



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
CORAZONES DE ALCACHOFA EN CONSERVA DE VINAGRE DESDE
ECUADOR A YOKOHAMA, JAPÓN.**

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

Profesor guía

Msc. Diana Carolina Lascano Lozada

Autor

Miguel Ángel Córdova Bonilla

Año

2019

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el Plan de negocio para la producción y exportación de corazones de alcachofa en conserva de vinagre desde Ecuador a Yokohama, Japón, a través de reuniones periódicas con el estudiante Miguel Ángel Córdova Bonilla, en el semestre 2019 – 1, 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”.

Msc. Diana Carolina Lascano Lozada

C.I. 180379413-8

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado el trabajo Plan de negocio para la producción y exportación de corazones de alcachofa en conserva de vinagre desde Ecuador a Yokohama, Japón, del estudiante Miguel Ángel Córdova Bonilla, en el semestre 2019 – 1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Cristian Osvaldo Galarce Salgado

C.I. 171372219-5

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que el trabajo Plan de negocio para la producción y exportación de corazones de alcachofa en conserva de vinagre desde Ecuador a Yokohama, Japón, es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Miguel Ángel Córdova Bonilla

C.I. 180331983-7

Agradecimientos

A mi familia, amigos, maestros y todas las personas que de una u otra manera me apoyaron para la realización de esta tesis y culminación de mi carrera.

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico a todas las personas que me apoyaron a lo largo de mis estudios.

Resumen

Con esta investigación se ha buscado establecer la factibilidad de crear de una empresa que exporte corazones de alcachofa en conserva de vinagre desde Ecuador a Yokohama, Japón.

Al analizar las variables del entorno de la industria, se establece que el proyecto tiene alta sensibilidad a los factores externos, que el entorno para desarrollarlo es positivo.

El estudio del cliente muestra que el mercado japonés es atractivo, que demanda productos alimenticios frescos, inocuos y de calidad, por lo que el producto debe ser de tipo gourmet, artesanal, de alta calidad y tener una presentación diferenciada.

La idea de negocio es muy interesante porque el balance situacional es positivo y el mercado altamente atractivo, por lo que al ofertar un producto que cumpla los requerimientos del mercado es posible ingresar exitosamente en él.

En el Plan de Marketing se observa que es muy posible captar un 2% del mercado potencial, con una estrategia de internacionalización de exportación directa, de inserción de estandarización global, de posicionamiento más por más y de distribución selectiva aplicando un canal indirecto largo.

La empresa operará como una sociedad anónima eficiente, comercializará conservas de alta calidad en el mercado internacional; su factor de diferenciación será la materia prima orgánica y altos estándares de calidad.

Al evaluar los flujos financieros del proyecto se observa que este es factible tanto desde la perspectiva del proyecto y del inversionista pues los indicadores de factibilidad financiera son favorables, por lo que se recomienda su implementación.

Palabras claves. Exportadora, conserva de alcachofa, Yokohama, mercado atractivo, factible.

Abstract

This research has sought to establish the feasibility of creating a company that exports canned artichoke hearts of vinegar from Ecuador to Yokohama, Japan.

When analyzing the variables of the industry environment, it is established that the project has a high sensitivity to external factors, that the environment to develop it is positive.

The client's study shows that the Japanese market is attractive, which demands fresh, innocuous and quality food products, so the product must be gourmet, artisanal, of high quality and have a differentiated presentation.

The business idea is very interesting because the situational balance is positive and the market highly attractive, so by offering a product that meets market requirements it is possible to successfully enter it.

The Marketing Plan shows that it is very possible to capture 2% of the potential market, with a strategy of direct export internationalization, insertion of global standardization, positioning more by more and selective distribution by applying a long indirect channel.

The company will operate as an efficient corporation, market high quality canned products in the international market; Its differentiation factor will be the organic raw material and high quality standards.

When evaluating the financial flows of the project, it is observed that this is feasible both from the perspective of the project and the investor since the indicators of financial feasibility are favorable, so its implementation is recommended.

Keywords. Exporter, canned artichoke, Yokohama, attractive market, feasible.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo.....	1
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo	1
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS	3
2.1 Entorno externo	3
2.1.1 Análisis del entorno externo (PEST).....	3
2.1.1.1. Análisis PEST de Ecuador.....	3
2.1.1.2. Análisis PEST de Japón	8
2.1.2 Análisis de la industria (PORTER).....	13
2.2 Matriz EFE	15
2.3 Conclusiones del análisis de entornos.....	16
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE	18
3.1. Investigación Cualitativa.....	18
3.1.1. Entrevista a expertos	18
3.2. Investigación Cuantitativa	21
3.3. Conclusiones del Análisis del Cliente.....	23
CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	25
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING	28
5.1. Estrategia general de marketing	28
5.2. Mercado Objetivo	28
5.3. Propuesta de valor	29
5.1.3 Estrategia de internacionalización e inserción	31

5.2 Mezcla de Marketing.....	31
5.2.1 Producto	31
5.2.2 Precio.....	36
5.2.3 Plaza.....	38
5.2.4 Promoción.....	39
CAPÍTULO VI: MODELO ORGANIZACIONAL	42
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	42
6.1.1. Misión	42
6.1.2. Visión.....	42
6.1.3. Objetivos.....	42
6.2. Estructura legal de la empresa.....	44
6.3. Estructura Organizacional	45
6.4. Plan Operacional	45
6.4.1 Mapa de procesos	45
6.4.2. Cadena de valor	46
6.4.3. Proceso productivo	47
6.4.4. Proceso de logística	50
6.5. Posición comparada	50
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA.....	51
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	51
7.1.1. Proyección de ingresos	51
7.1.2. Proyección de costos	52
7.1.3. Proyección de gastos	53
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital....	53

7.2.1. Inversión inicial, capital de trabajo	53
7.2.2. Financiamiento y estructura de capital	54
7.3. Proyección de estados financieros.....	55
7.3.1. Estado de situación financiera	55
7.3.2. Estados de resultados	55
7.3.3. Estados de flujo de efectivo.....	55
7.4. Evaluación de la factibilidad financiera	55
7.4.1. Flujos de caja del proyecto e inversionista.....	55
7.4.2. Tasa de descuento	56
7.4.3. Criterios de valoración	56
7.5. Índices financieros.....	57
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y	
RECOMENDACIONES	58
8.1. Conclusiones	58
8.2. Recomendaciones.....	60
REFERENCIAS	62
ANEXOS	66

Índice de tablas

Tabla 1 Balanza comercial Ecuador - Japón (millones de dólares)	6
Tabla 2 Consumo aparente de conservas vegetales (Toneladas)	10
Tabla 4. Factores determinantes de la compra de vegetales	22
Tabla 4. Segmentación y mercado objetivo	28
Tabla 5. Componentes de la alcachofa y valor nutricional por cada 100g.	32
Tabla 6. Características y atributos del producto	33
Tabla 7. Costo del producto	37
Tabla 8. Presupuesto proyectado de promoción y publicidad	41
Tabla 9. Número de personas al año en área operativa	49
Tabla 10. Presupuesto de ingresos.....	52
Tabla 11. Proyección costo de ventas (Dólares)	52
Tabla 12. Gastos generales mensuales en el primer año	53
Tabla 13. Inversión inicial	54
Tabla 14. Estructura de financiamiento del capital	54
Tabla 15. Flujos de caja del proyecto e inversionista (Dólares)	55
Tabla 16. Datos para obtener tasas de descuento	56
Tabla 17. Evaluación financiera del proyecto e inversionista	57
Tabla 18. Índices financieros.....	57

Índice de figuras

Figura 1. Presentación de la conserva YuYu Kaway.....	32
Figura 2. Identificación de la marca Yuyu Kaway.....	34
Figura 3. Canal de distribución indirecto largo de Yuyu Kaway.....	39
Figura 4. Organigrama funcional de Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway ..	45
Figura 5. Mapa de procesos de Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway S.A. .	46
Figura 6. Cadena de valor de Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway S.A.	47

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Con esta investigación se busca establecer la factibilidad de crear de una empresa que exporte corazones de alcachofa en conserva de vinagre desde Ecuador a Yokohama, Japón.

Burton (2017, pág. 17) señala que actualmente Ecuador participa de acuerdos que le permiten desarrollar intercambios comerciales con países del Pacífico, Norteamérica y Sudamérica, y la Unión Europea; sin embargo no ha desarrollado adecuadamente el comercio con Japón. Esto se evidencia del hecho que entre 2010 y 2017 el país tuvo una participación marginal en las importaciones japonesas de solo 0.04%, por lo que la balanza comercial con Japón todos estos años fue deficitaria para el país, pese a que las exportaciones han tenido un crecimiento promedio de 12,5% anual (Organización ComTrade, 2018).

En cuanto a la alcachofa, Japón es el segundo país importador en el mundo (Organización ComTrade, 2018), y el Ecuador por su estratégica ubicación, puede producirla óptimamente todo el año en la Sierra y Costa, ya que tienen temperaturas medias entre 27 y 9 grados centígrados (Ibañez, 2015), en consecuencia se identifica que existe una real oportunidad de negocio que debe analizarse, especialmente ahora que el país requiere generar mayores ingresos para atender la deuda pública y mantener la inversión, es importante mejorar el acceso a los mercados internacionales con los que el país no ha mantenido un comercio fluido.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Determinar la factibilidad de crear una empresa que exporte corazones de alcachofa en conserva de vinagre desde Ecuador a Yokohama, Japón.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Analizar las variables del entorno de la industria.

- Determinar los requerimientos del potencial consumidor, y la estructura de la demanda del producto en el mercado japonés.
- Identificar la oportunidad de negocio.
- Diseñar un plan de marketing para la introducción y posicionamiento del producto.
- Establecer el modelo organizacional más adecuado para el proyecto.
- Evaluar financieramente el modelo de negocios diseñado para determinar su factibilidad.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

Las empresas desarrollan sus operaciones en entornos compuestos por diversos factores, que condicionan su funcionamiento, gestión y éxito; el dinamismo del entorno genera incertidumbre, por ello es importante conocer y prever el comportamiento de los diversos factores o fuerzas que lo componen.

2.1 Entorno externo

2.1.1 Análisis del entorno externo (PEST)

Mediante el análisis PEST se estudian las variables político legales, económicas, sociales y tecnológicas que incidirían en la creación y operación del negocio.

2.1.1.1. Análisis PEST de Ecuador

a. Factores político legales

Entre 1996 y 2005 Ecuador fue uno de los países más inestables de la región, el gobierno de Rafael Correa marcó un periodo de estabilidad política, pese a la aparente continuidad con Lenin Moreno, los escándalos de corrupción han generado incertidumbre y problemas de gobernabilidad; a este entorno se han sumado ataques terroristas que podrían extenderse a todo el país y la migración venezolana (FLACSO, 2018). A consecuencia de esta coyuntura, a fines de septiembre de 2018 el Índice de Riesgo País (EMBI) se ha incrementado a 621 (Banco Central del Ecuador, 2018), lo que amenaza afectar la economía, desarrollo e inversión.

Ecuador y Japón no se han suscrito ningún acuerdo o tratado comercial, pese a que desde año 2010 los dos países lo buscan. Gracias a la apertura del gobierno, en agosto de 2017 se concretó la rueda de negocios con JETRO (Japan External Trade Organization) para incrementar las exportaciones ecuatorianas hacia Japón, especialmente de alimentos procesados, enfatizándose que el objetivo es concretar un acuerdo comercial para dinamizar el comercio bilateral y facilitar la inversión (Instituto de la Ciudad, 2017); expertos señalan que de concretarse un acuerdo, en los primeros cinco años el país incrementaría en más de 200% la exportación de productos

alimenticios procesados hacia dicho mercado (Ministerio de Comercio Exterior, 2018), por lo que esta coyuntura es positiva y genera una oportunidad alta.

Los requisitos para exportar alimentos procesados desde Ecuador son:

1. Permiso de Funcionamiento vigente de la Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).
2. Solicitud en el sistema ECUAPASS, incluyendo el registro del representante legal o titular del producto, y el registro del representante técnico.
3. Declaración de la norma técnica nacional (INEN) bajo la cual se elaboró el producto.
4. Cancelación de la solicitud en el Sistema de Notificación Sanitaria.
5. Revisión del perfil de Riesgo del Alimento en 5 días laborales (PROECUADOR, 2016)

En cuanto a aranceles, Japón grava a los productos de la partida 2006.00.029 "Los demás" que incluye a las conservas de alcachofa con 18,0% Ad valorem si provienen de países favorecidos como por ejemplo Estados Unidos o China, y con 12,8% si provienen de países en vías de desarrollo como Ecuador, ya que les otorga tratamientos arancelarios especiales (MOFA, 2018).

La industria de alimentos vegetales del país está sujeta a una regulación específica como: la Ley Orgánica de Agro Biodiversidad, Semillas y Fomento de la Agricultura Sustentable que busca que una producción autosuficiente, sana y que aporte al Buen Vivir (Suplemento Registro Oficial N° 10, 2017); la Ley de Sanidad Vegetal, la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria; Normas Técnicas emitidas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización y el Códex Alimentarius fijado por la FAO (ESPAE - ESPOL, 2018), al cumplirlas los alimentos procesados agrícolas ecuatorianos pueden cumplir los Estándares Japoneses de Agricultura (CAAE, 2017), requisito obligatorio para que estos productos puedan ingresar y comercializarse en Japón, por lo que este factor genera una oportunidad media.

Para impulsar el desarrollo y el cambio de la matriz productiva, el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COPCI, 2016) establece

que las nuevas empresas que se constituyen en el país, gozarán de la exoneración del impuesto a la renta por cinco años, a partir de que obtengan utilidades (Servicio de Rentas Internas, 2017). Mediante la creación de nuevas empresas es posible generar empleo, dinamizar el comercio y la economía, y que la producción agrícola del país sea mayor, apta y atractiva para el comercio internacional, lo que genera una oportunidad media.

b. Factores económicos

Desde 2012 el crecimiento económico del país ha sido bajo, el Producto Interno Bruto (PIB) entre los años 2012 a 2017 se incrementó 5,2%, 4,6%, 4,0%, 3,7%, 1,25% y 1,45% respectivamente (Banco Central del Ecuador, 2018); el segmento alimentos y bebidas contribuye con 7,50% al PIB nacional y representa más del 50% del sector manufacturero, la producción agrícola creció en promedio 6% el año 2016 (Economía Dinámica, 2017), a fines de junio de 2018 la tasa de desempleo en este sector fue 8.00%, 2% menor al año anterior (Banco Central del Ecuador, 2018), lo que evidencia que este sector incrementa su producción. Si bien el sector agrícola evidencia un crecimiento superior a la economía del país, la recesión económica limita el desarrollo y genera una amenaza media ya que restringe la inversión y dificulta el financiamiento.

A partir del año 2000 Ecuador implementó la dolarización, lo que ha permitido controlar la inflación, el año 2017 la crisis económica y la pobre inversión pública ocasionaron que en septiembre los precios de los bienes bajen -0,15% respecto al año 2016, específicamente en el sector de alimentos y bebidas bajaron -0,10% (INEC, 2018). Esta coyuntura genera una oportunidad media pues mantener la estabilidad cambiaria es positivo y favorable para las negociaciones internacionales, así como también una inflación con tendencia deflacionaria, ya que se hacen más atractivos los productos ecuatorianos.

A causa del alto nivel de deuda pública los recursos para inversión pública son escasos, por lo que esta podría disminuir hasta 50% el año 2018 (CEPAL, 2018); puesto que la inversión pública ya no es uno de los mayores motores de crecimiento de la economía del país, se genera una amenaza media pues se

contrae la economía, la inversión y se dificulta el financiamiento.

Tabla 1 Balanza comercial Ecuador - Japón (millones de dólares)

Año	Exportaciones FOB	Importaciones CIF	Balanza comercial
2013	112,1	142	-29,90
2014	130,6	296,1	- 165,50
2015	123,03	293,1	-170,1
2016	97,9	391,6	-293.7
2017	85,5	273,5	-188

Tomado de (Observatorio Iberoamericano de Economía, 2018)

Ecuador tiene un importante déficit comercial con Japón, tal como se evidencia en la anterior tabla.

Japón es el octavo mercado de exportación más importante para el Ecuador captando el 2.62% de las exportaciones totales; las exportaciones no petroleras corresponden a alimentos, entre los que dominan banano, productos del mar, café y elaborados de café; harina de pescado; cacao y elaborados de cacao; jugos y concentrados de frutas. En cuanto a la partida “20. Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos, o demás partes comestibles de plantas”, las exportaciones equivalen a 1% de las exportaciones totales (Observatorio Iberoamericano de Economía, 2018). En lo que respecta a las importaciones desde Japón, más del 99% se refieren a productos industrializados y materias primas industriales (Observatorio Iberoamericano de Economía, 2018).

El Observatorio Iberoamericano de Economía (2018) señala que las oportunidades de exportación están abiertas en Japón para frutas y vegetales frescos, deshidratados o procesados, que el mercado de alimentos y bebidas orgánicas, tiene perspectivas de crecimiento que llegarían a 2 billones de dólares, por lo que existe una oportunidad alta para productos vegetales orgánicos procesados.

c. Factores sociales

Por la posición geográfica privilegiada del Ecuador, la producción de alcachofa puede darse en casi todo el país, el sembrío requiere suelo rico en materia

orgánica, riego constante, y las plagas pueden ser controladas en forma biológica, por lo que no afecta el suelo ni se generan residuos tóxicos (Ibañez, 2015). Desde el año 2015 el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) implementó en el sector agrícola del país, la campaña “Ecuador limpio y orgánico” para incentivar una agricultura responsable, esta campaña ha sido exitosa, para marzo del 2018 a nivel nacional 20% de la producción agrícola se consideraba orgánica (ESPAE - ESPOL, 2018).

El potencial productivo agrícola del país, y concientizar a los actores del sector agrícola a desarrollar una agricultura orgánica, libre de transgénicos, respetuosa del medio ambiente y autosustentable, genera una oportunidad media ya que tanto los productos agrícolas naturales como procesados producidos en el país, tendrán mayor potencial para cumplir las normas cualitativas y estándares de calidad requeridos para ingresar exitosamente al mercado internacional.

d. Factores tecnológicos

Las TIC como el internet, las plataformas de video conferencias y los sistemas de gestión automatizados, facilitan realizar negocios y comercializar productos; a fines de 2017 más del 60% de la población tenía acceso a Internet (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información , 2017) y el sistema aduanero ECUAPASS permite realizar operaciones aduaneras de importación y exportación eficientemente. Esto genera una oportunidad media pues con el uso de las TIC las empresas son más eficientes, competitivas y gestionan adecuadamente sus procesos logísticos.

En el país existen más de 40 empresas que ofrecen equipos, aplicaciones tecnológicas y maquinaria, de procedencia nacional o extranjera, para la industria de procesados agrícolas; igualmente existen 5 empresas que disponen de plantas de última tecnología para procesar alimentos en conserva, siendo las más representativas Conservera del Guayas (35%) y Consint (26%) (Unidad de Estudios Agroindustriales, 2018), esto es favorable porque todas las industrias de este sector, pueden proveerse de maquinaria y tecnología

adecuada para obtener productos inocuos y de calidad, en consecuencia este factor genera una oportunidad baja.

Según la calificación Logistics Performance Index (Grupo Santander, 2017), Ecuador desarrolla operaciones logísticas de moderada eficiencia, esto genera una amenaza media pues en los procesos de exportación, la logística de salida debe asegurar que los productos conserven sus características, integridad y lleguen oportunamente al territorio de destino, Japón.

Del análisis PEST de Ecuador se establece que en Ecuador existe un ambiente favorable, el país tiene gran potencial para producir alcachofa permanentemente en forma limpia y orgánica; se ha concientizado a los actores del sector agrícola a desarrollar una agricultura orgánica, libre de transgénicos, respetuosa del medio ambiente y autosustentable por lo que a marzo del 2018 20% de la producción agrícola del país se consideraba orgánica(ESPAE - ESPOL, 2018), lo que es muy positivo pues a nivel mundial los productos orgánicos tienen alta demanda y se valoran a mayores precios, y tendrán mayor potencial para cumplir las normas y estándares de calidad requeridos su ingreso al mercado japonés. Además existen perspectivas positivas para intensificar el comercio bilateral con Japón, lo que impulsaría las exportaciones de alimentos procesados. Los factores negativos son: los problemas de gobernabilidad e inestabilidad política, y la baja inversión pública, que podrían frenar del desarrollo del país, contraer la economía, la inversión y dificultar el financiamiento; y la baja eficiencia en las operaciones logísticas que podrían afectar el normal desempeño del comercio internacional.

2.1.1.2. Análisis PEST de Japón

a. Factores político legales

La situación política de Japón en la última década es muy estable, por lo que su índice de riesgo país es -54 puntos a marzo de 2018 (Instituto Cervantes, 2017), esta estabilidad genera una oportunidad para el proyecto pues las negociaciones no son un factor de incertidumbre.

Japón impulsa el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP) que busca incentivar el comercio internacional, unificando estándares, reduciendo los derechos de aduana y las barreras no tarifarias, para contrarrestar la influencia de China (Instituto Cervantes, 2018). Para Ecuador esto es muy favorable pues Japón es el segundo socio comercial del país desde hace veinte años.

El Sistema Generalizado de Preferencias de Japón es el principal mecanismo preferencial del que pueden beneficiarse productos provenientes de países en vías de desarrollo como Ecuador, incluye tratamiento libre de derechos para una corta lista de productos industriales, agrícolas y pesqueros, entre los que se incluye a los de la partida “20. Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos, o demás partes comestibles de plantas” (Observatorio Iberoamericano de Economía, 2018).

Todos los alimentos naturales y prodecados, bebidas no alcohólicas y productos forestales importados por Japón están regulados por la Ley de Sanidad Alimentaria (Food Sanitation Law) y deben obtener la certificación JAS (Estándares Japoneses de Agricultura) que exige el cumplimiento de estándares ecológicos y de calidad, incluso si cuentan con certificados de otros países, para poder ingresar, ser comercializados y consumidos en Japón (CAAE, 2017); esto genera una amenaza alta para el sector de alimentos procesados del país.

Japón posee una sólida legislación para respaldar el comercio, la creación de empresas, asegurar la equidad de la justicia, facilitar la solución de conflictos, entre otros aspectos (Grupo Santander, 2017). La existencia de un marco legal estable y eficiente es favorable para incentivar el comercio internacional, y genera una oportunidad.

b. Factores económicos

Japón tuvo en 2017 un PIB de 4.500 trillones de € euros, es la tercera economía mundial; su PIB crece en promedio 1,46% al año, el año 2017 cada persona en promedio dispuso de 35.200€ euros para gastos, lo que indica que su población tiene buen nivel de vida; su moneda el Yen (1€ euro= 132,4100

JPY) ha mantenido su apreciación respecto al euro (Datos Macro, 2018). Con el crecimiento de la economía se crean nuevas empresas, que compiten por campar los productos importados, lo que permite lograr precios justos por los productos.

La apreciación del dólar respecto al yen, encarecen las exportaciones del Ecuador; lo que es negativo para el proyecto pues los productos agrícolas ecuatorianos perderían competitividad respecto a productores, como China, Francia y otros países proveedores del mercado japonés (ESPAE - ESPOL, 2018).

Tabla 2 Consumo aparente de conservas vegetales (Toneladas)

Concepto	2013	2014	2015	2016	2017	Variación 2013-2017	
Producción interna	63.160	63.130	63.010	62.830	62.950	-210	-0,33%
Importaciones	1.096.100	1.125.000	1.153.200	1.182.540	1.214.690	118.590	10,82%
Exportaciones	3.720	3.600	3.555	3.503	3.570	-150	-6,52%
Consumo aparente	1.155.540	1.184.530	1.212.655	1.241.867	1.274.170	118.630	10,27%

Obtenido de (Trade Map Organization, 2018)

Japón es un país altamente industrializado, pero sólo 20% de la población trabaja en este sector, el sector de servicios absorbe 73%; en el sector agrícola trabaja un 4% de la población, por lo que el país produce únicamente un 15% de los productos agrícolas que consume (Grupo Santander, 2017). La producción interna entre 2013 y 2017 ha disminuido 0,33%, el año 2017 las principales conservas vegetales producidas internamente fueron los brotes de bambú, espárragos, maíz dulce, champiñones, setas enoki, guisantes y tomates (Trade Map Organization, 2018).

En 2017 Japón importó 1.214.690 toneladas de conservas vegetales, China es el mayor proveedor con 48,02% de este valor, Estados Unidos 24,85%, Italia 6,15%, Tailandia (4,96%), Corea 4,30%, Canadá 1,95%, Portugal 1,61%, el volumen restante lo proveen 12 países entre ellos Ecuador que provee 0,10% de las conservas importadas por Japón (Trade Map Organization, 2018).

El consumo aparente de conservas vegetales en Japón creció 10,27% entre 2013 y 2018, impulsado principalmente por las importaciones. Respecto a la alcachofa, Japón es a nivel mundial el segundo importador (Organización ComTrade, 2018).

El que Japón requiera proveerse de un 85% de los productos agrícolas del mercado internacional (Grupo Santander, 2017), empuja el precio de los productos, lo que es positivo para los proveedores internacionales.

c. Factores sociales

Similar a muchos países desarrollados, la población de Japón está disminuyendo y tiene una edad media (Grupo Santander, 2017), lo que puede generar falta de personal para el sistema productivo local, y que Japón requiera de proveerse de productos agrícolas y otros en el mercado internacional, a precios superiores.

La población rural de Japón entre 2012 y 2017 ha disminuido 5% aproximadamente, porque la mayoría de la población rural joven prefiere migrar a las grandes ciudades, esto a su vez ha repercutido en que la producción agrícola del país disminuya paulatinamente (Grupo Santander, 2017).

Si bien la dieta de los japoneses se ha occidentalizando y diversificando, aún están entre los mayores consumidores de vegetales y frutas del mundo; conceden gran importancia que los alimentos sean frescos, limpios, orgánicos, de buena apariencia y cuidadosamente empacados, factores estos que hacen que los productos sean costosos (FAO Statistical Database, 2017). Esto genera una oportunidad alta para el proyecto ya que el Ecuador puede producir constantemente el producto bajo condiciones limpias y orgánicas.

Por su alto nivel de industrialización, varias zonas de Japón presentan altos niveles de contaminación, como respuesta, constantemente se implementan acciones orientadas a lograr que se desarrolle una producción limpia incluso incrementando los costos, esto también sucede en el sector agrícola donde las conservas vegetales de calidad A (alta calidad) deben venir en envases reciclables como frascos de vidrio y latas de aluminio, las de menor calidad B o C pueden comercializarse en envases tetra pack o de plástico de alta densidad

biodegradables (Shibata, 2018). Este factor genera una oportunidad pues Ecuador puede producir constantemente el producto bajo condiciones limpias y orgánicas, a precios atractivos.

d. Factores tecnológicos

Para fines del 2017 las TIC tenían una penetración de 97% en Japón, un 98% de la gestión de las empresas se apoya en plataformas tecnológicas; la alta penetración de las TIC posibilitará desarrollar una gestión de comercio internacional eficiente y minimizar los costos logísticos, lo que es positivo (Grupo Santander, 2017).

Japón tiene en su territorio, varios puertos equipados con tecnología de punta; siendo el de Yokohama el principal de Japón, dispone equipamiento de punta para atender las importaciones de alimentos preservados, por lo que gestiona un 47% de este tipo de producto (Banco Mundial, 2018). Esta coyuntura es positiva para el comercio internacional pues posibilitará desarrollar una gestión logística eficiente.

Japón es un país industrializado y dispone de tecnología de punta, en el país operan más de 50 empresas nacionales y extranjeras que ofertan equipos y maquinaria para procesar alimentos agrícolas; así las empresas del sector, pueden proveerse de infraestructura para producir productos inocuos y de calidad (Shibata, 2018), en consecuencia este factor genera una amenaza baja para las empresas extranjeras.

Del análisis PEST de Japón se establece que el país importa gran cantidad de vegetales y frutas, porque su producción interna es baja, pero exige que los alimentos cumplan altos estándares ecológicos y de calidad. El consumidor japonés demanda alimentos frescos, de alta calidad, orgánicos y amigables con el medio ambiente, lo que es positivo pues Ecuador puede producir constantemente la conserva de alcachofa con materia prima limpia y orgánica, a precios atractivos. Japón posee diversos puertos equipados con tecnología de punta, lo que permite desarrollar una gestión logística eficiente.

2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)

El análisis de la industria se ha desarrollado mediante el modelo de Porter, que la visualiza a través de cinco fuerzas con base en las cuales se determina su atractivo (David, 2013).

El CIIU de la industria asociada al proyecto para empresas comercializadoras del producto en Japón es:

G4630 VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.

G4630.9 VENTA AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS.

G4630.99 Venta al por mayor de otros productos comestibles (enlatados y conservas)(Unidad de Análisis y Síntesis del INEC, 2012)

a. Disponibilidad de productos sustitutos

En Japón la oferta de conservas agrícolas excepto de alcachofas el 2017 fue 1.274.170 toneladas, siendo las principales: brotes de bambú, espárragos, maíz, champiñones, setas enoki, guisantes, y tomates procesados entre otros; que se producen principalmente en las prefecturas de Hokkaido, Iwate, Yamagata, Fukushima, Nagano, Aichi, Kyoto, Tokushima, Kagawa, Ehime y Fukuoka; entre 90% y 95% de las materias primas son importadas, por lo que el precio de los productos está condicionado directamente por los precios de las importaciones (FAO Statistical Database, 2017)

Puesto que son varias las posibles opciones sustitutas, las empresas que deseen ingresar al mercado japonés deben generar una propuesta de valor diferente y atractiva, por lo que este factor alta intensidad y genera una amenaza alta.

b. Poder de negociación de los proveedores

Los principales países proveedores de alimentos de Japón entre 2012 y 2017 fueron: China con una participación de 22.14%, Estados Unidos 9.96%, Australia 6.47%, Arabia Saudita 5.18%, la Federación Rusa 5% y Emiratos Árabes Unidos 4.23%. Respecto a conservas de alcachofa, los proveedores no son locales sino extranjeros, provenientes de China 35%, Francia 28%, España 12%, Tailandia 12%, Perú 10% y 3% de diversos países (Organización ComTrade, 2018)

En el mercado global las condiciones de comercialización son claras respecto a calidad, precio, frecuencia, formas de pago, por lo que el poder de negociación de los proveedores es bajo y tiende a existir equilibrio con el comprador. En consecuencia esta fuerza tiene una intensidad media y genera una amenaza media.

c. Poder de negociación de los clientes

En Japón a fines del año 2017, el mercado de productos vegetales estaba dominado por cinco marcas locales: Aohata 41%, Hagoromo 13%, Maruha 9%, Imuraya 8% y Sanyo 8% (Instituto Cervantes, 2018).

Para atender adecuadamente a los clientes estas empresas comercializan las conservas de alcachofas mediante tiendas y supermercados estratégicamente ubicados, generalmente cerca a las estaciones de tren, y también mediante vendedores ambulantes que visitan los conjuntos residenciales (FAO Statistical Database, 2017). Los clientes pueden seleccionar la opción que les resulte más conveniente, por lo que se debe generar una propuesta de valor atractiva, para equilibrar el poder de negociación. Esta fuerza tiene intensidad media y genera una oportunidad media.

d. Rivalidad entre los competidores existentes

El mercado japonés de alimentos en conserva es muy maduro, la presencia de marcas extranjeras es reducida, un 99% de las importaciones se comercializan bajo cinco marcas japonesas, siendo las principales Aohata, Hagoromo 13%, Maruha 9%, Imuraya 8% y Sanyo 8% (Instituto Cervantes, 2018).

Según la FAO (2017) en Japón a fines del año 2017, existían 18 empresas que importaban y comercializaban alcachofas congeladas o en conserva, equivalente a 80% de la oferta del mercado, el resto de la oferta (20%) se genera por la producción interna de conservas de alcachofas con materias primas importadas, que el 2017 fue de 8.000 toneladas y se redujo un 10% respecto al año 2016 (FAO Statistical Database, 2017).

Por el nivel de madurez del mercado y la existencia de varias marcas japonesas muy posicionadas, este factor tiene una intensidad alta y genera una amenaza alta.

e. Ingreso de nuevos competidores

La inversión que se requiere en Japón para instalar una empresa importadora y comercializadora de alimentos en conservas es de aproximadamente 2.000.000 de euros (1 € euro= 132,41 JPY), valor que puede financiarse con el aporte de varios socios o mediante una institución financiera, y no constituye una barrera para el ingreso (Instituto Cervantes, 2018), tampoco los es el equipamiento; la inversión puede reconvertirse por lo que las barreras de salida son bajas..

Como se ha señalado, el mercado de alimentos en conserva en Japón es muy maduro y existen marcas dominantes, por lo que la marca es un factor determinante y constituye una barrera tácita media de ingreso. Sí constituye una barrera muy rígida para la importación y comercialización de alimentos en conservas en Japón, la Ley de Sanidad Alimentaria (Food Sanitation Law) y la certificación JAS, que exigen el cumplimiento de altos estándares ecológicos y de calidad (Instituto Cervantes, 2018), sin embargo todos los alimentos, bebidas no alcohólicas y productos forestales importados deben hacerlo. Al no existir barreras específicas para el ingreso de nuevos competidores, varias empresas y marcas de diversas latitudes pueden incursionar en esta línea de negocio, por lo que esta fuerza tiene intensidad media y genera una amenaza media.

2.2 Matriz EFE

La valoración de la matriz EFE, cuyo detalle puede observarse en el anexo 1 de este documento, es 3,19 que es mayor a la media de 2,50, por lo que el proyecto debe estructurarse adecuadamente para que disponga de buena respuesta ante las oportunidades y amenazas del entorno y la industria; las oportunidades son mayores a las amenazas, por lo que el entorno tiene un balance positivo.

2.3 Conclusiones del análisis de entornos

Los esfuerzos de Ecuador y Japón para dinamizar el comercio bilateral y facilitar la inversión, es positivo ya que el mercado japonés de alimentos y bebidas orgánicas, tiene perspectivas de crecimiento y genera una oportunidad alta.

Japón consume gran cantidad de vegetales y frutas, y debe proveerse de 85% de su consumo en el mercado internacional; esto y los requerimientos de calidad generan una oportunidad alta pues Ecuador puede producir constantemente el producto bajo condiciones limpias y orgánicas.

La industria de alimentos vegetales del país, está sujeta a diversas regulaciones, al cumplirlas se facilita el ingreso al mercado de Japón; pues para ingresar a este mercado los alimentos deben cumplir altos estándares ecológicos y de calidad, lo que genera una amenaza alta.

Por el nivel de madurez del mercado japonés y la existencia de varias marcas muy posicionadas, la rivalidad entre competidores genera una amenaza alta.

Incentivar una cultura agrícola productiva responsable y orgánica, permite aprovechar la posición geográfica del país, y disponer de mayor potencial para ingresar al mercado internacional, lo que genera una oportunidad media.

Japón posee diversos puertos equipados con tecnología de punta, lo que es positivo para desarrollar una gestión logística eficiente.

No existen barreras específicas para el ingreso de nuevos competidores en el mercado japonés, por lo que esta fuerza genera una amenaza media.

Con el uso de las TIC las empresas son más eficientes, competitivas y gestionar adecuadamente sus procesos logísticos, lo que genera una oportunidad media.

Ecuador desarrolla operaciones logísticas de moderada eficiencia, lo que genera una amenaza media

La estabilidad económica y cambiaria, favorecen la negociación internacional de los productos ecuatorianos, lo que genera una oportunidad media.

El sector agrícola tiene mayor dinamismo y crecimiento económico que el país, pero la recesión dificulta el financiamiento, por lo que es una amenaza.

La falta de inversión pública genera una amenaza media pues se contrae la economía, la inversión y se dificulta el financiamiento.

En Ecuador las industrias del sector de alimentos procesados pueden proveerse de maquinaria y tecnología productiva adecuada para obtener productos inocuos y de calidad, lo que genera una oportunidad baja.

Por la alta apreciación del dólar respecto al yen, los productos agrícolas ecuatorianos pierden competitividad.

En Japón existen varias opciones sustitutas, para ingresar a este mercado se debe ofertar una propuesta diferente y atractiva.

En el mercado global, las condiciones de comercialización son claras, por lo que el poder de negociación de los proveedores es baja y tiende a existir equilibrio con el comprador y se genera una oportunidad baja.

Los consumidores japoneses disponen de diversas opciones, por lo que al generar una propuesta atractiva se puede equilibrar el poder de negociación.

El proyecto debe ser estructurado adecuadamente para disponer de una buena respuesta ante las oportunidades y amenazas del entorno y la industria, la misma que tiene un balance positivo.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

Con el análisis del cliente se busca establecer los gustos y preferencias del mercado potencial, su tamaño, atractivo y las características de la oferta de valor para alcanzar las metas de penetración y posicionamiento deseadas.

3.1. Investigación Cualitativa

3.1.1. Entrevista a expertos

Se realizaron entrevistas empleando la plataforma Skype, a dos personas con amplio conocimiento del mercado japonés de conservas.

Eiji Fujiwara, Coordinador del Área de Inteligencia de Negocios para el Sector Agroindustrial de la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional JICA, ubicada en Tokyo 102-8012; agencia gubernamental que coopera técnica y financieramente con diversos países, entre los que se incluye Ecuador.

Ing. José Dibos Ezeta, Director de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Japón, ubicada en Minato-ku, Tokyo 106-0032, unidad que promueve y control el relacionamiento comercial con Japón.

Conclusiones de la entrevista al señor Eiji Fujiwara.

Los consumidores japoneses se han occidentalizado, sus hábitos se han tornado parecidos a los europeos y estadounidenses; tradicionalmente compraban cerca de sus casas pero hoy no tienen problema en desplazarse, las compras en línea se han vuelto populares; antes priorizaban los grandes almacenes, ahora prefieren visitar centros comerciales y tiendas especializadas independientes, para acceder a comida y a entretenimiento. Los factores determinantes de la compra eran antes la marca, calidad y características del producto, según su capacidad económica ha disminuido, el precio ha adquirido importancia. Por su conciencia ecológica prefieren los productos orgánicos y amigables con el medio ambiente.

En lo referente a alimentos en conserva, antes se consideraban productos de poca calidad para consumirse en situaciones de emergencia; hoy se consideran productos gourmet de calidad y presentación atractiva. Cabe señalar que en el mercado japonés, abundan productos económicos de gama

baja, procedentes de los países asiáticos y Estados Unidos entre otros. El mercado de conserva es muy maduro, la gran mayoría de marcas son japonesas; por el volumen de importaciones esto parecería una contradicción, pero ocurre porque las importaciones de vegetales en su mayoría corresponden a materia prima para fabricantes japoneses.

Las conservas vegetales pueden ser de hortalizas, verduras y legumbres enteras o troceadas, envasadas con diferentes líquidos de cobertura como aceites vegetales, agua o vinagres, solos o mezclados con aderezos, condimentos y especias; el envase preferido por más del 70% de los consumidores japoneses es el frasco de vidrio, el resto prefiere envases de lata, tetra pack o plástico de alta densidad por su fácil uso y bajo precio. El tamaño más demandado es de 250 gr.; productos de gama media tienen un precio de venta final de entre 330 yenes (3 dólares) y 440 yenes (4 dólares). Los consumidores japoneses están dispuestos a pagar mayor precio por alimentos orgánicos y respetuosos con el medio ambiente.

Las conservas vegetales según el sistema arancelario armonizado japonés (Japan Tariff Schedule) pertenecen al Capítulo 20 Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes comestibles de plantas. Dependiendo su forma de conservación (20.01) en vinagre/ácido acético, (20.04) congeladas, (20.06) o en cualquier otra sustancia que no sea vinagre/ácido acético, y dependiendo el tipo de producto (20.02) tomates y (20.03) hongos.

Para que alimentos, bebidas no alcohólicas y productos forestales extranjeros puedan ingresar a territorio japonés deben contar con la certificación JAS

Fujiwara estima que para tener éxito en este mercado, se debe ingresar con productos diferentes, tipo gourmet, artesanales, de alta calidad y presentación cuidada, esto permitirá captar un nicho de mercado específico.

Conclusiones de la entrevista al señor Ing. José Dibos Ezeta.

Los consumidores japoneses prefieren alimentos frescos, de buena apariencia, con altos niveles de inocuidad y calidad, por ello y la baja oferta interna, los alimentos de calidad son costosos. La población gasta 30% de sus ingresos en

alimentos, 8% en el consumo en frutas y hortalizas, los vegetales preferidos son: cebollas, papas, zanahorias, col, pepinos, rábanos, cebollines y lechuga. Por la importancia de la inocuidad y producción agrícola limpia, en los últimos cinco años creció 50% la demanda de alimentos ecológicos y orgánicos. Más de la mitad de las personas adquieren frutas y hortalizas en supermercados, la selección de un proveedor detallista se da en función de: la calidad, frescura, variedad, seguridad, inocuidad, bajos precios y cercanía al hogar.

Las personas se han tornado receptivas a alimentos e ingredientes de otros países, lo que fomenta el consumo de conservas, estas se consideran un sustituto de las verduras frescas fuera de temporada; el envase preferido es el de vidrio pues la lata y el envase tetra pack no permiten ver el producto antes de la compra, es muy importante el envasado y etiquetado, el etiquetado debe contener toda la información apropiada y un buen diseño de envase permite ahorrar en promoción; la presentación en envases pequeños es indispensable por la reducción del tamaño de la familia, y porque el consumidor tiende a comer variedad en cantidades pequeñas. Todos los productos alimenticios que se venden en Japón, están sujetos los estándares JAS y a requerimientos de etiquetado, aquellos que no los cumplan no pueden ser comercializados.

En el mercado abundan las marcas locales, fabricadas con materias primas importadas; en establecimientos gourmet como Isetan o Kinokuniya es difícil encontrar marcas extranjeras, en Dean&DeLuca es más fácil encontrar marcas importadas de gama alta en calidad y precio superior. También hay una amplia gama de conservas vegetales económicas de menor calidad, provenientes de China, Tailandia e Indonesia; por las preferencias de los consumidores, no es aconsejable ingresar al mercado con conservas vegetales de gama baja, ya que sería difícil competir con las provenientes de los países asiáticos.

Gracias al aumento de los restaurantes occidentales, principalmente franceses e italianos, la opinión de los consumidores japoneses respecto a las conservas ha mejorado. El consumo de alcachofa o alcaucil se ha incrementado porque se la sirve en vinagre junto con cocteles.

El sistema de distribución japonés es complejo, los productos pasan por varios

canales antes de llegar a la tiendas, por lo que la entrada directa al mercado minorista japonés es prácticamente imposible. Cerca del 60% de alimentos en conserva se distribuye a través de supermercados e hipermercados; Dibos señala varias posibles estrategias para ingresar al mercado japonés: **a través de segmentos superiores**, hotelería, restaurantes, cafeterías y servicios de catering que supone la tercera parte de la demanda total de conservas vegetales, porque dependen de alimentos específicos para elaborar sus menús y por la estacionalidad de la producción, si el producto tiene alta calidad tendría una excelente promoción sin gastos mayores, y luego puede trasladarse al mercado minorista, esta estrategia es ideal para empresas con poca capacidad para promocionarse y un volumen de producción medio-bajo. **Vender a un grupo de distribución**, esta estrategia es adecuada cuando se logra concretar acuerdos con grupos que disponen de varias empresas que importan productos para venderlos dentro de su grupo; **utilizar el canal gourmet**, si el producto es gourmet es perecedero porque tiene apenas preservantes y dispone de un margen temporal de venta mucho menor, en este caso recomienda concretar acuerdos con cadenas de supermercados como Meidi-ya, Isetan o Kinokuniya.

3.2. Investigación Cuantitativa

Se aplicó un cuestionario electrónico mediante la herramienta Google Docs, a 10 personas residentes en Japón, seleccionadas por su disposición a colaborar con la investigación; los resultados relevantes obtenidos son.

Todas las personas encuestadas consumen vegetales, 60% son de género masculino y 40% femenino, el género no discrimina el consumo de conservas vegetales; 20% tiene menos de 25 años, 20% entre 25 y 40, 20% entre 40 y 55, y 40% más de 55 años, el mercado potencial es mayoritariamente adulto.

Respecto a los factores que determinan la selección compra de vegetales: la frescura y calidad del producto son determinantes, la variedad de la oferta y calidad de atención (entre muy importante y determinante), el precio es muy importante, y la ubicación importante. Para facilitar el posicionamiento del producto en el mercado japonés la oferta de valor debe considerar estos factores.

Tabla 3. Factores determinantes de la compra de vegetales

Factor	Valoración
Calidad del producto	4,80
Frescura del producto	4,80
Variedad de la oferta	4,20
Calidad de la atención	4,10
Precio	3,90
Ubicación del punto de venta	3,60

Ninguna persona utiliza solo vegetales en conservas, 70% utiliza tanto vegetales frescos como conservas vegetales y 30% solo utiliza vegetales frescos. En Japón la mayoría de personas prefieren alimentos naturales y frescos, pero las conservas son una alternativa utilizada por un importante número de la población. Las razones por las cuales las personas utilizan conservas vegetales son: porque facilita la alimentación 20%, porque su costo es bajo 20%, porque permite alimentarse con variedad 50%, porque facilita la compra y almacenaje 10%. Respecto a los factores que determinan la selección compra de conservas vegetales: la calidad del producto, marca, envase y tamaño de presentación son entre muy importante y determinante, precio muy importante, la variedad de oferta y el canal de distribución entre importante y muy importante. Como se observa en el Anexo 1 del documento, la correlación entre la selección de compra y la calidad, marca y envase y presentación es fuerte, y con el precio, variedad de oferta y canal de distribución es moderada. Para facilitar el posicionamiento del producto, la oferta de valor que se entregue, debe considerar estos factores e incluirlos.

Todas las personas que utilizan conservas señalan que prefieren el envase de vidrio por ser ecológico y limpio, el tamaño de presentación que más compran es de 250gr; 72% prefiere el vinagre como líquido de cobertura, 14% el aceite vegetal y 14% agua; para tener mayor posibilidad de éxito al introducir el producto, la conserva de alcachofa ofertada en el mercado japonés debe comercializarse en envase de vidrio y contener 250 gr de producto en vinagre.

El 43% tiene una marca de conserva preferida y 57% no, por lo que tendría disposición a adquirir una marca que le ofrezca un producto de calidad.

El 72% prefiere que el producto se venda en supermercados, 14% en tiendas de conveniencia y de barrio y 14% en tiendas especializadas tipo gourmet; esta estructura de distribución debe considerarse para introducir el producto.

Respecto al precio, 71,43% de los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar entre 3 y 4 dólares por una conserva de vegetal orgánico de calidad de 250 gr., y 43% entre 4 y 5 dólares, al ponderar la frecuencia por el precio medio del intervalo se tiene que el precio de confort es de 3,79 dólares (417 yenes).

El 40% de las personas encuestadas conoce el vegetal alcaucil o alcachofa y 60% no lo conoce, todos quienes no conocen este vegetal tienen interés en probarlo. De las personas que utilizan conservas 43% si tendría intención de adquirir una conserva de alcaucil o alcachofa de origen ecuatoriano y 57% no, este factor debe considerarse para la segmentación del mercado objetivo.

3.3. Conclusiones del Análisis del Cliente

Las conclusiones del análisis cualitativo y cuantitativo del cliente son:

1. Los consumidores japoneses se han occidentalizado, los principales atributos que buscan en los alimentos son la frescura, inocuidad y calidad, prefieren los productos orgánicos y amigables con el medio ambiente y están dispuestos a pagar mayor precio por ellos; mayoritariamente adquieren frutas y hortalizas en supermercados; son receptivos a alimentos e ingredientes de otros países; para las conservas el envase preferido es el de vidrio y el tamaño más demandado 250 gr.
2. Por la madurez del mercado japonés de alimentos en conserva, las marcas extranjeras tienen una presencia muy reducida.
3. El sistema de distribución japonés es bastante complejo, por lo que la entrada directa al mercado minorista japonés es prácticamente imposible.
4. En Japón, para garantizar la calidad e inocuidad, todos los productos alimenticios están sujetos al estándar JAS y a requerimientos de etiquetado.

5. El género no discrimina el producto a ofertar, las personas que conforman el mercado potencial son mayoritariamente adultas.
6. El 60% de las personas encuestadas no conoce el vegetal alcaucil o alcachofa pero sí tienen interés en probarlo.
7. Respecto a los factores que determinan la selección compra de conservas vegetales, la calidad del producto, marca, envase y tamaño de presentación son entre muy importante y determinante, el precio es muy importante, la variedad de oferta y el canal de distribución entre importante y muy importante.
8. Para tener mayor posibilidad de éxito al introducir el producto, la conserva de alcachofa ofertada en el mercado japonés debe comercializarse en envase de vidrio y contener 250 gr de producto en vinagre.
9. En el mercado japonés el precio de confort de una conserva vegetal orgánica de calidad de 250 gr. es de 3,79 dólares es decir 41700 yenes aproximadamente.
10. De las personas que utilizan conservas 43% si tendría intención de adquirir una conserva de alcaucil o alcachofa de origen ecuatoriano.
11. Para tener mayor probabilidad de éxito al introducir el producto, la conserva de alcachofa ofertada en el mercado japonés debe comercializarse en envase de vidrio, contener 250 gr de producto en vinagre, ser de tipo gourmet, artesanal, de alta calidad y presentación cuidada y diferenciada.

CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Son varios los factores del entorno y del mercado, por lo cuales se considera que existe una real oportunidad para crear una empresa que exporte corazones de alcachofa en conserva de vinagre desde Ecuador a Yokohama, Japón.

En Ecuador se identifican varios factores positivos y negativos para el proyecto. El país por su posición geográfica privilegiada tiene gran potencial agrícola, gracias al aporte de la Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología (CEA) a fines de 2017 el 35% de los productores del país generaban una propuesta ecológica, orgánica y sustentable, lo que es altamente positivo ya que a nivel mundial los productos orgánicos tienen alta demanda y se valoran a mayores precios. Japón es a nivel mundial el segundo importador de alcachofa (Organización ComTrade, 2018), y Ecuador por su estratégica ubicación puede producirla permanentemente en forma limpia y orgánica lo que facilita su ingreso al mercado japonés. Desde 2010 Ecuador y Japón han buscado intensificar el comercio bilateral, lo que impulsaría las exportaciones ecuatorianas hacia Japón, especialmente de alimentos procesados. Los factores negativos pueden causar que contraiga la economía, la inversión, dificultar el financiamiento y afectar el desempeño del comercio internacional por falencias en las operaciones logísticas. Pero en términos generales, en Ecuador existe un ambiente favorable para este proyecto.

En el entorno de Japón son factores positivos la alta demanda de productos agrícolas por cuanto la producción interna cubre únicamente 15% del consumo (Datos Macro, 2018) y que los japoneses están entre los mayores consumidores de vegetales del mundo; se dispone de varios puertos equipados con tecnología de punta, específicamente el puerto de Yokohama, es el principal del país para atender las importaciones de alimentos preservados lo que posibilitaría desarrollar una gestión logística eficiente. Una alta amenaza se genera en los altos estándares ecológicos y de calidad JAS, que los alimentos, deben cumplir para poder ser comercializados en Japón

En Japón el mercado de las conservas es muy maduro por lo que existen varias marcas japonesas muy posicionadas, a fines de 2017, el mercado

estaba dominado por cinco marcas japonesas, Aohata, Hagoromo, Maruha, Imuraya y Sanyo, que emplean entre 90% y 95% de materias primas importadas para producir sus conservas vegetales (FAO Statistical Database, 2017). Para atender adecuadamente a los clientes estas empresas comercializan las conservas de alcachofas mediante tiendas y supermercados ubicados estratégicamente. Puesto que en el mercado japonés las barreras para que ingresen nuevos competidores no son específicas sino generales, son varias las opciones directas y productos sustitutos que existen, inclusive productos extranjeros de precio bajo, y los clientes pueden seleccionar la opción que les resulte más conveniente; la coyuntura descrita determina que es indispensable generar una propuesta de valor diferente y atractiva.

Del análisis de entornos se identifica que existe una real oportunidad de negocio que aportará a mejorar el acceso a uno de los mercados internacionales con los que el país no ha mantenido un comercio fluido.

Del análisis del cliente se ha establecido que los consumidores japoneses han modificado sus hábitos de compra y alimentación por lo que prefieren productos orgánicos y amigables con el medio ambiente, frescos, de buena apariencia, altos niveles de inocuidad y calidad, el precio ha adquirido cierta importancia, y existe receptividad hacia los alimentos extranjeros.

En lo referente a los alimentos en conserva, anteriormente eran considerados productos de poca calidad para situaciones de emergencia, actualmente se los considera productos gourmet.

El consumo de alcachofa se ha visto favorecido por los nuevos hábitos de consumo de esta hortaliza en vinagre junto con cocteles, lo que ha incrementado su demanda (Fujiwara, 2018).

Para que una conserva de alcachofa satisfaga las preferencias y expectativas de los potenciales clientes, el envase debe ser de vidrio, el tamaño ideal de 250 gr., el precio de entre 3 y 4 dólares, al líquido de cobertura vinagre, adicionalmente para captar un nicho del mercado específico el producto debe presentar diferenciación, ser tipo gourmet, artesanal, de alta calidad y presentación cuidada (Fujiwara, 2018)

Ya que el sistema de distribución japonés es bastante complejo, la entrada directa al mercado minorista es prácticamente imposible, por lo que se debe comercializar el producto mediante intermediarios, preferentemente tiendas de conveniencia y especializadas (Dibos Ezeta, 2018).

No es aconsejable ingresar al mercado japonés con conservas vegetales de gama baja porque aunque tendrían un precio económico, no serían competitivas con las importadas de los países asiáticos (Dibos Ezeta, 2018).

Al cumplir todas estas cualidades se considera que existe una oportunidad de ingresar exitosamente al mercado japonés, a través del puerto de Yokohama, con una conserva de alcachofa en vinagre.

La segmentación desarrollada en el Plan de Marketing, muestra que el mercado que se desea captar en la ciudad de Yokohama, porque presenta necesidades y características que lo hacen atractivo para la conserva de corazones de alcachofa con cobertura de vinagre en envase de vidrio de 250 gr, está conformado por 440.437 personas que demandarían 5.285.244 unidades al año. Conforme Zapag Chain (2015) para minimizar el riesgo, la captación meta debe máximo ser 20% de la potencial demanda existente, por ello la participación meta se ha fijado en 2% y las ventas anuales en 105.705 unidades.

Puesto que el balance situacional es positivo y el mercado muy atractivo, se concluye que es un proyecto con alto potencial, crear una empresa que exporte conservas vegetales desde Ecuador a Yokohama, Japón.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

En este capítulo se desarrolla el plan de marketing, esquema de acciones y recursos para que el proyecto alcance el posicionamiento y metas deseadas.

5.1. Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing será de **diferenciación**, en la calidad y diseño, para lograr ventajas y que el producto sea considerado único (Whalley, 2014). Conforme se ha determinado en el estudio del cliente, para que una conserva de alcachofa satisfaga las preferencias y expectativas de los potenciales clientes, el envase debe ser de vidrio, un material cien por ciento reciclable, el tamaño ideal de 250 gr., el precio de entre 3 y 4 dólares, el líquido de cobertura vinagre, ser tipo gourmet, artesanal, de alta calidad y presentación cuidada; se entregará un producto que cumpla todos los atributos exigidos por los potenciales clientes, con características y cualidades únicas.

5.2. Mercado Objetivo

Tomando los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo, y factores geográfico, demográfico, psicográfico y conductual, la segmentación es:

Tabla 4. Segmentación y mercado objetivo

Segmentación	Clientes	Descripción	Número
Geográfica	Habitantes	Yokohama, Japón	3.750.000
Demográfica	Personas mayores a 10 años	79,60%	2.985.000
Psicográfica	Personas que utilizan conservas	70,00%	2.089.500
Conductual	Personas que no tienen una marca de conserva preferida	57,00%	1.191.015
	Personas con intención de adquirir una conserva de alcaucil o alcachofa de origen ecuatoriano	43,00%	512.136
	Personas que adquieren conservas vegetales en supermercados y tiendas especializadas tipo gourmet	86,00%	440.437
	Frecuencia mensual	Unidades al año	5.285.244
Captación	Market share (Unidades)	2,00%	105.705

El análisis del cliente evidencia que los consumidores japoneses prefieren productos orgánicos y amigables con el medio ambiente, tienen receptividad hacia alimentos extranjeros, y en cuanto a las conservas, actualmente las consideran productos gourmet; por ello la segmentación determina que el mercado potencial para la conserva de corazones de alcachofa en vinagre en la ciudad de Yokohama, está compuesto por 440.437 personas, si la frecuencia de compra es mensual, al año se demandarían 5.285.244 unidades del producto. Conforme Zapag (2015) la captación meta de un proyecto debe máximo ser 20% del potencial del mercado, por ello como objetivo de comercialización (market share) se fija captar 2% de la potencial demanda, con la meta anual de ventas es de 105.705 unidades de conserva de alcachofa con cobertura de vinagre, en envase de vidrio de 250 gr.

5.3. Propuesta de valor

La propuesta de valor nace de las necesidades, gustos y preferencias de los potenciales consumidores y del modo en que la oferta se diferencia de la competencia y entrega un valor agregado, al mercado objetivo que comprende a personas de ambos géneros, mayores a 10 años de la ciudad de Yokohama que adquieren el producto en supermercados y tiendas especializadas tipo gourmet y tengan interés en comprar una conserva vegetal de alcachofa en vinagre 100% ecuatoriana; en esta plaza existe un alto porcentaje de personas que compra regularmente productos vegetales en conserva con sello orgánico.

La propuesta de valor hace referencia a los siguientes factores:

- **Característica y calidad del producto.** La funcionalidad del producto ofertado se enfoca en el sabor y el beneficio entregado, mediante una conserva de alcachofa, artesanal que optimizará los beneficios de los insumos.

El consumo constante de alcachofa genera efectos positivos para la salud, protege el hígado y apoya el tratamiento de enfermedades hepáticas (cirrosis, hepatitis, insuficiencia hepática, intoxicación), favorece la función biliar, reduce los niveles de colesterol, regula la presión arterial, previene la arterosclerosis, es diurética por lo que favorece la eliminación

de líquidos del cuerpo y especialmente ácido úrico, contienen ácidos cafeico, pantoténico y flavonoides que ayudan a prevenir o mejorar procesos cancerígenos (OMS, 2015).

Al tener una presentación manejable de 250 gramos netos en un envase ecológico de vidrio, el producto puede ser trasladado sin dificultad a cualquier lugar y consumido a diversas horas; el proyecto busca generar un hábito de consumo que mejore la calidad de vida de las personas, mediante una alimentación nutritiva, orgánica y saludable.

- **Servicios y precios basados en el valor.** El producto tendrá un precio orientado a la calidad, a más del producto de alta calidad se entregarán beneficios para la salud a un precio de confort; estas características lo diferenciarán de otros similares y de conservas económicas fabricadas con insumos de menor calidad. La apreciación de valor tenderá a ampliarse pues Japón es el segundo socio comercial de Ecuador en Asia, por lo que los productos ecuatorianos deben tener buena aceptación.

Adicionalmente el envase será reciclable, se planteará la entrega de una conserva gratis por cada 25 etiquetas que recolecte el cliente final, de esta forma se motivará la responsabilidad ambiental y el consumo de la conserva de alcachofa en vinagre que ofertará el proyecto.

La propuesta de valor se ha definido mediante el modelo Canvas, cuyo detalle está disponible en el anexo 2, muestra las conexiones entre los diversos elementos y estructuras que ayudan a generar una propuesta de valor atractiva. Está orientada a cumplir las exigencias y expectativas de los clientes japoneses, entregando una conserva de alcachofa de alta calidad, en envase de vidrio, tipo gourmet, presentación cuidada, y a precio adecuado; para ello es necesario concretar asociaciones claves con: productores de alcachofa, proveedores de envases, la empresa de transporte y gestión logística internacional, y distribuidores intermediarios de Japón. Desarrollar procesos de: provisión de la materia prima, contratación del servicio de producción de las conservas, la comercialización internacional y promoción eficiente, así como la correcta definición de los canales de distribución, facilitará la generación de

ingresos a través de las ventas del producto en el mercado de Yokohama, Japón, para compensar la estructura de costos de la empresa.

5.1.3 Estrategia de internacionalización e inserción

La estrategia de internacionalización será la **exportación directa**, para minimizar los costos de logística y distribución en Yokohama, Japón, la plaza de destino del producto (Kotler, 2015); la estrategia se implementará a través de un distribuidor mayorista, relacionado con supermercados y tiendas especializadas. El término de negociación será FOB, el precio de venta incluirá costo, seguro y flete hasta el puerto de Manta. El tiempo promedio de tránsito de un contenedor entre el puerto de Yokohama y los puertos de Guayaquil y/o Manta es de 28 días (Organización ComTrade, 2018).

La estrategia de inserción será de **estandarización global**, en todo el mundo es importante la calidad, sabor y salud, el producto por sus características se ajustará a estas preferencias sin necesidad de adaptarlo al mercado japonés a no ser por el rotulado, con lo que se minimiza el costo de producción (Kotler, 2015). Los esfuerzos de marketing se desarrollarán en lugares estratégicos para optimizar los recursos; se buscará diferenciación, para la presentación y distribución se considerarán las preferencias del mercado de Yokohama, esto permitirá a futuro comercializarlo en otras ciudades y países.

La estrategia de posicionamiento será **más por más**, la conserva de corazones de alcachofa en vinagre entregará más benéficos que las conservas que se comercializan en el mercado japonés a un precio más elevado que la media, pero adecuado para el mercado.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

El proyecto plantea la producción semi artesanal de conserva de corazones de alcachofa en vinagre, tipo gourmet de alta calidad, en envase de vidrio, con tapa roja, etiqueta de identificación de la marca en la parte frontal y etiqueta posterior para identificar la lista de ingredientes y su peso, la cantidad neta

envasada de 250 gramos, el período máximo de duración y la fecha máxima de consumo, las condiciones de conservación, datos particulares del distribuidor en Japón y del lugar de origen, las instrucciones de uso, el código de identificación, los tratamientos a los que se ha sido sometido al producto



Figura 1. Presentación de la conserva YuYu Kaway

Los componentes de la alcachofa y su valor nutricional son.

Tabla 5. Componentes de la alcachofa y valor nutricional por cada 100g.

COMPONENTES DE LA ALCACHOFA			VALOR NUTRICIONAL CADA 100 G.	
ACIDOS	VITAMINAS	MINERALES	Proteínas (g)	2.59
Cafeoilquinico	B	Hierro	Glúcidos (g)	6.72
Dicafeoilquinico	Niacina	Magnesio	Vitamina A (U.I)	270
Cafeico	Ribofamina	Fosforo	Calcio (m.g.)	50
Linoleico	Thiamina	Potasio	Fosforo (m.g.)	90
Pantotenico	B6	Calcio	Hierro (m.g.)	0.5
Ferulico	Mucilago		Calorías (cal)	38

Tomado de (OMS, 2015, pág. 67)

Puesto que el principal componente del producto es la alcachofa, este tiene características que le otorgan un potencial exportable como son.

Tabla 6. Características y atributos del producto

Producto	Características y atributos
Conserva de corazones de alcachofa con cobertura de vinagre.	Efectos positivos para la salud: protege el hígado y apoya el tratamiento de enfermedades hepáticas (cirrosis, hepatitis, insuficiencia hepática, intoxicación). Favorece la función biliar, reduce los niveles de colesterol, regula la presión arterial, previene la arterosclerosis, es diurética por lo que favorece la eliminación de líquidos del cuerpo y especialmente ácido úrico, contienen ácidos cafeico, pantotenico y flavonoides que ayudan a prevenir o mejorar procesos cancerígenos (OMS, 2015).

Si bien la estrategia de internacionalización del producto es global pura, éste requiere adaptarse al mercado japonés en aspectos como el envasado, empaquetado y regulaciones de etiquetado, entre otros.

a. Branding

Nombre de la empresa: Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway S.A.

Nombre de la marca: Yuyi Kaway en quechua significa “vegetales que conservan el sabor”.

Slogan: Sabor delicioso para una mejor salud (Delicious taste for better health), que busca transmitir la idea que el sabor y la salud (Taste & Health) pueden convivir en un producto, que lo sano puede ser rico.

Contenido del envase: Conserva de corazones de alcachofa orgánica con cobertura de vinagre, que genera efectos positivos en la salud, ayuda al funcionamiento y desintoxicación del sistema hepático y la función biliar, reduce el colesterol, regula la presión arterial, ayuda a la eliminación de líquidos, y a prevenir o mejorar procesos cancerígenos y la arterosclerosis (OMS, 2015).

Color del producto: verde.

Tamaño: 250 gr de peso neto por envase, ya que es el más demandado en el mercado japonés.

Identificación de la marca:

- Yuyi Kaway significa “vegetales que conservan el sabor”.
- La imagen muestra el vegetal alcachofa en su estado natural.

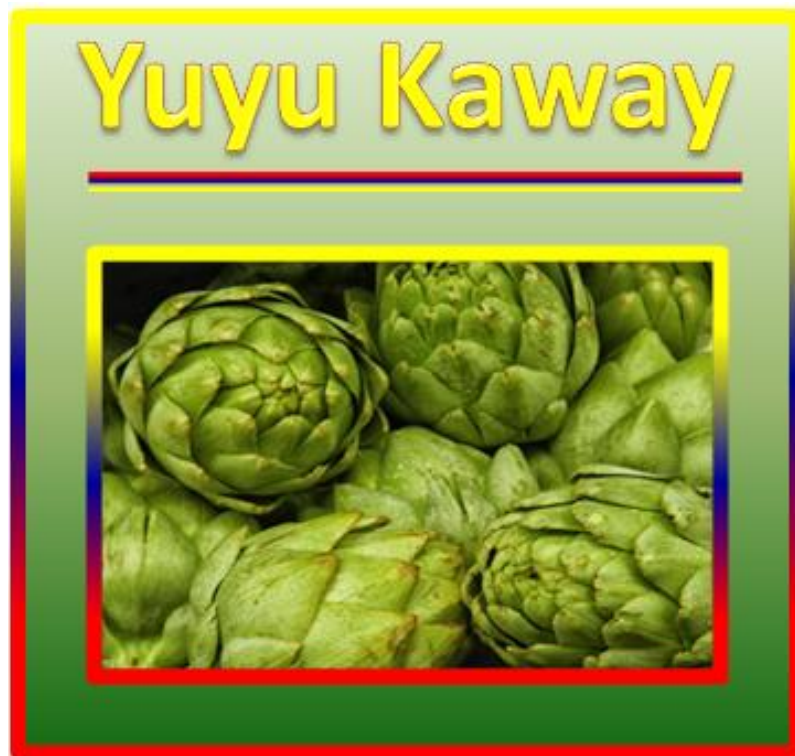


Figura 2. Identificación de la marca Yuyu Kaway

- Los caracteres de la marca son de tipografía arial, con un tamaño igual o superior a 10 puntos conforme lo demanda la normativa japonesa.
- La cromática de la marca se conforma de los cuatro colores básicos primarios: amarillo, azul, rojo y verde, del pantone sticker chips.
 - Los colores amarillo, azul y rojo evocan la bandera del lugar de origen del producto, que es Ecuador.
 - El color verde degradado expresa la conexión del producto con la naturaleza, ecología y la buena salud, aporta serenidad y

sensaciones armónicas; busca fijar en la mente de los potenciales consumidores la idea Sabor y Salud (Taste & Health).

b. Empaque

Para que el producto cumpla los requerimientos exigidos por Japón para los alimentos procesados, los empaques que tendrá el producto son:

- **Primario:** Corresponde al contenedor de vidrio en el cual se vende al consumidor final, tendrá como dimensiones: 15cm de alto x 10cm de diámetro (PROEcuador, 2016).
- **Secundario:** Es la caja de cartón corrugado de 60cm de largo x 40cm de ancho y 16cm de alto, que contendrá 24 envases primarios, 6 por largo y 4 por ancho (PROEcuador, 2016).
- **Terciario:** Las dimensiones de cajas, pallets y plataformas paletizadas según el tipo de transporte, las establece la Norma ISO 3394; para vía aérea son 120 x 80 cm y para vía marítima 120 x 100 cm (PROEcuador, 2016).

c. Etiquetado

Todo producto alimenticio que se comercialice en Japón debe rotularse según los parámetros fijados por los Estándares Japoneses de Agricultura (JAS) (CAAE, 2017), por lo que los requisitos son:

- Nombre comercial del producto. **Yuyu Kaway**
- Lista de ingredientes con detalle de peso, en orden descendente de peso. **Corazones de alcachofa, vinagre, sal y preservantes.**
- Cantidad neta envasada expresada en gramos o múltiplos. **250 gramos.**
- Período máximo de duración específica. **Hasta un año en bodega.**
- Fecha máxima de consumo: **Consumir preferentemente antes de dd/mm/aa que se detallará conforme la fecha de producción.**
- Condiciones de almacenaje o conservación. **Frágil, consérvese en ambiente fresco y seco.**
- Sellos que indiquen el cumplimiento de los estándares JAS.

- Nombre y dirección del distribuidor o vendedor establecido en Japón. **Se detallará una vez que se concreten las negociaciones de distribución.**
- Datos particulares del lugar de origen. **Quito, Ecuador.**
- Instrucciones de uso. **Consúmase sola o acompañada, una vez abierta mantener en refrigeración.**
- Código de identificación. **Mediante código de barras tipo GS1-128.**
- Tratamientos a los que se ha sido sometido al producto. **Cocción lenta.**
- El etiquetado debe ubicarse en la parte posterior o lateral del envase, puede ser redactado en idioma japonés o inglés, el tamaño de letra debe ser de mínimo 10 puntos y la tipografía permitir una adecuada lectura; en la parte frontal del envase puede ubicarse las identificaciones de la marca (PROECUADOR, 2016).

d. Soporte

Para que la cadena de valor de Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway S.A. sea eficiente, requiere mantenerse en constante contacto con los distribuidores y consumidores; para lograrlo se implementará un sistema para administrar las relaciones con los clientes (CRM), que se integrará a la página web de la empresa y se aplicará mediante una retroalimentación permanente. Un representante comercial de Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway S.A. se comunicará quincenalmente con los distribuidores japoneses, para conocer su nivel de satisfacción con el producto y la empresa, e identificar problemas que se requieran solventar.

5.2.2 Precio

Del estudio del cliente se establece que el precio adecuado para el producto es 3,79 dólares (417 yenes).

Se observa que el costo de producción es 1,66 dólares, al fijar un precio para el intermediario en Japón de 3,03 dólares él dispondrá de un margen de rentabilidad bruta de 25,08% respecto al precio óptimo del mercado y la

Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway S.A. de un margen de 12,27% y un margen neto de 6,52%.

Tabla 7. Costo del producto

Elemento del costo	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo
Corazones de alcachofa	Kg	0,25	\$ 1,20	\$ 0,3000
Sal y condimentos	Kg	0,02	\$ 0,25	\$ 0,0050
Vinagre	Litro	0,1	\$ 0,40	\$ 0,0400
Etiquetado y empaque	Unidad	1	\$ 0,25	\$ 0,2500
Envase de vidrio	Unidad	1	\$ 0,30	\$ 0,3000
Costo de materia prima e insumos				\$ 0,8950
Mano de obra directa				\$ 0,4219
Mano de obra indirecta				\$ 0,1635
Costo de mano de obra				\$ 0,5855
Seguros de maquinaria				\$ 0,0225
Depreciaciones				\$ 0,0659
Costo de gestión logística				\$ 0,0909
Transporte a puerto	Dólar	8300	\$ 0,0682	
Seguro hasta puerto	Dólar	8300	\$ 0,0136	
Paletizado	Dólar	8300	\$ 0,0045	
Manipulación	Dólar	8300	\$ 0,0045	
Costo de producción unitario				\$ 1,6598
Margen bruto				44,89%
Margen operacional				12,27%
Margen neto				6,52%

Adicionalmente, el señor Eiji Fujiwara (2018) expresó que en las conservas vegetales, el tamaño preferido es de 250 gr., los productos de gama media tienen un precio de venta final de entre 330 yenes (3 dólares) y 440 yenes (4 dólares), y los consumidores japoneses están dispuestos a pagar mayor precio por alimentos orgánicos, tipo artesanal y respetuosos con el medio ambiente, por lo que el precio calculado de 3,79 dólares es apropiado tanto desde la perspectiva del costo como del mercado, y genera una adecuada rentabilidad para distribuidores y la empresa.

a. Estrategias de precios

Se empleará una estrategia de entrada de **precios de penetración** (David, 2013), enfocada en:

- Según el coeficiente de correlación, la sensibilidad hacia el precio es moderada, pero al introducir el nuevo producto al precio de 3,79, el mercado potencial se sentirá bien.
- Al crecer las ventas, por efectos de economías de escala en las compras y nivel de producción, los costos de producción y distribución disminuirán, lo que permitiría ser más competitivo y lograr un mayor beneficio.

b. Estrategia de ajuste precios

Para ajuste del precio se aplicará una estrategia **de precios internacionales**, se considerará los ajustes de los demás proveedores de conservas vegetales a Japón, por efecto del incremento de los costos de las materias primas o por la estacionalidad de la alcachofa, para productos de similar calidad.

5.2.3 Plaza

La plaza para la comercialización del producto será inicialmente la ciudad de Yokohama, Japón, ubicada en la región de Kantō, es la capital de la prefectura de Kanagawa, la segunda ciudad más poblada de Japón después de Tokio, con una población de 3,8 millones de habitantes, es el mayor puerto del país y un centro comercial de gran importancia mundial (Grupo Santander, 2017).

a. Estrategias de distribución

Como se ha señalado en Japón cerca del 60% de alimentos en conserva se distribuye a través de supermercados e hipermercados; y el resto por tiendas especializadas, por ello los posibles canales de distribución seleccionados, considerando su cobertura y representatividad serán:

- Garmiko Foods (distribuidor mayorista) que comercializará el producto a través de su red de contactos.
- Supermercados como Meidi-ya, Isetan y/o Kinokuniya, relacionados a Garmiko Foods.

- Tiendas especializadas gourmet como Dean & DeLuca y Naccatto Group, igualmente relacionadas al distribuidor mayorista.

La estrategia de distribución será **selectiva**, el distribuidor tendrá alta representatividad en Japón (Lambin, Jean-Jacques, 2013), los contactos y negociaciones iniciarán mediante el envío de muestras del producto para su evaluación; esta estrategia es adecuada cuando se pueden concretar acuerdos con empresas como Garmiko Foods, que dispone de varias empresas que importan productos para venderlos dentro de su grupo y a cadenas de supermercados.

El producto se comercializará con el Incoterm FOB, pues Garmiko Foods dispone de empresas con experticia en movilizar productos internacionalmente.

b. Canal

El canal de distribución a emplear será **indirecto largo**, se negociará con Garmiko Foods para que sea el primer intermediario del producto, y que ellos lo introduzcan en supermercados y tiendas de Yokohama, y el resto del país, para que allí se vendan al consumidor final (Kotler, 2015).

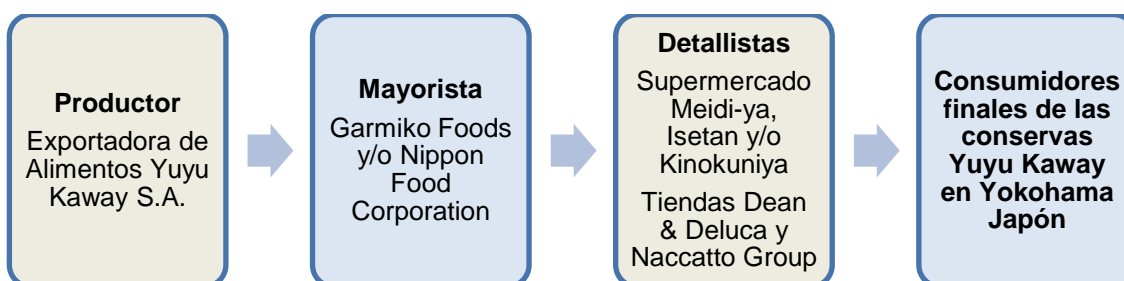


Figura 3. Canal de distribución indirecto largo de Yuyu Kaway

5.2.4 Promoción

La promoción es la combinación de las herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo que Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway empleará para alcanzar los objetivos comerciales (Kotler, 2015).

a. Publicidad

La agencia TSW Marketing señala que en Japón 91% de la población es usuaria de internet y 95% se ha incorporado a redes sociales como Facebook, Instagram, Whats app y Twiter (TSW Marketing, 2017), por lo que para optimizar los recursos y maximizar el impacto, se emplearán estas redes sociales y la página web de la empresa como canales de comunicación.

En el sitio web se presentará un video, que evidencie la naturaleza orgánica y características del producto, tips gourmets y un catálogo de recetas en base al producto, enfocadas al mercado japonés; un blog donde los consumidores puedan expresar sus comentarios respecto al producto y solicitar información.

En Facebook, Instagram y Twitter se diseñarán front pages en las que se compartirá información sobre el producto y sus características; tips y recetas; y se comunicará sobre promociones en ventas para clientes finales.

b. Promoción de ventas

La promoción de ventas comprenderá incentivos de corto plazo para fomentar la venta del producto, las estrategias promocionales se orientan a distribuidores y a clientes finales.

La estrategia para el grupo de distribución (B2B) será de compensación:

- Otorgar durante el primer año un descuento de 5%.
- Conceder durante el primer año, un período de crédito de 30 días en las compras.

Las estrategias para consumidores (B2C) buscan incentivar el consumo y fidelizar al cliente y son:

- Entregar al cliente final una unidad del producto por 25 etiquetas; es una estrategia de compensación por acumulación de envase.
- En el primer trimestre, descuento del 5% en compras de 3 o más unidades.

c. Relaciones públicas

Como actividad inicial de relaciones públicas se asistirá a ferias de la industria alimenticia en Yokohama, donde se realizarán degustaciones y entregarán

muestras del producto, para darlo a conocer a los potenciales intermediarios y consumidores finales, y así apoyar al grupo de distribución para que pueda concretar acuerdos con supermercados y tiendas especializadas.

También marca Yuyu Kaway estará presente en apartados web y redes sociales del grupo de distribución de Japón, los contenidos que se presentarán:

- Un video del que evidencie la naturaleza orgánica del producto y sus beneficios para la salud.
- Un catálogo de recetas que puedan elaborarse con el producto.

d. Marketing directo

El marketing directo se desarrollará mediante la fuerza de ventas en Ecuador, conformada por una persona bilingüe que domine el inglés, para mantener contacto con los distribuidores en Japón, mediante una plataforma de llamadas y videoconferencia, Hotmail y Gmail para correo electrónico. Adicionalmente existirá una fuerza de ventas indirecta, constituida por las personas que los distribuidores, supermercados y tiendas asignen con el fin que la comunicación con los potenciales clientes sea óptima y fluida.

El presupuesto proyectado de promoción y publicidad es.

Tabla 8. Presupuesto proyectado de promoción y publicidad

Detalle de aplicación	2019	2020	2021	2022	2023
Creación de página web	800				
Mantenimiento y dominio web		200	200	200	200
Sponsor Facebook	1.800	1.890	1.980	2.080	2.180
Sponsor Instagram	800	840	880	920	970
Sponsor Twiter	800	840	880	920	970
Muestras gratuitas	500				
Ferias internacionales	4.500	4.730	4.970	5.220	5.480
Productos para degustaciones	400	420	440	460	480
Material publicitario y POP	1.400	580	650	700	780
Presupuesto de Marketing	\$ 11.000	\$ 9.500	\$ 10.000	\$ 10.500	\$ 11.000

CAPÍTULO VI: MODELO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se diseña el modelo organizacional para la empresa Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway S.A.

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Para establecer la misión de la Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway se ha empleado la herramienta descrita en el anexo 6 del documento, en base a la cual la misión que se define para la empresa es: “Ser una empresa eficiente, que comercializa conservas de corazones de alcachofa orgánica de alta calidad en el mercado internacional; basando su operatividad en la ética, excelencia y responsabilidad social y ambiental, para generar utilidades sostenibles y mejorar la calidad de vida de las personas”.

6.1.2. Visión

La visión de la empresa establecida en base a la tabla que consta en el anexo 6 es: “El año 2025 Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway ser reconocida en el mercado internacional de alimentos vegetales en conserva, por la calidad y naturaleza orgánica de sus productos; su tendencia innovadora y por operar con ética, responsabilidad y excelencia”

6.1.3. Objetivos

Los objetivos propuestos son:

Objetivos de medio plazo

- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1 Establecer el primer año, un nicho de mercado equivalente al 5% del mercado potencial existente en la ciudad de Yokohama. | <p>En base a la capacidad y posicionamiento del grupo de distribución con el que se concretará el acuerdo y la calidad del producto.</p> |
|---|--|

- 2 Incorporar a partir del tercer año, un nuevo producto vegetal en conserva anualmente al portafolio de productos de la empresa. Monitoreando en el mercado productos vegetales en conserva que sean exitosos.
- 3 Implementar durante el primer año, un sistema informático que apoye la gestión de todas las áreas de la empresa y genere información para tomar decisiones. Adquiriendo el sistema administrativo financiero que más se adapte a los requerimientos de Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway, e implementándolo con la ayuda técnica del mismo proveedor.
- 4 Incrementar anualmente las ventas 3% los primeros 5 años, ampliando la base de clientes por parte del grupo de distribución. En base a la capacidad y posicionamiento del grupo de distribución con el que se concretará el acuerdo, la meta establecida es la tendencia del mercado japonés.
- 5 Incrementar anualmente la producción 3% al año para atender el crecimiento de las ventas, incrementando y capacitando al personal para que utilice el remanente de capacidad disponible. Aprovechando la capacidad instalada remanente.
- 6 Obtener hasta fines del segundo año, las certificaciones BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), de Comercio Justo, y el "Sello Verde" orgánico, para apoyar la internacionalización y reconocimiento de la empresa. Desarrollando procesos de calidad, capacitando al personal de la empresa, adquiriendo la materia prima a precios adecuados sin explotar a los pequeños productores, y asegurándose que la materia prima sea orgánica.
- 7 Alcanzar una rentabilidad neta anual no menor al 13%, para satisfacer las expectativas de los Controlando que se optimicen los recursos para que no existan desperdicios y la empresa maximice

inversionistas.

su utilidad.

Objetivos de largo plazo

- Implementar hasta el sexto año de operación, un Sistema BASC (Gestión en Control y Seguridad), para asegurar que los productos exportados por Yuyu Kaway no estén contaminados por ninguna sustancia ilícita y así facilitar el proceso de exportación.
- Renovar durante los siguientes cinco años, todos los equipos productivos de la empresa, para asegurar una producción uniforme, continua y de alta calidad.
- Obtener recursos en el mercado de valores, para financiar el crecimiento de la empresa durante el sexto año.

6.2. Estructura legal de la empresa

Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway S.A. se constituirá como sociedad anónima, el Art. 143 de la Ley de Compañías señala que este tipo de empresa posee un capital dividido en acciones negociables; los accionistas responden únicamente hasta el monto de sus acciones, la denominación de esta tipo de compañía deberá contener la indicación de compañía anónima o sociedad anónima o las correspondientes siglas; para su constitución se requieren al menos dos accionistas. La empresa estará sujeta al control de la Superintendencia de Compañías Seguros y Valores, que establece un capital mínimo para la constitución de 800 dólares americanos (Gálvez, 2015).

6.3. Estructura Organizacional

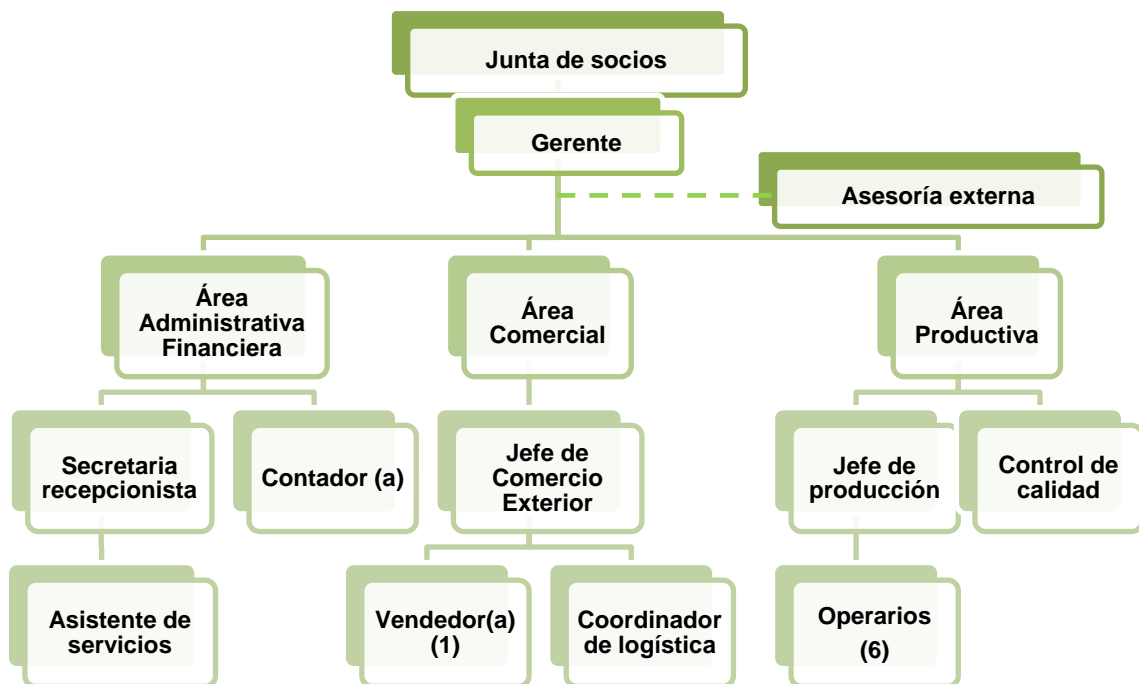


Figura 4. Organigrama funcional de Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway
La estructura organizacional diseñada para Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway es de tipo funcional, por lo que las disposiciones fluyen verticalmente hacia abajo y la información principalmente de abajo hacia arriba. Las funciones del personal se detallan en el anexo 7 de este documento.

6.4. Plan Operacional

6.4.1 Mapa de procesos

El mapa de procesos implementado por Exportadora Yuyu Kaway busca que los procesos se complementen para operar de manera eficiente y que su funcionamiento y productos satisfagan los estándares de los consumidores.

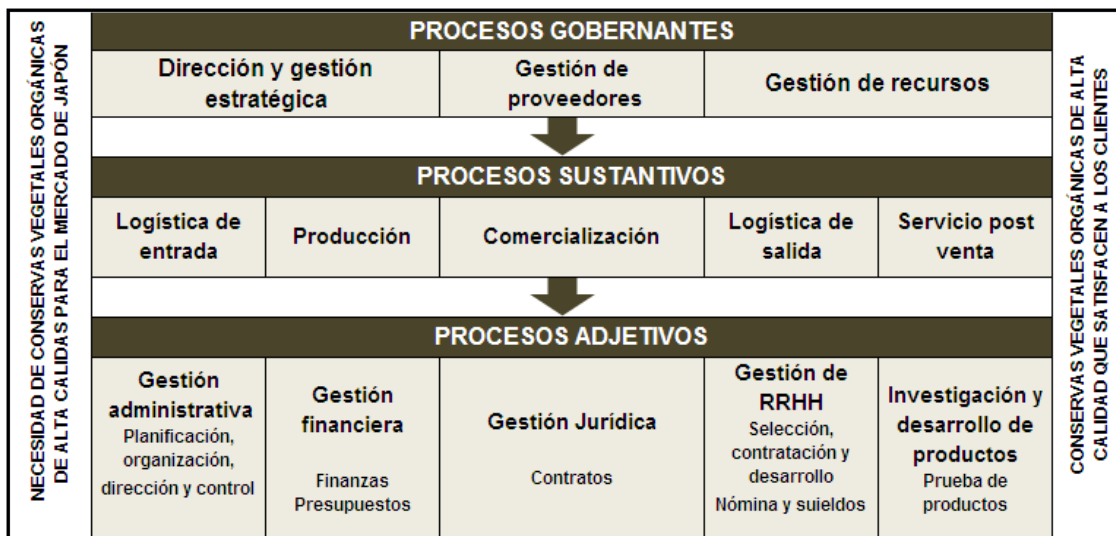


Figura 5. Mapa de procesos de Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway S.A.

6.4.2. Cadena de valor

La cadena de valor de Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway S.A., muestra la interacción entre los procesos que se desarrollan en la actividad productiva, operativa y de exportación de los alimentos en conserva a Japón.

En el proceso de logística de entrada, abastecimiento, se agrega valor para los clientes asegurando que la materia prima (alcachofa) es orgánica y de alta calidad, mediante la adecuada selección de pocos proveedores de materia prima e insumos; en el proceso productivo se agrega valor para la empresa optimizando la utilización de los recursos materiales, humanos y técnicos, y mediante el control de calidad asegurando que el producto cumpla los estándares de calidad requeridos, y para el cliente asegurando la calidad e inocuidad de las conservas vegetales; en el proceso de marketing y ventas se agrega valor para la empresa alcanzando las metas de ventas a los precios referenciales promocionando adecuadamente los atributos de calidad del producto; y en el proceso de logística de salida se agrega valor para la empresa cumpliendo todos los requerimientos a un costo mínimo, y se agrega valor para el cliente asegurándole la provisión de una conserva vegetal de alta calidad en el tiempo y cantidad requeridos.

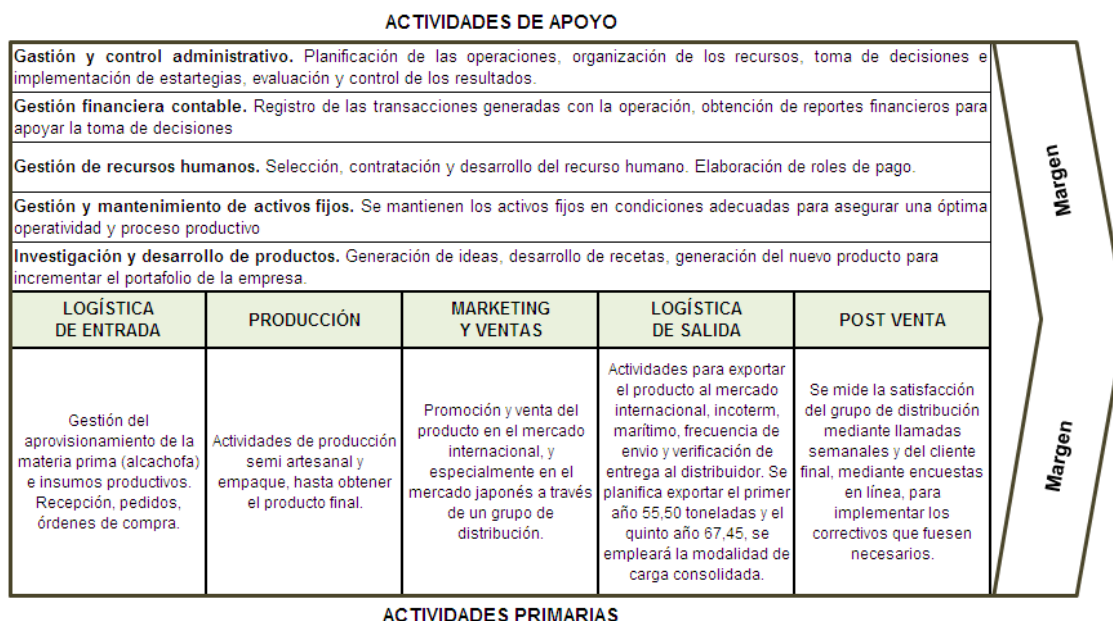


Figura 6. Cadena de valor de Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway S.A.

6.4.3. Proceso productivo

La empresa dispondrá de equipamiento y maquinaria necesaria para operar eficientemente y desarrollar un proceso de producción semi artesanal, que comprende las siguientes actividades.

- **Aprovisionamiento.** Las alcachofas y los insumos llegan a la empresa, la persona encargada de la recepción verifica que correspondan a la cantidad solicitada y cumplan el estándar de calidad requerido.
- **Pelado y reposo.** Dos operarios pelan la alcachofa manualmente y la colocan en bandejas con agua sal y limón, para evitar su oxidación, y la dejan reposar para que su temperatura se equilibre con la temperatura del ambiente.
- **Selección.** Mientras la alcachofa reposa, se realiza un control de calidad, para desechar aquellas que presentan sectores con consistencia dura o puntos muertos, manchas de color y contextura demasiado blanda.
- **Preservación.** Para preservar el producto, los corazones de alcachofa se introducen en un recipiente de 50 litros de capacidad que contiene una solución acuosa elaborada con 0.002 libras de estearato ascórbico (preservante inofensivo) y el jugo de 2 limones por cada litro de agua.

- Ecurrido. Los corazones de alcachofa tratados se colocan en canastas de aluminio micro perforadas para que se escurra la solución preservante.
- Cocido. Los corazones de alcachofa escurridos, se colocan en marmitas de cocción de acero inoxidable con vinagre y los condimentos, se cocina a temperatura de 90°C por media hora; esta preparación se deja enfriar en ambiente externo hasta que su temperatura baje a menos de 40°C.
- Embotellado. El producto se transfiere a la operación de embotellado, mediante un dosificador semi automático, se coloca la mezcla de conserva en envases cilíndricos de vidrio y con una selladora se cierran en la parte superior con una tapa de aluminio.
- Pasteurizado. Los frascos del producto se colocan en una cámara de vapor de 1m³, en la que se someten a una temperatura de 70°C por media hora, se evacúa el vapor y se deja enfriar en ambiente interno hasta que su temperatura baje a menos de 25°C.
- Etiquetado y empacado. Los frascos del producto se etiquetan mediante un etiquetador semi automático, verificando que las etiquetas estén centradas. El producto terminado se empaca y se apila en columnas de hasta cuatro cajas, para su posterior distribución, en una bodega sin cadena de frío.

El diagrama del proceso productivo de Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway consta en el anexo 8 del documento; su análisis que se observa en el anexo 9, muestra que la empresa en una jornada de ocho horas podrá realizar dos ciclos productivos completos y dispone de una hora de holgura para imprevistos. En base a esta programación de producción, se analizan la capacidad de aprovisionamiento, de los equipos y el requerimiento de personal.

a. Equipos

Los equipos críticos son la pasteurizadora a vapor que tiene una capacidad de 1m³. Equivalente aproximadamente a 0,8 toneladas con un costo de 40.000 dólares; las dos marmitas de cocción que cada una tiene una capacidad de 250

litros es decir 0,25 toneladas aproximadamente y con un costo unitario de 12.500 dólares; en el mercado local existen opciones, los equipos más adecuados los distribuye ONIE ECUADOR Cía. Ltda., que está presente en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca; estos equipos en conjunto tienen capacidad para procesar 0,80 tonelada de conserva cada 8 horas.

La producción de Yuyu Kaway se desarrollará 252 días al año, 8 horas al día y puede procesar 0,8 toneladas diarias; como se observa en el anexo 10, el primer año utilizará 37,45% de la capacidad instalada y el quinto año 54,836%, mantendrá constantemente un margen de seguridad superior a 20%.

b. Personal

Tabla 9. Número de personas al año en área operativa

Proceso	Duración (Minutos)	% de tiempo empleado	Personas al año		
Preparación de materia prima, mezclado y reposo	60,00	13,33%	4		
Control de calidad	10,00	2,22%		1	
Cocción	90,00	20,00%	4		
Control de calidad	10,00	2,22%		1	
Pasteurización	90,00	20,00%	4		
Control de calidad	10,00	2,22%		1	
Envasado	150,00	33,33%			2
Almacenado	30,00	6,67%			2
Total	450,00	100,00%	7 personas		

Para establecer el recurso humano requerido se ha analizado el proceso productivo y los tiempos por actividad, considerado que la productividad del personal en el país es 82,50% (MIPRO, 2017) y que la producción de la empresa crecerá 5% al año.

Para la operación productiva, todos los años se requieren seis operarios y un supervisor que coordine los procesos y controle la calidad.

c. Capacidad de aprovisionamiento

En cuanto a la capacidad de aprovisionamiento, en el país la producción anual de alcachofa orgánica es de 7900 toneladas y existe un remanente de 1750 toneladas que puede ser adquirida a los productores, el corazón de esta

verdura concentra 35% del peso total (MAG, 2018), el anexo 11 muestra que el proyecto requerirá para abastecerse entre 4,31% y 5,24% del remanente disponible; los proveedores del proyecto serán: Hacienda “Lupita”, Cooperativa Agrícola San Juan Apóstol, y Hacienda “Rincón del Cielo” de la comunidad San Eduardo, todas del sector Pallatanga provincia de Chimborazo; si se concretan los acuerdos no habrá problema para el aprovisionamiento, por lo que este factor no limita el tamaño.

6.4.4. Proceso de logística

Se planifica exportar durante el primer año 55,50 toneladas y el quinto año 67,45; puesto que las exportaciones mensuales serán 4,62 toneladas el primer año) y 5,62 toneladas el quinto año; empleando transporte marítimo mediante la consolidación de la carga.

El término de negociación INCOTERM a utilizar en este caso será FOB, y el método de cobro internacional será mediante una carta de crédito; por cuanto el INCOTERM será FOB, las actividades de comercio exterior requeridas para introducir el producto en el mercado de Japón las desarrollará el grupo de distribución, lo que comprende la desaduanización mediante el pago de aranceles, este producto goza de preferencia arancelaria con Japón y la presentación de los documentos requeridos para que la mercancía pueda ingresar a territorio japonés (PROECUADOR, 2016).

En el proceso logístico que consta en el anexo 12, debe considerarse que 30 días se emplean para producir el producto a exportar, 28 días para transportar el producto desde Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway al puerto de Manta o Guayaquil y desde allí hasta Japón, y 2 días corresponde a todas las gestiones de exportación, por lo que el ciclo operativo será de 60 días.

6.5. Posición comparada

En el país existen cinco industrias productoras de alimentos en conserva de frutas y verduras:

Conservera del Guayas con una capacidad de procesamiento de 25.000 toneladas al mes; Conservera del Valle con una capacidad de procesamiento

de 22.500 toneladas al mes: La Europea con capacidad de procesamiento de 18.500 toneladas al mes; Conservera SNOB 16.500 toneladas al mes, Procesadora de Alimentos INAPESA 9.250 toneladas al mes (MIPRO, 2017).

Conservera del Guayas produce conserva de alcachofa en agua que la presenta en empaque de plástico de alta densidad y en embase metálico, la oferta de Conservera del Valle es similar (MIPRO, 2017).

Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway podrá procesar en una jornada de 8 horas en el día 0,8 toneladas y mantendrá constantemente un margen de seguridad superior a 20%; el factor de diferenciación de Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway S.A. será que la materia prima empleada tendrá única y exclusivamente origen orgánico y que se desarrollarán solamente productos vegetales, para que los productos satisfagan los estándares de calidad de los consumidores.

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

En este estudio se cuantifica y sistematiza la información generada en los capítulos precedentes, para establecer en base a indicadores de viabilidad, si es conveniente implementar la Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway S.A.

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de ingresos

Para la proyección de ingresos, se ha considerado la demanda estimada, que el crecimiento meta será similar al de la industria en Japón que conforme el análisis de entornos es 2%, y que los precios al distribuidor se incrementarán 1,15% anual conforme la inflación de Japón (Datos Macro, 2018), se tiene:

Tabla 10. Presupuesto de ingresos

Concepto	1	2	3	4	5
Unidades	105.705	107.819	109.975	112.175	114.419
Precio	\$ 3,03	\$ 3,08	\$ 3,13	\$ 3,18	\$ 3,23
Ingreso	\$ 320.286,15	\$ 332.082,52	\$ 344.221,75	\$ 356.716,50	\$ 369.573,37

Ya que la venta se hará mediante carta de crédito, que se pagaría cuando el producto en modalidad de carga consolidada esté contenerizado en el buque del puerto de origen, se considera que la política de cobro será de contado.

7.1.2. Proyección de costos

Los costos corresponden a los rubros inmiscuidos en la producción de las conservas, conforme se determinó anteriormente el costo unitario del producto es 1,6598 dólares.

Para la proyección de los costos se ha considerado el volumen de ventas, que la inflación esperada en el país es 1,15% y que los sueldos se incrementarán 2,94% (Banco Mundial, 2018), con lo que el costo de ventas se refleja a continuación.

Tabla 11. Proyección costo de ventas (Dólares)

Concepto	1	2	3	4	5
Costo de ventas	176.519,5 7	184.988,6 8	188.834,0 1	195.387,6 9	200.857,3 7

En cuanto al manejo de inventarios, será política de la empresa mantener 20% de stock de productos terminados para el siguiente mes y 25% de materia prima indirecta, no mantendrá inventario de materia prima directa para evitar su degradación y asegurar la calidad del producto.

7.1.3. Proyección de gastos

Para la proyección de los gastos se ha considerado que la inflación esperada en Ecuador es 1,15% y que los sueldos administrativos se incrementarán 2,94% (Banco Mundial, 2018).

Tabla 12. Gastos generales mensuales en el primer año

Detalle	Mes año 1
Gastos Suministros de Oficina y limpieza	25,00
Servicios básicos	150,00
Gasto arriendo	1.800,00
Importación	-
Internet y telefonía fija	70,00
Servicio por honorarios Asistente Contable	250,00
Gastos administrativos	2.295,00
Publicidad	\$ 800,00
Gastos de ventas	800,00
Gastos operacionales	3.095,00

Los gastos operacionales mensuales el primer año serán 3.095 dólares.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1. Inversión inicial, capital de trabajo

La inversión inicial comprende tres rubros: activos fijos o tangibles; activos intangibles y pre operacionales; y capital de trabajo que comprenden los recursos necesarios para que el proyecto pueda operar normalmente mientras completa un ciclo operativo y genera recursos (Sheckter, 2016, p. 137).

La inversión en activos tangibles es la suma de la inversión en activos fijos y es igual a 112.180,00 dólares; la inversión en activos intangibles es 3.500 dólares y en gastos preoperacionales 5.310 dólares; el valor de la inversión en capital de trabajo se ha establecido mediante el método de desfase, el período luego del cual el proyecto generará recursos propios.

Se ha considerando que se exportará mensualmente y el cobro se hará mediante carta de crédito a la recepción del producto, por lo que el desfase es:

Desfase = 30 días para producir el producto a exportar + 28 días de transporte del producto hasta Japón + 2 días de margen operativo por la transferencia del efectivo y otras eventualidades = 60 días

Costo mensual de producción= \$18.233,43 * reserva 2 meses = \$36.466,86

Gastos operativos mensual = \$ 8.042, 67 * reserva 2 meses = \$16.085,33

Imprevistos = \$ 447,81

Con lo que la inversión inicial total es.

Tabla 13. Inversión inicial

Detalle	Valor
Capital de trabajo	\$ 53.000,00
Activos fijos, propiedad, planta y equipo	\$ 112.180,00
Inversión preoperativa	\$ 8.810,00
Total	\$ 165.180,00

7.2.2. Financiamiento y estructura de capital

En el país existen varias posibles fuentes de financiamiento, como la Corporación Financiera Nacional CFN, BanEcuador y Banco del Pacífico entre otras, la más adecuada por las condiciones y costo financiero es la Corporación Financiera Nacional CFN, cuya línea productiva financia en primer piso hasta 70% de proyectos nuevos, con un costo de 10,50% anual y un plazo de vigencia de 5 años en capital de trabajo y hasta 15 años para activos fijos (Ecuavalores, 2018).

Tabla 14. Estructura de financiamiento del capital

Concepto	Porcentaje	Valor
Propio	54,02%	\$ 93.990,00
Deuda L/P	45,98%	\$ 80.000,00
	100,00%	\$ 173.990,00

Para lograr una estructura financiera equilibrada, el aporte total de tres socios será 93.990 dólares (54,02%) cada uno aportará 31.330 dólares, y 80.000

dólares (45,98%) provendrán del crédito, que se pagará mediante cuotas iguales de 1.719,51 dólares mensuales.

7.3. Proyección de estados financieros

7.3.1. Estado de situación financiera

La situación financiera de la empresa Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway S.A. a fin de cada uno de los años puede observarse en el anexo 13.

7.3.2. Estados de resultados

Conforme se observa en el anexo 14, la rentabilidad neta del proyecto alcanzada el primer año 6,52% y se incrementa hasta 8,18% el quinto año.

7.3.3. Estados de flujo de efectivo

Los estados de flujos de efectivo del primer año de operación del proyecto constan en el anexo 15 de este documento.

7.4. Evaluación de la factibilidad financiera

7.4.1. Flujos de caja del proyecto e inversionista

Los flujos de caja del proyecto consideran todos los rubros asociados a éste, y los flujos del inversionista consideran únicamente la inversión propia, no consideran el financiamiento ya que esto forma parte del proyecto.

Desde las perspectivas del proyecto e inversionista los flujos son.

Tabla 15. Flujos de caja del proyecto e inversionista (Dólares)

AÑO	0	2018	2019	2020	2021	2022
Flujos del proyecto	\$(133.310,00)	\$38.134,86	\$39.802,28	\$43.761,96	\$43.773,08	\$66.128,88
Flujo del inversionista	\$(53.310,00)	\$20.127,19	\$21.317,74	\$24.748,00	\$24.171,34	\$45.874,59

FLUJO ANUAL DE CAJA DEL PROYECTO						
	0	1	2	3	4	5
	\$ (133.310,00)	\$ 38.134,86	\$ 39.802,28	\$ 43.761,96	\$ 43.773,08	\$ 66.128,88
		\$ 38.134,86	\$ 77.937,14	\$ 121.699,10	\$ 165.472,18	\$ 231.601,05
Factor de actualización $1/(1+i)^n$		0,8884	0,7892	0,7011	0,6228	0,5533
Valor actualizado del flujo	\$ (133.310,00)	\$ 33.877,36	\$ 31.411,08	\$ 30.680,27	\$ 27.261,95	\$ 36.587,13

Valor actualizado acumulado	\$ (133.310,00)	\$ (99.432,64)	\$ (68.021,56)	\$ (37.341,30)	\$ (10.079,35)	\$ 26.507,79
FLUJO ANUAL DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
	0	1	2	3	4	5
	\$ (53.310,00)	\$ 20.127,19	\$ 21.317,74	\$ 24.748,00	\$ 24.171,34	\$ 45.874,59
		\$ 20.127,19	\$ 41.444,94	\$ 66.192,93	\$ 90.364,28	\$ 136.238,87
Factor de actualización $1/(1+i)^n$		0,8522	0,7263	0,6190	0,5275	0,4496
Valor actualizado del flujo	\$ (53.310,00)	\$ 17.153,05	\$ 15.483,09	\$ 15.318,44	\$ 12.750,69	\$ 20.623,54
Valor actualizado acumulado	\$ (53.310,00)	\$ (36.156,95)	\$ (20.673,86)	\$ (5.355,42)	\$ 7.395,27	\$ 28.018,81

7.4.2. Tasa de descuento

Los datos en base a los cuales se establecieron las tasas de descuento son.

Tabla 16. Datos para obtener tasas de descuento

Tasa libre de riesgo	2,50%
Rendimiento del Mercado	7,07%
Beta	0,95
Beta Apalancada	1,17
Riesgo País	6,60%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	0,85
Costo Deuda Actual	10,50%

Tomado de: (Datos Macro, 2018)

Para analizar la factibilidad financiera se han establecido las tasas de descuento desde la perspectiva del proyecto (WACC) = 12,57% y corresponde al costo promedio ponderado del capital; y del inversionista (CAPM) = 17,34% que considera el riesgo del mercado y de la actividad.

7.4.3. Criterios de valoración

Para analizar la factibilidad financiera del proyecto se emplearon los indicadores: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperación de la Inversión (PRI), y Relación de beneficio a costo (B/C).

Tabla 17. Evaluación financiera del proyecto e inversionista

Evaluación flujos del proyecto		Evaluación flujos del inversionista	
WACC	12,57%	CAPM	17,34%
VAN	\$26.507,79	VAN	\$28.018,81
IR	1,20	IR	1,53
TIR	19,72%	TIR	35,79%
PRI	4 años 4 meses	PRI	3 años 6 meses

Desde la perspectiva del proyecto, $VAN=26.507,79>0$ y manifiesta la viabilidad del proyecto; $TIR=19,72\%>12,57\%$ por lo que el proyecto es factible; la inversión realizada se recupera en cuatro años y cuatro meses; por cada dólar que se invierte en el proyecto, se recuperan 1,20 dólares generándose un beneficio neto de 0,20 dólares por cada uno invertido.

Desde la perspectiva del inversionista, $VAN=20.018,81>0$ y manifiesta la viabilidad del proyecto; $TIR=35,79\%>17,34\%$ por lo que el proyecto es factible; la inversión realizada se recupera en tres años y seis meses; por cada dólar que se invierte en el proyecto, se recuperan 1,53 dólares generándose un beneficio neto de 0,53 dólares por cada uno invertido.

Los indicadores en conjunto muestran que el proyecto es rentable, por lo que debe ser implementado. Para alcanzar estos indicadores, debe cuidarse lograr el nivel de ventas establecido y controlarse adecuadamente los costos y gastos.

7.5. Índices financieros

El análisis de los índices financieros relacionados al proyecto es.

Tabla 18. Índices financieros

ÍNDICES	Industria	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez	2,45	12,30	13,26	14,53	16,00	16,81
Apalancamiento	0,635	0,4009	0,3196	0,2303	0,1383	0,0489
Apalancamiento patrimonial	0,365	0,5991	0,6804	0,7697	0,8617	0,9511

Rentabilidad neta	4,35%	6,52%	5,75%	7,16%	7,45%	8,18%
Rentabilidad sobre activos ROA	5,34%	10,89%	9,65%	11,88%	12,07%	13,04%
Rentabilidad del patrimonio ROE	11,30%	18,18%	14,18%	15,43%	14,01%	13,71%

Tomado de: (Superintendencia de Compañías y Valores , 2017)

Todos los años el proyecto tendrá capacidad para cubrir sus obligaciones corrientes pues el índice de liquidez es mayor a uno.

Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway S.A. a fines del año 2018 por cada dólar de activo tendrá 40 centavos de deuda y el año 2022, 5 centavos lo que incrementa la independencia operativa; el año 2018 por cada dólar de pasivo habrá un aporte de 63,5 centavos de aporte patrimonial y en 2022 60 centavos lo que corrobora el compromiso de los socios.

La rentabilidad neta en ventas el 2018 será 6,52% y se incrementa hasta 8,18% el 2022; la rentabilidad sobre activos es 10,89% el 2018 y 13,04% el 2022 valor superior a 6,5% que es la tasa referencial pasiva de inversiones a largo plazo, por lo que el proyecto es muy rentable; una situación similar se observa en el ROE que varía entre 18,18% el 2018 y 13,71% el 2022.

Los indicadores de Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway S.A. son superiores a los que presenta la industria (Superintendencia de Compañías y Valores , 2017)

Para mejorar los indicadores de situación financiera y rentabilidad, la empresa debe mantener un adecuado nivel de endeudamiento, invertir los recursos disponibles a corto plazo y controlar los costos y gastos.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

El proyecto tiene alta sensibilidad a los factores externos pues la valoración de la matriz EFE es 3,19 valor superior a la media, ya que los factores positivos (oportunidades=1,69) son mayores que los negativos (amenazas=1,50) se concluye que el entorno es positivo y que la industria alimenticia es positiva porque Ecuador puede producir alcachofa orgánica y de calidad

permanentemente y Japón importa gran cantidad de vegetales y frutas, pero exige altos estándares ecológicos y de calidad. En consecuencia, el proyecto debe ser estructurado adecuadamente para disponer de una buena respuesta ante las oportunidades y amenazas del entorno y la industria.

El estudio del cliente muestra que el mercado japonés demanda alimentos frescos, inocuos y de calidad; la conserva de alcachofa debe presentarse en envase de vidrio, contener 250 gr de producto en vinagre, el precio debe ser 3,79 dólares, ser de tipo gourmet, artesanal, de alta calidad y presentación cuidada y diferenciada. Puesto que el sistema de distribución japonés es complejo, es adecuado comercializarlo a través de un grupo de distribución.

La idea de negocio es muy interesante porque el balance situacional es positivo y el mercado altamente atractivo; Ecuador y Japón buscan intensificar el comercio bilateral, lo que impulsaría las exportaciones de alimentos procesados ecuatorianos hacia Japón, mercado en el que los productos orgánicos, frescos, con altos niveles de inocuidad y calidad son muy apreciados, y que tienen receptividad hacia los alimentos extranjeros. Al ofertar un producto que cumpla los requerimientos se puede ingresar exitosamente.

La segmentación desarrollada en el Plan de Marketing, muestra que el mercado de Yokohama es amplio, está conformado por 440.437 personas que demandarían 5.285.244 unidades al año, por lo que es muy posible captar un 2% de él y vender 105.705 unidades, con una estrategia de internacionalización de exportación directa, de inserción de estandarización global, de posicionamiento más por más y de distribución selectiva aplicando un canal indirecto largo.

El alcance de las operaciones de Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway S.A. es ser una sociedad anónima eficiente, que comercializa conservas de corazones de alcachofa orgánica de alta calidad en el mercado internacional; basando su operatividad en ética, excelencia y responsabilidad social y ambiental, para generar utilidades sostenibles y mejorar la calidad de vida de las personas. Su factor de diferenciación será que la materia prima orgánica para que los productos satisfagan los estándares de calidad.

Al evaluar los flujos financieros del proyecto se observa que este es factible pues el VAN= \$26.507,79>0, la TIR=19,72%>12,57% presenta una rentabilidad superior a la industria cuyo ROA promedio es 11,30% (Superintendencia de Compañías y Valores , 2017); la inversión se recupera en cuatro años y cuatro meses; y se obtiene un beneficio neto de 20 centavos por cada dólar invertido. Para el inversionista el VAN=\$28.018,81>0; TIR=35,79%>17,34%; se recupera la inversión en tres años y seis meses, y se obtiene beneficio neto de 53 centavos. Desde la perspectiva del proyecto y del inversionista los indicadores de factibilidad financiera son favorables.

8.2. Recomendaciones

Estructurar el proyecto de forma eficiente para disponer de una buena respuesta ante las oportunidades y amenazas de la industria alimenticia en Japón, aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas del entorno.

Respetar el diseño del negocio y ser eficiente en su implementación, para lograr la captación de mercado deseada, y desarrollar eficiencia y capacidad competitiva, pues al no existir barreras para el ingreso de competidores, es muy probable que en el corto plazo varios actores deseen captarlo.

Minimizar el riesgo comercial, estimando una captación meta de 2% de la demanda potencial.

Desarrollar una gestión de marketing, emplear una estrategia de penetración, apoyar la estrategia de diversificación manteniendo el mismo precio, y ajustarlo únicamente si existe escalamiento en el costo del producto, compensar a los clientes frecuentes, y emplear un canal de distribución indirectos con una estrategia selectiva.

Generar una oferta de valor atractiva, de calidad, ajustada totalmente a las necesidades, gustos y preferencias de los potenciales consumidores, que se diferencia de la competencia y entrega un valor agregado, al mercado objetivo que comprende a personas de ambos géneros, mayores a 10 años de la ciudad de Yokohama.

A futuro diversificar la oferta, desarrollando nuevos alimentos en conserva que aprovechen la imagen y posicionamiento que tendrá la marca Yuyi Kaway en quechua significa “vegetales que conservan el sabor”, que busca transmitir la idea que el sabor y la salud, que lo sano sí puede ser rico, para que la marca logre una mayor participación en el mercado japonés.

Implementar el proyecto ya que este es factible y rentable, conforme lo establecen los indicadores de factibilidad financiera VAN, TIR y PRI.

Controlar los niveles de variación especialmente en el costo de ventas, desarrollando una gestión logística eficiente; apoyar el incremento de las ventas diversificando el producto; optimizar los gastos operativos mejorando constantemente la gestión operativa.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (20 de 04 de 2018). *Estadísticas Económicas*. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de Riesgo País: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador. (01 de 03 de 2018). *Estadísticas Económicas*. Recuperado el 10 de 03 de 2017, de Riesgo País: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Mundial. (15 de 02 de 2018). *Banco Mundial*. Recuperado el 10 de 04 de 2018, de Ecuador: panorama general: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Mundial. (2018). *Desarrollo logístico y de infraestructura en Japón*. New York: Banco Mundial.
- Burton, J. (2017). *Comercio Exterior, factor de competitividad y desarrollo 3ra. Ed.* Buenos Aires: Prentice Hall.
- CAAE. (15 de 10 de 2017). *Industriasi*. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de Norma organica de Japon JAS: <http://www.caae.es/index.php/component/k2/industrias/norma-organica-de-japon-jas>
- CEA. (01 de 12 de 2017). *Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología, CEA*. Recuperado el 20 de 04 de 2019, de <http://www.agroecologia.ec/practicas-agroecologicas>
- CEPAL. (15 de 10 de 2018). *Perspectivas de la economía latinoamericana para el 2018*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Obtenido de Publicaciones, Perspectivas económicas de América Latina 2018: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/1463-perspectivas-economicas-america-latina-2013-politicas-pymes-cambio-estructural>
- COPCI. (2016). *Código de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Sexto Suplemento del Registro Oficial 913.
- Datos Macro. (01 de 03 de 2018). *Expansión datosmacro.com*. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de Japón: www.datosmacro.com/paises/japon
- David, F. B. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica 10ma. Ed.* México D.F.: Pearson - Prentice Hall.
- Dibos Ezeta, J. (01 de 10 de 2018). Director de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Japón . (M. Córdova, Entrevistador)

- Economía Dinámica. (10 de 07 de 2017). *La agricultura en Latinoamérica, anuario 2016*. Recuperado el 15 de 04 de 2018, de Publicaciones económicas:
https://www.bancentral.gov.do/publicaciones_economicas/infeco/infeco2016-06.pdf
- Ecuavalores. (2018). Mercado financiero del Ecuador III Trimestre 2018 . *Ecuavalores* , 11-12.
- ESPAE - ESPOL. (2018). *La Industria Agrícola del Ecuador, Estudios Industriales*. Guayaquil: ESPOL - FIDESBURÓ.
- FAO Statistical Database. (30 de 11 de 2017). *linterletras.com*. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de Japón, mercado hortofrutícola, perfil del consumidor: <http://interletras.com/manualcci/Japon/japon03.htm>
- FLACSO. (2018 йил 15-07). *Coyuntura Sociopolítica del Ecuador*. Quito: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Retrieved 2017 йил 10-03 from Ecuador fomenta el deporte: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-fomenta-deporte-inversion-270-millones-dolares-ultimos-ocho-anos.html>
- Fujiwara, E. (01 de 10 de 2018). Coordinador del Área de Inteligencia de Negocios para el Sector Agroindustrial de JICA. . (M. Córdova, Entrevistador)
- Gálvez, V. (2015). *Derecho Societario*. Quito: Despacho Legal Ecuatoriano.
- Grupo Santander. (20 de 12 de 2017). *Portal Santander Trade.com*. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de Análisis de mercados, política, gestión y economía: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/ecuador/politica-y-economia>
- Ibañez, J. (2015). *Siembra industrial de alcachofa*. Quito: IASA.
- INEC. (01 de 03 de 2018). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 10 de 04 de 2018, de Ecuador en Cifras: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/>
- Innokabi. (10 de 07 de 2015). *Innokabi.com*. Obtenido de Lienzo lean canvas, el lienzo de los emprendedores: <http://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>
- Instituto Cervantes. (2017). *Ficha País Estados Unidos de América* . New York: Oficina de Información Diplomática.
- Instituto Cervantes. (2018). *Ficha País Japón*. New York: Oficina de Información Diplomática.

- Instituto de la Ciudad. (2017). *Perspectivas y coyuntura del sector agrícola*. Quito: Conquito.
- Kotler, P. (2015). *Dirección de Marketing 4ta. Ed.* México: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2015). *Dirección de Marketing 4ta. Ed.* México: Prentice Hall.
- Lambin, Jean-Jacques. (2013). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado 3ra. Ed.* México D.F.: McGrawHill.
- MAG. (2018). *Productividad agrícola del Ecuador por tipo de producto*. Quito: Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Ministerio de Comercio Exterior. (01 de 10 de 2018). *Acuerdo comercial con Japón, relevancia para el Ecuador*. Quito: Ministerio de Comercio Exterior. Recuperado el 20 de 03 de 2018, de Comercio Bilateral.
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información . (01 de 02 de 2017). *Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información*. Obtenido de Observatorio TIC: <https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>
- MIPRO. (28 de 08 de 2017). *Productividad laboral en el país*. Quito: MIPRO. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor>
- MOFA. (2018 йил 30-09). *World Tariff*. Retrieved 2018 йил 04-10 from Aranceles Japón: www.mofa.go.jp
- Observatorio Iberoamericano de Economía. (2018). *Relaciones comerciales Ecuador-Japón*. Bogotá: Observatorio Iberoamericano de Economía.
- Observatorio Iberoamericano de Economía. (2018). *Relaciones comerciales Ecuador-Japón*. Bogotá: Observatorio Iberoamericano de Economía.
- OMS. (15 de 12 de 2015). *Alimentación Sana*. Recuperado el 15 de 06 de 2018, de Organización Mundial de la Salud Para las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs394/es/>
- Organización ComTrade. (01 de 03 de 2018). *Organización ComTrade*. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de Comercio Internacional: <https://comtrade.un.org/>
- PROECUADOR. (2016 йил 01-07). *PROECUADOR*. Retrieved 2018 йил 19-09 from Condiciones y requisitos para exportar alimentos procesados a Japón: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-alimentos-procesados/>
- PROECUADOR. (01 de 07 de 2016). *PROECUADOR*. Recuperado el 19 de 04 de 2018, de Condiciones y requisitos para exportar alimentos

- procesados: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-alimentos-procesados/>
- Schawn. (2016). *Estadística 11va. Ed.* (17ma. ed.). (M. Hill, Ed.) México D.F.: Mcgraw Hil .
- Servicio de Rentas Internas. (2017). *Código de Producción Comercio e Inversiones - Impuesto a la Renta*. Recuperado el 05 de junio de 2018, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/principales-cambios-tributarios-productos-del-codigo-de-produccion-comercio-e-inversiones>
- Shekter, G. (2016). *Gestión financiera de proyectos 5ta. Ed.* México D.F.: Prentice Hall.
- Shibata, I. (2018). *Situación comercial e industrial del Japón*. Tokio: Shabe.
- Superintendencia de Compañías y Valores . (2017). *Análisis de la industria ecuatoriana 2014 - 2016*. Quito: Unidad de Inteligencia de Negocios y Mercado.
- Suplemento Registro Oficial Nº 10. (2017). *Ley Orgánica de Agrobiodiversidad, Semillas y Fomento de la Agricultura Sustentable* . Quito: Asamblea Nacional.
- Trade Map Organization. (15 de 09 de 2018). *Trade Map*. Recuperado el 25 de 09 de 2018, de Comercio Internacional: http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|218||14719|61||4|1|1|2|2|1|1|1|1
- TSW Marketing. (12 de 10 de 2017). *TSW*. Recuperado el 18 de 10 de 2018, de Redes sociales: www.tsw.it
- Unidad de Análisis y Síntesis del INEC. (2012). *CIIU 4.0 Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito: Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (IINEC).
- Unidad de Estudios Agroindustriales. (2018). *El sector Agroindustrial del Ecuador*. Quito: Fundación Agro Ecuador - BID.
- Whalley, A. (2014). *Strategic Marketing*. Nueva York: ebooks bookboon.com.
- Zapag Chain, N., & Zapag Chain, R. (2015). *Diseño y evaluación de proyectos 15ta. Ed.* México D.F.: IPrentice Hall.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

	Factores	Peso	Valor	Ponderado
1	Apoyo del Estado al desarrollo de la agroecología	0,05	3	0,15
2	Tendencia hacia la la apertura del comercio bilateral	0,05	4	0,20
3	Ecuador dispone de capacidad para producir alimentos en conserva de alta calidad	0,04	3	0,12
4	Capacidad del Ecuador para producir alcachofa permanentemente en la Sierra y la Costa	0,07	4	0,28
5	Capacidad económica del mercado japonés	0,07	3	0,21
6	Hábitos de alimentación del mercado japonés y tendencia a consumir conservas vegetales	0,07	3	0,21
7	Disponibilidad y acceso a TIC que facilita el comercio electrónico	0,07	4	0,28
8	Disponibilidad de recurso humano operativo, para desarrollar la gestión logística y de exportaciones	0,03	3	0,09
9	El país está incrementando la producción agrícola orgánica	0,05	3	0,15
TOTAL OPORTUNIDADES		0,50		1,69
1	No existen acuerdos de comercio internacional vigentes	0,08	3	0,24
2	Ecuador no es uno de los proveedores más posicionados en Japón	0,08	3	0,24
3	Japón exige que los productos alimenticios tengan altos niveles de calidad y cumplan estándares JAS	0,09	3	0,27
4	El sistema de distribución japonés es muy complejo, es difícil ingresar en el en forma directa y se requiere concretar alianzas con intermediarios	0,07	3	0,21
5	Rivalidad entre competidores porque existen marcas dominantes que comercializan conservas de alimentos en el mercado japonés	0,08	3	0,24
6	En Japón abundan las conservas vegetales de marcas locales, fabricadas con materias primas importadas, y conservas de bajo precio provenientes de Asia.	0,10	3	0,30
TOTAL AMENAZAS		0,50		1,50

Anexo 2. Lienzo canvas del modelo de negocios

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercado
Productores de alcachofa. Proveedores de envases. Empresa procesadora de conservas. Empresa de transporte y gestión logística internacional. Distribuidores e intermediarios de Japón.	Provisión de la materia prima. Contratar Outsourcing para la producción de las conservas Comercialización internacional Promoción. Recursos clave Equipo. Recurso humano. Conocimiento técnico del proceso de producción de la conserva. Conocimiento de comercio internacional	Conserva de corazones de alcachofa de alta calidad, en envase de vidrio, con un contenido de 250 gr. netos, con cobertura de vinagre, precio de entre 3 y 4 dólares; diferente a la oferta existente por su condición de tipo gourmet, calidad y presentación cuidada.	Trato y atención personalizada. Comunicación permanente Recepción y atención de comentarios, sugerencias y quejas. Canales Indirecto. Difusión y comunicación por redes sociales, canales electrónicos publicidad	Personas del Japón que gustan las conservas de gama media alta de corazones de alcachofa o en vinagre.
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
Materia prima e insumos. Nómina de personal. Costos indirectos de fabricación Servicios públicos: luz eléctrica, agua potable, telefonía, internet. Depreciación de equipos y activos fijos. Gastos Financieros (comisiones bancarias e intereses).		Venta en el mercado de Yokohama, Japón, de una conserva de alcachofa con cobertura de vinagre, en envase de vidrio de 250 gr.		

Tomado y modificado de (Innokabi, 2015)

Anexo 3. Método de cálculo de la correlación entre variables

La correlación se determina mediante el coeficiente r de Pearson.

$$r = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2} \sqrt{n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n y_i \right)^2}}$$

Tomado de (Schawn, 2016, pág. 31)

Para caracterizar el nivel de correlación entre variables se emplea la escala.

Valores de r	Tipo y grado de correlación
-1	Negativa perfecta
$-1 < r \leq -0.8$	Negativa fuerte
$-0.8 < r < -0.5$	Negativa moderada
$-0.5 \leq r < 0$	Negativa débil
0	No existe
$0 < r \leq 0.5$	Positiva débil
$0.5 < r < 0.8$	Positiva moderada
$0.8 \leq r < 1$	Positiva fuerte
1	Positiva perfecta

Tomado de (Schawn, 2016, pág. 32)

Los valores del coeficiente de correlación de Pearson obtenidos entre variables y la selección de compra

Factor	Correlación	Caracterización
Precio	0,651	Moderada
Marca	0,872	Fuerte
Calidad	0,863	Fuerte
Envase y presentación	0,821	Fuerte
Variedad de oferta	0,506	Moderada
Canal de distribución	0,507	Moderada

Anexo 4. Precio de confort para el producto

Precio	Fi	Xfi	Marca	Pondera
Entre 3 y 4 dólares	5	71,43%	3,50	2,50
Entre 4 y 5 dólares	2	28,57%	4,50	1,29
Más de 5 dólares	0	0,00%	5,50	0,00
Total	7	100,00%		\$ 3,79

Anexo 5. Presupuesto inicial de promoción y publicidad

Detalle de aplicación marketing	Valor
Creación de página web	800,00
Sponsor Facebook	1.800,00
Sponsor Instagram	800,00
Sponsor Twiter	800,00
Muestras gratuitas a distribuidores	500,00
Ferias internacionales	4.500,00
Muestras y productos para degustaciones	400,00
Material publicitario y POP	1.400,00
Total gastos de Marketing	\$ 11.000,00

Anexo 6. Elemento de la Misión y Visión de la empresa

Elementos de la Misión de Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway

Pregunta	Respuesta
¿Para qué existe la empresa?	Comercializar en el mercado internacional, alimentos vegetales en conserva de alta calidad.
¿Quiénes son los clientes?	Clientes internacionales.
¿Cuáles son los objetivos de la empresa?	Entregar una oferta de valor que por sus características y calidad, satisfaga a los clientes; generar beneficios sostenibles.
¿Cuáles son los productos de la empresa?	Alimentos vegetales en conserva.
¿A qué se orienta la responsabilidad social de la empresa?	Entregar productos sanos, orgánicos que respeten el medioambiente, mejorar la calidad de vida de las personas.
¿Cuáles son los valores y principios definidos para la entidad?	Ética, excelencia, calidad, responsabilidad, disciplina y respeto.

Elementos de la Visión de Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway

Preguntas	Respuestas
¿Cuál es la visión de la operación?	Ser un actor referente en el mercado internacional.
¿En qué tiempo lo lograremos?	El año 2025.
¿En qué escenario queremos estar?	Internacional.
¿Con qué recursos?	Innovación, conocimiento y talento humano.
¿En que se fundamentará la cultura de la entidad?	Ética, excelencia, calidad, responsabilidad, disciplina y respeto.
¿Qué característica tendrá su recurso humano?	Conocimiento, responsabilidad y eficiencia.
¿Qué relaciones debe tener con el mercado y los grupos de interés?	Constante interacción para satisfacer sus requerimientos y generar bienestar.

Anexo 7. Funciones del personal

Gerente General. Responsable por la toma de decisiones, para implementar acciones orientadas a lograr la competitividad y los objetivos de la empresa.

- Representar a Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway S.A.
- Planificar y dirigir la gestión de Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway S.A.
- Definir objetivos, metas y evaluar el desempeño de las diversas áreas de la empresa, para buscar el logro de la visión.
- Controlar las finanzas y evaluar el desempeño del negocio.

Sueldo referencial: 1.500 dólares más beneficios de ley.

Jefe de Producción. Responsable de la producción y abastecimiento de insumos.

- Planificar, gestionar y controlar la producción.
- Promover y dirigir el diseño y mejoramiento de los productos.
- Controlar la calidad de los productos.
- Controlar el desempeño del personal.
- Gestionar los inventarios de insumos y productos para mantener un flujo permanente hacia el área productiva.
- Coordinar el mantenimiento de los equipos productivos para mantenerlos constantemente operativos.

Sueldo referencial: 1.100 dólares más beneficios de ley.

Jefe de Comercio Exterior: Responsable de la comercialización internacional, convenios con distribuidores y el cumplimiento de las metas de venta.

- Concretar las ventas, su control y el logro de las metas fijadas.
- Gestionar los pedidos y su cobranza.
- Supervisar y evaluar el desempeño del personal comercial.
- Coordinar las campañas promocionales y eventos.

Sueldo referencial: 1.100 dólares más beneficios de ley.

Operarios (as):

Operarios equipo 1 (4):

- Preparar la materia prima, cuidar su preservación.
- Cocer los ingredientes conforme los parámetros técnicos especificados.
- Pasteurizar los embases conforme los parámetros técnicos especificados.
- Obtener la producción asignada por el Jefe de Producción.
- Mantener limpieza en área de trabajo.
- Instruirse en todos los procesos de producción.

Operarios equipo 2 (4):

- Envasar y etiquetar el producto.
- Empacar y almacenar el producto conforme los parámetros especificados.
- Obtener la producción asignada por el Jefe de Producción.
- Mantener limpieza en área de trabajo.
- Instruirse en todos los procesos de producción.

Sueldo referencial: 400 dólares más beneficios de ley.

Contador (a) (Externo): Responsable de elaborar la contabilidad de la empresa.

- Registrar las transacciones generadas por la operación de la empresa.
- Elaborar los estados financieros y reportes financieros requeridos.
- Elaborar mensualmente los roles de sueldos y salarios.
- Procesar y declarar los impuestos de la empresa.

Contrato por servicios profesionales ocasionales, honorarios 400 dólares por medio tiempo.

Coordinador (a) de logística: Ser un canal directo para el procesamiento, distribución y comercialización de los productos de la empresa.

- Coordinar las compras y ventas de materia prima.
- Coordinar el procesamiento de las conservas con la industria contratada.
- Elaborar los pedidos y coordinar su gestión en la empresa.

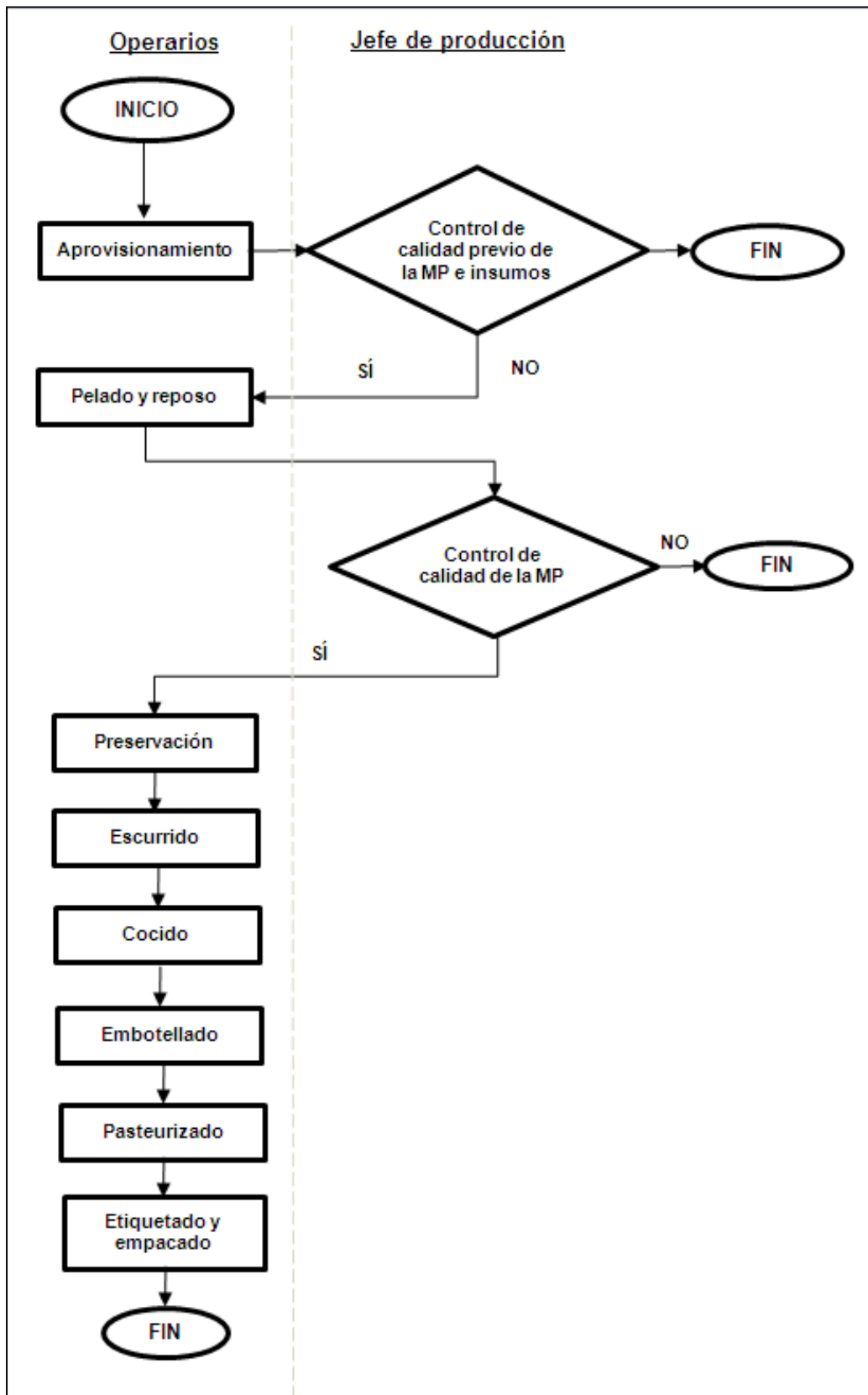
Sueldo referencial: 700 dólares más beneficios de ley.

Vendedor (a): Materializar las ventas y cumplir las metas comerciales.

- Conocer los productos.
- Informar al Jefe Comercial sobre niveles de stock.
- Atender a los distribuidores, clientes y orientarlos en su compra.

Sueldo referencial: 700 dólares más beneficios de ley.

Anexo 8. Diagrama del proceso productivo de Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway S.A.



Anexo 9. Análisis de la secuencia del proceso productivo

Proceso	Duración (Minutos)	1				2				3				4				5				6				7				8				
		15	30	45	60	15	30	45	60	15	30	45	60	15	30	45	60	15	30	45	60	15	30	45	60	15	30	45	60	15	30	45	60	
Pelado y reposo	30,00	█	█																															
Selección (Control de calidad)	15,00		█	█																														
Preservación	15,00			█	█																													
Escurreo	15,00				█																													
Cocido	90,00				█	█	█	█	█	█	█	█	█																					
Embotellado	30,00												█	█																				
Pasteurizado	90,00												█	█	█	█	█	█	█	█														
Etiquetado y empacado	30,00																			█	█													
Almacenado	10,00																			█														
Pelado y reposo	30,00					█	█																											
Selección (Control de calidad)	15,00						█	█																										
Preservación	15,00							█	█																									
Escurreo	15,00								█																									
Cocido	90,00								█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█														
Embotellado	30,00																█	█																
Pasteurizado	90,00																				█	█	█	█	█	█	█	█						
Etiquetado y empacado	30,00																												█	█				
Almacenado	10,00																													█			Holgura	

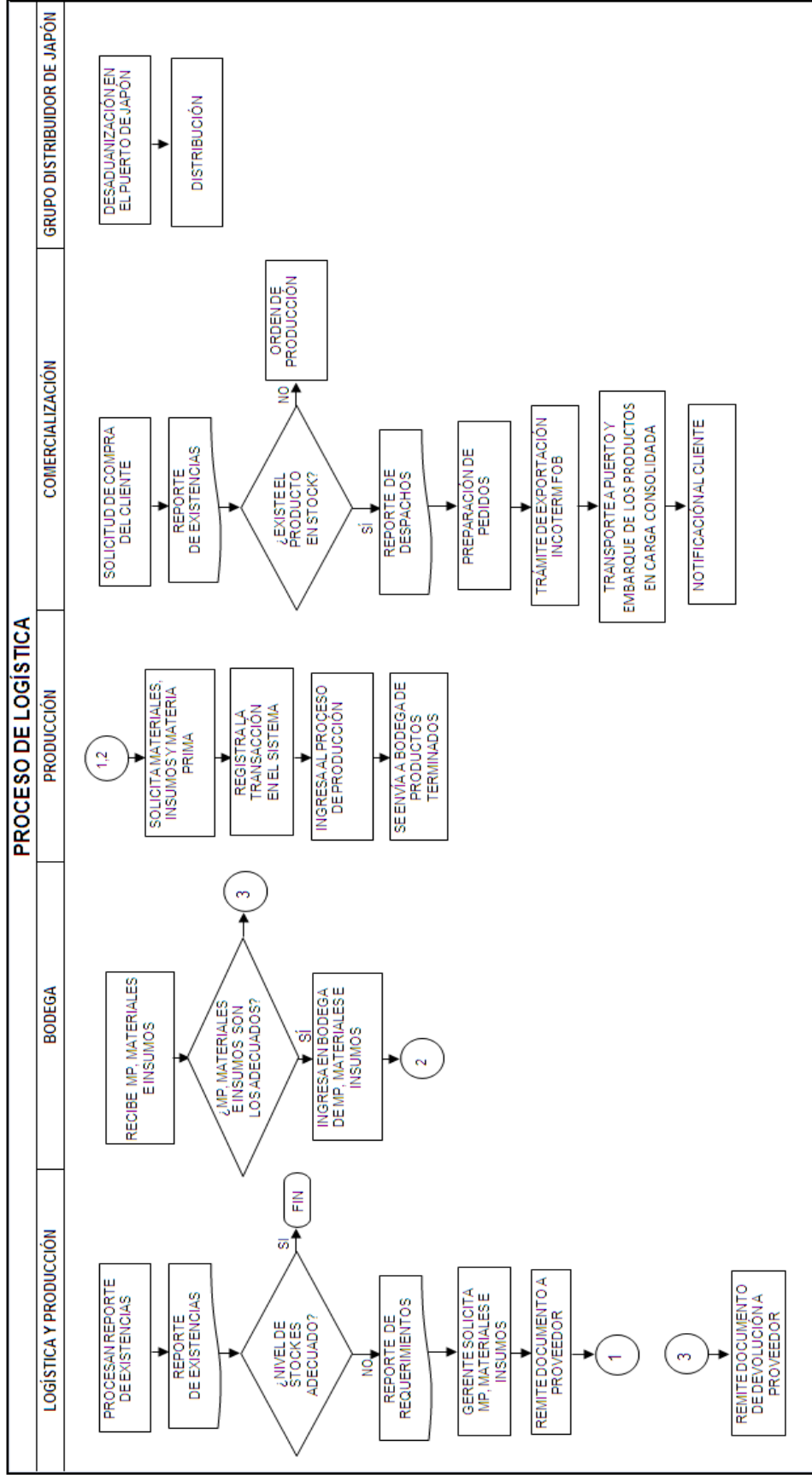
Anexo 10. Capacidad de procesamiento utilizada

Detalle	Valor
Captación meta (unidades año) (Año 1)	105.705,00
Peso de corazones de alcachofa (Kg)	26.426,25
Peso de alcachofa neto (Kg)	75.503,57
Peso neto de alcachofa para producción (Toneladas) año 1	75,50
Peso neto de alcachofa para producción (Toneladas) año 2	79,28
Peso neto de alcachofa para producción (Toneladas) año 3	83,24
Peso neto de alcachofa para producción (Toneladas) año 4	87,40
Peso neto de alcachofa para producción (Toneladas) año 5	91,78
Días de trabajo al año	252,00
Peso a procesar por día año 1 (Toneladas)	0,30
Peso a procesar por día año 2 (Toneladas)	0,33
Peso a procesar por día año 3 (Toneladas)	0,36
Peso a procesar por día año 4 (Toneladas)	0,40
Peso a procesar por día año 5 (Toneladas)	0,44
Capacidad de procesamiento en 8 horas día (Toneladas)	0,80
% de capacidad utilizada año 1	37,45%
% de capacidad utilizada año 2	41,20%
% de capacidad utilizada año 3	45,32%
% de capacidad utilizada año 4	49,85%
% de capacidad utilizada año 5	54,83%

Anexo 11. Requerimiento de alcachofa para aprovisionamiento

Detalle	Valor
Captación meta (unidades año) (Año 1)	105.705,00
Peso de corazones de alcachofa (Kg)	26.426,25
Peso de alcachofa neto (Kg)	75.503,57
Peso neto de alcachofa para producción (Toneladas)	75,50
Peso neto de alcachofa para producción (Toneladas)	79,28
Peso neto de alcachofa para producción (Toneladas)	83,24
Peso neto de alcachofa para producción (Toneladas)	87,40
Peso neto de alcachofa para producción (Toneladas)	91,78
Remanente de alcachofa en Ecuador	1.750,00
% de remanente utilizado año 1	4,31%
% de remanente utilizado año 2	4,53%
% de remanente utilizado año 3	4,76%
% de remanente utilizado año 4	4,99%
% de remanente utilizado año 5	5,24%

Anexo 12. Proceso logístico de Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway S.A.



Anexo 13. Estado de situación financiera al fin del año de Exportadora de Alimentos Yuyu Kaway S.A.

	1	2	3	4	5
ACTIVOS	191.733,71	196.730,68	205.613,71	217.368,85	228.237,36
Corrientes	119.392,71	132.358,68	149.210,71	168.934,85	187.772,36
Efectivo	105.663,92	118.141,56	134.578,87	153.827,31	171.453,17
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-
Inventarios Prod. Terminados	3.367,61	3.527,33	3.600,62	3.725,25	4.232,83
Inventarios Materia Prima	2.922,15	3.013,33	3.109,76	3.208,00	3.651,18
Inventarios Sum. Fabricación	7.439,03	7.676,46	7.921,46	8.174,29	8.435,18
No Corrientes	72.341,00	64.372,00	56.403,00	48.434,00	40.465,00
Propiedad, Planta y Equipo	76.810,00	76.810,00	76.810,00	76.810,00	76.810,00
Depreciación acumulada	7.269,00	14.538,00	21.807,00	29.076,00	36.345,00
Intangibles	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Amortización acumulada	700,00	1.400,00	2.100,00	2.800,00	3.500,00
PASIVOS	76.864,60	62.884,37	47.343,73	30.067,23	11.170,61
Corrientes	9.705,03	9.980,28	10.266,13	10.560,26	11.170,61
Cuentas por pagar proveedores	8.678,36	8.953,62	9.239,47	9.533,59	10.143,94
Sueldos por pagar	1.026,67	1.026,67	1.026,67	1.026,67	1.026,67
Impuestos por pagar	-	-	-	-	-
No Corrientes	67.159,57	52.904,08	37.077,59	19.506,97	-
Deuda a largo plazo	67.159,57	52.904,08	37.077,59	19.506,97	-
PATRIMONIO	114.869,11	133.846,31	158.269,99	187.301,62	217.066,75
Capital	93.990,00	93.990,00	93.990,00	96.790,00	96.790,00
Utilidades retenidas	20.879,11	39.856,31	64.279,99	90.511,62	120.276,75

Anexo 14. Estado de resultados entre 1 de enero y 31 de diciembre del año

Concepto	1	2	3	4	5
Ventas	320.286,15	329.926,14	340.922,50	352.229,50	363.852,42
(-) Costo de los productos vendidos	176.519,57	184.988,68	188.834,01	195.387,69	200.857,37
(=) UTILIDAD BRUTA	143.766,58	144.937,46	152.088,49	156.841,81	162.995,05
(-) Gastos sueldos	59.372,00	65.189,86	64.946,65	67.943,14	69.895,39
(-) Gastos generales	37.140,00	36.776,71	37.527,06	38.301,10	39.108,86
(-) Gastos de depreciación	7.269,00	7.269,00	7.269,00	7.269,00	7.269,00
(-) Gastos de amortización	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
(=) UTILIDAD OPERATIVA	39.285,58	35.001,89	41.645,78	42.628,57	46.021,79
(-) Gastos de intereses	7.793,72	6.378,66	4.807,65	3.063,52	1.127,18
(=) UTILIDAD AIP	31.491,87	28.623,23	36.838,12	39.565,05	44.894,62
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	4.723,78	4.293,49	5.525,72	5.934,76	6.734,19
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	26.768,09	24.329,75	31.312,41	33.630,30	38.160,42
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	5.888,98	5.352,54	6.888,73	7.398,67	8.395,29
(=) UTILIDAD NETA	20.879,11	18.977,20	24.423,68	26.231,63	29.765,13

Anexo 15. Estado de flujos de efectivo del primer año de operaciones

	Inicial 0	Año 1																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Actividades Operacionales																		
Utilidad Neta	-	(3.081,53)	2.218,42	2.215,93	2.119,58	3.394,51	3.179,41	3.174,98	1.023,88	4.413,85	4.197,85	4.192,87	(2.244,82)					
Depreciaciones y amortización	-	766,10	755,98	751,43	893,11	1.719,38	1.714,93	1.710,52	1.853,34	2.737,53	2.733,22	2.730,27	2.513,30					
+ Depreciación	-	605,75	605,75	605,75	605,75	605,75	605,75	605,75	605,75	605,75	605,75	605,75	605,75					
+ Amortización	-	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33					
- Δ CxC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
- Δ Inventario PT	-	(3.646,69)	(6,05)	(3,97)	(224,50)	206,65	(3,99)	(4,00)	(226,03)	207,67	(4,02)	(6,01)	343,30					
- Δ Inventario MP	-	(2.863,50)	-	-	(172,50)	-	-	-	(182,85)	-	-	(1,72)	298,43					
- Δ Inventario SF	-	(7.304,00)	(12,17)	(12,19)	(12,21)	(12,23)	(12,25)	(12,28)	(12,30)	(12,32)	(12,34)	(12,36)	(12,38)					
+ Δ CXP PROVEEDORES	-	8.515,80	9,90	9,92	164,94	9,95	9,97	9,99	174,30	10,02	10,04	11,74	(258,22)					
+ Δ Sueldos por pagar	-	806,67	806,67	806,67	806,67	806,67	806,67	806,67	(1.246,67)	806,67	806,67	806,67	(5.793,33)					
+ Δ Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
Actividades de Inversión																		
- Adquisición PPE y intangibles	(80.310,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
Actividades de Financiamiento																		
+ Δ Deuda Largo Plazo	80.000,00	(1.019,51)	(1.028,43)	(1.037,43)	(1.046,51)	(1.055,67)	(1.064,90)	(1.074,22)	(1.083,62)	(1.093,10)	(1.102,67)	(1.112,32)	(1.122,05)					
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
+ Δ Capital	93.990,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO																		
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	93.680,00	(4.081,05)	1.189,99	1.178,50	1.073,08	2.338,84	2.114,51	2.100,76	(59,74)	3.320,55	3.094,99	3.080,35	(3.366,87)					
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO																		
	93.680,00	89.598,95	90.788,94	91.987,44	93.040,52	95.379,36	97.493,87	99.594,63	99.534,89	102.855,44	105.950,43	109.030,79	105.663,92					

