



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
PATÉ DE TRUCHA HACIA MIAMI, ESTADOS UNIDOS

AUTOR

MARÍA CRISTINA BAZÁN GUTIÉRREZ

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE PATÉ
DE TRUCHA AHUMADA HACIA MIAMI, ESTADOS UNIDOS

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

Profesora Guía

Ing. MSc. Nathalie Chauvin Andrade

Autor

María Cristina Bazán Gutiérrez

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para la producción y exportación de paté de trucha ahumada hacia Miami, Estados Unidos, a través de reuniones periódicas con la estudiante María Cristina Bazán Gutiérrez, en el semestre 2020-10, 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”.

Ing. MSc. Nathalie Chauvin Andrade

C.I. 1709323057

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la producción y exportación de paté de trucha ahumada hacia Miami, Estados Unidos, de María Cristina Bazán Gutiérrez, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Econ. MSc. Raúl Luna Benavides

C.I. 0400450557

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”.

María Cristina Bazán Gutiérrez

C.I. 1709594285

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme culminar con éxito este sueño.

A mi esposo Daniel, gracias por ser mi compañero y amigo.

A Elizabeth, Erik y Teresita, los tres me impulsan a dar lo mejor de mí.

A mi familia, por su amor y apoyo incondicional, en todos mis proyectos.

DEDICATORIA

A mi familia, mi mayor riqueza y motivación, para continuar ante cualquier obstáculo, la cual me alienta a desafiarme a mí misma y alcanzar mis sueños.

A mi amado sobrino, Mateito.

RESUMEN

En el año 2018 la Organización Mundial de la Salud mencionó que existen un sinnúmero de afecciones relacionadas con los hábitos alimenticios, en virtud de ello se concibe el presente proyecto enfocado a la producción y exportación de paté de trucha ahumado artesanalmente con el bagazo de la caña de azúcar hacia Miami, Estados Unidos. Es un snack saludable con alto contenido proteico y bajo en grasas que, gracias a la utilización de insumos de alta calidad y combinados con una técnica de ahumado en caliente, permite alcanzar un sabor exquisito y un toque exótico, diferente de la oferta tradicional.

En consecuencia, las personas desarrollan su día a día en un ambiente competitivo, donde deben cumplir las expectativas que la sociedad demanda de ellas, lo que genera cambios en su comportamiento y en algunos casos problemas a su salud, por tal razón representa un reto importante: la necesidad de las personas de consumir alimentos saludables de forma práctica y sencilla.

Adicionalmente, para establecer el alcance del proyecto, se realizó un análisis del entorno, en el cual se determinaron las variables que desempeñan mayor injerencia en la ejecución del plan, apoyado con un estudio de mercado donde se identifica cual es el público al que se dirige el producto, determinación de la estrategia de mercadeo adecuada y el diseño organizacional que permitirá el cumplimiento de los objetivos.

Finalmente, mediante los indicadores positivos obtenidos y el tiempo de recuperación de la inversión resultante de la evaluación financiera, se determina la viabilidad del proyecto. Apoyados en una tasa interna de retorno del 30%, permitirá estructurar planes de acción encaminados a la mejora y competitividad en el sector, para alcanzar la eficiencia financiera y maximizar el rendimiento de los propietarios.

ABSTRACT

In 2018, the World Health Organization concluded that there are a number of conditions linked to peoples eating habits. As a result of this is the following project: the production and design of artisanal trout “pate” which is a type of dip enriched with the smoked flavor of sugarcane bagasse to be introduced to the Miami, United States market. It is a healthy snack with a high protein and low-fat content, the use of high quality ingredients combined with a traditional smoking technique, allows us to reach an exquisite flavor and an exotic touch, different from the current options.

Due to social changes and the expectations that society demands of each individual in the current social landscape, can generate changes in people’s behavior, and in some cases problems to their health due to stress levels and poor food choices. Work life balance is a concept that many professionals are having trouble achieving. For this reason, this is an opportunity to give people the choice of consuming healthy food choices in a practical and simple way.

In addition, to establish the scope of the project, an analysis of the environment is carried out in which the variables that disperse greater interference in the execution of the plan were determined. Supported by market research the target audience was successfully recognized, by taking into consideration all of these factors the appropriate strategy can now be develop in order to achieve all objectives.

Lastly, after an extensive financial evaluation the profitability of the project has been determined, presenting positive indicators and identifying a short term recovery time, generating an internal rate of return of 30%. This will allow the structural development of action plans aimed to improving the current position in the competitive landscape for each sector, to achieve financial efficiency and maximize the performance for the owners.

Índice

1. Introducción	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo	2
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo	2
2. Análisis entornos	3
2.1. Análisis del entorno externo	3
2.1.1. Entorno externo	3
2.2. Análisis de la industria (Porter).....	7
2.2.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores	8
2.2.1.2. Poder de negociación de los proveedores	9
2.2.1.3. Poder de negociación de los consumidores	10
2.2.1.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	10
2.2.1.5. Rivalidad entre competidores	11
2.2.2. Matriz de Evaluación de factores externos (EFE)	12
2.3. Conclusiones	12
3. Análisis del cliente.....	14
3.1. Investigación de mercado	14
3.2. Segmentación de mercado.....	14
3.3. Objetivos	15
3.3.1. Objetivo general	15
3.3.2. Objetivos específicos	15
3.4. Investigación cualitativa	15
3.4.1. Entrevistas a expertos.....	16
3.4.1. Entrevistas a clientes	17
3.5. Investigación cuantitativa	18
3.6. Conclusiones del análisis del cliente.....	19

4. Oportunidad de mercado	21
5. Plan de Marketing.....	24
5.1. Estrategia general de marketing	24
5.2. Estrategia de internacionalización	24
5.3. Mercado Objetivo.....	24
5.4. Propuesta de valor.....	25
5.5. Frase de posicionamiento.....	26
5.6. Estrategia de posicionamiento.....	26
5.7. Mezcla de Marketing	26
5.7.1. Producto.....	26
5.7.1.1. Atributos del producto.....	26
5.7.1.2. Branding	27
5.7.1.3. Empacado	28
5.7.1.4. Etiquetado	28
5.7.1.5. Servicios de apoyo al producto.....	29
5.7.2. Precio.....	29
5.7.2.1. Estrategia de ingreso.....	29
5.7.2.2. Estrategia de ajuste.....	29
5.7.2.3. Costeo de insumos.....	29
5.7.2.4. Precio de venta.....	31
5.7.2.5. Proyección de ventas	31
5.7.3. Plaza	32
5.7.3.1. Tipo de canal.....	32
5.7.3.2. Estrategia de distribución	32
5.7.3.3. Costos de plaza.....	32
5.7.4. Promoción.....	32
5.7.4.1. Estrategia promocional.....	32
5.7.4.2. Publicidad.....	33
5.7.4.3. Promoción de ventas.....	33

5.7.4.4.	Ventas personales.....	33
5.7.4.5.	Relaciones públicas.....	34
5.7.4.6.	Marketing directo y digital.....	34
5.7.4.7.	Costos de promoción.....	34
6.	Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional.....	36
6.1.	Misión, visión y objetivos de la organización.....	36
6.1.1.	Misión.....	36
6.1.2.	Visión	36
6.1.3.	Objetivos de la organización	36
6.2.	Plan de Operaciones.....	38
6.2.1.	Proceso productivo	38
6.2.2.	Proceso de exportación	39
6.2.3.	Cadena de valor.....	39
6.2.4.	Mapa de procesos.....	40
6.2.5.	Infraestructura y equipamiento.....	41
6.3.	Estructura Organizacional.....	43
6.3.1.	Estructura legal	43
6.3.2.	Diseño organizacional.....	43
6.3.3.	Organigrama	44
7.	Evaluación Financiera	45
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos	45
7.1.1.	Proyección de ingresos.....	45
7.1.2.	Proyección de costos y gastos.....	45
7.1.3.	Proyección de costos y gastos.....	46
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	46
7.2.1.	Inversión inicial	46
7.2.2.	Capital de trabajo	46
7.2.3.	Estructura de capital	47
7.3.	Proyección de estados de resultados, situación financiera,	

estado de flujo de efectivo y flujo de caja	47
7.3.1. Proyección de estados de resultados	47
7.3.2. Proyección de estados de situación financiera	48
7.3.3. Proyección de estados de flujo de efectivo	48
7.3.4. Proyección del estado de flujo de caja.....	48
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	49
7.4.1. Proyección de flujo de caja del inversionista.....	49
7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	49
7.4.3. Criterios de valoración	49
7.5. Índices financieros.....	50
8. Conclusiones Generales	52
Referencias.....	54
ANEXOS	65

Índice de tablas

Tabla No. 1 Análisis PESTEL de Ecuador	3
Tabla No. 2 Análisis PESTEL de Estados Unidos.....	5
Tabla No. 3 Entrada de nuevos competidores	8
Tabla No. 4 Barreras de entrada.....	9
Tabla No. 5 Poder de negociación de los proveedores.....	9
Tabla No. 6 Poder de negociación proveedores	9
Tabla No. 7 Poder de negociación de los consumidores	10
Tabla No. 8 Poder de negociación de los consumidores	10
Tabla No. 9 Productos sustitutos.....	10
Tabla No. 10 Productos sustitutos.....	11
Tabla No. 11 Rivalidad entre competidores	11
Tabla No. 12 Rivalidad entre competidores	11
Tabla No. 13 Matriz EFE	12
Tabla No. 14 Segmentación.....	14
Tabla No. 15 Mercado meta.....	22
Tabla No. 16 Market share	23
Tabla No. 17 Ventas proyectadas	23
Tabla No. 18 Propuesta de valor.....	25
Tabla No. 19 Costo del producto / Ahumado.....	30
Tabla No. 20 Costo del producto / Paté de trucha.....	31
Tabla No. 21 Proyección de ventas.....	31
Tabla No. 22 Costos de plaza	32
Tabla No. 23 Costos de promoción	35
Tabla No. 24 Objetivos a corto plazo	37
Tabla No. 25 Objetivos a largo plazo	37
Tabla No. 26 Proceso productivo	38
Tabla No. 27 Infraestructura.....	41
Tabla No. 28 Equipamiento.....	41

Tabla No. 29 Proyección de ingresos.....	45
Tabla No. 30 Proyección de costos.....	45
Tabla No. 31 Proyección de gastos.....	46
Tabla No. 32 Inversión inicial	46
Tabla No. 33. Estructura de capital	47
Tabla No. 34 Tasa de descuento	49
Tabla No. 35 Criterios de valoración	49
Tabla No. 36 Descripción de personal y funciones	69
Tabla No. 37 Matriz para la selección de la estructura legal	71
Tabla No. 38 Estado de resultados	71
Tabla No. 39. Estado de situación financiera	72
Tabla No. 40. Estado de flujo de efectivo	73
Tabla No. 41 Estado de flujo de caja.....	74
Tabla No. 42 Estado de flujo de caja del inversionista.....	74
Tabla No. 43 Índices financieros	75

Índice de figuras

Figura No. 1: Fuerzas de Porter	11
Figura No. 2: Infografía	19
Figura No. 3: Market Share	23
Figura No. 4: Logo.....	28
Figura No. 5: Cadena de valor	40
Figura No. 6: Mapa de procesos	40
Figura No. 7: Plano de la planta	42
Figura No. 8: Organigrama.....	44
Figura No. 9: Brain mapping.....	66
Figura No. 10: Flujograma.....	70

1. Introducción

1.1. Justificación del trabajo

Al 2017 se registró un incremento de 7.38% en el consumo de pescado por habitante en Estados Unidos según Fisheries of the United States, se espera que la tendencia sea constante hasta el año 2030 (FAO, 2019).

La proyección de crecimiento de la industria de alimentos procesados estadounidense es del 13.7% (Proecuador, 2017), lo que demuestra ser un sector dinámico y con grandes incentivos para ingresar.

La Organización Mundial de la Salud señala que la calidad de alimentación de las personas, está vinculada a enfermedades no transmisibles y trastornos, lo cual genera riesgos para la salud, relacionados con los cambiantes hábitos de consumo actual (OMS, 2018).

En virtud de ello, el plan de negocios para la producción y exportación de paté de trucha ahumada artesanalmente hacia Miami, se apoya en el aprovechamiento y creatividad para transformarla, mediante un proceso artesanal con bagazo de caña de azúcar, dirigido a uno de los mercados más grandes y apetecidos a nivel internacional en Miami, Estados Unidos.

El principal elemento es la trucha, considerada como un pescado azul, rico en nutrientes, omega 3, bajo en grasa y buen sabor (Super Foods Peru, 2019). Por otro lado, la apreciación de la comida elaborada con humo, su forma de realizarla y los materiales empleados, son un factor clave para obtener un sabor exótico, diferente de los productos ahumados tradicionalmente con maderas no resinosas.

Por lo tanto, se presenta un reto importante, desarrollar un producto orientado a satisfacer las necesidades del mercado, apoyados en su producción de forma saludable y sostenible, lo que permite obtener un sabor exótico y único, sin depender de la deforestación de espacios arbolados.

1.1.1. Objetivo General del trabajo

Definir la factibilidad del proyecto respecto a la producción y comercialización de paté de trucha ahumada artesanalmente para Miami, Estados Unidos.

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo

- Efectuar el análisis del micro y macro ambiente con la finalidad de conocer las oportunidades y amenazas, basados en una investigación de la industria y el mercado, a través de las herramientas PEST y PORTER.
- Conocer el perfil de los clientes potenciales por medio de un estudio del mercado de Miami, para determinar la aceptación del producto.
- Identificar las oportunidades de negocio y efectuar el análisis del consumidor.
- Diseñar la estrategia de mercadeo, mix de marketing, mercado objetivo y la propuesta de valor más adecuados.
- Fijar los lineamientos apropiados sobre la filosofía corporativa, la estructura organizacional y procesos operacionales, orientados en las metas empresariales.
- Establecer la viabilidad económica del plan de negocios, apoyado con proyecciones y ratios financieros.

2. Análisis entornos

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno externo

A través del estudio de factores respecto al entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, permite identificar el impacto de acuerdo con su relevancia e incidencia en la ejecución del proyecto, en función a su industria determinada (Michael A. Hitt, 2015).

■ Muy positivo
 ■ Positivo
 ■ Indiferente
 ■ Negativo
 ■ Muy negativo

Tabla No. 1 Análisis PESTEL de Ecuador

Factor	Desempeño	Impacto			
Político	El Riesgo país al 2019 es de 840 puntos, para el 2018, 749 puntos, el mismo que registró un incremento anual de 91 puntos (Banco Central del Ecuador, 2019). Representa un escenario negativo para la inversión extranjera.				
	Entre los años 2017 y 2018 el indicador de gobernanza tiene una variación positiva del 7%, (42,86/100) (World Bank, 2019). Propicia la creación de un entorno idóneo para el comercio internacional con políticas adecuadas sobre gobernanza eficaz y democracia.				
	Declaración conjunta para la reactivación del Consejo de Comercio e Inversiones Estados Unidos - Ecuador, para incentivar los lazos comerciales (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2018). Implica una mejora de condiciones en términos de intercambio de comercio bilateral.				
	Ley Orgánica de Cultura para el fomento e impulso de las industrias culturales y creativas, el cual reconoce a las artes culinarias como patrimonio inmaterial (Ministerio de Cultura y patrimonio, 2016). Impulso a nuevos emprendimientos.				
Económico	Incremento del PIB per cápita entre el 2018 con un rubro de \$6.368 y 2017 con \$6.217 (Banco Central del Ecuador, 2019). Muestra una mejora de condiciones en el ingreso por habitante.				

	La tasa de inflación en el año 2017 se ubicó en 0.417% y para el 2018 en -0.224% (Banco Mundial, 2019). Presenta un escenario de desaceleración económica y menores incentivos para la producción local.								
	PIB de la Industria Manufacturera del año 2017, fue 13.866,10 millones, en tanto que en el 2018 se ubicó en 14.223,4 millones, registró un incremento de 2,58% (Banco Central del Ecuador, 2019). La participación del sector es del 13% en relación al PIB, refleja incentivos para ingresar en una industria en crecimiento.								
	Al 2017 el Índice de confianza del consumidor fue 38.9/100 puntos mientras que en el año 2018 fue 39.3/100 puntos (Banco Central del Ecuador, 2019). Muestra un escenario negativo que afecta a la producción y repercute en el consumo local.								
Social	Según el Ministerio de Salud los consumidores deben conocer los componentes e información de los diferentes productos. (Ministerio de Salud Pública, 2019). Lo que incentiva un consumo consciente y saludable de alimentos.								
Tecnológico	El sector industrial se caracteriza por la explotación de recursos naturales y trabajo, evidencia una menor especialización en ramas de ingeniería (Garzón N., 2016). Esto representa un factor crítico para la automatización de procesos.								
	Incremento en la tasa de aprobación de créditos en el 2017 del 27,5%. Además se considera al sector elaboración de productos de pescado, de alto impacto con acompañamiento técnico antes, durante y después del desembolso del crédito y con condiciones favorables, que incluyen una tasa del 7.5%, 3 años de gracia (Corporación Financiera Nacional, 2018). Adicionalmente, BanEcuador ofrece una tasa del 11%, 10 años plazo y 3 años de gracia (BanEcuador, 2019). Permite el acceso a recursos financieros para nuevos proyectos								
Ecológico	Según la Ley Orgánica de Salud, los productos para uso y consumo humano, deben contar con Registro Sanitario (aplica para consumo y exportación) (Ministerio de Salud Pública, 2015). Garantiza una producción responsable en la industria de alimentos con estándares de calidad.								

	Cumplimiento de la normativa de Buenas Prácticas de Manufactura de alimentos procesados, requerido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2019). Impulsa el desarrollo del sector.				
Legal	La mayor participación de las empresas con certificación ISO 14001 está concentrada en el sector de Manufactura y cumple con el estándar internacional de gestión ambiental (Instituto nacional de estadísticas y censos, 2016). Fomenta la competitividad y eficiencia de recursos.				
	Respecto a las regulaciones existentes para realizar negocios, al 2019 el Ecuador ocupa el lugar 129 entre 190 países, con una puntuación de 57.7/100 (Banco Mundial, 2019). Presenta un menor incentivo para iniciar negocios en el país.				
	Implementación de la Ventanilla Única Ecuatoriana "VUE", Ecuapass y nueva legislación aduanera (Organización Mundial del Comercio, 2019). Reducción de tiempos y costos en trámites relacionados al comercio exterior.				
	Renovación de preferencias arancelarias hasta el año 2020 (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2018). Incentiva la exportación de productos hacia Estados Unidos.				
	Exención de Impuesto a la Renta y su anticipo por 8 años, aplica para sociedades nuevas y actuales (Servicio de Rentas Internas, 2019). Representa una reducción de costos y fomenta la creación de nuevos proyectos.				

Tabla No. 2 Análisis PESTEL de Estados Unidos

		Muy positivo	Positivo	Indiferente	Negativo	Muy negativo
Factor	Desempeño	Impacto				
Político	Entre los años 2017 y 2018 el indicador de gobernanza no varía significativamente (-0.5%), hasta alcanzar 92,3/100, sus políticas orientadas a gobernanza y democracia, denotan eficacia (Worldwide Governance Indicators, 2019). Presenta un escenario adecuado para la atracción de inversión extranjera.					

	Políticas enfocadas en el fortalecimiento de relaciones de comercio bilateral (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2018). Lo que permitirá intensificar el comercio y mejora de condiciones.				
	Al 2015 Norteamérica fue la tercera economía más relevante dentro de las Industrias Culturales y Creativas, generó 620.000 millones en ingresos (28%) y 4.7 millones de empleos (16%) (Organización de las Naciones Unidas, para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2019). Oportunidad para la inserción de nuevos productos basados en la creatividad e innovación.				
Económico	El PIB per cápita para el año 2017 se ubicó en \$59.927,93 y en el 2018 en 62.641,02 (Banco Mundial, 2019) con una variación del 4.53%. Lo que representa una población con elevado nivel de riqueza y poder adquisitivo.				
	Respecto el 2017 y 2018 el PIB aumentó el 2,9%, (Bureau of Economic Analysis, 2019). El sector de manufactura aporta el 11.6% del total de PIB según la Asociación de Manufacturas NAM (Center for Manufacturing Research, 2018). Presenta un escenario adecuado para potencializar la producción.				
	El Banco Mundial registró una tasa de inflación en el 2017 de 2.13% y en el 2018 de 2.44% (Banco Mundial, 2019). Denota tasas controladas y dinamismo en la economía.				
	En 2019 el indicador de confianza en los consumidores se encuentra en 124.1 puntos con una tendencia alcista y optimista (The Conference Board, 2019). Refleja credibilidad de los consumidores sobre la oferta de productos existente.				
Social	El país de Estados Unidos posee 327'167.434 habitantes (United States Census Bureau, 2019), con amplia diversidad de etnias y orígenes. Representa un aspecto positivo la amplitud de consumidores. (United States Census, 2019)				
	Tendencias de consumo enfocadas hacia productos orgánicos y saludables, presentación de información pertinente sobre los beneficios de productos de la industria alimenticia. (ProEcuador, 2018). A través de la comunicación de contenido nutricional y difusión de propiedades, se interviene en el proceso de compra.				

	El 90% de las personas considera la alimentación casera como saludable y económica, adicionalmente el 82% de dicha población revisa el contenido nutricional. El cambio en los hábitos alimenticios se orienta a cocinar más en los domicilios y llevar la comida elaborada en casa a los lugares de trabajo (Food Marketing Institute, 2019).				
Tecnológico	Las inversiones para el sector de manufactura no se efectuaron por parte del Gobierno, pero existen varios inversionistas extranjeros de Reino Unido y Japón que realizaron inversiones en el sector, alrededor del 48% (Banco Santander, 2018). Es un mercado de capitales interesante para proyectos de inversión extranjera.				
	Cuenta con el desempeño logístico necesario para la entrada de productos y exportaciones de Ecuador en temas de ingreso de carga vía aérea y marítima. La calificación en una escala de 5 se ubica en 3.89 (Banco Mundial, 2019). Representa una ventaja para el proceso de comercialización.				
Ecológico	Los diferentes controles y regulación ambiental lo realiza la entidad Environmental Protection Agency (EPA) (United States Environmental Protection Agency, 2019), y en el ámbito de contaminantes a los alimentos Food and Drug Administration (FDA) (U.S. Department of Health and Human Services, 2019). Presenta ventajas la certificación del producto con los estándares requeridos.				
Legal	Las normativas y leyes respecto a los entes de regulación ambiental por medio de Environmental Protection Agency (EPA) (United States Environmental Protection Agency, 2019), y en tema de control para los alimentos Food and Drug Administration (FDA) (U.S. Department of Health and Human Services, 2019). Lo que significa una ventaja el alinearse a las leyes de manufactura.				

2.2. Análisis de la industria (Porter)

Con el objetivo de establecer una adecuada estrategia competitiva, se debe evaluar el entorno industrial, para lo cual se utilizará la metodología de las fuerzas de Porter, lo que permitirá medir la intensidad de la competencia (Michael A. Hitt, 2015).

La partida arancelaria del producto seleccionado corresponde a:

1604.19.00.00 - - Los demás preparaciones de pescado (paté de trucha).

A través de la Identificación del CIU, permite clasificar las unidades de producción respecto a las diferentes actividades económicas que desarrolla (SuperIntendencia de Compañías, 2019). El CIU del producto es el siguiente:

C1020.04 “Elaboración de productos de pescado: cocinado, filetes de pescado, huevos de pescado, caviar y sustitutos del caviar, etcétera. Elaboración de productos de crustáceos (excepto camarón y langostinos) y otros moluscos mediante el secado, salazón, conservación en salmuera, enlatados, ahumado, etcétera”. (SuperIntendencia de Compañías, 2019)

2.2.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Tabla No. 3 Entrada de nuevos competidores

Variable	Desempeño	Amenaza
Economías de escala	En el 2018 la producción del sector se incrementó 2.3%, con capacidad de utilización de la producción de 76.3%, lo que implica economías de escala y costos competitivos en el sector (Federal Reserve Statistical Release, 2019).	Media
Accesos a canales de distribución	Varios integrantes en el canal de distribución: Brokers, Distribuidores, etc. Cada uno con políticas, porcentajes de comisión o condiciones especiales. Las empresas grandes poseen acuerdos de exclusividad con varios canales, lo que dificulta la comercialización (Cepal, 2015).	Alta
Lealtad del consumidor	Fidelidad a productos de manufactura en alimentos respecto a marcas posicionadas, tales como: Heinz con puntuación de 87/100, General Mills y Kraft con 86/100 (American Customer Satisfaction Index, 2013).	Alta
Regulaciones gubernamentales	La mercadería está regulada por la FDA (ingredientes y contenido nutricional), etiquetado e inspecciones por parte de APHIS. Adicionalmente, el control de los alimentos que ingresan está a cargo de la USDA U.S Department of Agriculture. Los productos deben contener el país de origen o etiquetas adicionales a cargo de la Comisión Federal de Comercio FTC Federal Trade Commission (U.S. Department of Health and Human Services, 2019).	Alta

Tabla No. 4 Barreras de entrada

No.	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Economías de escala	0,15	1	0,15
2	Acceso canales de distribución	0,3	3	0,90
3	Lealtad de los consumidores	0,25	3	0,75
4	Regulaciones gubernamentales	0,3	4	1,20
Total		1		3,00

2.2.1.2. Poder de negociación de los proveedores

Tabla No. 5 Poder de negociación de los proveedores

Variable	Desempeño	Amenaza
Cantidad proveedores	Existen 69 empresas proveedoras de materia prima constituidas, con una concentración más alta en la provincia de Guayas con el 43%, Sucumbíos 16%, Pichincha con el 12%, lo que representa el 71% del total del mercado (SuperIntendencia de Compañías, 2019). Al momento no se registran asociaciones o gremios.	Alta
Selección de materias primas	A través del proyecto de “Maricultura y piscicultura para el fomento acuícola en el Ecuador” del MAGAP, busca mejorar la calidad de alevines de trucha, lo que promueve el desarrollo de nuevas alternativas para la selección de materias prima de calidad (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019).	Baja

Tabla No. 6 Poder de negociación proveedores

No.	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Cantidad de proveedores	0,6	3	1,8
2	Selección de materia prima	0,4	2	0,8
Total		1		2,6

2.2.1.3. Poder de negociación de los consumidores

Tabla No. 7 Poder de negociación de los consumidores

Variable	Desempeño	Amenaza
Consumidor potencial	Distribuidores, brokers y detallistas (retail). La distribución de las compras de tiendas de retail son realizadas a distribuidores el 51% y a proveedores directos el 48% (Cepal, 2015).	Media
Determinación de condiciones	La comercialización depende de varios intermediarios con una comisión del 10%-20%, se requiere un 25% de comisión para promoción y comercialización (U.S. Department of Agriculture, 2019). Adicionalmente, el canal minorista posee un alto poder de negociación por acuerdos, fusiones y adquisiciones de diferentes integrantes (FDT Food & Drink Federation, 2018).	Alta

Tabla No. 8 Poder de negociación de los consumidores

No.	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Potenciales compradores	0,4	3	1,2
2	Condiciones de compradores	0,6	4	2,4
Total		1		3,6

2.2.1.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Tabla No. 9 Productos sustitutos

Variable	Desempeño	Amenaza
Sustitutos	Los productos sustitutos que se encuentran en el mercado son aquellos que contienen recursos hidrobiológicos comercializados en conserva como es el caso del camarón, trucha, cangrejo, etc. (Ministerio de Economía y Finanzas Perú, 2016).	Alta
Ventaja	Productos en conserva de fácil almacenamiento y durabilidad hasta tres años sin refrigeración, difusión de contenido saludable (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017).	Media
Sensibilidad al precio	De acuerdo con los atributos percibidos del producto existirá sensibilidad hacia su precio. Los factores decisivos son la calidad, la alimentación libre de químicos y transgénicos. El consumidor valora los productos saludables (ProColombia, 2019).	Baja

Tabla No. 10 Productos sustitutos

No.	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Productos Sustitutos	0,4	4	1,6
2	Ventajas de productos	0,25	3	0,75
3	Sensibilidad al precio de venta	0,35	2	0,7
Total		1		3,05

2.2.1.5. Rivalidad entre competidores

Tabla No. 11 Rivalidad entre competidores

Variable	Desempeño	Amenaza
Intensidad de la rivalidad	En el 2016 se registran 27138 empresas en el sector de Manufactura de alimentos, con un crecimiento respecto al 2015 de 1.19%, lo cual refleja un gran número de empresas constituidas en el sector (United States Census Bureau, 2018).	Alta
Crecimiento de la industria	Se estima un crecimiento de la industria a una tasa del 13.7% para el período de 2017–2023. Adicionalmente, los productos manufacturados sin componentes artificiales poseen una proyección de crecimiento que se ubica en el 13.4% (Proecuador, 2017).	Media

Tabla No. 12 Rivalidad entre competidores

No.	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Intensidad de la rivalidad	0,4	3	1,2
2	Crecimiento de la industria	0,6	4	2,4
Total		1		3,6

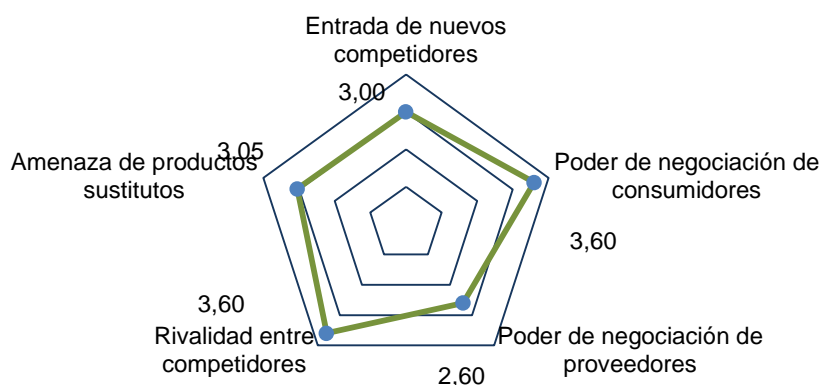


Figura No. 1: Fuerzas de Porter

2.2.2. Matriz de Evaluación de factores externos (EFE)

Una vez realizado el análisis del macro ambiente, se deben identificar y valorar las oportunidades y amenazas del plan de negocios (David, Administración Estratégica, 2013).

Tabla No. 13 Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
1.- Reactivación del Consejo de Comercio e Inversiones	0,07	4	0,28
2.- Impulso y fortalecimiento de la Industrias Culturales y Creativas	0,08	4	0,32
3.- Facilidad y acceso a recursos financieros	0,09	4	0,36
4.- Legislación aduanera, creación VUE y Ecuapass.	0,06	3	0,18
5.- Preferencias arancelarias para la exportación de productos	0,07	4	0,28
6.- Exención Impuesto a la renta y anticipo, para nuevos proyectos	0,05	3	0,15
7.- Incremento del 3,37% de Pib per cápita de Estados Unidos (\$59.531,66)	0,06	3	0,18
8.- Preferencias del consumidor hacia productos orgánicos y saludables	0,07	4	0,28
Amenazas			
1.- Menor especialización industrial	0,05	1	0,05
2.- Oferta de productos sustitutos	0,06	2	0,12
3.- Crecimiento de empresas del sector del 1,19%	0,06	2	0,12
4.- Entorno político de Ecuador negativo (riesgo país)	0,05	1	0,05
5.- Alta regulación gubernamental	0,08	2	0,16
6.- Lealtad de los consumidores hacia marcas posicionadas	0,05	1	0,05
7.- Varios participantes y condiciones dentro de la comercialización y canales de distribución	0,06	1	0,06
8.- Nula organización de proveedores de materia prima	0,04	1	0,04
Total	1,00		2,68

Se obtiene un valor ponderado total de 2.68, sobre la calificación promedio de 2.5 lo que refleja el aprovechamiento eficaz de las oportunidades de la industria frente a las amenazas identificadas.

2.3. Conclusiones

El interés de las personas está orientado hacia el consumo de productos centrados en el cuidado de la salud, los consumidores orientan su decisión de

compra hacia productos orgánicos y saludables. En Ecuador y Estados Unidos, existe la normativa correspondiente a la información presentada al consumidor, lo que permite obtener producción de calidad y respalda los intereses del cliente final.

Existe apoyo gubernamental a las Industrias Culturales y Creativas, lo que fomenta la innovación y creación de nuevos productos con alto valor agregado y permite brindar una oferta diversificada. Adicionalmente gracias a la Reactivación del Consejo de Comercio e Inversiones y la Renovación de preferencias arancelarias, busca promover el ingreso al sector de manufactura estadounidense.

De manera complementaria, la Corporación Financiera Nacional y BanEcuador promueven el otorgamiento de créditos con fines productivos con condiciones competitivas, que impulsan el desarrollo del sector.

Finalmente, el PIB per cápita de Estados Unidos fue de \$59,531.66; considerablemente mayor respecto al de Ecuador de \$6,217, representa un mercado más amplio y diversificado, con alto poder adquisitivo, en relación a la demanda local.

3. Análisis del cliente

3.1. Investigación de mercado

Es el proceso de recopilación y análisis de información, orientados a mejorar la toma de decisiones relacionadas con la solución de problemas y oportunidades de marketing (Malhotra, Investigación de Mercados, 2016).

3.2. Segmentación de mercado

Tabla No. 14 Segmentación

Variable	Detalle		
Geográfica	Estados Unidos	Población (United States Census Bureau, 2018, 2018)	100%
		327'167.434	
Geográfica	Florida State	Población (United States Census Bureau, 2018)	7%
		21'299.325	
Geográfica	Miami Dade County	Población (United States Census Bureau, 2018)	13%
		2'761.581	
Demográfica	Ocupación	Población Económicamente Activa (United States Census, 2018)	62,10%
		1'714.942	
Demográfica	Nivel de ingresos	Ingresos anuales de \$15.000 en adelante (United States Census Bureau, 2018)	83,50%
		1'431.976	
Psicográfica	Estilo de vida	Ingesta dietética de alimentos proteicos (Dietary Guidelines, 2019)	60%
		859.186	

Tomado de: (United States Census Bureau, 2018), (Dietary Guidelines, 2019).

El tamaño de la muestra para la inferencia es de 384, para el presente proyecto se efectuará un sondeo con fines académicos con 18 encuestas (Feedback Networks, 2018).

La teoría de las dimensiones culturales de Hofstede, definen al mercado de destino como una cultura con baja evasión de incertidumbre, alta predisposición hacia nuevos productos, experiencias e ideas innovadoras y con orientación a corto plazo, lo que describe su toma de decisiones de forma práctica (Hofstede Insights, 2019). Dichos aspectos aportan al desarrollo del

Plan de Marketing y del producto respectivamente.

Problema Administrativo: Determinar el nivel de aceptación del paté de trucha ahumado artesanalmente hacia Miami, Estados Unidos.

Problema de Investigación: ¿Cuáles son las características que debe reunir un producto elaborado con trucha ahumada, artesanalmente para el mercado estadounidense?

Hipótesis

Ho: El 70% del mercado meta estadounidense estaría dispuesto a adquirir paté de trucha ahumado artesanalmente.

H1: El 30% del mercado meta estadounidense estaría dispuesto a adquirir paté de trucha ahumado artesanalmente.

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general

Determinar la factibilidad del proyecto respecto a la comercialización de paté de trucha ahumada hacia Miami, Estados Unidos.

3.3.2. Objetivos específicos

- Identificar las principales características de mayor relevancia en función de los potenciales consumidores.
- Establecer el precio justo que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto.
- Definir la plaza o localización en la cual los potenciales consumidores realizarán el proceso de compra.
- Determinar los medios de comunicación más efectivos para el proceso de promoción.

3.4. Investigación cualitativa

Para el desarrollo del presente estudio se aplica la metodología de investigación exploratoria, a través de entrevistas a expertos y clientes.

3.4.1. Entrevistas a expertos

Experto 1: José Berrú, 5 de mayo 2019, Quito – Pichincha, propietario de la empresa Gourmet & More, con 8 años de experiencia. Efectúa exportaciones de filetes de trucha al mercado de Estados Unidos.

Experto 2: Erik Bazán, 4 de mayo 2019, Quito – Pichincha, actual emprendedor en empackado y procesamiento de cárnicos y trucha, ex-Gerente Técnico de Excompisis, Pisierra, criaderos de trucha con 12 años de experiencia.

Hallazgos:

- El proceso de producción natural, presenta una importante alternativa para la comercialización con un enfoque de comida sana.
- Para cumplir con los tiempos acordados de entrega, es necesaria la organización y planificación, de acuerdo con la disponibilidad del producto.
- Un adecuado costeo del producto, márgenes de ganancia y porcentajes de comisión, permitirán una adecuada comercialización.
- Es necesario alcanzar un producto homogéneo y la estandarización de la calidad del mismo, como sello distintivo frente a la oferta de la competencia.
- Es muy importante conocer el volumen de materia prima disponible, así como los factores externos que puedan afectar el ciclo de producción de la trucha (clima), a fin de cumplir la frecuencia de exportación y las cantidades acordadas y la credibilidad como exportador.
- Existe alta valoración de la trucha en mercados internacionales, por sus bondades, contenido proteico y sabor.
- Es primordial el cumplimiento de normativas alimentarias y etiquetado.
- Es recomendable contar con proveedores de trucha, con el fin de negociar por lotes, sin depender del tamaño de la trucha.

- Previamente es importante el manejo de muestras, obtención de permisos y penetración del paté de trucha ahumada, antes del envío del producto final.
- Se debe determinar las fases de producción, orientado a escalar la fabricación industrial, con el propósito de convertir los aspectos críticos en puntos de control y no perder las características iniciales.

3.4.1. Entrevistas a clientes

Cliente 1: Milly Velasco, Sales Manager, Martin Produce Inc., 8 de mayo 2019, Illinois - Estados Unidos.

Cliente 2: Jessica Henry, Director of Marketing, Clear Springs Foods, 23 de mayo 2019, Idaho - Estados Unidos.

Hallazgos:

- Es fundamental el sabor y la calidad de los productos, para que puedan ser aceptados, independientemente del país de origen.
- El mercado se compone por un grupo diverso de consumidores, en el que las personas de procedencia americana tienden a consumir productos hispanos.
- La comercialización se divide en dos partes, 1) abrir el mercado, depende del productor y 2) realizar la distribución, es recomendable contar con un distribuidor, por la infraestructura desarrollada y su cartera de clientes.
- Es importante la entrega de muestras y degustaciones en tiendas.
- La elaboración debe estar realizada acorde a los lineamientos exigidos por el país, a fin de evitar problemas legales.
- Se debe considerar el tiempo de entrega acordado, las ventajas y desventajas de los medios de transporte disponibles, en cuanto al vía aérea existe una limitación de cantidad e incrementa los costos,

mientras que el transporte marítimo permitirá reducir los costos, sin afectar a la calidad del producto.

- La clave para proveer productos en la industria de alimentos, consiste en construir una red de distribución basada en los objetivos de usuario final.
- El producto debe contar con Certificaciones FDA / USDC / USDA apropiadas y debe cumplir con las leyes de etiquetado del país de destino.
- Existe un gran interés en productos saludables, nutritivos y artesanales. La comercialización puede estar dirigida en áreas con mayor demanda de productos del mar, como la costa este y la costa oeste.
- Para el posicionamiento del producto en el mercado, debe participar en exposiciones comerciales de productos y eventos para compradores, por el lado del consumidor, debe realizar publicidad y campañas de sensibilización, a través de una combinación de canales tradicionales y digitales.
- Existen varios aspectos que se debe considerar en la fase inicial de investigación: posibles objeciones del producto, sabor, textura y problemas de empaque
- Finalmente es recomendable encontrar socios en la industria, con el objetivo de crear una red y compartir los costos que se deriven del transporte.

El Brain mapping los hallazgos de la investigación cualitativa se encuentra en el anexo 1.

3.5. Investigación cuantitativa

Para la presente investigación se aplica la metodología de investigación descriptiva a través del método no probabilístico, muestreo por conveniencia.

A continuación, se muestran los resultados de la investigación cuantitativa en una infografía.

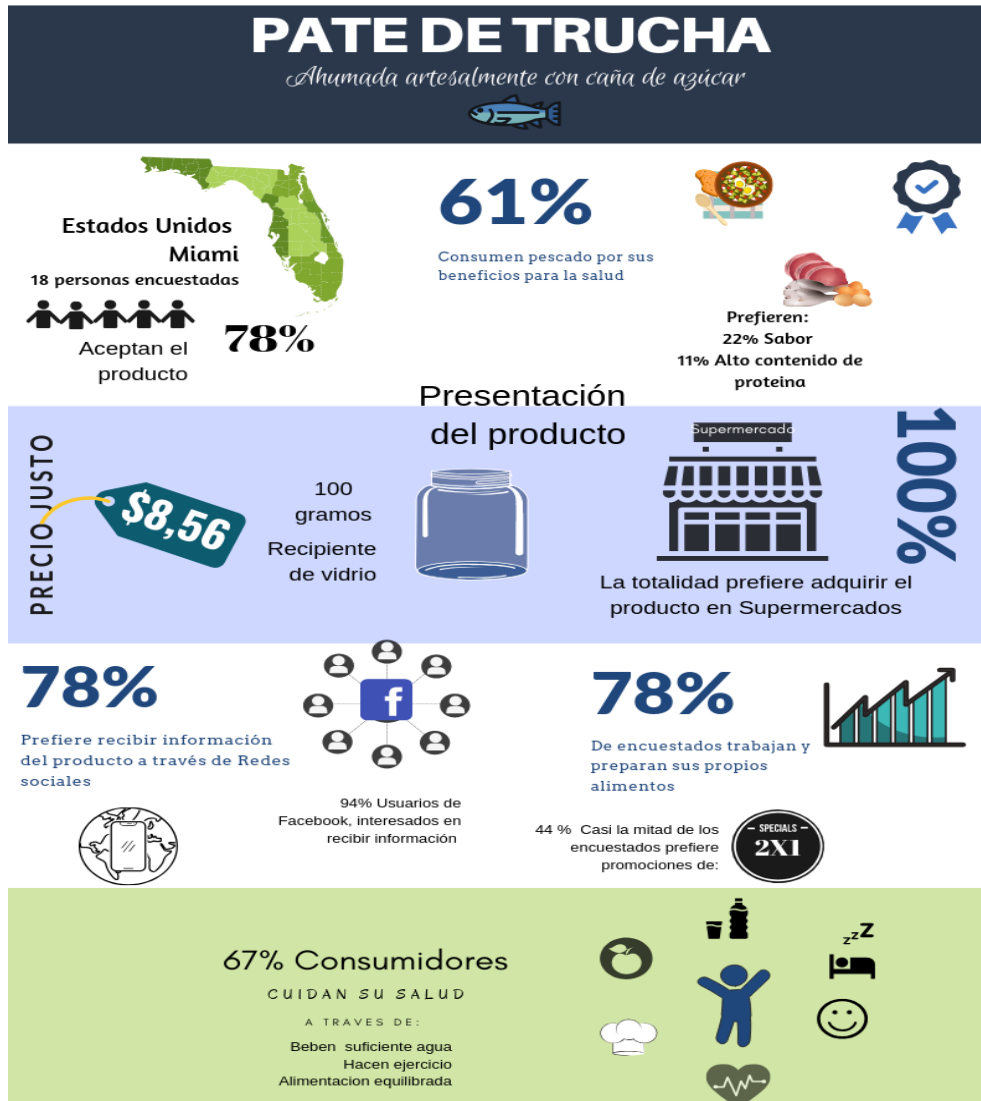


Figura No. 2: Infografía

3.6. Conclusiones del análisis del cliente

El mercado estadounidense es bastante atractivo, compuesto por 327'167.434 personas (United States Census, 2019), según Dietary Guidelines el 60% de personas ingiere diariamente alimentos proteicos (Dietary Guidelines, 2019), además existen tendencias de consumo hacia productos saludables o artesanales, lo que demuestra un alto interés hacia el consumo del producto.

Los encuestados desean adquirir 100 gramos del producto en un recipiente de

vidrio. La principal motivación para su consumo, es el contenido proteico y la calidad, de manera que un factor clave es el cumplimiento de la normativa alimentaria, en cuanto a ingredientes, componentes nutricionales y etiquetado (U.S. Department of Health and Human Services, 2019), así como la homogeneización del producto y la estandarización de la calidad.

El precio justo del producto es \$8.56, en consideración de los costos que se deriven de la fabricación, márgenes de ganancia y porcentajes de comisión para la distribución del producto. Además existen economías a escala en el sector (Federal Reserve Statistical Release, 2019), sin embargo la sensibilidad de los consumidores hacia el precio del producto dependerá del valor percibido.

Las personas desean adquirir el producto en Supermercados, a fin de realizar una eficaz penetración del producto, previamente se debe considerar el manejo de muestras y la realización de alianzas con socios en la industria, respecto a las condiciones de negociación con el canal de distribución (Cepal, 2015).

Finalmente, la promoción que incentivaría la compra del producto es 2X1, conjuntamente las personas quisieran recibir información a través de redes sociales, Facebook su red social preferente. Es importante tomar en cuenta que existe alta fidelidad hacia marcas posicionadas (American Customer Satisfaction Index, 2013), no obstante se puede intervenir en el proceso de compra del cliente a través de la comunicación efectiva del contenido nutricional y difusión de propiedades.

4. Oportunidad de mercado

La industria de productos manufacturados de Estados Unidos tiene tasa proyectada de crecimiento de 13.7% (Proecuador, 2017), de acuerdo con la Asociación de Manufacturas NAM su aporte corresponde al 11.6% del total del PIB (Center for Manufacturing Research, 2018), presenta incentivos para el ingreso en un sector que se desarrolla a un ritmo constante. Complementariamente cuenta con un eficiente desempeño logístico con una puntuación de 3.89 sobre 5, necesario para el proceso de comercialización exitoso de un producto (Banco Mundial, 2019).

Paralelamente la OMS, señala que existen varias enfermedades relacionadas a la calidad de la alimentación de las personas (OMS, 2018), lo que repercute en la demanda del mercado y presenta la tarea de dirigir nuevos productos hacia el bienestar y cuidado de las personas como una propuesta de valor distinta (ProEcuador, 2018). De manera que estas tendencias de consumo, muestran la necesidad de desarrollar una producción saludable, responsable y sostenible. Apoyados en el alto índice de confianza de 124.1, que tiene el consumidor hacia los productos presentes en el mercado (The Conference Board, 2019).

Según la encuesta realizada el 78% de personas están interesadas en consumir paté de trucha ahumada, por sus ventajas para el cuidado de la salud, su contenido nutricional, omega 3 y su bajo aporte de grasa (Super Foods Peru, 2019), acentuados por el aumento de la oferta de productos de pescado, puesto que desde el 2017 se registra un crecimiento del consumo de pescado por habitante del 7.38% en Estados Unidos (FAO, 2019). Además, para la elaboración del ahumado del producto no depende de la tala de árboles, pues utiliza un elemento diferente, el bagazo de caña de azúcar.

Adicionalmente las industrias culturales y creativas, realizan un considerable aporte en cuanto a la creación de empleos, ingresos y desarrollo tecnológico, debido a que la generación de valor está sustentada en la innovación y creación de nuevas experiencias del consumidor (Unesco, 2019).

El tamaño del mercado es importante, en razón de que se encuentra determinado por el número de personas interesadas en comprar el producto, el cual asciende a 482.519 consumidores. Para la estimación del mercado potencial, los encuestados prefieren consumir una unidad del producto mensualmente, equivalente a 5'790.225 personas al año, lo que corresponde al consumo de 579'022.500 gramos del producto. Con base en la capacidad de producción y la disponibilidad de materia prima, espera que el Market Share alcanzado sea de 1%.

Tabla No. 15 Mercado meta

Variable	Detalle		
Geográfica	Estados Unidos	Población (United States Census Bureau, 2018, 2018)	100%
		327'167.434	
Geográfica	Florida State	Población (United States Census Bureau, 2018)	7%
		21'299.325	
Geográfica	Miami Dade County	Población (United States Census Bureau, 2018)	13%
		2'761.581	
Demográfica	Ocupación	Población Económicamente Activa (United States Census, 2018)	62,10%
		1'714.942	
Demográfica	Nivel de ingresos	Ingresos anuales de \$15.000 en adelante (United States Census Bureau, 2018)	83,50%
		1'431.976	
Psicográfica	Estilo de vida	Ingesta dietética de alimentos proteicos (Dietary Guidelines, 2019)	60%
		859.186	
Conductual	Interesados en el producto	Encuesta mayo 2019	72%
		618.614	
Conductual	Comprarán el producto	Encuesta mayo 2019	78%
		482.519	

Tomado de: (United States Census Bureau, 2018), (Dietary Guidelines, 2019).

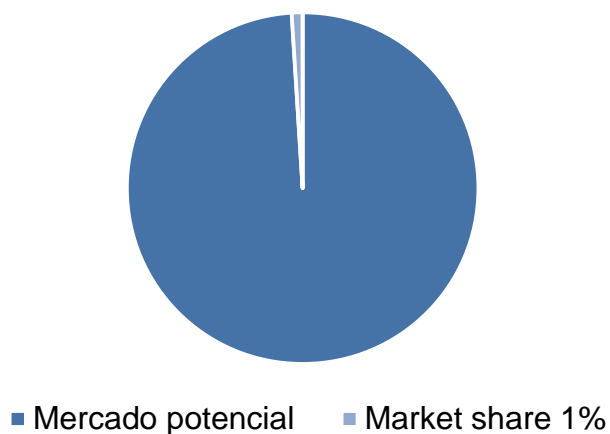


Figura No. 3: Market Share

Tabla No. 16 Market share

	Personas
Mercado potencial	5.790.225
Market share 1%	47.639

Una vez definido el market share, mediante la utilización de la tasa de crecimiento de la industria y el precio determinado en las encuestas de \$8.56, se estima que las ventas alcanzadas para los 5 años siguientes, de acuerdo con la duración del proyecto serán:

Tabla No. 17 Ventas proyectadas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección	\$ 495.624	\$ 512.111	\$ 529.147	\$ 546.749	\$ 564.937

5. Plan de Marketing

Concentra las herramientas de producto, precio, plaza y promoción, con el objetivo de alcanzar la estrategia de marketing, (Philip Kotler, 2017).

5.1. Estrategia general de marketing

La propuesta establecida por Michael Porter sobre estrategias genéricas, menciona que una organización debe establecer un curso de acción adecuado para obtener una ventaja competitiva; apoyado en los atributos del producto y las características del mercado meta (David, Conceptos de administración estratégica, 2013). La estrategia de diferenciación, permitirá cumplir ese objetivo y para asegurar su sostenibilidad, se deberá trabajar en la creación de valor, orientado hacia la competitividad, la flexibilidad y el desarrollo del producto.

5.2. Estrategia de internacionalización

Además para la comercialización del producto en Miami, Estados Unidos se utiliza una estrategia de adaptación, en razón de que el producto se ajusta a las preferencias y gustos de los consumidores estadounidenses, de acuerdo con la información proporcionada en la investigación de mercado.

La comercialización del producto se realizará a través del régimen aduanero de exportación definitiva, mediante el cual las mercancías saldrán del territorio aduanero para su comercialización y consumo en Estados Unidos, según el Art. 158 del Reglamento al Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, Copci (Aduana del Ecuador, 2019).

5.3. Mercado Objetivo

El mercado objetivo está compuesto por 47.639 personas, las cuales pertenecen a la PEA Personas Económicamente Activas con una fuente de ingresos anual superior a \$15000, que residen en el Condado de Miami County, Estado de Florida en Estados Unidos, que tengan una ingesta adecuada de alimentos proteicos y estén interesados en el cuidado de su salud.

5.4. Propuesta de valor

Tabla No. 18 Propuesta de valor

Socios Clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de clientes
Proveedores: Globalquim, Liderquim, Seyquin, Comerquimicor . Distribuidores: Clear Springs Foods, Goya. Red logística: Schryver, Panalpina, DHL.	Abastecimiento de materias primas, fase de producción del producto, control de calidad, almacenamiento, distribución, comercialización y servicio al consumidor.	Ofrecer a los consumidores un snack saludable con sabor exótico y exquisito, enfocado en el cuidado de la salud, el cual previene enfermedades cardiovasculares y reduce el colesterol.	Comunidades para la co-creación de recetas. Busca fomentar el conocimiento y aprovechamiento del producto, Línea 1800, en caso de quejas, reclamos o sugerencias sobre el contenido del producto.	Son 47.639 personas, económicamente activas con una fuente de ingresos anual superior a \$15000, que residen en el Condado de Miami, Estado de Florida en Estados Unidos, que tengan una ingesta adecuada de alimentos proteicos y estén interesados en el cuidado de su salud.
	Recursos clave		Canales	
	Recursos humanos: Administrador, Jefe de marketing, Supervisor y área de Producción. Infraestructura física: Planta y oficinas. Valor de marca.		Distribución selectiva, canal corto: a través de distribuidores: Clear Springs Foods, Goya.	
Estructura de costes			Fuente de ingreso	
Costos variables: materia prima, mano de obra, transporte, servicios básicos Costos fijos: insumos, sueldos, servicios de outsourcing, gastos generales. Gastos administrativos y de ventas, comisiones, impuestos e intereses.			Comercialización del producto.	

5.5. Frase de posicionamiento

Para hombres y mujeres estadounidenses interesados en un estilo de vida saludable, "Delight" es un paté de trucha ahumado elaborado artesanalmente con caña de azúcar, que previene enfermedades cardiovasculares, reduce el colesterol y cuida la salud, gracias a su alto contenido de nutrientes, omega 3 y bajo aporte de grasa.

5.6. Estrategia de posicionamiento

Para posicionar el producto adecuadamente en la mente del consumidor, se implementará la estrategia de más beneficios por el mismo precio, apoyado en las bondades y atributos del producto para el cuidado de la salud y la apreciación de la experiencia del cliente al consumir el producto.

5.7. Mezcla de Marketing

5.7.1. Producto

Es un bien o servicio creado para satisfacer las necesidades de un grupo determinado de consumidores, que a través de la entrega de valor agregado basado en la experiencia permite establecer relaciones a largo plazo, lo que genera beneficios redituables para la empresa (Philip Kotler, 2017).

El paté de trucha ahumada satisface la necesidad de los consumidores, que requieren una alternativa de productos saludables, y además su producción es amigable con el ambiente, ya que para su elaboración no se promueve la tala de árboles, sino la utilización del bagazo de caña de azúcar como insumo para el proceso de ahumado.

Creado como un snack saludable, gracias a la versatilidad de su textura y su facilidad de uso, puede ser consumido directamente de forma práctica o incorporado en diferentes recetas gastronómicas.

5.7.1.1. Atributos del producto

- El componente esencial es la trucha arcoíris considerado como un pescado azul, con alto contenido proteico, omega 3, bajo en grasas y exquisito sabor.

- El proceso de ahumado mediante la utilización de bagazo de caña de azúcar, permite alcanzar un sabor distinto al tradicional, ya que no se utilizan madera y su enfoque es artesanal, en caliente diferente al industrial en frío.
- Los procesos de fabricación del producto tienen como marco de referencia Buenas Prácticas de Manufactura BPM, las mismas que garantizan la producción libre de contaminación y su calidad.
- El producto es perecible y requiere refrigeración, tiempo máximo de consumo hasta 6 meses.

5.7.1.2. Branding

La marca “Delight” está desarrollada mediante el juego de palabras en inglés Delicious que significa delicioso y Light con la connotación utilizada en la comida de ligero y saludable, el resultado es: “Delight”, que significa un deleite saludable.

El logo del producto consiste en la utilización de los siguientes elementos:

- La imagen de una trucha muestra el insumo central para la elaboración del producto, un pez beneficioso para la salud.
- La utilización del color dorado, simboliza la felicidad, el triunfo y uno de los metales más valiosos el oro, de acuerdo con la psicología del color impacta favorablemente en el consumo de productos de elevado precio y de calidad Premium.
- El tono azul marino es un color que evoca el mar, la tranquilidad y la frescura. Preferido por la mayoría de las personas, ya que simboliza la confianza y armonía.
- El uso de mayúsculas en el nombre denota una sólida personalidad respecto a la marca, mientras que el resto del contenido escrito según las reglas ortográficas busca conectar con el cliente y refleja cercanía.
- La simbología del hexágono permite reflejar la perfección y armonía en cuanto a la elaboración del ahumado del producto, basado en excelentes insumos y las mejores prácticas.



Figura No. 4: Logo

Slogan: “Enjoy life, live healthy”.

5.7.1.3. Empacado

El empaque primario utilizado para la venta del producto es un envase de vidrio transparente con tapa twist-off metálica, con capacidad de contener 100 gramos del producto. Fundamental para preservar la naturaleza y componentes del producto. El envase puede ser reciclado o reutilizado una vez consumido el artículo.

El empaque secundario requerido para la protección del producto durante el envío del producto y la distribución comercial, son cajas de cartón corrugado con un gramaje de 140 g/m².

El empaque terciario consiste en la unitarización de la carga por medio de pallets, para facilitar su manejo y transporte vía marítima.

5.7.1.4. Etiquetado

La etiqueta del producto contará con la información requerida por la FDA, referente a porciones por envase, calorías, grasa, azúcares añadidos, nutrientes y notas al pie de página, con el objetivo de proporcionar aspectos relevantes al consumidor sobre el producto, así como también detalles sobre alimentación saludable (FDA, 2018).

Dadas las condiciones de almacenamiento refrigerada para la preservación del producto, se utilizará una etiqueta troquelada en adhesivo vinil plástico.

5.7.1.5. Servicios de apoyo al producto

- Creación de una línea 1800 para manejo de quejas, reclamos o sugerencias sobre el contenido y presentación del producto.
- Desarrollo de encuestas para medir el nivel de aceptación del producto.
- Lanzamiento de comunidades y concursos para la co-creación de recetas nuevas, para fomentar el conocimiento y aprovechamiento de las bondades de producto.
- Creación de una página web para la interacción de clientes, proveedores y consumidores finales, con el objetivo de dar a conocer datos de interés sobre la empresa, recepción de quejas, pedidos y sugerencias.

5.7.2. Precio

Es el dinero que los consumidores están dispuestos a pagar por recibir el producto, basado en sus beneficios y desempeña un papel fundamental en la decisión de compra (Philip Kotler, 2017).

5.7.2.1. Estrategia de ingreso

La estrategia de ingreso del producto es precio de penetración de mercado, donde se establecerá un precio bajo, para alcanzar un mayor número de consumidores con mayor rapidez.

5.7.2.2. Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste apropiada es precios de descuento y bonificación, los descuentos se manejarán por temporada y volumen, lo que permitirá generar una mayor rotación de productos. De acuerdo con la investigación de mercado efectuada, los encuestados respondieron mayoritariamente que reaccionarían de forma positiva por el 2x1, descuentos y cupones.

5.7.2.3. Costeo de insumos

Es fundamental recalcar que el factor diferenciador que caracteriza el producto, radica en su ahumado mediante el bagazo de caña de azúcar, por tal razón se

identifican dos fases de producción, a fin de garantizar la elaboración y ahumado conforme a la propuesta de valor.

A continuación, se presenta el costeo de los insumos por unidad de 1000 gramos – 1 kilo de trucha ahumada:

Tabla No. 19 Costo del producto / Ahumado

Cantidad	Clasificación	Concepto	Unidad	C/U	Total
2,0000	MPD	Trucha	Kg	5,50	11,0000
0,1333	MPI	Sal yodada	Kg	0,50	0,0667
0,0017	MPI	Ácido cítrico	Kg	4,10	0,0068
0,0010	MPI	Fosfato	Kg	4,05	0,0041
0,0001	MPI	Nitrato	Kg	4,00	0,0003
0,0600	MPI	Bagazo de caña de azúcar	Quintal	3,00	0,1800
0,0420	MPI	Carbón	Quintal	10,00	0,4200
0,0833	CI	Energía eléctrica	Kw/hora	2,83	0,2355
1,0000	CI	Agua	m3	0,72	0,7200
Total MPD					11,0000
Total MPI					0,6779
CI					0,9555
Total					12,6334

La siguiente fase de producción corresponde al procesamiento de la trucha ahumada para obtener el producto final, el paté. A continuación, se presenta el costeo de los insumos por unidad de 100 gramos:

Tabla No. 20 Costo del producto / Paté de trucha

Cantidad	Clasificación	Concepto	Unidad	C/U	Total
0,0500	MPD	Trucha ahumada	Kg	12,63	0,6317
0,0500	MPD	Queso crema	Kg	10,00	0,5000
1,0000	CI	Envase de vidrio	Unidad	0,30	0,3000
1,0000	CI	Tapa twist off metálica	Unidad	0,20	0,2000
1,0000	CI	Etiqueta	Unidad	0,04	0,0390
0,0083	CI	Caja de cartón	Unidad	3,50	0,0292
0,0833	CI	Energía eléctrica	Kw/hora	2,83	0,2355
0,0003	CI	Transporte	Unidad	800,00	0,0010
Total MPD					1,1317
Total MPI					-
CI					0,8047
Total					1,9363

5.7.2.4. Precio de venta

Para la fijación del precio se considera la metodología del precio justo determinado en el tercer capítulo, correspondiente al Análisis del Cliente. Según las encuestas realizadas se obtiene un precio justo de \$8.56 por unidad, la misma que contiene 100 gramos del producto en un envase de vidrio.

5.7.2.5. Proyección de ventas

La proyección de ventas estimada durante el proyecto se muestra a continuación en el siguiente cuadro:

Tabla No. 21 Proyección de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	57.900	58.787	59.688	60.602	61.531
Precio	\$ 8,56	\$ 8,71	\$ 8,87	\$ 9,02	\$ 9,18
Total ingresos	\$ 495.624	\$ 512.111	\$ 529.147	\$ 546.749	\$ 564.937

5.7.3. Plaza

Compuesta por las distintas actividades que permiten la distribución del producto hacia el usuario final (Philip Kotler, 2017).

5.7.3.1. Tipo de canal

El canal corto es el más adecuado para la distribución del paté de trucha, ya que le permite tener un mayor control sobre la logística e inventarios, presentado una mayor rentabilidad, al contar con menos integrantes en la distribución.

5.7.3.2. Estrategia de distribución

A través de la estrategia de distribución selectiva, se acude a un cierto número de intermediarios para que realicen la comercialización del producto, lo que permitirá alcanzar un óptimo aprovechamiento de la cartera de clientes establecida y la infraestructura disponible, misma que se realizará a través de tiendas minoristas, supermercados ubicados en el condado de Miami en Estados Unidos.

5.7.3.3. Costos de plaza

Los costos derivados del canal de distribución, se detallan a continuación:

Tabla No. 22 Costos de plaza

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estrategia de distribución selectiva	\$ 114.375	\$ 118.179	\$ 122.111	\$ 126.173	\$ 130.370

El margen determinado en la negociación para la comercialización del producto corresponde al 30% del presupuesto referencial de las ventas.

5.7.4. Promoción

Corresponde a las técnicas y esfuerzos de marketing para dar a conocer al cliente la propuesta de valor y está enfocado en la formación de relaciones (Philip Kotler, 2017).

5.7.4.1. Estrategia promocional

La manera eficaz para cautivar a los posibles consumidores sobre los beneficios del producto será por medio de la implementación de la estrategia

de empuje, en consideración de que se trata de un producto nuevo y que requerirá de un esfuerzo conjunto con las tiendas minoristas para su comercialización.

5.7.4.2. Publicidad

Para lograr una efectiva introducción del nuevo producto, se utilizará la publicidad informativa con el objetivo de dar a conocer los atributos, bondades y valor agregado, basados en el aprovechamiento del producto y estimulación de la demanda. Además, la creación de contenidos se basará en el concepto creativo de la mano con la comunicación de la experiencia a través de medios digitales, según las encuestas realizadas el 78% prefiere recibir información del producto a través de redes sociales, Facebook es la principal opción con el 94% de personas.

Adicionalmente se fomentará la creación de contenidos por parte de los consumidores a través de fanpages, con el propósito de impactar con mensajes auténticos y reales que impacten al mercado meta.

5.7.4.3. Promoción de ventas

Mediante la promoción de ventas se busca incentivar la compra del producto de forma inmediata. En base al estudio realizado y hallazgos encontrados sobre clientes y consumidores, se implementará promociones al consumidor y al comercio de acuerdo con la siguiente planificación:

- Los consumidores respondieron favorablemente sobre los incentivos que motivarían su compra: 2x1, descuentos y cupones, respectivamente. Adicionalmente el desarrollo de degustaciones en el punto de venta del minorista.
- Envío de muestras gratis del producto y artículos promocionales, tales como recetas exprés, esferos, bolsos, entre otros y descuentos por volumen de compra y temporada, dirigido a minoristas para impulsar la compra de stock.

5.7.4.4. Ventas personales

Un punto fundamental para la comercialización del producto reside en la fuerza

de ventas, para lo cual se ha asignado la contratación de un ejecutivo comercial, ubicado en la ciudad de Quito, que actuará como enlace y será responsable de la interacción, comunicación, atención a clientes minoristas, levantamiento de necesidades, recepción de pedidos y creación de relaciones en términos de distribuidores y consumidores finales.

5.7.4.5. Relaciones públicas

La imagen positiva de la empresa permitirá incrementar su reputación y valor de marca, determinados por su relación con los diferentes stakeholders y enfocados en fortalecer las relaciones a largo plazo, con los siguientes elementos:

- Difusión de charlas informativas sobre contenido nutricional, con especialistas relacionados enfocados en alimentación saludable y cuidado de la salud, transmitidas por medio de la página de la empresa.
- Creación de campañas para la concientización en cuanto a la producción libre de químicos y al cuidado del medio ambiente, orientado hacia piscicultores y proveedores en general.
- Organización de un evento corporativo dirigido a distribuidores, donde se realizará una visita guiada en las instalaciones de la empresa para conocer los avances del proyecto y la creación de valor del producto final.

5.7.4.6. Marketing directo y digital

La utilización del marketing directo y digital se realizará por medio de un community manager, el mismo que se encargará de la creación de contenidos y difusión online de información en la página web, informará sobre los procesos que permiten la estandarización de la calidad para la creación del producto final, recomendaciones para el consumo del producto, recepción de inquietudes y quejas sobre el producto.

5.7.4.7. Costos de promoción

Los costos derivados para el cumplimiento de la estrategia de marketing son los siguientes:

Tabla No. 23 Costos de promoción

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estrategia de empuje					
Publicidad Facebook	\$ 1.200	\$ 1.234	\$ 1.268	\$ 1.304	\$ 1.341
Redes sociales	\$ 960	\$ 987	\$ 1.015	\$ 1.043	\$ 1.073
Material promocional	\$ 2.400	\$ 2.468	\$ 2.537	\$ 2.608	\$ 2.682
Community manager	\$ 3.600	\$ 3.701	\$ 3.805	\$ 3.913	\$ 4.023
Promociones 2X1	\$ 1.401	\$ 1.441	\$ 1.481	\$ 1.523	\$ 1.566
Envío de 200 unidades de muestras gratis	\$ 387	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Charlas nutricionales	\$ 1.200	\$ 1.234	\$ 1.268	\$ 1.304	\$ 1.341
Campañas de concientización (proveedores)	\$ 1.000	\$ 1.028	\$ 1.057	\$ 1.087	\$ 1.117
Visitas guiadas a las instalaciones	\$ -	\$ 1.028	\$ 1.057	\$ 1.117	\$ 1.149
Diseño página web	\$ 2.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento de página web	\$ 6.000	\$ 6.169	\$ 6.342	\$ 6.521	\$ 6.705
Hosting y dominio	\$ 13	\$ 13	\$ 14	\$ 14	\$ 15
Total costos de promoción	\$ 20.162	\$ 19.303	\$ 19.846	\$ 20.435	\$ 21.010

6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

La misión corresponde a la descripción y razón de ser de la empresa y que productos o servicios ofrece en el mercado (Münch, 2010).

La misión de la empresa Delight Cía. Ltda. se detalla a continuación:

Buscamos entregar y promover una alimentación saludable y de calidad a nuestros clientes, a través del deleite de sabores únicos y exquisitos, con el aporte de alternativas sostenibles a la problemática actual en aspectos de salud y ambiente.

6.1.2. Visión

La visión es un escenario futuro de la organización, donde se plantean retos y permite establecer el curso de acción para alcanzarla (Münch, 2010).

La visión de la empresa Delight Cía. Ltda. se detalla a continuación:

Al 2025 ser una marca reconocida en el mercado estadounidense con productos saludables y socialmente responsables, apoyados con el mejor talento humano y orientados a satisfacer las más altas expectativas de nuestros stakeholders.

6.1.3. Objetivos de la organización

Luego de identificar la misión y la visión, se establecen los objetivos, los mismos que permitirán establecer los resultados esperados en un tiempo determinado (Münch, 2010).

Para un adecuado establecimiento de objetivos a corto y largo plazo, se consideran las cuatro perspectivas de la empresa, con un factor crítico de éxito y su estrategia correspondiente:

Tabla No. 24 Objetivos a corto plazo

Perspectiva	Objetivo	FCE	Estrategia
Financiera	Aumentar la rentabilidad del 2% respecto al primer año	Margen de Utilidad	Incrementar el porcentaje de utilidad bruta, mediante la negociación de crédito con proveedores.
Clientes	Al segundo año incrementar en un 10% la satisfacción del cliente.	Satisfacción del cliente	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, con atención de quejas y requerimientos en un tiempo máximo de 48 horas.
Procesos	Para el tercer año, incursionar en nuevas ciudades dentro del Condado de Miami	Alianzas estratégicas	Negociar porcentajes de comisión y condiciones de entrega con nuevos distribuidores.
Aprendizaje	Incrementar en un 20% el nivel de satisfacción de los empleados durante los primeros tres años	Capacitación de empleados	Incrementar el porcentaje de capacitaciones por medio de planes estructurados enfocados en las diferentes áreas.

Tabla No. 25 Objetivos a largo plazo

Perspectiva	Objetivo	FCE	Estrategia
Financiero	Incrementar el 2% de participación de mercado al cuarto año	Volumen de ventas	Incrementar el volumen de ventas, a través de una reestructuración del plan de mercadeo.
Cliente	En el último año, lograr el 80% de satisfacción del cliente en relación con las entregas	Satisfacción del cliente	Efectuar las entregas en los tiempos esperados, por medio de un nivel óptimo de aprovisionamiento de inventarios.
Procesos	Para el quinto año, acreditación de Buenas Prácticas de Manufactura	Buenas Prácticas de manufactura	Estandarización, cumplimiento y optimización de procesos, por medio de Planes de control.
Aprendizaje	Al quinto año alcanzar el 70% de satisfacción de los empleados	Clima laboral	Implementar encuestas y entrevistas por medio de la contratación de una empresa especializada en clima laboral y talento humano.

6.2. Plan de Operaciones

6.2.1. Proceso productivo

A continuación, se detalla el proceso productivo para la elaboración del producto:

Tabla No. 26 Proceso productivo

Fase	Actividad	Duración	Responsable
Ahumado	Recepción de materia prima por lotes	30 minutos	Operador 1
	Preparación homogeneizada de agua y sal mediante pesos o densímetros, por grados baume.	12 horas	Operador 1
	Vaciar la salmuera y drenar el pescado en las cubetas perforadas.	30 minutos	Operador 1
	Colocación del producto en los 10 pisos de los coches, cada piso contiene 25 a 30 unidades, aproximadamente 50 kilos en cada coche.	1 hora	Operador 2
	Previamente se prepara el carbón en los coches.	12 horas	Operador 2
	Supervisión del proceso de ahumado	2 horas	Operador 1
	Alterna pisos con las unidades	1 hora	Operador 1
Elaboración del Paté	Retirar huesos y la piel del pescado y utilizar la carne	3 horas	Operador 1
	Utilizar una mezcladora industrial para la mezcla de paté con el queso crema	2 horas	Operador 1
Envasado	Dosificación y envasado del producto	3 horas	Operador 2
	Almacenamiento del producto	45 minutos	Operador 2
Control de calidad	Recepción de muestras para revisión de componentes homogeneizados.	40 minutos	Supervisor

Se considera un cronograma de producción mensual por lotes de 60 kilos de ahumado, 3 veces por semana, lo que permitirá el aprovechamiento de la infraestructura de la planta y la producción de forma escalonada.

Para tener un eficiente manejo de inventarios se utilizará el método de FIFO, “primeros en entrar, primeros en salir”, lo que permitirá disponer de productos terminados de forma eficiente, sin comprometer a la frescura del inventario y calidad del producto.

6.2.2. Proceso de exportación

La negociación se realiza en términos FOB “Free On Board”, donde se establece que los costos y riesgos, corren por cuenta del exportador hasta que las mercancías estén sobre el buque. Dichos costos incurridos corresponden al empaquetado, gastos de aduana (manejo de origen), transporte interno, gastos del puerto, gastos por manipulación en terminal o THC en origen y el traslado del contenedor al buque. Adicionalmente el producto tiene 100% de preferencias arancelarias, lo que grava un arancel del 0%.

Como se mencionó en el capítulo anterior, se realizará la exportación mediante el régimen de Exportación definitiva, el cual tiene los siguientes requisitos:

- Registro Único de Contribuyentes (RUC), emitido por el SRI.
- Certificado de firma electrónica o digital, emitido por el Banco Central o Security Data.
- Registro en el sistema Ecuapass.
- Declaración Aduanera de Exportación – DAE, junto con la factura comercial original y Certificado de Origen electrónico.

6.2.3. Cadena de valor

Consiste en la identificación de las actividades o eslabones generadores de valor de una empresa, con el objetivo de generar un mayor valor al consumidor (Thompson I Peteraf, 2012).

Adicionalmente el flujograma que permite conocer el proceso de forma gráfica se encuentra en el anexo 4.



Figura No. 5: Cadena de valor

6.2.4. Mapa de procesos

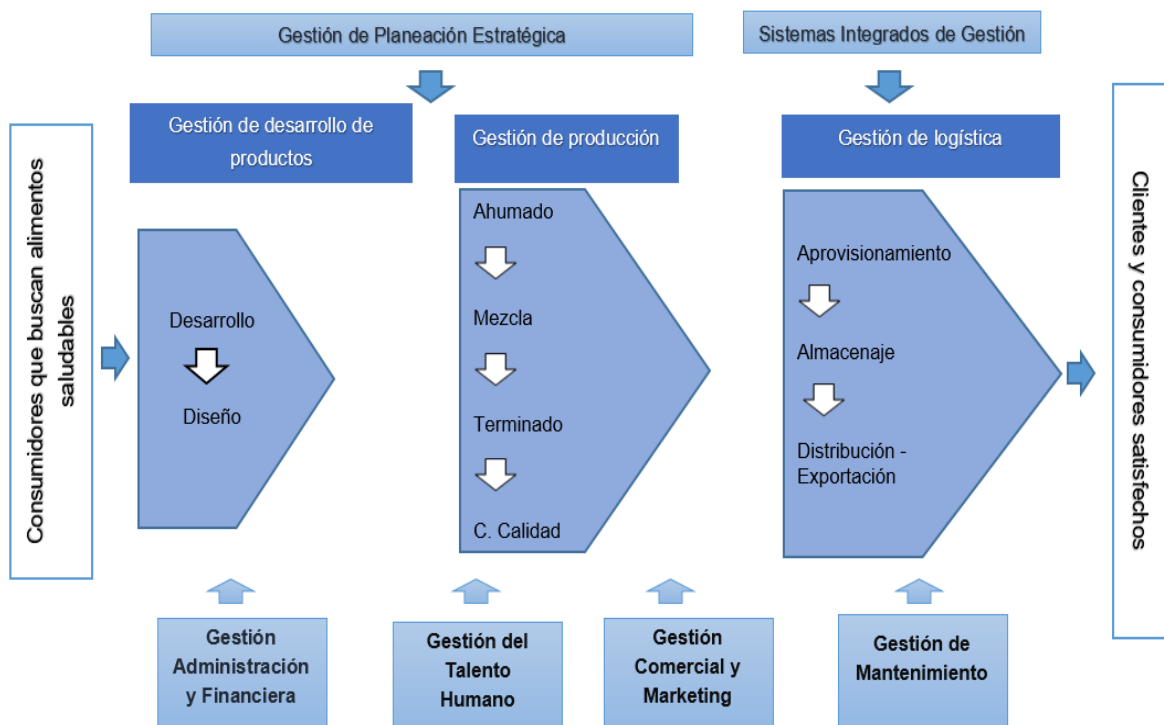


Figura No. 6: Mapa de procesos

6.2.5. Infraestructura y equipamiento

La infraestructura y equipamiento necesarios para llevar a cabo los dos procesos de producción indicados anteriormente respecto a la producción del paté de trucha, son los siguientes:

Tabla No. 27 Infraestructura

Cantidad	Concepto	Unidad	Costo Unitario	Total
120	Terreno, oficinas, galpón	m2	300	\$ 36.000,00

La planta estará ubicada estratégicamente en el sector de Calderón, en la Provincia de Pichincha, en la Ciudad de Quito, en dicha zona están concentradas varias empresas del sector manufacturero, gracias a la facilidad de acceso a vías principales. Además, el costo por metro cuadrado, permite aprovechar las dimensiones de un predio de esas características y destinar nuevos recursos financieros a la adecuación del bien.

Tabla No. 28 Equipamiento

Cant.	Concepto	Unidad	C. Unitario	Total
2	Horno artesanal	Unidad	\$ 1.800	\$ 3.600
1	Balanza 0 a 500 gramos	Unidad	\$ 150	\$ 150
1	Balanza 0 a 500 kilos	Unidad	\$ 89	\$ 89
1	Cuarto Frío	Unidad	\$ 5.000	\$ 5.000
3	Tanques de almacenamiento	Unidad	\$ 40	\$ 120
1	Generador eléctrico	Unidad	\$ 1.000	\$ 1.000
2	Mesa de trabajo acero 4 0 4	Unidad	\$ 500	\$ 1.000
1	Afilador eléctrico	Unidad	\$ 200	\$ 200
2	Coche con garruchas	Unidad	\$ 100	\$ 200
2	Coche de ahumado (10 pisos)	Unidad	\$ 500	\$ 1.000
1	Máquina de lavado a vapor	Unidad	\$ 5.000	\$ 5.000
1	Mezcladora industrial	Unidad	\$ 1.000	\$ 1.000
7	Computadoras Notebook	Unidad	\$ 470	\$ 3.290
2	Impresora Epson multifuncional	Unidad	\$ 390	\$ 780
2	Teléfono inalámbrico	Unidad	\$ 60	\$ 120
1	Cafetera	Unidad	\$ 236	\$ 236
1	Microondas	Unidad	\$ 220	\$ 220
3	Escritorios	Unidad	\$ 130	\$ 390
4	Estaciones de trabajo	Unidad	\$ 180	\$ 720
2	Archivadores metálicos 4 gavetas	Unidad	\$ 125	\$ 250
1	Mesa de sala de reuniones	Unidad	\$ 300	\$ 300
6	Sillones	Unidad	\$ 100	\$ 600
2	Lockers metálicos	Unidad	\$ 50	\$ 100
12	Sillas de escritorio ergonómicas	Unidad	\$ 100	\$ 1.200
1	Comedor	Unidad	\$ 130	\$ 130
8	Sillas de comedor	Unidad	\$ 50	\$ 400
			TOTAL	\$ 27.095

El detalle del equipamiento está determinado de acuerdo con la planificación de

la producción y el recurso humano necesario, para alcanzar el cronograma de producción mensual y la proyección de ventas trimestral.

La distribución física de la planta de producción y oficinas, se encuentra diseñada para mantener separadas las actividades administrativas y las operaciones de la planta de la siguiente manera:

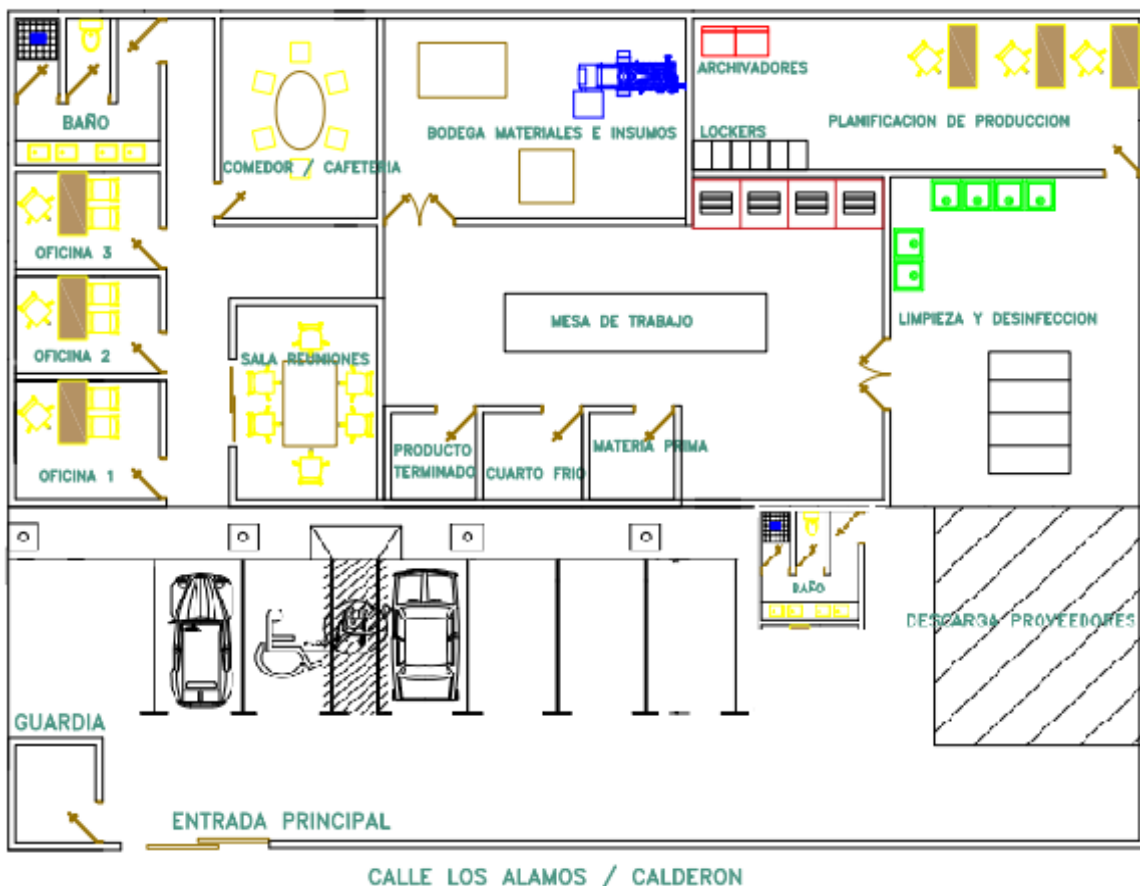


Figura No. 7: Plano de la planta

El espacio destinado las oficinas del personal administrativo y de venta, permitirá el desarrollo de las actividades propias del área, y la coordinación de visitas planificadas por el departamento de mercadeo.

La planta de procesamiento del paté cuenta con un acceso independiente para evitar una posible contaminación proveniente de otras áreas, así como la siguiente distribución:

- Estación de limpieza y desinfección de personal de producción, ubicada en

el ingreso de la estructura.

- Bodega para insumos y materiales.
- Hornos artesanales para el ahumado de la trucha.
- Mesas de trabajo centrales para la transformación de materiales
- Cuarto frío para el almacenamiento de los inventarios de materia prima, materiales en proceso y productos terminados.
- Estaciones de trabajo del área de producción.

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1. Estructura legal

Para la elección de la estructura legal se miden aspectos tales como, el acceso a recursos financieros, pago de impuestos, regulaciones, permisos, capital mínimo para iniciar un negocio entre otros, donde se puede observar la ponderación más alta está concentrada en Compañía Limitada (Anexo 5).

Posteriormente, se realiza el trámite para la constitución de la compañía de responsabilidad limitada, para lo cual debe aprobarse el nombre y la razón social de la empresa Delight Cia. Ltda., con un número de 3 socios con un aporte de capital de \$20000 cada uno y cuyo objeto social será la producción, comercialización y exportación de paté de trucha ahumada (SuperIntendencia de Compañías, 2019).

Para inicio de actividades de comercio y exportación es indispensable la obtención del Registro Único de Contribuyentes RUC, dicho trámite se lo realiza sin costo en la página web del SRI, para la emisión de comprobantes de venta y declaraciones de impuestos y pagos de tributos (Servicio de Rentas Internas, 2019).

De acuerdo con la Superintendencia de compañías, cabe indicar que el 49% del total de las empresas dedicadas a la misma actividad descrita en el CIU, están creadas bajo la figura legal de compañía limitada.

6.3.2. Diseño organizacional

La estructura de la empresa respecto a las actividades, responsabilidades y

relaciones entre departamentos o áreas, se encuentran representadas por el organigrama y diseño funcional para facilitar la comunicación, niveles de autoridad, toma de decisiones y responsabilidades, destinadas a satisfacer las necesidades del cliente interno y externo. El esquema de Deligth Cia. Ltda. permitirá entregar una ventaja competitiva con óptimo funcionamiento departamental y recursos.

6.3.3. Organigrama

La estructura jerárquica de la empresa se encuentra de forma escalonada desde el Administrador hasta los operarios donde se encuentra definido la división de las funciones, así como las relaciones departamentales. La empresa dependerá del líder o Administrador con alto poder de control respecto a los grupos de trabajo.

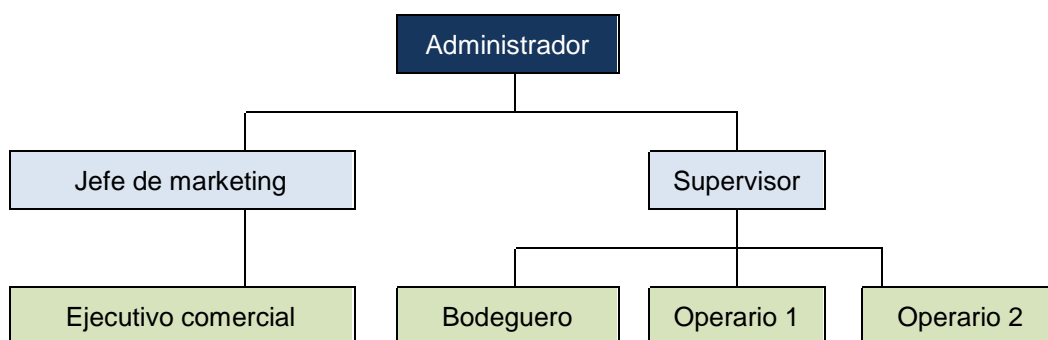


Figura No. 8: Organigrama

En el anexo 3, se puede apreciar en detalle, la descripción de funciones y responsabilidades por cada cargo.

7. Evaluación Financiera

El análisis financiero permite valorar el alcance del proyecto y los riesgos que se pueden generar, para establecer la rentabilidad del proyecto y definir un horizonte de acción para la toma de decisiones (Charles T. Horngren, 2010).

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de ingresos

La proyección de ingresos está planificada en consideración a la participación de mercado esperada del 1%, el número de unidades está proyectado de acuerdo con un cronograma trimestral de producción y este responde a la capacidad productiva de la planta y los recursos disponibles.

Para calcular el número de unidades vendidas, fue utilizada la tasa de crecimiento de la industria manufacturera de Estados Unidos del 1.53%, mientras que la tasa de inflación del 1.77% del mismo país, permite estimar el precio los siguientes años.

Tabla No. 29 Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 495.624	\$ 512.111	\$ 529.147	\$ 546.749	\$ 564.937

7.1.2. Proyección de costos y gastos

La proyección de costos comprende los salarios del área de producción, clasificados como mano de obra directa e indirecta y los costos indirectos de fabricación, correspondiente a los insumos y materiales, que intervienen en la elaboración del producto.

Tabla No. 30 Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de producción	\$ 203.756	\$ 214.667	\$ 223.430	\$ 232.558	\$ 242.069

7.1.3. Proyección de costos y gastos

La proyección de gastos reúne todas las erogaciones de dinero que se realizarán durante el proyecto: los sueldos corresponden al personal del área administrativa / ventas, y los gastos generales están compuestos por los servicios contratados bajo la modalidad de outsourcing, servicios básicos, implementos para limpieza e inocuidad, uniformes para la protección de los operarios, entre otros.

Tabla No. 31 Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	\$38.773	\$42.530	\$43.720	\$44.943	\$46.201
Gastos generales	\$165.536	\$169.194	\$174.726	\$180.129	\$185.845

Cabe indicar que los valores de nómina y gastos generales, fueron proyectados mediante en la tasa de inflación de Ecuador del 2.81% y con un crecimiento del 2.22% de sueldo mínimo básico, para beneficios salariales y compensaciones.

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

7.2.1. Inversión inicial

La inversión inicial requerida para el desarrollo del proyecto asciende a \$115.898,51 dicho valor incluye: 1) Propiedad, Planta y Equipo, 2) Gastos de constitución (registro de marca, adecuaciones de la planta y demás certificaciones) y 3) Capital de trabajo, necesario para iniciar las operaciones.

Tabla No. 32 Inversión inicial

Inversiones Propiedad, Planta y Equipo	\$63.095,00
Gastos de constitución	\$13.425,34
Capital de trabajo inicial	\$39.378,17
Total Inversión Inicial	\$115.898,51

7.2.2. Capital de trabajo

Para la estimación del capital de trabajo se consideran 4 meses el valor de los gastos incurridos del proyecto, en conformidad con los siguientes aspectos:

- Exportaciones cada 90 días, incluye la llegada del producto desde origen al puerto (28 días).
- Ciclo de ventas, exportaciones cada 90 días.
- Tiempo de cuentas por cobrar máximo de 60 días.

7.2.3. Estructura de capital

Adicionalmente la estructura de capital está compuesta por el 51,77% por aportes de socios y la diferencia con un “Crédito Productivo Emprendimiento” de Ban Ecuador, tasa del 11%, 10 años plazo, 12 meses de gracia total y con la garantía real del bien inmueble. El importe mensual de la cuota es \$770.

Tabla No. 33. Estructura de capital

Estructura de Capital		
Capital	51,77%	\$60.000,00
Deuda	48,23%	\$55.898,51

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

7.3.1. Proyección de estados de resultados

El estado de resultados permite observar en detalle los ingresos y los gastos incurridos durante el proyecto, desde el primer año se obtienen utilidades, sin embargo, es evidente una disminución de las mismas en el segundo año, debido a un incremento en los gastos de nómina (beneficios sociales) con un impacto del 10% respecto al año anterior y los costos de producción a causa del aprovisionamiento de insumos y materiales del 5%. En adelante se observa la utilización efectiva de los recursos asignados para el cumplimiento de la proyección de ventas. Además, se toma en cuenta la cancelación del costo financiero a partir del segundo año de forma decreciente y el incremento constante de los ingresos ordinarios por el número de unidades vendidas y el precio de venta de acuerdo con el crecimiento de la industria y la inflación, lo que permite un crecimiento sostenido del 3% (Anexo 6).

7.3.2. Proyección de estados de situación financiera

En el estado de situación financiera se puede observar un crecimiento constante de los activos corrientes de manera que existe un mayor flujo de recursos para realizar las actividades operacionales de la empresa, apoyado con las condiciones de venta pactadas en las que se estipula un pago del 20% contra entrega de todos los pedidos. Por otro lado, el comportamiento de los pasivos demuestra una eficaz política de endeudamiento, de acuerdo con la negociación del préstamo bancario con un año de gracia total, esto permite un mejor aprovechamiento de los recursos para el pago de obligaciones en el corto plazo y la negociación condiciones de crédito directo con proveedores nacionales, mismo que no genera carga financiera y permite el acceso a materias primas e insumos con pagos programados a 30 días, sin anticipos (Anexo 7).

7.3.3. Proyección de estados de flujo de efectivo

De acuerdo con la evaluación del estado de Flujo de efectivo es notoria una eficiente utilización del circulante, inicialmente las actividades operacionales ocupan una variación negativa debido a la adquisición de materias primas e inventarios, así como un rubro importante de cuentas por cobrar generado por la venta a crédito y registra una variación positiva respecto a los siguientes años. Por otro lado, las actividades de financiamiento muestran una variación negativa debido al uso del efectivo para el cumplimiento de obligaciones financieras a partir del segundo año. Finalmente, en el periodo cero se registra inversiones por activos fijos. Basado en los resultados del Estado de Flujo de efectivo, se puede observar un crecimiento sostenido de las ventas (Anexo 8).

7.3.4. Proyección del estado de flujo de caja

El Flujo de caja del proyecto, permite establecer las entradas y salidas generadas de efectivo, todos los años presenta superávit y denota la capacidad de la empresa para cubrir sus salidas de circulante y un manejo eficiente de los recursos líquidos (Anexo 9).

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

7.4.1. Proyección de flujo de caja del inversionista

Complementariamente el Flujo de caja del inversionista permite dimensionar el peso de la deuda, existe superávit de efectivo todos los años, después de realizar el pago de las obligaciones financieras. Cabe indicar que la utilización del presente flujo de caja proporciona las decisiones que precautelen la generación de circulante, tal es el caso de la reestructuración de pagos de pasivos, la renegociación de condiciones de pago de clientes, etc. Además, permite evidenciar la recuperación de la inversión en 2 años, 2 meses y 16 días. (Anexo 10).

7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

Por medio de la siguiente información, se calculan las tasas de descuento: CAPM y WACC, que establecerán el retorno del proyecto:

Tabla No. 34 Tasa de descuento

Cálculo de la tasa de descuento			
WACC	13,81%	Beta Apalancada	1,04
Costo de Capital (CAPM)	19,88%	Riesgo país	8,40%
Tasa libre riesgo	1,79%	D/S	0,93
Rendimiento del mercado	9,34%	Costo de la deuda	11,00%
Beta desapalancada	0,81	Escudo fiscal	33,70%

7.4.3. Criterios de valoración

Los criterios de valoración son los siguientes:

Tabla No. 35 Criterios de valoración

	FLP	FLI
VAN	\$68.968,97	\$77.015,06
TIR	30%	52%
IR	1,60	2,28
PR	3 años, 17 días	2 años, 2 meses, 16 días

- El VAN del proyecto es mayor que cero, por lo tanto, se recupera la inversión realizada y se acepta el proyecto, ya que es viable.
- La tasa interna de retorno es mayor a la tasa de descuento del proyecto (CAPM y WACC), se acepta el proyecto y además permite conocer la rentabilidad de la inversión.
- El índice de retorno del proyecto es \$1.60 por cada dólar invertido y \$2,28 para el inversionista.
- El inversionista recuperará su inversión a partir del segundo año y el período de recuperación del proyecto será desde el tercer año.

7.5. Índices financieros

Los ratios financieros que arroja el proyecto frente a los reportados por la industria están detallados en el anexo 7. Se pueden inferir las siguientes conclusiones:

Estructura de capital. - Posee un nivel de endeudamiento inicialmente elevado y para los años subsiguientes desciende y finaliza con un porcentaje del 21%. Cabe recalcar que el promedio alcanzado se ubica alrededor del 32%, en comparación de la industria de casi el 46%, lo cual indica una participación de deuda aceptable, y una posición eficiente referente al endeudamiento de la empresa y gastos financieros.

Liquidez. – Tanto la liquidez corriente y la prueba acida muestran tendencias alcistas, denotan una mayor capacidad para disponer recursos circulantes y cubrir eventualidades, por cada dólar de deuda cuenta con \$5.63 para resguardar o preservar las diferentes obligaciones adquiridas. Frente a la industria, 1.04 y 0.68 respectivamente, existe un elevado nivel de liquidez, por lo que se deberá efectuar inversiones en calificación de buenas prácticas de manufactura, crecimiento de planta, capacitación al personal y abonos de capital del crédito.

Solvencia. - El endeudamiento sobre los activos y patrimonio es bastante favorable, ya que no existe dependencia del crédito, además el nivel de apalancamiento es óptimo, ya que se encuentra dentro de los niveles

alcanzados por el sector, los mismos que contribuyen para alcanzar el margen de rentabilidad propuesto, apoyados con las diferentes alternativas de financiamiento tales como BanEcuador y CFN, con condiciones competitivas que impulsan el desarrollo del sector.

Gestión. – Los índices de gestión denotan la capacidad de la empresa para una correcta utilización de recursos, en comparación con la industria que gestiona sus recursos con mayor eficiencia, debido a que Delight mantiene términos de negociación por el lado de los clientes y proveedores, los cuales permiten incentivar la demanda y oferta del producto. Es importante tomar en cuenta que el impacto de los gastos administrativos y carga financiera es considerado como conveniente.

Rentabilidad. – La empresa registra altos niveles de eficiencia sobre los índices alcanzados por el sector, lo que demuestra un adecuado control de gastos, que le permite alcanzar las utilidades deseadas y conjuntamente brinda una visión clara sobre la rentabilidad de las ventas, el margen bruto y margen neto, así como el retorno de la inversión y la rentabilidad financiera del 0.27. Además, demuestra la atractividad y la conveniencia del negocio para el inversionista frente a otros activos de riesgo.

8. Conclusiones Generales

Existe una tendencia de crecimiento respecto al consumo de artículos saludables con un enfoque de innovación hacia productos con valor agregado, de la mano con planes e incentivos gubernamentales en tema de Industrias Culturales y Creativas, que beneficia la comercialización del paté de trucha ahumada en el mercado de Estados Unidos, compuesto por aproximadamente 327,5 millones de habitantes, es importante resaltar que más de la mitad de dicha población consume diariamente alimentos proteicos.

El producto Deligth estará dirigido a Miami County con base en el cumplimiento de normativas alimentarias en cuanto a ingredientes, composición nutricional, etiquetado, estandarización de calidad, precio de venta al público, márgenes de utilidad y porcentajes de comisión para los canales de distribución equitativos, con la finalidad de que el presente proyecto sea viable, sostenible y con una proyección de expansión hacia otras localidades dentro del estado, apoyados en la utilización de estrategias de adaptación comercial y aprovechamiento de la tendencia alcista respecto a la tasa de productos manufacturados.

La estrategia general de mercadeo enfocada al condado de Miami será la diferenciación con énfasis en la competitividad y desarrollo del producto, el cual busca compartir con los clientes mayores beneficios al mismo precio y resaltar los atributos del producto, especialmente el proceso de ahumado artesanal con bagazo de caña de azúcar con sabor único y con connotación de deleite - saludable: Deligth.

La perspectiva estratégica de la empresa está compuesta por la penetración de mercado, planificación de descuentos o precios preferenciales por volumen y temporada, con la utilización de un canal de distribución corto para un óptimo control sobre la rotación de inventarios, entrega de producto con distribución selectiva para un determinado número de representantes y potencialización de cartera clientes. Además, con un esquema y estrategia promocional de empuje, campañas en medios digitales con publicidad informativa, despacho de muestras gratuitas para la degustación a clientes potenciales. Administración

de fuerza de ventas altamente capacitada en mercados internacionales para la solución eficiente de requerimientos y programas de relaciones públicas apoyadas con charlas y eventos de concientización para consolidar relaciones comerciales con proveedores, distribuidores y grupos de interés.

La empresa será constituida bajo el tipo de sociedad responsabilidad limitada, conformada por tres socios capitalistas con una estructura jerárquica escalonada. Adicionalmente, la filosofía corporativa y objetivos se encuentran dirigidos a unidades estratégicas que permitirán el crecimiento de la empresa en el corto y mediano plazo. Por otro lado, la planta estará ubicada en el sector de Calderón, ciudad Quito con distribución física y diseño con ambientes separados para las actividades administrativas y productivas, con equipamiento acorde a la planificación productiva y volumen de ventas trimestral.

Finalmente, la evaluación financiera muestra índices viables y tolerables, el Valor Actual Neto del proyecto es mayor que cero, la Tasa Interna de Retorno es mayor a la Tasa de Descuento, razón por la cual se recuperará la inversión del proyecto de producción y exportación de paté de trucha hacia Miami, Estados Unidos. Por otro lado, los ratios financieros muestran que la empresa Deligth podrá cubrir eventualidades con sus recursos circulantes, además dispone de un favorable nivel de endeudamiento sobre activos y patrimonio con capacidad para una correcta utilización de recursos y demuestra atractividad para el inversionista respecto a otros activos de riesgo.

Referencias

Aduana del Ecuador. (08 de 12 de 2019). Aduana del Ecuador. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (10 de Abril de 2019). Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/registro-de-buenas-practicas-para-alimentos-procesados/>

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (10 de Abril de 2019). Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec>

American Customer Satisfaction Index. (2013). American Customer Satisfaction Index. Obtenido de <https://www.theacsi.org/news-and-resources/press-releases/press-archive/press-release-october-2013>

Banco Central del Ecuador. (30 de Agosto de 2016). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201601.pdf>

Banco Central del Ecuador. (10 de 04 de 2019). Banco Central. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

Banco Central del Ecuador. (10 de Abril de 2019). Banco Central. Obtenido de (<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>).

Banco Central del Ecuador. (23 de 12 de 2019). Banco Central. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/>

Banco Central del Ecuador. (10 de 04 de 2019). Banco Central . Obtenido de (<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>).

Banco Mundial. (07 de 12 de 2019). Obtenido de Banco Mundial:

<https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>

Banco Mundial. (10 de Abril de 2019). Banco Mundial - Datos. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=EC>

Banco Mundial. (10 de Abril de 2019). Banco Mundial - Datos. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=US>

Banco Mundial. (24 de 04 de 2019). Doing Business. Obtenido de Doing Business:
<https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador>

Banco Santander. (20 de Marzo de 2018). Banco Santander. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/estados-unidos/inversion-extranjera>

Banco Santander. (2018). Banco Santander. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/estados-unidos/inversion-extranjera>

BanEcuador. (28 de 12 de 2019). BanEcuador. Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/a-quien-financiara/credito-emprendimientos/>

Bureau of Economic Analysis. (2019). Gross Domestic Product by Industry: Third Quarter 2018. BEA.

Center for Manufacturing Research. (2018). United States Manufacturing Facts.

Cepal. (2015). Tendencias innovadoras en alimentos de especialidad en EEUU. Managua: Cepal. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/11.09.15_cepal_alimentos_de_especialidad_managua.pdf

Charles T. Horngren, W. H. (2010). Contabilidad. México: Pearson.

- Corporación Financiera Nacional. (01 de Enero de 2018). Corporación Financiera Nacional. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/credit-osotorgados-por-cfn-aumentaron-en-el-2017/>
- Corporación Financiera Nacional. (10 de Abril de 2019). Corporación Financiera Nacional. Obtenido de <http://www.cfn.fin.ec>
- David, F. R. (2013). Administración Estratégica. México: Pearson Educación.
- David, F. R. (2013). Administración Estratégica. Mexico: Pearson.
- David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Dietary Guidelines. (7 de Mayo de 2019). Dietary Guidelines. Obtenido de <https://health.gov/dietaryguidelines/2015/guidelines/chapter-2/current-eating-patterns-in-the-united-states/>
- FAO. (2019). Examen mundial de la pesca y la acuicultura. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/3/y7300s/y7300s08.htm>
- FDA. (01 de 2018). FDA. Obtenido de La Nueva y Mejorada Etiqueta de Información Nutricional – Cambios Clave: <https://www.fda.gov/media/103246/download>
- FDT Food & Drink Federation. (Enero de 2018). FDT Food & Drink Federation. Obtenido de <https://www.fdf.org.uk/food-and-drink-sector-council.aspx>
- Federal Reserve Statistical Release. (2019). Industrial Production and Capacity Utilization: The 2019 Annual Revision. <https://www.federalreserve.gov/releases/g17/revisions/Current/g17rev.pdf>
f: Federal Reserve Statistical Release.
- Feedback Networks. (7 de Mayo de 2018). Feedback Networks. Obtenido de <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html>

- Food Marketing Institute. (17 de Abril de 2019). Food Marketing Institute. Obtenido de <https://www.fmi.org/industry-topics/health-wellness>
- Food Marketing Institute. (17 de Abril de 2019). Food Marketing Institute. Obtenido de <https://www.fmi.org/industry-topics/supplier-diversity>
- Garzón N., K. M. (2016). Evolución del Sector Manufacturero ecuatoriano 2010-2013. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/SECTOR%20MANUFACTURERO.pdf>: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Hofstede Insights. (15 de 11 de 2019). Country comparison. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-usa/>
- Instituto Nacional de estadísticas Censos. (10 de Abril de 2019). Instituto Nacional de estadísticas Censos. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Instituto nacional de estadísticas y censos. (2016). Módulo de Información Ambiental Económica en Empresas 2016. Quito: INEC.
- Malhotra, N. K. (2016). Investigación de Mercados. México: Pearson.
- Malhotra, N. K. (2016). Investigación de Mercados. México: Pearson.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). Análisis del entorno. En D. Martínez Pedrós, & A. Milla Gutiérrez, La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral (págs. 34, 39). Madrid: Díaz de Santos.
- Michael A. Hitt, R. D. (2015). Administración Estratégica, Competitividad y globalización: Conceptos y casos. México: Cengage Learning.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (21 de Abril de 2019). Ministerio de Agricultura y Ganadería. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/proyecto-de-magap-fortalece-la-produccion-de-alevines-de-trucha/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). Perfil de Mariscos y Conservas de Pescado del mercado de Estados Unidos / MINCETUR. Plan de Desarrollo. Lima - New York.

Ministerio de Cultura y patrimonio. (30 de 12 de 2016). Ministerio de Cultura y patrimonio. Obtenido de <https://www.culturaypatrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/01/Ley-Orgánica-de-Cultura-APROBADA-Y-PUBLICADA.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas Perú. (2016). Pauta metodológica para la elaboración de planes de negocio de trucha Andina en el Marco de la Ley Procompite. Lima.

Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (15 de Noviembre de 2018). Declaración conjunta del Consejo de Comercio e Inversiones Estados Unidos - Ecuador. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ec/declaracion-conjunta-del-consejo-de-comercio-e-inversiones-estados-unidos-ecuador/>

Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2018). Estados Unidos renueva las preferencias arancelarias para Ecuador por tres años. Quito.

Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (15 de Noviembre de 2018). Declaración conjunta del Consejo de Comercio e Inversiones Estados Unidos - Ecuador. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ec/declaracion-conjunta-del-consejo-de-comercio-e-inversiones-estados-unidos-ecuador/>

Ministerio de Salud Pública. (2015). Ley Orgánica de Salud. Quito.

Ministerio de Salud Pública. (10 de Abril de 2019). Ministerio de Salud Pública. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/campana-etiquetado/>

Ministerio de Salud Pública. (10 de Abril de 2019). Ministerio de Salud Pública. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec>

- Ministerio del Ambiente. (10 de Abril de 2019). Ministerio del Ambiente. Obtenido de <http://suia.ambiente.gob.ec/inicio>
- Münch, L. (2010). Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Pearson.
- OMS. (31 de 08 de 2018). OMS. Obtenido de OMS: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>
- Organización de las Naciones Unidas, para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (08 de 12 de 2019). Organización de las Naciones Unidas, para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Obtenido de http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view-tv-release/news/new_report_shows_cultural_and_creative_industries_account_fo/
- Organización Mundial del Comercio. (24 de 04 de 2019). Órgano de Examen de las Políticas Comerciales. Obtenido de Órgano de Examen de las Políticas Comerciales: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/G383.pdf>
- Philip Kotler, G. A. (2017). Fundamentos de Marketing. México: Pearson.
- Porter, M. E. (2015). Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Madrid: Continental S.A.
- ProColombia. (19 de Abril de 2019). ProColombia, Características del mercado y el consumidor. Obtenido de <http://tlc-eeuu.procolombia.co/conozca-estados-unidos/caracteristicas-del-mercado-y-el-consumidor>
- ProEcuador. (29 de Diciembre de 2017). ProEcuador. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/estados-unidos-expectativas-de-crecimiento-del-mercado-global-de-alimentos-y-bebidas-alrededor-de-usd-200-millones-hasta-el-ano-2023/>
- ProEcuador. (31 de Julio de 2018). ProEcuador. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/estados-unidos-motivaciones-del-consumidor-de-productos-organicos/>

Servicio de Rentas Internas. (24 de 12 de 2019). Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <https://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC>

Servicio de Rentas Internas. (13 de 11 de 2019). Servicio de Rentas Internas, Ley Orgánica Fomento Productivo. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-fomento-productivo>

Super Foods Peru. (2019). Super Foods Peru. Obtenido de Super Foods Peru: <https://peru.info/es-pe/superfoods/detalle/super-trucha>

SuperIntendencia de Compañías . (Abril16 de 2019). Portal de Información. Obtenido de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compañía%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Compañías%20por%20Actividad%20Econ

Superintendencia de Compañías. (30 de Agosto de 2016). Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

SuperIntendencia de Compañías. (Abril16 de 2019). Portal de Información. Obtenido de http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

SuperIntendencia de Compañías. (24 de 12 de 2019). SuperIntendencia de Compañías. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf

The Conference Board. (10 de Abril de 2019). Consumer Confidence Survey. Obtenido de <https://www.conference-board.org/data/consumerconfidence.cfm>

Thompson I Peteraf, G. I. (2012). Administración estratégica, teoría y casos. México: Mc Graw Hill.

Transparency International. (10 de Abril de 2019). Corruption Perception Index. Obtenido de <https://www.transparency.org/cpi2018>

U.S. Department of Agriculture. (16 de 04 de 2019). Obtenido de <https://www.usda.gov/topics/data>, <https://www.fdf.org.uk/food-and-drink-sector-council.aspx>

U.S. Department of Health and Human Services. (10 de Abril de 2019). U.S. Department of Health and Human Services. Obtenido de <https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/default.htm>

Unesco. (15 de 11 de 2019). Unesco. Obtenido de http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view-tv-release/news/new_report_shows_cultural_and_creative_industries_account_fo/

United States Census. (2018). United States Census. Obtenido de <https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=CF>

United States Census. (05 de Abril de 2019). United States Census Bureau. Obtenido de https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=ACS_17_5YR_B02001&prodType=table

United States Census Bureau. (2017). United States Census Bureau. Obtenido de <https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=CF>

United States Census Bureau. (2017). United States Census Bureau. Obtenido de <https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=CF>

United States Census Bureau. (1 de 07 de 2018). United States Census

- Bureau. Obtenido de
https://factfinder.census.gov/faces/nav/jsf/pages/community_facts.xhtml
- United States Census Bureau. (01 de 07 de 2018). United States Census Bureau. Obtenido de
https://factfinder.census.gov/faces/nav/jsf/pages/community_facts.xhtml
- United States Census Bureau. (01 de 07 de 2018). United States Census Bureau. Obtenido de
https://factfinder.census.gov/faces/nav/jsf/pages/community_facts.xhtml
- United States Census Bureau. (01 de 07 de 2018). United States Census Bureau. Obtenido de
https://factfinder.census.gov/faces/nav/jsf/pages/community_facts.xhtml
- United States Census Bureau. (2018). United States Census Bureau. Obtenido de
<https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=CF>
- United States Census Bureau. (2018). United States Census Bureau. Obtenido de
<https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=CF>
- United States Census Bureau. (2018). United States Census Bureau. Obtenido de
<https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=CF>
- United States Census Bureau. (2018). United States Census Bureau. Obtenido de
<https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=CF>
- United States Census Bureau. (19 de Abril de 2018). United States Census

Bureau - American Fact Finder. Obtenido de https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=BP_2016_00A2&prodType=table

United States Census Bureau. (10 de Abril de 2019). United States Census Bureau. Obtenido de <https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=bkmk>

United States Census Bureau. (10 de Abril de 2019). United States Census Bureau. Obtenido de <https://www.census.gov>

United States Census Bureau. (7 de Mayo de 2019). United States Census Bureau. Obtenido de <https://www.census.gov>

United States Census Bureau. (7 de Mayo de 2019). United States Census Bureau. Obtenido de https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=PEP_2018_PEPANNRES&prodType=table

United States Census Bureau, 2018. (2018). United States Census Bureau, 2018. Obtenido de <https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=CF>

United States Environmental Protection Agency. (17 de Abril de 2019). United States Environmental Protection Agency. Obtenido de <https://www.epa.gov/laws-regulations/laws-and-executive-orders>

World Bank. (24 de 10 de 2019). Worldwide Governance Indicators. Obtenido de [Worldwide Governance Indicators: https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators](https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators)

Worldwide Governance Indicators. (10 de Abril de 2019). Worldwide Governance Indicators. Obtenido de <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#reports>

Worldwide Governance Indicators. (17 de Abril de 2019). Worldwide Governance Indicators. Obtenido de <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#reports>

ANEXOS

Anexo 1. Brain mapping

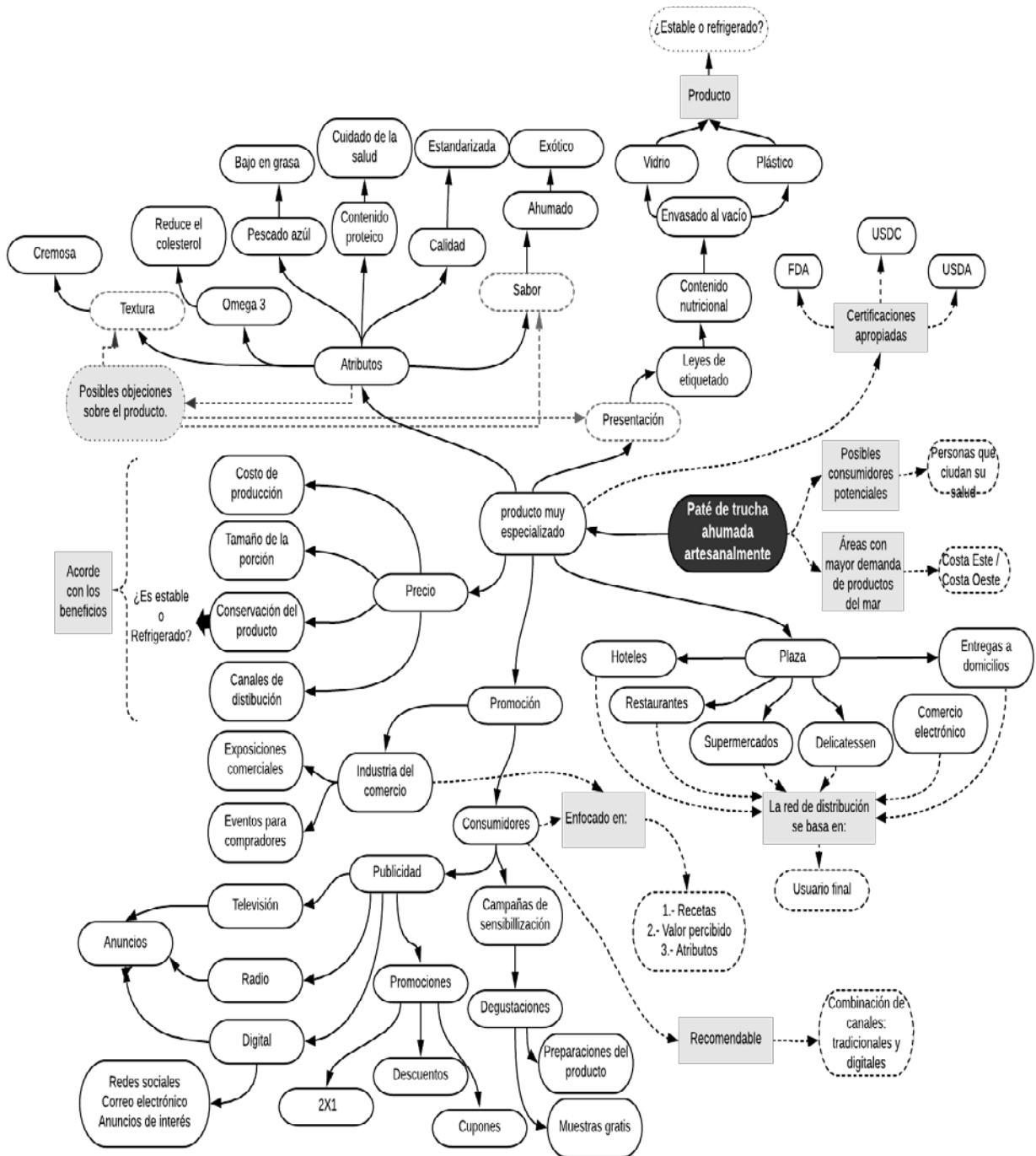


Figura No. 9: Brain mapping

Anexo 2. Preguntas encuesta

- 1.- ¿Usted consume pescado?
- 2.- Qué tipo de pescado consume usted?
- 3.- De acuerdo con los atributos del pescado, ¿Cuál es su principal motivación para consumirlo?
- 4.- ¿Cuántos gramos de pescado consume usted aproximadamente por semana?
- 5.- ¿Con qué frecuencia consume pescado al mes?
- 6.- ¿Cuáles son los sustitutos que suele consumir en lugar de pescado?
- 7.- ¿En qué presentación le gusta adquirir el producto?
- 8.- ¿Estaría interesado en consumir el producto mencionado?
- 9.- ¿Qué importancia tiene cada uno de los siguientes atributos del producto?
[Contenido proteico]
- 9.- ¿Qué importancia tiene cada uno de los siguientes atributos del producto?
[Alta calidad]
- 9.- ¿Qué importancia tiene cada uno de los siguientes atributos del producto?
[Bajo en grasa]
- 9.- ¿Qué importancia tiene cada uno de los siguientes atributos del producto?
[Sabor ahumado]
- 9.- ¿Qué importancia tiene cada uno de los siguientes atributos del producto?
[Empaque]
- 9.- ¿Qué importancia tiene cada uno de los siguientes atributos del producto?
[Textura]
- 9.- ¿Qué importancia tiene cada uno de los siguientes atributos del producto?
[Elaborado artesanalmente]
- 10.- De acuerdo con los atributos del producto, ¿Estaría interesado en comprar el producto mencionado?
- 11.- ¿Qué cantidad de paté de trucha ahumada artesanalmente compraría usted?
- 12.- De acuerdo con su respuesta del literal anterior. ¿Con qué frecuencia le gustaría adquirir el producto?
- 13.- ¿En qué presentación le gustaría adquirir el producto?
- 14.- Dentro del rango de \$8,00 a \$13,00 ¿Cuál sería el precio justo para adquirir 100 gr del producto?
- 15.- ¿Dónde le gustaría a usted adquirir el producto mencionado?

16.- A través de qué medios de comunicación le gustaría recibir información del producto?

17.- Por medio de qué red social, ¿le gustaría recibir información sobre el producto?

18.- ¿Qué promoción(es), motivarían su decisión de compra?

19.- De las siguientes actividades, ¿Cuál realiza Ud. en su tiempo libre?

20.- De los siguientes tipos de comida, ¿Cuál define mejor su dieta cotidiana?

21.- Califique de 1 a 5 siendo el menos importante 1 y 5 el más importante, los siguientes grupos de alimentos: [Frutas y verduras]

21.- Califique de 1 a 5 siendo el menos importante 1 y 5 el más importante, los siguientes grupos de alimentos: [Cereal, pasta y pan]

21.- Califique de 1 a 5 siendo el menos importante 1 y 5 el más importante, los siguientes grupos de alimentos: [Legumbres y tubérculos]

21.- Califique de 1 a 5 siendo el menos importante 1 y 5 el más importante, los siguientes grupos de alimentos: [Carne y pescado]

21.- Califique de 1 a 5 siendo el menos importante 1 y 5 el más importante, los siguientes grupos de alimentos: [Leche y derivados lácteos]

22.- Seleccione los siguientes hábitos que Ud. realiza, para el cuidado de su salud

23.- ¿Cuál es su género?

24.- ¿Cuál es su edad?

25.- ¿Cuál es su ocupación?

Anexo 3. Descripción de personal y funciones

Tabla No. 36 Descripción de personal y funciones

Cargo	Funciones	Perfil
Administrador	Planificación, organización y control de actividades administrativas y productivas de la empresa.	Ingeniería en Administración de empresas o afines. Suficiencia en el idioma inglés. Cinco años de experiencia en empresas del sector.
	Administración de recursos de la empresa, pagos y cobros.	
	Evaluación de resultados de programas de producción y comercialización.	
	Contratación de outsourcing establecido en el presupuesto.	
	Negociación con proveedores	
	Sueldo: \$1000,00	
Jefe de Marketing	Desarrollo e implementación del plan de marketing	Ingeniería en Marketing. Suficiencia en el idioma inglés. Cinco años de experiencia en empresas del sector
	Desarrollo de planes de comunicación en medios digitales	
	Supervisar al área comercial	
	Sueldo: \$900,00	
Ejecutivo Comercial	Órdenes de compra emitidas por los cliente	Estudiante Universitario de Negocios internacionales o afines. Suficiencia en el idioma inglés. Experiencia de dos años en empresas del sector
	Enlace de comunicación con el cliente	
	Atención de pedidos de compra	
	Manejo de posventa del cliente, atención a reclamos relacionados con el producto.	
	Responsable de la interacción, comunicación, recepción de pedidos y creación de relaciones en términos de distribuidores y consumidores finales	
	Sueldo \$700,00	
Supervisor	Supervisión de bodegas y procesos de producción	Ingeniería de procesos. Cuatro años de experiencia en empresas del sector
	Coordinación de compras y pedidos de bodega	
	Cumplimiento de indicadores del gestión del departamento	
	Recepción de pedidos del área comercial	
	Levantamiento de procesos del área de producción	
	Control de calidad de productos	
	Sueldo \$900,00	
Bodeguero	Manejo de inventarios, control de existencias y aprovisionamiento de materiales	Bachiller técnico. Experiencia de dos años en empresas del sector
	Elaboración de órdenes de compra de materiales	
	Despacho de pedidos	
	Recepción de materiales e insumos	
	Sueldo \$600,00	
Operario	Cumplimiento de la normas de higiene y limpieza en el manejo de materiales	Bachiller Técnico Mecánico. Experiencia de un año en empresas del sector
	Ejecución de procesos establecidos por el supervisor	
	Limpieza del área de producción	
	Sueldo \$500,00	

Anexo 4. Flujograma

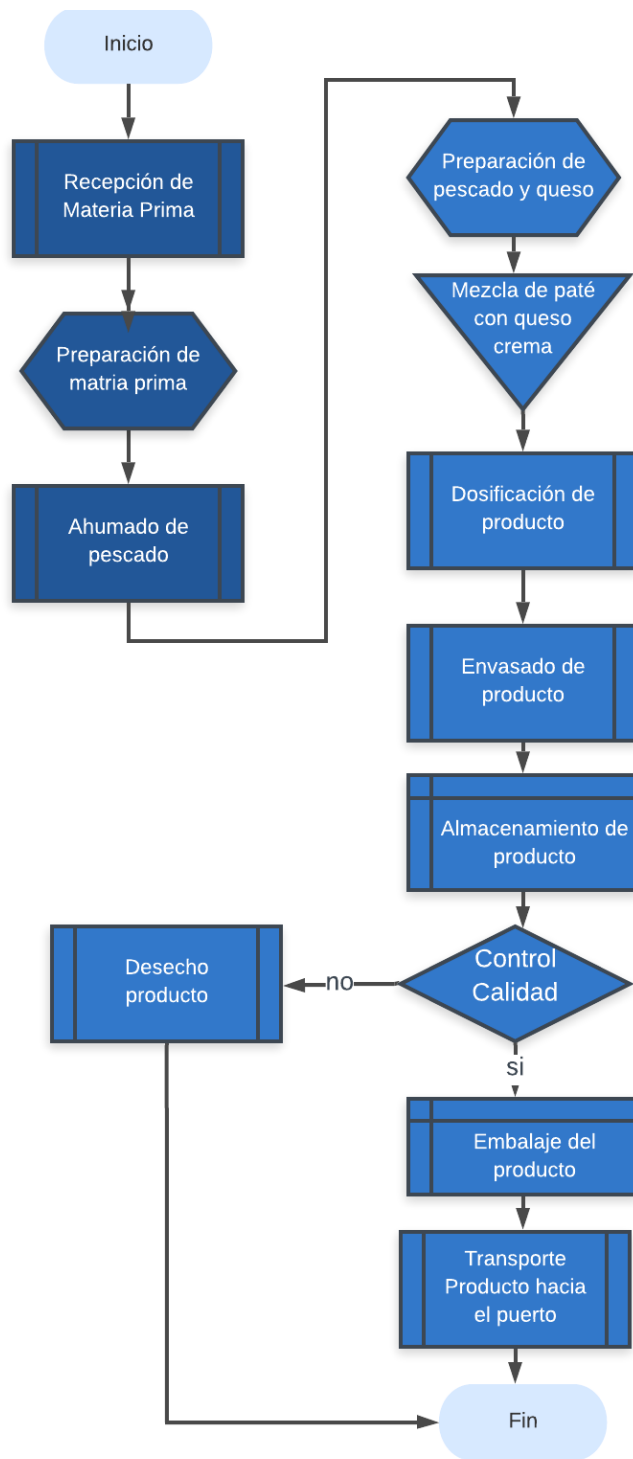


Figura No. 10: Flujograma

Anexo 5. Matriz para la selección de la estructura legal

Tabla No. 37 Matriz para la selección de la estructura legal

Aspectos	Peso	Compañía Limitada		Empresa Unipersonal	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Facilidad para la obtención de créditos	0,14	4	0,56	1	0,14
Pago de impuestos	0,15	2	0,30	2	0,30
Tiempo para iniciar un negocio	0,10	2	0,20	3	0,30
Capital mínimo para iniciar un negocio	0,09	3	0,27	3	0,27
Oportunidades de crecimiento	0,12	4	0,48	1	0,12
Tiempo para negocio en marcha	0,08	3	0,24	4	0,32
Regulaciones y permisos	0,10	2	0,20	2	0,20
Costos	0,12	2	0,24	4	0,48
Incentivos para exportar	0,10	1	0,10	1	0,10
Totales			2,59		2,23

Anexo 6. Estado de resultados

Tabla No. 38 Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 495.624	\$ 512.111	\$ 529.147	\$ 546.749	\$ 564.937
Costo de producción	\$ 203.756	\$ 214.667	\$ 223.430	\$ 232.558	\$ 242.069
Utilidad bruta	\$ 291.868	\$ 297.444	\$ 305.717	\$ 314.191	\$ 322.868
Gastos sueldos	\$ 38.773	\$ 42.530	\$ 43.720	\$ 44.943	\$ 46.201
Gastos generales	\$ 165.536	\$ 169.194	\$ 174.726	\$ 180.129	\$ 185.845
Gastos de depreciación	\$ 2.723	\$ 2.723	\$ 2.723	\$ 2.723	\$ 2.723
Gastos de amortización	\$ 2.685	\$ 2.685	\$ 2.685	\$ 2.685	\$ 2.685
Utilidad antes de intereses e impuestos y participación	\$ 82.150	\$ 80.311	\$ 81.863	\$ 83.709	\$ 85.414
Gastos de intereses	\$ -	\$ 5.988	\$ 5.612	\$ 5.192	\$ 4.724
Utilidad antes de impuestos y participación	\$ 82.150	\$ 74.323	\$ 76.251	\$ 78.517	\$ 80.690
15% participación de trabajadores	\$ 12.323	\$ 11.148	\$ 11.438	\$ 11.778	\$ 12.104
Utilidad antes de impuestos	\$ 69.828	\$ 63.175	\$ 64.813	\$ 66.740	\$ 68.587
25% Impuesto a la renta	\$ 17.457	\$ 15.794	\$ 16.203	\$ 16.685	\$ 17.147
Utilidad neta	\$ 52.371	\$ 47.381	\$ 48.610	\$ 50.055	\$ 51.440

Anexo 7. Estado de situación financiera

Tabla No. 39. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo	\$ 115.899	\$ 207.501	\$ 252.719	\$ 299.124	\$ 346.729	\$ 392.121
Corrientes	\$ 39.378	\$ 134.737	\$ 183.711	\$ 233.873	\$ 285.234	\$ 334.382
Efectivo	\$ 39.378	\$ 23.961	\$ 69.292	\$ 115.687	\$ 163.156	\$ 211.335
Cuentas por Cobrar		\$ 99.125	\$ 102.422	\$ 105.829	\$ 109.350	\$ 112.987
Inventarios		\$ 5.790	\$ 5.879	\$ 5.969	\$ 6.060	\$ 6.153
Inventarios Materia Prima		\$ 2.050	\$ 2.140	\$ 2.234	\$ 2.332	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación		\$ 3.812	\$ 3.979	\$ 4.154	\$ 4.336	\$ 3.906
No Corrientes	\$ 63.095	\$ 62.024	\$ 60.953	\$ 59.882	\$ 58.810	\$ 57.739
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 63.095	\$ 63.095	\$ 63.095	\$ 63.095	\$ 63.095	\$ 63.095
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 1.071	\$ 2.142	\$ 3.213	\$ 4.285	\$ 5.356
Otros activos	\$ 13.425	\$ 10.740	\$ 8.055	\$ 5.370	\$ 2.685	\$ 0
Gasto de constitución	\$ 13.425	\$ 13.425	\$ 13.425	\$ 13.425	\$ 13.425	\$ 13.425
Amortización acumulada	\$ -	\$ 2.685	\$ 5.370	\$ 8.055	\$ 10.740	\$ 13.425
Pasivo	\$ 55.899	\$ 95.130	\$ 92.967	\$ 90.763	\$ 88.313	\$ 82.264
Corrientes	\$ -	\$ 39.231	\$ 40.321	\$ 41.744	\$ 43.342	\$ 41.810
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ 15.087	\$ 15.749	\$ 16.440	\$ 17.162	\$ 14.787
Sueldos por pagar		\$ 919	\$ 940	\$ 961	\$ 982	\$ 1.004
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 23.225	\$ 23.632	\$ 24.343	\$ 25.198	\$ 26.019
No Corrientes	\$ 55.899	\$ 55.899	\$ 52.647	\$ 49.018	\$ 44.970	\$ 40.454
Deuda a largo plazo	\$ 55.899	\$ 55.899	\$ 52.647	\$ 49.018	\$ 44.970	\$ 40.454
Patrimonio	\$ 60.000	\$ 112.371	\$ 159.752	\$ 208.362	\$ 258.417	\$ 309.857
Capital	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 52.371	\$ 99.752	\$ 148.362	\$ 198.417	\$ 249.857

Anexo 8. Estado de flujo de efectivo

Tabla No. 40. Estado de flujo de efectivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ -	\$ -15.418	\$ 48.583	\$ 50.024	\$ 51.517	\$ 52.695
Utilidad Neta		\$ 52.371	\$ 47.381	\$ 48.610	\$ 50.055	\$ 51.440
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		\$ 1.071	\$ 1.071	\$ 1.071	\$ 1.071	\$ 1.071
+ Amortización		\$ 2.685	\$ 2.685	\$ 2.685	\$ 2.685	\$ 2.685
- Δ CxC		\$ -99.125	\$ -3.297	\$ -3.407	\$ -3.520	\$ -3.638
- Δ Inventario PT	\$ -	\$ -5.790	\$ -89	\$ -90	\$ -91	\$ -93
- Δ Inventario MP	\$ -	\$ -2.050	\$ -90	\$ -94	\$ -98	\$ 2.332
- Δ Inventario SF		\$ -3.812	\$ -167	\$ -175	\$ -182	\$ 429
+ Δ CxP Proveedores		\$ 15.087	\$ 662	\$ 691	\$ 722	\$ -2.375
+ Δ Sueldos por pagar		\$ 919	\$ 20	\$ 21	\$ 21	\$ 22
+ Δ Impuestos		\$ 23.225	\$ 407	\$ 711	\$ 855	\$ 821
Actividades de Inversión	\$ -76.520		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$ -76.520		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 115.899	\$ -	\$ -3.252	\$ -3.628	\$ -4.048	\$ -4.516
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	\$ 55.899	\$ -	\$ -3.252	\$ -3.628	\$ -4.048	\$ -4.516
- Pago de dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 60.000		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento Neto en Efectivo	\$ 39.378	\$ -15.418	\$ 45.331	\$ 46.396	\$ 47.469	\$ 48.179
Efectivo al final del periodo		\$ 39.378	\$ 23.961	\$ 69.292	\$ 115.687	\$ 163.156
Total efectivo final del periodo	\$ 39.378	\$ 23.961	\$ 69.292	\$ 115.687	\$ 163.156	\$ 211.335

Anexo 9. Estado de flujo de caja

Tabla No. 41 Estado de flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos y Particip.		\$ 82.150	\$ 80.311	\$ 81.863	\$ 83.709	\$ 85.414
Gastos de Depreciación		\$ 2.723	\$ 2.723	\$ 2.723	\$ 2.723	\$ 2.723
Gastos de Amortización		\$ 2.685	\$ 2.685	\$ 2.685	\$ 2.685	\$ 2.685
15% Participación de trabajadores		\$ 12.323	\$ 11.148	\$ 11.438	\$ 11.778	\$ 12.104
22% Impuesto a la Renta		\$ 17.457	\$ 15.794	\$ 16.203	\$ 16.685	\$ 17.147
I. Flujo De Efectivo Operativo Neto (F.E.O)		\$ 57.779	\$ 58.778	\$ 59.630	\$ 60.655	\$ 61.572
Inversión de Capital de Trabajo Neto	\$ -39.378	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación de Capital de Trabajo Neto		\$ -55.745	\$ -4.007	\$ -3.332	\$ -3.104	\$ -3.449
Recuperación de Capital de Trabajo Neto		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 69.637
II. Variación de Capital de Trabajo Neto	\$ -39.378	\$ -55.745	\$ -4.007	\$ -3.332	\$ -3.104	\$ 66.188
Inversiones	\$ -76.520	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación maquinaria		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.836
Recuperación equipo de computación		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 814
III. Gastos de Capital (CAPEX)	\$ -76.520	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.650
Flujo de caja del proyecto	\$ -115.899	\$ 2.035	\$ 54.771	\$ 56.299	\$ 57.551	\$ 130.410

Anexo 10. Estado de flujo de caja del inversionista

Tabla No. 42 Estado de flujo de caja del inversionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja del proyecto	\$ -115.899	\$ 2.035	\$ 54.771	\$ 56.299	\$ 57.551	\$ 130.410
Préstamo	\$ 55.899	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés		\$ -	\$ -5.988	\$ -5.612	\$ -5.192	\$ -4.724
Amortización del capital		\$ -	\$ -3.252	\$ -3.628	\$ -4.048	\$ -4.516
Escudo fiscal		\$ -	\$ 2.018	\$ 1.891	\$ 1.750	\$ 1.592
IV. Flujo de Caja Inversionista	\$ -60.000	\$ 2.035	\$ 47.549	\$ 48.950	\$ 50.060	\$ 122.762

Anexo 11. Índices financieros

Tabla No. 43 Índices financieros

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio	Industria
Liquidez							
Liquidez corriente	3,43	4,56	5,6	6,58	8	5,63	1,04
Prueba acida	3,14	4,26	5,31	6,29	7,76	5,35	0,68
Solvencia							
Endeudamiento del activo	0,46	0,37	0,3	0,25	0,21	0,32	0,56
Endeudamiento patrimonial	0,85	0,58	0,44	0,34	0,27	0,49	0,76
Endeudamiento del activo fijo	1,81	2,62	3,48	4,39	5,37	3,53	0,31
Apalancamiento	1,85	1,58	1,44	1,34	1,27	1,49	1,76
Apalancamiento financiero	1,57	1,34	1,22	1,14	1,08	1,27	1,43
Gestión							
Rotación de cartera	5	5	5	5	5	5	3,08
Rotación activo fijo	7,99	8,4	8,84	9,3	9,78	8,86	0,85
Rotación de ventas	2,39	2,03	1,77	1,58	1,44	1,84	0,82
Período medio de cobranza	73	73	73	73	73	73	34,92
Período medio de pago	27,03	26,78	26,86	26,94	22,3	25,98	76,61
Impacto Gto Adm. y Ventas	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42	0,15
Impacto Carga financiera	-	0,012	0,011	0,009	0,008	0,008	0,0004
Rentabilidad							
Rentabilidad neta del Activo (Du Pont)	0,25	0,39	0,5	0,57	0,64	0,47	0,01
Margen bruto	0,59	0,58	0,58	0,57	0,57	0,58	0,35
Margen operacional	0,17	0,16	0,15	0,15	0,15	0,16	0,05
Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	0,11	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,01
Rentabilidad Operacional del Patrimonio	0,73	0,5	0,39	0,32	0,28	0,45	0,28
Rentabilidad financiera	0,47	0,3	0,23	0,19	0,17	0,27	0,01

