preparaciones y conservas de pescado en el mundo, inferimos que es el mercado óptimo para la exportación del producto, y con los acuerdos entre ambos países (SGP) se facilita aún más la cuestión de aranceles. Los requisitos que propone el gobierno de los Estados Unidos para productos alimenticios son complejos de conseguir, por lo cual no muchas empresas pueden ingresar a ese país, el Code of Federal Register (CFR), se encarga de regular toda la documentación y permisos convirtiendo así en una alta barrera de entrada. Según el análisis PEST de Estados Unidos en el ámbito social existen 22 025 personas que migran de Ecuador hacia Estados Unidos sin retorno, mediante esto el mercado para el producto incrementa porque el salario básico redondea los 1 221.40 y cada vez es un lugar más deseado para ecuatorianos y la demanda incrementa porque el mercado objetivo son los migrantes. El tamaño del mercado para el proyecto es de 56.100 personas, estas se encuentran en el rango de edad entre 16 y 45 años que es el mercado objetivo, sin contar con personas americanas que también pueden llegar a consumir el producto, el tamaño de mercado no es del todo grande, pero está bien delimitado y se utilizarán estrategias para dicho target.

En Ecuador la oferta de productos pesqueros es amplia, por lo cual los proveedores tienen un bajo poder de negociación, ya que los clientes tienen varias opciones de competidores para elegir, y sin duda influyen en el precio de la oferta, encontrando así un producto a bajo costo generando sin duda una oportunidad para el proyecto. En cuanto al análisis del entorno PEST Ecuador está ubicado como uno de los más grandes productores y exportadores de atún de Sudamérica, conectado con el incremento en el consumo de alimentos en conserva por parte de los consumidores en Estados Unidos, según fuentes secundarias el encebollado en conserva ecológica tiene mayor acogida que alimentos enlatados por la contaminación que el metal provee. Según el análisis cualitativo se obtuvo que, en la ciudad de New Jersey, los migrantes sí consumen encebollado, muchos de ellos lo hacen generalmente los fines de semana, además recalcaron que no lo consumen entre semana por el factor de tiempo

que tienen reducido a la hora del desayuno, por lo cual la alternativa del encebollado en conserva satisface la necesidad de brindar un desayuno contundente que sea fácil de preparar y práctico. En la investigación cualitativa y cuantitativa, según las encuestas puedo inferir que el encebollado en conserva tiene una aceptación del 30 % de los consumidores en la ciudad de Quito, sin embargo, de los 10 encuestados en New Jersey el 80 % está dispuesto a comprar el encebollado en conserva por las características de que es un alimento saludable y fácil de preparar. Mediante las entrevistas y las encuestas realizadas a personas de New Jersey se llegó a la conclusión de que un encebollado preparado en un restaurante tiene un precio promedio de \$7,50 dólares, el análisis del precio mediante Van Westendorp nos mostró un precio aproximado de \$3,50 lo cual es la mitad de lo que normalmente pagan por un encebollado, esto muestra una probabilidad de éxito bastante alta desde el punto de vista teórico. Toda la materia prima para la producción del encebollado es ecuatoriana como el pescado, los adicionales de yuca, cebolla y demás especias, por lo cual la creación de este proyecto llega a beneficiar a diferentes pescadores y agricultores.

Al momento de pensar en un desayuno la cultura americana piensa en varios carbohidratos, algo rápido de consumir y para sus hijos lo más práctico que es el cereal, algunos de los migrantes han optado por tomar esos hábitos alimenticios pero mediante la investigación cualitativa se determinó que extrañan la comida de su país y que en la ciudad donde viven es difícil de conseguir, y además de eso es costosa, la cultura de estas personas radica en consumir un plato ecuatoriano a la semana generalmente los fines de semana que tienen más tiempo, pero que sin duda les gustaría poder servirse uno en su casa. En cuanto al análisis del cliente se obtiene que a la mayoría de los migrantes ecuatorianos les gusta el encebollado, y muchos de ellos lo buscan por la zona que viven, el 80 % mencionaron que es difícil encontrar encebollado, y optan por consumir el encebollado enlatado, a más de la mitad de los encuestados no les gusta el encebollado enlatado porque tienen que añadir más ingredientes para tenga un sabor agradable, además el pescado con el que es preparado sabe diferente al tradicional y es una de las opciones porque se limitan a comprar el encebollado enlatado, de todo esto el producto que ofrezco satisface las necesidades de las personas, brindando un encebollado ya listo para consumir sin adicionar más

ingredientes, además de que el encebollado enlatado no se lo puede consumir directamente en el envase, a diferencia del encebollado a base de albacora que proporciona el pescado idóneo y un recipiente en el cual se puede calentar el producto y consumir en el mismo.

5. Plan de Marketing

En el siguiente capítulo se desarrollará el plan de marketing que se utilizará para introducir al mercado nuestro producto.

5.1 Estrategia General de Marketing

“La estrategia de enfoque consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado; es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos” (Porter, 2017).

La estrategia que mejor se ajusta para la oportunidad de negocio es la de **enfoque** o nicho de mercado, debido a que el producto está dirigido a un segmento específico con características semejantes y necesidades puntuales, el cual son los migrantes ecuatorianos que radican en la ciudad de New Jersey, la principal necesidad que el producto llega a satisfacer es brindar un alimento tradicional ecuatoriano, que se lo pueda consumir rápido y sea práctico y lo más parecido a un encebollado tradicional. A pesar de que Estados Unidos es el más grande importador de preparaciones y conservas de atún, las grandes empresas se enfocan en abarcar todo el mercado y han dejado nichos desatendidos, por eso mediante la estrategia de enfoque atenderemos las necesidades de uno de esos nichos desatendidos. En el análisis de factores externos podemos alinear esta estrategia a la cultura de consumo, ya que al encebollado lo atribuyen propiedades para mejorar la resaca y ese es un segmento de mercado específico al que también va dirigido este producto, contrastando también con el análisis del cliente, la estrategia de enfoque permite crear una ventaja para el mercado de migrantes ecuatorianos ofreciendo un producto listo para preparar y sin tener que adicionar más ingredientes, fácil de transportar por el peso y las dimensiones.

5.1.1 Estrategia de Internacionalización

“La exportación a consumo es el régimen aduanero por el cual las mercancías nacionales o nacionalizadas salen del territorio aduanero para su uso, consumo definitivo en el exterior” (Jaramillo, 2014).

La estrategia de internacionalización que utilizaremos es de exportación a consumo, en donde la compañía contratará los servicios de un operador logístico (ECU Worldwide) para que se encargue de los trámites de exportación, la cual ya tiene experiencia y se encarga de garantizar un buen manejo del producto y ofrecer menores costos ya que tienen ventaja sobre nosotros en la logística.

El medio de transporte que se utilizara para la exportación es el marítimo, se utilizará el incoterm CIF entregando el producto a la empresa distribuidora estadounidense Diamond Rock Food Imports, la cual se encargará de recibir el producto, realizar los trámites de desaduanización, así como de legalizar la mercancía en el país, y comercializar el producto, la empresa Lo Tradicional cubrirá todos costos tanto de flete como de seguro. La frecuencia de envío se realizará 3 veces por año en donde se enviarán las cantidades que se necesiten según la demanda que tenga la empresa Diamond Rock Food Imports.

5.1.2 Mercado Objetivo

Con base en el análisis del cliente, a continuación, se calculará el mercado potencial en personas naturales para el encebollado en conserva, tomando en cuenta la frecuencia de compra mensual.

El mercado potencial que en este caso son los migrantes ecuatorianos tenemos un tamaño de mercado de 56 100 personas, estas son personas entre 16 y 45 años, todas ubicándose en el estado de New Jersey, la mayor parte de los migrantes se encuentran en la ciudad de Newark. Para este análisis hemos utilizado variables como la edad, los ingresos que tiene cada uno, las variables psicográficas como el hecho de si consumen o no encebollado y la frecuencia de consumo que tiene cada persona.

5.1.3 Árbol de Segmentación

Los potenciales clientes para el encebollado en conserva son de 56,100 migrantes ecuatorianos que residen en New Jersey. Ver cálculo del tamaño del mercado en anexo 4 y el árbol de segmentación en el anexo 5.

5.1.4 Propuesta de valor

Lo que le proporciona valor al encebollado en conserva, es el hecho de poder disfrutar un plato tradicional para los ecuatorianos en tierras estadounidenses, además de la facilidad con la cual se lo puede consumir, ya que viene listo para ingresar al microondas y en su envase ecológico a base de papel kraft que funciona como plato, el consumidor se sirve y lo desecha, el último valor que lo caracteriza es que no tarda más de 5 minutos en prepararlo para su consumo, tiene la adición de limón en polvo para que las personas no tengan que buscar ese momento el limón.

5.1.5 Declaración de Posicionamiento

La decisión de posicionamiento a utilizar será más por lo mismo, considerando los atributos del producto, ya que el encebollado contiene atún de la clase albacora, lo cual le brinda el sabor característico, además de ingredientes orgánicos selectos de alta calidad cosechados en Ecuador, envasados al vacío y en un empaque ecológico a base de papel Kraft. El encebollado brinda todos esos atributos al mismo precio de un encebollado enlatado que redondean los 6 dólares, aumentando el valor por que el encebollado no viene en lata lo cual no produce sustancias peligrosas por el óxido del metal.

Con esto se provoca que el cliente perciba un valor superior de nuestro producto en comparación con el de la competencia.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

En un mercado donde no existen los suficientes productos para satisfacer las necesidades de los migrantes ecuatorianos, buscamos poder ingresar al mercado estadounidense enfocándonos en el nicho específico, esto mediante el producto de encebollado en conserva mostrado como opción de un alimento tradicional ecuatoriano.

5.2.1.1 Atributos del producto

El encebollado en conserva que es el producto de exportación, mantiene como principal característica la preparación a base de albacora pre cocida que es el tipo de atún óptimo para el encebollado.

Como beneficios de consumir albacora tenemos que “contiene altas cantidades de Omega-3, componente que ayuda a disminuir los niveles de colesterol y triglicéridos en sangre y mejorar la salud cardiovascular, Alto contenido de vitaminas del grupo B. En B12, por ejemplo, supera el aporte de carnes y huevos. Estas sustancias favorecen la formación de glóbulos rojos, mejoran la síntesis de material genético y regulan el funcionamiento de sistemas nervioso e inmunológico. Destaca por su rico aporte en fósforo y magnesio. El fósforo fortalece los huesos, el sistema nervioso y la actividad muscular, proporcionando energía. El magnesio es imprescindible para múltiples reacciones bioquímicas corporales, como las implicadas en la función muscular, síntesis proteica, ayuda a fijar el calcio y fósforo en los dientes y huesos, mantenimiento del sistema nervioso, regulación de la presión arterial y relajación del tejido muscular” (El mar al punto, 2018).

Para mantener el pescado con su aspecto y textura original se lo mantendrá en funda transparente sellada y envasada al vacío, los ingredientes utilizados son orgánicos y cosechados en Ecuador, para el caldo del encebollado que irá en funda separada y sellada, se utilizará cebolla blanca picada en forma de pluma, agua (con sabor a pescado, extraída de la cocción de la albacora) , extracto de tomate riñón, colorante (ají peruano), yuca pre cocida, sal, culantro, albahaca, apio perejil, comino molido y el conservante de pescado que comprende nitratos y nitritos E249-252, esta mezcla tiene una consistencia espesa. El envase es principalmente cartón Kraft rígido con una tapa de cartón, dentro del envase se encontrarán las dos fundas herméticas de plástico que contienen pescado y la otra la sopa, además incluye un sobre de papel color verde en donde se encuentra Limón en polvo de 0,14 onzas , junto con ello otra funda que contiene chifles delgados en forma circular con un peso de 30 gramos. El envase tiene una medida de 10,6 cm de alto y 9,5 cm de diámetro, en donde entrarán 450 gramos de encebollado, en el exterior del envase va el etiquetado

correspondiente del país, incluido el código de barras también el logo del producto la empresa fabricante la tabla nutricional que a continuación la desarrollamos y en la tapa también va el logo y slogan de la empresa.



Figura 1: Descripción gráfica del producto
Tomado de: La Marketa, Limon 7, Comlasa.

Producto, de izquierda a derecha, albacora, chifles, Limón en polvo y sopa de encebollado.

Para información del valor nutricional del encebollado e ingredientes ver el anexo 5 y 6 respectivamente.

5.2.1.2 Branding

Nombre de la empresa: Lo Tradicional CIA Ltda.

Marca: 593 Encebollado

Slogan: Desde la mitad del mundo a tu paladar.

Considerando que este es un producto tradicional que solo se produce en Ecuador y está representando al país, se ha diseñado un logotipo representativo señalando los ingredientes principales del producto como es el pescado, la sopa, la cebolla y las hierbas, por lo cual el color de fondo es blanco, en la parte de arriba tiene el nombre de la empresa (Lo Tradicional) con letras doradas que representan la felicidad, seguido por un dibujo de un encebollado con un pescado color celeste que representa pureza y divinidad, cebollas color morado que representa creatividad y dignidad, y la sopa color naranja que representa entusiasmo y exaltación, en el medio del dibujo tiene un listón de color dorado representando la felicidad, con la leyenda 593 referente a Ecuador y más abajo la palabra encebollado con letras color naranja que representan entusiasmo.



Figura 2. Logotipo

5.2.1.3 Envase y empaque

El empaque para el encebollado comprende un recipiente cilíndrico a base de cartón kraft, tiene una medida de 10,6 cm de alto y 9,5 cm de diámetro, en donde entraran 450 gramos de contenido, hemos obtenido esta forma de envase ecológico para reducir la contaminación, se lo puede volver a utilizar dos veces más después de ingerir el encebollado hasta que el cartón pierda su textura, el empaque para el albacora es una funda transparente gruesa sellada y empacada al vacío con dimensiones de 7 cm de alto y 5 cm de ancho, el empaque para la sopa es en funda transparente plástica gruesa que viene sellada y con abre fácil de dimensiones de 9 cm de alto por 6 cm de ancho, finalmente una funda de papel de dimensiones 3cm x 3cm de limón en polvo y una funda de chifles de 5cm x 5cm. En el exterior del empaque ira el logo de la empresa y del producto, junto con el respectivo etiquetado, en la tapa el logo con la fecha de producción y vencimiento.

Una ventaja de utilizar el cartón como principal material es que tarda entre 12 y 15 meses para desintegrarse, además es la primera alternativa para sustituir el plástico, el cartón es rígido lo cual no se maltrata al momento del traslado.

Como empaque secundario hemos calificado al producto con una fragilidad media, en donde se debe tomar precauciones de manejo para que el cartón no se vea afectado, que no llegue a aplastarse para que el producto no se desborde y las etiquetas no se despeguen. Hemos propuesto que se fabriquen cajas a base de cartón de medidas 50 cm de largo, 20 cm de alto y 22 cm de ancho, en

donde entraran 8 unidades del producto y con espacio para poner divisiones de cartones para que el producto no se tienda a caer, también una plancha de plástico burbuja entre productos superiores e inferiores.



Figura 3. Empaque primario y secundario
Tomado de: Envases alimentarios

5.2.1.4 Etiquetado

El etiquetado del producto va en función de las leyes que exige el gobierno de los Estados Unidos. La FDA es la entidad que regula los parámetros y requerimientos del ingreso de productos alimenticios, en su declaración para productos que quieran ingresar a Estados Unidos, deben contar en la sección de etiquetado, en idioma inglés, con letras visibles y legibles que especifique todo el contenido del producto, a continuación listare los principales requerimiento de normas de etiquetado para Estados Unidos:

- Nombre de la empresa, logotipo del producto o marca
- Contenido neto del producto
- Empresa comercializadora, país de origen, nombre del productor
- Ingredientes
- Tabla nutricional
- Fecha de elaboración y expiración
- método de conserva (FDA, 2019).



Figura 4: Etiquetado

5.2.1.5 Soporte Post-Venta

El servicio post venta para este proyecto es de suma importancia para medir la satisfacción del cliente, y también para ir mejorando el producto para llegar a fidelizar a los clientes y obtener una lealtad a la marca. Es por esto que se implementará un código QR en la parte trasera del producto en dimensiones de 4 x 4 cm, el cual redirecciona a una encuesta de satisfacción en donde se evaluarán aspectos tales como el producto, empaque, presentación y practicidad del producto.

5.2.2 Precio

Considerando todos los atributos que posee el producto, además del valor nutricional que aporta a las personas y siendo un producto que escasea en el estado de New Jersey hemos determinado un costo total de venta a nuestros distribuidores de \$5.50 dólares en base a nuestros costos de fabricación, producción y exportación bajo en incoterm CIF. Revisar anexo 7 para tabla de costos.

5.2.2.1 Estrategia de Precios

La estrategia de precios de penetración consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado (Kotler y Armstrong, 2008).

La estrategia de precio que utilizaremos en el producto es la de precios de penetración, escogimos esta estrategia ya que es un producto nuevo que está ingresando al mercado, por lo cual necesitamos ganar mercado y más que satisfacer una necesidad, se busca brindar un sentimiento de felicidad tras consumir el producto, junto con esto los costos deben ser bajos, se incrementa la lealtad de los consumidores, los clientes pagan por el valor que les brinda el producto y en ese momento se está vendiendo algo más que un producto y se vende una experiencia.

5.2.2.2 Estrategia de Ajuste

La estrategia de ajuste que proponemos para el proyecto es la de precios basados en el mercado meta y según como se vaya desarrollando el mercado en función de los factores. Considerando los factores externos del proyecto como los acuerdos comerciales que mantienen, las políticas económicas, las leyes y los requerimientos.

Se realizará un ajuste de precios en periodos de 6 meses ya que ahí tendremos evidencia de aceptación del producto y también de cambios tanto en el macro y microentorno.

Pasado el primer año se realizarán ajustes anualmente para que el cliente no sienta incertidumbre y se pueda seguir la secuencia en función de los factores externos. El incremento del precio se lo realizará en función de la tasa de inflación de Estados Unidos.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de Distribución

“La estrategia selectiva es cuando el producto está disponible solo en pocas tiendas. Se utiliza, en especial, para productos de especialidad o lujo. La que busca una cobertura limitada por razones de selección, de especialización del producto, de limitaciones de orden logístico, etc” (Inieta, 2012).

La estrategia de distribución que se utilizará para el producto es distribución selectiva, ya que el producto va dirigido a un segmento de personas específico,

también que al producto no se lo va a ofertar en cualquier lugar, su nicho es el estado de New Jersey, y dentro del estado la empresa Diamond Rock Food Imports que sera nuestro mayorista y se encargará de recibir la mercaderia en el puerto, embodegarla y distribuirla.

5.2.3.2 Puntos de Venta

El punto de venta con el que iniciaremos es el mayorista Diamond Rock Foods el cual se encargará de la distribución del producto a su conveniencia, posteriormente se ira buscando nuevos mayoristas para llegar a mas lugares del estado de New Jersey.

5.2.3.3 Estructura del canal de distribución

El canal de distribución empieza con los proveedores de la materia prima del producto como la albacora, la yuca, la cebolla, el tomate, el comino, el ají peruano, los recipientes y fundas para conserva, todo esto se encargará el departamento de compras. Posterior a esto la materia prima es inspeccionada por el ingeniero en alimentos, para que cumplan con los requisitos propuestos por la FDA y luego pase a la planta de producción. Se utilizará un canal de distribución indirecto porque entregaremos el producto a un mayorista y el mismo se encargará de distribuirlo. El producto es trasladado al puerto de Guayaquil en donde toma responsabilidad el operador logístico Ecu Worldwide y será recogido en el puerto de New Jersey para embodegarlo y distribuirlo a las tiendas.



Figura 5. Canal de distribución

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia de promoción

La estrategia push o estrategia de empuje en marketing consiste en acciones que la marca realiza hacia los intermediarios en el canal de comercialización (Nardi, 2018).

El producto se lo promocionará mediante las reuniones con gerentes de distribuidores mayoristas ubicados en New Jersey para proveerles del encebollado en conserva ecológica y que ellos los distribuyan y se encarguen de promocionarlo.

5.2.4.2 Publicidad

Se creará una pagina web de la empresa Lo tradicional para mostrar el producto y brindar infomación general sobre el encebollado en conserva ecológica a distribuidores mayoristas que son nuestros potenciales clientes, además tener contacto mas directo y realizar reuniones para coordinar compras y precios.

5.2.4.3 Lanzamiento del producto:

Para el lanzamiento del producto nosotros lo haremos junto con la creación de la pagina web, tambien mediante el contacto via mail y llamadas telefonicas con personal de adquisiciones de empresas distribuidoras mayoristas en New Jersey para comentarles sobre la existencia del producto y el porqué deberían comprarlo.

El lanzamiento del producto en Estados Unidos será gestionado directamente por el mayorista.

5.2.4.4 Promoción de ventas

En la estrategia de promoción de ventas se utilizará el descuento por cantidad, a nuestros clientes (Distribuidores mayoristas) se les brindará un precio preferencial por la compra de mas de 500 unidades.

5.2.4.5 Relaciones públicas

El distribuidor que en este caso será Diamond Rock food se encargará de relacionarse públicamente con los consumidores y hacer presencia en diferentes eventos como ferias de productos en conservas.

5.2.4.6 Fuerza de ventas

Nuestro ejecutivo de ventas es el encargado de buscar los clientes potenciales (distribuidores mayoristas) ubicados en New Jersey para ofertar el producto y mantener reuniones virtuales o telefónicas para coordinar la cantidad de unidades y el precio.

5.2.4.7 Marketing directo

Por medio del distribuidor se podrá conocer la percepción que tiene el consumidor final hacia el encebollado en conserva, ya que en el etiquetado del producto se añadirá un correo electrónico que aceptará sugerencias y comentarios de los consumidores, para de esa manera realizar mejoras del producto.

Tabla 2

Proyección de publicidad

Gastos de marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página Web	\$ 1,500.00	\$ 110.00	\$ 111.10	\$ 112.21	\$ 113.33
Redes sociales	\$ 564.00	\$ 652.47	\$ 720.00	\$ 816.00	\$ 840.00
Flyers y afiches	\$ 1,080.00	\$ 1,090.80	\$ -	\$ -	\$ -
Ferias	\$ 3,000.00	\$ 3,030.00	\$ 3,060.30	\$ 3,090.90	\$ 3,121.81
Impulsadoras	\$ 150.00	\$ 151.50	\$ 153.02	\$ 154.55	\$ 156.09
Descuento 2 X 1	\$ -	\$ 1,504.33	\$ -	\$ -	\$ -
Muestras gratis	\$ 210.98				
Total presupuesto de marketing	\$ 6,504.98	\$ 6,539.10	\$ 4,044.42	\$ 4,173.66	\$ 4,231.24

6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional.

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.

6.1.1 Misión de la organización

La empresa Lo Tradicional CIA LTDA es una empresa ecuatoriana que se dedica a la producción y exportación de encebollado a base de albacora pre cocida en conserva ecológica a los migrantes ecuatorianos de la ciudad de New Jersey Estados Unidos, con valores como la responsabilidad social empresarial

ofreciendo empleo a las personas de bajos recursos y ofreciendo salarios justos, comprometida con el medio ambiente y disminuyendo la utilización de recipientes plásticos o enlatados, atendiendo las necesidades y quejas de nuestros clientes y brindando un trato cordial a clientes y colaboradores.

6.1.2 Visión

Dentro de cinco años la empresa Lo Tradicional CIA LTDA se encontrará posicionada en el mercado estadounidense de New Jersey como una empresa comercializadora de productos alimenticios ecuatorianos. Se incrementará la línea de productos adicionando ceviches. Lo Tradicional se expandirá cubriendo el estado de Florida en donde hay mayor concentración de ecuatorianos. Mostrarse ante las personas como una empresa que se preocupa por sus clientes, medio ambiente y colaboradores.

6.1.3 Objetivos de la organización

6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo (1- 5 años)

En el primer año mantener el precio de \$5,50 para ingresar al mercado y poder captar clientes.

En el tercer año aumentar las ventas en un 55% a través de la implementación de un nuevo mayorista que se encargue de distribuir el producto en zonas inexploradas.

Para el cuarto año realizar una reinversión de \$1350 en los activos que se han depreciado a la fecha, con la utilidad generada en el tercer año por el incremento en las ventas.

En el cuarto año incrementar en un 32% la utilidad neta en comparación con el año anterior mediante el incremento de unidades vendidas para pagar mayores dividendos a los accionistas.

En el quinto año expandir el mercado a la ciudad de New York y cubrir al menos el 3% del mismo mediante la alianza con distribuidores de la ciudad, utilizando los ingresos por ventas del año 4.

6.1.3.2 Objetivos a largo plazo (6 años y más)

En el sexto año invertir un 20% de las utilidades generadas en el año 5 en la compra de maquinaria.

En el sexto año desarrollar 2 nuevas líneas de productos incursionando en la preparación de ceviches y arroces marineros en conservas, con el presupuesto de utilidad del año 4.

En el séptimo año destinar el 3% de los ingresos del sexto año para la fundación Jóvenes contra el cáncer ubicada en Quito.

En el séptimo año aumentar la producción de encebollados en un 45% mediante la compra de infraestructura, contratación de colaboradores y terrenos para ampliar la planta productora.

En el octavo año comprar un terreno en New Jersey para consolidar una filial de la empresa y empezar a producir al menos el 25% del total de la producción en Estados Unidos para evitar intermediarios en ese estado y llegar a estados con población de ecuatorianos como California.

En el décimo año incrementar en un 25% las ventas y la utilidad de la empresa mediante la inversión en publicidad masiva como auspicio a equipos deportivos.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Mapa de procesos



Figura 6: Mapa de procesos

En los procesos gobernantes se encuentran las políticas mediante las cuales la empresa cumple con sus operaciones, basándose en el orden, el respeto hacia los colaboradores y cumplir con las reglas establecidas por los agentes reguladores del país, también dentro de la planificación estratégica están los procesos formulación de estrategias, en donde se realizan las estrategias de ingreso al mercado, las proyecciones, designación de presupuestos y planes de acción para la empresa. En los procesos Sustantivos tenemos la gestión de la materia prima, en donde se buscan proveedores principalmente de lo que es el atún (albacora), también gestionar los proveedores de verduras y hortalizas y gestionar la logística y la entrega de los mismo en la planta productora, en los procesos de producción tenemos el diagrama de procesos en donde se inicia con la adquisición de la materia prima hasta el producto terminado, aquí se registra el cumplimiento de las máquinas, mantenimiento y proyecciones sobre nuevas maquinarias a utilizar. En el marketing y ventas tenemos las estrategias de publicidad y ventas por las cuales se va a hacer conocer al encebollado en Estados Unidos y los presupuestos que se requieran para cada uno, además de hacer el contacto con empresas mayorista para que encarguen de la distribución y buscar alianzas estratégicas. En el trámite de exportación se gestiona la contratación de un operador logístico para que transporte el producto desde Guayaquil a New Jersey y también asegurarse de que el producto llegue en perfectas condiciones y se lo ponga en manos del mayorista. Para los procesos adjetivos tenemos al talento humano, este departamento se encarga de la contratación de personal como ingeniero en alimentos, empacadores y personal de soporte para actividades primarias,

6.2.2 Descripción de los procesos

6.2.2.1 Proceso de producción

El proceso de producción inicia con la adquisición de la materia prima tales como las hortalizas y legumbres se las recibe un lunes a las 7:30 am que los proveedores dejarán en la planta de producción, la albacora se entrega el día lunes a las 9 de la mañana directamente de los pescadores, se realiza el acta de entrega recepción de la materia

prima posteriormente se trata la albacora sometiéndola en agua a una temperatura de 100 grados centígrados para cocinarla, posterior a eso cuando haya tomado una coloración color hueso se procede al corte de los trozos para enfundarlos, envasarlos al vacío y ponerlos en refrigeración. La cebolla, el tomate, la yuca, el ajo, el perejil y la albahaca son sometidas al lavado, pelado y picado. Posteriormente se procede a preparar el caldo para el encebollado, en donde se colocan 10 litros de agua y se la pones a hervir hasta que esta llegue a una temperatura de 90 grados centígrados en donde se adiciona 10 litros de agua en la cual se cocinó la albacora, junto con la yuca cortada en cuadrados pequeños, posteriormente la cebolla cortada en tipo pluma, el tomate cortado en cuadrados, se adiciona ajo molido, Ají peruano, sal y se lo deja hervir por 30 minutos. Revisar anexo 8 en donde se explica el proceso de producción graficamente.

Los limones pasan por un proceso de secado que dura 45 minutos en hornos, después de esto pasan por un molino que convierte el limón seco en polvo conservando su sabor y sin conservantes, luego se procede a pesar el limón en polvo para enfundarlo en funditas de papel. Los chifles se los realiza artesanalmente y se los ralla en forma redonda y delgada, después se los sumerge en aceite hirviendo por alrededor de 5 minutos y después se los escurre y enfunda.

El tiempo para la realización de un encebollado es de 11 minutos aproximadamente, se utilizan un total de 2 personas para cada área del proceso hasta llegar al producto final ya que los trabajadores son polifuncionales y pueden realizar actividades que no requieran de mayor conocimiento, para aquellas está el ingeniero en alimentos.

Capacidad de producción

La planta de procesamiento se encontrará en el sector Rosa Aguilera en la ciudad de Guayaquil, este es el sector industrial de la ciudad y queda a 20 minutos del puerto marítimo de Guayaquil. La empresa contara con una pequeña planta de alrededor de 150 m² en donde también funcionarán las oficinas administrativas ocupando 40m². La maquinas que se encontrarán ahí son hornos de secado de alimentos, cocinas industriales, mangueras a presión para el lavado de alimentos, una maquina mezcladora, un cuarto frio de 6 m² para la

conserva, tres máquinas selladoras y además una bodega de almacenamiento de producto terminado. La capacidad productiva de la planta es de tres lotes diarios de 24 encebollados cada uno, al principio en el mes 1 se iniciará con 1600 unidades que es una cantidad pequeña, pero conforme vaya avanzando se irán incrementando, y con la cantidad de maquinaria y de colaboradores se llega a una capacidad de producción de 3258 unidades en el último mes estableciendo 3 lotes de producción de 59 unidades cada uno.



Figura 7: Plano de la planta de la empresa Lo Tradicional.

En la planta se encuentra una bodega en donde se almacenará el producto terminado, las cajas para exportación y envases para el producto. En el cuarto frío se almacenan las verduras, hortalizas y el pescado para mejor conserva. Se cuenta con dos oficinas para reuniones y atención a clientes. El área de producción comprende la mayor parte del terreno en donde se encuentran las máquinas de sellado, los lavabos, la mesa de trabajo, la mezcladora y empaquetadora. Cuenta con dos baños, un vestidor, un cuarto de desinfección y un área de carga o parqueadero.

6.2.2.2 Proceso de logística

El producto terminado se encontrará en la bodega de la planta, la empresa de transporte Tramaco se acercará a retirar las cajas de la planta y llevarlas en camion hasta el puerto de Guayaquil. Trabajaremos con el incoterm CIF, mediante el cual nosotros como productor tenemos la responsabilidad del producto hasta que llegue al puerto de New Jersey, además cancelaremos los

costos logísticos, incluyendo seguro y flete. La empresa contratada es ECUWorldwide que es un operador logístico con su matriz en Quito y con oficinas y bodegas en Guayaquil. El mayorista Diamond rocks foods recibirá el producto en el puerto de New Jersey, esta empresa debe realizar los trámites de desaduanización y de legalizar la mercadería en Estados Unidos, después llevará el producto a sus bodegas para distribuirlo a las principales tiendas de la ciudad. Recibirá asesoría del gerente propietario sobre el manejo del producto y lugares de conserva. Los días que salen las navieras desde Guayaquil hacia New Jersey son quincenales y tardan alrededor de 23 días, el transporte desde la fábrica al puerto tarda 45 minutos contando el periodo de embarque y desembarque. En este proceso se necesita el trabajo de 6 personas como es el agente de aduana, el operador logístico, un agente de cargo de la empresa Tramaco, 2 estibadores, el personal propuesto por la SENAE para el aforo del producto y para finalizar un operador logístico en New Jersey para la descarga y revisión del producto.

6.2.3 Cadena de Valor

El area en la cual se genera valor para el producto es en la de operaciones y seguido la de servicio, porque el producto se lo realiza con materiales selectos, del alta calidad, todos los insumos son ecuatorianos y mantiene el sabor de un encebollado tradicional, lo cual se relaciona con la logistica y la gestión de los proveedores. El servicio pos venta que se ofrece es vinculado al cliente, ya que se provee un codigo QR para que puedan acceder a una encuesta de satisfacción y analizar la percepción que tiene el cliente hacia el producto. La atención a quejas y sugerencias que serán enviadas por medio de correo electronico permite mejorar el producto para satisfacer de mejor manera las necesidades del cliente. Revisar anexo 11 Cadena de valor.

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Organigrama y descripción de los puestos

La empresa Lo Tradicional Cia. Ltda. estará conformada por dos socios principales con una estructura organizacional simple, es una empresa pequeña en donde no existen muchos departamentos y pocos niveles jerárquicos, los

principales departamentos son el administrativo, comercial y de producción. Los departamentos reportarán a un gerente administrativo, el cual se encargará de emitir informes de rendimiento, producción y eficiencia a los socios.

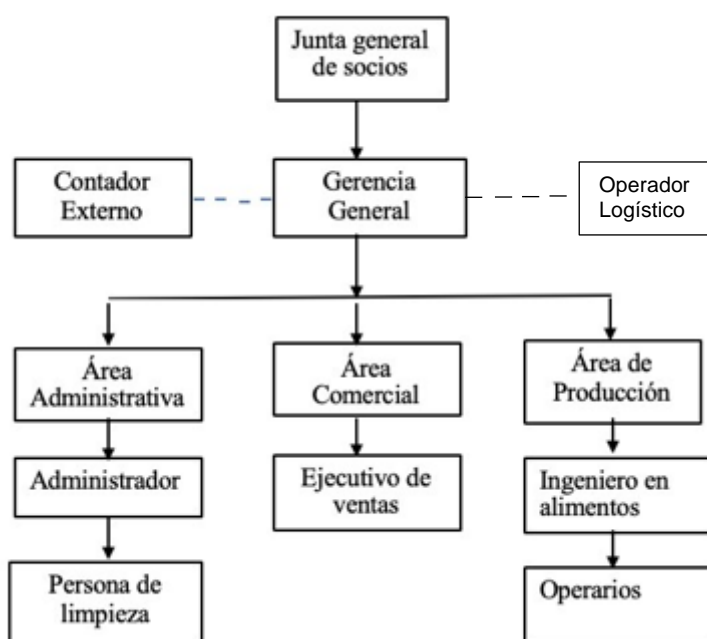


Figura 8: Organigrama de la empresa “Lo Tradicional Cia Ltda”

Socios: Son las personas que proporcionan capital para la compra y establecimiento de la empresa, en este caso se divide en tres partes iguales en donde cada socio proporcionará un capital de 3 000 dólares y se les acreditará un 33.33% de la empresa a cada uno, eso se registrará en la superintendencia de compañías. Las decisiones se las tomará cada año para incrementar el capital y evaluar si es necesario ingresar nuevos socios. La toma de decisiones se la realizara de forma jerárquica vertical en donde se aceptarán sugerencias de los colaboradores y se considerarán al momento de realizar un cambio en la empresa.

Gerente General: Es quien representa legalmente a la empresa y la persona a cargo de los procesos y parte de las decisiones en la empresa. Todos los departamentos le notifican cada actividad al gerente general. Sus principales actividades son el manejo de presupuestos de la empresa mediante asesoramiento de un contador externo, se encarga de la supervisión de todas las áreas como administrativa, comercial y productiva. Su sueldo iniciará en 700

dólares, será afiliado al seguro social y su perfil es de un ingeniero comercial con 1 año de experiencia.

Contador externo y agente logístico: El contador trabajará mediante servicios prestados, vendrá 2 veces al mes para realizar las declaraciones de impuestos, balances y situación financiera de la empresa. Su pago será de 200 dólares por los servicios prestados, no será afiliado al seguro social. El operador logístico también es externo y se lo contratará cuando se vaya a realizar el proceso de envío de las unidades al exterior.

Los servicios outsourcing los trabajaremos principalmente en el ámbito de la logística con la empresa ECUWorldwide que se encarga del almacenamiento, transporte y entrega de la mercadería desde Ecuador hasta Estados Unidos. Los costos para enviar mensualmente las 1600 unidades de encebollado son de 888 dólares

Administrador: Esta persona se encarga de todos los procesos administrativos tales como la adquisición de materiales para las oficinas y el personal, como suministros de oficina, inmuebles, también se encargará del reclutamiento y contratación del personal de la planta, supervisará al departamento de limpieza el cual se encarga de mantener limpias las instalaciones y atenderá sus requerimientos. Tendrá un sueldo de 400 dólares, será afiliado al seguro social y su perfil es de graduado de administración de negocios.

Ejecutivo de ventas: Se encarga de buscar clientes, en este caso empresas mayoristas en la ciudad de New Jersey para brindarles información del producto y motivarlas a importar el producto. también se encargará de la gestión de los pedidos, cotizaciones para las empresas interesadas. Tendrá un sueldo de 400 dólares, será afiliado al seguro social y su perfil será vendedor con un conocimiento avanzado en idioma inglés y al menos 3 meses de experiencia en ventas.

Ingeniero en Alimentos: Se lo contratará para que trabaje en horario de medio tiempo, 4 horas diarias, la principal tarea del ingeniero es de asegurarse que el producto contenga los niveles de acidez y que se haya suministrado bien el

conservante y comprobar la consistencia del producto. Su salario será de 300 dólares con afiliación al seguro social y su perfil tiene que especializarse en pescado y en conservas.

Operarios: Realizarán varias funciones desde recibir mercadería, lavar alimentos, cortar las hortalizas, cocinar el producto, sellar el producto terminado, empacar y embalar el producto. El salario será de 400 dólares, todos son afiliados al seguro y el perfil debe ser de personas experimentadas al menos 1 año en la cocina Ecuatoriana. Revisar anexo 12: Detalle de sueldos.

6.3.2 Estructura legal de la empresa

La empresa Lo Tradicional es una compañía de responsabilidad limitada la cual tendrá tres socios los cuales invertirán una cantidad de 3000 dólares cada uno para obtener un 33.33% de la empresa, ya que según la ley se necesita un mínimo de 3 socios para constituir una compañía limitada (Supercias, 2008). Se necesita afiliarse a una cámara de comercio que se dedique a la producción de atún en conserva en este caso es la cámara de la acuicultura.

Según el artículo 5 de la ley de consultoría los socios de la empresa deben obtener un título acreditado por un instituto de educación superior del Ecuador o del Extranjero (Supercias, 2012). Por lo tanto la empresa queda constituida bajo el nombre de Lo Tradicional CIA LTDA

6.3.3 Análisis comparativo con empresa de la industria

En la industria de conservas de atún existen dos principales empresas, la primera es NIRSA S.A la cual es la más grande en esta industria y dueña de la marca REAL, esta empresa está consolidada bajo una sociedad anónima. La segunda empresa que participa en esta actividad comercial es Don Viche S.A que es una empresa que netamente fabrica encebollados enlatados, también consolidada como una sociedad anónima.

La empresa NIRSA tiene participación en el mercado estadounidense y el producto que ha ingresado principalmente son los atunes enlatados conservados en aceite, en 2018 esta empresa fue la que más creció, llegando a un máximo de 57600 toneladas de pelágicos como el camarón y la macarela (Nirsa, 2018).

La diferencia de mi producto en comparación con el de estas empresas es que no va conservado en lata, por lo cual menora el tiempo de conserva reduciéndolo de 4 años que dura el enlatado a 1 año y 6 meses que durará en la funda plástica sin perder sus propiedades. Los volúmenes de exportación de la empresa NIRSA son extremadamente superiores, pero no se han enfocado en el encebollado y nosotros nos especializaremos en un mercado específico. En nuestro producto utilizamos el tipo de atún óptimo para el encebollado para hacerlo tan parecido a un tradicional a diferencia de la competencia que utilizan atún de la especie aleta negra y lo incluyen en el caldo por lo cual pierde su consistencia.

El tiempo que tarda la empresa NIRSA en producir conserva de atún es de alrededor de 10 minutos por producto, ya que su infraestructura posee mayor inversión y cuentan con máquinas enlatadoras y selladoras automáticas que suprimen el trabajo de un operario y lo hacen más eficiente.

La toma de decisiones en la empresa NIRSA es de forma vertical y en las reuniones solo se permite opiniones de cargos gerenciales, la última palabra la tiene la junta de accionistas (NIRSA, 2019).

7. Evaluación Financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Los ingresos por ventas fueron proyectados para los 60 meses de duración del proyecto, el incremento de las cantidades a venderse fue calculado en base al crecimiento de la industria a una tasa mensual (SRI, 2019), y teniendo algunos picos en los meses que se invirtió en marketing como en diciembre que se realiza la feria de comida y en el mes 6 de cada año por el evento publicitario que manejará la empresa Diamond Rock Foods, por eso esta promoción se ve reflejada en el mes 6. Las exportaciones van ligadas al crecimiento de la industria y se cubrirá el 1,4% del mercado en el primer año. Los ingresos por ventas del primer año son de 109.085 dólares equivalentes a las 19834 unidades de encebollados en conserva vendidas en todo el año con el respectivo incremento mensual. El precio tendrá ajustes anuales correspondiente a la inflación de Estados Unidos (Datosmacro, 2019).

La frecuencia de envío en el primer año será de 5 veces al año, y a partir del segundo año disminuirá y serán de 3 veces por año con mayor cantidad de unidades. A continuación se muestra la proyección de Ingresos.

Tabla 3

Proyección de ingresos

DETALLE	0	1	2	3	4	5
<i>Incremento Cantidad</i>		1.11%	2.35%	1.36%	0.70%	0.61%
Unidades de Encebollado		19834	22841	30089	34312	37031
Incremento del precio		0	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%
Precio de venta		\$ 5.50	\$ 5.52	\$ 5.53	\$ 5.55	\$ 5.57
Ingreso por ventas		\$ 109,085.03	\$126,003.59	\$166,481.92	\$ 190,421.24	\$206,128.34

Políticas de la empresa

En la política de cobro se manejará con pagos de contado de al menos el 60% del valor y se brindará 30 días de crédito para completar la deuda que será de máximo el 40%.

En las cuentas por pagar a proveedores se negociará el pago del 50% de contado y en 30 días terminar de pagar el otro 50% restante.

En el manejo de inventarios de los productos, todos serán productos terminados, y se guardará un 25% del total de la producción para abastecer a la siguiente entrega. El inventario de materias primas directas no se guardará materia prima para producir la siguiente entrega por lo cual toda la materia prima que ingresa a la planta será procesada.

7.1.2 Proyección de costos

La mayoría de los costos adquiridos son por la materia prima utilizada, representando en el año 1 un valor de 1.920 dólares. La materia prima indirecta está compuesta principalmente del envase y del embalaje de la mercadería, la mano de obra directa se refiere a los operarios que influyen directamente en la producción de los encebollados en conserva.

La mano de obra indirecta son el personal administrativo, contable y los encargados de la logística del producto. El incremento de los costos ira en función de la inflación de Ecuador (BCE,2019).

Tabla 4

Proyección de costos

	0	1	2	3	4	5
Total costos de Manufactura	0	\$ 41,324.26	\$ 49,458.17	\$ 57,381.38	\$ 63,620.94	\$ 62,144.77

7.1.3 Proyección de gastos

Dentro de los rubros en los gastos administrativos para la empresa Lo Tradicional se encuentran el arriendo, los mantenimientos a máquinas, telefonía, internet, sueldos, suministros y transporte de exportación. En los gastos de marketing los principales gastos los generan la creación de la página web que lo colocamos en el año 0 es mayor en ese año ya que los posteriores años son solo mantenimiento de la página.

La ganancia por unidad de encebollado en conserva para la empresa es de \$2.32 dólares en el año 1, que en porcentaje refleja el 73.10%, y en el año 5 terminando con un margen de ganancia por unidad de \$2.39.

Reinversiones: En el año 3 se realizará una reinversión en 4 computadoras y 1 impresora que son los activos que se depreciarán en esos tres primeros años, con la utilidad por ventas del tercer año.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión que está estimada para el proyecto se centra en tres principales rubros como son: los activos fijos, el capital de trabajo y los gastos de puesta en marcha, en este rubro ingresan gastos como constitución, permiso de funcionamiento, marca y patente. Obteniendo una suma que equivale a la inversión inicial de 21.599 dólares, a continuación se muestra con más detalle en la tabla.

Tabla 5

Inversión Inicial

DETALLE	VALOR
Activos Fijos	\$ 7,400.00
Capital de trabajo	\$ 10,500.00
Gastos de puesta en marcha	\$ 3,699.00
Total Inversion	\$ 21,599.00

7.2.2 Capital de trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se usó el método de prueba y error en donde se busca obtener flujos de efectivo mensuales positivos y se estima la cantidad que se necesitará para ese balance, dándonos así un valor de 10 500 dólares. Los principales rubros que incrementan el capital de trabajo son los sueldos que se necesitan para el personal y la compra de la maquinaria e insumos para poner en marcha la fábrica.

7.2.3 Estructura de Capital

La estructura del capital de la empresa se divide en un 60% de capital propio, y un 40% de deuda, en donde se realizará un préstamo al Banco de Pichincha con una duración de 60 meses, en donde se utilizó la tasa de interés para pymes actual que es de 10.07%, obteniendo una cuota mensual constante de \$183.86 dólares.

Tabla 6

Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR
Capital propio	60%	\$ 12,959.40
Deuda	40%	\$ 8,639.60
Total		\$ 21,599.00

Tasa de interes Kd	10.07%
Tiempo en meses	60
Tasa efectiva	0.84%
Cuota	\$183.86

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.

7.3.1 Estado de resultados anual

La empresa Lo Tradicional muestra un estado de resultados a 5 años (60 meses) en donde no existen pérdidas en el año 1, al contrario se obtiene una utilidad neta de \$9938 dólares, esta utilidad se debe a que en el inicio del proyecto se incurre en altos gastos como son los de marketing, la compra de maquinaria e

inmuebles, los salarios a los trabajadores y también que las ventas no son altas por el hecho de que el producto es nuevo y aún le falta posicionarse en el mercado.

7.3.2 Estado de situación financiera

En el estado de situación financiera se obtiene un total de activos en el año 0 de \$22 185 dólares y en el año 5 se obtienen \$169 142 dólares que han tenido un crecimiento exponencial. En el total de pasivos tenemos que en el año 0 fueron de \$9 225 dólares y en el año 5 de \$4 314, lo cual nos resulta con un total de pasivo + patrimonio en el año 0 de \$22 185 y en el año 5 de \$169 142 dólares. Se puede ver el balance general adjunto en el anexo 13.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El efectivo final mensual del proyecto tiene valores positivos en todos los años, el crecimiento del efectivo tiene una tendencia variable pero creciente, en donde tiene un crecimiento hasta llegar a un punto más alto en el mes 60. Para lograr estas cantidades positivas en el flujo de efectivo, tuvimos que modificar el capital de trabajo e incrementarlo hasta que todos los valores negativos cambiaran. Se puede ver adjunto en el anexo 15. Para este proyecto no se necesita obtener algún tipo de financiamiento para cubrir flujos de efectivo negativos ya que en todos los años del proyecto los flujos son positivos.

7.3.4 Estado de flujo de caja

El flujo de caja del proyecto muestra un valor inicial negativo en el año 0 que son -21 599 dólares que son la inversión inicial calculada para el proyecto, a partir de allí los 5 años son flujos positivos resultantes de la suma del flujo de efectivo operativo neto + variación de capital de trabajo neto + gastos de capital. Llegando a un máximo de flujo de caja en el año 5 de \$166 883 dólares.

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

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

En el flujo de caja del inversionista se inicia con un valor negativo de \$12 959 dólares los cuales son el monto que se está aportando como inversión para

iniciar el proyecto, se lo calculó con la inversión inicial en valor negativo + prestamos realizado en el Banco de Pichincha, posteriormente los flujos para el inversionista son positivos y al final del proyecto en el año 5 se obtiene \$164 719 dólares.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo del CAPM utilizamos la tasa libre de riesgo, rendimiento del mercado, beta apalancada y el riesgo país, obteniendo una tasa CAPM de 26,36% que muestra que el proyecto es rentable. Para el cálculo del WACC se toman los valores del escudo fiscal, razón deuda/activo, razón capital activo y el costo de la deuda, esto quiere decir que se debe descontar los flujos de caja esperados a una tasa del 18,38%, lo cual muestra que el proyecto es rentable.

7.4.3 Criterios de valoración

Tabla 7

Evaluación Financiera.

Tasa CAPM	26.36%
Tasa WACC	18.38%

CRITERIOS DE VALORACION	PROYECTO
VAN	\$ 56,071
TIR	55.58%
PR	\$ 3.92
IR	\$ 3.60

CRITERIOS DE VALORACION	INVERSIONISTA
VAN	\$ 38,695
TIR	67.09%
PR	\$ 3.93
IR	\$ 3.99

Perspectiva del proyecto

El VAN con un valor de \$56 071 superior a cero nos muestra que el proyecto es viable, quedando una ganancia después de los ingresos, egreso y descontando la inversión. La TIR tiene un valor superior al WACC por lo cual muestra viabilidad del proyecto, por lo cual se puede generar rentabilidad para cubrir el presta y el pago a los accionistas. El índice de rentabilidad nos quiere decir que por cada dólar que se invierte en el proyecto la rentabilidad que se obtiene son \$3.60 dólares.

Perspectiva del inversionista

El inversionista al transcurrir los 60 meses del proyecto tendrá una ganancia fuera de su inversión de \$38 695 lo cual muestra la rentabilidad del proyecto, la TIR es mayor al CAPM mostrando que el proyecto es viable, y el índice de rentabilidad muestra que por cada dólar que el inversionista invierta en el proyecto, obtendrá \$3.99 dólares lo cual es muy rentable.

Analizando estas dos perspectivas se puede inferir que el proyecto es viable y el plan de negocios para la producción y exportación de encebollado en conserva se la puede ejecutar. Los flujos de efectivo percibidos en todos los años son positivos a pesar de los fuertes costos y gastos que se mantiene.

7.5 Índices financieros

Índice de liquidez: el índice de liquidez para el proyecto en todos los años es mayor a 1 por lo cual nos quiere decir que podemos cubrir nuestros pasivos a corto plazo. En comparación con el promedio de la industria (4.31) la liquidez del proyecto es mayor mostrando un promedio de \$22.39 desde el año 1 hasta el quinto.

Recomendación:

La liquidez del proyecto se encuentra por encima del promedio de la industria, esto nos quiere decir que nosotros si tenemos la liquidez para cancelar la obligaciones a corto plazo, y lo que se recomendaría es incrementar el volumen de ventas o el precio del producto.

Rotación de activos: nos muestra la eficiencia de mis activos para realizar ventas lo que en todos los años es positivo, y conforme pasen los años la eficiencia disminuye y tendré que hacer una re potenciación en mis activos. En comparación con el promedio de la industria 54.43, la rotación de activos del proyecto fue de 2.14 lo cual los activos del proyecto rotan en menor porción a comparación de la industria.

Recomendación:

La eficiencia de nuestros activos para realizar ventas está por debajo del promedio de la industria, por lo cual se recomendaría que se aumente la cantidad de producción para no desperdiciar los activos antes que se deprecien.

Rotación de cuentas por cobrar: Este índice se lo analizó en las veces al año en donde mostró que en promedio se recupera 30 veces al año las ventas.

Margen Neto: El margen neto al principio del proyecto es corto, pero conforme transcurren los años del proyecto este incrementa y se obtiene más rentabilidad para los socios. En comparación con el promedio de la industria que fue de 0.09 el del proyecto se reflejó en 0.17 por lo cual se obtiene mayor margen bruto.

Recomendación:

El margen bruto del proyecto es mayor al de la industria, esto quiere decir que los socios tendrán mayor utilidad conforme pasen los años, se recomendaría que el margen neto este más cerca del promedio de la industria para que el proyecto tenga más rentabilidad que los socios.

ROE: La rentabilidad para los socios en todos los años es positiva y crece en los años 2 y 3, por lo cual el proyecto es rentable.

ROI: La rentabilidad sobre la inversión en este caso los activos fijos, en donde se muestra que si existe rentabilidad.

Razón Deuda/Capital: Este indicador nos muestra la cantidad de deuda en porcentaje que la empresa Lo Tradicional está utilizando para financiar sus activos. Conforme pasan los años esto va disminuyendo al igual que la deuda. En comparación con el promedio de endeudamiento de la industria que fue de (12.99%) el proyecto mostró un endeudamiento de 13% el pico máximo es en el primer año.

Recomendación:

Incrementar la ganancia por cada dólar invertido de la empresa para volverse más competitiva, eso quiere decir superar el promedio del ROE y ROI de la

industria para añadir competitividad a la empresa, hacer más atractiva para los socios y disminuir los gastos fuertes para optimizar las ganancias.

8. Conclusiones Generales

Por medio del análisis del cliente se pudo inferir que la frecuencia de consumo de encebollado por migrantes ecuatorianos es de una vez por semana, y lo que principalmente les llama la atención al momento de inclinarse por un encebollado es que esté preparado en ese momento, que contenga el pescado tradicional de encebollado (Albacora), sin embargo, para muchos migrantes el tiempo es un factor que no les permite incrementar su frecuencia de consumo ya que deben dirigirse a restaurantes latinos para poder adquirirlos y el 60% de los encuestados mencionaron que sí probarían un encebollado en conserva ecológica. Según el análisis Van Westendorp se obtuvo un precio promedio al cual la mayoría de las personas estarían dispuestas a pagar que fue de \$4.50 ya que mencionaron que un encebollado tradicional preparado en tiendas latinas cuesta alrededor de \$7 dólares

Mediante el análisis PEST se determinó la viabilidad del proyecto, una de las principales razones es porque Ecuador se ha convertido en uno de los mayores exportadores de atún de Latinoamérica. El sector de agricultura, silvicultura y pesca es el que lidera en las exportaciones de Ecuador. Los ecuatorianos que residen en Estados Unidos ha incrementado eso quiere decir que el mercado potencial para el producto tiene tendencia creciente. Estados Unidos es el mayor importador de pescado en conserva en el mundo por lo cual es el país óptimo para el desarrollo del proyecto ya que se puede llegar al mercado objetivo que son los migrantes ecuatorianos y además de eso se puede entrar en el mercado de personas estadounidenses.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter reflejó que la amenaza de productos sustitutos es alta debido a que en Estados Unidos existen varias opciones al momento de consumir un desayuno, en consecuencia a esto, el poder de negociación de los clientes también es alto ya que al tener varias opciones de alimento la probabilidad que escojan nuestro producto disminuye. Finalmente el

poder de negociación de los proveedores es baja, ya que en Ecuador existe gran oferta de atún y nosotros como clientes podemos influir en el precio.

En cuanto a la oportunidad de negocio puedo concluir que la mayoría de los ecuatorianos residentes en New Jersey están acostumbrados a consumir productos de Ecuador, y en Estados Unidos es difícil conseguir estos alimentos, así que este producto estaría satisfaciendo las necesidades de este segmento en específico y estamos hablando de un mercado de 56 100 personas, y mediante el análisis del cliente se obtuvo que al 70% de los migrantes ecuatorianos les gusta el encebollado, también mencionaron que no disponen de mucho tiempo para sus comidas entre semana por motivos laborales y al ofrecer un encebollado que está listo para preparar y lo único que se necesita para consumirlo es calentarlo lo hace aún más atractivo.

En el ámbito de procesos el encebollado es conservado en una funda plástica para que sabor se mantenga a diferencia de los conservados en metal, y como envase tiene un recipiente de cartón Kraft resistente al agua para que no se derrame y se lo pueda servir en el mismo. La materia prima utilizada es ecuatoriana y orgánica, lo cual le proporciona el sabor tradicional, el atún va sellado al vacío en una funda aparte de la sopa para mantener su textura y sabor.

Mediante el costeo de materia prima y logística se estableció un precio para la venta a nuestro mayorista (Diamond rock foods) de \$5.50 dólares por un encebollado de 450 gramos. La estrategia de entrada que se utilizará es la de precios de penetración en donde iniciaremos con un precio bajo y que irá aumentando en función de la inflación de Estados Unidos.

En la evaluación financiera mediante los criterios de valoración se llegó a obtener que el proyecto es viable, ya que se obtiene un VAN de \$56 071 que será lo que obtendremos al final del proyecto descontando la inversión inicial. La TIR (48.54%) nos muestra que la inversión se recuperará en el año 4.

Referencias

- COMEX, Sectores pesquero artesanal y acuícola contarán con programas y líneas de crédito preferenciales (2019). Recuperado de: <http://www.produccion.gob.ec/sectores-pesquero-artesanal-y-acuicola-contaran-con-programas-y-lineas-de-credito-preferenciales/>
- Datos Macros, Ecuador se encuentra en el puesto 123 del Ranking Doing Business. (2019). Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/ecuador>
- Ecuador.com, industria pesquera Ecuatoriana, (2018). Recuperado de: <https://www.ecuador.com/blog/la-industria-pesquera-del-ecuador/>
- El telégrafo, El atún representa el 5% del PIB del Ecuador. (2018). Recuperado de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/atun-producto-interno-bruto-ecuador>
- Banco Central del Ecuador, La economía Ecuatoriana, (2019). Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creció-06-en-el-primer-trimestre-de-2019>
- Banco Central del Ecuador, La tasa de Inflación, (2019). Recuperado de: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Pro Ecuador, Ficha técnica de Ecuador (2018). Recuperado de: <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-tecnica-de-ecuador/>
- Datos Mundial, Crecimiento Poblacional, (2018). Recuperado de: <https://www.datosmundial.com/america/ecuador/crecimiento-poblacional.php>
- INEC, Ingreso familiar y canasta básica, (2018). Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Enero-2019/Boletin_tecnico_01-2019-IPC.pdf
- Banco Central del Ecuador, Tasa de Desempleo.(2018). Recuperado de: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- El Comercio, Nueva tecnología Implementada en los Puertos. (2018). Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/exportaciones-tecnologia-ecuador-industria-manufacturas.html>

CAMAE, La innovación y nuevas tecnologías se activan en la industria portuaria local. (2018). Recuperado de: <http://www.camae.org/dp-world/la-innovacion-y-nuevas-tecnologias-se-activan-en-la-industria-portuaria-local/>

Datos Macro, Doing Business Estados Unidos. (2018). Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/usa>

Teleamazonas, Ecuador y Estados Unidos firman acuerdos de seguridad y desarrollo. (2019). Recuperado de: <http://www.teleamazonas.com/2019/05/ecuador-y-estados-unidos-firman-acuerdos-de-seguridad-y-desarrollo/>

Inflation.eu, inflación Estados Unidos. (2019). Recuperado de: <https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/estados-unidos/inflacion-historica/ipc-inflacion-estados-unidos-2019.aspx>

INFOBAE, Tasa de Desempleo Estados Unidos. (2019). Recuperado de: <https://www.infobae.com/america/eeuu/2019/10/04/el-desempleo-en-estados-unidos-cayo-a-35-la-cifra-mas-baja-en-los-ultimos-50-anos/>

El Universo, INMIGRACION DE ECUATORIANOS A USA. (2018). Recuperado de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/08/20/nota/7478706/migracion-continua-como-alternativa-progreso-ecuatorianos>

Kotler y Armstrong, El marketing. (2007). Recuperado de: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/trabajos/5818_5184.pdf

Cirberopolis, Propuesta de valor de marketing, (2011). Recuperado de: <http://ciberopolis.com/2011/11/08/5-propuestas-de-valor-para-tu-estrategia-de-marketing/>

Laura Molera, Matriz de Ansoff. (2015). Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>

Envases alimentarios, 2019. Recipientes de cartón Kraft. Recuperado de: <https://envasesalimentarios.es/producto/envase-carton-sopera-kraft-750ml/>

Trade Map, 2019. Exportaciones de la partida 1604.20.00 desde Ecuador hacia el mundo. Recuperado de: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c1604%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1

MAGAP, 206. Reglamento de la ley de pesca y desarrollo pesquero. Recuperado de: <http://www.acuaculturaypesca.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2016/12/Reglamento-a-la-Ley-de-Pesca-2016.pdf

Jhustin Osorio, 2016. El consumo de encebollado. Recuperado de:<https://www.eluniverso.com/vida-estilo/2016/03/09/nota/5452890/encebollado-estados-unidos-me-cuesta-750>

Jim Henderson, 2015. Reducir, reutilizar, reciclar y repetir. Recuperado de:<https://share.america.gov/es/reducir-reutilizar-reciclar-repetir/>

Patrick Brown, 2018. Tres maneras de que la tecnología de los alimentos esta transformando lo que comemos. Recuperado de:<https://www.bbc.com/mundo/noticias-43894163>

Pablo campana, 2019. inversión de 740 millones en industrias de ecuador. recuperado de:<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/empresas-cantones-inversion-ecuador>

Pro ecuador, 2018. Productos con sabor étnico tienen alto crecimiento en el mercado estadounidense. Recuperado de:<https://www.proecuador.gob.ec/los-nuevos-productos-alimenticios-con-sabor-etnico-tienen-una-alta-proyeccion-de-crecimiento-en-el-mercado-estadounidense/>

FAO, 2019. Visión general de la legislación acuícola nacional. Recuperado de:http://www.fao.org/fishery/legalframework/nalo_ecuador/es

MAGAP, 2009. Tarifario actividad pesquera. Recuperado de:<http://acuaculturaypesca.gob.ec/tarifario>

Enrique Fanjul, 2017. Que es la internacionalización. Recuperado de:<http://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1448-que-es-la-internacionalizacion>

Gustavo Nardi, (2018). Qué son las estrategias push y pull. Recuperado de:<https://desnudandoelmarketing.com/estrategias-push-pull/>

Conexionesca, 2018. Estrategia de valor percibido. Recuperado de:<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/07/gestion-de-precios-en-que-consiste-el-metodo-del-valor-percibido/>

Fabian, 2013. Inversión inicial. Recuperado de:<https://prezi.com/aadegqqodtrl/inversion-inicial-de-un-proyecto/>

Supercias, 2008. Compañía de responsabilidad limitada. Recuperado de:
https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf

Marco Moreno, 2012 CAPM <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-capm-un-modelo-de-valoracion-de-activos-financieros>

Castro, 2015.Estado de resultados. Recuperado de:
<https://blog.corponet.com.mx/que-es-el-estado-de-resultados-y-cuales-son-sus-objetivos>

ANEXOS

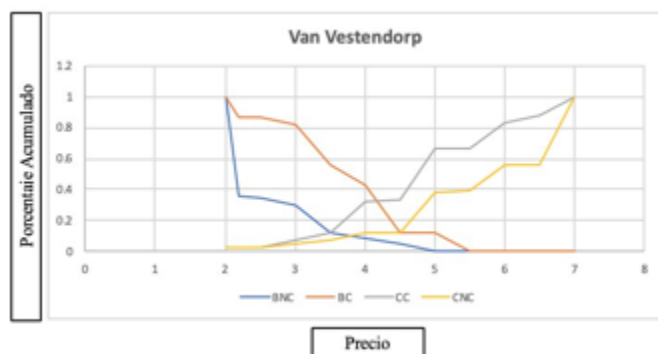
Anexo 1 : Matriz EFE

Factores	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
OPORTUNIDADES			
Estados Unidos es el primer importador de preparaciones y conservas de atún en el mundo.	0,13	3	0,39
Altas barreras de entrada para ingresar a Estados Unidos, así como requisitos.	0,10	4	0,40
Poder de negociación de los proveedores baja.	0,17	4	0,68
La industria de la pesca genera gran oferta de empleo en Ecuador.	0,04	3	0,12
Los ecuatorianos atribuyen al encebollado propiedades que ayudan para una resaca y es un ámbito que promueve su consumo.	0,06	3	0,18
AMENAZAS			
Amenaza de productos sustitutos alta	0,15	1	0,15
Poder de negociación de los clientes alto.	0,15	1	0,15
Rivalidad entre competidores alta.	0,10	1	0,10
Ecuador no posee un TLC con Estados Unidos.	0,05	2	0,10
Falta de tecnología en el producto, no ayuda a la innovación.	0,05	2	0,10
TOTAL:	1,00		2,37

Anexo 2 : Infografía sobre la encuesta



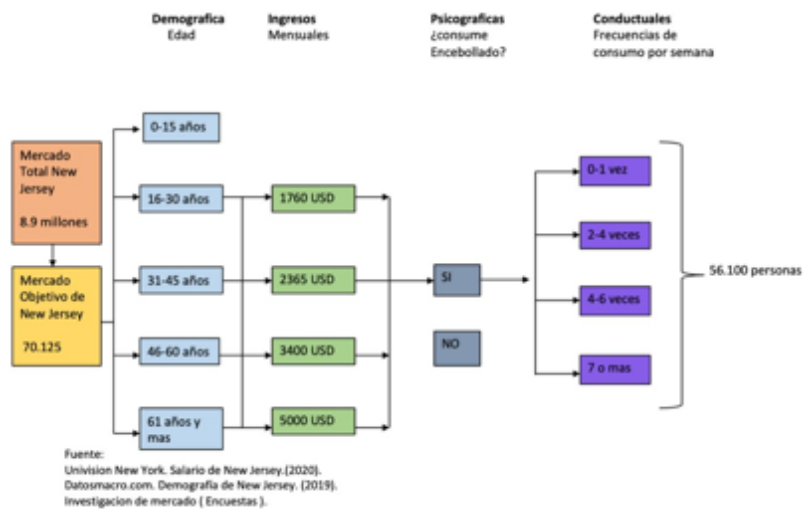
Anexo 3 : Análisis Van Westendorph



Anexo 4 : Cálculo del tamaño de mercado

VARIABLES	TOTAL
Población objetiva (N)	70.125
% de personas que comprarían el producto (Cn)	(80 %) 56.100
Precio	4,50 USD

Anexo 5: Árbol de segmentación



Anexo 6 : Información nutricional del encebollado

Valores Nutricionales Tamaño de la porción 450 g	
Grasa Total	0,5 g
Grasa Saturada	0,2 g
Grasa Monoinsaturada	0,1 g
Grasa Poliinsaturada	0,2 g
Grasa Trans	0,0 g
Colesterol	5,9 mg
Sodio	387 mg
proteína	6 g
Vitamina C	4 g
Calcio	2 g
Hierro	10 g
Fibra Alimentaria	0,9 g

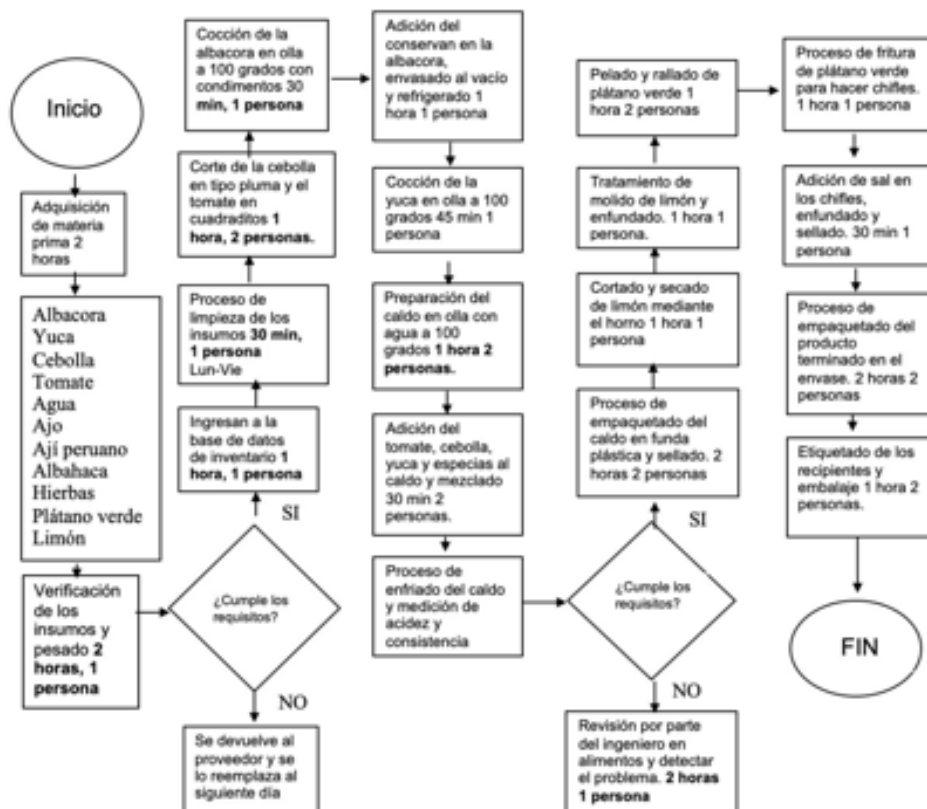
Anexo 7 : Ingredientes del encebollado

Ingredientes	Porcentaje	Cantidad
Pescado (albacora)	23%	100g
Agua	36%	200ml

Yuca	14%	50g
Cebolla	10%	20g
Tomate	5%	15g
Hierbas	1%	5g
Especias (ajo, comino, albahaca, Aji peruano, sal)	1%	5g
Conservante Nitrato	10%	15g

Anexo 8: Costo de encebollado

Anexo 9: Proceso de producción del encebollado

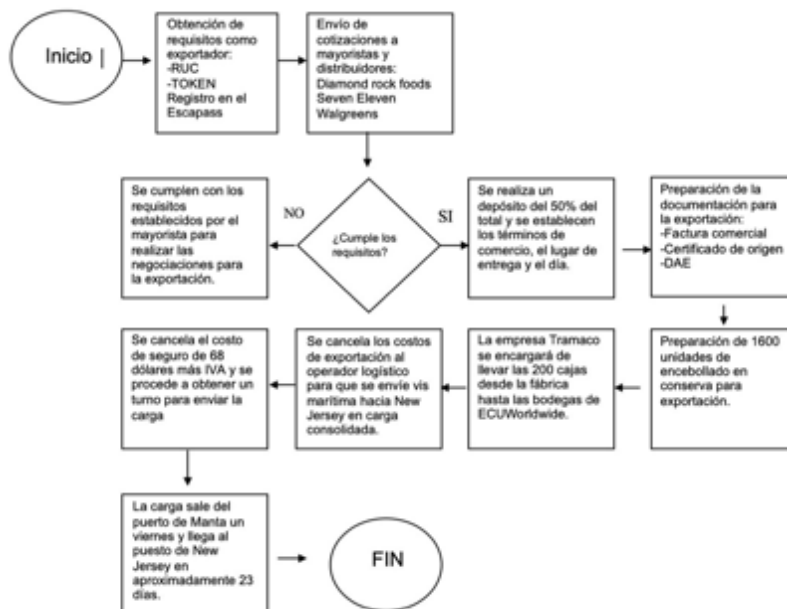


Anexo 10: Maquinaria para la producción de encebollados

Cantidad	Detalle	Costo total
----------	---------	-------------

1	Horno	\$250,00
2	Cocina industrial	\$125.00 c/u
2	Sistema de lavado	\$325.00 c/u
2	Menaje de cocina	\$200,00 c/u
3	Selladoras	\$120,00 c/u
2	Congelador	\$300,00 c/u
1	Empacadora al vacío	\$200.00
4	Mesas de acero	\$70.00 c/u
Total		\$ 2990.00

Anexo 11: Flujograma de la logística de la empresa Lo Tradicional



Anexo 12: Modelo Canvas

Aliados Clave: Pescadores de Atún Productores de papel Kraf Asociaciones con productores de cebolla, yuca y tomate. Productores de preservantes. Dueños de tiendas ecuatorianas en New Jersey	Actividades clave: Pesca de Atún Producción de encebollado Control de Calidad Investigación y desarrollo Recursos Claves: Maquinaria de Producción Maquina de envasado al vacío Marketing Registro Sanitario	Propuesta de Valor: La principal propuesta que ofrece el encebollado en conserva es que brinda un alimento saludable, tradicional y rápido, que no necesita mas recipientes para su consumo, disminuyendo así el consumo de plástico y generando desechos, además de su valor proteico por el pescado y el apoyo a los pequeños productores ecuatorianos.	Relación con el cliente: Promoción por redes sociales en New Jersey Pagina Web Línea telefónica Canales: Supermercados latinos Tiendas Especializadas Autoservicios	Segmentos de Clientes: Hombres y mujeres migrantes ecuatorianos que radiquen en New Jersey y busquen un alimento contundente, rápido y saludable, en un rango de edad entre 16 y 50 años cuya frecuencia de consumo sea de 2 veces a la semana
Estructura de Costos: <ul style="list-style-type: none"> • Costos de Producción • Gastos Administrativos • Gastos de ventas • Gastos Logísticos • Marketing y publicidad • Gastos Financieros 		Estructura de Ingresos: <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por ventas de encebollados en conserva 		

Anexo 13: Cadena de valor de la empresa Lo Tradicional

Cadena de Valor "Lo Tradicional"				
Infraestructura de la empresa: Departamento administrativo, contable y productivo. Dividido en administraciones y colaboradores.				
Gestión de recurso humanos: Se realizará el reclutamiento de personal mediante publicaciones en paginas de empleos, entrevistas con las personas preseleccionadas, contratación del personal, evaluación de desempeño de colaboradores.				
Desarrollo de tecnología: Software para manejo de inventario, software para manejo contable, se trabajará con 4 máquinas, mezcladora, lavadora y 2 selladoras				
Compras: Adquisición de materia prima, envases, suministros de oficina, equipos de limpieza, cajas de cartón, muebles y maquinaria, los principales proveedores son NIRSA y productores de legumbres.				
Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicio
Recepción de la materia prima y procedimiento de pesado, ingreso al software de inventario y almacenado en el cuarto frio Recepción de pedidos via online y procesamiento de estos.	Cocción y empaquetado de la albacora Preparación del caldo junto con la adición del tomate, la cebolla, las especias y la yuca. Deshidratación del limón, producción de chilies. Proceso de refrigeración de producto terminado. Empaquetado y etiquetado del producto	Preparación de los pedidos realizados. Obtención de declaración DAE. Facturar el producto. Envío del pedido al puerto de Manta para su exportación.	Creación de la pagina web. Publicitar el producto en redes sociales. Evento de lanzamiento del producto Realizar promociones por temporada. Vender el producto a distribuidores autorizados.	Control de satisfacción del cliente. Atención a las quejas y requerimientos de los consumidores. Mejora del producto.

Anexo 14: Detalle de sueldos para la empresa Lo Tradicional.

DETALLE	Sueldos	Cantidad	Total
Gerente	\$ 700.00	1	\$ 700
Jefe de producción	\$ 300.00	1	\$ 300
Jefe de ventas	\$ 400.00	1	\$ 400
Jefe Administrativo	\$ 400.00	1	\$ 400
Personal de limpieza	\$ 400.00	1	\$ 400
Operarios	\$ 400.00	2	\$ 800
Total	\$ 2,600.00	7	\$ 3,000.00

Anexo 15: Balance general anual

BALANCE GENERAL DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<i>Activos corrientes</i>	\$ 14,785.12	\$ 26,006.57	\$ 48,312.32	\$ 78,963.88	\$ 118,790.69	\$ 166,067.13
Efectivo	\$ 14,199.00	\$ 20,336.43	\$ 40,946.02	\$ 70,363.71	\$ 109,452.53	\$ 157,346.24
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 4,003.53	\$ 5,263.52	\$ 6,180.00	\$ 6,728.48	\$ 7,254.51
Inventario de materia prima	\$ 486.12	\$ 636.86	\$ 817.67	\$ 957.17	\$ 1,039.01	\$ -
Inventario de productos terminados	\$ -	\$ 913.74	\$ 1,135.97	\$ 1,288.42	\$ 1,381.17	\$ 1,466.38
Inventario de suministros	\$ 100.00	\$ 116.01	\$ 149.14	\$ 174.58	\$ 189.51	\$ -
<i>Activos no corrientes</i>	\$ 7,400.00	\$ 6,265.00	\$ 5,130.00	\$ 3,995.00	\$ 4,210.00	\$ 3,075.00
<i>Activos fijos</i>	\$ 7,400.00	\$ 7,400.00	\$ 7,400.00	\$ 7,400.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00
(-) Depreciación acumulada	\$ -	\$ 1,135.00	\$ 2,270.00	\$ 3,405.00	\$ 4,540.00	\$ 5,675.00
Total Activos	\$ 22,185.12	\$ 32,271.57	\$ 53,442.32	\$ 82,958.88	\$ 123,000.69	\$ 169,142.13
<i>Pasivos corrientes</i>	\$ 586.12	\$ 2,133.71	\$ 3,299.72	\$ 3,954.45	\$ 4,456.71	\$ 4,314.41
Cuentas por pagar	\$ 586.12	\$ 1,344.85	\$ 1,763.24	\$ 2,052.10	\$ 2,209.06	\$ 1,730.59
15% trabajadores por pagar	\$ -	\$ 326.43	\$ 635.79	\$ 787.18	\$ 930.06	\$ 1,069.17
25% impuesto a la renta	\$ -	\$ 462.44	\$ 900.70	\$ 1,115.18	\$ 1,317.59	\$ 1,514.66
<i>Pasivos a largo plazo</i>	\$ 8,639.60	\$ 7,239.81	\$ 5,692.36	\$ 3,981.69	\$ 2,090.58	\$ 0.00
Préstamo bancario	\$ 8,639.60	\$ 7,239.81	\$ 5,692.36	\$ 3,981.69	\$ 2,090.58	\$ 0.00
Total Pasivos	\$ 9,225.72	\$ 9,373.52	\$ 8,992.09	\$ 7,936.15	\$ 6,547.30	\$ 4,314.41
<i>Patrimonio</i>	\$ 12,959.40	\$ 22,898.05	\$ 44,450.23	\$ 75,022.73	\$ 116,453.39	\$ 164,827.72
Capital social	\$ 12,959.40	\$ 12,959.40	\$ 12,959.40	\$ 12,959.40	\$ 12,959.40	\$ 12,959.40
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 9,938.65	\$ 31,490.83	\$ 62,063.33	\$ 103,493.99	\$ 151,868.32
Total pasivo + patrimonio	\$ 22,185.12	\$ 32,271.57	\$ 53,442.32	\$ 82,958.88	\$ 123,000.69	\$ 169,142.13
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	0	1	2	3	4	5
Capital de trabajo	\$ 14,199.00	\$ 23,872.86	\$ 45,012.59	\$ 75,009.43	\$ 114,333.98	\$ 161,752.72

Anexo 16: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS DETALLE	AÑOS				
	0	1	2	3	4
Ventas	\$ 109,085.03	\$ 136,243.23	\$ 166,481.92	\$ 190,421.24	\$ 206,128.34
(-) Costo de producción y ventas	\$ 41,247.22	\$ 49,182.03	\$ 57,191.82	\$ 63,511.62	\$ 67,644.26
(=) Utilidad bruta	\$ 67,837.82	\$ 87,061.20	\$ 109,290.10	\$ 126,909.62	\$ 138,484.08
(-) Depreciaciones	\$ 1,135.00	\$ 1,135.00	\$ 1,135.00	\$ 1,135.00	\$ 1,135.00
(-) Gastos administrativos	\$ 48,806.20	\$ 51,349.94	\$ 59,591.43	\$ 60,357.89	\$ 61,238.67
(-) Gastos de marketing	\$ 1,500.00	\$ 110.00	\$ 111.10	\$ 112.21	\$ 113.33
(=) UAI	\$ 16,396.62	\$ 34,466.25	\$ 48,452.57	\$ 65,304.52	\$ 75,997.08
(-) Intereses bancarios	\$ 806.57	\$ 658.92	\$ 495.70	\$ 315.25	\$ 115.78
(=) UAI	\$ 15,590.04	\$ 33,807.33	\$ 47,956.87	\$ 64,989.27	\$ 75,881.30
(-) 15% Trabajadores	\$ 2,338.51	\$ 5,071.10	\$ 7,193.53	\$ 9,748.39	\$ 11,382.19
(-) 25% Impuesto a la renta	\$ 3,312.88	\$ 7,184.06	\$ 10,190.84	\$ 13,810.22	\$ 16,124.78
(=) Utilidad neta	\$ 9,938.65	\$ 21,552.17	\$ 30,572.51	\$ 41,430.66	\$ 48,374.33

Anexo 17: Estado de Flujo de Efectivo

FLUJO DE EFECTIVO DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Utilidades netas		\$ 9,938.65	\$ 21,552.17	\$ 30,572.51	\$ 41,430.66	\$ 48,374.33
(+) Depreciaciones		\$ 1,135.00	\$ 1,135.00	\$ 1,135.00	\$ 1,135.00	\$ 1,135.00
(+/-) Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -4,003.53	\$ -1,259.99	\$ -916.48	\$ -548.48	\$ -526.03
(+/-) Inventario de materia prima	\$ -486.12	\$ -150.74	\$ -180.81	\$ -139.50	\$ -81.83	\$ 1,039.01
(+/-) Inventario de productos terminados	\$ -	\$ -913.74	\$ -222.23	\$ -152.45	\$ -92.75	\$ -85.21
(+/-) Inventario de suministros	\$ -100.00	\$ -16.01	\$ -33.13	\$ -25.44	\$ -14.93	\$ 189.51
(+/-) Cuentas por pagar	\$ 586.12	\$ 758.73	\$ 418.40	\$ 288.85	\$ 156.96	\$ -478.47
(+/-) 15% trabajadores	\$ -	\$ 326.43	\$ 309.36	\$ 151.40	\$ 142.88	\$ 139.11
(+/-) 25% impuesto a la renta	\$ -	\$ 462.44	\$ 438.26	\$ 214.48	\$ 202.41	\$ 197.07
Actividades de operación	\$ -	\$ 7,537.22	\$ 22,157.03	\$ 31,128.36	\$ 42,329.93	\$ 49,984.30
Adquisición activos fijos	\$ -7,400.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -1,350.00	\$ -
Actividades de inversión	\$ -7,400.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -1,350.00	\$ -
Préstamo Bancario	\$ 8,639.60	\$ -1,399.79	\$ -1,547.44	\$ -1,710.67	\$ -1,891.11	\$ -2,090.58
Capital social	\$ 12,959.40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	\$ 21,599.00	\$ -1,399.79	\$ -1,547.44	\$ -1,710.67	\$ -1,891.11	\$ -2,090.58
Variación del efectivo	\$ 14,199.00	\$ 6,137.43	\$ 20,609.59	\$ 29,417.70	\$ 39,088.82	\$ 47,893.71
Efectivo inicial	\$ -	\$ 14,199.00	\$ 20,336.43	\$ 40,946.02	\$ 70,363.71	\$ 109,452.53
Efectivo final	\$ 14,199.00	\$ 20,336.43	\$ 40,946.02	\$ 70,363.71	\$ 109,452.53	\$ 157,346.24

Anexo 1: Flujo de caja

	0	1	2	3	4	5
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	0	\$ 11,730.11	\$ 23,346.10	\$ 32,203.20	\$ 42,880.91	\$ 49,625.11
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -14,199.00	\$ -9,523.74	\$ -21,139.73	\$ -29,996.84	\$ -39,324.55	\$ 114,183.86
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ -7,400.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -1,350.00	\$ 3,075.00
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -21,599.00	\$ 2,206.36	\$ 2,206.36	\$ 2,206.36	\$ 2,206.36	\$ 166,883.97
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ -12,959.40	\$ 292.38	\$ 238.86	\$ 179.69	\$ 114.28	\$ 164,719.57

