



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIO: PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE UN ADEREZO DE MORTIÑO  
CON ALBAHACA PARA LA CIUDAD DE MIAMI”

Autora

Jennifer Andrea Morocho Paucar

Año  
2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIO: PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE UN ADEREZO DE MORTIÑO CON  
ALBAHACA PARA LA CIUDAD DE MIAMI”

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

Profesora Guía

Diana Lascano

Autor

Jennifer Andrea Morocho Paucar

Año

2019

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la: para la creación de una empresa productora y exportadora de un aderezo de mortiño con albahaca para la ciudad de Miami, a través de reuniones periódicas con la estudiante Jennifer Andrea Morocho Paucar, en el semestre 2019-2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Diana Carolina Lascano Lozada

C.I. 1803794138

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la: para la creación de una empresa productora y exportadora de un aderezo de mortiño con albahaca para la ciudad de Miami, a través de reuniones periódicas con la estudiante Jennifer Andrea Morocho Paucar, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Játiva Baquero Edison Fernando

C.I. 1706860424

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Jennifer Andrea Morocho

Paucar

C.I. 1725411431

## **AGRADECIMIENTOS**

Con mucha alegría culminó esta etapa de mi vida sin olvidar que este logro es gracias a Jehová y a mi madre, que me permitieron cumplirlo.

Siempre viviré agradecida a mi madre por ser mi soporte y empuje en cada etapa de mi vida. Es una bendición tenerte y una alegría compartir este logro juntas.

Gracias a mi hermana por ser mi fuente de ánimo y amor incondicional. También agradezco el cariño leal de mi prima y mi mascota marino en estos años, por acompañarme en largas jornadas de estudio.

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a las personas que me han apoyado, mi familia, mi mascota marino y los docentes que me ayudaron en el proceso.

## RESUMEN

Este plan de negocios busca determinar la viabilidad de la creación de una empresa productora y exportadora de un aderezo de mortino con albahaca para la ciudad de Miami; enfocándose en satisfacer un segmento de mercado creciente a través de tomar en cuenta las preferencias actuales en productos procesados como las salsas y aderezos.

La idea de crear latin roots como nombre de nuestra marca es que sea identificable para el segmento latino, ya que el aderezo que proponemos se compone del mortino y la albahaca, mismo que son conocidas en Sudamérica como ingredientes de la alta cocina.

Se escogió la ciudad de Miami por dos razones: primero el 68% de su población son de origen hispano quienes buscan productos sin sabores artificiales, sin preservantes y con sabores exóticos que despierten interés en el consumidor.

Segundo, Miami tiene un mercado amplio para comercializar productos gourmet, considerado con una de las ciudades potenciales para negocios y favoreciendo al Ecuador en distancias geográficas para su exportación, como en aranceles al ser del 0%. Adicional el aderezo de mortino garantiza un alto contenido nutricional en glúcidos cuya función es aportar energía al cuerpo y vitamínico al mejorar el sistema inmunológico del mismo.

El mercado objetivo se estableció mediante un análisis cuantitativo y cualitativo, lo que determinó la venta de este aderezo para hombres y mujeres, con edades desde 16 a 58 años, mediante un distribuidor de una cadena reconocida en Estados Unidos con puntos de ventas en el mercado seleccionado.

Finalmente, el plan de negocios se proyectó a 5 años donde se determinó el capital de trabajo, reinversión e índices financieros que permiten observar la viabilidad. La inversión adecuada es de \$ 55.963,81 con una utilidad por frasco de \$ 0,82 para la empresa en promedio para todo el proyecto.



## **ABSTRACT**

This business plan seeks to determine the viability of the creation of a company producing and exporting of blueberry dressing with basil for the city of Miami; Focusing on satisfying a growing market segment by taking into account current preferences in processed products such as sauces and dressings.

The idea of making Latin roots the name of the company and our brand is to be identifiable for the Latin segment, since the dressing we propose is composed of blueberry and basil, which are known in South America as ingredients of haute cuisine.

The city of Miami was chosen for two reasons: first, 68% of its population are of Hispanic origin who seek products without artificial flavors, without preservatives and with exotic flavors that arouse consumer interest.

Second, Miami has a large market for gourmet products, considered amongst other cities as a good potential city with one of the potential cities for business. Additionally, it is a favorable distance from Ecuador compared with other ports, and has 0% tariffs. The blueberry dressing ensures a high nutritional content in carbohydrates whose function is to provide energy to the body and vitamins by improve the body's immune system.

The target market was established through a quantitative and qualitative analysis, which led to the sale of this dressing for men and women, aged between 16 and 58, through a distributor of a chain recognized in the United States with sales points in the selected market.

Finally, the business plan was projected at 5 years where the working capital, reinvestment and financial indexes that allow the viability to be observed were determined. The appropriate investment is \$55.963, 81 with a profit per jar of \$0.82 for the company on average for the entire project.

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. ANÁLISIS ENTORNOS .....</b>	<b>3</b>
2.1 Clasificación de la Industria.....	3
2.2 Análisis del entorno externo .....	3
2.2.1 Análisis PEST - Ecuador .....	3
2.2.2 Análisis PEST - Estados Unidos.....	8
2.2.3 Análisis de la industria (Porter).....	13
Amenaza de los nuevos competidores .....	13
Poder de negociación de los proveedores .....	14
Poder de negociación de los clientes.....	15
Rivalidad entre los competidores .....	15
Amenaza productos sustitutos .....	16
2.2.4 Conclusiones del análisis de entornos .....	17
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....</b>	<b>18</b>
3.1 Justificación de la investigación .....	18
3.1.1 Problema de investigación .....	19
3.1.2 Objetivos de la investigación .....	19
3.1.3 Objetivos específicos.....	19
3.1.3 Hipótesis General de la Investigación .....	19
3.1.5 Metodología de investigación .....	20
3.1.6 Resultados de la investigación cualitativa .....	20
3.1.7 Resultados de la investigación cuantitativo .....	23
3.1.8 Resultados de la investigación .....	24
<b>4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>25</b>
<b>5. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>29</b>
5.1.1 Mercado objetivo .....	30
5.1.2 Propuesta de valor .....	31
5.1.3 Estrategia de posicionamiento .....	33
5.2 Mezcla de marketing .....	34

5.2.1 Producto .....	34
5.2.1.1 Características y atributos del producto .....	34
5.2.1.2 Branding .....	35
5.2.1.3 Envase .....	36
5.2.1.4 Empaque .....	36
5.2.1.5 Etiquetado .....	36
5.2.1.6 Soporte.....	37
5.2.2 Precio .....	37
5.2.2.1 Estrategia de Precios .....	37
5.2.2.2 Costo del producto .....	38
5.2.2.3 Estrategia de Entrada.....	39
5.2.2.4 Estrategia de ajuste.....	39
5.2.3 Plaza .....	40
5.2.3.1 Estrategia de distribución .....	40
5.2.3.2 Puntos de venta.....	40
5.2.3.3 Estructura del canal de distribución.....	40
5.2.4 Promoción .....	41
5.2.4.1 Estrategia de promoción.....	41
5.2.4.2 Publicidad.....	41
5.2.4.3 Promoción de ventas.....	42
5.2.4.4 Relaciones Públicas .....	42
5.2.4.5 Fuerza de ventas.....	43
5.2.4.6 Marketing Directo .....	43
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>43</b>
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	43
6.1.1 Misión de la organización .....	43
6.1.2 Visión.....	44
6.1.3 Objetivos de la organización .....	44
6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo (2 a 3 años) .....	44
6.1.3.2 Objetivos a largo plazo (5 años o más) .....	44
6.2 Plan de Operaciones.....	45
6.2.1 Mapa de procesos.....	45
6.2.2 Descripción de los procesos.....	46

6.2.2.1 Proceso de producción.....	46
6.2.2.2 Proceso de Logística.....	47
6.3.2 Estructura legal de la empresa.....	51
6.3.3 Análisis comparativo con empresa de la Industria .....	51
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>52</b>
7.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos.....	52
7.1.1 Proyección de Ingresos.....	52
7.1.2 Proyección de Costos.....	53
7.1.3 Proyección de Gastos .....	54
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	55
7.2.1 Inversión Inicial.....	55
7.2.2 Capital de Trabajo .....	56
7.2.3 Estructura de capital.....	57
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja. ....	57
7.3.1 Estado de Resultados Anual .....	57
7.3.2 Estado de Situación Financiera.....	58
7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo.....	59
7.3.4 Estado Flujo de Caja .....	60
7.4.1 Estado Flujo del Inversionista.....	60
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento .....	61
Criterios de Valoración .....	61
7.5 Índices Financieros.....	62
<b>8. CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>64</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>76</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1: Determinación del CIIU de la empresa .....	3
Tabla No 2: Correlación entre variables .....	23
Tabla No 3: Segmentación de mercado .....	30
Tabla No 4: Modelo Canvas .....	31
Tabla No 5: Ingredientes del producto .....	34
Tabla No 6: Contenido Nutricional.....	35
Tabla No 7: Costo del producto.....	38
Tabla No 8: Proyección de Publicidad.....	41
Tabla No 9: Mapa de Procesos .....	45
Tabla No 10: Proyección de Ingresos .....	52
Tabla No 11: Políticas cuentas por cobrar y pagar.....	53
Tabla No 12: Inventarios .....	53
Tabla No 13: Proyección de Costos .....	54
Tabla No 14: proyección de gastos .....	54
Tabla No 15: Propiedad, planta y equipo .....	55
Tabla No 16: Inversión inicial .....	55
Tabla No 17: Capital de trabajo .....	56
Tabla No 18: Estructura Capital .....	57
Tabla No 19: Estado de Resultados proyectado .....	57
Tabla No 20: Márgenes .....	58
Tabla No 21: Estado de Situación Financiera .....	58
Tabla No 22: Flujo de Efectivo .....	59
Tabla No 23: Flujo de Caja.....	60
Tabla No 24: Flujo del Inversionista .....	60
Tabla No 25: CAPM.....	5
Tabla No 26: WACC .....	5
Tabla No 27: Criterios de valoración .....	5
Tabla No 28: Índices Financieros .....	5
Tabla No 29: Razones de Actividad .....	6

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No 1: Número de exportaciones de Ecuador (\$ en miles de dólares) .....	6
Figura No 2: Tasas de crecimiento del PIB USA vs. Industria (%) .....	10
Figura No 3: Número de importaciones de Estados Unidos .....	11
Figura No 4: Logotipo de la marca .....	35
Figura 5: Etiquetado .....	37
Figura No 6: Canal de distribución .....	41
Figura No 7: Flujograma de Producción .....	46
Figura No 8: Flujograma de Logística.....	48
Figura No 9: Cadena de Valor .....	49
Figura No 10: Organigrama funcional de Allen S.A. ....	50
Figura No 11: Ejemplo de envase (mercado libre). ....	4
Figura No 12: Modelo Van Westendorph .....	4

## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

#### **1.1 Justificación**

Esta investigación se enfoca en la elaboración de un aderezo de mortiño con albahaca, para exportación a la ciudad de Miami en Estados Unidos, con un propósito alimenticio y nutricional para las personas que tienen un consumo regular de carnes, ensaladas o sándwiches.

El mortiño tiene beneficios para la salud al tener Vitamina C, K, ácido fólico y es abundante en antioxidantes en comparación con otros alimentos. El fruto silvestre mejora la función cerebral, protege la piel y fortalece el sistema óseo. También el alto contenido de glúcidos brinda energía inmediata al cuerpo humano, entre otras ventajas que ofrece este pequeño fruto (Nagdeve, 2019).

Con relación a la albahaca primero pertenece a la familia de la menta, clasificada en una variedad de especias que se usan como condimentos en distintos platos de comidas. Esta sabrosa especia tiene propiedades antioxidantes que recuperan la vitalidad en personas que sufren de estrés crónico, es bueno como antiinflamatorio y regula los niveles de azúcar en la sangre (McCulloch, 2018).

El plan de negocios se enfoca en personas que buscan cuidar su salud con el consumo de productos menos procesados, por ello se exportará el aderezo a la ciudad de Miami en donde hay mayor concentración de nuestro mercado objetivo que son personas latinas con un 68% del total de sus habitantes (Census, BUREA, 2018). Adicional Miami ofrece condiciones favorables para trabajo, negocios y vida familiar, debido a un vibrante sector privado impulsado por inmigrantes e inversionistas latinoamericanos. Esto hace que sea un mercado potencial para la introducción de un producto exótico y permite que exista una conexión cultural que traslade al latino a sus países de origen al probar sus frutos y especias nativas (Shoer, 2018).

Los latinos tienen un consumo regular de salsas y aderezos, en esta categoría el 70% de este producto es importado por la Estados Unidos y tiene un impacto alto en ventas en supermercados (Map T. , 2018).

### **1.1.1 Objetivo General del trabajo**

Identificar la viabilidad de este plan de negocios para la producción y exportación de un aderezo de mortíño con albahaca para personas que tienen hábitos alimenticios saludables hacia Miami.

### **1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo**

- ◇ Realizar un análisis de las oportunidades y amenazas usando la matriz PEST de Ecuador y Estados Unidos para evaluar la factibilidad de exportación del producto.
- ◇ Analizar mediante la Matriz Porter la capacidad de proveedores locales y competidores directos del producto.
- ◇ Analizar el mercado ubicado en Miami para la posible comercialización de un aderezo de mortíño con albahaca.
- ◇ Desarrollar un análisis cuantitativo y cualitativo en base la información dado por el cliente.
- ◇ Desarrollar un plan de marketing eficiente para la comercialización del producto en el mercado internacional.
- ◇ Establecer una estructura organizacional adecuada para el buen manejo del personal interno de la empresa.
- ◇ Determinar la rentabilidad de este plan de negocios en base a los distintos flujos financieros e indicadores económicos para la ejecución del proyecto.
- ◇ Medir con indicadores financieros la viabilidad de la creación de la empresa en la ciudad de Quito.



## 2. ANÁLISIS ENTORNOS

### 2.1 Clasificación de la Industria

La fabricación de aderezos está dentro de la clasificación nacional de actividades económicas, emitida por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) como sigue:

Tabla No 1: Determinación del CIU de la empresa

<b>C107</b>	Elaboración de otros productos alimenticios
<b>C1079.3</b>	Elaboración de Especias, Salsas y Condimentos
<b>C1079.31</b>	Procesamiento de especias y condimentos

Tomado de: Superintendencia de Compañías 2018.

La empresa tiene como objeto social satisfacer las necesidades del mercado internacional al vender un aderezo de una especie que es la Albahaca y mortiño.

### 2.2 Análisis del entorno externo

El análisis Pest permite la evaluación de factores que involucra un mercado, analizar la factibilidad del mercado productor y comercializador, donde la producción del aderezo sea invariable y sea económicamente favorable para ambos países.

#### 2.2.1 Análisis PEST - Ecuador

##### Político –Legal

##### Tratados Comerciales – Oportunidad

Fedexport incentivó las exportaciones mediante un convenio con los Estados Unidos, como principal socio comercial de Ecuador tanto en balanza comercial petrolera y no petrolera, con un alrededor del 32%, que equivale a US\$6.300 millones de dólares en exportaciones (Económica, 2018). Actualmente mantiene un acuerdo comercial con la Unión Europea que libera 99,7% de la oferta de productos exportables. Ecuador mantiene actualmente 31 tratados comerciales bilaterales y acuerdos de cooperación con más de 15 países (Inversiones M. d.,

Acuerdos Comerciales, 2019). Ecuador ha buscado figurar en los marcos de acuerdos comerciales, esto ha permitido abrir nuevos mercados y dar impulso al sector exportador del país siendo algo positivo para empresarios ecuatorianos.

### **Relación con Estados Unidos - Oportunidad**

Ecuador ha trabajado bajo el programa ATPDEA usando el sistema de preferencias arancelarias y el arancel NMF, cual benefició a 284 subpartidas con arancel 0% para el año 2016 (Exterior, 2017). Este beneficio se repite nuevamente con la renovación del SGP por un período de tres años; es decir hasta el 31 de diciembre del 2020. Esta renovación beneficia a 840 empresas ecuatorianas exportadoras, con un ahorro neto por aranceles no pagados de 18 millones de dólares. Sumándose a lista de beneficios que Estados Unidos le da a Ecuador en temas de exportación y como se fortalece la relación bilateral de ambos países (Inversiones M. d., 2017). El plan de negocios usará la subpartida 21030390 que es del 6.40% en impuestos, en el caso de Ecuador paga 0% de arancel por el SGP (Map M. A., 2018). Estos acuerdos de preferencias arancelarias logran favorecer las negociaciones entre el exportador y el importador al no encarecerse el producto con carga impositiva, siendo un punto sobresaliente para el proyecto.

### **Normativa Legal – Oportunidad**

Dentro de la normativa legal debe existir una empresa constituida sea como persona natural o jurídica, también tener una firma electrónica y un registro en el Ecuapass como exportador (Amcham, 2017). En cuanto a productos procesados es necesario que la empresa local cuente con una certificación sanitaria de exportación, tomando en cuenta el Acuerdo N° 00004871 (Legales, 2016). Esto es un requisito propicio para las exportaciones ya que cumplen con estándares de calidad dando garantía sobre el tipo de producto y beneficiando la imagen de los productos ecuatorianos en un mercado internacional.

### **Requisitos de exportación - Amenaza**

En la documentación se adjunta la factura comercial, lista de embalaje y la declaración aduanera de exportador (DAE). Los requisitos en normas

fitosanitarias deben llevar un sello de calidad (INEN) para productos procesados, mismos que serán avalados por auditorías anuales (Normalización, 2019). El empaque y etiquetado nutricional debe estar en inglés, también el cumplimiento del CBP. Luego, pasará por un proceso de control en el ARCSA (Regulación, 2019). Cada uno de estos permisos son necesarios en los procesos de un producto procesado, sin tener previa aprobación de esto no se puede realizar la exportación. Los costos en la tramitación de estos permisos son costosos según el tipo de pymes lo cual es una desventaja.

## **Económico**

### **Indicadores económicos – Amenaza**

El FMI calificó la economía ecuatoriana en crisis, debido a que la deuda pública se ubica en USD 48,409.70 millones, que representa el 46.5% del PIB 2018 al cierre de julio. Esto ha generado una serie de desequilibrios fiscales y un aumento del riesgo país según JP Morgan, ascendió a 704, la cual indica que Ecuador al comprometerse a más deuda para cumplir obligaciones a corto plazo, le afecta en cumplimientos de pago de la misma deuda (Finanzas M. d., 2018). Ecuador ha sufrido desequilibrios fiscales durante años, el cambio de ideología política de un gobierno a otro sigue afectando hasta la actualidad las reformas económicas y la calificación de riesgo país, pudiendo convertirse en una dificultad cada año.

### **Balanza Comercial – Amenaza**

El Banco Central del Ecuador indica que un período del 2007-2015 se evalúa que la balanza comercial es deficitaria, sin embargo, las exportaciones durante los primeros ocho meses de 2018, crecieron en 15% en relación con el mismo periodo de 2017. Estados Unidos fue el principal destino de las exportaciones totales, con un crecimiento del 3% (Inversiones, 2018). Este factor indica que el mercado estadounidense sigue siendo primordial, procediendo a registrarse una balanza comercial de Ecuador con un superávit de 42 millones de dólares. Sin embargo, Ecuador sigue teniendo un problema a nivel general en su matriz productiva al no ofrecer productos terminados y solo realizar la exportación de

materias primas pierde una ventaja competitiva a comparación de otros países, por ello se convierte en una amenaza al tener siempre una balanza deficitaria.

### **Exportación de un aderezo (2103909000) – Oportunidad**

Ecuador es un mercado minoritario en la exportación de salsas y aderezos al cubrir el 0,05% del total importado por Estados Unidos, para el 2016, Ecuador exportó USD (253) en miles dólares demostrando un crecimiento del 73% frente al año anterior. Recordemos que Estados Unidos es un mercado de alto consumo abarcando el 9,6% del total importado a nivel mundial (Ecuador P., 2016). Esto nos deja la clara pauta que hay un mercado extenso en esta industria alimenticia por explotar en aderezos o salsas a base de frutos exóticos y especias siendo una oportunidad para el proyecto al incursionar en un mercado altamente creciente.

El gráfico mantiene una demanda creciente por parte de la cultura hispana la tendencia de los consumidores de alimentarse con productos saludables, pero además novedosos y diferenciados por ello en el año 2018 se triplica el valor de las exportaciones (Map T. , 2018).

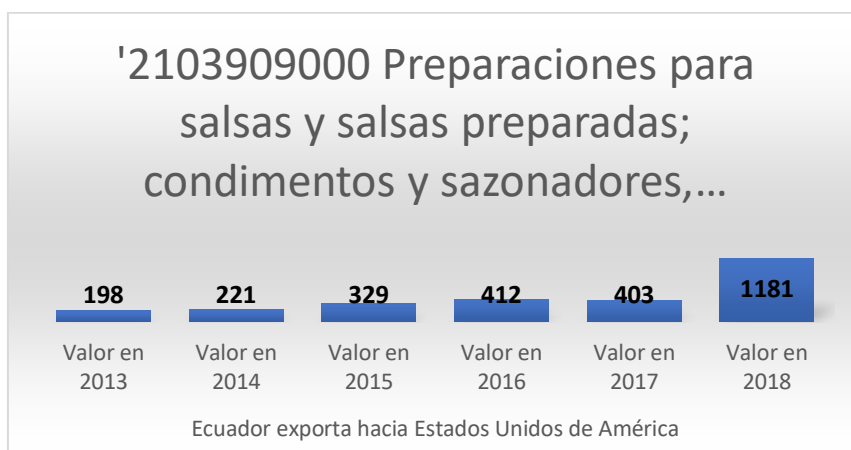


Figura No 1: Número de exportaciones de Ecuador (\$ en miles de dólares)

A diciembre del 2018

Tomado de: Banco Central del Ecuador

## **Social**

### **Capacitación sector agrícola – Oportunidad**

Ecuador invirtió en capacitaciones al sector agrícola, ejemplo de eso 1500 productores del país conformaron parte del proyecto de capacitación técnica en producción integrada con énfasis en manejo de plagas de frutas tropicales y de especies amazónicas y andinas, logrando mejorar en un 10% el manejo de frutos en el litoral. A esto se suma el proyecto agro seguro que busca beneficiar a pequeños y medianos productores agrícolas para mejorar los sectores productivos. Este aporte ayudó a muchos productores a nivel regional al contar con la preparación necesaria para el manejo de cultivos al igual que el proyecto planteado actualmente brinda apoyo al agricultor siendo una oportunidad (ganadería, s.f.).

### **Valor cultural – Oportunidad**

El mortiño al igual que la albahaca tiene un valor gastronómico y ancestral en Ecuador, este era recogido por indígenas y preparado en fechas como día de los difuntos, transmitido de generación a generación. Este fruto es conocido como la perla de los andes pues crece a 2200 y 3400 sobre el nivel del mar. La forma de obtenerlo es por recolección en épocas de septiembre y noviembre, es reconocido como la súper fruta por investigadores del jardín botánico de New York debido a que tiene 4 veces más antioxidantes a comparación de los arándanos de Estados Unidos, teniendo un valor cultural para Sudamérica por ser vinculado con los Andes, permitiendo aprovechar esta oportunidad para el proyecto (Teleamazonas, 2018).

## **Tecnológico**

### **Facilidad de Importación en maquinaria – Oportunidad**

Las empresas ecuatorianas buscan altos estándares de calidad al importar una maquinaria para la producción local, un punto a favor viene del acuerdo comercial que se mantiene con la Unión Europea ya que ciertos productos europeos ingresarán con arancel cero, la maquinaria agroalimentaria favorece al

proyecto porque tiene 0% arancel siendo un punto a favor del plan de negocios para la importación de máquinas especializadas (ICEX, 2016).

### **Conclusión PEST – Ecuador**

Ecuador mantiene una relación comercial favorable con Estados Unidos, un avance de eso permitió una renovación del SGP favoreciéndole con 0% de arancel a la partida 2103 y promoviendo el aumento de exportaciones en base a una demanda creciente de latinos en un 73%. Los avances que realiza Ecuador a favor de buscar un TLC, genera expectativas de trabajo puestas en marcha como capacitaciones a sus agricultores, la reducción de la burocracia al dar facilidades al exportador, asesorías por el ministerio de Comercio y el fomento de productos ecuatorianos en ferias para exponerlos al mercado internacional.

## **2.2.2 Análisis PEST - Estados Unidos**

### **Político**

#### **Estabilidad Política - Oportunidad**

El índice de estabilidad política según Global Economy indica que para el 2016 se posicionó en unos 0,35 puntos de 2,5 que es su máximo como calificación de estabilidad, esto se debió a factores como cambio de gobierno, el ingreso de Donald Trump, la falta de credibilidad y apoyo de su grupo partidario. Ahora, Estados Unidos bajo la calificación de BMI está dentro del 70-79 que significa casi estable, las puntuaciones que da el mapa se basa en 3 categorías: político, económico y operacional (MARSH, 2018). Esto es un indicador positivo para las posibles negociaciones del proyecto al contar con políticas fiables y estabilidad para forjar relaciones a largo plazo con proveedores de Estados Unidos.

#### **Renovación SGP - Oportunidad**

El presidente Donald Trump firmó la aprobación de la renovación del SGP por recomendaciones del senado de Estados Unidos, aludiendo que Ecuador cumplió con los requisitos de forma política y legal para recibir este beneficio ante la buena gestión realizada por su ministro de comercio Exterior (Humana, Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad, 2018). Estados Unidos evalúa

constantemente si los países cumplen las condiciones para un comercio justo, Ecuador ha mejorado en esto y afianza las relaciones con el país norteamericano lo que hace posible la renovación del SGP siendo bueno para el proyecto.

### **Requisitos de exportación Subpartida (21.03.90.90)**

Para que un aderezo pueda ser comercializado en Estados Unidos debe cumplir Requisitos de Inocuidad, Etiquetado, Trazabilidad de Alimentos y Ley de Bioterrorismo. Estados Unidos exige que los productos a ingresar sean controlados bajo los estándares de la FDA, ente que garantiza que los productos ingreso a los Estados Unidos (Alimentos, 2008). Los altos estándares de calidad e inocuidad son fundamental, el cumplimiento de estos y certificaciones que solicitan tiene altos costos para el proyecto porque es una desventaja al no cumplirlos.

### **Económico**

#### **Indicadores económicos – Oportunidad**

Estados Unidos es una de las más grandes economías a nivel mundial, por lo que en el año 2018 está creció un 2.9% del PIB, siendo una mejora significativa tomando en cuenta que el crecimiento era un 1,6% a 2.3% desde el año 2012 al 2015. Para ello Estados Unidos ha disminuido la tasa de desempleo y ha reformado políticas económicas que incentivan a las empresas a contratar a más personas y reducir de un 35% a 21% los impuestos a las empresas. Sin embargo, esto comparado con la industria de alimentos procesados derivados de frutos indican que el PIB de la industria sobrepasa al PIB de Estados Unidos debido a que esta industria tiene a crecer alrededor de un 2% cada año, lo que hace que las empresas realicen reinversiones año a año (portal T. , s.f.).

En el gráfico observamos que la industria de alimentos procesados tiene un alto gasto de consumidores en los dos últimos trimestres del año 2018 por lo que crece en un 6%. La proyección indica que existe un crecimiento acelerado por una demanda poblacional en busca de productos orgánicos, con certificaciones y artesanal. Esto favorece la inclinación hacia una inversión en este tipo de proyecto por su dinámica rentabilidad.

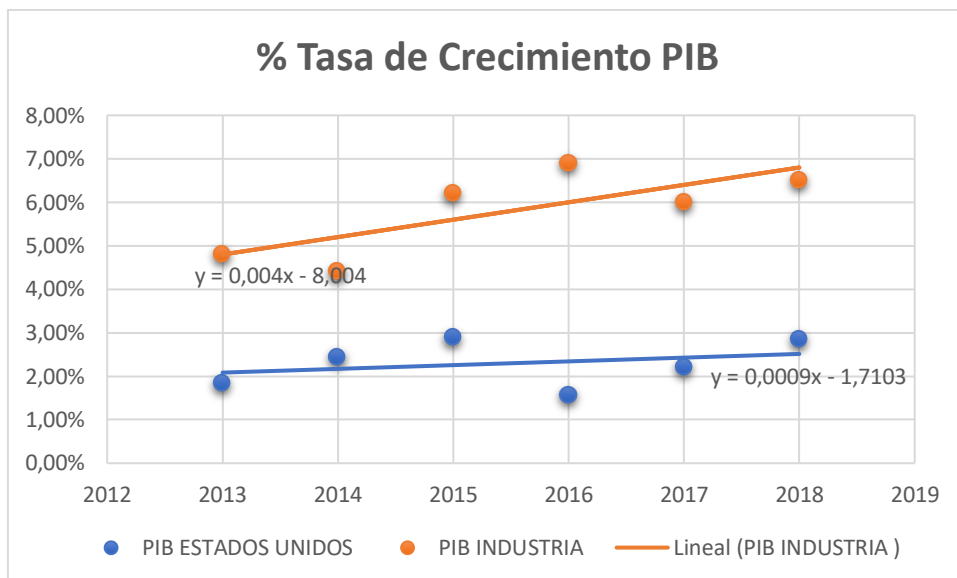


Figura No 2: Tasas de crecimiento del PIB USA vs. Industria (%)

A diciembre del 2018

Tomado de: United Nations y Banco Mundial.

La ciudad de Miami tiene un PIB per cápita de \$40.160 dólares, el tamaño de su economía ocupa el puesto 18 comparado a nivel de países como Turquía o países bajos, mantiene amplias conexiones económicas con Europa y Latinoamérica, es la segunda ciudad con mayor aporte de PIB (ICEX, 2018). Es favorable para establecer relaciones comerciales en una ciudad que tiene un alto poder adquisitivo y nivel de consumo ajustado a lo que propone este plan de negocios.

### **Balanza Comercial – Oportunidad**

La balanza comercial de Estados Unidos ha sido deficitaria por muchos años, para mayo del 2018, las exportaciones estadounidenses sumaron un total de 215.328 millones de dólares, un 11,7% más que un año antes, mientras que las importaciones de la primera economía mundial aumentaron un 8,3% interanual, hasta 258.381 millones de dólares. Miami ha tenido un bajo desempeño en las exportaciones reducida a un 20% (Economista, 2018). Es ventajoso porque involucra mayores importaciones por parte de Estados Unidos a mercados internacionales.



### Importación de aderezos subpartida (2103909000) – Amenaza

Estados Unidos tiene un consumo activo de salsas y aderezos, por ello países como México y Canadá aprovechan acuerdos comerciales. En el gráfico se evidencia el incremento de las importaciones de Estados Unidos alcanzando \$1.079.771 dólares referente al resto del mundo en el año 2018. El factor que influye es la cantidad de hispanos que consumen este tipo de productos de sus países de origen por la mezcla de sabores exóticos (ITC, Trade map, 2018). Esto es una amenaza debido a que Ecuador no cuenta un TLC y el volumen de las exportaciones de países como México y Canadá son superiores al de Ecuador.

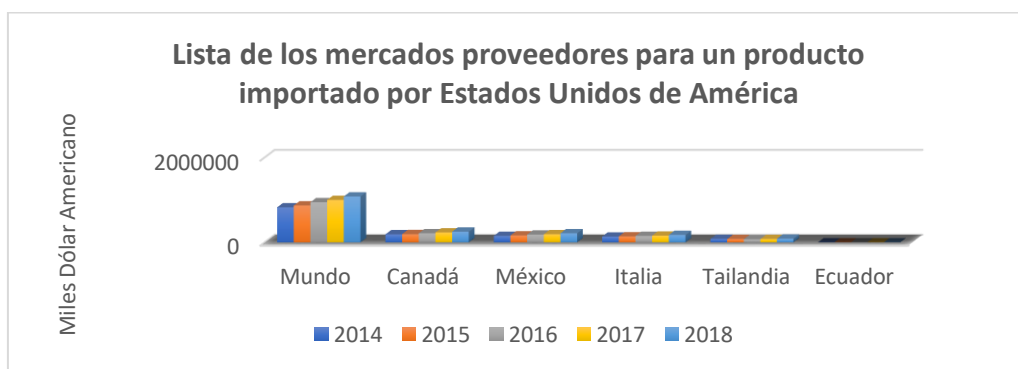


Figura No 3: Número de importaciones de Estados Unidos  
A enero del 2018.

Tomado de: Trade Map ITC.

### Social

#### Mercado Hispano – Oportunidad

En la ciudad de Miami existen 6,1 millones de personas donde el 68,60% de sus habitantes son de origen hispano. De esto se estima que el 25% de los latinos son propietarios de negocios propios. En términos culturales la ciudad de Miami es idóneo para vivir, el manejo del español es indispensable en el ámbito educativo, laboral y de emprendimiento donde las discriminaciones raciales no son evidentes como en otras ciudades de Estados Unidos. Los latinos mantienen la idiosincrasia de sus raíces en el estilo de vida que tienen por lo que se sigue considerando a Miami como una ciudad atractiva por la diversidad cultural (CET, 2017).

Las personas hispanas comparadas con otros habitantes estadounidenses gastan más de sus ingresos en rubros de vestuario, servicios, alimentos frescos y salud. El 58% de las personas latinas realizan compras directas, ya que prefiere tener un contacto real con los artículos antes de adquirirlos (legisComex, 2018).

Los estadounidenses compraron 21,6 millones en la categoría de salsas y aderezos en el 2015, para el 2020 se prevé que las ventas alcancen 22,4 millones de dólares, su decisión es influenciada por la cultura hispana, también el consumo de productos novedosos capta mejor la atención de este tipo de consumidores (Euromonitor, 2016).

Adicional el ingreso por hogar en Miami es de \$49930 dólares anual para una familia hispana, de esto destinan el 11,40% para la industria alimenticia (Census, American Fan Finder, 2017).

El sector de la industria de aderezos crece un 2% cada año, su estado actual es del 4%, la participación de importaciones para la subpartida 21.03.03.90 es del 70,76% en el mercado estadounidense. En Miami hay una creciente demanda de salsas preparadas y aderezos que contengan hierbas y especias, salsas para pasta, aderezos para ensaladas y salsas picantes, por ello el estado de Miami importa un 2,61% este tipo de productos (Amaluisa, 2016).

## **Tecnológico**

### **Preparación del producto – Amenaza**

Un aderezo tiene pasos simplificados a nivel industrial, los sistemas de dosificación y emulsificación logran una mezcla adecuada, este contiene pruebas que miden el nivel de acuosidad y temperatura en muchos casos se añade EDTA, que actúa como un inhibidor a acciones de iones metálicos. El envasado con gases inertes da durabilidad al producto (Agroindustria, 2018). Esto nos permite evaluar la facilidad que tienen las empresas extranjeras al procesar productos con maquinaria adecuada que disminuye el tiempo de preparación por lo que inicialmente parece una desventaja para el proyecto.

### **Conclusión Pest – Estados Unidos**

Estados Unidos tiene un mercado cautivo en la industria de aderezos o salsas, provenientes de empresas multinacionales, además países como México, Canadá o China que exportan una cantidad masiva de ellas año tras año. La tendencia de consumo es en base a rasgos culturales de cada país, los hispanos consideran las salsas artesanales como un producto de valor nutricional y llaman la atención del consumidor en la variedad de sabores artesanales que se ofertan.

### **2.2.3 Análisis de la industria (Porter)**

El nivel de competencia que está dentro de la industria y logra determina la inserción de una estrategia de negocio. El análisis se presenta en impactos de baja ■, media ■, alta ■.

#### **Amenaza de los nuevos competidores ■**

En economías de escala por el lado de la oferta tenemos empresas reconocidas que han logrado establecerse en poco tiempo como Tripe y Hope Foods debido a la diversidad de sabores y combinaciones en sus salsas, estas empresas copian modelos de negocios de empresas como Unilever, Kraft Heinz (Ocx, 2018). Sus economías tienen bajos costos y una producción a escala lo cual permite que nuevas empresas puedan incursionar si tiene una oferta de productos variables. Sin embargo, el no contar una infraestructura de producción masiva puede ser una desventaja de costes para un competidor nuevo.

Los beneficios de escala por el lado de la demanda es presenciado en esta industria por una red de socios comerciales potenciales, por ejemplo, en el 2015 Kraft Foods and Heinz se unieron para revitalizar la gama de productos que tienen, reduciendo precios y entrada de nuevas empresas, beneficiándose de que su demanda prefiera adquirir sus productos antes que el de la competencia (Reuters, 2019).

Existen marcas como Mc Cormick, empresa líder mundial en la comercialización de salsas y condimentos con fuertes flujos de caja operacional, mismo que fue impulsado por un mayor ingreso operacional e iniciativas continuas de capital de trabajo. Los costos fueron reducidos gracias al programa CCI y esto incrementó sus ventas hasta en un 3% en el segundo trimestre del 2019 (Cormick, 2019). En esta industria el capital requiere reinversiones anuales para lograr competir

porque lo que la barrera es alta si no se proyecta una capital de trabajo real según el crecimiento de la industria, incluso contemplando gastos irrecuperables.

Las ventajas de empresas establecidas independientemente de su tamaño provienen de una localización geográfica favorable en la industria de conservas, países como Canadá y México tienen una ventaja por cercanía incrementando sus exportaciones desde un 4.3% y 9.2%, la participación de mercado de estos países es del 43.90% en salsas tradicionales demostrando una producción eficiente para el mercado norteamericano (Ocex, 2018). Lo mismo ocurre en los canales de distribución las tiendas minoristas son valorados por el consumidor estadounidense como Whole Foods, Seven Eleven o Trader Joe's y Gelsons para el consumo de salsas y aderezos están representados un acceso igualitario en el tipo de canal de distribución que se utilice para trabajar (Ocex, 2018).

#### **Poder de negociación de los proveedores** ■

Ecuador cuenta con productores certificados del cantón Mejía y Pichincha, 650 son los proveedores calificados por el MAGAP de la provincia quienes facilitan la recolección y la entrega del mortiño así como de la albahaca (Mejía, 2019).

Las organizaciones están conformadas por 46 socios y son los encargados de cosechar el mortiño en cajones de 25 libras en los páramos del cantón Sigchos (Líderes, 2018). En el proyecto existe una oportunidad notable al contar con 650 proveedores de diferentes cantones para la recolección del mortiño, la cantidad de proveedores es bastante amplia lo que permite tener un alto poder de negociación para el comprador. Por lo general son dependientes fuertemente del sector por lo que conformar comunidades productoras que dan precios accesibles de venta a compradores mayoristas. Sin embargo, la amenaza de integrarse hacia delante tiene un impacto medio debido a que actualmente se forman organizaciones comunitarias para emprender en el procesamiento del mortiño como el vino, gracias al microcrédito para pequeñas empresas y con esto logran reinvertir en maquinaria lo que puede afectar nuestro modelo de negocio si este plagiado por los productores al conocer la rentabilidad del producto (Líderes, 2018).

### **Poder de negociación del cliente** ■

En la ciudad de Miami existe un 68% de personas latinas que consumen regularmente salsas y aderezos un 11,30% dentro de la categoría de alimentos procesados, lo cual que formen parte de clientes importantes para la industria de salsas y aderezos (Census, BUREA, 2018).

El costo de los insumos para la producción tiene poca importancia ya que los costos del mortiño y la albahaca oscilan entre \$10,00 y \$12,00 por kilo (Tierra, 2018). Por lo cual se torna positivo que el costo de este fruto y especias sean económicas. El grado de estandarización del producto es bastante regular, siendo favorable para el sector. Los proveedores minoristas en Estados Unidos tienen un alto poder de negociación. Solicitan información clara del vendedor que intenta comercializar el producto en las diferentes tiendas, los tiempos de entrega son más cortos y establecer la negociación es más fácil ya que puede ser vía internet (Minoristas, 2017). En lo que es amenaza de integrarse hacia adelante no contamos con información.

Finalmente, en lo que es acción del cliente sobre la empresa notamos que el cliente toma en cuenta los altos estándares de sanidad e inocuidad, el consumidor estadounidense se muestra muy abierto a adquirir productos extranjeros, en Florida existen tiendas como Seven Eleven, Tropicana Market, Flea Market, para la compra de productos extranjeros del sector alimenticio. Los consumidores prefieren que el producto sea saludable y ecológico (Portal S. T., World Bank , 2015).El poder de negociación de los clientes tiene un impacto bajo debido a que el aderezo que venderemos usará parte de las características deseadas por el cliente en cuanto a bondades del producto y accesibilidad de precio.

### **Rivalidad entre los competidores** ■

Los competidores internacionales posicionados en el mercado estadounidense son H.J.Heinz, Kikkoman, Mc Cormik, PepsiCo, The Clorox, Unilever Group, provenientes de empresas multinacionales. También empresas extranjeras como Zaaschilas, Terrafertil, los Andes u Ole exportan a Estados Unidos aderezos y salas. Los recursos tecnológicos de estas empresas son superiores

ya que año a año realizan constantes investigaciones en tecnología agroalimentaria lo que tiene un alto impacto en el proyecto (Euromonitor, 2016).

En capacidades similares notamos que en Ecuador existen 15 empresas constituidas como compañías limitadas, que se comercializan bajo la subpartida C1079.31, estas 9 empresas están activas, 1 de ellas realiza comercializaciones nacionales e internacionales de aderezos no tradicionales (Supercias, 2019).

La tasa de crecimiento de la industria es del 2% cada año y se estima un crecimiento del 4% al 6% para empresas establecidas en el mercado para el 2020, dejando como pauta que la tasa de crecimiento es acelerada (Ecuador P. , 2018). Los competidores aplican estrategias similares al usar redes sociales o patrocinio a productos por medio de influencers permitiéndoles tener mayor participación de mercado. Los costos de almacenamiento no generan mayor problema porque las empresas multinacionales tienen sus propios centros de acopio, al ser empresas grandes tienen estos depósitos.

Por último, un punto importante son la barrera de salida en sentido emocional ya que los estadounidenses se sienten atraídos a sus marcas favoritas de empresas de trayectoria a diferencia de los latinos que buscan ajustarse a categorías económicas, esto tiene un impacto bajo en barreras emocionales (Portal T. , s.f.).

#### **Amenaza productos sustitutos** ■

El principal sustituto del aderezo son las salsas, usados más en ensaladas o carnes. Las salsas de tomate, soya, mostaza, salsa picante, BBQ, bechamel y holandesa (Euromonitor, 2016). La disponibilidad de sustitutos cercanos es amplia, pero tiene un impacto medio por lo que los precios son altos aun cuando no son productos artesanales. Los precios van desde \$9,00 a \$74,00 por un contenido de 260 ml a 375 ml. El precio de estos sustitutos es relativamente alto por lo que el sector es atractivo y midiendo la relación precio / calidad nuestro aderezo tiene un precio bajo y una buena calidad (Walmart, s.f.). El coste de cambio de distribuidor es alto para un exportador debido a que las firmas estadounidenses hacen un contrato para un año, exigen requisitos de cumplir normas de etiquetados, volúmenes, empaque, calidad, certificaciones y por último que sea innovador, se debe contar con un código de barras y capacidad de distribución y pueda solventar 30 días de crédito del pago (Expansión, 2017).

Es medio el impacto cuando son productos sustitutos, pero en el cambio de distribuidor si afecta porque se pierde tener estabilidad a largo plazo con el cambio de un distribuidor de uno a otro.

### **Conclusiones Porter**

La amenaza de nuevos competidores es alta para el proyecto ya que existen barreras de entrada en economías a escala, acceso a canales de distribución, beneficios a escala por el lado de la demanda y localización geográfica de países cercanos a Estados Unidos. Los proveedores a nivel nacional tienen un bajo impacto por la gran cantidad de productores, por lo que hay facilidad para negociar con ellos. En cambio, el poder de negociación con los clientes es medio ante la existencia de muchos competidores y productos sustitutos. La rivalidad entre competidores es alta por marcas posicionadas, ya que están en la mente del consumidor, quienes fabrican una gran cantidad de productos sustitutos que causan un impacto medio para nuestro aderezo.

#### **2.2.4 Conclusiones del análisis de entornos**

Ecuador se beneficia del SGP en un ahorro de 18 millones de dólares al no pagar aranceles para ciertos productos, lo que permite que la oferta exportable de productos ecuatorianos crezca en el mercado estadounidense.

El 68,60% de los consumidores hispanos que residen en Miami prefieren aderezos o salsas que se enfoquen a las tendencias de productos más naturales, novedosos y diferenciados del resto.

La subpartida 21030390 (aderezos) tiene 0% de arancel por el acuerdo SGP y tiene crecimientos leves por año, concordando con el crecimiento de importaciones para Estados Unidos de este producto en más de un millón de dólares.

Una oportunidad también es las políticas gubernamentales de Ecuador en materia de agricultura y producción, al impartir capacitaciones que ayuden al agricultor para mejorar su mano de obra calificada.

Las barreras de entrada son altas para nuevos competidores debido a los costos de inversión, economías a escala de empresas nuevas y multinacionales establecidas, también la fusión de empresas fuertes para captar mayor mercado.

Una amenaza fuerte es el posicionamiento de 8 marcas de aderezos que son reconocidas por el consumidor con una trayectoria amplia en el mercado que apela a las barreras de salida en sentido emocional.

La alta competitividad de países que mantienen un TLC favorece aún más su comercio al tener 0% de aranceles para el ingreso de la subpartida al país extranjero, así como la importación de tecnología e insumos.

Las salsas son el principal sustituto de los aderezos, mismos que son fáciles de adquirir en supermercados a precios módicos para el consumo de comida rápida.

La tecnología agroalimentaria es más simplificada en otros países, por la alta inversión en maquinaria y desarrollo de procesos más productivos. Todas estas conclusiones están concatenadas en la matriz EFE en el anexo 1.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Justificación de la investigación**

Parte del proceso de investigación es considerar las tendencias alimenticias del mercado estadounidense, muchos se apegan a mejorar sus hábitos alimenticios con el consumo de productos saludables, por ello el instituto Tecnológico de alimentos en Chicago analizó el comportamiento de los consumidores, estos revelaron que el 67% de la población disfruta de platos sureños o barbacoas, al 47% les gusta evitar los sabores artificiales y al 43% los colorantes. En su mayoría prefieren optar por productos con ingredientes naturales y que tengan un aporte nutricional significativo.

La investigación de mercados busca enfocarse en conocer los gustos de las personas al comprar un aderezo de mortitño con Albahaca que puedan hacer uso en sus comidas como carnes o ensaladas y que vivan en la ciudad de Miami. Por ello se usará herramientas cualitativas a través de entrevistas a expertos y



a posibles clientes. Adicional se obtendrá información cuantitativa a partir de 10 encuestas realizadas a personas residentes en la ciudad de Miami.

### **3.1.1 Problema de investigación**

El problema para esta investigación es si: ¿Es posible que los consumidores estadounidenses de la ciudad de Miami, estén dispuestos a adquirir un aderezo de albahaca con mortíño y que precio pagarían por el mismo?

### **3.1.2 Objetivos de la investigación**

Objetivo general: Determinar la aceptación de un aderezo y su oportunidad de negocio realizado a base mortíño o arándanos como es conocido también, con albahaca.

### **3.1.3 Objetivos específicos**

- Identificar si los consumidores de la ciudad de Miami están dispuestos a comprar un aderezo de mortíño con albahaca.
- Determinar el precio justo del producto a través de las encuestas y entrevistas.
- Evaluar el mejor medio de publicidad de preferencia de los consumidores.
- Determinar el mejor canal de distribución para la entrega del producto al consumidor.

### **3.1.3 Hipótesis General de la Investigación**

Ho (hipótesis nula): En función a los beneficios del mortíño y la albahaca utilizados en un aderezo se establece que por lo menos el 50% de las personas lo consumirían.

Ha (hipótesis alternativa): En función a los beneficios del mortíño y la albahaca utilizados en un aderezo se establece que menos del 50% de las personas lo consumirían.

### **3.1.4 Segmentación de clientes**

Hombre y mujeres entre 16 - 58 años residentes en la ciudad de Miami, de orígenes de países latinoamericanos, con un nivel económico medio que tienden a consumir productos con ingredientes naturales.

### 3.1.5 Metodología de investigación

La metodología de investigación utilizada es cualitativa por medio de entrevistas a expertos, quienes son empresarios ubicados en la industria alimenticia y a posibles clientes que viven en Miami. En cuanto a la investigación cuantitativa se efectuó por encuestas a personas residentes en la misma ciudad.

### 3.1.6 Resultados de la investigación cualitativa

#### Resultados de entrevista a expertos

**Nombre:** Daniel Chamorro

**Perfil:** Gerente General de “Chios Burger” una empresa de fast food y eventos corporativos. Es ingeniero administración de empresas. Actualmente su empresa está 9 años en el mercado, mantienen 2 sucursales en Quito.

**Fecha de entrevista:** 20/01/2019

**Aporte relevante:** Daniel considera que la exportación de un producto alimenticio innovador es importante para cautivar un mercado internacional. Dentro de su empresa desarrollan salsas artesanales que usan comúnmente en la preparación de los distintos platos gourmet para sus eventos. El considera que la creación de un aderezo de mortitño con albahaca es viable como proyecto para dos grupos estratégicos en el mercado.

El primero es los restaurantes que expenden comidas gourmet, considerando que los dueños pueden ser mis intermediarios o distribuidores relevantes a la hora de exponer mi producto a ese mercado. El segundo es el consumidor final que puede encontrar el producto en supermercados. Los principales competidores en Estados Unidos son empresas multinacionales que venden las mismas salsas usuales como de tomate, ranchera o vinagreta.

También opina que la aceptación del producto sería buena en Estados Unidos en fechas especiales más que por un target específico, como el consumidor usa frecuentemente salsas en platos que involucren carnes, ahora si se comienza a explorar el tema de los aderezos, añadió que sería factible crear diferentes líneas de aderezos usando especies muy ricas en nuestro país, como mortitño con

laurel, naranjilla o ishpingo. La publicidad que sugiere es por recetas de comida que vayan dentro del etiquetado o muestras del producto. Un precio adecuado puede ser de \$5,50 dólares. Dentro de sus sugerencias esta la diversificación del aderezo.

**Nombre:** Vivike Ramírez

**Perfil:** Ingeniera agroindustrial trabaja para la empresa Pure Water,- Tesalia cbc, su área es certificar el producto antes de salir de operación al mercado.

**Fecha de entrevista:** 04/01/2019

**Aporte relevante:** La Ingeniera explicó en la entrevista que la exportación de un aderezo de mortiño con albahaca es un producto nuevo en el estado de Florida, su respuesta la basa en las propiedades que tiene al ser un antioxidante natural, renueva nuestras células y ayuda a los distintos sistemas del cuerpo humano.

Para ella en Estados Unidos piensa que la aceptación del producto depende del grado de innovación, como también del valor nutricional. Un punto a favor, es que la mayoría de nuestros emigrantes radicados en Florida son de Latinoamérica y no tienen desconocimientos sobre el mortiño o albahaca ya que es típico que los usemos en la preparación de comidas refiriéndose más por la albahaca. A diferencia de nativos que sí podrían tener un grado de desconocimiento.

La distribución del producto la enfoca a través de las ferias de emprendimiento dadas por la embajada de los Estados Unidos, para esto se requiere tener la visa vigente y argumenta que una de las más importantes es Americas Food and Beverage Show.

Los supermercados es otro canal de distribución eficaz donde las degustaciones del producto es la mejor forma de ofrecerlo al público. También recalco que la demanda es cubierta si hay procesos de exportación continuos. Recomendó construir alianzas con cadenas de restaurantes de estilo gourmet.

En cuanto al target adecuado piensa que las amas de casa serían las más interesadas ya que evalúan el contenido nutricional. En cuanto a los permisos

para la exportación del producto menciono que primero debe tener un registro sanitario, un BMP, normas ISO y un permiso de etiquetado del a FDA.

### **Resultados de entrevista a clientes**

**Nombre:** Sonia Orellana

**Perfil:** Gerente General en Mágica Touch, ciudad de Miami, es una empresa dedicada a la decoración de eventos corporativos, su empresa lleva 10 años en el mercado.

**Fecha de entrevista:** 01/10/2019

**Aporte relevante:** Ella considera que el aderezo de mortitño con albahaca es atractivo ya que el producto no hay en Estados Unidos y si es orgánico podría consumirlo más. Por lo general consume aderezos como BBQ o la Ranch que es los que conoce de marcas propias de Estados Unidos, una de esas marcas conocida por ella es McCormick.

Este tipo de productos los consume más fechas especiales una de ellas es la navidad ya que es donde logran reunirse con su familia. Cuando adquiere un aderezo se fija más en el valor nutricional que en si el aspecto del producto. Por lo general compra aderezos en supermercados, la publicidad de aderezos ha visto por medio de televisión e internet, por ello prefiere recibir boletines o conocer los beneficios de mi producto por redes sociales.

Algo que le llame la atención es las promociones es algo que motivaría su decisión de compra, por lo general paga entre \$5,00 en aderezos que no son orgánicos, si este fuese de esa categoría podría pagar un precio mayor.

**Nombre:** Lenin Lucero

**Perfil:** Chef pastelero del Hotel NickVoker, ciudad de South Miami, estos 5 años en el cargo de distribución en el hotel y maneja servicios de catering.

**Fecha de entrevista:** 20/01/19

**Aporte relevante:** Lenin menciona que el mercado norteamericano es muy amplio y exigente, en cuanto a gustos o sabores considera que cada habitante

tiene un historial de comidas desde su lugar de nacimiento, esto es útil para vender un producto innovador, pero garantizado en normas de cumplimiento de requisitos dadas por los Estados Unidos.

Considera que el mercado americano anglosajón es ideal para este tipo de aderezos, ya que buscan alimentarse con productos artesanales. Él tiene tendencia hacia salsas semipicantes en especial de marcas Orientales como Sriracha de origen vietnamita y por lo general es la que compran en su lugar de trabajo. La frecuencia de consumo es una vez por semana en su casa.

Para él un buen producto tiene buenas recomendaciones, por lo que sugiere que la presentación y el sabor son indispensables. Añade que hacer degustaciones en supermercados o lugares de consumo masivo, es la mejor forma de vender el producto hacia el consumidor final.

Las redes sociales es el mejor medio de publicidad, tomando en cuenta evitar la publicidad engañosa. Recomienda hacer una campaña publicitaria real en la cual se exponga los beneficios del producto. El precio justo puede ser \$5,75 cuando el tamaño es de 450 gramos. En el tema para vender a distribuidores de restaurantes u hoteles precisa que el tamaño del producto no necesariamente debe cambiar ya que es un producto masivo y suele comprarse mensualmente.

### 3.1.7 Resultados de la investigación cuantitativo

Se realizó encuestas a 10 personas que viven en los alrededores y en la ciudad de Miami, con edades de 16 a 58 años, algunos son empleados bajo relación de dependencia en empresas, estudiantes y personas con negocio propio. De esto se dio varias opciones a escoger y se determinó que:

Tabla No 2: Correlación entre variables

Factor	Correlación	Caracterización	Resultado
Producto	-0,280	Débil	más de dos veces a la semana
Canal de distribución	0,456	Moderado	Mini markets
Precio adecuado	-0,395	Moderado	\$4,50 -\$5,50
Promoción	-0,408	Moderado	Redes Sociales - Recetas

El 90% de los encuestados dijo que consumen aderezos regularmente, las personas que perciben ingresos de \$750 a \$2500 dólares consumen más de 2 veces a la semana. Los sabores más apetecidos son en un 80% semi picantes, un 60% prefieren agrdulces. De esto el 90% considera que el sabor debe ser clave y a la vez un 50% da importancia a el valor nutricional.

El análisis indica que el 90% los encuestados si estarían dispuesto a consumir un aderezo de mortiño con Albahaca que responde la hipótesis nula sobre la aceptación de este producto en la ciudad de Miami, las personas que pasan 8 horas ocupadas en actividades extracurriculares tienden a consumir más aderezos en sus comidas. Se puede revisar en el anexo 2 los resultados de las correlaciones.

El 50% de los encuestados prefiere adquirir estos productos en mini markets y un 30% prefieren en por restaurantes.

Adicional el 60% de los encuestados prefieren consumir aderezos en cenas con amigos y en épocas festivas como Navidad. También se evaluó que la decisión de compra estaría motivada por muestras gratis en comidas en un 30% y un 40% prefiere ver descuentos directamente en el producto.

El 50% de los encuestados le gustaría conocer los atributos del aderezo por recetas de comida mientras que el otro 50% desea recibir por redes sociales.

### **3.1.8 Resultados de la investigación**

Las encuestas determinaron que los empleados dependientes y estudiantes consumirían como promedio más de dos veces a la semana representando el 80% mientras el 20% prefiere hacerlo de manera ocasional en el mes.

La investigación determinó que el 50% de las personas que tienen un consumo de más de dos veces a la semana prefiere adquirir el producto en mini markets, mientras el otro 30% opta por comprarlo en cadenas de restaurantes donde puedan degustar el producto.

El medio de comunicación para recibir información sobre las propiedades del aderezo y modo de uso es por recetas de comidas en un 40% para el género masculino mientras que las mujeres se inclinan en un 30% por redes sociales.

Los resultados de las encuestas indicaron que los jóvenes consumen aderezos en cualquier tipo de festejo. En cambio, las personas de 50 años de edad, prefieren en cumpleaños.

El 40% de los encuestados se sentirían motivados a consumir el aderezo si obtienen descuentos y un 30% prefieren muestras gratis en comidas en supermercados para poder comprar el producto.

El precio obtenido por el modelo Van Westendorp es similar al precio justo dado por el 50% de los encuestados que es de \$4,75 dólares.

### **Comportamiento de compra del cliente**

En base a la investigación cualitativa dada por nuestros expertos, así como la información cuantitativa de clientes es fundamental fijarse en las bondades del producto, así como el color, textura y valor nutricional para preparar platos con sabores diferentes en corto tiempo. Una forma novedosa de exponer nuestro producto es con recetarios de comida o redes sociales. Adicional el consumidor verifica el contenido saludable de sus alimentos. Por último, la demanda de consumo se inclina hacia los sabores intensos de hierbas y especias localmente conocidas por las culturas hispanas y orientales, porque es una forma de mantener sus raíces culinarias. La mayoría de los consumidores en Miami prefiere adquirir este tipo de productos en supermercados o tiendas pequeñas.

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Tomando en cuenta el análisis de entornos (PEST), Porter, entorno (EFE), así como entrevista a expertos y clientes se determinó lo siguiente:

Las políticas comerciales han abierto nuevamente una puerta para Ecuador y Estados Unidos con la renovación del SGP hasta el año 2020, beneficiando la subpartidas 21030390 (aderezos) al tener un arancel del 0%.

Estados Unidos importó alrededor de un millón de dólares en aderezos para el 2018, de los cuales Ecuador ocupó un 0,05% en las importaciones de Estados Unidos para salsas y aderezos.

Anteriormente, Ecuador exportó 253 mil dólares en salsas y aderezos en el año 2016, mostró un crecimiento del 73% respecto al año 2015. Sin embargo, para el año 2018 la oferta exportable creció en 1,93% respecto a los años anteriores. Esto sirve para seguir estimulando el crecimiento de las exportaciones de la subpartidas 21030390. Existen 9 empresas ecuatorianas dedicadas a la industria de aderezos realizando ventas a nivel nacional y solo hay una empresa con internacionalización.

Un punto positivo es hacer un contraste del PIB de Estados Unidos vs el PIB de la industria de aderezos y salsas en donde se ve que este tiene un crecimiento del 2% por año, su estado actual es del 4%, esto es favorecedor ya que una tendencia creciente ayuda a ver la rentabilidad del sector e incentiva a nuevos competidores a ingresar a la industria.

Miami es uno de los destinos más preciados en el estado de Florida, esto no es solo por los hispanohablantes o estadounidense, en realidad es porque la masa poblacional establecida en Miami proviene de muchos países de todo el mundo. Existen sectores rentables, uno de ellos es la gastronomía donde el consumidor adquiere productos variados y exóticos (Polo, 2018).

Los datos estadísticos revelan un amplio porcentaje de latinos en Miami existe 6.1 millones de eso el 68.60% son latinos lo que da de manera preliminar un mercado objetivo de 4.120.116 millones si tomamos en cuenta el porcentaje dado por el Instituto de Censos de los Estados Unidos (Census, BUREA, 2018). Aun cuando esto no es el mercado objetivo nos da una señal favorable sobre la cantidad de personas que podrían interesarse en consumidor productos basados en las actuales tendencias.

Analizar la cantidad de consumidores de la ciudad de Miami nos permite tener una visión clara de a quienes vamos a ofrecer nuestro producto, conocemos por información secundaria como la expuesta por Euromonitor de Estados Unidos



que los productos son seleccionados por el consumidor si cumple características como el no tener colorantes y sabores artificiales van desacelerándose debido a que el consumo de latinos al igual que estadounidenses actualmente se inclina a productos que tenga valor agregado, que generan una experiencia en salud y que sea lo más natural posible (Euromonitor, 2016).

El modelo de Porter arrojó información como el que la rivalidad de los competidores existente dentro del mercado estadounidense es alta por empresas multinacionales ya establecidas que venden salsas a un costo menor. Dentro del mercado ecuatoriano la rivalidad no es muy competitiva ya que existe una sola compañía que tiene una internacionalización de aderezos, por lo que la amenaza de nuevos competidores es media, esto favorece el proyecto para poder impulsar más variedad de productos bajo esta subpartida 21030390.

La negociación con los clientes tiene un impacto medio, evaluando la facilidad que tiene el cliente para adquirir los productos en las tiendas de su preferencia en las cuales existe sustitutos directos como las salsas, siendo alta la cantidad de productos sustitutos. Sin embargo, la mayoría de estos productos contiene grasas, transgénicos o son artificiales en color y sabor, convirtiéndose en una ventaja para la comercialización de productos apegados a las necesidades actuales de los consumidores sin saborizantes o ingredientes artificiales como lo es el aderezo de mortuño con albahaca.

Una acotación importante tiene que ver con la entrada de nuevos competidores en la industria de alimentos procesados en Estados Unidos, este tiene un fuerte impacto para quienes buscan ganar un espacio en este mercado competitivo por empresas multinacionales desarrolladas en el área de conservas y salsas. Las reinversiones, economías a escala y beneficios a escala por el lado de la demanda afectan como barrera de entrada al proyecto.

La investigación cualitativa es útil en esta investigación de mercados ya que proporcionó información relevante sobre el aderezo, entre eso uno de nuestros expertos considero que el explotar el campo de aderezos es viable ya que existen pocas y no son artesanales, algo que es solicitado por los consumidores dentro de sus preferencias. La recomendación de crear líneas de aderezos variadas es sabores y especias es favorable ya que el consumidor puede disfrutar del producto en diferentes tipos de comidas. El uso de especias nativas o la combinación de frutos que dan sabores diferentes es atractivo y llama la atención de los consumidores.

La presentación del producto y el sabor son decisivos a la hora de comprar un aderezo. Ambos expertos coincidieron que pueden existir dos formas de distribución, una es por medio de supermercados o ferias y la segunda por las alianzas estratégicas que pueda formarse con los restaurantes que vendan comidas con estilos gourmet. Parte de las respuestas de nuestros expertos coinciden con la investigación cuantitativa al decidir los encuestados que comprarían el producto en restaurantes y mini markets.

Uno de nuestros expertos considera que una forma de publicidad del producto es usando las degustaciones en lugares de consumo masivo ya que esto genera un marketing boca a boca. Esto coincide con las entrevistas realizadas a nuestros clientes que prefieren probar el producto y adquirirlo por supermercados.

La investigación cuantitativa aporta en que las personas que tienen actividades regulares de 8 horas al día, prefieren consumirlo de forma diaria. A diferencia de personas que trabajan de forma parcial que lo consumirían una vez por semana, como también quienes poseen un negocio propio consideran consumirlo una o dos veces por mes. Las encuestas también revelaron que las recetas de comidas son atractivas sobre la publicidad del producto para hombres, mientras que para las mujeres son las redes sociales. Las personas prefieren enterarse de las propiedades y beneficios tanto del mortiño como la albahaca por medios que faciliten su obtención.

Al establecer los precios hubo diversas respuestas sobre el un valor económico que debe tener el producto, si este cumple con características de ser artesanal y no tener un contenido artificial en su preparación, el público estaría dispuesto a pagar \$5,50 dólares. Sin embargo, si ajustamos el valor al modelo Van Westendorp el precio ideal es de \$4,75 dólares. La población objetivo es 283.714 personas en la ciudad de Miami que residen de forma permanente.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Estrategia general de marketing**

El presente proyecto describirá las estrategias generales de marketing, así como su estrategia de internacionalización que será usado para la matriz de producción y exportación de un aderezo de mortño con albahaca.

**Estrategia de segmentación indiferenciada:** Para el proyecto se trabajará con esta estrategia ya que involucra apegarse a las tendencias actuales basadas en las necesidades o deseos de los consumidores. Esta estrategia plantea seleccionar un segmento de mercado y aplicar una misma oferta (Lambin, 2009).

El análisis de cuantitativo determinó que las personas que trabajan de forma dependiente para una empresa o son estudiantes tienen una mayor frecuencia del consumo de aderezos, por lo que nuestro proyecto se enfoca en personas latinas que tienen conocimiento sobre los ingredientes que conlleva el aderezo y su interés por consumir productos artesanales. Esto se va aplicar al mercado meta de 283.714 personas.

**Estrategia de internacionalización:** Se basa en el desarrollo de una estrategia de desarrollo internacional sea para aumentar mercado potencial o extender el ciclo de vida del producto. La estrategia a usar es la **exportación directa**, ya que los productos serán elaborados de forma artesanal en Ecuador y tendrá destino final a la ciudad de Miami. Esto permitirá que la empresa logre abrirse paso en un mercado extranjero, siendo una de las formas de desarrollo internacional de una empresa con un compromiso de mediano y largo plazo en un país extranjero (Lambin, 2009).

La segunda etapa del desarrollo internacional es la contractual, que es básicamente establecer relaciones con el importador o distribuidor, mediante contratos a largo plazo, quien puede ser nuestro principal cliente en el país extranjero (Lambin, 2009). Este puede desarrollar la comercialización de nuestro producto en restaurantes o pequeñas tiendas mediante el incoterm CIF por vía marítima, con un régimen aduanero de exportación definitiva por carga consolidada en contenedor de 20 pies.

Existen distribuidores como Seven Eleven, Whole foods market, la Tiendita II o Publix, estas empresas solicitan el 25% de utilidad bruta. Este tipo de empresas requieren que el producto sea innovador, que se cumplan con el contrato, se solicitan que los productos tengan códigos de barras y que se cumpla con el volumen de establecido del contrato.

### 5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo son personas latinas residentes en la ciudad de Miami, el producto se venderá a personas entre 16 a 58 años de edad. A continuación, se presenta la segmentación geográfica, demográfica y psicográfica del producto a comercializar:

Tabla No 3: Segmentación de mercado

Geográfica	Población Total de Miami		6.100.000
	Población del condado de Miami	Mujeres	2.163.438
		Hombres	2.021.161
Demográfica	Género	Hombres y Mujeres	4.184.599
	Edad	%( personas en esas edad)	60%
		16 - 58 años	2.510.760
Psicográfica	Personas entre 16 a 58 años de edad de origen hispano, que gastan su salario en salsas	11,33%	<b>283.714</b>

Tomado de: Oficina del Censo de Estados Unidos (Census, BUREA, 2018)

La población objetivo es de 283.714 personas que estarían dispuestas a consumir el aderezo de mortño con albahaca, tomando en cuenta las encuestas a clientes el 90% si adquiriría un aderezo de mortño con albahaca proyectando una frecuencia de compra bimensual de 1.702.284 al año. Como se mencionó

antes el mercado objetivo tienen una edad entre 16 a 58 años, de género masculino y femenino. Este segmento considera que los productos preparados de manera artesanal e ingredientes naturales son más atractivos para su consumo, a la vez que buscan cuidar su salud y valoran que sean originarios de países hispanos.

### **5.1.2 Propuesta de valor**

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora, la propuesta debe responder dos preguntas para quien y que se va a ofrecer al cliente. El valor agregado que reciba un cliente de un determinado producto hará que sea un consumidor frecuente (Finanzas M. y., 2015).

Es por eso que el aderezo de mortino con albahaca lograra abrir un nuevo mercado como un producto innovador y sano, ya que no existe esta combinación como producto sustituto y ni como producto de marcas internacionales, por ello el consumidor final debe evaluar que el producto tiene contenido nutricional y que su sabor no sea artificial.

En el proyecto se utilizará una estrategia de “más por menos”, evaluando que la competencia mantiene precios superiores a los \$10,00 dólares y nosotros daremos un precio menor, en donde queremos que el consumidor destaque la innovación, responsabilidad social y calidad del producto a un precio accesible.

A continuación, se presenta el modelo Canvas con 8 características claves:

Tabla No 4: Modelo Canvas

<b>Aliados Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con el cliente</b>	<b>Segmentación de Clientes</b>
Productores de la provincia de Pichincha.	Contratación de mujeres con un 40% de discapacidad física.	Elaborar un aderezo de mortiño con albahaca de manera artesanal con un conservante natural como el Ácido benzoico.	Se realizara un seguimiento al cliente, por medio de la información que proporcione en el servicio post venta.	Hombres y mujeres de 16 a 58 años de edad, residentes en el estado de Florida .
Productores capacitados en el manejo de "plagas de enfermedades de frutas tropicales y de especies andinas"	Tomar en cuenta las sugerencias del cliente, para mejorar características del producto.	La oferta laboral es para mujeres con un 40% de discapacidad física, que buscan desarrollar sus habilidades, domiciliadas en Quito y estas generan un sustento económico a sus hogares.	Se ofrecerán descuentos del producto en fechas especiales como festividades o por contestación de encuestas.	Que buscan consumir aderezos con ingredientes naturales, como si fuesen preparados en casa, con poder adquisitivo medio y que deseen mejorar sus hábitos alimenticios.
	Probar la línea de aderezo con otras especies para diversificar el producto.			
Distribuidores de pequeños supermercados como Seven Eleven en primera instancia.	<b>Recursos Clave</b>	Lograr una certificación de BPM.	<b>Canales</b>	
	Adecuar espacio físico para el personal. Capacitar dos veces al año.	Obtener sello de calidad del producto como INEN.	Supermercados pequeños en donde el producto este en percha.	
Alianzas estratégicas con la cámara Artesanal de Pichincha.	Entregar la maquinaria y herramientas de trabajo en buen estado.		Mediante alianzas con cadenas de restaurantes.	
<b>Estructura de Costos</b>			<b>Estructura de Ingresos</b>	
Adquisición del mortiño y la albahaca. Envases, etiquetado del producto y proceso logístico. Arriendo, salarios y servicios básicos			Se percibe el ingreso en base a la venta directa realizada a nuestros distribuidores en Florida.	

### 5.1.3 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento es la capacidad de una empresa que tiene para conservar en la mente del consumidor el producto o servicio ofrecido en base a una investigación cuantitativa y cualitativa previa (Lambin, 2009).

En la diferenciación existen dos maneras de abordar el posicionamiento de valor o precio y ambos son crucialmente dependientes de la calidad. Este enfoque consiste en utilizar una vía de gama alta, que explote la creencia psicológica de que cuanto más caro es, más valioso intrínsecamente debe ser, de esta forma queremos consolidar que el producto es de alta calidad y a buen precio. Esto puede permitir ganar un porcentaje de participación de mercado, planteando en la mente del consumidor que el producto tiene dos ventajas que es la calidad dando beneficio a la salud y un precio accesible (Guettler, s.f.).

La ventaja competitiva basada en la estrategia de diferenciación es ofrecer un producto con un valor agregado, tangible y con una parte emocional.

**Tangible:** Los beneficios que tiene la albahaca como especia reparadora para dolores estomacales, malestar físico o afecciones respiratorias se debe a las propiedades naturales que genera grandes aportes de glúcidos, lo que da energía al ser humano y mitiga dolores físicos musculares y problemas digestivos. En cambio, el mortiño tiene 4 veces más antioxidantes que los arándanos cultivados en estados unidos, su alto contenido en vitaminas y fósforo lo hacen ideal para personas con problemas de memoria e incluso mejora el bienestar físico.

**Emocional:** el producto dará un seguimiento a personas que buscan cambiar sus hábitos alimenticios por productos más saludables, fácil de usar y combinar con otros platos de comida, de esta forma las personas sentirán un verán un efecto en la salud de cada persona al tener más energía y comer más saludable.

**Valor agregado:** El producto también será innovador por ser la mezcla de un fruto exótico con especias reconocidas en la cocina culinaria, dando un sabor agradable. Otro punto es la responsabilidad social y ambiental que va encaminado en este proyecto mediante el uso de las mermas del producto como

abono orgánico y empleo a personas con capacidades especiales. Esto es valorado como filantropía social y se suma a la imagen que proyecta el producto en un stand de venta ya que ofrece valores reales tras su producción (America, 2016).

## 5.2 Mezcla de marketing

### 5.2.1 Producto

“Latin & Roots” ofrece una línea de aderezo compuesto del mortiño o arándano azul como es conocido mezclado con albahaca. El producto tendrá una mezcla particular con sabores exóticos que tendrán un conservante natural que genera durabilidad y que el producto no pierda sus propiedades iniciales traducido en beneficios a la salud con sabores reales.

#### 5.2.1.1 Características y atributos del producto

Los atributos del aderezo son el alto valor nutricional y la reducción de la fatiga muscular y mental. El mortiño es considerado la súper fruta en Latinoamérica por la cantidad de antioxidantes y antocianinas por lo que es usado en tratamiento médicos para enfermedades neurodegenerativas y accidentes cerebro vasculares. La albahaca cumple una función similar al reducir la fatiga y contrarrestar afecciones virales (Noticias, 2009).

Tabla No 5: Ingredientes del producto

COMPOSICION DEL PRODUCTO	
Ingredientes	Porcentajes
Mortiño	25%
Albahaca	20%
Agua	15%
Ácido Benzoico	15%
Yogurt	11%
Miel de caña de azucar	7%
Sal	7%



Tabla No 6: Contenido Nutricional

CONTENIDO NUTRICIONAL 100 gr	
Mortifio	Albahaca
11 (mg) Vitamina C	19.20 (mg) Vitamina C
26 (mg) Calcio	248 (mg) Calcio
2.90 (g) Fibra	1.30 (g) Fibra
0.90 (mg) Hierro	2.00 (mg) Hierro
1.67 (mg) Vitamina A	4.30 Proteína
18.10 Glúcidos	5.20 Glúcidos
75 Energía	42 Energía

Tomado de: Fundación Universitaria Iberoamericana (Funiber, s.f.)

### 5.2.1.2 Branding

El consumidor logrará diferenciar nuestros aderezos de los otros por el uso de ingredientes nativos que se dan en Sudamérica y serán notorio a través de la imagen que se refleje en el etiquetado del producto, logrando una conexión emocional del producto con el cliente.

Nombre de la empresa: Allen S.A.

Nombre de la marca: Latin Roots

Slogan: "made with love from home"



Figura No 4: Logotipo de la marca

### Significado de los componentes y colores del logotipo

Morado: es un color extravagante, provoca sentimientos románticos y nostálgicos (Ondho, 2016).

Blanco: se relaciona con el cuidado de la salud, transmite pureza y bondad.

Verde: Esto se asocia con el medio ambiente y es relajante para vista del ser humano.

Slogan: "made with love from home" esta frase explica como nuestro producto busca una conexión emocional al decir que es hecho con amor, haciendo referencia a que fue preparado de manera casera e incite a su compra.

#### **5.2.1.3 Envase**

El envase del producto será de plástico biodegradable, aunque esto eleve ciertos costos por el tipo de fabricación. Sin embargo, será muy similar en aspecto al de aderezos o salsas que ya circulan en el mercado estadounidense. Se puede revisar un ejemplo del envase en el anexo 3.

#### **5.2.1.4 Empaque**

Primario: El tamaño del envase será de 250 ml. El envase de venta directa al público tendrá dimensiones de 14 cm de alto x 10 cm de diámetro. La tapa será de plástico igualmente.

Secundario: cartón de 35 cm de largo x 25 cm de ancho x 30 cm de alto, que contiene 20 frascos de plástico. Al colocar en el pallet, el primer tendido puede albergar 12 cajas, el segundo tendido 8 cajas en filas de 6 que se alterna de manera consecutiva en un pallet estándar lo que permite tener un resultado final de 60 cajas por pallet.

Terciario: se trabajará con un pallet estándar (1 mt de ancho x 1,20 mt de largo x 1,45 mm de alto), por vía marítima 120 x 100 cm es un pallet establecido en las dimensiones que solicita la aduana en los Estados Unidos (Ecuador P. , 2018).

#### **5.2.1.5 Etiquetado**

La etiqueta debe tener el país de origen, los pesos de cada ingrediente, así como posibles alérgenos al producto. La etiqueta varía en función del tamaño y la forma del envase, esta debe especificar el contenido nutricional e inocuidad.

También se encontrará el nombre comercial, del importador, registro sanitario. Así como datos adicionales instrucción de uso y barra de identificación (U.S., 2010).



Figura 5: Etiquetado

### 5.2.1.6 Soporte

Allen S.A como empresa exportadora ecuatoriana busca conocer sobre las experiencias que han tenido sus clientes al usar los aderezos en diferentes platillos, en ese caso buscamos dar un seguimiento al cliente después de su compra mediante la experiencia que les ha generado el uso de un aderezo de morriño con Albahaca. La página Web de la empresa utilizará el sistema CRM, mismo que estará detallada en la parte inferior del etiquetado del producto en donde se observará opiniones de clientes como distribuidores.

### 5.2.2 Precio

Anteriormente se indicó en base a la información cuantitativa y cualitativa que el precio justo por el consumidor oscilaba los \$5,00 a \$6,50, al desarrollar el modelo Van Westendorph se obtuvo información de que el precio adecuado es \$ 4,75 dólares. En el siguiente gráfico se indica en punto en donde hacen intersección las 4 líneas dando el precio mencionado anteriormente. Se puede revisar la figura No 12: Modelo Van Westendorph anexo 4.

#### 5.2.2.1 Estrategia de Precios

Las estrategias de precios más comunes se basan en la fijación de precios a diferentes niveles: menores, mayores o iguales a los precios de mercado dependiendo de la intención inicial y la imagen que quiera trasladar. Al elegir la

estrategia de precios usamos penetración con precio menor al de productos similares, pero es útil para en lanzamientos de productos nuevos (Galán, 2018).

Lograremos establecer un nivel superior de ventas que supere el punto de equilibrio proyectado, el precio aumentará en base al aumento de la inflación anual.

### 5.2.2.2 Costo del producto

Para establecer una estructura de costo analizamos los insumos principales y la mano de obra que se requiere para cumplir con el procesamiento del aderezo. En esto se agrega los costos logísticos y administrativos para cumplir con la línea de producción y exportación. Se detalla un cuadro a continuación con los gastos de preparación del producto. Los gastos de marketing señalados son mensuales únicamente de redes sociales ya que el rubro se compone más valores. Se observa a continuación el detalle.

Tabla No 7: Costo del producto

<b>Materia de Prima Directa</b>			
<b>Ingredientes</b>	<b>Insumos (unidades gramos /litros )</b>	<b>Costo Unitario de Insumo</b>	<b>Costo total de Insumo</b>
Mortiño	7,000000	\$0,110000	\$ 0,770
Albahaca	2,000000	\$0,050000	\$ 0,100
Yogurt	0,457000	\$0,190000	\$ 0,087
Miel de caña de azúcar	0,153000	\$0,170000	\$ 0,026
ácido benzoico (conservante)	0,153000	\$0,170000	\$ 0,026
<b>Materia Prima Indirecta</b>			
<b>Insumos</b>	<b>Insumos (unidades)</b>	<b>Costo unitario de insumos</b>	<b>Costo Total</b>
Envase de plastico + empaque	1,0000	0,4500	0,4500
<b>COSTO TOTAL MATERIA PRIMA</b>			<b>1,46</b>

Mano de obra directa	788,00
<b>Costos Logísticos - Incoterm CIF ( 3000 envases)</b>	
Flete Interno al puerto de Esmeraldas	85,40
Seguro Interno + Paletización	73,67
Gastos aduaneros + Emisión de poliza	129,50
Agente de aduana	109,21
Flete Marítimo de Esmeraldas a Miami	715,76
Desconsolidación de Carga +Doc FEE	285,62
Seguro Marítimo a Miami	297,29
<b>Total costos logísticos</b>	<b>\$ 1.696,45</b>

<b>OTROS GASTOS CONSIDERADOS</b>	<b>MONTO DE GASTO</b>
Gastos Marketing	492,52
Gastos Generales (Local, servicios básicos)	1582,4
Mano de obra directa	788,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 2.862,92</b>

<b>Valor final por producto</b>	
(+) Costo logístico	\$ 0,57
(+) Costo total materia prima	\$ 1,46
(+) Otros gastos considerados	\$ 0,95
<b>COSTO TOTAL DEL PRODUCTO</b>	<b>\$ 2,98</b>
(-) Precio de Venta al distribuidor	\$ 3,80
<b>Margen de Utilidad</b>	<b>\$ 0,82</b>

### 5.2.2.3 Estrategia de Entrada

Al ser un producto nuevo se considera relevante evaluar que ventaja competitiva puede tener nuestro aderezo frente al de la competencia, definir las bondades de forma clara en el etiquetado como en el lanzamiento del producto pueda captar la atención del consumidor (Lambin, 2009). Aunque los consumidores tienen una gran cantidad de sustitutos como salsas o aderezos con sabores comunes y precios entre \$5 a \$14 dólares, de categorías gourmet. Nuestro precio es bastante módico al estar dentro de \$4,75 en la venta directa al público, siendo atractivo en beneficios y precio.

### 5.2.2.4 Estrategia de ajuste

La fijación de precios promocional involucra descuentos o bonificaciones a clientes que realicen compras frecuentes del aderezo, logrando de esta forma incentivar a nuestro cliente a consumir más de nuestro producto y fidelizándolo.

También se puede usar la misma estrategia para quienes son nuestros distribuidores ante el incremento de volumen de importación (Lambin, 2009).

### **5.2.3 Plaza**

#### **5.2.3.1 Estrategia de distribución**

La estrategia de distribución es cuando la empresa o el fabricante trata de llegar todos los puntos de ventas que le sean posible (Imarketing, 2017). En este plan de negocios trabajaremos con intermediarios de tiendas minoristas en la ciudad de Miami, comenzaremos con Seven Eleven para promocionar nuestro aderezo gourmet, cual obtiene un 25% de rentabilidad bruta. Esto permite que el producto esté al alcance de los consumidores con total facilidad al estar disponible en las tiendas de Seven Eleven.

#### **5.2.3.2 Puntos de venta**

Nuestros puntos de venta serán las 28 tiendas de Seven Eleven en Miami, en ellas nuestro producto será rotativo y se contará con un asesor comercial que dará degustaciones del producto mezclado con ensaladas o carnes dentro de la tienda. El cliente recibirá un asesoramiento de cómo usar el producto en recetas.

Seven Eleven es una cadena con fuerte posicionamiento en Estados Unidos, dando un impacto positivo al proyecto al usar puntos estratégicos de venta que son reconocidos por el consumidor.

#### **5.2.3.3 Estructura del canal de distribución**

El canal de distribución empieza con el proveedor de la materia prima como el mortiño y la albahaca. Los otros insumos son adquiridos mediante el departamento de compras para empezar los procesos de preparación. Luego este es verificado por ingeniero en alimentos para que cumplan con los requisitos dados por la FDA al igual que el empaque. Las negociaciones serán efectuadas directamente entre el distribuidor y la empresa exportadora. Usaremos un canal de distribución indirecto corto al contar con un minorista en este caso las tiendas donde el consumidor adquiere el aderezo.

El producto terminado es trasladado al puerto de Esmeraldas para su exportación a el puerto de Miami para luego ser distribuido en las tiendas de Seven Eleven y de esa forma llegar al consumidor final.

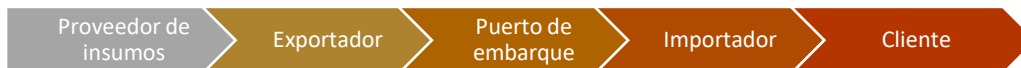


Figura No 6: Canal de distribución

## 5.2.4 Promoción

### 5.2.4.1 Estrategia de promoción

La estrategia de impulso busca concentrar esfuerzos en el personal de ventas para vender de la mejor posible el producto (marketing, 2017).

Se usará esta estrategia en este proyecto donde damos soporte y cumplimos con las sugerencias dadas por nuestro intermediario, que de esa forma logramos una cooperación mutua entre la empresa y el importador, permitiendo establecer buenas relaciones a largo plazo.

### 5.2.4.2 Publicidad

El análisis cuantitativo obtenido por las encuestas, reveló que casi el 70% de los encuestados no recibe publicidad sobre aderezos y que hay poca disponibilidad de información sobre las bondades del producto por lo que su consumo es por inercia en ciertas ocasiones.

Sin embargo, el medio publicitario valorado por las mujeres involucra las redes sociales en donde la mayor parte del tiempo permanecen conectados, pero los hombres consideraban que las recetas de comidas es un medio efectivo para conocer los beneficios de consumir mortiño con albahaca y a la vez saber cómo usar el producto. La página Web también forma parte de nuestro sitio de opiniones y sugerencias dadas por el público para conocer las mejoras que se deban implementar el producto.

Tabla No 8: Proyección de Publicidad

PLAN DE MEDIOS		RETORNO DE INGRESOS	RETORNO DE INGRESOS	RETORNO DE INGRESOS	RETORNO DE INGRESOS	RETORNO DE INGRESOS
		\$ 182.400,00	\$ 197.210,88	\$ 217.247,51	\$ 239.319,85	\$ 263.634,75
Descripción	Frecuencia	1	2	3	4	5
		Anual	Anual	Anual	Anual	Anual
Facebook Ads	2 veces al mes	\$ 6.000,00	\$ 6.480,00	\$ 6.860,40	\$ 6.997,61	\$ 7.277,51
Instagram Ads		\$ 7.560,00	\$ 8.164,80	\$ 9.144,58	\$ 9.327,47	\$ 9.700,57
Ferías USA	4 veces al año	\$ 24.000,00	\$ 30.000,00	\$ 35.000,00	\$ 40.000,00	\$ 48.000,00
Degustaciones gratis	Todo el año	\$ 3.600,00	\$ 4.140,00	\$ 4.800,00	\$ 5.400,00	\$ 6.000,00
Total Publicidad		\$ 41.160,00	\$ 48.784,80	\$ 55.804,98	\$ 61.725,08	\$ 70.978,08

#### 5.2.4.3 Promoción de ventas

La estrategia de promoción que se utilizará es de atracción donde se utilizará medios como redes sociales para llegar al consumidor final e incentivar a la compra del producto (Lambin, 2009). En esta daremos descuentos a clientes frecuentes y 2x1 en el mes de diciembre. Otro factor que utilizaremos son stands de degustación para que el cliente pruebe el producto. Trabajaremos de manera ocasional en con asesor quien estará a cargo del stand de degustación, entregará muestras del producto acompañado de otros alimentos.

También daremos a conocer al cliente el cómo la empresa se compromete con la sociedad al adoptar responsabilidad social y el cómo se procesó el producto.

#### 5.2.4.4 Relaciones Públicas

Como representantes directos de la empresa Allen S.A expondremos nuestro producto en ferias internacionales en la ciudad de Miami, uno de ellas es AMERICAS FOOD & BEVERAGE SHOW 2019, cual se desarrolla en diferentes estados del país norteamericano.

En esta feria asisten 317 expositores locales y 15 expositores internacionales donde la afluencia de visitantes es de 11.123 personas, se desarrolla en el World Trade Center Miami del 23 al 24 de septiembre del 2019. El Gerente General de la empresa asistirá a esta feria, ya que es de mucha importancia para el proyecto como una puerta de entrada del producto a la ciudad de Miami.



#### **5.2.4.5 Fuerza de ventas**

Nuestra principal fuerza de ventas será el o la asesora comercial que actuará como un representante en los puntos de ventas de Seven Eleven. Esta persona también participará en la atención que recibirá el cliente, colaborará en los stands de degustación para informarnos sobre cuál es el nivel de aceptación del producto.

Las redes sociales también forman parte de nuestro recurso de fuerzas de ventas por el cual se busca destinar una cantidad óptima de dinero para promocionar el producto en ciertos horarios en los días de la semana.

#### **5.2.4.6 Marketing Directo**

Este tipo de marketing ha ido cambiando con el tiempo debido a los distintos medios actuales, que han modificado la forma en que nos podemos comunicar (Lambin, 2009).

Nosotros lograremos relacionarnos con el cliente “cara a cara” mediante nuestro asesor comercial que estará presente en los stands entregando muestras del producto y hablando con el cliente sobre el producto, así como la entrega de flyers de recetas de comida que son de interés del género masculino en la ciudad de Miami. El costo de un asesor a medio tiempo es \$600 dólares para el proyecto. Las ferias también nos permitirán entablar relaciones con posibles empresarios, así como consumidores finales.

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1 Misión de la organización**

Allen S.A es una empresa ecuatoriana que se dedica a la producción y exportación de un aderezo de mortitño con albahaca a la ciudad de Miami en Estados Unidos, estableciendo patrones de responsabilidad social al emplear personas con capacidades especiales y compromiso ambiental con el uso de las mermas del producto como abono orgánico para el suelo, siempre velando por

el bienestar de nuestros consumidores, así como también de nuestro equipo de trabajo.

### **6.1.2 Visión**

Dentro de cinco años, posicionarse en el mercado internacional de Miami como una empresa que comercializa varios tipos de aderezos saludables, que se distingue por su real compromiso con la salud y alimentación de jóvenes y adultos.

### **6.1.3 Objetivos de la organización**

#### **6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo (2 a 3 años)**

Implementar un sistema CRM que arroje información sobre la tendencia de compra de nuestros clientes mediante el uso de la página Web para el 2019.

Incrementar las visitas a nuestra página web y páginas de Facebook, Instagram en un 15%(450 a 700 al mes) para el estreno de un nuevo sabor de aderezo en el 2021.

Aumentar los volúmenes de ventas en un 6% en el segundo año para competir de forma similar a la industria de aderezos que trabaja sobre ese porcentaje.

Planificar nuevas negociaciones con 2 distribuidores minoritas como la Tiendita II y Whole Foods para ganar poder de comercialización en el 2022.

Reinvertir en activos fijos que permitan incrementar la capacidad de producción en un 8% con una máquina de aderezos con más dosificadores para el 2020.

Cancelar al 100% el préstamo bancario solicitado para la adquisición de activos fijos para aumentar el flujo de caja de efectivo en el 2021.

#### **6.1.3.2 Objetivos a largo plazo (5 años o más)**

Comprar un terreno de 1000 metros que permita obtener nuestros propios insumos para la preparación del aderezo de mortuño elevando la producción en un 20% para el 2024.

Destinar un 10% de los ingresos anuales para la fundación el “Triángulo” en Quito para personas con capacidades especiales en el 2023.

Ampliar un 15% de nuestra infraestructura de planta mediante la utilidad neta que se genere en el año 2022.

Desarrollar 4 nuevas líneas de aderezos mezcladas con otras especies y frutos para la creación de nuevos aderezos que agraden al consumidor para el 2024.

Establecer negocios comerciales en New York y California con tiendas nuevas para aumentar en un 15% las ventas en el año 2023.

## 6.2 Plan de Operaciones

### 6.2.1 Mapa de procesos

El mapa de procesos que se pretende crear permite ordenar desde los procesos de adquisición de la materia prima hasta lograr tener el producto a tiempo, mismo que será exportado a Miami, en el siguiente gráfico se explica.

Tabla No 9: Mapa de Procesos

Necesidades del Cliente	<b>Procesos Gobernantes</b>				Satisfacción del Cliente
	Gestión de Proveedores		Planificación Estratégica		
	<b>Procesos Sustantivos</b>				
	Compras y Abastecimiento	Producción en maquinaria	Marketing en redes y ventas	Exportación a Miami	
	<b>Procesos Adjetivos</b>				
	Gestión Administrativa Personal Administrativos Operadores Asesor Comercial externo		Gestión Financiera Contabilidad Presupuestos		

Los procesos gobernantes van desde gestionar la adquisición de materias primas como coordinar la entrega de productos terminados hasta el puerto de Esmeraldas mediante un proceso logístico.

Los procesos sustantivos se dividen 4 desde el abastecimiento, niveles de producción por día, el marketing digital e instrucciones de ventas a nuestro asesor comercial.

Los procesos adjetivos esta con el personal contable y administrativo para efectuar un control de ingresos y egresos por mes.

## 6.2.2 Descripción de los procesos

### 6.2.2.1 Proceso de producción

El proceso de producción inicia con la adquisición de la materia prima del mortiño y a la albahaca, así como de otros ingredientes, luego pasa por un proceso de limpieza. En esto la materia prima, ingresa a una máquina que obtiene la pulpa del mortiño y se mezcla con la albahaca. Finalmente se dosifica la cantidad por envase se empaca y se tiene bajo refrigeración hasta su exportación.

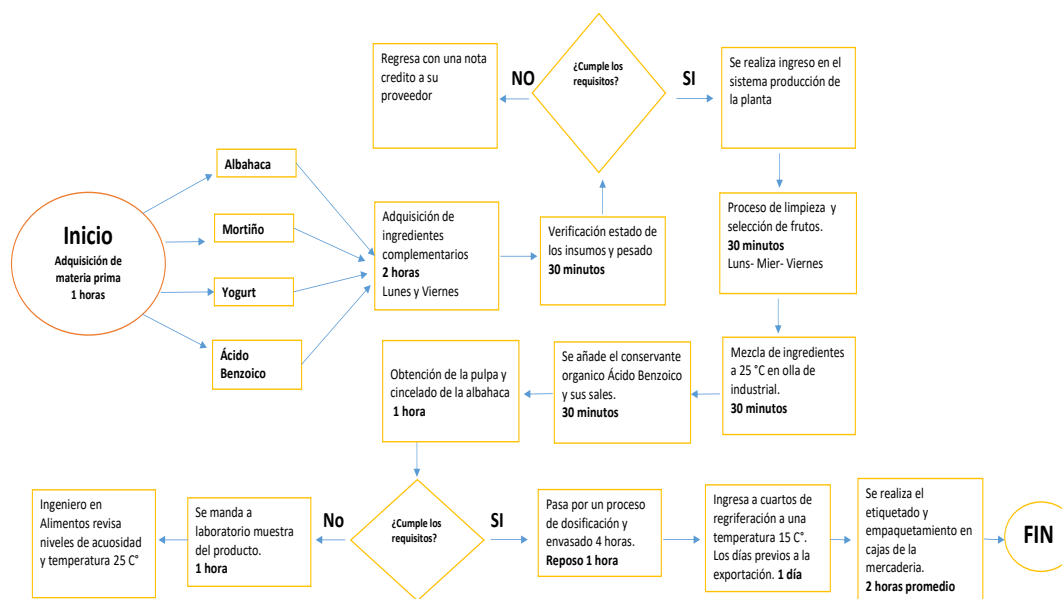


Figura No 7: Flujograma de Producción

La materia prima se recibe todos los lunes a las 8:00 a.m. por el personal de planta, tomando alrededor de 1 hora, se revisa el estado físico del mortiño y la albahaca. La compra de otros ingredientes que serán mezclados se obtiene fuera en supermercados. Si hay defecto en el producto este regresa al proveedor tomando 1 día para su devolución y se nos entrega nuevo pedido.

La preparación de los ingredientes empieza por el mortiño pasa por una máquina que cocina a 25 °C a fuego lento por una hora. La albahaca luego de estar lavada y purificada se mezcla con la pulpa del mortiño, con un tiempo de 30 minutos de mezcla a 30 °C cambiando su estado líquido de forma más espesa se añade los otros ingredientes, así como el conservante Acido Benzoico. Este de igual forma

debe ser examinado por un Ingeniero de Alimentos que deja reposar el producto a una temperatura de 22°C.

Se revisa color, composición, sabor y olor mismo que son aprobados mediante las muestras del Ingeniero Químico en 1 hora se obtiene resultados mediante un termómetro digital. Si el producto se encuentra en el estado ideal pasa a cuartos de refrigeración por varias horas antes de su despacho el jueves en la primera semana de cada mes. Luego, es dosificado, etiquetado y empaquetado.

**Capacidad de producción:** La dirección de la empresa es en Aloag por su clima frío, la empresa tendrá dos plantas una de producción de 60 m<sup>2</sup> y otra como un área administrativa de 30 m<sup>2</sup>. En la planta de producción se ubicará una máquina de lavado de frutos, 2 máquinas mezclador de aderezos de la empresa Hinds-Bock Corporation con capacidad mínima de 6000 frascos por mes, también existirá un cuarto de refrigeración de 60 x 30 metros que es similar a la capacidad instalada de producción, esto se envía en un contenedor pequeño de 20 pies. Al colocar en el pallet, el primer tendido puede albergar 12 cajas, el segundo tendido 8 cajas en filas de 6 que se alterna de manera consecutiva en un pallet estándar lo que permite tener un resultado final de 60 cajas por pallet. La empresa cuenta con 2 operarias, quienes se encargarán de la mezcla de los ingredientes y una Ingeniera agroindustrial que revisará la calidad del producto.

#### **6.2.2.2 Proceso de Logística**

Se trabajará con el Incoterm CIF, dándonos mayor responsabilidad como vendedores del producto. Los trámites aduaneros y proceso de exportación son gestionados por la empresa SCHRYVER, esta empresa se encarga de que todos los procesos adicionales como seguro internacional, flete internacional, así como que los pallets estándar lleguen al puerto de Miami. A continuación, el proceso.

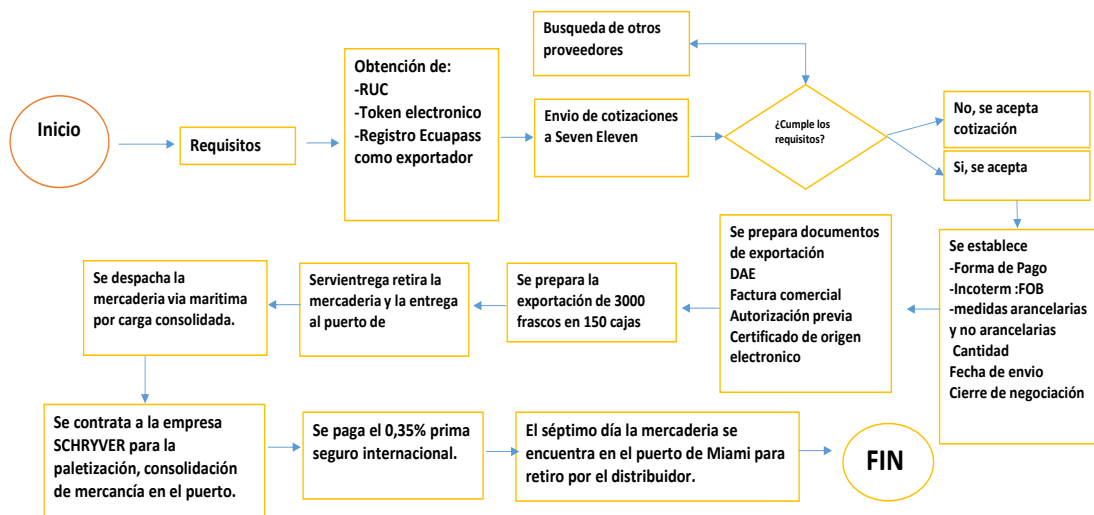


Figura No 8: Flujograma de Logística

El distribuidor recibe la mercadería en el puerto de Miami para los diferentes puntos de ventas de Seven Eleven, a eso se suma que contaremos con un asesor comercial que asesora al distribuidor y visitará los puntos de ventas. Los días de transito es de 5 a 7 días desde Esmeraldas al puerto de Miami. En el proceso trabajan alrededor de 5 personas que pertenecen a la empresa SCHRYVER, 1 agente aduanero, 3 personas que realizan la paletización y monta carga de la mercadería en el contenedor. En el aforo automático un representante de SENA E realiza la verificación del producto y por ultimo un 1 operador logístico que se encarga de la descarga en el puerto de Miami.

### 6.2.3 Cadena de Valor

Allen S.A. busca como empresa establecerse en la ciudad de Quito por Sangolqui, se obtendrán el 80% de la materia prima de la empresa Provefrut S.A. La empresa agrega valor en la logística interna mediante el manejo adecuado de las máquinas y control de la materia prima.

Las operaciones van desde el servicio post venta hasta la evaluación de calidad de cada frasco de aderezo y realizar un seguimiento mensual a cada cliente contamos con una serie de pasos ordenados para lograr completar los procesos de producción, así como de exportación del producto. El manejo técnico de los insumos marca el final de la calidad del producto.

CADENA DE VALOR				
<b>Infraestructura de la empresa:</b> departamento administrativo, de producción , área de ventas. Se dividen en jefatura, operarias, servicios outsourcings de logística y vendedor.				
<b>Gestión de Recursos Humanos:</b> se tiene un gerente general, cuenta una asistente contable y 2 operarias como personal de planta. Un Contador externo y un Ingeniero Químico. Las políticas de contratación es solo para personas con discapacidad de un 40% . Las políticas salariales son en función del SBU.				
<b>Desarrollo de Tecnología:</b> Aumentar métodos de investigación de las tendencias actuales del consumo de aderezos en Miami. Adquirir un software contable en la NUBE para contabilidad y producción. Se trabajará con 3 máquinas, 1 es lavadora de frutas, 2 son mezcladoras.				
<b>Compras:</b> Adquisición de materia prima, utileria de limpieza, suministros y materiales. Muebles y enseres de oficina, suministros de de cocina. Maquinaria para la mezcla y dosificación del aderezo en envases.				
Logística Interna	Operaciones:	Logística Externa	Marketing & Ventas	Servicio Post Ventas
Recepción de los insumos por la empresa Provefrut S A, empresa calificada con el sello Premium Quality.	Se cocina los ingredientes a 25°C para no perder las propiedades nutritivas del mortíño.	Se coloca la etiqueta en el producto ,registro sanitario, empaca la mercadería y se despacha.	Venta directa a un representante de Seven Eleven del producto.	Controles en la degustación en los stands y clientes por redes sociales.
Se revisa el estado del mortíño y la albahaca, en caso de defectos se regresa el pedido.	Luego de la mezcla de todos los ingredientes, se reposa a temperatura normal más el conservante.	Se realiza la declaración DAE, envío factura comercial, revisar etiquetado.	Presentación del producto a clientes nuevos en Miami en ferias.	Seguimiento CRM a los clientes, encuestas de satisfacción al cliente código QR.
Se pesa y almacena en los cuartos de refrigeración para su buena conservación.	Pasa a cuartos de refrigeración, para su mejor conserva y neutralize los sabores.	Distribución mediante servientrega las cajas con los envases destino puerto de Esmeraldas.	Uso de la página Web , redes sociales para dar a conocer los beneficios de consumo.	Solución de peticiones de clientes por nuevos sabores o desperfectos

Figura No 9: Cadena de Valor

## 6.3 Estructura Organizacional

### 6.3.1 Organigrama y descripción de los puestos

La empresa Allen S.A. estará conformada por accionistas con una estructura organizacional simple, ya que existirán pocos niveles jerárquicos representada por un área administrativa, comercial y de producción quienes darán una supervisión directa a los subordinados. Esta estructura orgánica, es rápida, flexible y barata. Las decisiones se encuentran centralizadas en el Gerente General y comunicadas a los accionistas.

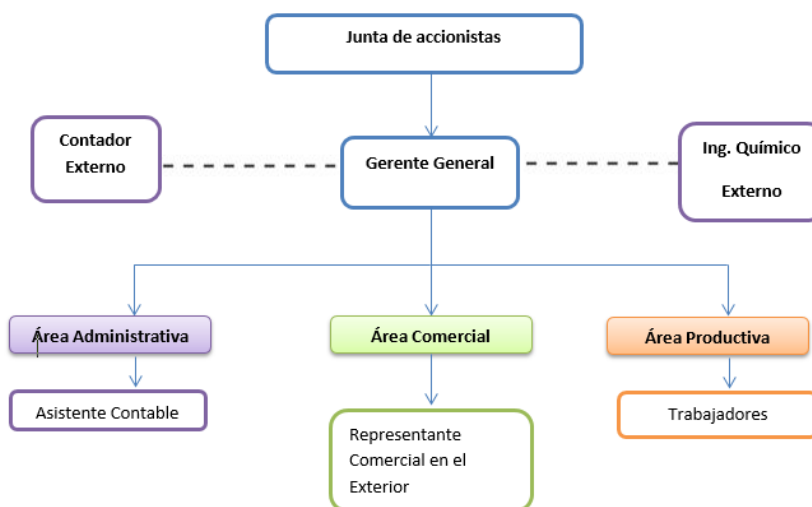


Figura No 10: Organigrama funcional de Allen S.A.

**Accionistas:** son 2 personas que aportarán una cantidad mínima de \$281 cada uno, para la creación de la sociedad entre otros gastos. A parte tomarán decisiones al final de cada año fiscal sobre el movimiento económico de la empresa, mismo que se registra en un informe y se envía a la Superintendencia de Compañías.

**Gerente General:** ocupará el cargo de representante legal de la empresa, teniendo como funciones la supervisión del departamento contable y comercial para el correcto funcionamiento de los procesos administrativos. El mismo comenzará con un sueldo de USD \$600. Debe ser una persona con estudios en administración de empresas o financiera.

**Contador:** esta persona trabajará bajo servicios profesionales, presentando una factura por un valor de USD \$230, no estará bajo de relación dependencia y sus funciones es constatar el trabajo realizado por el auxiliar contable en los módulos del programa contable alojado en la nube. El contador otorga informes contables, balances financieros y declaraciones mensuales.

Los servicios outsourcings también los trabajaremos en los procesos logísticos donde incluye el agente aduanero, el seguro, flete internacional etc. Los costos logísticos completos oscilan entre los USD 1696,45 dependiendo del peso y volumen del producto a exportar. El ingeniero químico igual trabajará bajo esta modalidad donde supervisa la calidad del producto mediante pruebas y revisiones a los 2 trabajadores de producción. El precio para estos servicios es de USD \$215,45 una vez cada 3 meses con factura comercial.

**Trabajadores:** nuestras trabajadoras de producción serán mujeres que tengan un 40% de discapacidad física considerando que para el género femenino es más difícil conseguir un empleo, contaremos con 2 trabajadores quienes deben haber culminado sus estudios de secundaria. Estarán bajo la nómina de la empresa y su sueldo se guía en base al Salario Básico Unificado en este caso USD \$394.



Asesor Comercial externo: este asesor nos representará en el servicio post venta al cliente en los locales de Seven Eleven, esta persona incentivará al cliente a la compra del producto mediante los stands de degustación de comida con la entrega de flyers. Sus servicios tendrán un costo de \$600 a medio tiempo de forma mensual.

### **6.3.2 Estructura legal de la empresa**

Allen S.A. es una empresa constituida como sociedad anónima con la participación de dos accionistas con un porcentaje del 50% cada uno. La empresa tendrá un capital suscrito de USD \$200 por cada uno, las sociedades pueden constituirse con un monto de USD 400, este capital debe suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. La ley explica que los accionistas deben realizar juntas, tomar decisiones sobre la situación económica de la empresa y adicional subir los informes de manera anual a la Superintendencia de Compañías (SUPERCIAS, 2006).

### **6.3.3 Análisis comparativo con empresa de la Industria**

Existen empresas dentro del mismo sector que realizan exportaciones de Aderezos y Salsas una de ella es Ole S.A, ya que la firma comenzó en la ciudad de Quito, su constitución jurídica es como sociedad anónima, es una empresa reconocida a nivel internacional por la mezcla de las salas con ají. Sin embargo, los aderezos y salsas tienen un contenido poco natural con el uso de aditivos artificiales. En Ecuador la mayoría de las empresas que realizan esta actividad no tienen un perfil internacional, gran parte se concentra en ventas de forma local. De las 15 empresas constituidas y registradas en la Superintendencia de Compañías, Ole S.A. y Aliment CIA LTDA, exporta a países de Norteamérica (OLE, 2019). La diferencia del producto radica en que es 90% natural, usa un conservante orgánico y se aprovecha mejor las propiedades de cada insumo. Aunque los volúmenes de exportación de las empresas señaladas superan la cantidad de exportación planificada en mi proyecto, se toma en cuenta que la capacidad productiva se irá incrementado con el tiempo.

La cadena de valor de Ole S.A y Aliment CIA LTDA agiliza los procesos de producción y tiene una reducción en costos por la cantidad de frascos que exportan. Sin embargo, nuestra empresa cumple con estándares de calidad más exhaustivos en el procesamiento de cada lote de productos. Usamos un conservante orgánico y aprovechamos como tal las propiedades de conserva del mortiño, de esa damos un producto natural, sin químicos sino apegados a los nutrientes de cada insumo sin alterarlos.

## **7. EVALUACIÓN FINANCIERA**

### **7.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos**

#### **7.1.1 Proyección de Ingresos**

Los ingresos fueron proyectados para cinco años, con un crecimiento proyectado del 4% el primer año, siendo este porcentaje una referencia del crecimiento de la industria en Estados Unidos. La industria tiende a crecer un 2% cada año, por lo que tendremos un crecimiento discreto del 8% para el resto de años, tomando en cuenta que se realizará una reinversión en activos fijos con una máquina para aderezos. La proyección de exportación también toma en cuenta el mercado meta explicado en el capítulo cinco del cual queremos captar el 12,69% que sería 36.003 personas. Las ventas del primer año dieron un ingreso anual de USD \$182.400 dólares, que equivalen a 4000 envases de aderezos por mes de exportación. El precio tendrá un incremento anual de 2,00% durante el segundo año, tomando como referencia el promedio de la inflación de Estados Unidos (IPC, 2019).

Como resultado las exportaciones se incrementarán año a año hasta que logremos aumentar nuestra capacidad de abastecimiento al mercado meta en un 50% que se traduce en ventas a unas 141857 personas al quinto año. Para ello la frecuencia de exportaciones puede reducirse en 3 o 6 veces al año, pero con un mayor volumen. A continuación, se muestra la proyección de ingresos.

Tabla No 10: Proyección de Ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS					
Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Crecimiento de la industria	4,00%	6,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Cantidad de aderezos	48000	50880	54950	59346	64094
Incremento del precio	0,00%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Precio de venta de un aderezo	3,8	3,88	3,95	4,03	4,11
<b>Ingreso por ventas</b>	<b>\$ 182.400,00</b>	<b>\$ 197.210,88</b>	<b>\$ 217.247,51</b>	<b>\$ 239.319,85</b>	<b>\$ 263.634,75</b>
<b>Total Ingresos Ventas</b>	<b>\$ 182.400,00</b>	<b>\$ 197.210,88</b>	<b>\$ 217.247,51</b>	<b>\$ 239.319,85</b>	<b>\$ 263.634,75</b>

## Políticas de la empresa

Las políticas de la empresa serán en cuentas por cobrar un 70% al contado y el 30% a crédito a 30 días.

Tabla No 11: Políticas cuentas por cobrar y pagar

CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	
<i>Política de cuentas por cobrar</i>	
Contado	70%
Credito a 30 días	30%

CUENTAS POR PAGAR	
<i>Política de cuentas por pagar</i>	
Contado	50%
Crédito 30 días	50%

En cuanto al manejo de inventarios de los productos, éste estará terminado en un 100%, mismo que serán exportados dentro de primeros cinco días de cada mes. No contaremos con inventario de productos terminados al final del año porque todo está planificado dentro de la exportación que realizamos. En cambio, el inventario de materias primas directas será de un 10% para la producción del siguiente mes, teniendo un stock de USD \$4841.66 en el primer año.

Tabla No 12: Inventarios

INVENTARIO DE MATERIA PRIMA					
Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario final de materia prima directa	\$ 4.841,66	\$ 5.140,72	\$ 5.551,97	\$ 5.996,13	\$ 6.475,82

### 7.1.2 Proyección de Costos

En la proyección de Costos el 50% de ello representa la materia prima directa del producto como los insumos principales que tiene el producto. La materia prima indirecta tiene que ver con el empaque, etiquetado y el envase del

producto. Nuestra mano de obra directa se basa en el personal que opera las máquinas mezcladoras y de limpieza del producto siendo dos operarias.

La mano de obra indirecta es por parte del personal administrativo y contable de la empresa, quienes se encargan de coordinar la logística de producción. Los costos irán aumentando según la inflación del Ecuador 2,00 (INEC, 2019).

Tabla No 13: Proyección de Costos

COSTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima Directa	\$ 49.223,58	\$ 56.305,81	\$ 60.729,58	\$ 65.587,95	\$ 76.222,52
Materia Prima Indirecta	\$ 21.960,00	\$ 25.119,58	\$ 27.093,14	\$ 29.260,59	\$ 34.004,97
Mano de obra Directa	\$ 11.992,90	\$ 13.045,79	\$ 13.316,17	\$ 13.592,16	\$ 13.873,86
Mano de obra Indirecta	\$ 4.214,50	\$ 4.557,03	\$ 4.651,47	\$ 4.747,88	\$ 4.846,28
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$ 87.390,99</b>	<b>\$ 99.028,21</b>	<b>\$ 105.790,37</b>	<b>\$ 113.188,57</b>	<b>\$ 128.947,63</b>

### 7.1.3 Proyección de Gastos

Dentro de nuestra proyección se incurren gastos para Allen S.A, como la cuota del préstamo bancario, nuestro asesor comercial internacional, los trámites de exportación, gastos de logística, los servicios prestados por profesionales y gastos de marketing, en el siguiente cuadro se detalla los gastos de la empresa.

Tabla No 14: proyección de gastos

GASTOS					
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo local	\$ 4.500,00	\$ 4.590,00	\$ 4.685,47	\$ 4.784,34	\$ 4.887,68
Servicios basicos	\$ 2.400,00	\$ 2.448,00	\$ 2.498,92	\$ 2.551,65	\$ 2.606,76
Cuota de prestamo financiero más interes	\$ 11.811,53	\$ 11.811,53	\$ 11.811,53	\$ -	\$ -
Suministros de limpieza	\$ 420,00	\$ 428,40	\$ 437,31	\$ 446,54	\$ 456,18
Gasto depreciación	\$ 2.417,80	\$ 2.417,80	\$ 2.679,30	\$ 2.679,30	\$ 2.679,30
Servicios profesionales externo Ing Quimico	\$ 861,80	\$ 879,00	\$ 897,28	\$ 897,28	\$ 1.145,80
Sueldos	\$ 24.282,20	\$ 26.457,41	\$ 27.005,75	\$ 27.565,46	\$ 28.136,76
Contabilidad externa	\$ 2.760,00	\$ 3.300,00	\$ 3.960,00	\$ 3.410,00	\$ 3.465,00
Gasto capacitaciones al personal	\$ 735,66	\$ 800,00	\$ 1.200,00	\$ 1.400,00	\$ 1.500,00
Asesor de ventas en Miami	\$ 7.200,00	\$ 8.400,00	\$ 8.940,00	\$ 9.360,00	\$ -
Gastos de Logística y Exportación	\$ 20.357,40	\$ 21.157,44	\$ 21.886,80	\$ 22.749,96	\$ 23.786,04
Total gastos generales	\$ 77.746,39	\$ 82.689,58	\$ 86.002,36	\$ 75.844,51	\$ 68.663,52
<b>Gasto de marketing</b>					
Flyers y posters publicitarios	\$ 13.560,00	\$ 14.644,80	\$ 16.005,00	\$ 16.325,04	\$ 16.978,08
<b>Total gastos de marketing</b>	<b>\$ 47.699,98</b>	<b>\$ 52.084,78</b>	<b>\$ 60.845,02</b>	<b>\$ 63.725,04</b>	<b>\$ 71.878,08</b>
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 125.446,37</b>	<b>\$ 134.774,36</b>	<b>\$ 146.847,38</b>	<b>\$ 139.569,55</b>	<b>\$ 140.541,60</b>

El margen de ganancia por cada envase de aderezo es de \$0,82 centavos de dólar para la empresa. Se realizará una reinversión de \$ 2.615 dólares en una máquina para aumentar la producción de aderezos al tercer año.

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

### 7.2.1 Inversión Inicial

La empresa Allen S.A. determinó previamente el valor de propiedad, planta y equipo la cual se constituye en muebles y equipos de oficina, equipos de computación, maquinaria y equipo de producción, así como una maquinaria para reinversión. Esta proyección de igual forma se planteó para 5 años y se presenta a continuación:

Tabla No 15: Propiedad, planta y equipo

PPE					
Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Propiedad planta y equipo	\$ 16.453,00	\$ 16.453,00	\$ 19.068,00	\$ 19.068,00	\$ 19.068,00

Esta proyección indica que el tercer año no sigue el mismo hilo conductor lo que es propiedad planta y equipo, debido a que ese año se realizó una reinversión en una maquinaria pequeña para la producción de más aderezos.

De esta manera notamos que la PPE sube por el incremento de un activo fijo más, en los activos no corrientes. La inversión inicial se indica a continuación:

Tabla No 16: Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Detalle	Valor
Capital de trabajo	\$ 55.963,81
Activos fijos, propiedad, planta y equipo	\$ 19.068,00
Intangibles y preoperativo	\$ 3.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 78.031,81</b>

La inversión para llevar a cabo un proyecto está estructurada por tres rubros: activos fijos (PPE), activos no tangibles más gastos de pre operación y el capital de trabajo, que comprende los recursos monetarios necesarios para operar el proyecto mientras éste genera recursos (Sheckter, 2016).

Esto tiene relación con lo que señala Reims (2018) que establece el desfase de un proyecto nuevo de producción es una media de 3 meses. Por ello en el proyecto el capital de trabajo es de \$55.963,81 dólares, mientras que el uso de activos fijos \$19.068 dólares que engloba máquinas de producción y se

consideró agregar los activos intangibles y pre operativos por \$3.000 dólares que involucra una inversión legal y de gestión administrativa en una licencia de software.

### 7.2.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo son los recursos de una empresa o institución que necesita para poder realizar sus operaciones con normalidad a corto y largo plazo, mostrando un equilibrio entre activos y pasivos (Konfio, 2018).

El capital de trabajo se ha calculado considerando el desfase, que corresponde al tiempo en que un proyecto, generalmente nuevo, adquiere capacidad para producir y generar recursos propios (Sheckter, 2016):

Margen operacional hasta iniciar producción normal 30 días

Período de producción para exportar 30 días

Tiempo de tránsito del producto hasta Miami 8 días

Tiempo para transferencia de recursos 7 días

Imprevistos 15 días

Desfase total = 90 días

Esto tiene relación con lo que señala Reims (2018) que establece el desfase de un proyecto nuevo de producción en una media de 3 meses.

Una estructura financiera se considera en equilibrio cuando el pasivo y patrimonio son iguales o guardan una relación 40/60 o 60/40, es decir la inversión total se financia por igual con pasivo e inversión propia; 40% con pasivo y 60% con inversión propia o viceversa (Sheckter, 2016).

Tabla No 17: Capital de trabajo

Capital de trabajo		
Concepto	Valor mensual	Provisión
Costos	7.301,92	21.905,75
Gastos	11.224,57	33.673,72
Varios imprevistos		384,34
<b>Inversión Capital de Trabajo</b>		<b>\$ 55.963,81</b>

Este capital de trabajo señalado permite tener claro las obligaciones y derechos que tiene la empresa para trabajar a largo plazo, adicional se agrega un dinero más por imprevistos que puedan surgir en el proyecto.

### 7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital de la empresa se divide en 61,55% capital propio y 38,45% con deuda, con un préstamo por un periodo de tres años, con una tasa de interés de 11,15% a cuotas mensuales de \$984.29, a una tasa mensual de 0,93%. El préstamo se lo realizará en el Banco Pichincha.

Tabla No 18: Estructura Capital

DETALLE	VALOR
Activos Fijos Propiedad Planta y Equipo	\$ 19.068,00
Capital de trabajo	\$ 55.963,81
Intangibles y preoperativo	\$ 3.000,00
<b>Total Inversion</b>	<b>\$ 78.031,81</b>

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR
Capital propio	61,55%	\$ 48.031,81
Deuda	38,45%	\$ 30.000,00
<b>Total</b>		<b>\$ 78.031,81</b>

Tasa de interes	11,15%	anual
Tiempo en meses	36	
Tasa efectiva	0,93%	mensual
<b>Cuota</b>	<b>\$984,29</b>	

## 7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera y

### estado de flujo de efectivo y flujo de caja

#### 7.3.1 Estado de Resultados Anual

El estado de resultados o estado de ganancias y pérdidas, es un reporte financiero que muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en un período de tiempo (Administración, 2017).

Allen S.A. muestra su estado de resultados proyectados a cinco años, donde los tres primeros años tiene una pérdida promedio de \$6808,51 dólares, esto se debe a los altos costos en mano de obra directa y los gastos operacionales. Adicional se suma que el producto no logra un posicionamiento en el mercado. Sin embargo, el cuarto y quinto año tiene valores positivos económicos.

Tabla No 19: Estado de Resultados proyectado

ALLEN S.A.					
ESTADO DE RESULTADOS					
Al 31 de diciembre					
En miles de dólares					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	182.400,00	197.210,88	217.247,51	239.319,85	263.634,75
Costo de produccion ventas	87.623,00	93.961,96	100.535,59	107.331,07	114.648,11
<b>Utilidad bruta</b>	<b>94.777,00</b>	<b>103.248,92</b>	<b>116.711,92</b>	<b>131.988,79</b>	<b>148.986,64</b>
Gasto arriendo	4.500,00	4.590,00	4.685,47	4.784,34	4.887,68
Gasto depreciaciones	2.017,80	2.017,80	2.279,30	2.279,30	2.279,30
Servicios basicos	2.400,00	2.448,00	2.498,92	2.551,65	2.606,76
Cuota prestamo bancario	8.912,89	9.959,07	11.128,05	0,00	0,00
Sueldos	24.282,21	26.457,41	27.005,75	27.565,46	28.136,76
Contabilidad externa	2.760,00	3.300,00	3.960,00	4.440,00	4.800,00
Gasto de constitucion Allen S.A	862,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Gastos operacionales</b>	<b>45.734,89</b>	<b>48.772,28</b>	<b>51.557,49</b>	<b>41.620,74</b>	<b>42.710,50</b>
<b>Gastos de venta</b>	<b>41.160,00</b>	<b>48.784,80</b>	<b>55.805,02</b>	<b>61.725,04</b>	<b>70.978,08</b>
<b>Utilidad operacional</b>	<b>7.882,11</b>	<b>5.691,85</b>	<b>9.349,41</b>	<b>28.643,01</b>	<b>35.298,06</b>
Intereses	2.898,64	1.852,46	683,48	0,00	0,00
<b>Utilidad después de intereses</b>	<b>-6.083,84</b>	<b>-8.858,09</b>	<b>-5.420,20</b>	<b>8.897,23</b>	<b>14.100,04</b>
15% participación trabajadores	0,00	0,00	0,00	1.334,58	2.115,01
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-6.110,07</b>	<b>-8.858,09</b>	<b>-5.420,20</b>	<b>7.562,65</b>	<b>11.985,03</b>
25% impuesto a la renta	37,16	0,00	0,00	1.890,66	2.996,26
<b>Utilidad neta</b>	<b>-\$ 6.147,23</b>	<b>-\$ 8.858,09</b>	<b>-\$ 5.420,20</b>	<b>\$ 5.671,99</b>	<b>\$ 8.988,77</b>

El margen bruto es en promedio 53.94%, mientras que el margen operacional es 4,32% en el primer año como resultado de que los pasivos corrientes son elevados y afecta en gran parte a la poca utilidad de la empresa.

Tabla No 20: Márgenes

	1	2	3	4	5
<b>MARGEN BRUTO</b>	51,96%	52,35%	53,72%	55,15%	56,51%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	4,32%	2,89%	4,30%	11,97%	13,39%
<b>MARGEN NETO</b>	-3,37%	-4,49%	-2,49%	2,37%	3,41%

### 7.3.2 Estado de Situación Financiera

El estado de situación financiera tiene activos corrientes donde las cuentas por cobrar representan un 30% de los ingresos a crédito anual y los no corrientes son la maquinaria para producción, así como la depreciación de la misma. Los pasivos corrientes son el pago a proveedores nacionales, gastos generales, sueldos e impuestos, en cuanto al pasivo no corriente es la deuda que mantenemos con el banco Pichincha. El patrimonio analiza el capital y las utilidades retenidas indicadas en el estado de resultados.

Tabla No 21: Estado de Situación Financiera



## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO ANUAL

ALLEN S.A.						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
Al 31 de diciembre						
En miles de dólares						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 78.031,81</b>	<b>\$ 66.758,06</b>	<b>\$ 48.140,82</b>	<b>\$ 31.859,96</b>	<b>\$ 38.053,68</b>	<b>\$ 47.109,74</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$ 58.963,81</b>	<b>\$ 49.707,86</b>	<b>\$ 33.369,92</b>	<b>\$ 19.368,36</b>	<b>\$ 27.841,38</b>	<b>\$ 39.176,74</b>
Efectivo	\$ 58.963,81	\$ 44.159,10	\$ 27.270,78	\$ 12.663,97	\$ 20.471,40	\$ 39.176,74
Cuentas por cobrar		\$ 4.930,27	\$ 5.431,19	\$ 5.983,00	\$ 6.590,87	\$ 0,00
Inventario de materia prima		\$ 427,68	\$ 461,89	\$ 498,85	\$ 538,75	\$ 0,00
Inventario de Producto terminado		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Inventario de suministros		\$ 190,80	\$ 206,06	\$ 222,55	\$ 240,35	\$ 0,00
<b>No Corrientes</b>	<b>\$ 19.068,00</b>	<b>\$ 17.050,20</b>	<b>\$ 14.770,90</b>	<b>\$ 12.491,60</b>	<b>\$ 10.212,30</b>	<b>\$ 7.933,00</b>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 19.068,00	\$ 19.068,00	\$ 19.068,00	\$ 19.068,00	\$ 19.068,00	\$ 19.068,00
Depreciación acumulada	\$ 0,00	\$ 2.017,80	\$ 4.297,10	\$ 6.576,40	\$ 8.855,70	\$ 11.135,00
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 30.000,00</b>	<b>\$ 24.873,48</b>	<b>\$ 15.114,33</b>	<b>\$ 4.253,67</b>	<b>\$ 4.775,40</b>	<b>\$ 4.842,69</b>
<b>Corrientes</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 3.786,36</b>	<b>\$ 3.986,29</b>	<b>\$ 4.253,67</b>	<b>\$ 4.775,40</b>	<b>\$ 4.842,69</b>
Cuentas por pagar		\$ 3.786,36	\$ 3.986,29	\$ 4.253,67	\$ 4.541,38	\$ 4.430,30
15% Trabajadores		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 96,84	\$ 170,65
Impuestos por pagar		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 137,19	\$ 241,75
<b>No Corrientes</b>	<b>\$ 30.000,00</b>	<b>\$ 21.087,11</b>	<b>\$ 11.128,05</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
Deuda a largo plazo	\$ 30.000,00	\$ 21.087,11	\$ 11.128,05	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 48.031,81</b>	<b>\$ 41.884,58</b>	<b>\$ 33.026,49</b>	<b>\$ 27.606,29</b>	<b>\$ 33.278,28</b>	<b>\$ 42.267,05</b>
Capital	\$ 48.031,81	\$ 48.031,81	\$ 48.031,81	\$ 48.031,81	\$ 48.031,81	\$ 48.031,81
Utilidades retenidas		\$ (6.147,23)	\$ (15.005,32)	\$ (20.425,52)	\$ (14.753,53)	\$ (5.764,76)
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 78.031,81</b>	<b>\$ 66.758,06</b>	<b>\$ 48.140,82</b>	<b>\$ 31.859,96</b>	<b>\$ 38.053,68</b>	<b>\$ 47.109,74</b>

### 7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo se encarga de reflejar los movimientos del efectivo y sus equivalentes, durante el ejercicio económico de una empresa, permitiendo analizar el estado de liquidez de la empresa (Tributos, s.f.). El total de efectivo al final del período es positivo en todos los años, aunque el incremento de efectivo es negativo desde el año 2 al año 4 debido a la deuda que se tiene prevista hasta el año 3. Para esto se necesita recapitalizar el capital para lograr sostener un flujo de efectivo positivo, para no incurrir en más deudas bancarias ya que las actividades de financiamiento son las que permiten que el flujo de efectivo se haga sostenible en el tiempo.

Tabla No 22: Flujo de Efectivo

ALLEN S.A. FLUJO DE EFECTIVO Al 31 de diciembre En miles de dólares					
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades de operación</b>	\$ -	\$ -5.891,81	\$ -6.929,26	\$ -3.478,76	\$ 7.807,43
Utilidades neta		\$ (6.147,23)	\$ (8.858,09)	\$ (5.420,20)	\$ 5.671,99
Depreciaciones		\$ 2.017,80	\$ 2.279,30	\$ 2.279,30	\$ 2.279,30
Incremento de pasivos a corto plazo		\$ 3.786,36	\$ 199,92	\$ 267,38	\$ 521,73
Incremento activos	\$ -	\$ (5.548,75)	\$ (550,39)	\$ (605,25)	\$ (665,58)
<b>Actividades de inversión</b>	\$ (19.068,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos fijos	\$ (19.068,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de financiamiento</b>	\$ 78.031,81	\$ (8.912,89)	\$ (9.959,07)	\$ (11.128,05)	\$ 0,00
Deuda a largo plazo	30.000,00	-8.912,89	-9.959,07	-11.128,05	0,00
Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de capital	\$ 48.031,81	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de efectivo	\$ 58.963,81	\$ -14.804,70	\$ -16.888,33	\$ -14.606,80	\$ 7.807,43
Efectivo inicial	0	\$ 58.963,81	\$ 44.159,10	\$ 27.270,78	\$ 12.663,97
<b>Efectivo final (flujo)</b>	\$ 58.963,81	\$ 44.159,10	\$ 27.270,78	\$ 12.663,97	\$ 20.471,40

### 7.3.4 Estado Flujo de Caja

Este flujo de caja tuvo una proyección de 5 años, donde sus flujos son positivos, fue elaborado en base al flujo de efectivo. Se concatena con el capital de trabajo, la deuda a largo plazo, gastos de depreciaciones y pago de capital.

Tabla No 23: Flujo de Caja

ALLEN S.A. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO Al 31 de diciembre En miles de dólares						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Utilidad Neta</b>		\$ 46.143,47	\$ 52.624,19	\$ 64.470,95	\$ 90.368,05	\$ 106.276,14
Depreciaciones		\$ 2.017,80	\$ 2.279,30	\$ 2.279,30	\$ 2.279,30	\$ 2.279,30
Pago de capital		\$ 8.912,89	\$ 9.959,07	\$ 11.128,05	\$ 0,00	\$ 0,00
Valor de salvamento						\$ 7.933,00
Recuperación del capital de trabajo						\$ 58.963,81
<b>Inversión Inicial</b>						
Capital propio	\$ 48.031,81					
Deuda	\$ 30.000,00					
<b>FLUJO DEL CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>-\$ 78.031,81</b>	<b>\$ 39.248,38</b>	<b>\$ 44.944,42</b>	<b>\$ 55.622,20</b>	<b>\$ 92.647,35</b>	<b>\$ 175.452,25</b>

### 7.4.1 Estado Flujo del Inversionista

Este flujo tiene un valor negativo en el primero y segundo año debido a la amortización de capital, así como los intereses que se paga al banco lo que dificulta entregar acciones en dinero a nuestros accionistas. Sin tomar en cuenta que esto no considera los gastos fuertes de todo el proyecto por ello sale positivo.

Tabla No 24: Flujo del Inversionista

Allen S A						
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
Al 31 de diciembre						
En miles de dólares						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DEL CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>\$ (72.175,44)</b>	<b>\$ 5.073,86</b>	<b>\$ 8.875,73</b>	<b>\$ 15.603,08</b>	<b>\$ 48.253,56</b>	<b>\$ 120.358,26</b>
Préstamo	\$ 30.000,00					
(-) intereses		\$ (2.898,64)	\$ (1.852,46)	\$ (683,48)	\$ (0,00)	\$ (0,00)
(-) Capital		<b>(\$8.912,89)</b>	<b>(\$9.959,07)</b>	<b>(\$11.128,05)</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
(+) Escudo fiscal		\$ 2.173,98	\$ 1.852,46	\$ 683,48	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ (42.175,44)</b>	<b>\$ (4.563,69)</b>	<b>\$ (1.083,34)</b>	<b>\$ 4.475,03</b>	<b>\$ 48.253,56</b>	<b>\$ 120.358,26</b>

#### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

El modelo CAPM es un modelo de valoración de activos financieros desarrollado por William Sharpe que permite estimar su rentabilidad esperada en función del riesgo sistemático (Economipedia, s.f.). En base a este concepto se calculó tomando en cuenta la tasa libre de riesgo que es 4,25% (tasa pasiva actual del Banco Pichincha); el rendimiento del mercado en el índice de precio es S&P 500 (Investing, s.f.), de estos la beta apalancada 0,68% basada en un dato de la industria y el riesgo país es 7,18% , con los datos mencionados obtenemos un CAPM del 16,12% dando que el proyecto es rentable a largo plazo revisar la tabla No 25: CAPM anexo 5.

El WACC es promedio ponderado cada una de las fuentes de capital, es preciso tener presente que si el WACC es inferior a la rentabilidad sobre el capital invertido se habrá generado un valor económico agregado (EVA) para los accionistas (actual, 2016). Entonces tomamos el valor del escudo fiscal es del 22% y la deuda es 38%, mientras que la deuda propia es 62%, el costo de la deuda actual tiene una tasa preferencial del 11,15% a un plazo de 3 años, obteniendo un WACC del 13,14% que da luces a proyecto rentable. Revisar la Tabla No 26: WACC anexo 6.

#### Criterios de Valoración

En esto tomaremos criterios de valoración por medio de indicadores financieros para determinar la viabilidad del plan de negocios con el VAN, IR TIR y PR, que miden tanto para el proyecto como para el inversionista. Los indicadores se muestran en la Tabla No 27 anexo 7.

**Desde la perspectiva del proyecto.**

El VAN = 181.367,53 mayor a cero, indicando que el proyecto es viable para realizarlo. La tasa interna de retorno es mayor a WACC TIR = 66,16% > 12,03% lo que da una rentabilidad para pagar a nuestros financiadores y accionistas, la valoración de la empresa es bastante estimable económicamente en el mercado.

El índice de rentabilidad IR=3,32>1 indica que por cada dólar que se invierte el proyecto genera 3,32 dólares, lo que ratifica que es rentable. Este cobro presenta un aporte mayor a la empresa. La inversión del proyecto se recupera en 2,47 años < 5 años esto señala que el proyecto termina su deuda bancaria hasta el tercer año, lo que favorece al generar utilidad a la empresa.

#### **Desde la perspectiva del inversionista.**

El VAN= 165.879,76 mayor a cero, esto señala que el proyecto es factible. La tasa interna de retorno es mayor a CAPM TIR= 86,79%>16,12% lo que manifiesta que el proyecto es rentable ya que el rendimiento esperado de los activos es elevado.

El índice de rentabilidad IR=4,45>1 cada dólar que se invierte el proyecto genera 4,45 dólares, lo que ratifica que es rentable. La inversión del proyecto se recupera en 2,38 años < 5 años esto señala que el proyecto es viable.

Desde la perspectiva del proyecto e inversionista los indicadores señalan que el proyecto es factible, el plan de negocios puede ser ejecutado. En conclusión, evaluando todos los criterios, determina que el proyecto es viable. Sin embargo, los flujos de efectivo no tienen el incremento de dinero indicado hasta el cuarto año, es importante que se aumente el capital de trabajo para obtener una mayor cantidad de dinero para disponerlos en los flujos de salida.

#### **7.5 Índices Financieros**

Los principales indicadores financieros se pueden revisar en la Tabla No 28: Índices Financieros anexo 8.

**La razón de liquidez** en promedio de Allen S.A. es de 7,99 dólares en activos circulantes por cada dólar de pasivos corrientes, encontrándose por la media de la industria, pero de igual forma la empresa logra cubrir sus obligaciones financieras para los cinco años.

**Recomendación:** es que la razón de liquidez logre estar cerca del promedio de la industria que es 18,52 dólares, la actual razón es de 13,13 lo que disminuye la capacidad para cumplir con las obligaciones presentes o para aumentar la cuota de pago de un préstamo bancario, por lo que se pide analizar los activos corrientes, así como incrementar el volumen de ventas.

**La razón de apalancamiento** indica que la deuda es mayor al de la industria hasta el segundo año por el financiamiento que hay activos fijos, de esta forma se está aprovechando las ventajas de financiamiento, pero para los años posteriores ese índice tiene una baja lo que anima a la empresa a evaluar su apalancamiento en activos o propiedad y planta equipo.

**Recomendación:** Analizar el apalancamiento en activos, deuda, capital y gastos por interés. En este caso se debe analizar los costos fijos y variables para de la empresa de tal forma que no se necesite una reinversión en el capital. De manera positiva indica que la compañía ha utilizado bien sus recursos siendo agresivas en el crecimiento de la empresa, pero con deuda.

**La razón de rentabilidad** es menor que el de la industria hasta el cuarto año debido a que es una empresa nueva en el mercado de Miami teniendo como utilidad el 47,21%, mientras que el ROE es negativo en los tres primeros años. Sin embargo, los siguientes años tiene un 17,04% y un 21,27% en el quinto año. Esto es positivo para la empresa debido a que lograr generar utilidades y comienza a tener ventaja competitiva. La ROA promedio es 47,23% de la industria, pero esta es negativa desde el tercer año con un 2,13 %, proporcionando una baja rentabilidad por cada \$ 1,00 invertido en la empresa.

**Recomendación:** Alcanzar los niveles de la industria en un ROE y ROA para poder ser competitivos al igual que otras empresas. El promedio de margen de utilidad es del 53,94% que indica que es estable y lo que la empresa gana sobre lo que invirtió en los 5 años de todo el proyecto. La utilidad operativa crece de un 6%, año a año después de deducirse todos los costos y gastos lo que es favorable para el proyecto y se incentiva a continuar así.

**La razón de actividad** es Allen S.A. está en el promedio de la industria tanto las cuentas por cobrar es 12 de 15 días y las cuentas por pagar es 24 de 30 días en comparación con la industria. El ciclo operativo es eficiente en la empresa, aunque el ciclo de efectivo es negativo por lo que se recomienda aumentar la razón de liquidez. Revisar la Tabla No 29: Razones de actividad anexo 9.

**Recomendación:** De esto se debe controlar mejor la rotación del producto en más en cantidad para obtener una mayor entrada de efectivo y así reducir los ciclos de efectivo negativo en los 3 primeros años. También se recomienda reducir el porcentaje de cuentas por cobrar a 0% al ser un producto entregado en su totalidad, permitiendo elevar los incrementos de efectivo y así no será necesario pedir más aportaciones para el capital de la empresa y que este supla los gastos corrientes.

## **8. CONCLUSIONES GENERALES**

El análisis PEST determinó viabilidad en el proyecto por 3 razones, primero el incremento en un 9,6% de las importaciones de Estados Unidos para la industria de salsa y aderezos a nivel mundial. Los consumidores de Miami se sienten atraídos en un 64% a comprar salsas en base a frutos exóticos y el uso especias.

El análisis de la industria bajo el código CIIU C1079.31 que es procesamiento de especias y condimentos, indica que existen 9 empresas y sola una tiene perfil internacional lo que facilita el ingreso a una industria local no tan competitiva. Sin embargo, el análisis Porter señaló que la rivalidad entre competidores es alta, por marcas reconocidas que pertenecen a empresas multinacionales con un alto posicionamiento en el mercado estadounidense.

El sustituto del aderezo son las salsas y tiene un medio impacto porque es fácil de adquirir en todos los supermercados a precios módicos, pero no tiene un contenido nutricional valorable para el consumidor.

Segundo, Ecuador cuenta con el SGP por un periodo de tres años; es decir hasta el 31 de diciembre del 2020, este acuerdo es favorable para el país por el ahorro de impuestos en 18 millones anuales, para la subpartida 21030390 que es salsas y demás preparaciones tiene un arancel del 0% por el acuerdo vigente y porque

este producto se encuentra NMF (nación más favorecida), no se paga impuestos beneficiando al importador y exportador.

Tercero, en Miami el 68,60% de sus habitantes son de origen hispano, de esto el 2,61% son las importaciones realizadas por Miami, donde el consumidor latino se siente atraído a comprar productos naturales, sin conservantes, ni sabores artificiales bajo las tendencias actuales de cuidar la salud y adquirir productos amigables con el ambiente.

Sin embargo, el análisis Porter determinó que es una industria bastante competitiva por sus barreras de entrada lo cual dificulta el ingreso de nuevos competidores, existe una competencia directa por economías a escala que mantienen del mismo lado por la demanda. El poder de negociación con los clientes tiene un impacto bajo debido a que el consumidor estadounidense exige requisitos que van contemplados dentro de las regulaciones que ampara al consumidor y es requisito obligatorio para su exportación.

Una de las oportunidades del proyecto es enfocarse en los beneficios que tiene el mortiño y la albahaca al ser anticancerígeno, más los altos niveles de glúcidos que son un aporte energético para el ser humano, este producto al ser artesanal es atrayente para el consumidor latino en Miami.

El análisis cuantitativo del cliente en Miami reveló que el 90% de los encuestados si consumirían un aderezo de mortiño con albahaca, con una frecuencia de dos veces por semana. Entre las características del producto este tiene que ser agridulce y estar disponible en supermercados o tiendas pequeñas. Los hombres prefieren adquirir información del producto por recetarios de comida mientras que las mujeres prefieren por redes sociales. Al final el precio adecuado según el modelo Van Westendorp es de \$4,75 dólares.

El mercado meta en Miami de 283 714 personas, en las 4P de marketing se estableció que el canal de distribución será Seven Eleven, mismo que tendrá el complemento de un asesor comercial con un stand de pruebas del aderezo con otros alimentos.

El precio a vender al proveedor es de \$3,80 dólares de un frasco de 250 ml. La estrategia de entrada será promocional mediante bonificaciones e incentivos que

recibirá el cliente, también se promocionará el producto por medio de marketing digital con redes sociales como Facebook e Instagram y ferias. Además, se medirá la aceptación del producto por encuestas de calidad.

El proyecto tiene una fuerte responsabilidad social al contratar a mujeres que tengan una discapacidad de hasta un 40%, para que trabajen como operarias dentro de la empresa, dándoles la oportunidad de demostrar sus capacidades especiales y ser sustento económico para su hogar. Al igual se busca preservar los recursos medioambientales con el uso de las mermas del producto como abono orgánico para el suelo.

En la cadena de valor controlamos la materia prima con proveedores certificados como Provefrut S.A., así como los procesos de producción mediante empresas que nos asesoren en la logística de exportación para que llegue el producto a tiempo al puerto de Miami. Se realiza un proceso técnico desde la compra de los insumos hasta el procesamiento del producto garantizando la calidad del mismo.

La evaluación financiera determinó la viabilidad del proyecto y del inversionista, el VAN del proyecto es de \$181.367,53 lo que determina factibilidad para la creación de la empresa, la TIR es 66,16% lo que hace recuperar la inversión en el año 3, se recomienda evaluar los flujos de efectivo de cada año para incrementar la liquidez por medio de un número mayor de ventas y reducir los costos operativos.



## REFERENCIAS

- actual, E. (24 de 05 de 2016). Obtenido de <https://www.empresaactual.com/el-wacc/>
- Adlatina, M. b. (18 de 08 de 2017). *En los Estados Unidos crece el consumo de snacks saludables*. Obtenido de <http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/2720-en-los-estados-unidos-crece-el-consumo-de-snacks-saludables>
- Administración. (23 de 03 de 2017). Obtenido de <https://aprendiendoadministracion.com/estado-de-resultados/>
- Agroindustria, S. d. (2018). *Mayonesa y ketchup*. Obtenido de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=535>
- Alimentos, D. N. (07 de 2008). Obtenido de <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/publicaciones/calidad/Guias/GT-USA-UE-SIAL.pdf>
- Amaluisa, K. (2016). *Pro Ecuador*. Obtenido de <https://docplayer.es/38060822-Analisis-del-mercado-de-salsas-y-aderezos-gourmet-en-los-estados-unidos-karina-amaluisa-jefa-de-oficina-comercial-del-ecuador-en-nueva-york.html>
- Amcham. (14 de 12 de 2017). *BUSINESS CENTER*. Obtenido de [https://www.ecamcham.com/Boletines/Informacion\\_export.pdf](https://www.ecamcham.com/Boletines/Informacion_export.pdf)
- America, S. (25 de 11 de 2016). Obtenido de La filantropía en Estados Unidos, creciendo a través de los siglos: <https://share.america.gov/es/la-filantropia-en-estados-unidos-creciendo-traves-de-los-siglos/>
- América.com, E. (11 de 02 de 2018). *Más de 1.500 productores ecuatorianos beneficiados por cooperación con Brasil*. Obtenido de <https://www.eleconomistaamerica.com/materias-primas-eAm/noticias/8931384/02/18/Mas-de-1500-productores-ecuatorianos-beneficiados-por-cooperacion-con-Brasil.html>
- Americas, C. (2015). *Inter American Development Bank*. Obtenido de <https://connectamericas.com/es/content/estados-unidos-un-mercado-tentador-para-exportar-alimentos>
- Census. (2017). *American Fan Finder*. Obtenido de <https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=bkmk>
- Census. (2018). *BUREA*. Obtenido de <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/miamidadecountyflorida/POP060210>
- CET. (25 de 05 de 2017). *Miami, ciudad favorita de los latinos acomodados en Estados Unidos*. Obtenido de <https://www.notimerica.com/sociedad/noticia-miami-ciudad-favorita-latinos-acomodados-estados-unidos-20170525181102.html>

- Comex, 3. (2018). *Tecnología especializada para mejorar la logística y comercio exterior*. Obtenido de <https://www.e-comex.com/tecnologia-especializada-logistica-comex/>
- Cormick, M. (27 de 06 de 2019). *McCormick reporta un sólido desempeño en el segundo trimestre y actualiza su perspectiva financiera*. Obtenido de <https://mccormickcorporation.gcs-web.com/news-releases/news-release-details/mccormick-reports-strong-second-quarter-performance-and-updates>
- Discovery Chanel (2018). [Película].
- DRUG, F. U. (27 de 09 de 2018). *Ley de Modernización de la Inocuidad de los Alimentos (FSMA)*. Obtenido de <https://www.fda.gov/downloads/Food/GuidanceRegulation/FSMA/UCM463921.pdf>
- DRUG, U. F. (OCTUBRE de 2009). *Requisitos Generales del Etiquetado de Alimentos*. Obtenido de <https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm247923.htm#1>
- DRUG, U. F. (31 de 07 de 2018). *Estado de los documentos requeridos*. Obtenido de <https://www.fda.gov/ForIndustry/ImportProgram/EntryProcess/EntrySubmissionProcess/ucm461237.htm>
- Económicos, I. (2018). Obtenido de <https://es.tradingeconomics.com/united-states/indicators>
- Economics, T. (2018). *Estados Unidos*. Obtenido de <https://es.tradingeconomics.com/united-states/indicators>
- Economipedia. (s.f.). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/modelo-valoracion-activos-financieros-capm.html>
- Economista, E. (06 de 07 de 2018). Obtenido de <https://www.economista.es/internacional/noticias/9258096/07/18/El-deficit-comercial-de-EEUU-cae-hasta-minimos-de-19-meses.html>
- economista, E. (06 de 07 de 2018). *El déficit comercial de EEUU cae hasta mínimos de 19 meses*. Obtenido de <https://www.economista.es/internacional/noticias/9258096/07/18/El-deficit-comercial-de-EEUU-cae-hasta-minimos-de-19-meses.html>
- Ecuador, B. C. (30 de Junio de 2018). Obtenido de Tasa de desempleo Urbano: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendo c/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=1>
- Ecuador, B. C. (18 de 07 de 2018). *Inflación anual*. Obtenido de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendo c/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Ecuador, B. C. (2018). *PIB por sectores*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/b oletin64/indice.htm>

- Ecuador, P. (09 de 12 de 2016). *Instituto de promoción de exportación e inversiones* . Obtenido de Tendencias de consumo de salsas y aderezo gourmet en los Estados Unidos : [https://issuu.com/pro-ecuador/docs/bam\\_ago-sep](https://issuu.com/pro-ecuador/docs/bam_ago-sep)
- Ecuador, P. (26 de 07 de 2018). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/exportadores-conocieron-requisitos-para-exportar-productos-perecederos-a-ee-uu/>
- Ecuador, P. (2018). Obtenido de <https://docplayer.es/38060822-Analisis-del-mercado-de-salsas-y-aderezos-gourmet-en-los-estados-unidos-karina-amaluisa-jefa-de-oficina-comercial-del-ecuador-en-nueva-york.html>
- Ecuador, P. (2019). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/guia-del-inversionista-2/#1516995253489-3b04fd8e-4249>
- Ekos. (06 de 02 de 2018). *Business culture*. Obtenido de Industria manufacturera: el sector de mayor aporte al PIB: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10182>
- Emilio, B. (22 de 05 de 2013). *Producción agrícola en Ecuador* . Obtenido de D.L Hora : <https://lahora.com.ec/noticia/1101510042/producci25c325b3n-agr25c325adcola-en-ecuador>
- Encalada, V. (12 de 10 de 2017). *Expreso.ec* . Obtenido de Sobrepeso en Ecuador, en la mira de la Organización Mundial de la Salud: <https://www.expreso.ec/actualidad/obesidad-sobrepeso-alimento-dieta-erikaalvarez-oms-inec-salud-YX1761427>
- esan, C. (30 de 03 de 2017). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-importancia-de-contar-con-una-estrategia-de-producto/>
- ESPAÑOL, C. (14 de 05 de 2018). *Ecuador pide a Brad Pitt no hacer una película sobre el caso Chevron*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2015/05/14/ecuador-quiere-impedirle-a-brad-pitt-que-haga-una-pelicula-sobre-el-caso-chevron/>
- Euromonitor. (20 de 10 de 2016). *Tendencias de cosumos de salsas y aderezos gourmet en Estados Unidos*. Obtenido de [https://issuu.com/pro-ecuador/docs/bam\\_ago-sep](https://issuu.com/pro-ecuador/docs/bam_ago-sep)
- Expansión. (29 de 06 de 2017). *¿Qué se necesita para ser proveedor de Walmart y 7-Eleven?* Obtenido de <https://expansion.mx/empresas/2017/06/29/que-se-necesita-para-ser-proveedor-de-walmart-y-7-eleven>
- Exterior, M. d. (10 de 2017). *EL SGP DE los Estados Unidos relevancia para el Ecuador*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/10/Informe-SGP-con-Estados-Unidos-20-oct-final.pdf>
- Finanzas, M. d. (2 de 09 de 2018). *Decio Machado y Mauro Baquero*. Obtenido de Más dudas que certezas respecto a la futura estabilidad política y económica en Ecuador: <https://ecuadortoday.media/2018/09/02/mas-dudas-que-certezas-respecto-a-la-futura-estabilidad-politica-y-economica-en-ecuador/>
- Finanzas, M. y. (04 de 09 de 2015). Obtenido de <https://www.marketingyfinanzas.net/2015/09/que-propuesta-de-valor/>

- Funiber. (s.f.). Obtenido de <https://www.composicionnutricional.com/alimentos/MORTINO-5>
- Galán, J. S. (2018). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-de-precio.html>
- ganadería, M. d. (s.f.). *AgoSeguro*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/agroseguro/>
- Gestion. (24 de 09 de 2017). *Aumenta en EE.UU. debate sobre el creciente poder del sector tecnológico*. Obtenido de <https://gestion.pe/tecnologia/aumenta-ee-uu-debate-creciente-sector-tecnologico-144114>
- Gobierno. (2019). *Los ‘millennials’ estadounidenses prefieren productos naturales y orgánicos*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2017694624.html?idPais=US>
- GROUP, P. R. (12 de 12 de 2017). *Costos de vida mensual en Miami*. Obtenido de <https://miami.pfsrealty.com/costos-de-vida-en-miami/>
- group, P. r. (03 de 06 de 2017). *Las mejores ciudades de Florida para latinos*. Obtenido de <https://miami.pfsrealty.com/las-mejores-ciudades-de-florida-para-latinos/>
- Guettler, A. (s.f.). Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-estrategias-de-posicionamiento-de-marca-8633.html>
- Herald. (10 de 11 de 2017). *Quieres abrir un negocio? Los negocios en Florida tienen rostro de mujer*. Obtenido de <https://www.elnuevoherald.com/noticias/finanzas/acceso-miami/article183849296.html>
- Humana, Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad. (13 de 02 de 2018). *La Cámara de Representantes de EEUU aprueba la renovación de las preferencias arancelarias para Ecuador por tres años*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ec/la-camara-de-representantes-de-eeuu-aprueba-la-renovacion-de-las-preferencias-arancelarias-para-ecuador-por-tres-anos/>
- ICEX. (14 de 12 de 2016). Obtenido de <https://www.camarazaragoza.com/exterior/BoletinNET/docs/DocumentoHerramienta504.pdf>
- ICEX. (2018). Obtenido de [http://www.fecatic.org/upload/userfiles/ANEXO%20I\\_%20Por%20que%20Estados%20Unidos%20%20Florida%20Miami.pdf](http://www.fecatic.org/upload/userfiles/ANEXO%20I_%20Por%20que%20Estados%20Unidos%20%20Florida%20Miami.pdf)
- Icex. (13 de 03 de 2018). *REVISTA PARA LA INTERNACIONALIZACION*. Obtenido de Florida, una estrella con brillo: <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/mundo/REP2018782114.html>
- Imarketing. (2017). Obtenido de <http://www.iniciamarketing.com/definicion-tipos-estrategias-canales-distribucion/>
- INEC. (2019). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipc/>

- INEN. (04 de 2019). *Servicio Ecuatoriano de Normalización* . Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/el-inen-exhorta-a-luchar-contr-la-corrupcion-desde-cualquier-espacio/>
- Inversiones, E. e. (12 de 2016). *El mercado de la maquinaria agroalimentaria en Ecuador*. Obtenido de Estudios de Mercado: <https://www.camarazaragoza.com/exterio/BoletinNET/docs/DocumentoHerramienta504.pdf>
- Inversiones, M. d. (22 de 12 de 2017). *Ecuador reiteró importancia de SGP*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-reitero-importancia-de-sgp/>
- Inversiones, M. d. (2018). Quito.
- Inversiones, M. d. (2018). *Informe mensual de comercio exterior* . Quito .
- Inversiones, M. d. (24 de 03 de 2019). *Acuerdos Comerciales*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/>
- Investing. (s.f.). Obtenido de <https://es.investing.com/indices/us-spx-500>
- IPC. (2019). *Inflación de Estados Unidos* . Obtenido de <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>
- ITC. (2017). *Trade Map* . Obtenido de <https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=3|842||218||210390|||6|1|1|1|1|1|1|1|1>
- ITC. (2018). *Trade map*. Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c%7c%7c210390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c%7c%7c210390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c)
- Konfio. (11 de 06 de 2018). *Capital de trabajo* . Obtenido de <https://konfio.mx/tips/diccionario-financiero/que-es-el-capital-de-trabajo/>
- Lambin. (2009). *Dirección de Marketing*. Mexico: Mc Graw Hill companies .
- Legales, E. (2016). *REGLAMENTO DE REGISTRO Y CONTROL SANITARIO DE ALIMENTOS PROCESADOS*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2016/REG%20Y%20CONTROL%20SANITARIO%20DE%20ALIMENTOS%20PROCESADOS.pdf>
- Legiscomex. (20 de 10 de 2016). Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/nuevas-tendencias-consumo-salsa-aderezos-eeuu-oct-20-16-15not>
- legisComex. (2018). *Perfil del consumidor estadounidense*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/perfil-consumidor-eeuu-legiscomex-2013>
- Líderes. (2018). La autenticidad es el sello de este licor de cacao La cerveza artesanal que se expande desde Loja El vino Perla Andina se elabora en Sigchos. *Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/vino-mortino-sigchos-cotopaxi-intercultural.html>

- Linker, R. (09 de 2016). Obtenido de [https://issuu.com/pro-ecuador/docs/bam\\_ago-sep](https://issuu.com/pro-ecuador/docs/bam_ago-sep)
- Map, M. A. (2018). *ITC*. Obtenido de <https://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?product=210390&country=842&partner=218&year=2018&source=1|ITC&AVE=1>
- Map, T. (2018). Obtenido de [https://www.trademap.org/Bilateral\\_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c842%7c%7c210390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c842%7c%7c210390%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1)
- marketing, g. (12 de 07 de 2017). Obtenido de <https://mglobalmarketing.es/blog/estrategias-de-promocion/>
- MARSH. (2018). *Political Risk Map 2018*. Obtenido de Tensiones y turbulencias en el camino: <https://www.marsh.com/content/dam/marsh/Documents/PDF/US-en/political-risk-map-2018.pdf>
- McCulloch, M. (17 de 10 de 2018). *healthline*. Obtenido de <https://www.healthline.com/nutrition/basil#benefits>
- Mejia, G. M. (2019). *Productores reciben credenciales*. Obtenido de <http://www.municipiodemejia.gob.ec/index.php/comunicacion-social/noticias/187-productores-agricolas-reciben-credencial>
- Mexico, J. (16 de 08 de 2018). Obtenido de <https://www.jornada.com.mx/ultimas/2018/08/16/mexico-aliado-de-ciencia-y-tecnologia-aplicada-en-agricultura-sagarpa-803.html>
- Millsap, A. (23 de 03 de 2018). *Big Metro Areas In Florida Keep Getting Bigger*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/adammillsap/2018/03/23/big-metro-areas-in-florida-keep-getting-bigger/#20be889c671d>
- Minoristas. (02 de 04 de 2017). *173 Proveedores Mayoritas y Minoristas de Estados Unidos*. Obtenido de <https://proveedoresparaimportar.com/173-proveedores-mayoritas-y-minoristas-de-estados-unidos/>
- Montaner, C. A. (08 de 03 de 2018). *El proteccionismo de Donald Trump: peligrosísimo CNN*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2018/03/08/el-proteccionismo-de-donald-trump-peligrosissimo/>
- Montenegro, J. A. (25 de 08 de 2018). *Trump gasta más de lo que debe y la deuda pública se dispara con las preocupaciones*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2018/08/25/estados-unidos-deuda-publica-globoeconomia/>
- MUNDO, B. (20 de 01 de 2018). *¿Cuánto crédito merece Trump por el boom económico que vive EE.UU.?* Obtenido de <https://elcomercio.pe/mundo/credito-merece-trump-boom-economico-vive-ee-uu-noticia-490781>
- Nagdeve, M. (10 de 06 de 2019). *Organic Facts*. Obtenido de <https://www.organicfacts.net/health-benefits/fruit/health-benefits-of-blueberries.html>

- Normalización, S. E. (2019). Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/136-empresas-y-1249-productos-ecuatorianos-tienen-sellos-de-calidad-inen/>
- normalización, S. E. (2019). *EL ECUADOR CUENTA CON 1285 PRODUCTOS CON SELLOS DE CALIDAD INEN*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/el-ecuador-cuenta-con-1285-productos-con-sellos-de-calidad-inen/>
- Noticias, A. d. (9 de 03 de 2009). Obtenido de <https://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/ndetalle/article/el-mortino-una-de-las-frutas-con-mayor-potencial-antioxidante.html>
- Notimérica. (25 de 05 de 2017). *Miami, ciudad favorita de los latinos acomodados en Estados Unidos*. Obtenido de <https://www.notimerica.com/sociedad/noticia-miami-ciudad-favorita-latinos-acomodados-estados-unidos-20170525181102.html>
- Ocex. (25 de 11 de 2018). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/peru-decimo-sexto-pais-proveedores-salsas-aderezos-ee-uu-250836>
- OLE. (2019). Obtenido de <http://www.productosole.com/nosotros/>
- Ondho. (11 de 12 de 2016). Obtenido de <https://www.ondho.com/uso-significado-los-colores-marketing-diseno/>
- Palán, Z. (2018). *La nueva Cara de la Agroindustria*. Quito. Obtenido de <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/catalog/resGet.php?resId=39508>
- Patrimonio, M. d. (25 de 07 de 2016). Obtenido de <http://patrimonioalimentario.culturaypatrimonio.gob.ec/wiki/index.php/Albahaca>
- Patrimonio, M. d. (8 de 07 de 2016). *Mortiño*. Obtenido de <http://patrimonioalimentario.culturaypatrimonio.gob.ec/wiki/index.php/Morti%C3%B1o>
- Polo, D. (2018). Obtenido de <https://www.emprender-facil.com/es/negocios-exitosos-miami-florida/>
- Portal, S. T. (2015). *World Bank*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>
- Portal, S. T. (2018). *IMPORT/EXPORT FLOWS*. Obtenido de United Nations Commodity Trade Statistics Database (UN Comtrade) : <https://en.portal.santandertrade.com/analyse-markets/import-export-flow#resultats>
- portal, S. t. (s.f.). *ESTADOS UNIDOS: LLEGAR AL CONSUMIDOR*. Obtenido de [https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=0&memoriser\\_choix=memoriser](https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser)
- Portal, T. (s.f.). *Como llegar al consumidor estadounidense*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>

- portal, T. (s.f.). *Contexto económico*. Obtenido de Santander:  
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- Procomer. (2009). Obtenido de  
<http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Informacion%20de%20Países%20Los%20Estados%20Unidos.pdf>
- productor, E. (25 de 09 de 2017). Obtenido de <http://elproductor.com/noticias/ecuador-sigchos-primer-productor-de-vino-mortino-en-el-pais/>
- Regulación, A. d. (2019). *Arcsa, una institución que mejora continuamente su servicio de atención al usuario*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/arcса-una-institucion-que-mejora-continuamente-su-servicio-de-atencion-al-usuario/>
- Reims, G. (2018). *Administración Estratégica de Proyectos 4ra. Ed.* México D.F.: Prentice Hall.
- Reuters. (22 de 04 de 2019). Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/kraft-heinz-contrata-nuevo-ceo-para-superar-debilidad-de-sus-principales-marcas>
- SENAE. (2019). *Aduana del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>
- Sheckter, G. (2016). *Gestión financiera de proyectos 5ta. Ed.* México D.F.: Prentice Hall.
- Shoer, D. (10 de 05 de 2018). *Nuevo Herald*. Obtenido de <https://www.elnuevoherald.com/noticias/finanzas/acceso-miami/article210387969.html>
- SUPERCIAS. (2006). *CONSTITUCION*. Obtenido de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/instructivo\\_soc.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf)
- Supercias. (2019). Obtenido de <http://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/SectorSocietario>
- Teleamazonas (Dirección). (2018). *Mortiño* [Película].
- telégrafo, E. (23 de 08 de 2018). *PIB de Ecuador crecerá el 1,5% en 2018, según informe de la Cepal*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-crecimiento-cepal-proyeccion>
- Tierra, R. (31 de 05 de 2018). Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-arandanos-consumo-interno>
- Tributos. (s.f.). Obtenido de <https://www.tributos.net/definicion-de-flujo-de-efectivo-971/>
- U.S., F. (11 de 2010). *Requisitos de la FDA para exportar Alimentos a EEUU*. Obtenido de <https://www.camaralima.org.pe/bismarck/DESCARGAS/AccesoEEUU-UE/EEUU/4.%20Requisitos%20de%20la%20FDA%20para%20alimentos%20de%20Peru.pdf>



UNIVERSO, E. (09 de 07 de 2013). *Cómo obtener el sello de calidad INEN?* Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2013/07/09/nota/1142281/como-obtener-sello-calidad-inen>

Universon, E. (23 de 03 de 2018). *Estados Unidos aprueba renovación de preferencias arancelarias con Ecuador por tres años.* Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/03/23/nota/6680443/estados-unidos-aprueba-renovacion-preferencia-arancelarias-ecuador>

vanguardia, L. (17 de 04 de 2018). *El FMI proyecta crecimiento de Ecuador en 2,5% para 2018 y 2,2% para 2019.* Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/vida/20180417/442656594847/el-fmi-proyecta-crecimiento-de-ecuador-en-25-para-2018-y-22-para-2019.html>

Walmart. (s.f.). Obtenido de <https://super.walmart.com.mx/productos?Ntt=aderezos>

## ANEXOS

## Anexo 1

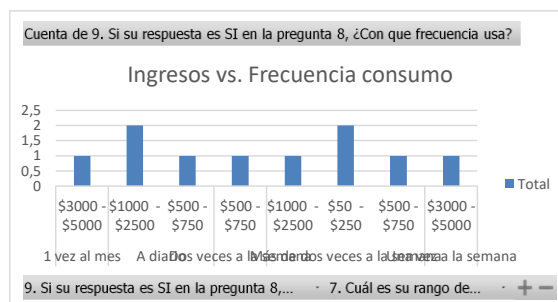
### Matriz EFE

		MATRIZ EFE (Factores Externos)		
Oportunidades		Ponderacion	Calificacion	Total
1	Sistema de preferencias arancelarias Ecuador - Estados Unidos, arancel para Ecuador del 0%	0,09	4	0,36
2	El PIB de la industria de salsas y aderezos tiene una tendencia creciente con un 2% cada año vs el PIB de Estados Unidos	0,12	4	0,48
3	Ecuador aumentó en un 1,93 % las exportaciones de salsas y aderezos para el 2018 referente al 2017 que decreció un 2% de la oferta exportable.	0,10	3	0,3
4	Las politicas gubernamentales en Ecuador brindan constantes capacitaciones y promoción de los productos nacionales	0,08	2	0,16
5	El poder de negociación con los proveedores es factible ante un exceso de oferta	0,07	2	0,14
6	El poder de negociación con el cliente es viable si existe cumplimiento de requisitos	0,07	2	0,14
Amenazas		Ponderacion	Calificacion	Total
1	Las barreras de entrada son altas en temas de inversión, economías a escala, beneficios a escala por la demanda.	0,12	4	0,48
2	La alta competitividad de países como México, Canada e Italia que se favorecen por acuerdos comerciales	0,1	3	0,3
3	Existen 10 salsas comunes en Estados Unidos cuales son productos sustitutos directos de Mc Cormick , Heinz etc	0,1	2	0,2
4	La alta tecnología agroindustrial de países competidores simplifican procesos y barreras de salida en sentido emocional	0,05	2	0,1
5	Ecuador no busque políticas comerciales a largo plazo como un TLC	0,04	2	0,08
6	Las políticas cambiantes de Ecuador afecta marcos legales, comerciales y tributarios.	0,06	2	0,12
<b>Total de puntuación</b>		<b>1,00</b>		<b>2,86</b>

## Anexo 2

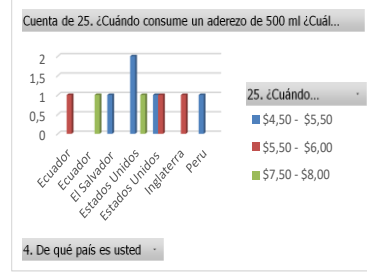
### Correlaciones

Cuenta 7 . Cual es su rango de ingresos	Cuenta de 9. Si su respuesta es SI en la pregunta 8, ¿Con que frecuencia usa?
<b>1 vez al mes</b>	<b>1</b>
\$3000 - \$5000	1
<b>A diario</b>	<b>3</b>
\$1000 - \$2500	2
\$500 - \$750	1
<b>Dos veces a la semana</b>	<b>1</b>
\$500 - \$750	1
<b>Más de dos veces a la semana</b>	<b>4</b>
\$1000 - \$2500	1
\$50 - \$250	2
\$500 - \$750	1
<b>Una vez a la semana</b>	<b>1</b>
\$3000 - \$5000	1
<b>Total general</b>	<b>10</b>



**Cuenta de 25. ¿Cuándo consume un aderezo de 500 ml ¿Cuál considera sería un precio justo?**

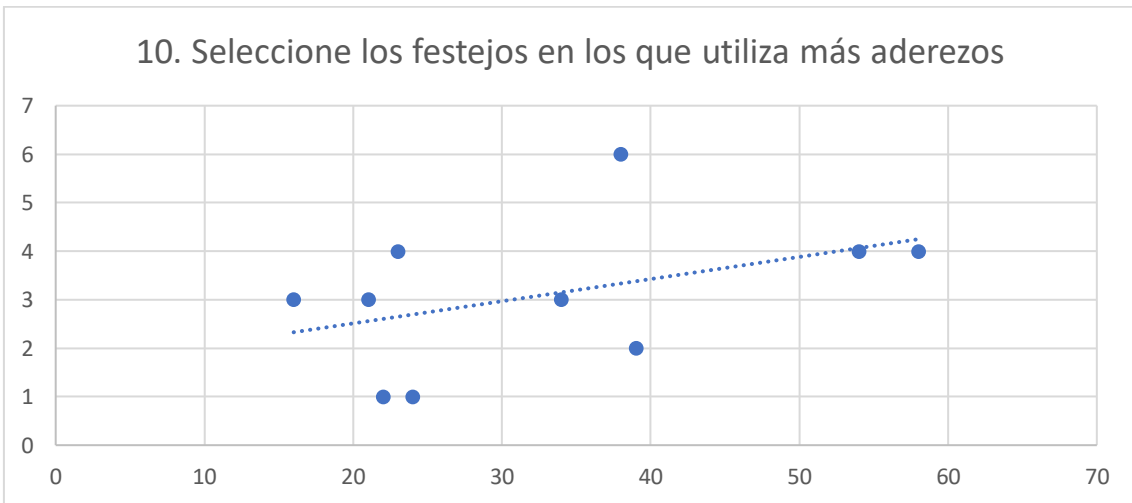
4. De qué país es usted	Etiquetas de columna			Total general
	\$4,50 - \$5,50	\$5,50 - \$6,00	\$7,50 - \$8,00	
Ecuador		1		1
Ecuador			1	1
El Salvador	1			1
Estados Unidos	2		1	3
Estados Unidos	1	1		2
Inglaterra		1		1
Peru	1			1
<b>Total general</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>10</b>



**3. ¿Cuál es su edad?**

**Cuenta de 10. Seleccione los festejos en los que utiliza más aderezos**

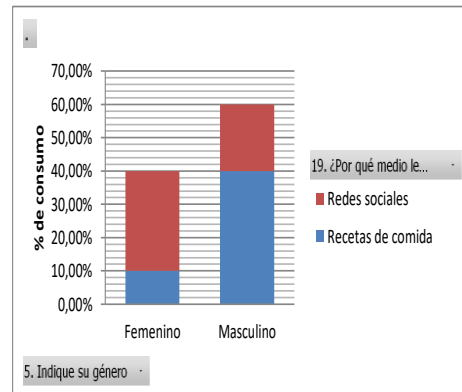
	16	21	22	23	24	34	38	39	54	58	Total general
Acción de gracias	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%
Todas	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%	10,00%
Cena con amigos	10,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%
Cumpleaños	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	10,00%	30,00%
Navidad	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%
<b>Total general</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>100,00%</b>



**5. Indique su género**

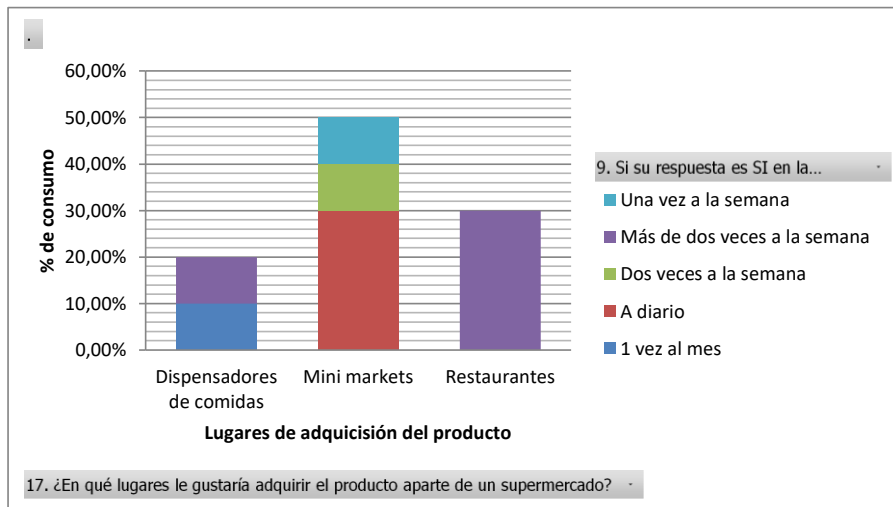
**19. ¿Por qué medio le gustaría conocer acerca de los beneficios del aderezo de mortino con albahaca?**

	Recetas de comida	Redes sociales	Total general
Femenino	10,00%	30,00%	40,00%
Masculino	40,00%	20,00%	60,00%
<b>Total general</b>	<b>50,00%</b>	<b>50,00%</b>	<b>100,00%</b>

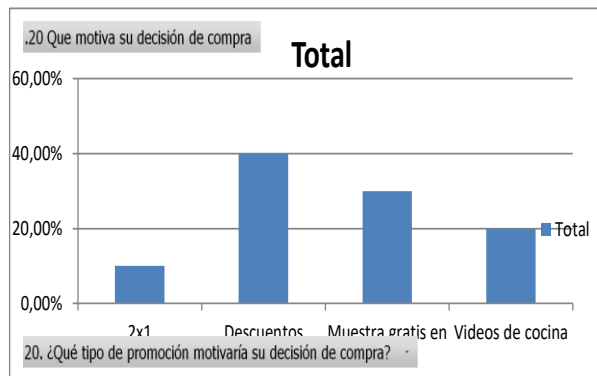


**17. ¿En qué lugares le gustaría adquirir el producto aparte de un supermercado?**

Cuenta de 9. Si su respuesta es SI en la pregunta 8, ¿Con que frecuencia usa?	9. Si su respuesta es SI en la...					Total general
	1 vez al mes	A diario	Dos veces a la semana	Más de dos veces a la semana	Una vez a la semana	
Dispensadores de comidas	10,00%	0,00%	0,00%	10,00%	0,00%	20,00%
Mini markets	0,00%	30,00%	10,00%	0,00%	10,00%	50,00%
Restaurantes	0,00%	0,00%	0,00%	30,00%	0,00%	30,00%
<b>Total general</b>	<b>10,00%</b>	<b>30,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>40,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>100,00%</b>



Cuenta de 18. ¿Ha visto publicidad de este tipo de productos?	.20 Que motiva su decisión de compra
2x1	10,00%
Descuentos	40,00%
Muestra gratis en comidas	30,00%
Videos de cocina	20,00%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	12	13	14	16	17	18	19	21	22	23	24	25	10	11	15	20
1	1	-0,04	-0,283297	-0,200082	0,408248	0,612372	-0,16265	0	0,300385	-0,035333	0	-0,444444	0,218218	0,047619	0,068041	0	-0,301511	-0,117393	-0,286319	-0,085358	0,085358	-0,3228	-0,018963	0,111111	0,03637
2		1	-0,133711	0,300123	-0,357217	0,612372	-0,121988	0	0,573462	0,317999	0	-0,166667	-0,327327	0,285714	0,153093	0	0,263822	0,396203	0,331869	0,288083	0,352101	-0,207514	-0,327106	-0,166667	0,49099
3			1	0,042721	0,188439	-0,367904	0,48978	0	0,048618	0,076886	0	0,124553	-0,346941	0,042913	0,008973	0,388312	-0,393214	-0,025158	0,002288	0,227954	0,081613	0,431282	0,128791	0,026864	-0,179066
4				1	-0,490098	0,315063	0,167365	0	-0,196696	0,527186	0	-0,228665	-0,261968	0,0245	0,385077	-0,171499	-0,025854	-0,286893	0,254444	-0,043916	-0,395247	-0,225393	-0,107318	-0,514496	0,018712
5					1	-0,166667	0,39841	0	0,234115	-0,086548	0	0,272166	0,089087	-0,174964	-0,25	-0,408248	-0,43082	-0,287554	-0,701334	-0,470438	-0,052271	0,197674	-0,278693	0,272166	0,089087
6						1	-0,199205	0	0,26756	0,086548	0	-0,272166	-0,089087	0,174964	0,25	0	0,123091	0,107833	0,063758	-0,052271	0,052271	-0,338869	-0,185795	-0,272166	0,356348
7							1	0	-0,279821	-0,258613	0	0,16265	0,106479	-0,48795	0,39841	-0,09759	-0,294245	-0,128885	-0,30482	-0,437329	-0,062476	-0,168761	-0,360861	-0,16265	0,106479
8								0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9									1	0,529714	0	-0,300385	-0,232402	0,456429	-0,26756	-0,081923	-0,049402	0,281304	-0,025589	0,492992	0,555927	0,107668	-0,274966	0,24577	0,214525
10										1	0	-0,317999	-0,393228	0,317999	-0,086548	-0,317999	-0,255681	-0,363978	0,198653	0,312153	-0,176434	0,080654	-0,00603	0,035333	0,069393
11											0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12												1	-0,218218	-0,047619	-0,408248	-0,333333	0,301511	-0,029348	-0,364405	-0,554826	-0,298753	0,668657	-0,170664	-0,111111	0,145479
13													1	-0,717002	0,534522	0,218218	0,263181	-0,057639	-0,13632	0,02794	0,251459	-0,347172	0,161382	0,509175	0,285714
14														1	-0,76	-0,142857	0,129219	0,490537	-0,267726	0,310947	0,237783	0,385384	-0,316947	-0,52381	-0,561132
15															1	0,408248	-0,123091	-0,287554	0,573819	0,052271	-0,052271	-0,6495	0,301918	0,272166	0,534522
16																1	0	0,264135	0,624695	0,640184	0,384111	-0,069171	0,625768	0,333333	0
17																	1	0,610572	0,047088	0,154418	0,42465	0,271128	-0,308743	-0,201008	0,098693
18																		1	-0,096252	0,417102	0,82293	0,115714	-0,445775	-0,322832	-0,249769
19																			1	0,579884	0,019996	-0,291675	0,6841	0,416463	0,391919
20																				1	0,639344	0,061995	0,313202	0,298753	-0,11176
21																					1	0,026569	-0,313202	0,128037	-0,02794
22																						1	-0,035415	-0,023057	-0,196228
23																							1	0,587843	0,099312
24																								1	0,509175
25																									1

Anexo 3



Figura No 11: Ejemplo de envase (mercado libre).

Anexo 4

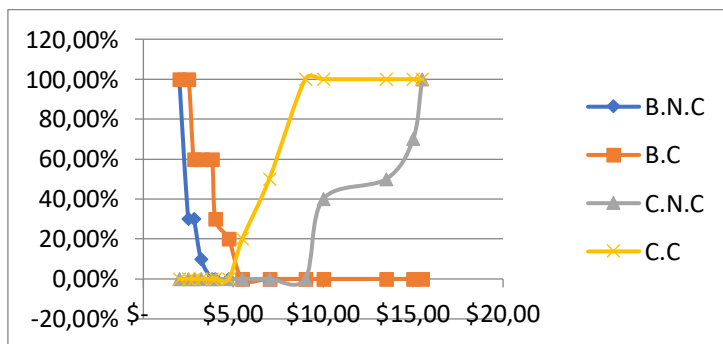


Figura No 12: Modelo Van Westendorph

Anexo 5

Tabla No 25: CAPM

EVALUACIÓN FINANCIERA	
<b>Datos:</b>	
Tasa libre de riesgo	4,25%
Tasa de mercado	11,15%
Beta de la industria	0,68
Riesgo país	7,18%
<b>CAPM</b>	<b>16,12%</b>

Anexo 6

Tabla No 26: WACC

TASAS DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	4,25%
Tasa de mercado	11,15%
Beta de la industria	0,68
Riesgo país	7,18%
<b>Costo de capital CAPM</b>	<b>16,12%</b>
Tasa impositiva	25,00%
% deuda	38%
% capital propio	62%
Costo de deuda (Tasa de interés)	11,15%
<b>WACC</b>	<b>13,14%</b>

Anexo 7

Tabla No 27: Criterios de valoración

EVALUACION FINANCIERA		
Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 181.367,53	\$ 165.879,76
TIR	66,16%	86,79%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	2,47	2,38
IR	\$ 3,32	\$ 4,45

Anexo 8

Tabla No 28: Índices Financieros

DETALLE	INDICES FINANCIEROS						Promedio	Industria
	0	1	2	3	4	5		
<b>Razones de liquidez</b>								
Liquidez	-	13,13	8,37	4,55	5,83	8,09	7,99	18,52
<b>Razones de Apalancamiento</b>								
Razón de deuda a capital	0,62	0,59	0,46	0,15	0,14	0,11	0,35	0,95
<b>Razones de rentabilidad</b>								
ROA		-9,21%	-18,40%	-17,01%	14,91%	19,08%	-2,13%	47,23%
ROE		-14,68%	-26,82%	-19,63%	17,04%	21,27%	-4,56%	57,70%
(Margen bruto)		51,96%	52,35%	53,72%	55,15%	56,51%	53,94%	51,40%

## Anexo 9

Tabla No 29: Razones de Actividad

Razones de actividad		1	2	3	4	5	Promedio	Industria
Período de cuentas por cobrar	días	12,00	11,92	11,91	10,81	12,99	11,93	15
Período de cuentas por pagar	días	24,92	23,94	22,17	23,93	24,03	23,80	30
Período de inventario	días	8,11	6,96	6,44	5,96	6,06	6,71	
Ciclo operativo	días	20,11	18,88	18,35	16,77	19,05	18,63	
Ciclo del efectivo	días	-4,81	-5,06	-3,82	-7,15	-4,98	-5,16	



