



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE ENLATADOS DE MARISCO A
ESTADOS UNIDOS

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

Profesor Guía:
Carlos Valladares

Autores:
Lizeth Barros y Javier Amores

Año:
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, 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

Carlos Valladares

MBA

100212276-8

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LOS ESTUDIANTES

Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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.

Lizeth Patricia Barros Guato

1721680211

Javier Estuardo Amores Vera

1723008577

AGRADECIMIENTOS

En agradecimiento a todos los profesores que supieron inspirar en nosotros el deseo de mejorar el país y aprovechar todos los recursos que posee el Ecuador para ser conocidos a nivel internacional con responsabilidad social.

DEDICATORIA

Dedicado a nuestras familias que supieron apoyarnos en todos los aspectos de nuestra vida para tener la posibilidad de llegar a este punto y realizar proyectos que generen un cambio en el país.

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene el objetivo de analizar el proyecto de la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de enlatado de mariscos a Estados Unidos, específicamente a la ciudad de Nueva York.

Este proyecto es de tipo exportación y la metodología del proceso fue la siguiente, primero se analizó la industria tanto ecuatoriana como estadounidense para tener datos generales de la evolución de la misma y el desempeño de la industria alimenticia en cada uno de los países, en segundo lugar se hizo una investigación de campo por medio de entrevistas a profundidad, entrevistas a expertos y encuestas que poseían preguntas semi elaboradas en el caso de las dos primeras y preguntas cerradas en el caso de las encuestas; en tercer lugar se hizo un planteamiento de la estrategia de marketing para determinar el segmento de mercado y el método de distribución adecuado para el producto, finalmente se hizo un análisis financiero que incorporó un estudio de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad,

Los resultados del análisis de la industria muestran que el proyecto tiene una factibilidad moderada, en el caso del análisis del cliente se puede destacar que existe un segmento de mercado que busca este tipo de productos por el valor agregado que ofrece, en el área de marketing se ha propuesto un plan de marketing el cual está alineado con la realidad de la industria, el perfil de los clientes y aspectos financieros; finalmente en el área financiera se hizo los cálculos para corroborar la misión, visión y objetivos de la compañía, mismos que demostraron con proyecciones en una década que el proyecto es rentable y que es muy atractivo para la inversión.

En conclusión, luego de este análisis se ha verificado que el proyecto es viable y que tiene un alto potencial de inversión aprovechando las políticas gubernamentales que en la actualidad impulsan la matriz productiva del país.

ABSTRACT

The analysis results show that the industry has a moderate feasibility project, in the case of customer analysis can highlight that there is a market segment that looks for this type of products by the added value it offers in the area of marketing. It has proposed a marketing plan which is aligned with the reality of the industry, customer profile and financial aspects; finally in the financial area calculations are made to corroborate the mission, vision and goals of the company.

The following business plan aims to analyze the creation of a company which is going to produce and export canned seafood to the United States of America especially to New York City.

This is an export business plan and the methodology used was the following: First of all, the Ecuadorian and American agro food industry have been analyzed in order to obtain general data of the evolution and development of it in each country. Secondly, a market research is assessed with help of surveys which were applied to experts in the agro food industry and possible consumers. Then, an approach marketing plan was elaborated with the purpose of identifying target market and the right distribution channel for the product. Finally, a financial analysis, which included a research of liquidity, profitability, indebtedness and performance of the enterprise was planned. It demonstrated with a decade of projections that the business plan is viable and can result very attractive for an investment.

The results of the complete analysis of the industry shows that the project has a moderate feasibility form. The customer analysis clearly seems that there is a large group of potential clients that are interested in this kind of product due to the unique sell point it will offer. The Marketing area is closely related with the reality of the industry, the customer features and their financial aspect. After the financial statement, the company could confirm the mission, vision and the objectives.

In conclusion, after this analysis it has verified that the project is viable and has a high potential for investment by leveraging government policies that currently drive the country's productive matrix.

Tabla de contenido

1. Introducción	1
2. Industria	2
2.1. Análisis externo de la Industria	2
2.1.1. Análisis PEST	2
2.1.2. Análisis de la industria (PORTER)	5
2.1.3. Conclusiones y Matriz EFE	6
3. Análisis del cliente.....	7
3.1. Análisis cuantitativo y cualitativo.....	7
3.1.1. Análisis cualitativo:.....	7
3.1.2. Análisis cuantitativo.....	9
3.1.3. Conclusiones.....	10
4. Oportunidad de negocio	11
5. Plan de marketing	12
5.1. Estrategia general de marketing	12
5.1.1. Mercado Objetivo	12
5.1.2 Propuesta de valor	12
5.1.3 Estrategia de Internacionalización.....	12
5.2. Mezcla de Marketing	13
5.2.1. Producto.....	13
5.2.2. Promoción	16
5.2.3. Precio	17
5.2.4. Plaza	18
6. Propuesta filosófica y estructura organizacional	20
6.1. Misión, Visión y objetivos de la organización	20
6.1.1. Misión.....	20
6.1.2. Visión	20
6.1.3. Objetivos	20
6.1.3.1. Objetivos Económicos.....	20
6.1.3.2. Objetivos Estratégicos.....	20
6.2. Plan de operaciones	21
6.2.1. Constitución de la empresa	21
6.3. Propuesta de estructura organizacional.....	22
7. Evaluación financiera	23
7.1. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	23

7.1.1. Proyección de estados de resultados.....	23
7.1.2. Situación financiera	23
7.1.3. Estado de flujo de efectivo	23
7.1.4. Flujo de caja	24
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	24
7.2.1. Inversión inicial	24
7.2.2. Capital de trabajo	24
7.2.3. Estructura de capital.....	24
7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto.....	24
7.3.1. VAN	24
7.3.2. TIR.....	24
7.3.3. Periodo de recuperación	25
7.3.4. Índice de rentabilidad	25
7.4. Índices financieros	25
7.4.1. Financieros.....	25
7.4.2. Endeudamiento	25
7.4.3. Rentabilidad.....	25
7.4.4. Actividad	25
8. Conclusiones	26
Referencias.....	27
ANEXOS.....	29

1. Introducción

1.1. Justificación del trabajo

En el Ecuador existe una alta variedad de materia prima, en este caso los mariscos y moluscos que son productos que no se poseen un mayor valor agregado, al contrario su explotación muchas veces es artesanal y lo que se hace es que apenas se la captura se procede a su comercialización. El proceso, incluso para exportarlo a mercado internacionales es cortarlo, empacarlo y enviarlo como congelado.

Lo que se quiere realizar con este proyecto es darle un valor agregado a este tipo de productos para convertirlos en enlatados o conservas, por varias razones: primero la propiedades del producto y sus valores nutricionales son reconocidas en los mercados internacionales. El segundo punto importante para desarrollar el proyecto es el mercado en sí. Estados Unidos es el mayor comprador que en este momento tiene el Ecuador y en general es el mayor importador del mundo entero. Los mariscos y pescados son el segundo grupo de productos que más importa Estados Unidos de Ecuador, después del petróleo (Trademap, 2015)(Anexo 1)

Adicionalmente, se puede encontrar otra oportunidad sustentada bajo un estudio realizado por Proecuador donde se destaca que “Estados Unidos (US) está catalogado como el segundo mayor importador de mariscos del mundo, a diciembre de 2014 importó el 90% de los productos del mar de consumo local”. (Proecuador, 2015). Por lo que se puede determinar que es un mercado de consumo en crecimiento y a más de ello la mayor parte de lo que se consume a nivel local proviene de mercados extranjeros.

Estos mercados extranjeros son mucho más exigentes a la hora de tomar sus decisiones acerca de lo que van a consumir. Es por esto que cada vez más prefieren productos con certificaciones mundiales y ya no solo se concentran en el precio que van a pagar.

Es muy importante recalcar que el Ecuador siempre se ha caracterizado por ser un país que exporta materias primas y actualmente esta es una realidad que se quiere cambiar por un mejor desarrollo y sustento del país. Lo cual brinda oportunidades para nuevos negocios debido a que se han implementado nuevos beneficios de carácter fiscal.

1.1.1. *Objetivo general del trabajo*

Crear una empresa que procese conservas de frutos del mar, para la exportación de los mismos hacia Nueva York y ser comercializados por Wholefoods.

1.1.2. *Objetivos específicos del trabajo*

- Determinar si el entorno de Estados Unidos es propicio para el consumo de conservas de frutos del mar mediante un análisis de la PEST y Porter.
- Realizar un análisis del cliente mediante métodos cuantitativos y cualitativos en los que se pueda comprender de mejor manera el perfil del consumidor.
- Determinar la oportunidad del negocio, basada en el análisis interno y del cliente.
- Determinar el mercado objetivo y desarrollar un plan de marketing que responda directamente a las necesidades del perfil del consumidor.
- Proponer una estructura empresarial que se adecúe al modelo de negocio.
- Brindar información financiera clave para los inversionistas.

2. Industria

2.1. Análisis externo de la Industria

2.1.1. Análisis PEST

Se analizan los Factores tanto de Estados Unidos como de Ecuador

2.1.1.1. Análisis PEST Ecuador:

2.1.1.1.1. Los Factores Políticos:

Ecuador debido a la baja del precio del petróleo ha puesto políticas que crean barreras al comercio con sus socios clave como son Colombia y Perú. A nivel local ha impulsado un crecimiento debido a que disminuyen los productos extranjeros y aumenta la presencia de productos nacionales; sin embargo existe la posibilidad de que estos socios comerciales también intervengan con medidas contra los productos ecuatorianos en sus mercados. (AON, 2015)

Ecuador está calificado como un país con alto riesgo político (AON, 2015); el país tiene un riesgo país al 29 de diciembre de 2015 de 1260 puntos (Banco Central del Ecuador, 2015), es decir, actualmente en Ecuador existen varios riesgos, entre ellos se encuentran:

- Riesgo a la salida de capitales: existe un riesgo de no poder realizar pagos debido a normas gubernamentales para el control de salida de capitales. Actualmente el país posee un impuesto a la salida de capitales de 5% (SRI, 2015).
- Riesgo de no pago soberano con las cuentas gubernamentales, es decir, el estado puede tener deudas con las empresas privadas que dada la crisis decide no pagar.
- Otro riesgo es la inexistencia de certeza de un flujo fluido de materias o servicios que las empresas necesitan para su producción como resultado de inestabilidades económicas, sociales o económicas.
- Riesgo de violencia política con revolución, y huelgas de opositores al gobierno. El riesgo de falta de estímulo fiscal, es decir que el gobierno puede tener problemas para estimular la economía debido a sus deudas fiscales, a la disminución de reservas o a su vez a la ineficiencia en su gestión; sin embargo el gobierno en la actualidad está dando incentivos a la exportación como: El sistema drawback (devolución de impuestos al sector exportador), la exoneración del anticipo del impuesto a la renta y la eliminación de ciertos papeleos que retrasaban las exportaciones (Intriago, 2015).
- En cuanto a incentivos tributarios los generales son una exoneración por 5 años del impuesto a la renta a partir de la generación de impuestos; exoneración del impuesto a la salida de divisas por el pago de capital en préstamos del exterior, y por los pagos de dividendos; además una reducción de 10 puntos porcentuales sobre la tarifa del impuesto a la renta del monto reinvertido en activos productivos. (Proecuador, 2011).
- Los incentivos para las zonas deprimidas son una deducción adicional del 100% de los gastos que se tomaron en cuenta para el cálculo del impuesto a la renta durante 5 años. (Proecuador, 2015).
- Existe un incentivo para las zonas especiales de desarrollo económico (Yachay en Imbabura y Eloy Alfaro en Manabí), consiste en una reducción del 5% adicional en el impuesto a la renta, exención de pago de aranceles para mercancías que ingresen a cumplir procesos autorizados y tarifa 0% IVA en la importación de bienes que se incorporan en un proceso de transformación productiva en estos sitios. (Proecuador, 2011).

2.1.1.1.2. Los Factores Económicos:

Entre los factores económicos más influyentes se encuentran: la inflación, que a partir del 2014 tiene una tendencia creciente y más aún con la caída del precio del petróleo (Banco Central del Ecuador, 2015); otro factor importante es la balanza comercial, la misma que es deficitaria excluyendo al petróleo y en el año 2014 la balanza comercial no petrolera del Ecuador con Estados Unidos llegó a -591,4 millones de dólares (Proecuador, 2015); el desempleo por otra parte se ha mantenido en una sola cifra y por debajo del 7% lo que ha catalogado al Ecuador como el país con la tasa más baja de desempleo en América del Sur (Gallegos, 2014); sin embargo las proyecciones del desempleo aumentan al 5 % para el 2015 y el 2016 (EKOS, 2015); Las tasas de interés a su vez para las PYMES a mayo del 2015 son de 11,15% hasta 11,83% como máximo. (Banco Central del Ecuador, 2015). En relación al factor económico favorece a la industria las iniciativas para mejorar la balanza comercial, y se puede aprovechar la mano de obra que se generará.

2.1.1.1.3. Los Factores Sociales:

La tasa de crecimiento poblacional según el censo nacional del Ecuador de 2010 estuvo en 1,95%, la población tiene una edad promedio de 28,4 años; del total de la población ecuatoriana el 43,78% tiene ocupación, el 4,65% es desempleada y el 51,32 está dentro del subempleo (INEC, 2015). En este aspecto la producción nacional va a tener disponible población para trabajar, lo que es favorable para la industria.

2.1.1.1.4. Los Factores Tecnológicos:

El Ecuador importa las maquinarias para este sector, dado que representa un menor costo y el gobierno devuelve los aranceles cancelados cuando la producción es para exportación, a nivel competitivo la tecnología que posee el país no es competitiva en cuanto al número de producción, sin embargo, en volumen comienza a ser muy competitiva dado que se realizan especializaciones y economías de escala para la producción.

2.1.1.2. Análisis PEST Estados Unidos:

2.1.1.2.1. Los Factores Políticos:

En Estados Unidos la importación de productos procesados o no procesados del mar está regularizada por el FDA y el USDA, esta a su vez se encuentra bajo la inspección de la Aduana (Aduana y protección de fronteras de Estados Unidos), cuando la mercadería llega a este país. Los requisitos específicos que se tienen para que un producto de esta categoría ingrese y pueda ser comercializado en el territorio Americano son:

- Pruebas básicas que contemplan medidas de seguridad específicamente aplicadas a alimentos procesados o no procesados que provienen del mar. Es denominado Punto de control Crítico y se realiza pertenece al programa de ley para productos del mar HACCP de la FDA. (Prochile, 2011).
- Revisión de certificaciones como la FSIS y USDA (Servicio de inspección y salud alimenticia, que determina los parámetros en los que el producto se encuentra cocinado. (Prochile, 2011).

En el caso de las conservas existen regulaciones específicas, y más aún para moluscos y crustáceos:

- Se realizan las pruebas LACCF, donde se analiza la acidez de los enlatados o conservas. Debido a que para llegar a ser enlatados se deben cocinar los mariscos y moluscos, las regulaciones no permiten que el PH del producto sea mayor a 4,6. El producto debe estar en envases herméticamente cerrados. Adicionalmente el FDA requiere que estén registrados antes de realizar su primera exportación. (Prochile, 2011).

2.1.1.2.2. Factores Económicos:

El crecimiento del PIB de Estados Unidos ha ido aumentando desde su última baja más fuerte en el año 2008 por la crisis, la cual afectó a la importación de este tipo de productos debido a que los productos “comodities” son los que primero se dejan de comprar cuando una economía cae en recesión. Actualmente la Economía de Estados Unidos se está recuperando y por lo tanto las condiciones son buenas. (Trading Economics, 2015). Se podría decir que gracias a que la economía de este país se encuentra en recuperación la capacidad adquisitiva de su población también crecerá. De acuerdo a un reporte del 2014 de la Administración Nacional Atmosférica y de Océanos (NOAA) por sus siglas en inglés, el consumo per cápita de productos enlatados del mar para el año 2014 en EE.UU. fue de 3,4 libras (15,42 kilogramos), el equivalente a 1.084 millones de libras o 491.745 millones de kilogramos anuales, ocupando el tercer lugar de importancia en términos de consumo mundial, luego de China y Japón. (NOAA, 2014) Además se determina que EE.UU. no puede satisfacer su demanda de productos del mar con su producción interna, por lo que debe importar cerca del 84% de los productos del mar, sean estos procesados o congelados. (NOAA, 2014). Gracias a ello se puede decir que existen medios idóneos para el consumo de mariscos enlatados. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2013)

2.1.1.2.3. Factores Sociales:

En Estados Unidos se ha implementado un sistema de control llamado SIA, este mide los impactos en la cultura y la sociedad cuando se cambian políticas pesqueras. Estas políticas pesqueras pueden incidir tanto a nivel de producción nacional como de los productos que se importan y exportan del territorio Americano.

Para asegurar a nivel cultural y social una actividad de explotación pesquera responsable el gobierno ha implementado cuatro diferentes estándares principales que marcan la importancia de los recursos pesqueros para las comunidades las cuales son: Proporcionar una participación sostenida, minimizar al máximo los impactos económicos para las comunidades, brindar una competencia leal y no monopolizar la explotación, y mantener siempre la responsabilidad social con los grupos de interés en especial con las comunidades.

En los últimos años no se han tenido que tomar medidas en contra de las importaciones de productos del mar, tanto crudos como en preserves debido a que la producción nacional no cubre con la demanda de los mismos. (NOAA, 2006).

2.1.1.2.4. Factores Tecnológicos:

Estados Unidos es uno de los países que importa de igual manera más bienes de capital del resto del mundo, a su vez es considerado uno de los mayores promotores

de innovación y desarrollo de nuevos productos y patentes a nivel mundial. La industria pesquera y de acuicultura de Estados Unidos es una de las más eficientes en términos de los recursos que utilizan y el tiempo en el que obtienen toda su explotación. Todos los equipos, desde barcos radares y otros instrumentos de navegación y pesca abarcan grandes cantidades de pesca por hora, comparable con la industria pesquera de países asiáticos como China y Japón. (NOAA, 2015)

2.1.2. Análisis de la industria (PORTER)

Este proyecto hace el análisis de Porter nacional como de Estados Unidos, es importante recalcar que en el análisis de los proveedores solo se toma en cuenta los proveedores nacionales.

2.1.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes: (Estados Unidos)

En Estados Unidos el poder de negociación de los clientes es alto dado que en el sector alimenticio los precios están dados, y los consumidores tienen un gran surtido de productos para satisfacer su necesidad de alimentos, por ejemplo, los productos canadienses de Clover leaf que son mariscos que serían competencia directa a este proyecto.

2.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores: (Ecuador)

En el Ecuador existen varios proveedores de mariscos por lo tanto ellos tienen menor poder. Es muy fácil cambiar un proveedor de materia prima por otro debido a que la demanda de los mismos es menor que la oferta, esta información se la puedo recopilar de la entrevista de experto a Carmen Tibán. En el caso de la pesca artesanal que oferta este tipo de productos del mar, se puede determinar que el poder de negociación de los proveedores es bajo. Resultaría muy fácil el cambiar de proveedor o tener una cadena propia de suministro de la materia prima para ser procesada es decir realizar una integración vertical.

Otro punto importante es que al ser productos muy similares entre las regiones donde estos pueden ser explotados o extraídos, se puede determinar que la calidad de la materia prima no va a variar mucho de un proveedor a otro.

2.1.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes: (Estados Unidos)

La amenaza de nuevos competidores es muy alta, debido a que Estados Unidos es uno de los mayores importadores del mundo, y que el sector alimenticio ha tenido una tasa de crecimiento de aproximadamente 2%. (PROCOMER, 2009). Estados Unidos tiene 14 acuerdos de libre comercio firmados (Organization of American States Foreign Trade Information System, 2015) dos que afectan a Ecuador directamente que son los firmados con Colombia y con Perú; actualmente Ecuador se maneja con el sistema general de preferencias arancelarias con lo cual 4000 subpartidas exportadas de Ecuador tienen preferencias y este es el caso de la partida de este proyecto por lo cual entraría con un arancel Ad-valorem de 0%. (Ministerios de Comercio Exterior, 2015)

2.1.2.4. Productos sustitutos: (Estados Unidos)

Estados Unidos al ser el mercado de intercambio más grande del mundo, así como también el mayor importador del mundo se puede decir que posee cualquier clase de producto, en especial productos alimenticios. Un estudio de "Texas Tech University" afirma que el comportamiento de los consumidores puede variar de acuerdo al

producto específico y de acuerdo a ello se puede determinar su elasticidad o tendencia a sustituir un producto por otro. En el caso específico de mariscos se determinó que las especies como almejas, mejillones, siluros y salmón son productos elásticos, es decir que son sensibles al cambio de precios y por lo tanto su tendencia a ser sustituidos aumenta. Por otro lado las especies como el camarón, tilapia y los productos “ready to eat” para consumir que provengan del mar ya sean crudos o preservados presentan una curva inelástica, es decir que los consumidores están dispuestos a consumir estos productos, incluso si el precio de los mismos aumenta un poco. Por lo tanto se puede determinar que la fuerza de productos sustitutos es débil si se habla de frutos del mar elaborados e importados. (Economía de recursos marinos, 2014).

2.1.2.5. Rivalidad entre los competidores: (Estados Unidos)

La rivalidad entre los competidores en Estados Unidos es alta. Existen varias marcas que compiten en el mercado Americano. En un estudio de PROCHILE en el 2011 se detallan las siguientes marcas que se encuentran presentes en el mercado: Dragon Fly de Tailandia con envases de 18 gr, Dinon mix de Italia con 169 gr, Vigo de España con 115 gr, entre otros.

Se puede ver una diferencia de precios y los países que se encuentran participando en este mercado con sus diferentes marcas. (Prochile, 2011)

Países como Chile y Perú poseen un tratado de libre comercio con Estados Unidos, Italia y España al pertenecer a la Unión Europea se benefician con el tratado de comercio exterior entre estos 2 países y Tailandia se encuentra en negociaciones para un TLC. Esto no es beneficioso para el Ecuador debido a que con Estados Unidos solo se mantiene un tratado de Sistema General de Preferencias que aplica Estados Unidos para el Ecuador. (Organization of American States Foreign Trade Information System, 2015)

2.1.3. Conclusiones y Matriz EFE

La matriz EFE se encuentra en la parte inferior como “Anexo 2” y las conclusiones son:

- Estados Unidos posee un gran número de clientes potenciales, los cuales por su mejorada economía están en condiciones de comprar este tipo de productos.
- Se ha determinado que existe un segmento de mercado en este país que prefiere el valor agregado de un producto por medio de certificaciones internacionales.
- En lo político del país, brinda incentivos muy interesantes para este tipo de proyectos.
- Existe la posibilidad de desarrollar a los proveedores para tener una fuente de materia prima sustentada.
- Los precios de productos similares que provienen de otros países son más competitivos en el mercado internacional debido al tipo de cambio y las economías de escala.
- Los costos de inversión inicial son altos debido a las maquinarias y la infraestructura empresarial.
- El 95% de la materia prima proveniente del mar ya posee un comprador por lo tanto se debe dar incentivos a los acuicultores.
- El Ecuador no posee acuerdos económicos con Estados Unidos y tampoco posee relaciones muy estrechas, lo cual reduce la competitividad del producto.
- El entorno económico de Ecuador se encuentra inestable, por lo tanto existe incertidumbre.

3. Análisis del cliente

3.1. Análisis cuantitativo y cualitativo.

3.1.1. Análisis cualitativo:

En el análisis cualitativo se procedió a realizar dos entrevistas de expertos y dos entrevistas a profundidad, una por medio de llamada y otra presencial; en los dos métodos se prepararon preguntas se realizaron semi elaboradas.

3.1.1.1. *Entrevista a expertos:*

3.1.1.1.1. Ec. Mgs. Raúl Luna Benavides docente de la Universidad de Las Américas.

El Mgs tiene años de experiencia en el ámbito de comercio exterior, trabajando tanto en el sector público como privado y representando al Ecuador en Negociaciones comerciales internacionales.

En la entrevista a expertos que se realizó se puede determinar que el plan de negocio es viable debido a diferentes factores:

- Ecuador consta todavía con un tratado de SGP, el cual hace que los productos entren con 0 aranceles al mercado de Estados Unidos, esto da una ventaja a la exportación del mismo frente a países como Perú, que al poseer un TLC debe tener reciprocidad con Estados Unidos.
- El mercado de Estados Unidos prefiere productos ya procesados, en especial de tipo Ready to Eat debido a que esto es un seguro para ellos de que el mismo fue tratado con varios procesos de calidad para su fabricación.
- La fidelidad de los clientes de Estados Unidos no es muy fuerte, si prefieren comprar otras marcas y probar de todo lo que el mercado les puede ofrecer.

3.1.1.1.2. Mgcs. Carmen Tibán

Ha trabajado 11 años en desarrollo e internacionalización de empresas tanto en el ámbito público como privado. Entre las ideas más importantes que se presentaron en la entrevista se encuentran que los productos de maricultura son uno de los rubros más importantes de exportaciones del Ecuador y que el atún es el producto más exportado, el producto ecuatoriano se destaca por alta calidad en olor y sabor.

Los mercados internacionales demandan productos que estén listos para consumir pero saludables, con buen empaque, tenga trazabilidad, etc. El mercado estadounidense no está siendo muy explotado y la gente trabaja más horas lo que hace que busquen productos que no le demanden mucho tiempo en preparación dado que no todo el mundo sabe preparar mariscos.

Los moluscos son muy aceptados en Estados Unidos, pero el Ecuador no es un gran productor de moluscos lo que reduce competitividad en precio.

El consumidor americano sabe que el producto ecuatoriano es bueno, pero buscan además certificaciones como la orgánica de comercio justo BCR (libre de transgénicos). Lo mínimo que exige el mercado es normas HASA implementadas en planta, es decir, el cuidado desde cómo se pesca, el transporte hasta la empresa, la empacadora, el desvicerado, etc.

El tema de innovación se da en el empaque dado que el marisco sigue siendo marisco en todas sus formas, es muy importante hacer una gran inversión en diseño para ser competitivo.

El canal de distribución está enfocado en estadounidenses dado que latinos y asiáticos compran el producto congelado.

La ley no permite ser exportador si se es comercializador

El reto es desarrollar proveedores dado que en Manta existen compañías que tienen acaparado el mercado de proveedores,

Una de las falencias es el precio muy alto generado por logística, cuando hay empaedora a mayorista a minorista y detallista y cada uno se queda aproximadamente con un 45% de margen.

Una empaedora debe tener una filial en Estados Unidos y esta es la distribuidora, con eso se tiene un canal completo de distribución para ser competitivos dado que la parte más costosa es la logística.

En Ecuador se puede mandar a hacer maquinaria a medida, ADIECMAC es la única que hace esto, la otra opción es importar maquinaria de países asiáticos, Italia, o Canadá. Es muy importante ver qué tipo de mantenimiento necesita la maquinaria y si existe personal en Ecuador que pueda hacerlo.

Es factible porque tiene la tendencia hacia dónde van los productos, sin embargo los retos son la comercialización con marca propia y la empaedora porque se requiere traer tecnología de otro país que es muy especializada.

Los mariscos van por avión.

3.1.1.2. Entrevistas a profundidad

3.1.1.2.1. La primera entrevista se realizó a Anne Thompson, quien vive en un barrio de Queens en la ciudad de Nueva York, ella posee 26 años de edad y trabaja como analista de inversiones. Se puede decir que pertenece a un estatus de clase media y sus intereses aparte de su trabajo son los deportes como el esquiar en nieve.

Los aportes claves que se dieron en esta entrevista a profundidad es que Nueva York posee varias tiendas de marcas menos famosas, las cuales poseen productos similares a las mixturas de mariscos y moluscos. Ella compra ciertos productos alimenticios en tiendas especializadas como verduras, frutas y carnes.

El periodo de compra real de Anne no está determinado en tiempos específicos, estos por otro lado son consumidos en su hogar cuando posee eventos especiales ya sean de amistades o familiares. Por lo tanto se puede decir que en promedio en todo un año ella consumiría al menos 2 latas de manera mensual. Este número se obtuvo debido a que si bien es cierto solo compra este tipo de productos en ocasiones especiales, Anne debe comprar un mayor número de unidades para que todos sus invitados puedan degustar del mismo.

El consumo de estos mariscos y moluscos en conserva se da principalmente en estos eventos porque son considerados productos gourmet, adicionalmente a ello ella admite que no los consumiría dentro de su rutina diaria o como almuerzo o cena "normal".

Ella admite que por su jornada laboral prefiere alimentos "Ready to eat", aunque no en específico este tipo de alimentos para degustarlos en su rutina. Recalca que cocinar mariscos es un reto y lleva bastante tiempo. Ella dice que al comprar mariscos y moluscos frescos se deben limpiar y cocinar lo cual lleva tiempo. En cuanto a los congelados admite que verdaderamente podría cocinarlos pero no podría hacerlo con más de uno.

En cuanto a sus sabores preferidos dice que el pulpo, el camarón y los mejillones son los que ella prefiere. Y que estaría dispuesta a pagar hasta 10\$ por un contenedor de vidrio de 250 gr que posea características como contenido limpio y presentación del mismo, certificaciones verde, libre de transgénicos y HASA, mas no fija su atención en el certificado de comercio justo.

3.1.1.2.2. El segundo entrevistado fue Manuel Amores, él es analista de soluciones médicas y se puede decir que pertenece a un segmento económico medio.

En esta entrevista se pudo sacar diferente información para contrastar a la anterior. Manuel dice que él no prefiere realizar compras en tiendas especializadas como Wholefoods debido a que percibe que el precio es muy alto en comparación a otras tiendas como Vallarta y Windixie en las cuales puede encontrar mixturas de mariscos listas para comer a menores precios.

Se puede asumir que percibe el valor agregado de estos productos en función de las certificaciones internacionales que estos tengan pero que el precio si influye en su decisión de compra. Por otro lado esta persona al tener raíces latinas dice que su consumo de mariscos y moluscos es de al menos una vez al mes.

Admite que en el Ecuador existe un gran número de mariscos que le atraen, pero que en el mercado nacional de Estados Unidos mariscos como el cangrejo gigante cuya tenaza puede tener hasta 10 libras de carne pura es mucho más apetecida por él y su familia.

Por otro lado se puede determinar que esta persona prefiere consumir productos en conserva cuya presentación sea enlatada, esto se debe a que de esta manera se puede determinar de mejor manera si el alimento ya se encuentra descompuesto, y que si bien es cierto una presentación en envase de vidrio se vería mucho más limpia, no confiaría en el estado del mismo.

Por último se puede recalcar que percibe a los productos del mar como productos nutritivos, pero que hay que consumirlos con cuidado y moderación.

3.1.2. Análisis cuantitativo

3.1.2.1. Encuestas

Para en análisis cuantitativo se procedió a realizar 20 encuestas a personas que cumplieran con el siguiente perfil:

Personas de diferentes rangos de edad, todas pertenecían al nivel socioeconómico medio, medio-alto. Sus características demográficas es que todas vivían en la ciudad de New York y para ser más específicos en Manhattan. No hubo distinción entre hombres y mujeres. Los resultados de las encuestas arrojaron la siguiente información consolidada:

El rango de edad que mayor frecuencia de respuestas tuvo fue de 20 – 30 años, con lo cual se puede inferir que con del tipo de personas poseen un trabajo, muy probablemente vivan solas y tengan sus propios ingresos lo cual indica que poseen decisión en cuanto a lo que compran en supermercados.

La mayoría de las personas que contestaron la encuesta (70%) muestran que compran sus víveres en supermercados normales y al mismo tiempo el un (55%) lo hacen en tiendas especializadas cuando se trata de productos específicos. De este

55% de personas que compran en tiendas especializadas el 100% dice que prefiere Wholefoods como su tienda especializada preferida.

En cuanto al consumo de mariscos y moluscos: El 80% de personas admiten consumir mariscos y moluscos. Las personas que no lo hacen respondieron en síntesis que se debe a tres razones básicas: no hay gusto por los productos, el tiempo y el cómo cocinarlos. Del 80% de personas que admiten consumir mariscos y moluscos el 20% lo consume una vez cada 15 días siendo el mayor porcentaje de respuesta, pero en general todos los periodos de consumo tienen una frecuencia similar. Es interesante conocer que difiriendo de los estudios elaborados por ProChile que marcaban un aumento de la preferencia de productos "Ready to eat", las encuestas marcaron resultados en los que las personas también prefieren en iguales proporciones los mariscos crudos y frescos, los congelados y los listos para el consumo.

En cuanto al contenedor de preferencia de las personas que respondieron las encuestas el 70% prefieren que sea contenedor de vidrio lo cual confirma que este mismo le da la apariencia de mayor limpieza y pureza al producto. En el caso de la presentación y etiquetado los encuestados señalan en un 45% señalan que les es indiferente.

También se analizaron los diferentes gustos y preferencias de mariscos y moluscos específicos en donde se puede decir que la mayor preferencia en cuanto a gustos es el camarón, después de este marisco viene el cangrejo, el pulpo y el calamar y en menor proporción los mejillones.

Por otro lado también se procedió analizar cuáles serían las características que más agregan valor al producto y como era la percepción de ellos en cuanto a los mismos. Se puede identificar que reconocen como "muy importante" e "importante" en un 85% que el producto tenga certificación verde, en un 70% la certificación de comercio justo así como también el certificado BGR o libre de transgénicos. Factores como la calidad en 100% "Muy importante", el precio les es importante a la hora de comprar un producto de esta naturaleza aunque no les es importante el lugar de donde provenga este producto.

Finalmente los encuestados brindaron diferentes percepciones en cuanto a este tipo de productos y lo que respondieron en resumidas cuentas es que: Existen 2 diferentes polos en cuanto a este tipo de productos y es un gusto favorable o uno no favorable. Aparte de ello los encuestados perciben los nutrientes que estos productos les brindan a su cuerpo cuando lo consumen, pero muchas veces factores como el sabor, el no saber cómo cocinarlos, el tener una preferencia por un solo tipo de especie de mariscos o moluscos hacen que no consuman de manera regular a este tipo de productos. También reconocen de manera muy clara los riesgos a infecciones e intoxicaciones que pueden tener por el consumo de los mismos. Muchos lo consideran como un plato o tipo de comida gourmet que prefieren consumirla en restaurantes especializados o los reemplazan por productos como sushi.

3.1.3. Conclusiones

En conclusión, el proyecto es viable tanto en resultados de encuestas como en observaciones de expertos en la materia, es necesario un desarrollo de marca país y cumplir todas las exigencias en certificaciones del mercado estadounidense, además se espera un fuerte trabajo en cuanto a desarrollo de proveedores pero esta industria a nivel nacional tiene un fuerte crecimiento y los productos ecuatorianos según las entrevistas realizadas se destacan por calidad y sabor.

4. Oportunidad de negocio

La oportunidad de negocio se basa en los siguientes puntos:

Actualmente las leyes Ecuatorianas están brindando incentivos significativos para las nuevas empresas que como parte de su estrategia de gobierno consideran están apoyando a los sectores estratégicos de la misma. Como es el caso de los alimentos procesados, al crear una empresa dedicada a ello esta tendrá el incentivo de eliminación de impuesto a la renta por 5 años. Esto se debe a que es una empresa que no se encuentra en las principales ciudades del país como lo son Quito, Guayaquil y Cuenca.

El país al cuál se quiere exportar los mariscos y moluscos en conservas es Estados Unidos, esto abre un abanico de oportunidades como lo serían: Estados Unidos es el mayor importador del mundo de productos del mar sean procesados o no y del Ecuador también, tanto en productos de la balanza “petrolera” como “no petrolera”.

Es un país cuya economía se ha recuperado desde el 2008 con la crisis inmobiliaria y su consumo ha ido subiendo de manera muy pronunciada. Un estudio de Pro Ecuador recalca que Estados Unidos está catalogado como el segundo mayor importador de mariscos, a diciembre del 2014 importó el 90% de los productos del mar de consumo local. La fuente Trademap también confirma este dato y el único producto que importa más Estados Unidos es el petróleo.

La densidad poblacional de Estados Unidos hace que el producto apunte a un mercado más extenso que el local, los estadounidenses tienen conocimiento de que este tipo de producto es benéfico para la salud y necesario en una dieta saludable. (Whole Foods Market., 2015) Aparte de ello el análisis del cliente muestra que la tendencia de consumo de ese perfil de consumidores prefiere comprar productos que posean un valor agregado en base al número de certificaciones que este puede tener. (Anexo 3)

Nueva York es la segunda ciudad más poblada de Estados Unidos, el mercado es más grande y existe un amplio número de detallistas como es el caso de Wholefoods, que es una cadena de tiendas especializadas en donde las personas están dispuestas a pagar un valor más alto por el tipo de productos con características específicas que venden allí. En Nueva York posee 15 de sus 380 locales.

Una de las ventajas más importantes que tiene el proyecto es que el producto ecuatoriano ya se destaca en el mercado estadounidense debido a su mejor calidad en materia de olor y sabor, el gobierno ecuatoriano impulsa las exportaciones y pone a disposición de los futuros exportadores organizaciones como PROECUADOR que guían al exportador en todos los procesos para poder llevar su producto al exterior.

Gracias a la entrevista de experto de Carmen Tiban se puede decir que la maricultura es uno de los rubros más exportados y los moluscos aún no están explotados, es decir, existe sobre oferta del producto en ciertos lugares del país lo cual ayuda a obtener una reducción de costos.

La ubicación del Ecuador permite tener una fuente constante de materia prima para la producción, además la posibilidad de tener normas desde la pesca de los mariscos para que los proveedores se desarrollen con la compañía por medio de capacitaciones.

Luego de todo este análisis se encuentra favorable la exportación de mariscos envasados a Nueva York.

5. Plan de marketing

5.1. Estrategia general de marketing

5.1.1. Mercado Objetivo

5.1.1.1. Mercado Relevante y Cliente Potencial Mercado Objetivo

Hombres y mujeres que buscan consumo de alimentos saludables. Es por esto que el mercado objetivo serán personas de 18 a 64 años de la clase media alta y alta de Nueva York.

5.1.1.2. Segmentación de Mercado

5.1.1.2.1. Segmentación geográfica

Ciudad de Nueva York. 8.300,000 millones de habitantes (BBC, 2013).

5.1.1.2.2. Segmentación demográfica

El grupo de edad es de 18 a 64 años, que representa el 62,20 % de la población, es decir 5.162,600 personas (Cálculo basado en tablas de población de instituto de censos de Estados Unidos) (Anexo 4)

5.1.1.2.3. Segmentación psicográfica.

La clase media alta y alta, que tiene ingresos anuales desde 100,000 hasta 200,000 o más es decir un 27.5% (United States Census Bureau, 2014)

Todos los métodos de segmentación fueron tomados de Kotler (Kotler & Armstrong, 2008)

5.1.1.3. Tamaño de Mercado Demanda

El tamaño del mercado objetivo es de 1.419,715 personas.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de la compañía es ofrecer un producto de mejor calidad en sabor y olor que se destaca de los mariscos comúnmente presentes en el mercado, siendo una elección de alta clase y acompañando al cliente en una dieta saludable con productos frescos.

5.1.3 Estrategia de Internacionalización

La estrategia de internacionalización elegida es la de exportación, dado que ofrece beneficios como un mínimo capital necesario para operar, además se aprovecha la capacidad de producción nacional, y en este caso el tipo de cambio dado que los dos países usan el dólar americano; según Thompson en su libro Administración Estratégica los fabricantes usan esta estrategia para limitar su participación en los mercados extranjeros al contratar mayoristas del país de destino que posean una

mayor experiencia en el manejo de operaciones y de marketing en ese país. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012)

Este proyecto busca que la empresa produzca nacionalmente y exporte para así minimizar la inversión directa en los otros países haciendo uso de economías de escala y adquiriendo beneficios de la curva de experiencia.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto

5.2.1.1. Atributos

Existen 3 tipos de atributos en un producto (Lambin , Gallucci, & Sicurello, 2009, págs. 338-339), para en envasado de mariscos serían:

Tabla 1. Atributos del producto

Atributos básicos	Envase translucido elegante de vidrio, 200 gr peso neto, mix de mariscos que incluye: pulpo, calamar, camarón, cangrejo.
Atributos de rendimiento	Mejor conservación, mariscos de mayor tamaño en relación a la competencia, rendimiento para 3 porciones de 100 gramos, producto con alto grado de contenido energético, proteínas, omega 3 y sodio
Atributos excitantes	Producto de mejor olor y sabor, combinaciones de mariscos, sabores diferentes y exóticos.

5.2.1.2. Branding

5.2.1.2.1. Concepto de la marca:

Para el logotipo se usó color negro que representa la elegancia, el lujo y verde que representa la salud y lo orgánico y saludable; la tendencia en el mercado de mariscos es usar nombres de reyes o que tengan algo que ver con la realeza por ejemplo: Atún Real, Atún Isabel, etc., usando símbolos de realeza como coronas; es por esto que el nombre elegido fue Charles que fue un famoso rey de Inglaterra, acompañado de la imagen de dos langostinos en forma de corte real para la exaltación de Charles con su respectiva corona.



Figura 1: Logotipo

5.2.1.2.2. Posicionamiento:

Envasado de mariscos es un producto para deleitar al consumidor con su sabor, olor y presentación que ofrece componentes saludables indispensables en una dieta equilibrada como potasio, Omega 3 y sodio; dirigido a la clase media alta y alta de Nueva York de entre 18 y 64 años que se preocupan por su salud y buscan una dieta saludable. (Whole Foods Market, 2015). El producto está diseñado para ser el invitado especial en ocasiones especiales y para ser parte de una comida normal en el día a día como una opción alternativa a marcas como Robinson Crusoe.

5.2.1.2.3. Identidad de la marca:

Se destacarán las siguientes características:

- Física: fresca, mayor tamaño, mejor olor, mejor sabor.
 - Personalidad: elegante, distinguida, sofisticada.
 - Cultura: comercio justo, responsabilidad hacia los consumidores, capacitaciones a los proveedores, responsabilidad sobre la calidad de producto, mejor tecnología, valores corporativos, honestidad y trabajo en equipo.
 - Relación: personal, orientado a las personas que buscan productos de calidad que sean buenos para la salud.
 - Imagen del comprador: personas sofisticadas que cuidan su salud.
 - Imagen de uno mismo: consumo lo que fortalece mi salud.
- (Lambin , Gallucci, & Sicurello, 2009)

5.2.1.2.4. Empaque

El empaque primario será un envase de vidrio translúcido de 200 gr con una tapa de aleación de plástico y metal cerrado a presión. El empaque secundario es en cajas de cartón con capacidad para 18 envases de 200 gr que tienen un marco interno de espuma para proteger el producto en su trayecto.



Figura 2: Empaque

5.2.1.2.5. Etiquetado

Según la Administración de comida y medicamentos de Estados Unidos el etiquetado de estos productos tiene dos opciones, la primera en la que toda la información va en la sección del panel principal (Principal Display Panel) o a su vez información específica dentro del panel principal e información exigida dentro de la sección de información (IP). En el panel principal debe estar presente la declaración de identidad (marca, logo) y el contenido que incluye el peso del contenedor lleno, a su vez se resta el peso del contenedor vacío y el del envoltorio, el resultado de esta resta es el peso neto el cual debe estar expresado en gramos y en onzas. Por otro lado la etiqueta informativa incluye la información sobre la nutrición, la declaración de ingredientes y el nombre y dirección de la planta envasadora o del distribuidor. (Food and Drug Administration, 2008)

Tabla 2. Valores nutricionales de los mariscos:

Amount Per Serving/Cantidad por Ración		% Daily Value*/% Valor Diario*	
Calories/Calorías 260 Calories from Fat/Calorías de Grasa 120			
Total Fat/Grasa Total 13g			20%
Saturated Fat/Grasa Saturada 5g			25%
Trans Fat/Grasa Trans 2g			
Cholesterol/Colesterol 30mg			10%
Sodium/Sodio 660mg			28%
Total Carbohydrate/Carbohidrato Total 31g			11%
Dietary Fiber/Fibra Dietética 0g			0%
Sugars/Azúcares 5g			
Protein/Proteínas 5g			
Vitamin A/Vitamina A 4%		Vitamin C/Vitamina C 2%	
Calcium/Calcio 15%		Iron/Hierro 4%	
*Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet. Your daily values may be higher or lower depending on your calorie needs:		*Los porcentajes de Valores Diario están basados en una dieta de 2,000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas:	
	Calories/Calorías:	2,000	2,500
Total Fat/Grasa Total 13g	Less than/Menos de	66g	80g
Saturated Fat/Grasa Saturada 5g	Less than/Menos de	20g	25g
Cholesterol/Colesterol 30mg	Less than/Menos de	300mg	300mg
Sodium/Sodio 660mg	Less than/Menos de	2,400mg	2,400mg
Total Carbohydrate/Carbohidrato Total 31g		300g	37g
Dietary Fiber/Fibra Dietética 0g		25g	30g

Fuente: U.S Food and Drug Administration



Figura 3: Etiqueta

5.2.2. Promoción

5.2.2.1. Estrategia promocional

La estrategia promocional diseñada es especializada, y según cada área es:

5.2.2.1.1. Publicidad

- **Redes sociales**
Uso de Facebook para promover e incentivar el consumo de los mariscos con campañas y tendencias neoyorquinas, con un pago que se calcula basado en el número de “me gusta” que tiene la página. Blogs especializados de comida cómo Serious eats, The pioneer woman cooks y Simply recipes que lideran el Top American food blogs ranked by popularity and influence.
- **Marketing móvil**
El uso de códigos QR que se encuentren en la etiqueta del envase que permitan al usuario acceder y poder tener al alcance recetas e información sobre el producto.

5.2.2.1.2. Promoción de ventas

Por medio de entrega de muestras gratis y preparaciones en vivo de platos que contengan el producto, como:

- International restaurant and foodservice show 2016 New York:

Es una feria que muestra todo para restaurantes y hotelería con los más prestigiosos profesionales, tiene como objetivo mostrar servicios alimentarios y se celebra del 6 al 8 de marzo del 2016 en el recinto ferial Jacob K, Javits Convention Center.

5.2.2.1.3. Relaciones públicas

Para relaciones públicas se usará en un comienzo facebook con la página oficial de la compañía, en un futuro se tiene las opciones de usar personas influyentes para que hablen del comercio justo que tiene la compañía y promuevan el consumo del producto. Por otro lado las ferias en las cuales se presentará el producto permitirán informar al consumidor de todas las buenas prácticas que maneja la compañía en sus procesos.

5.2.2.1.4. Fuerza de ventas y Marketing Directo

No se tiene un marketing directo con el cliente dado que se usa un intermediario para llegar al mismo, por ende solo se pueden preparar campañas conjuntas con el distribuidor para promocionar el producto masivamente en los puntos de distribución autorizados.

Tabla 3. Costos de promoción.

Costos de promoción	
Facebook	10
Feria Internacional anual	420

5.2.3. Precio

5.2.3.1. Estrategia de precio

El precio es un tema muy sensible para este tipo de producto debido a que: en base a las encuestas las personas están dispuestas a pagar un precio en un rango de \$4 - \$8 por un envase de 150 gr. Por ello el precio final al consumidor será de 9 dólares por un envase que contenga 200 gr de mixtura de mariscos. Aparte de ello se debe analizar que en la entrevista a expertos de Carmen Tibán se determinó que este producto debe tener una diferenciación sumamente grande en cuanto a la calidad gourmet, el etiquetado y empaque para que compita de mejor manera en el mercado internacional. Esto se debe a que por precios es menos competitivo que la competencia debido a que la producción de mariscos en conservas de otros países es mucho mayor en cantidad por lo que incurran en menos costos y a su vez pueden ofrecer el producto con precios más bajos a los consumidores del mercado internacional. Según diferentes fuentes de información se realizó el siguiente cuadro con los precios de los competidores en el mercado de Nueva York y que están presentes en Wholefoods.

Tabla 4. Cuadro de competidores y sus precios.

Enlatados de mariscos					
Marca	Tipo	Lata Precio	peso lata	Precio x gramo	Presentación
Millers Select	Carne de Tenaza de Cangrejo	7.75	184 gr	0.04	Lata
Millers Select	Carne de cangrejo	9.75	184 gr	0.05	Lata
Dinon	Ensalada de calamar	8.75	200 gr	0.04	Lata
Dinon	Ensalada de concha	8.95	200 gr	0.04	Lata
Dinon	Ensalada de pulpo	8.95	200 gr	0.04	Lata
Dinon	Ensalada de mariscos	8.95	200 gr	0.04	Lata
Handy	Croqueta de cangrejo	6.62	(170 gr; 2 unidades)	0.03	Funda

Finalmente el precio a fijar es de 6 dólares al detallista es decir a Wholefoods y la estrategia a utilizar es la de precio por competencia.

5.2.3.2. Estrategia de entrada

La estrategia general de entrada al mercado será de especialista, es decir, enfocarse en un segmento de mercado específico y no en la totalidad del mismo, se prefiere esta estrategia debido a que existe un buen potencial de beneficio en el segmento escogido, además existe un alto potencial de crecimiento lo que ayudará en el crecimiento de participación de mercado. (Lambin , Gallucci, & Sicurello, 2009, págs. 300-301).

5.2.3.3. Estrategia de ajuste de precio

El ajuste de precio se dará en función de cómo se estén dando las ventas. Se deben anticipar 2 situaciones:

- Aumento de ventas: Si existe un aumento de ventas el precio no se debe ajustar, se podría decir que el precio está respondiendo de la manera esperada en relación a todo el mix de marketing.
- Estancamiento de ventas: Frente a un estancamiento de ventas lo que se realizaría es un incentivo de venta como que se paguen 2 latas de mariscos y se

entregue una gratis más diferentes esfuerzos de promocionar el producto para degustación. El precio tendría que bajar un poco.

5.2.3.4. Costo de venta

Tabla 5. Los costos de venta del producto proyectados para 10 años

Costo de Venta Anual										
AÑO	Años									
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Costo de Venta	\$ 39,355.36	\$ 57,348.37	\$ 115,300.49	\$ 243,148.41	\$ 462,471.13	\$ 803,047.57	\$ 1,225,103.43	\$ 1,507,691.62	\$ 1,620,837.40	\$ 1,676,234.34
Ingresos	\$ 45,884.04	\$ 361,294.74	\$ 762,712.73	\$ 1,688,848.09	\$ 3,372,819.28	\$ 6,149,488.83	\$ 9,850,534.58	\$ 12,728,841.13	\$ 14,368,290.27	\$ 15,602,337.79
% del costo de venta	86%	16%	15%	14%	14%	13%	12%	12%	11%	11%

Se puede decir que el primer año es que el mayor costo de ventas posee, en efecto de los \$45.884 de los ingresos que se pueden percibir en ese año el 86% o \$39.355,36 son costos de ventas. A partir del segundo año los costos de ventas disminuyen.

5.2.4. Plaza

5.2.4.1. Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución que utilizará la empresa será la denominada distribución exclusiva, esto se debe que el tipo de producto que se va a vender en el mercado americano es en tiendas específicas como Wholefoods. (Lambin , Gallucci, & Sicurello, 2009, págs. 375-377). Esto se debe a que este tipo de tiendas ofrecen productos alimenticios especializados y son destacados por sus certificaciones y altos estándares de calidad. Esto se encuentra directamente relacionado con el perfil de consumidores que realizan compras en estos supermercados especializados.

Se relaciona la distribución directamente con el precio. Charles Seafood venderá cada unidad de mixtura de mariscos a Wholefoods por un valor de 6 dólares. Cabe recalcar que el consumidor final tendrá que adquirir el producto a otro precio. En este caso Wholefoods puede fijar un porcentaje de ganancia que puede estar en un rango del 30% al 50% por ser el intermediario. En este caso al ser nuevos exportadores y exportar relativamente pocas unidades se espera que Wholefoods fije en 50% adicional al precio para la venta al público. Por lo tanto el precio final para los consumidores será de un estimado de 9 dólares.

Tabla 6. Precio de venta al público y porcentaje del intermediario.

Concepto	Valor
Precio de venta a Wholefoods	\$ 6.00
Comisión de Wholefoods por ser intermeiario (En porcentaje)	50%
Comisión de Wholefoods por ser intermeiario (En dólares)	\$ 3.00
Precio de venta al público	\$ 9.00

5.2.4.2. Puntos de venta (Anexo 5)

El punto de venta único que va a ser utilizado por la empresa es Wholefoods directamente.

Cabe recalcar que a futuro se debe analizar la opción de constituir una empresa en el extranjero que actúe como intermediaria entre la empresa Ecuatoriana y Wholefoods.

Se seleccionó Wholefoods como la tienda idónea para ser el minorista final del producto debido a que en las encuestas la mayor parte de personas la seleccionaron como la tienda especializada a la que más acuden. Por otro lado informes de la compañía también la colocan como una tienda especializada en la cual los consumidores buscan alimentos de categoría gourmet y con certificaciones internacionales de alto nivel.

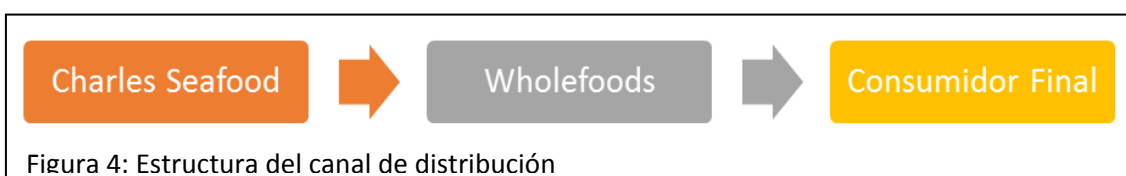
También las personas que acuden a esta tienda por lo general son personas que antes de realizar sus compras conocen que los productos van a ser un poco más caros que en otro tipo de mercados, debido a que poseen estrictos controles de calidad y certificaciones como la orgánica que es una certificación que Charles Seafood presentará.

Según la página oficial de Wholefoods existen 15 supermercados en Nueva York, los mismos que se han seleccionado para ser puntos de venta en el comienzo de este proyecto. (Wholefoods, 2015)

5.2.4.3. Estructura del Canal de distribución

El caso de Charles Seafood se utilizará una distribución indirecta con una estructura vertical convencional donde la empresa le surtirá de productos a Wholefoods y esta se encargará de la comercialización, las 2 actuando de manera independiente y buscando maximizar su beneficio. (Lambin , Gallucci, & Sicurello, 2009, págs. 374-375).

En este caso Wholefood deberá fijar un porcentaje de ganancia como detallista que según un informe de Prochile puede estar en un rango del 35% al 50% (Prochile, 2011)



5.2.4.4. Tipo de Canal de Distribución

En vista de que no se utilizarán más intermediarios que los minoristas o detallistas, se ha optado por un canal indirecto corto, siendo asumida la función de mayorista por el fabricante (Lambin , Gallucci, & Sicurello, 2009, pág. 384)

6. Propuesta filosófica y estructura organizacional

6.1. Misión, Visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Ser una empresa que crezca en los próximos 10 años por medio del surtido de productos a base de mariscos en el mercado internacional de Nueva York de manera eficiente, enfocada en los clientes que cuidan su salud y valoran productos orgánicos, y en los empleados que colaboran con la organización día a día cumpliendo estándares de alta calidad utilizando tecnología de punta y materia prima de mejor calidad para así generar rentabilidad a los inversionistas.

6.1.2. Visión

En 5 años poseer un producto reconocido en el mercado de Nueva York, por la calidad y pureza de los frutos del mar, logrando rentabilidad y sustentabilidad, e ingresando a nuevos mercados en Estados Unidos, teniendo un reconocimiento de marca país.

6.1.3. Objetivos

6.1.3.1. Objetivos Económicos

6.1.3.1.1. Corto plazo

- Generar una rentabilidad del 40% sobre la inversión inicial en dos años.
- Lograr ventas mensuales de \$60.000
- Reinvertir en nuevas tecnologías un 10% de las ganancias anuales.
- Realizar mínimo 24 exportaciones anuales.

6.1.3.1.2. Largo plazo

- Aumentar un 80% de ventas cada año consiguente hasta su estabilización en 4 años.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 20% en 2 años.
- Identificar y reducir los costos innecesarios anualmente

6.1.3.2. Objetivos Estratégicos

6.1.3.2.1. Corto plazo:

- Definir una estrategia de marketing para ingresar en diferentes estados de Estados Unidos.
- Definir una estrategia comunicacional en los dos primeros años de funcionamiento que fomente la presencia de marca en el consumidor norteamericano

6.1.3.2.2. Largo plazo:

- Ampliar la presencia el mercado internacional ingresando a otros países en un periodo de 10 años.

- Generar nuevos desarrollos de productos (mínimo dos) anualmente de acuerdo a los países a exportar.
- En 5 años operar con procesos seis sigma

6.2. Plan de operaciones

6.2.1. Constitución de la empresa

El tipo de compañía seleccionado es compañía anónima, para esto los fundadores deben tener capacidad civil para contratar, al menos se necesitan dos accionistas en el momento de la constitución; sin embargo la compañía puede continuar funcionando con un solo accionista sin ser disuelta.

Esta compañía se constituye por medio de una escritura pública previa aprobación de la Superintendencia de compañías para ser inscrita en el Registro Mercantil, necesita un capital mínimo de 800 dólares.

Este tipo de compañía puede emitir títulos de valor que pueden ser a corto, mediano o largo plazo, mismos que representan una deuda para la compañía y están inscritos en el Registro del mercado de valores. (Cámara de Comercio de Quito, 20113)

Algunas ventajas de estas compañías son:

- Permite tener una gran flexibilidad en la venta de acciones
- Los socios no tienen un capital límite de inversión
- Facilita la posibilidad de obtener un crédito
- Cada socio participa directamente en los beneficios.
- La responsabilidad frente a terceros se limita a la cantidad aportada por los socios
- Facilita el financiamiento mediante el mercado de capitales

6.2.2. Proceso de fabricación

En el caso de los alimentos es muy importante que se mantenga la calidad y que se elimine de ser posible la totalidad de espacios en los que la materia prima es manipulada y puede ser contaminada, al ser mariscos se debe priorizar los equipos de vestimenta y operaciones que llevan los empleados que tienen contacto con el producto en cada una de las etapas de la fabricación.

Las etapas de fabricación de envasado de mariscos son:

- Pesca de los mariscos: Mariscos y moluscos capturados por pesqueros artesanales ecuatorianos en la provincia de Manabí, que será transportado en equipos de frío para congelar la materia prima hasta llegar a la planta de producción en Manta.
- Recepción: La materia prima se descarga en la planta y se clasifica según la especie y el tamaño, identificando su procedencia (barco).
- Limpieza: En esta etapa los moluscos y mariscos son lavados para obtener un producto listo para procesar.
- Cocción: La materia prima se cocina por medio de vapor para facilitar el desvicerado.

- Desvicerado: La materia prima es desvicerada y pasa a la banda de distribución para ser empacada.
- Enlatado: Los mariscos se mezclan y pesan, se colocan en los envases se agrega el agua y los conservantes, se envasa y se cierra herméticamente.
- Empaque: Esta es la última etapa del proceso en la cual se colocan los envases en las cajas para ser exportados.

Este proceso de fabricación fue tomado de la empresa Inepaca. (Industria Ecuatoriana Productora de Alimentos C.A , s.f.)

Para realizar cada uno de los procesos con éxito se analizó que se necesitaban los siguientes equipos y maquinarias:

Para el año 0, se han determinado las maquinarias que se pueden apreciar en la Tabla 7, estas trabajan simultáneamente ocupando el 40% de la capacidad total instalada. En el año 3 se cumple estima ocupar el 100% de la capacidad. Al año subsiguiente se estima comprar maquinaria de mayor capacidad de producción.

Tabla 7. Maquinarias Año 0

Maquina que enlata y etiqueta	1	\$15,000.00	\$15,000.00	5
Banda de distribución	2	\$500.00	\$1,000.00	5
Maquina de limpieza y lavado	1	\$8,000.00	\$8,000.00	5
Maquina de cocción	1	\$5,000.00	\$5,000.00	5

Tabla 8. Maquinarias Año 3

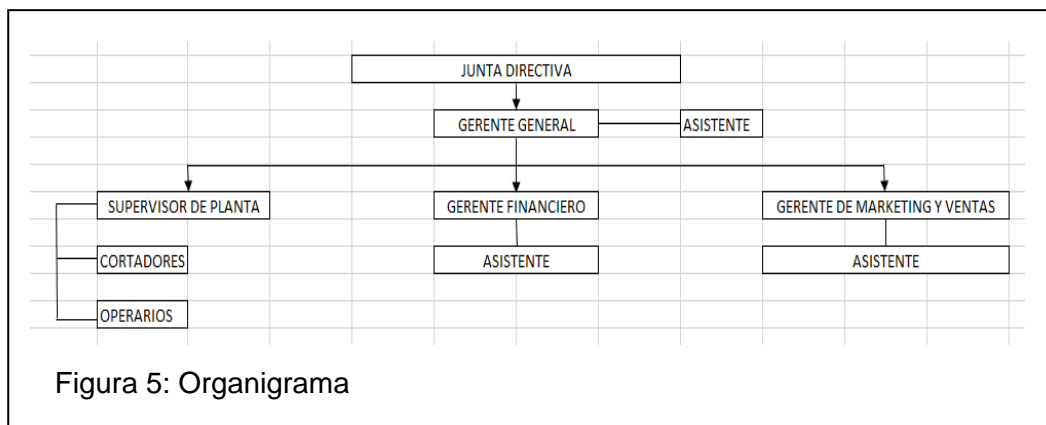
Maquina que enlata y etiqueta	1	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	5
Maquina de limpieza y lavado	1	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	5
Maquina de cocción	1	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	5

6.3. Propuesta de estructura organizacional.

Se ha decidido que la compañía tenga una organización vertical dado que se busca tener claridad en la autoridad y un mejor control lo que ayuda a ser eficientes, además al ser una compañía naciente tiene departamentos de pequeño tamaño lo que ayuda a que los administradores puedan ejercer un control amplio con mejor supervisión de los subordinados.

Cada área tiene funciones y responsabilidades definidas y también es un estímulo para los empleados que desean hacer carrera en la organización, da una guía clara de la escala laboral en cada nivel de la organización.

Es por esto que la propuesta del organigrama es la siguiente:



7. Evaluación financiera

La evaluación financiera es un estudio y valoración sobre la información contable de una compañía usando indicadores y razones financieras. El cálculo se realizó en hoja electrónica, Excel 2010, según procesos y fórmulas pertinentes para cada una. La información detallada para cada aspecto se encuentra anexada en tablas y un resumen de la misma se presenta a continuación.

La evaluación financiera se realizó con los siguientes supuestos: Un bono del tesoro de Estados Unidos de 3.25%, un beta de la industria de comida procesada de 66%, una tasa de prima de riesgo de 6.5%, el crecimiento de la economía de 4.2% e impuestos de 15%

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

7.1.1. Proyección de estados de resultados

El *estados de resultados* es un estado financiero que muestra cómo se obtuvieron los resultados durante un período determinado, se identifican perfectamente los costos y los gastos que generaron el ingreso. El cálculo de estados de resultados se realizó de manera proyectada por una década, cuya matriz consta información sobre los ingresos por medio de las ventas, los costos variables y fijos que generan esas ventas, utilidades, del cual se saca los intereses e impuestos para llegar a una utilidad neta; el cálculo se hace por años. Como información referencia de la demanda se hizo una comparación de cuatro empresas ecuatorianas que exportan el producto de mariscos, durante el período 2011 a 2014, en la cual se vio un crecimiento positivo y elevado, que en promedio general en el tiempo señalado es de 120%; información que se usó para sacar la proyección de las ventas. Los resultados arrojan: La utilidad neta del año 1 es de U\$ 39.001,00, año 2 de U\$ 47.654,55, año 3 de U\$ 84.668,68, año 4 de U\$ 196.166,45, año 5 de U\$ 379.679,43 y año 10 de U\$ 651.020,34. Se observa que esta industria tiene un crecimiento ascendente, lo que favorece la realización de este proyecto.

7.1.2. Situación financiera

La situación financiera muestra la situación financiera de un negocio en un período de un año. Su cálculo incluye información sobre los activos corrientes y no corrientes, los pasivos corrientes y no corrientes y el patrimonio de la compañía. Para los activos corrientes se tomó en cuenta el estado de flujo de efectivo, las cuentas por cobrar y los inventarios. Para los activos no corrientes la maquinaria, los equipos de computación y los equipos de oficina. Para los pasivos se toma en cuenta las cuentas por pagar, y los corrientes las deudas de largo plazo. Para el patrimonio se usa el capital suscrito y las utilidades retenidas. La comprobación debe indicar cuando los activos menos pasivos y patrimonio son igual a 0 (cero), los mismos que se comprobaron en este proyecto.

7.1.3. Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo es un estado que refleja el uso de los activos monetarios de efectivo y de otros activos líquidos equivalente. Su cálculo se hizo sumando actividades operacionales que incluye utilidad neta, depreciación, amortización, ingreso de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar. Por otro lado actividades de inversiones y finalmente actividades de financiación, que incluye

la deuda a largo plazo y el incremento de capital. El total del efectivo final es el incremento neto del efectivo más el efectivo al principio del período.

Los resultados son en el año 1 U\$ 158.893, año 2 de U\$ 194.746, año 3 de U\$ 234.690, año 4 de U\$ 592.259, año 5 de U\$ 728.586 y año 10 llegó a U\$ 3'639.291. Esto significa que el estado de flujo de efectivo es positivo, porque el resultado aumenta conforme al incremento de las transacciones de la compañía en una década.

7.1.4. Flujo de caja

El flujo de caja es el flujo de entrada y salida de efectivo en un periodo dado. El cálculo se realiza sumando el flujo de efectivo operativo más el incremento de capital de trabajo, más los gastos de capitalización, más la deuda. Los valores obtenidos en el proyecto son en el año 1 de U\$ 21.895, año 2 de U\$ 35.853, año 3 de U\$ 39.943 y en el año 10 de U\$ 646.638. Esto significa que la compañía si posee efectivo durante los períodos de operación.

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

7.2.1. Inversión inicial

La inversión inicial es la cantidad de dinero necesario para poner en marcha un proyecto. Su cálculo se realiza describiendo los gastos amortizables, más los gastos pre operacionales, más los activos fijos y más el capital de trabajo. La inversión inicial de este proyecto es de U\$ 168.362,91.

7.2.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo es el dinero necesario para poder trabajar. Este calcula restando de los activos corrientes el efectivo y el pasivo corriente. El capital de trabajo de este proyecto es en el año 1 de U\$ 10.294, año 2 de U\$ 15.114, año 3 de U\$ 29.887, año 4 de U\$ 61.964, año 5 de U\$ 106.188 y el año 10 de U\$ 258.011.

7.2.3. Estructura de capital

La estructura de capital es la forma en la que una compañía financia sus activos combinando capital y deuda. En este caso se decidió que el capital propia sea del 59.40% y deuda sea del 40.60% a 5 años, lo que equivale a un capital propio de U\$ 100.000 y una deuda de U\$ 68.362,91, dando un total de la inversión de U\$ 168.362. Esta decisión se tomó para evitar el pago de tasas de interés, y valorando la factibilidad de cada socio con un aporte de U\$ 50.000.

7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto.

7.3.1. VAN

Valor Actual Neto, son los flujos de caja futuros traídos a valor presente en el año 0 (cero). El VAN del proyecto es de U\$ 9.346.045,43. Este valor se explica debido al incremento de las ventas calculado por medio de la proyección de la demanda que supera el 100% anualmente hasta la estabilización de las ventas.

7.3.2. TIR

Tasa Interna de Retorno del proyecto, es una tasa utilizada para mediar y comparar la rentabilidad de las inversiones. La TIR del proyecto es del 72%. Esto significa que el proyecto es una buena inversión y se debe al alto crecimiento anual de las exportaciones en esta industria.

7.3.3. Periodo de recuperación

El *período de recuperación de capital* es el número de años necesarios para recuperar la inversión del proyecto. En este caso el período de recuperación de capital es 3,97 años, es decir tres años completos con el 97% del cuarto año.

7.3.4. Índice de rentabilidad

El *Índice de Rentabilidad* es un método que mide el cobro que se genera por cada unidad monetaria que se invierte. Se calcula al dividir el valor actualizado de los flujos de caja para la inversión inicial. En este caso el índice es 15,46. El valor demuestra que es atractiva la inversión en este proyecto.

7.4. Índices financieros

7.4.1. Financieros.

La *Razón Corriente* indica la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, se obtiene dividiendo el activo corriente para el pasivo corriente. En este proyecto para el año 1 es 15.63, año 2 de 16.70, año 3 de 14.64, año 4 de 11.23, año 5 de 9.45 y año 10 de 17.25. Quiere decir que la compañía tiene capacidad de endeudamiento.

El *capital de trabajo* que fue descrita en el punto 7.2.2.

La *prueba ácida* se usa para medir capacidad de pago, en este caso para el año es 1 es de 14.62, año 2 de 15.82, año 3 de 14.02, año 4 de 10.86, año 5 de 9.27 y año 10 de 17.20. Esto significa que la compañía tiene una alta capacidad de pago.

7.4.2. Endeudamiento

Primero, el *endeudamiento sobre activos totales* significa cuan endeudado esta la compañía en relación a los activos que posee. En el año 1 es de 43.73%, año 2 de 32.13%, año 3 de 23.37%, año 4 de 16.53%, año 5 de 15.27% y año 10 de 5.76%. Segundo, *apalancamiento* es la relación entre crédito y el capital propio invertido. En el año 1 es de 78%, año 2 de 47%, año 3 de 30%, año 4 de 20%, año 5 de 18% y año 10 de 6%. Tercero, la *concentración de endeudamiento* es la concentración de las deudas en corto plazo y largo plazo. En el año 1 es de 12%, año 2 de 16%, año 3 de 27%, año 4 de 48%, año 5 de 66% y año 10 de 100%.

7.4.3. Rentabilidad

ROI (*Retorno sobre la Inversión*) compara el beneficio obtenido en relación a la inversión realizada. En el año 1 es de 23%, año 2 de 28%, año 3 de 50%, año 4 de 117%, año 5 de 226% y año 10 de 387%. Los cuales son buenos indicadores para la empresa ya que en los 3 primeros años se logra un retorno importante.

El ROA (*Retorno sobre Activo*), se calcula dividiendo el beneficio neto para los activos. En el año 1 es de 26%, año 2 de 28%, año 3 de 41%, año 4 de 71%, año 5 de 81% y año 10 de 27%.

El ROE (*Return on equity*) es relaciona el beneficio económico con el recurso necesario para obtenerlo. En el año 1 es de 39%, año 2 de 34%, año 3 de 45%, año 4 de 72%, año 5 de 81% y año 10 de 20%.

7.4.4. Actividad

Primero *rotación de cuentas por cobrar*, es la proporción entre las ventas de crédito y el promedio de cuentas por cobrar pendientes. En el año 1 es de 4.90%, año 2 de 29%, año 3 de 35.46%, año 4 de 42.91%, año 5 de 36.84% y año 10 de 30.96%. Lo que quiere decir que al pasar los años incrementa las cuentas por cobrar. Segundo, *rotación de cuentas por cobrar por días*, es las cuentas de cobrar en promedio de cuantos días se demora cobrar. En el año 1 es de 73.48 días, año 2 de 2.53 días, año 3 de 0.07 días, año 4 de 0 días, año 5 de 0 días y año 10 de 0%.

Después de analizar todos los índices finales de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad se puede concluir que el proyecto es viable y tiene un alto atractivo de inversión.

8. Conclusiones

- El plan de negocios es viable debido a todos los tipos de análisis que se han dado a lo largo de este documento.
- El entorno de Estados Unidos es muy bueno para la exportación de productos, al contrario el entorno de Ecuador se encuentra inestable debido a la situación financiera del país aunque el país esté dando incentivos para proyectos que contribuyan con el cambio de la matriz productiva.
- El análisis de mercado realizado demuestra que existe un nicho de mercado para este tipo de productos, clientes que estarían dispuestos a comprar un envase de vidrio de mixtura de mariscos.
- La oportunidad de negocio está en función de los cambios de hábito de los americanos, que cada vez más prefieren productos listos para el consumo y que el Ecuador puede satisfacer esa demanda.
- El mercado potencial de Estados Unidos para este tipo de productos es muy amplio.
- El mix de marketing propuesto se encuentra en función de todos los factores analizados previamente como lo son: el análisis del entorno, el análisis del cliente y la evaluación financiera principalmente.
- La evaluación financiera muestra datos que confirman una rentabilidad a largo plazo para este plan de negocios.

Referencias

- AON. (2015). *Political Risk Map*. Obtenido de <http://www.aon.com/2015politicalriskmap/2015-Political-Risk-Map.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Riesgo país*. Obtenido de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Central del Ecuador. (2015). Tasas de interés y cotizaciones. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/267-tasas-de-inter%C3%A9s-y-cotizaciones>
- Cámara de Comercio de Quito. (20113). *Sociedad Anónima*. Obtenido de <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2013/05/14/sociedad-anonima>
- Economía de recursos marinos. (2014). *The Evolution of Non-Market Valuation of U.S.* Obtenido de <http://cbe.miis.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=joc>
- EKOS. (2015). *Perspectivas económicas 2015*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1134.pdf>
- Food and Drug Administration. (2008). *Guía de etiquetado de alimentos orientación para la industria. Recuperado el 16 de noviembre de 2015 de* <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/FDA%20Guia%20de%20Etiquetado.pdf>. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/calidad/FDA%20Guia%20de%20Etiquetado.pdf>
- Gallegos, D. (2014). *Ecuador tiene la tasa de desempleo más baja de América Latina*. (E. Ciudadano, Editor) Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-tiene-la-tasa-de-desempleo-mas-baja-de-america-latina/>
- Industria Ecuatoriana Productora de Alimentos C.A . (s.f.). *Proceso de producción del atún*. Obtenido de <http://www.inepaca.net/@producto/proceso.htm>
- INEC. (2015). *Datos de empleo* . Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-y-senplades-presentan-nueva-clasificacion-para-la-poblacion-con-empleo/>
- Intriago, L. (2015). *Incentivo 'Drawback' se aplicará desde esta semana en Ecuador*. Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/incentivo-drawback-se-aplicara-desde-esta-semana-en-ecuador/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Naucalpan de Juárez, México: (8va. Ed.). Pearson Prentice Hall.
- Lambin , J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado*. México: Mc Graw Hill.
- Ministerios de Comercio Exterior. (2015). *Informe de Exportaciones*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/exportaciones-1/>
- NOAA. (2006). *Guidance for social impact assessment*. Obtenido de http://www.nmfs.noaa.gov/sfa/reg_svcs/Council%20stuff/council%20orientation/Social%20Impact%20Assessment.Fricke.pdf

- NOAA. (2014). *Consumo per cápita de mariscos y moluscos*. Obtenido de http://www.st.nmfs.noaa.gov/Assets/commercial/fus/fus14/documents/09_PerCapita2014.pdf
- NOAA. (2015). *About Advanced Survey Technologies*. Obtenido de <https://swfsc.noaa.gov/textblock.aspx?division=frd&id=1105>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2013). *Estadísticas de pesca y Acuicultura*. . Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/019/i3507t/i3507t.pdf>
- Organization of American States Foreign Trade Information System. (2015). *Información de Estados Unidos*. Obtenido de http://www.sice.oas.org/ctyindex/USA/USAAgreements_s.asp
- Prochile. (2011). *Estudio de Mercado de moluscos y crustaceos "Ready to eat" EE.UU.* Obtenido de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_07_13_11162114.pdf
- Proecuator. (2011). *Incentivos del código de la producción*. Obtenido de http://www.proecuator.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/09/INCENTIVOS_DEL_CODIGO_DE_LA_PRODUCION.pdf
- Proecuator. (2015). *Boletín de análisis de mercados internacionales*. Quito, Ecuador. Obtenido de http://www.proecuator.gob.ec/pubs/proec_am2015_febrero_marzo/
- SRI. (2015). *Impuesto a la salida de divisas*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/isd>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Trademap. (2015). *Importaciones de Estados Unidos desde Ecuador*. Quito. Obtenido de <http://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=3|842||218||03||4|1|1|1|1|1|1|1|>
- Trading Economics. (2015). *Índices de países*. Obtenido de <http://es.tradingeconomics.com/>
- United States Census Bureau. (2014). *National Population Projections*. Obtenido de <http://www.census.gov/population/projections/data/national/2014/summarytables.html>
- Whole Foods Market. (2015). *Quality Standards for Farmed Seafood Bivalve Molluscs*. Obtenido de http://assets.wholefoodsmarket.com/www/mission-values/seafood-sustainability/WFM_Quality_Standards-for-Farmed_Bivalve_Molluscs.Ve
- Whole Foods Market. (2015). *Aquaculture*. Obtenido de <http://www.wholefoodsmarket.com/mission-values/seafood-sustainability/aquaculture>
- Wholefoods. (2015). *Whole foods market annual reports*. Obtenido de <http://www.wholefoodsmarket.com/company-info/investor-relations/annual-reports>

ANEXOS

Anexo 1: Oportunidad de negocio en base a exportaciones e importaciones.

Código del producto	Descripción del producto	Estados Unidos de América importa desde Ecuador	
		Valor 2014, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2010-2014, % p.a.
TOTAL	Todos los productos	10856359	10
'27	Combustibles minerales, aceites minerales y prod.de su destilacion	7284587	7
'03	Pescados y crustaceos, moluscos y otros invertebrados acuaticos	1015056	15
'71	Perlas finas o cultivadas, piedras preciosas, semipreciosas y similare	934720	224

Ecuador exporta hacia el mundo		
Valor 2014, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2010-2014, % p.a.	Participación en las exportaciones mundiales, %
25730109	9	0,1
13300753	8	0,4
2878219	26	2,6
858334	87	0,1

Estados Unidos de América importa desde el mundo		
Valor 2014, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2010-2014, % p.a.	Participación en las importaciones mundiales, %
2346040540	4	12,5
347716349	-2	11,3
15826802	8	14,3
63198807	3	10,4

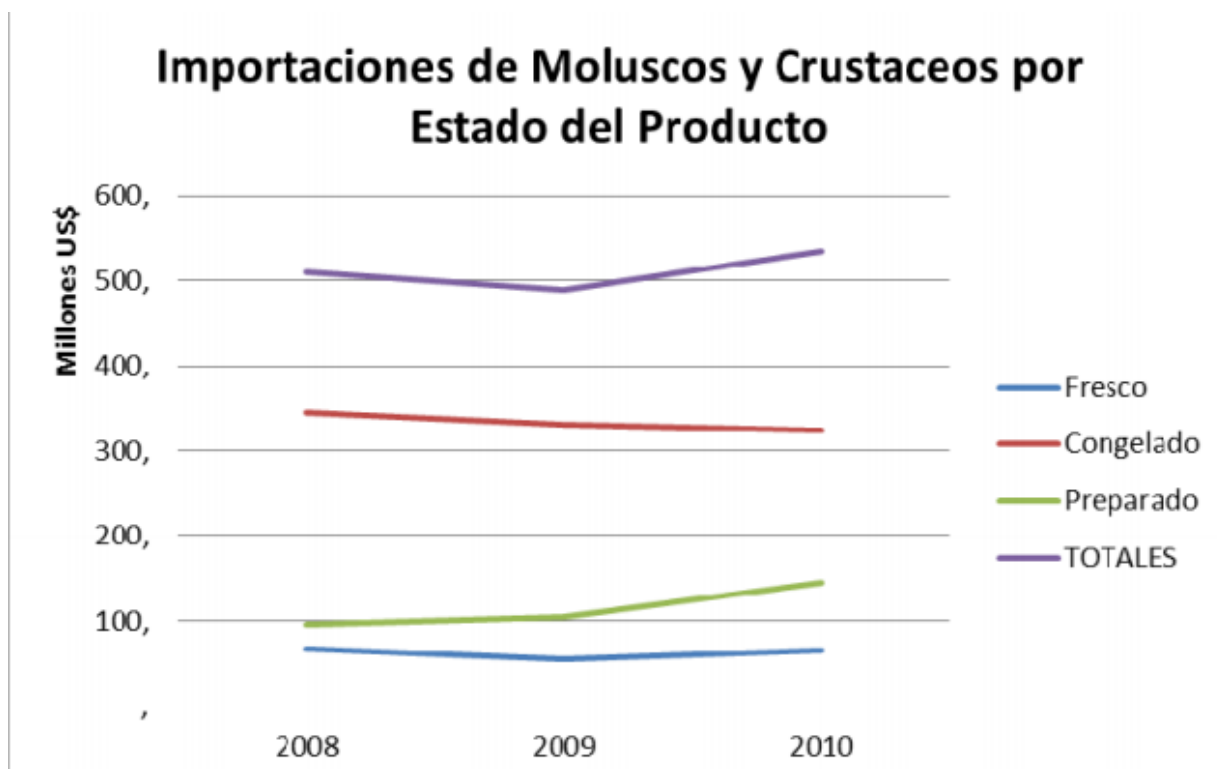
Fuente: Trademap, Comercio bilateral Ecuador-Estados Unidos, 2014
Anexo 2: Matriz EFE

	Oportunidades	Ponderación	Clasificación	Puntuaciones ponderadas
1	Existe una preferencia por PRODUCTOS "Ready to eat" en el Mercado Americano.	0.15	4	0.6
2	En el mercado Americano las personas están dispuestas a pagar hasta un 35% más del valor normal al saber que los productos poseen certificaciones como: Comercio Justo, Certificado Verde y HASA	0.2	3	0.6
3	Incentivos arancelarios por pertenecer a una industria estratégica y exportación "Alimentos frescos, congelados e industrializados"	0.15	3	0.45
4	Desarrollo de proveedores, por medio de capacitaciones y tecnología. Proveedores que provean de materia prima solo a la empresa.	0.05	3	0.15
5	Estados Unidos ha superado la crisis que tuvo en el 2008, su economía ha crecido	0.1	3	0.3

	así como también el poder adquisitivo de su población.			
	Amenazas			
1	Precios de la competencia son más competitivos por el tipo de cambio.	0.1	1	0.1
2	Altos costos de inversión, así como también altos costos operativos.	0.15	2	0.3
3	95% de la materia prima vendida en Manta a empresas que más grandes	0.06	2	0.12
4	Países de la región poseen mayor número de acuerdos comerciales bilaterales lo cual hace que sus productos, similares, entren al mercado americano con arancel 0	0.04	3	0.12
		1		2.74

En base al análisis previamente hecho, el reconocimiento de las posibles Fortalezas y Debilidades, se ha proseguido a especular acerca de las ponderaciones y clasificación. Las mismas han sido puestas en consideración a una experta, la misma que calificó los valores. El puntaje es de 2.74, al estar por arriba de la media (2.5) se puede esperar que la organización tenga una posición interna fuerte.

Anexo 3: Importaciones de Moluscos y Crustaceos por Estado del Producto



Fuente: Prochile, *Estudio de Mercado de moluscos y crustaceos "Ready to eat" EE.UU. 2011.*

Anexo 4: Tabla de proyecciones de Población en Estados Unidos de 2015 a 2060

Table 3. Projections of the Population by Sex and Selected Age Groups for the United States: 2015 to 2060										
Sex and age	(Resident population as of July 1. Numbers in thousands)									
	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050	2055	2060
BOTH SEXES	321.369	334.503	347.335	359.402	370.338	380.219	389.394	398.328	407.412	416.795
Under 18 years	73.635	74.128	75.015	76.273	77.446	78.185	78.910	79.888	81.087	82.309
Under 5 years	19.965	20.568	21.010	21.178	21.268	21.471	21.775	22.147	22.499	22.778
5 to 13 years	36.874	36.824	37.316	38.322	38.848	39.087	39.389	39.887	40.527	41.193
14 to 17 years	16.796	16.737	16.689	16.773	17.330	17.627	17.746	17.854	18.061	18.338
18 to 64 years	199.903	203.934	206.400	209.022	213.659	219.690	225.772	230.444	233.856	236.322
18 to 24 years	31.214	30.555	30.736	30.794	30.890	31.815	32.440	32.717	32.937	33.300
25 to 44 years	84.657	89.518	93.429	95.795	96.981	96.854	98.034	99.653	101.228	103.010
45 to 64 years	84.032	83.861	82.235	82.434	85.788	91.021	95.298	98.074	99.691	100.013
65 years and over	47.830	56.441	65.920	74.107	79.233	82.344	84.712	87.996	92.470	98.164
85 years and over	6.304	6.727	7.482	9.132	11.909	14.634	17.259	18.972	19.454	19.724
100 years and over	72	89	119	138	154	193	267	387	493	604

Table 3. Projections of the Population by Sex and Selected Age Groups for the United States: 2015 to 2060 (NP2014-T3)
Source: U.S. Census Bureau, Population Division
Release Date: December 2014

Fuente: U.S. Census Bureau, Population Division (2014)

Anexo 5: Tabla de porcentajes en la cadena de distribución

	Precio CIF	Importador (entre 30% y 40%)	Distribuidor (entre 20 y 30%)	Retail (entre 33% y 50%)
Margen		35%	30%	50%
Precio en US\$	1	1.54	2.20	4.40

Fuente: Prochile, *Estudio de Mercado de moluscos y crustaceos "Ready to eat" EE.UU. (2011)*

Anexo 6: Proyección de ventas de Mariscos en lata en Wholefoods

Ingresos por mariscos de Wholefoods					
	Años				
	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas netas de Wholefoods (DIEI)	\$ 246,000,000.00	\$ 343,000,000.00	\$ 466,000,000.00	\$ 551,000,000.00	\$ 579,000,000.00
% de Ingresos por locales	96.60%	96.80%	96.80%	96.70%	96.70%
	3.40%	3.20%	3.20%	3.30%	3.30%
Ingresos netos en USA	\$ 237,636,000.00	\$ 332,024,000.00	\$ 451,088,000.00	\$ 532,817,000.00	\$ 559,893,000.00
Número de locales	284	299	311	335	381
Ingresos netos por local	\$ 836,746.48	\$ 1,110,448.16	\$ 1,450,443.73	\$ 1,590,498.51	\$ 1,469,535.43
% de Ingresos por "Prepared food and bakery" (No Percible)	33.50%	33.20%	33.00%	33.80%	34.10%
Ingresos por "Prepared food and bakery" (No Percible)	\$ 280,310.07	\$ 368,668.79	\$ 478,646.43	\$ 537,588.50	\$ 501,111.58
% de ingresos por "Seafood"	30%	30%	30%	30%	30%
Ingresos por Prepared Seafood	\$ 84,093.02	\$ 110,600.64	\$ 143,593.93	\$ 161,276.55	\$ 150,333.47
Meses	12	12	12	12	12
Ingreso mensual por "Prepared Seafood" por cada local	\$ 7,007.75	\$ 9,216.72	\$ 11,966.16	\$ 13,439.71	\$ 12,527.79
Precio promedio de lata de "Prepared Seafood"	5	5.25	5.5	5.75	6
Unidades vendidas en el mes por cada local mensual	1401.55	1755.57	2175.67	2337.34	2087.96
Ingresos por mariscos de Proyectados					
Unidades vendidas por local	1401.55	1755.57	2175.67	2337.34	2087.96
Locales	15	15	15	15	15
Unidades totales por local	21023.26	26333.48	32634.98	35060.12	31319.47

(Wholefoods, 2015), Elaborado por los autores por medio de la recolección de datos.

Anexo 7: Flujo de caja proyectado.

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO ANUAL											
AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Actividades Operacionales											
Utilidad Neta	\$ 0.00	\$ 3,011.97	\$ 4,624.21	\$ 10,026.39	\$ 22,002.26	\$ 36,917.50	\$ 41,798.70	\$ 47,110.78	\$ 48,094.37	\$ 47,863.40	\$ 45,887.25
+ Depreciación	\$ 0.00	\$ 543.19	\$ 543.19	\$ 1,026.53	\$ 1,026.53	\$ 1,039.03	\$ 1,039.03	\$ 1,039.03	\$ 1,039.03	\$ 1,039.03	\$ 1,039.03
+ Amortización	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
- Inc CxC	\$ 0.00	-\$ 85.08	-\$ 416.44	-\$ 1,535.71	-\$ 3,415.38	-\$ 4,247.55	-\$ 4,132.39	-\$ 2,864.55	-\$ 1,459.73	-\$ 1,009.47	-\$ 214.83
- Inc Inventarios	-\$ 9,365.64	-\$ 528.71	-\$ 733.50	-\$ 2,384.34	-\$ 3,891.35	-\$ 5,184.97	-\$ 5,701.92	-\$ 5,652.38	-\$ 5,881.64	-\$ 5,742.87	\$ 205,198.37
+ Inc CxP	\$ 9,365.64	\$ 528.71	\$ 733.50	\$ 2,384.34	\$ 3,891.35	\$ 5,184.97	\$ 5,701.92	\$ 5,652.38	\$ 5,881.64	\$ 5,742.87	-\$ 205,198.37
TOTAL	\$ 0.00	\$ 3,470.09	\$ 4,750.96	\$ 9,517.21	\$ 19,613.41	\$ 33,708.98	\$ 38,705.34	\$ 45,285.25	\$ 47,673.67	\$ 47,892.96	\$ 46,711.44
Actividades de Inversiones											
- Incremento PPE	-\$ 31,365.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
TOTAL	-\$ 31,365.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Actividades de Financiación											
+ Inc DocxP	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
+ Inc Deuda LP	\$ 68,362.91	-\$ 1,117.29	-\$ 1,131.45	-\$ 1,145.79	-\$ 2,351.32	-\$ 2,381.12	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
+ Inc Capital	\$ 100,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
TOTAL	\$ 168,362.91	-\$ 1,117.29	-\$ 1,131.45	-\$ 1,145.79	-\$ 2,351.32	-\$ 2,381.12	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 136,997.91	\$ 2,352.80	\$ 3,619.51	\$ 8,371.42	\$ 17,262.10	\$ 31,327.86	\$ 38,705.34	\$ 45,285.25	\$ 47,673.67	\$ 47,892.96	\$ 46,711.44
Efectivo Principios Período	\$ 0.00	\$ 156,540.38	\$ 191,127.13	\$ 226,318.80	\$ 392,259.45	\$ 697,258.18	\$ 1,124,119.12	\$ 1,680,709.80	\$ 2,299,136.30	\$ 2,944,760.36	\$ 3,592,579.97
TOTAL EFECTIVO FINAL	\$ 136,997.91	\$ 158,893.18	\$ 194,746.65	\$ 234,690.23	\$ 409,521.55	\$ 728,586.05	\$ 1,162,824.46	\$ 1,725,995.05	\$ 2,346,899.97	\$ 2,992,653.32	\$ 3,639,291.41

Anexo 8: Estado de Resultados proyectado

Estado de Resultados Anual											
AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
VENTAS		\$ 45,884.04	\$ 312,519.71	\$ 545,596.97	\$ 1,109,730.60	\$ 2,056,294.68	\$ 3,206,003.37	\$ 4,291,936.91	\$ 5,101,567.26	\$ 5,707,322.38	\$ 6,163,992.69
COSTOS VARIABLES (VENTAS)		\$ 126,848.27	\$ 184,162.84	\$ 346,754.96	\$ 748,689.81	\$ 1,454,476.78	\$ 2,357,962.70	\$ 3,259,444.97	\$ 3,977,490.04	\$ 4,546,151.67	\$ 4,992,925.48
Unidades		\$ 39,355.36	\$ 49,606.30	\$ 82,478.76	\$ 159,771.17	\$ 281,953.12	\$ 418,664.59	\$ 533,784.90	\$ 604,264.77	\$ 643,823.41	\$ 662,227.44
Costo variable unitario promedio		\$ 3.22	\$ 3.26	\$ 3.30	\$ 3.34	\$ 3.38	\$ 3.42	\$ 3.46	\$ 3.50	\$ 3.54	\$ 3.58
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 109,283.88	\$ 128,356.86	\$ 198,842.01	\$ 361,040.79	\$ 601,817.89	\$ 848,040.67	\$ 1,032,491.94	\$ 1,124,077.22	\$ 1,161,170.71	\$ 1,171,067.21
COSTOS FIJOS		\$ 62,615.27	\$ 71,677.06	\$ 98,787.25	\$ 129,985.42	\$ 155,040.34	\$ 139,891.97	\$ 193,004.36	\$ 183,760.51	\$ 230,123.85	\$ 248,288.56
Sueldos y salarios		\$ 47,956.94	\$ 56,650.69	\$ 73,350.40	\$ 106,146.19	\$ 125,949.35	\$ 139,752.73	\$ 154,605.99	\$ 170,580.18	\$ 187,750.88	\$ 206,198.40
Energía Eléctrica		\$ 2,400.00	\$ 2,496.00	\$ 2,595.84	\$ 2,699.67	\$ 3,304.99	\$ 4,477.19	\$ 4,656.27	\$ 4,842.52	\$ 5,036.22	\$ 5,237.67
Agua Potable		\$ 3,600.00	\$ 3,744.00	\$ 7,787.52	\$ 8,099.02	\$ 8,422.98	\$ 8,759.90	\$ 18,220.59	\$ 18,949.42	\$ 19,707.39	\$ 20,495.69
Telefonía fija y móvil		\$ 600.00	\$ 624.00	\$ 973.44	\$ 1,012.38	\$ 1,579.31	\$ 1,642.48	\$ 2,271.88	\$ 2,362.76	\$ 2,457.27	\$ 2,555.56
Internet		\$ 480.00	\$ 499.20	\$ 571.08	\$ 593.93	\$ 617.69	\$ 642.39	\$ 734.90	\$ 764.29	\$ 794.86	\$ 826.66
Promoción y Publicidad		\$ 540.00	\$ 561.60	\$ 584.06	\$ 607.43	\$ 947.59	\$ 985.49	\$ 1,281.14	\$ 1,332.38	\$ 1,524.24	\$ 1,585.21
Sistema de Seguridad Privada		\$ 120.00	\$ 167.23	\$ 173.92	\$ 180.88	\$ 282.17	\$ 293.46	\$ 381.49	\$ 396.75	\$ 453.89	\$ 472.04
DEPRECIACION		\$ 6,518.33	\$ 6,518.33	\$ 12,318.33	\$ 10,195.97	\$ 12,468.33	\$ 17,148.33	\$ 10,345.97	\$ 0.00	\$ 11,851.67	\$ 10,348.00
AMORTIZACION		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
UAI		\$ 46,668.61	\$ 56,679.81	\$ 100,054.76	\$ 231,055.37	\$ 446,777.55	\$ 708,148.70	\$ 839,487.58	\$ 940,316.71	\$ 931,046.86	\$ 922,778.66
Intereses		\$ 784.56	\$ 615.63	\$ 444.55	\$ 271.31	\$ 95.86	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
UAI		\$ 45,884.04	\$ 56,064.18	\$ 99,610.21	\$ 230,784.06	\$ 446,681.69	\$ 708,148.70	\$ 839,487.58	\$ 940,316.71	\$ 931,046.86	\$ 922,778.66
Impuestos 33,7%		\$ 6,882.61	\$ 8,409.63	\$ 14,941.53	\$ 34,617.61	\$ 67,002.25	\$ 208,549.79	\$ 247,229.09	\$ 276,923.27	\$ 274,193.30	\$ 271,758.31
Participación Trabajadores 15%		\$ 6,882.61	\$ 8,409.63	\$ 14,941.53	\$ 34,617.61	\$ 67,002.25	\$ 106,222.30	\$ 125,923.14	\$ 141,047.51	\$ 139,657.03	\$ 138,416.80
Impuesto a la Renta 0%		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 102,327.49	\$ 121,305.96	\$ 135,875.76	\$ 134,536.27	\$ 133,341.52
UTILIDAD NETA		\$ 39,001.44	\$ 47,654.55	\$ 84,668.68	\$ 196,166.45	\$ 379,679.43	\$ 499,598.91	\$ 592,258.49	\$ 663,393.44	\$ 656,853.56	\$ 651,020.34

Anexo 9: Balance de situación proyectado

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ACTIVOS											
Activos Corrientes	\$ 177,728.55	\$ 204,809.39	\$ 243,574.86	\$ 325,046.74	\$ 551,711.53	\$ 942,206.37	\$ 1,482,028.70	\$ 2,104,764.00	\$ 2,786,928.08	\$ 3,458,358.20	\$ 3,906,051.77
Efectivo	\$ 146,363.55	\$ 179,962.72	\$ 225,246.53	\$ 290,436.74	\$ 527,297.50	\$ 929,810.68	\$ 1,452,484.67	\$ 2,085,565.95	\$ 2,751,735.86	\$ 3,435,017.64	\$ 3,893,059.21
Cuentas por cobrar	\$ 136,997.91	\$ 158,893.18	\$ 194,746.65	\$ 234,690.23	\$ 409,521.55	\$ 728,586.05	\$ 1,162,824.46	\$ 1,725,995.05	\$ 2,346,809.97	\$ 2,992,653.32	\$ 3,639,291.41
Inventarios	\$ 0.00	\$ 10,294.10	\$ 15,114.18	\$ 29,887.20	\$ 61,964.69	\$ 106,188.82	\$ 154,400.98	\$ 193,834.85	\$ 220,419.20	\$ 243,281.08	\$ 258,011.32
	\$ 9,365.64	\$ 10,775.44	\$ 15,385.70	\$ 25,859.31	\$ 55,811.26	\$ 95,035.81	\$ 135,259.23	\$ 165,736.05	\$ 184,506.69	\$ 199,083.25	\$ 4,243.52
Activos no Corrientes	\$ 31,365.00	\$ 24,846.67	\$ 18,328.33	\$ 34,610.00	\$ 24,414.03	\$ 12,395.69	\$ 29,544.03	\$ 19,198.06	\$ 35,192.22	\$ 23,340.56	\$ 12,992.56
Maquinaria	\$ 29,000.00	\$ 23,200.00	\$ 17,400.00	\$ 34,000.00	\$ 22,600.00	\$ 11,200.00	\$ 28,800.00	\$ 17,400.00	\$ 34,000.00	\$ 22,600.00	\$ 11,200.00
Equipos de Computacion	\$ 1,350.00	\$ 900.00	\$ 450.00	\$ 300.00	\$ 1,087.50	\$ 787.50	\$ 500.00	\$ 1,137.50	\$ 850.00	\$ 562.50	\$ 1,200.00
Equipos de Oficina	\$ 1,015.00	\$ 746.67	\$ 478.33	\$ 310.00	\$ 726.53	\$ 408.19	\$ 244.03	\$ 660.56	\$ 342.22	\$ 178.06	\$ 592.56
PASIVOS											
Pasivos Corrientes	\$ 77,728.55	\$ 65,807.95	\$ 56,918.87	\$ 53,722.07	\$ 84,220.40	\$ 95,035.81	\$ 135,259.23	\$ 165,736.05	\$ 184,506.69	\$ 199,083.25	\$ 4,243.52
Cuentas por Pagar	\$ 9,365.64	\$ 10,775.44	\$ 15,385.70	\$ 25,859.31	\$ 55,811.26	\$ 95,035.81	\$ 135,259.23	\$ 165,736.05	\$ 184,506.69	\$ 199,083.25	\$ 4,243.52
	\$ 9,365.64	\$ 10,775.44	\$ 15,385.70	\$ 25,859.31	\$ 55,811.26	\$ 95,035.81	\$ 135,259.23	\$ 165,736.05	\$ 184,506.69	\$ 199,083.25	\$ 4,243.52
Pasivo no Corriente	\$ 68,362.91	\$ 55,032.51	\$ 41,533.17	\$ 27,862.76	\$ 28,409.14	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Deuda Largo Plazo	\$ 68,362.91	\$ 55,032.51	\$ 41,533.17	\$ 27,862.76	\$ 28,409.14	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
PATRIMONIO											
Capital suscrito	\$ 100,000.00	\$ 139,001.44	\$ 186,655.99	\$ 271,324.67	\$ 467,491.13	\$ 847,170.56	\$ 1,346,769.47	\$ 1,999,027.95	\$ 2,602,421.39	\$ 3,259,274.95	\$ 3,910,295.29
Utilidad retenida ACUMULADA	\$ 0.00	\$ 39,001.44	\$ 86,655.99	\$ 171,324.67	\$ 367,491.13	\$ 747,170.56	\$ 1,246,769.47	\$ 1,839,027.95	\$ 2,502,421.39	\$ 3,159,274.95	\$ 3,810,295.29
CAPITAL DE TRABAJO											
	\$ 0.00	\$ 10,294.10	\$ 15,114.18	\$ 29,887.20	\$ 61,964.69	\$ 106,188.82	\$ 154,400.98	\$ 193,834.85	\$ 220,419.20	\$ 243,281.08	\$ 258,011.32

Anexo 11: Inversión Inicial

Presupuesto de inversiones		
Descripción de la Inversión	Presupuesto \$ USD	Total \$ USD
Gastos amortizables		
Gastos de constitución		
Trámite Legal de Constitución de la Empresa	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Inscripción en R. Mercantil - Por Acto de Constitución	\$ 61.82	\$ 61.82
Domiciliación, permiso para operar	\$ 30.00	\$ 30.00
Cobro por concepto de Gastos Generales R.M.	\$ 42.00	\$ 42.00
Escritura Pública	\$ 150.00	\$ 150.00
Publicación Extracto	\$ 100.00	\$ 100.00
Notaria	\$ 11.20	\$ 11.20
Tasa registro de marcas	\$ 54.00	\$ 54.00
Tasa por emisión del Título de Marca - IEPI	\$ 28.00	\$ 28.00
Permiso de Bomberos Tipo A e Inspección	\$ 40.00	\$ 40.00
Total Gastos de constitución		\$ 1,717.02
Gastos de licencias de software		
3 Paquetes de Office	\$ 300.00	\$ 300.00
Diseño y Desarrollo de Página Web	\$ 800.00	\$ 800.00
Sistema Integrado de administración y contabilidad.	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Total gastos para licencias de software		\$ 2,100.00
TOTAL GASTOS AMORTIZABLES		\$ 3,817.02
Gastos preoperacionales		
Adecuaciones Instalaciones	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Material imagen corporativa y material publicitario inicial	\$ 300.00	\$ 300.00
Materiales a utilizar	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES		\$ 5,300.00
Activos Fijos		
Instalaciones		
Instalaciones	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00
Total instalaciones		\$ 100,000.00
Equipos de computación		
Computadora de escritorio	\$ 1,350.00	\$ 1,350.00
Impresora HP multifunción F4280	\$ 73.00	\$ 73.00
Total equipos de computación		\$ 1,423.00
Modulares y equipos de oficina		
Escritorio	\$ 450.00	\$ 450.00
Sillas Giratorias	\$ 120.00	\$ 120.00
Sillas	\$ 72.00	\$ 72.00
Total modulares y equipos de oficina		\$ 642.00
Muebles y enseres		
Juego de muebles	\$ 250.00	\$ 250.00
Total muebles y enseres		\$ 250.00
Equipos eléctricos		
Teléfono	\$ 150.00	\$ 150.00
Total equipos eléctricos		\$ 150.00
Máquinas para servicio		
Maquina que enlata y etiqueta	15000.00	\$ 15,000.00
Banda de distribución	1000.00	\$ 1,000.00
Maquina de limpieza y lavado	8000.00	\$ 8,000.00
Maquina de cocción	5000.00	\$ 5,000.00
Total máquinas para servicio		\$ 29,000.00
Equipo de cocina		
Tetera	\$ 25.00	\$ 25.00
Microondas	\$ 140.00	\$ 140.00
Juego 24 piezas cubiertos	\$ 32.00	\$ 32.00
Vajilla 20 piezas	\$ 35.00	\$ 35.00
Total Equipos de cocina		\$ 232.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS		\$ 131,697.00
Resumen de inversión inicial		
Gastos preoperacionales	\$ 5,300.00	
Gastos amortizables	\$ 3,817.02	
Activos Fijos	\$ 131,697.00	
Inversión en activos fijos tangibles e intangibles		\$ 140,814.02
Capital de trabajo		\$ 27,548.89
INVERSIÓN INICIAL		\$ 168,362.91

