



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA EXPORTACIÓN DE MANJAR DE COCO A
COMUNIDADES LATINAS EN EL ESTADO DE NEW JERSEY



AUTOR

MAYRA ALEJANDRA JIMÉNEZ GUDIÑO

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA EXPORTACION DE MANJAR DE COCO A COMUNIDADES LATINAS
EN EL ESTADO DE NEW JERSEY

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

Profesor Guía

Federico Alejandro Orbe Cajiao

Autor

Mayra Alejandra Jiménez Gudiño

Año

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA

Declaro (amos) haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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

Federico Alejandro Orbe Cajiao
C.C.1707791123

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

Declaro (amos) haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Juan Unapanta Ruíz
C.C.1710865013

DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

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

Mayra Alejandra Jiménez Gudiño
C.C.1718437344

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a mis padres, hermanos y novio por su apoyo incondicional en estos cuatro años que he cursado mi carrera universitaria. Su motivación diaria, confianza y amor han sido los pilares fundamentales que me han levantado en las adversidades y que me han impulsado a culminar con éxito esta etapa de mi vida.

A todos mis amigos, compañeros de clases y profesores quienes a lo largo de estos cuatro años han brindado su sabiduría, amistad y han contribuido de muchas formas durante toda la instancia universitaria. Su compañerismo, amistad y apoyo han influenciado de muchas formas en las ganas de seguir adelante.

Finalmente, agradezco a Federico Orbe, por los conocimientos transmitidos a lo largo de este proyecto, los cuales fueron fundamentales durante cada una de las tutorías y que permitieron culminar con éxito este proyecto.

DEDICATORIA

A mis padres, hermanos y demás familia quienes que con su cariño y apoyo incondicional me han ayudado a seguir en el camino correcto y me han guiado para culminar exitosamente mi carrera universitaria.

.A todos mis amigos, porque a lo largo de este camino hemos vivido bastas experiencias, hemos aventurado y hemos compartido valiosos consejos que de una u otra forma me han llenado de fortaleza para culminar esta etapa tan importante.

A Esteban Vásquez, quien me ha enseñado que la paciencia y dedicación son el arma más poderosa frente a las adversidades. Con su amor y apoyo me ha llenado de fuerza y ánimo para hacer de esta etapa un camino más fácil de atravesar.

RESUMEN

El siguiente plan de negocios permitirá determinar la viabilidad, factibilidad y rentabilidad de iniciar una empresa cuyo objetivo principal es la producción y exportación de manjar de coco a comunidades latinas en el estado de New Jersey. En el mercado actual existen diversos productos étnicos sin embargo el sabor y textura del producto son un diferenciador importante para los consumidores cuyas preferencias son postres como el manjar

Para tener un estudio completo de mercado, se realizaron investigaciones cualitativas (entrevistas a expertos y consumidores) y cuantitativas (encuestas). Con estas herramientas se obtuvieron datos primarios que permitieron tener una visión más clara de cómo funciona el mercado objetivo y cuáles son las necesidades insatisfechas existentes en el mismo.

A lo largo del proyecto, se proponen estrategias de la mezcla de marketing que son fundamentales para que la empresa ponga en marcha sus operaciones y en un periodo determinado de 5 años lograr consolidar la misma como una empresa reconocida y posicionada en el mercado. Así mismo se propone la estructura organizacional con la que la empresa iniciará y se presentan los procesos de producción y exportación hasta cuando el producto llega a su destino final.

Por último, se realizó la ejecución de un plan financiero proyectado en un periodo de cinco años, el cual permite analizar las ventajas y desventajas reales que implica el funcionamiento de la empresa. El análisis también presenta indicadores financieros que permiten tomar decisiones a quienes estén interesados en invertir en el negocio.

Una vez culminado el estudio de mercado y el análisis financiero, se llegó a la conclusión de que el proyecto es rentable. Los indicadores financieros determinan la viabilidad del proyecto para los inversionistas quienes deben ser adversos al riesgo. La TIR del proyecto es 35, 26%.

ABSTRACT

The following business plan determinates the viability, feasibility, profitable of starting a company which its main goal is to produce and export coconut jam to Latino communities in the state of New Jersey. Actually, the current market has not the same product as Delicias the coco is offering. Its distinguishing feature is the taste of the product.

In order to have a complete market study, both, qualitative research (interviews with experts and consumers) and quantitative (surveys) were developed. The primary data has been obtained by using these tools that allowed us to have a clearer idea of how the target market works.

Throughout the project, marketing mix strategies are proposed in order to run its operations. A period of five years has been established to consolidate company operations to be recognized and positioned in the market. It also proposes an organizational structure which company has beginning and presents the production and exporting processes of the product until it reaches its final destination.

Finally, a financial plan was executed for a period of five years, which analyzed the real advantages and disadvantages of the company's operation. The analysis also presents financial indicators that enable decision-makers to be interested to invest in the business.

Once the market study and the financial analysis were completed, the conclusion is that the project is viable, feasible and profitable. The project's financial indicators determine the viability for investors. The project IRR is 34.44%.

INDICE

1. CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo:	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo	2
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo	2
2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 ANALISIS PEST	3
2.1.1.1 Factores Políticos	3
2.1.1.2 Factores Económicos	4
2.1.1.3 Factores Sociales	6
2.1.1.4 Factores Tecnológicos.....	7
2.1.2 Conclusiones PEST	7
2.2 Análisis de la industria.....	9
2.2.1 Poder de Negociación de los Clientes	9
2.2.2 Rivalidad entre empresas	10
2.2.3 Amenaza de Nuevas Empresas	10
2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores.....	11
2.2.5 Productos Sustitutos	12
2.2.6 Conclusiones PORTER	13
3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1 Investigación Cualitativa:.....	14
3.1.1. Metodología	14
3.1.2. Resultados y Conclusiones a expertos y consumidores	14
3.2 Investigación Cuantitativa:	19
3.2.1 Metodología	19
3.2.2 Resultados y conclusiones	19
4. CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio	22

4.2 Conclusiones de la oportunidad de negocio.....	24
5. CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING.....	26
5.1 Estrategia General de Marketing.....	26
5.1.1 Estrategia de Internacionalización	26
5.1.2 Mercado Objetivo.....	27
5.1.3 Propuesta de valor.....	27
5.2 Mezcla de Marketing.....	28
5.2.1 Producto	28
5.2.1.1 Marca.....	29
5.2.1.2 Logotipo	29
5.2.1.3 Slogan.....	30
5.2.1.4 Etiqueta del producto	30
5.2.1.5 Costo del Producto	31
5.2.2 Precio.....	32
5.2.2.1 Estrategia general de precios: basada en el valor	32
5.2.2.2 Estrategia de precios para productos nuevos: Penetración	32
5.2.2.3 Estrategia de ajuste: Geográfica.....	33
5.2.2.4 Ventas Proyectadas.....	33
5.2.3 Canales de Marketing (Plaza).....	34
5.2.4 Estrategia de distribución:.....	34
5.2.5 Publicidad y Promoción	36
5.2.5.1 Estrategia promocional	36
5.2.5.2 Mix promocional.....	36
5.2.5.3 Publicidad	36
5.2.5.4 Promoción.....	38
5.2.5.5 Costos de Publicidad y Promoción	38
6. CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	39
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	39
6.1.1 Misión	39
6.1.2 Visión	39

6.1.3 Objetivos de la organización	39
6.1.3.1 Objetivo general	39
6.1.3.2 Objetivos específicos	40
6.1.3.2.1 Corto plazo	40
6.1.3.2.2 Mediano plazo	40
6.1.3.2.3 Largo plazo	40
6.2 Plan de Operaciones	41
6.2.1 Maquinaria	41
6.2.2. Ciclo de operaciones	41
6.2. 3 Ciclo de venta	42
6.2.4 Planes y estrategias de operación	42
6.2.5 Costos de Operaciones	43
6.3 Estructura Organizacional	43
6.3.1 Organigrama	43
6.3.2 Detalle de actividades	44
6.3.3 Sueldo del personal	46
7. CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA	47
7.1 Proyección de Ingresos, costos y gastos	47
7.1.1 Proyección de ingresos	47
7.1.2 Proyección de costos	48
7.1.3 Proyección de gastos	48
7.2 Determinación de inversión inicial y financiamiento (estructura de capital)	49
7.2.1 Inversión inicial	49
7.2.2 Capital de trabajo	49
7.2.3 Estructura de capital.	49
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	50
7.3.1 Proyección de estado de resultados	50
7.3.2 Proyección de situación financiera	51
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	51

7.3.4 Estado de flujo de caja.....	52
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	52
7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista	52
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	52
7.4.3 Criterios de valoración	53
7.5 Índices Financieros.....	54
8. CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES	56
8.1 Conclusiones	56
REFERENCIAS	58
ANEXO.....	62

1. CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo:

El siguiente proyecto tiene como finalidad el estudio de la viabilidad para la introducción de un producto étnico en el mercado internacional, la exportación de manjar de coco a comunidades Latinas en el estado de New Jersey.

Gracias a las buenas condiciones climáticas del Ecuador se facilita la producción del manjar, la cual beneficiará a muchos productores de coco que residen en la provincia de Esmeraldas. Una producción responsable permitirá generar valor compartido y múltiples beneficios tanto para los proveedores como para la empresa en general.

Así mismo el mercado de destino, Estados Unidos ha demostrado ser receptivo en la adquisición de productos nuevos. De acuerdo al estudio de Nielsen, Consumidores multiculturales transforman Estados Unidos menciona que:

“Los consumidores son atraídos hacia las marcas, productos y actividades que refuerzan sus raíces culturales. Y estos comportamientos están afectando también el comportamiento de compra de los consumidores no-multiculturales” (Nielsen, 2015)

Este factor ha motivado la apertura de diferentes supermercados étnicos, los cuales están direccionados a importar productos que sean populares para los residentes de las diferentes culturas. Por esta razón la exportación de manjar de coco está enfocada a llegar a aquellos supermercados que contienen productos de varios países de Latinoamérica a través de distribuidores como Family Foods Distributors y La Fe Distributors quienes importan este tipo de productos.

1.1.1. Objetivo General del trabajo

Determinar la viabilidad de la creación de una empresa productora y exportadora de dulce de coco.

1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo

- Realizar una investigación de mercado cualitativa y cuantitativa que permita conocer si el mercado meta estaría dispuesto o interesado en la adquisición del producto.
- Establecer una oportunidad de negocio a partir del análisis externo del entorno y del realizado al cliente.
- Definir un plan de marketing que ayude a generar decisiones y conclusiones importantes para el proyecto.
- Desarrollar un logo y slogan para la marca agradable a los sentidos para alcanzar un posicionamiento favorable en la mente de las personas.
- Consolidar una propuesta de filosofía y estructura organizacional que permita estructurar una empresa sólida.
- Respaldar el proyecto con una evaluación financiera completa, con proyección a 5 años, para determinar la rentabilidad de la puesta en marcha de la empresa.

2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 ANALISIS PEST

El análisis PEST permite examinar el impacto de factores externos que están fuera de control de la empresa pero que pueden afectar a su desarrollo en el futuro. Este se compone tanto de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a las empresas. (Martínez. D, 2005, pág. 34).

2.1.1.1 Factores Políticos

Estados Unidos desde hace 150 años es la única entre las grandes potencias mundiales que se caracteriza por su permanente crecimiento, con gran estabilidad política. El estado de New Jersey por su parte, es uno de los más ricos y avanzados de los EEUU, el State of New Jersey Business Portal detalla actividades que buscan incentivar el comercio para aumentar la competitividad de las industrias de bienes de consumo de Estados Unidos y evalúa el impacto de las políticas regulatorias nacionales e internacionales en las industrias de bienes de consumo. Así mismo la tendencia de las empresas, es la de ser legalmente responsables con el medio ambiente para lo cual el estado de new Jersey proporciona un portal de negocios en donde se puede encontrar licencias y permisos que se necesitan para establecer un negocio en este estado. (State of New Jersey Business Portal , 2016)

Ecuador sin embargo, ha entrado en una época de incertidumbre económica y política, debido a las elecciones presidenciales en donde el país tiene que elegir sus nuevas autoridades políticas que entrarán en funciones en Mayo del 2017, y deberá dar apertura a su política comercial para fomentar la economía del país. Es importante recalcar que el sistema político ecuatoriano utiliza continuamente el “transformismo” para desactivar desmontar disputas aun

antes de que éstas puedan polarizarse en bandos inconciliables. Respecto a la política comercial, el país debe generar divisas a través del incremento sustancial, la diversificación y desarrollo tecnológico de las exportaciones lo que significa una oportunidad para el negocio. (Ospina.P, 2015).

En lo que se refiere a acuerdos comerciales, entre Ecuador y Estados Unidos. Ecuador perdió el beneficio del Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act (ATPDEA) en Junio del 2013, acuerdo que permitía ingresar varios productos sin aranceles a los EE.UU. quedándose tan solo con los beneficios del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) el cual es un programa designado para promover el crecimiento económico a través de preferencias arancelarias para ciertos productos. A pesar de que el SGP tiene efectos positivos para el país pues garantiza la competitividad arancelaria para los productores de las partidas arancelarias beneficiadas, según el libro guía que proporciona el sistema de información sobre comercio exterior; la partida para el manjar de coco: 1901902000 MALT EXTRACT, SOLID OR CONDENSED, no se encuentra dentro de la lista de productos beneficiados. (Office of the United States, 2013)

2.1.1.2 Factores Económicos

El panorama económico mundial se encuentra en una persistente turbulencia financiera, los mercados emergentes y las economías en desarrollo han tenido dificultades para adaptarse a la disminución de los precios del petróleo y otros productos básicos clave. El Fondo Monetario Internacional (FMI) en su publicación el cambiante panorama de la economía mundial, menciona que:

“Estados Unidos presume un estímulo fiscal que eleva el crecimiento a 2,3% en 2017 y 2,5% en 2018; o sea, un aumento acumulativo del PIB de ½ punto porcentual respecto del pronóstico de octubre. (Internacional, 2017, pág. 3).

Estos comportamientos demuestran que cuando existe una desaceleración del crecimiento en los países en desarrollo la economía empieza a enfrentar algunos riesgos, entre ellos cambios pronunciados en la actitud de los mercados financieros y estancamiento de la economía, las personas empiezan a ahorrar el dinero en lugar de invertir, existen riesgos geopolíticos y existe incertidumbre respecto a la eficacia monetaria para impulsar un crecimiento más sólido.

En lo que respecta al estado de New Jersey como tal, según la página del United States Census, la población estimada al primero de julio del 2015 fue de 8.958,013 habitantes de los cuales el 19,7% son latinos. (United States Census Bureau, 2016) Para este estado, el motor de su economía son sus productos agrícolas los cuales incluyen verduras y frutas (específicamente berenjena y arándanos), mariscos, y los productos lácteos. Sus productos industriales primarios son: productos farmacéuticos y químicos, y el turismo. El estado es famoso por sus playas hermosas, colectivamente llamado el Jersey Shore. (Ecured, 2016)

Ecuador sin embargo según el banco mundial:

“Entre 2006 y 2014, el PIB promedió un crecimiento del 4,3% impulsado por los altos precios del petróleo y por importantes flujos de financiamiento externo. Este avance permitió un mayor gasto social e inversiones destacadas, en particular en los sectores de energía y transporte, y además en educación. Según datos nacionales, la pobreza disminuyó del 37,6% al 22,5% en ese periodo. El coeficiente de desigualdad de Gini se redujo de 0.54 a 0.47, puesto que el crecimiento benefició en mayor medida a los más pobres.” (Banco Mundial , 2016)

Sin embargo la desaceleración y contracción económica que está experimentando el país hace que este logro se vea minimizado y esto se debe principalmente a la caída del petróleo y los efectos del terremoto de Abril de

2016 entre otros factores han generado una importante contracción de la demanda doméstica, principalmente pública razón por la cual el gobierno se ha visto en la necesidad de reducir la inversión pública y acortar el gasto.

2.1.1.3 Factores Sociales

El comportamiento de compra de los latinos en Estados Unidos se basa en sus tradiciones y actitudes las cuales representan oportunidades del mercado multicultural. Los consumidores son atraídos hacia las marcas, productos y actividades que refuerzan sus raíces culturales. (Nielsen, 2015)

En lo que se refiere a los hábitos de compra de los consumidores multiculturales la identidad cultural y las causas sociales son muy importantes para los hispanos. Este tipo de consumidores representan el 38% de la población estadounidense y conocer el atractivo cultural que una marca representa para los consumidores es crítico para los negocios, ya que las poblaciones multiculturales varían ampliamente, por lo cual las empresas deben tener un marketing étnico e intercultural. (Nielsen, 2015)

Así mismo las empresas ha cambiado y se han enfocado en desarrollar productos y empaques que sean amigables con el medio ambiente. A nivel mundial las empresas están incentivando constantemente programas de cuidado y recuperación ambiental. Es importante mencionar que el mercado de Estados Unidos se caracteriza por altos índices de migración, por esta razón es considerado el país con mayor diversidad cultural y étnica del mundo. El principal grupo étnico es el hispano el cual representa el 17% de la población (BBC Mundo, 2016) .

Por su parte, Ecuador según la Revista Elagro en su publicación Economía y Desarrollo Agropecuario para el 2016 menciona que el sector agrícola tiene una participación en el PIB del 5.9% y la contribución de este sector al empleo formal fluctúa en el 28.2%. (Elagro, 2016). Todos los incentivos que sean

destinados a los productores en el Ecuador deben formar parte de la empresa también debido a que la producción será de forma local así como los insumos para la fabricación. Se debe fomentar la creación de valor compartido el cual se basa principalmente en la colaboración mutua entre empresa y proveedor para obtener los mejores beneficios y productos de la mejor calidad.

2.1.1.4 Factores Tecnológicos

Según MBC times, EEUU es líder mundial en ciencia, tecnología e industria pues a lo largo del tiempo ha contado con disponibilidad de territorio, mano de obra cualificada, abundantes recursos y un transporte rápido que le han permitido ser el país más poderoso en materia de industrialización e investigación tecnológica. Estados Unidos cuenta con muchos planes y leyes para la innovación tecnológica y de esta forma fomentar la eficiencia de los trabajos para ser más competitivos a nivel mundial. (Muñoz.D, 2016) . Estos factores tecnológicos impulsan a la empresa a ser más competitiva e innovar en tecnología que permita llegar a los clientes con un producto de mayor calidad.

El Ecuador es uno de los países que más creció en acceso a internet en los últimos tres años y de acuerdo al INEC el 46,35% de las personas en Ecuador tuvieron acceso a internet en 2015. El uso de internet ha crecido en los últimos años debido al uso de las redes sociales como Facebook, Youtube, Twiter, Instagram entre otros. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador, 2015). La comunicación es un elemento fundamental en la estrategia de marketing digital y gracias al desarrollo tecnológico, la empresa manejará un entorno digital que permita lanzar contenidos más sociales al momento de dar a conocer una marca al cliente y consumidor.

2.1.2 Conclusiones PEST

La matriz EFE permite analizar la información referente a factores sociales, políticos, culturales, demográficos, demográficos, ambientales, etc. de manera

resumida, que permitirán evaluar y tomar decisiones estratégicas. En base a los resultados de la matriz EFE (Anexo N° 1) las conclusiones para el análisis PEST son:

- El estado de New Jersey, es uno de los más ricos y avanzados de los EEUU, y su gobierno, a través de su portal State of New Jersey Business Portal detalla actividades que buscan incentivar el comercio y proporciona un portal de negocios en donde se puede encontrar licencias y permisos que se necesitan para establecer un negocio en este estado. Lo cual permitirá a la empresa mantenerse informada de los reglamentos y nuevas oportunidades para la empresa de manjar de coco
- El mercado Latino en el estado de New Jersey representa el 19, 7% de la población total, lo cual representa una oportunidad para el negocio de manjar de coco y según lo mencionado en el análisis PEST, el comportamiento de compra de los latinos en Estados Unidos se basa en sus tradiciones y actitudes las cuales representan oportunidades del mercado multicultural. Los consumidores son atraídos hacia las marcas, productos y actividades que refuerzan sus raíces culturales.
- A pesar de que el SGP tiene efectos positivos para el país pues garantiza la competitividad arancelaria para los productores de las partidas arancelarias beneficiadas, según el libro guía que proporciona el sistema de información sobre comercio exterior; la partida para el manjar de coco: 1901902000 MALT EXTRACT, SOLID OR CONDENSED, no se encuentra dentro de la lista de productos beneficiados. Esto representa una desventaja para la empresa ya que al no existir ningún acuerdo de libre comercio con Estados Unidos, el producto a exportar no obtendrá ningún beneficio arancelario.
- Debido a la importancia del uso de la tecnología a nivel mundial y según las estadísticas presentadas, donde se menciona que Estados Unidos es líder mundial en ciencia, tecnología e industria y Ecuador es uno de los países que más creció en acceso a internet en los últimos tres años, son factores que demuestran que la empresa invertir en tecnología para

innovación de productos y a su vez debe incursionar en el marketing digital el cual permitirá llegar a los clientes potenciales a través de una herramienta tan importante como es el internet.

2.2 Análisis de la industria

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta que facilita la determinación de la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, resalta el interés en esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Tomar conciencia de las cinco fuerzas, ayuda a la empresa a entender el entorno del sector en el que compite y tener una postura más rentable y menos vulnerable a ataques. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012)

El CIIU de la industria es C1050.09.01 Elaboración de otros productos lácteos: manjar de leche. (SRI, 2017)

2.2.1 Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación de los clientes, es una amenaza alta. Al ser un producto que se va a exportar, nuestros clientes en este caso son nuestros distribuidores: Family Foods Distributors y La Fe Distributors en Estados Unidos, los cuales se dedican a la compra de productos étnicos de diferentes países de Latinoamérica para distribuirlos en varios estados entre los cuales se encuentra New Jersey, lo cual es una ventaja debido a que la empresa llegará directamente al segmento de mercado escogido. Sin embargo es una amenaza alta debido a que al ser solo dos proveedores, las condiciones de compra las plantean los clientes. En este caso, la empresa depende de las condiciones que estos propongan para poder vender el producto y se corre el riesgo de que cualquiera de ellos deje de comprar el producto.

2.2.2 Rivalidad entre empresas

La Rivalidad entre empresas es una amenaza alta. La industria en la que se va a participar es una industria fragmentada debido a que existen varias empresas. New Jersey cuenta con formas de negocio en donde las empresas llegan a los consumidores latinos a través de las tiendas y supermercados que ofrecen productos importados y al ser un estado desarrollado cuenta con marcas entre las cuales están Ujarras proveniente de costa Rica, Facundo proveniente de Ecuador, Snob proveniente de Ecuador, Alpina proveniente de Colombia, las cuales ofrecen distintos productos y tendrían el suficiente potencial para ingresar con un producto igual.

Así mismo en New Jersey, existen ferias como la gran feria comercial “World of the latino cusine” cuyo objetivo es reunir a una serie de fabricantes de alimentos, proveedores, importadores de países del Caribe y América Latina compradores, comercializadores, distribuidores, entre otros, los cuales tienen la oportunidad presentar sus productos a distribuidores interesados dentro del estado de New Jersey. Esto significa que existen muchas oportunidades para nuevas empresas que quieran ingresar al mercado con productos iguales o similares al manjar de coco.

2.2.3 Amenaza de Nuevas Empresas

La amenaza de competencia entrante en esta industria es media. Dentro de las principales barrera de entrada que se puede encontrar al momento de ingresar al mercado de estados Unidos, son las normas de Food and Drug Administration (FDA) debido a que el país busca proteger la economía y seguridad del país para salvaguardar la salud y el bienestar del consumidor y/o para preservar la vida animal o vegetal. Para la nacionalización de estos artículos deben cumplirse los requisitos de la autoridad reguladora nacional de protección pública, la cual es administrada por la Administración Nacional de Drogas y Alimentos -Food and Drug Administration- (FDA).

En lo que respecta a los accesos a canales de distribución, los diferentes productos que se enfocan en satisfacer las necesidades del mercado latino en New Jersey son distribuidos a través de empresas como Family Foods Distributors y La Fe Distributors cuyo objetivo es llegar a los consumidores con productos importados de distintos lugares de América Latina en supermercados y tiendas donde los consumidores latinos realizan sus compras.

Debido a que el mercado se enfoca mucho en la compra de productos por añoranza, el sabor del producto será el motivador para que el cliente prefiera el producto antes que el de la competencia.

2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores

El Poder de negociación de los proveedores es una amenaza alta. En el mercado de New Jersey, existen variedad de proveedores para la industria del manjar, las mermeladas y los dulces. Estos proveedores provienen del mercado Ecuatoriano como Facundo y Snob pero también provienen del mercado de los distintos países de América Latina, así por ejemplo nuestro país vecino Colombia, cuenta con empresas como alpina y alimentos copelia o como es el caso de Costa Rica con la empresa Ujarras. La característica principal de estos proveedores a diferencia de la empresa de manjar de coco es que son proveedores que están posicionados en el mercado y que cuentan con una cartera de productos muy variada así como también los recursos necesarios para invertir y poder abastecer a los distribuidores con sus productos. Al no ser el único proveedor de esta industria para distribuidores Family Foods Distributors y La Fe Distributors, quienes trabajan conjuntamente con distintos supermercados y tiendas como bravo, food bazaar supermarket, stop & stop, western beef, compare foods, path mark y associated, los distribuidores tendrán la ventaja de poner a los proveedores las condiciones de pago, inventario y distribución. Por esta razón, se debe incursionar en nuevos mercados que puedan abastecer las necesidades de nuevos consumidores potenciales, así como también diversificar la cartera de productos que permita

proveer al mercado nuevos productos para un segmento distinto al que se va a atender actualmente.

2.2.5 Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son una amenaza alta. El mercado objetivo cuenta con diferentes productos que cubren la misma necesidad que el producto propuesto. De la misma forma existen gran cantidad de productos sustitutos como mermeladas, manjar de leche, flan, pudin, entre los productos que son sustitutos directos. Estos productos son del agrado del consumidor latino y en el caso de que no haya disponibilidad del manjar de coco en percha, el consumidor fácilmente podría elegir una opción distinta.

Por otra parte se encuentran productos que son sustitutos indirectos como caramelos, chocolates, galletas, entre otros dulces. Las empresas distribuidoras de estos sustitutos cuentan con muchos años de experiencia y producciones a escala razón por la cual sus productos siempre están disponibles en las perchas ofreciendo una gran variedad de mercancías que pueden satisfacer las mismas necesidades que el producto que se está ofreciendo.

Existe un segmento de dulces que no son comunes pero que sin embargo son de gran valor sentimental, especialmente para consumidores Ecuatorianos, se trata del dulce de guayaba, el dulce de leche y las cocadas. Estos dulces no son conocidos por todos los consumidores, sin embargo según lo comentado en la entrevista realizada al experto del mercado en Estados Unidos, la gente tiende a comprar estos dulces porque prefieren sabores poco comunes y que son difícil de encontrar en los supermercados debido a que su disponibilidad es escasa y por temporadas, sin embargo aún siguen siendo productos sustitutos del manjar de coco.

2.2.6 Conclusiones PORTER

Una vez analizado el mercado en el que se va a incursionar, las conclusiones para el análisis PORTER son:

- La industria a la que se quiere ingresar es una industria saturada por una gran cantidad de competidores y productos sustitutos. Por esta razón la empresa debe trabajar en una estrategia de penetración de mercado que permita posicionar el producto. Se debe atender a nuestros clientes que en este caso son nuestros distribuidores en el mercado de New Jersey, brindándoles los mejores beneficios y un producto de calidad a un precio justo.
- El producto está destinado específicamente al mercado hispano lo cual es una ventaja debido a que los latinos se identifican con productos que refuercen sus raíces culturales y a si mismo estos tienen influencia en otros consumidores. Así mismo nuestros clientes en este caso distribuidores están enfocados a la importación y distribución de productos étnicos lo cual permite que el producto propuesto tenga un espacio en las perchas de las tiendas y supermercados étnicos en New Jersey.
- Las barreras de entrada son factores que pueden impedir o permitir el acceso al mercado, razón por la cual se debe analizar minuciosamente para trabajar sobre las oportunidades y amenazas que pueda tener la empresa.
- Se debe buscar distribuidores en el mercado que puedan distribuir el producto en diferentes zonas del país y no solo New Jersey, de esta manera la empresa podrá ampliar su cartera de clientes y reducirá el riesgo y tendrá un mayor poder de negociación frente a los clientes.
- La empresa debe trabajar en diversificar su cartera de productos con el fin de ofrecer a los clientes variedad de presentaciones y de la misma forma la empresa debe invertir en innovación para el desarrollo de nuevos productos que permitan a nuestros clientes ofrecer una mayor variedad de productos a los consumidores finales.

3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa:

Para la investigación cualitativa se realizaron tres entrevistas a expertos y dos entrevistas a consumidores. Estas entrevistas fueron estructuradas de manera que los expertos y los consumidores pudieron detallar la máxima información que permitió descubrir la opinión e información basada en sus experiencias sobre los distintos temas como: comercio exterior, innovación y renovación de productos y compra y distribución en Estados Unidos así como determinar cuáles es su comportamiento de compra, cuáles son sus preferencias, que es lo que desean de un nuevo producto y qué precio estarían dispuestos a pagar por el mismo.

3.1.1. Metodología

Se realizaron las entrevistas con el objetivo de buscar un acercamiento al campo en el que se desarrolla la distribución de productos en el estado de New Jersey y obtener información real del mercado que permita visualizar oportunidades y posibles trabas que se puedan presentar.

3.1.2. Resultados y Conclusiones a expertos y consumidores

Conclusión entrevista Xavier Aguirre jefe de inter mercados en Nestlé Ecuador S.A (Ver Anexo 2):

- Ejecutar una exportación envuelve temas arancelarios y para arancelarios una vez que se tiene el producto listo para exportar, es importante verificar las restricciones que pueden existir al momento de hacer una exportación.
- En EEUU los productos de consumo como el manjar de coco, están normados por la FDA es decir la autoridad sanitaria que controla la inocuidad de los productos alimenticios.

- Es importante basarse en las normas que propone la FDA para productos de consumo humano debido a que generalmente existen restricciones para ciertos componentes que puedan tener los productos.
- Actualmente con Ecuador, EEUU no tiene un TLC, sin embargo existe un tratado de preferencias arancelarias que el gobierno Americano le da al Ecuador, hay que fijarse muy bien la partida arancelaria que se va a utilizar para el producto para obtener los mejores beneficios arancelarios.
- Dependiendo de la forma de exportación, vía Aérea, Terrestre o Marítima, y dependiendo de la negociación con el cliente en EEUU, se debe definir la ruta de exportación y el INCOTERM que se va a aplicar.
- Siempre es importante investigar el país de destino, sus condiciones, los acuerdos que pueden existir para que de esta forma la exportación pueda ser ejecutada sin ningún problema.

Conclusión entrevista Daniel Machado, Gerente de compras en Nestlé Ecuador S.A. (Ver Anexo 3):

- Una vez que ya se tiene la formulación del producto, el segundo paso que se debe seguir para cubrir todo lo referente al desarrollo y abastecimiento del producto, es la creación de proveedores, es importante entender que para garantizar la calidad de los productos, depende mucho de la cadena de proveedores que se va a manejar.
- Se debe tener proveedores certificados, tanto para materias primas como materiales de empaque ya sea de forma local o importada.
- Se debe tener planes de contingencia que permitan mantener la continuidad del negocio, para que una vez que el negocio empiece a crecer, contar con proveedores alternos para tener

sostenibilidad en el tiempo y en caso de eventos externos tener un tiempo de reacción y no quedar desabastecidos de materias primas o de materiales de empaque.

- Se debe hacer un benchmarking, investigar en internet, hacer un análisis de las perchas de los mercados para entender que existe en el segmento.
- A nivel nacional lo que compete temas de empaques y plásticos existen alrededor de 12 proveedores los cuales se especializan en PET.
- Siempre al momento de contactar un proveedor se debe buscar especificaciones de materiales para que los envases escogidos aseguren la calidad del contenido del producto.

Conclusión entrevista María José Flores. Procurement Manager de Family Food Distributors, Inc. (Ver Anexo 4)

- El mercado objetivo, está estructurado por tiendas de abarrotes y supermercados, los cuales están distribuidas en el área tri estatal: New Jersey, New York y Connecticut donde se encuentran latinos de diferentes países como Puerto Rico, Cuba, Ecuador, Perú, Costa Rica, El Salvador, Honduras, entre otros. Y a su vez existe una nueva migración de Venezuela debido a la crisis por la que está pasando el país.
- En el área Tri estatal, el consumidor latino compra cada dos semanas, en donde la primera y segunda semana es donde el consumidor compra más mientras que la tercera y cuarta el consumidor se dedica a ahorrar para pagar la renta de los departamentos.
- El poder adquisitivo de los migrantes y específicamente de Ecuador es intermedio, sin embargo el latino se destaca porque no se exime de comprar comida.

- El mercado ecuatoriano específicamente es del tipo del consumidor que compra por añoranza así por ejemplo se venden productos como tapioca o fideos blancos, achiote en grano
- Las tiendas no compran promociones grandes por lo que prefieren el producto de tal manera que se pueda perchar directamente y de esta forma no tener que pagar bodegas debido a que el costo es muy alto.
- Se debe tomar en cuenta la estacionalidad, debido a que esta genera diferencias en el consumo como por ejemplo en el otoño se vende muchas galletas a diferencia del verano que se vende más bebidas, de la misma forma existen fechas festivas las cuales dan paso al consumo de ciertos productos específicos.

Conclusión entrevista Ana Rueda, consumidor (Ver Anexo 5).

- Ana es una consumidora que realiza sus compras la primera semana del mes, dos veces por semana. Ella tiende a comprar sus productos de manera distribuida. En supermercados como Costco compra todos los productos procesados debido que estos supermercados ofrecen productos en cantidades más grandes y a un precio más barato, las frutas y verduras las compra en tiendas determinadas que venden solo esos productos y finalmente frecuenta tiendas cerca de su casa las cuales ofrecen productos hispanos.
- Los postres que Ana suele comprar son dulces de coco, galletas con coco, pastel de coco, los cuales provienen de países Hispanos y en su mayoría de Republica Dominicana. Ana se vio muy interesada en consumir el producto, siendo el sabor y la presentación los atributos más importantes al momento de realizar la compra.

- Ella prefiere un envase de vidrio debido a que le da más confianza. Referente al contenido del producto, prefiere la presentación de 100g por la cual estaría dispuesta pagar alrededor de \$4.
- Para Ana es importante que el producto se encuentre disponible en las tiendas hispanas. El producto sustituto que ella compraría si no estuviera el producto disponible, sería el dulce de guayaba.
- La forma de publicidad que preferiría es a través de la televisión, periódico gratis que distribuyen en las casas donde también tiene una sección de productos nuevos y tener producto de muestra en el supermercado para poder degustar del mismo. Para ella también es importante que el producto se encuentre en un lugar específico donde ella pueda encontrarlo fácilmente.

Conclusión entrevista Ana Paola Palacios, consumidor (Ver Anexo 5).

- Ana Paola por su parte es una persona que consume productos orgánicos, ella realiza sus compras una vez por semana las cuatro semanas del mes y acude a un supermercado llamado Whole Foods. No compra productos procesados que tengan largo tiempo de vida útil debido a que tienen conservantes y persegantes artificiales, ella prefiere productos orgánicos que tengan persegantes naturales y que usualmente tienen corto tiempo de vida útil.
- Para Ana Paola es importante el sabor del producto y que su presentación sea en un envase de vidrio que contenga información específica sobre el producto. Ella prefiere el contenido de 50g y estaría dispuesta a pagar alrededor de \$5 o \$6 dólares.

- En lo que se refiere a publicidad la forma como Ana Paola se entera de los productos es en el mismo supermercado y a través de e-mail. De la misma forma ella realiza algunas compras a través de páginas de internet razón por la cual también se entera de nuevos productos de esa forma.

3.2 Investigación Cuantitativa:

La herramienta más utilizada para realizar este tipo de investigación, es la encuesta. Esta herramienta permite obtener datos directos de la fuente primaria sin dispersión de información ni pérdida de datos importantes. La información obtenida permite analizar estrategias con las que la empresa puede ingresar al mercado.

3.2.1 Metodología

Con esta herramienta la empresa busca demostrar la aceptación que tienen los consumidores potenciales de un manjar hecho a base de coco.

Para las encuestas se realizó un formato el cual contiene una serie de preguntas que permitirán obtener información esencial de los clientes potenciales. Se realizaron un total de 10 encuestas a personas de origen hispano residentes en el estado de New Jersey para poder visualizar información concreta y poder sacar conclusiones de la misma. (Ver Anexo 6)

3.2.2 Resultados y conclusiones

- De las encuestas realizadas, el 54,5% de los encuestados es de género masculino y el 45,5 % es de género femenino, lo que significa que ambos géneros realizan las compras para sus hogares. El rango de edad que más resalta es entre 29- 38 años representando un 36,4% seguido de 18-28 años el cual representa un 27,3% y finalmente el

rango entre 39- 48 años representando un 18, 2% de los encuestados, esto significa que existe un nicho de mercado muy amplio al que se puede atender.

- En lo que respecta al comportamiento de compra, el 45,5% realiza sus compras en la segunda semana del mes y el 36,4% realiza sus compras en la primera semana del mes y la frecuencia de compra es de una vez cada dos semanas representando el 54,5%, razón por la cual la empresa debe tomar en cuenta estos datos para tener mayor disponibilidad de producto las dos primeras semanas de cada mes.
- El 90,6% de los encuestados compra sus productos en supermercados y el 54,5% le gusta consumir postres como jaleas, manjares, mermeladas, flan o pudin y de los postres mencionados el 54,5% prefiere consumir manjar de leche. Es importante mencionar que la empresa tiene una oportunidad notable para poder ofrecer a los consumidores una propuesta diferente al momento de elegir un dulce.
- De acuerdo a las preguntas que permiten conocer el interés del encuestado respecto al producto, se puede identificar que el 45,5% está interesado en probar un manjar a base coco y el 27,3% está muy interesado. Así mismo la característica del producto que los encuestados prefieren es el sabor del producto representando un 72,7%, mientras que las preferencias por el envase se encuentran divididas entre envase de vidrio con un 63,6% y un envase de plástico 36,4%. Las preferencias del consumidor deben ser cuidadosamente analizadas de tal forma que el cliente sienta que la empresa escucha sus necesidades, los datos presentados permiten identificar las preferencias de los consumidores en las que la empresa debe trabajar.
- De acuerdo a las preguntas de contenido y precio del producto el 45,5% de los encuestados prefiere un envase que contenga 100g de producto por el cual estarían dispuestos a pagar un valor entre \$3 y \$4,50. Por otra parte al 54, 5% de los encuestados le gustaría adquirir el producto en el supermercado Stop & Stop. La empresa debe trabajar para ofrecer un

formato de producto que sea fácil de adquirir y llevar a un precio accesible al bolsillo del consumidor.

- Para temas de publicidad y promoción los encuestados mencionan que la forma en cómo se enteran de sus marcas es a través de degustaciones en el punto de venta, redes sociales, televisión, y el llamado “boca a boca”. Por esta razón las muestras y publicidad en punto de venta es muy importante para posicionar el producto, acompañado de publicidad a través de redes sociales.

3. CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio

Según el folleto informativo presentado por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, la economía ecuatoriana se ha caracterizado por ser proveedora de materias primas en el mercado internacional y al mismo tiempo importadora de bienes y servicios de mayor valor agregado. El sector productivo no petrolero del Ecuador tiene mucha relevancia, los emprendimientos que ayuden al desarrollo económico y laboral del país, tienen una gran acogida y apoyo por parte de las entidades regulatorias. (Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012)

El sector de alimentos es un área de muchas oportunidades y la exportación de productos ecuatorianos que puedan darse a conocer en el mercado extranjero es una oportunidad para sacar relevancia de la calidad y la diversidad de productos con las que cuenta nuestro país. Las exportaciones son parte importante si se quiere impulsar la economía y en este caso es una oportunidad para la empresa de manjar de coco cuya partida arancelaria para el producto es: 1901902000 MALT EXTRACT, SOLID OR CONDENSED.

Dentro del detalle de las exportaciones para la partida arancelaria mencionada, se puede notar que aún no existe un mercado saturado, lo que es una ventaja para la empresa al momento de incursionar en el mercado de New Jersey. (Ver Anexo 7) Por otra parte considerando las importaciones que realiza Estados Unidos desde el mundo referente a la partida arancelaria para el manjar de coco, los principales países proveedores son: Reino Unido, Brasil, Alemania quienes serían los principales competidores siempre y cuando el manjar sea el producto de importación considerando que dentro de esta partida se encuentran otros productos más. (Ver Anexo 8)

En un mercado globalizado como es Estados Unidos, existe un mercado potencial llamado el mercado multicultural quienes están dispuestos a comprar

productos “étnicos”. Estos productos tienen un significado importante así como se mencionó en el análisis PEST, los consumidores latinos son atraídos hacia las marcas, productos y actividades que refuerzan sus raíces culturales. Estos productos provienen de los diferentes países de Latinoamérica para satisfacer las necesidades de consumidores hispanos residentes en el estado de New Jersey.

De acuerdo a los datos obtenidos en la entrevista realizada al experto de Estados Unidos, el mercado latino en New Jersey es muy diverso pues existen diferentes tipos de consumidores que a pesar de que provienen de países latinos, cada uno tiene costumbres diferentes y buscan consumir productos que se acoplen más a las mismas

El manjar de coco está enfocado en venderse en un formato de cien gramos el cual de acuerdo a las entrevistas realizadas a consumidores finales el 45,5 % de los entrevistados prefiere este formato.

Es muy importante para el funcionamiento del negocio, aprovechar las oportunidades que se vayan identificando a lo largo de la curva de experiencia del negocio. Se debe mencionar que la curva de experiencia es un instrumento clave para facilitar una estructura de costos más competitiva y lograr rentabilidad a largo plazo a través de la administración efectiva de los recursos internos con el fin de lograr una ventaja de productividad sobre los competidores, esta ventaja permitirá entregar productos con costos más bajos. (Andrade.S, s/f) Por otra parte, se debe minimizar los riesgos, amenazas y contratiempos que se presenten en el camino.

Finalmente, se debe recalcar que la empresa tiene una excelente oportunidad al momento buscar nuevos clientes pues en New Jersey, existen ferias como la gran feria comercial “World of the latino cusine” cuyo objetivo es reunir a una serie de fabricantes de alimentos, proveedores, importadores de países del Caribe y América Latina así como también los más importantes distribuidores

que ofrecen servicios en el mercado Latino en los Estados Unidos. Esta feria es una excelente oportunidad para realizar ruedas de negocios, intercambios comerciales, networking y matchmaking para productores como la empresa de manjar de coco que se encuentren en busca de distribuidores o que a su vez quieran incrementar sus ventas y expandirse en el mercado de los Estados Unidos. Este evento ofrece una gran plataforma de empuje para los productores que quieren explorar los canales de distribución que están desarrollados para el creciente mercado latino en América. El evento cuenta con varios patrocinadores entre los cuales se encuentra Proecuador. (The World Latino Cuisine, 2016)

La ventaja de que exista este tipo de ferias es que permitirá a la empresa promover su marca y lo que simboliza para los consumidores, además que se podrá realizar contacto con empresas interesadas en distribuir el producto, lo que ayudara a mejorar su distribución y le permitirá realizar una distribución no solo a través de intermediarios sino también de manera directa.

4.2 Conclusiones de la oportunidad de negocio

- Los emprendimientos que ayuden al desarrollo económico y laboral del país, tienen una gran acogida y apoyo por parte de las entidades regulatorias. Para este caso se brinda la oportunidad de generar nuevas plazas de empleo así como también obtener maquinaria para la producción y materia prima de la mejor calidad.
- El sector de alimentos es un área de muchas oportunidades y el mercado del manjar de coco es un mercado potencial que no se encuentra saturado. Este mercado denominado multicultural, está dispuesto a comprar productos “étnicos” los cuales tienen un significado importante pues los consumidores latinos se sienten atraídos por marcas, productos y actividades que refuerzan sus raíces culturales.
- Se debe aprender que la curva de la experiencia de la empresa, ya que a largo plazo trae beneficios como los de ofrecer productos a menores costos a través de la optimización de los recursos. Esta ventaja es

importante ya que ayuda a la empresa a ser más competitiva dentro del mercado frente a sus competidores.

- El mercado de Estados Unidos, está abierto a recibir nuevos productos, y al existir ferias que permitan dar a conocer los productos a nuevos distribuidores interesados es una ventaja que le permitirá a la empresa expandir sus ventas dentro del mercado estadounidense y encontrar nuevos clientes potenciales quienes podrán conocer más sobre la marca y lo que ésta simboliza.

5. CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia General de Marketing

5.1.1 Estrategia de Internacionalización

La estrategia internacional de una empresa permite elaborar productos que se puedan vender en otros países con una adaptación local mínima. Estos productos satisfacen necesidades universales pero no enfrentan a competidores significativos. Una estrategia internacional permite centralizar en casa las funciones de desarrollo de producto y establecer funciones de manufactura y marketing en cada uno de los países o regiones geográficas importantes para los negocios. (Hill. C, 2011, pág. 410). El presente proyecto se ajusta a la estrategia internacional debido a que la producción y operaciones de marketing y desarrollo de producto se realizarán de manera local mientras que la distribución del producto se realizará en el país extranjero, por otra parte el producto no necesita una adaptación local debido a que está enfocado a satisfacer necesidades de un nicho determinado de personas que compran productos cuyas presentaciones son iguales a las de los países de origen mas no productos que tengan formatos adaptados al mercado de Estados Unidos. La principal ventaja de que la empresa pueda aplicar una estrategia internacional es que se puede manejar desde el país de origen las estrategias de marketing y del producto.

La empresa iniciara su expansión mundial como exportadora, lo que le permitirá lograr una economía de localización en base a la curva de experiencia. Al fabricar el producto localmente y exportar a otro país, la empresa puede construir economías de escala a partir del volumen de ventas. La estrategia de exportación de la empresa debe fundamentarse en tres principios básicos: entrar en pequeña escala para reducir el riesgo, añadir líneas de producto hasta que las operaciones de la exportación comiencen a tener éxito y contratar personal local para promover los productos de la empresa. (Hill. C, 2011, pág. 515)

5.1.2 Mercado Objetivo

El producto inicialmente va a estar dirigido al mercado de origen hispano residentes en el estado de New Jersey. Según la página del United States Census, la población estimada del estado de New Jersey al primero de Julio del 2015 fue de 8.958,013 habitantes de los cuales el 19,7% son latinos. De los cuales el 51,2 % son de sexo Femenino y el restante sexo masculino. (United States Census, 2016)

El mercado objetivo se escogió en base a la entrevista al experto, consumidores y las encuestas realizadas a ciudadanos latinos residentes en el estado de New Jersey, hombres y mujeres entre 18 y 60 años los cuales trabajan, hacen sus propias compras y están interesados en consumir un postre como el manjar de coco. Estas personas realizan sus compras entre una y dos veces por semana las dos primeras semanas del mes. El segmento de mercado al que se quiere atender, conoce perfectamente los productos étnicos y la ventaja de esto es que el consumidor no se exime de comprar dulces exóticos que provienen de los distintos lugares de Latinoamérica

5.1.3 Propuesta de valor

La propuesta de valor que se va a realizar por parte de la empresa es la diferenciación. El producto está enfocado en ofrecer un sabor único que recuerde los sabores únicos y los dulces tradicionales que existe en el país. Aunque él decidirá la frecuencia de compra, se busca que al menos compre una unidad por cada visita al supermercado. Con esta propuesta se ingresará al mercado de New Jersey para poder participar en la mayor cantidad de tiendas y supermercados cuyo objetivo es distribuir productos étnicos de distintos países de Latinoamérica y se complementara con comunicación en punto de venta para dar a conocer el producto y su sabor único.

Al ser un producto diferenciador por su sabor el cliente puede vivir la experiencia de contar con una opción de un postre distinto a los que

comúnmente se conoce como mermelada, flan, pudín o manjar de leche, trabajando para que prefiera nuestra marca frente a las de la competencia.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

Un producto es: “Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.” (Kotler.P y Armstrong.G, 2012, pág. 224).

Para agregar más valor al cliente el producto se desarrollara en base a los niveles de producto descritos por Kotler en su libro fundamentos de marketing: El producto central se refiere al beneficio o servicio central de producto, en este caso, el objetivo principal del manjar de coco es posicionarse en la mente del consumidor de tal forma que cuando quiera comprar un postre, automáticamente asocie el manjar de coco con una propuesta diferente que le permita recordar los dulces y tradiciones de su país de origen.

El producto real se refiere a todos los atributos del producto como la presentación, la marca, las funciones el diseño y la calidad del producto. Para el caso del manjar de coco, el producto se venderá en una presentación de 100g en cajas de 40 unidades cada una, en la etiqueta de producto se detallará: marca, slogan, información nutricional y otros textos que vayan de acuerdo con el detalle del producto. Es importante recalcar que con el tiempo se diversificara la cartera de productos ofreciendo el mismo en formatos más grandes de 250g, 500g y 800g y un formato más pequeño de 50g, todo dependiendo de la aceptación que tenga el cliente hacia el producto. De la misma forma se trabajara en nuevas propuestas de diferentes productos.

El producto aumentado se refiere a la entrega del producto, la instalación, los servicios después de la venta y la garantía. En este caso, el producto se

venderá directamente al distribuidor, el cual está encargado de distribuir a las tiendas en New Jersey y se llegara al cliente final con promociones en punto de venta como degustaciones y packs promocionales, las cuales permitirán que el cliente conozca de la marca y el producto.

5.2.1.1 Marca

“Una marca es un nombre, termino, señal, símbolo o diseño, o una combinación de todos ellos, que busca identificar los bienes y servicios de un vendedor, o un grupo de vendedores, y diferenciarlos de sus competidores.” (Lambin, 2009 , pág. 336)

Es de gran importancia identificar al producto razón por la cual se ha buscado poner un nombre que sea fácil de recordar para los clientes y consumidores. El nombre que el producto usara es: “**Delicias de coco**”

Dicho nombre representa la esencia del producto, debido a que tiene un sabor único se busca que la gente asocie el nombre con el placer de deleitar el producto y que cada vez que el cliente recuerde el producto lo asocie con su sabor.

5.2.1.2 Logotipo

El logotipo debe ser sencillo para poder recordarlo fácilmente, debe llamar la atención del público y también dar una fuerte impresión de lo que el producto intenta alcanzar, por lo que los componentes que se escogieron fueron:

- El símbolo del producto es el coco, para que le cliente pueda asociar fácilmente el contenido del mismo.
- Tanto el color marrón como el negro permiten transmitir una sensación de, simplicidad seriedad y tradición lo cual permite llegar al consumidor con el mensaje correcto.

- El estilo de letra es curvilíneo lo cual permite llegar al cliente con la sensación de que es algo sabroso y divertido.



Figura 1 Logotipo

5.2.1.3 Slogan

El objetivo del slogan es despertar una sensación agradable en los clientes y a su vez crear emociones que se acoplen fácilmente a momentos que se conservan en la mente del consumidor. El slogan es un gancho que se utiliza para poder posicionar el producto y este debe ser sencillo y fácil de recordar.

El slogan propuesto para Delicias de coco será: **“Un deleite para tu paladar”**

5.2.1.4 Etiqueta del producto

La etiqueta del producto es la tarjeta de presentación que permite identificar al producto o la marca y comunicar información importante del producto como beneficios, quien fabrica, información nutricional etc. Para el caso del manjar de coco, la etiqueta será diseñada para comunicar los beneficios del producto, información nutricional y el slogan principal.



Figura 2 Etiqueta

5.2.1.5 Costo del Producto

Para el costo del producto se tomó en cuenta tanto los costos fijos y los costos variables en los que se incurre al adquirir la materia prima. Tanto la materia prima como el material de empaque se lo adquieren nacionalmente.

Los costos variables de la empresa se irán modificando a través del tiempo siempre y cuando haya un cambio en la cantidad de producción, ya sea que esta se incremente o disminuya. Por otra parte los costos fijos de la empresa se encuentran asignados y variaran a través de un periodo determinado de tiempo, pero no se verán afectados por cambios en la cantidad de producción.

Tabla 1. Costo del producto

MANJAR DE COCO	
COSTOS FIJOS	\$ 5.100,55
COSTOS VARIABLES	\$ 13.926,63
COSTO TOTAL DE PRODUCCION	\$ 19.027,17

PV= Costos Fijos + Costos Variables

PV CAJA = \$ 63,42

PV UNIDAD= \$ 1,60

5.2.2 Precio

El precio es: “Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Kotler.P y Armstrong.G, 2012, pág. 290). El cliente es quien define el precio que está dispuesto a pagar por un producto o servicio y esta decisión se basa en el valor para el cliente, a continuación se describirá las estrategias de precios con las que la empresa ingresara al mercado.

5.2.2.1 Estrategia general de precios: basada en el valor

La estrategia basada en el valor busca establecer el precio con base a las percepciones de valor del comprador en vez de basarse en los costos del vendedor (Kotler.P y Armstrong.G, 2012, pág. 291). Ofrecer un producto de calidad y un buen servicio en el punto de venta es un factor determinante. Para “Delicias de coco” su valor agregado es representado por su sabor único. La empresa busca que el cliente asocie el sabor único del producto con su lugar de origen. La percepción del cliente es lo más importante, y la empresa ha determinado el precio mediante la combinación de variables calidad y buen servicio a un precio aceptable. El cliente debe percibir los beneficios de cambiarse de su marca favorita a una completamente nueva como lo es delicias de coco.

5.2.2.2 Estrategia de precios para productos nuevos: Penetración

Fijar un precio de penetración de mercado permite a la compañía su crecimiento a través del aumento de las ventas de los productos actuales en los segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto. (Kotler.P y Armstrong.G, 2012, pág. 44). Al ser un producto que está dirigido para un nicho de mercado específico, se ha decidido ingresar al mercado con un precio de \$1,60 por una presentación de 100g.

Para DELICIAS DE COCO, fijar un precio de penetración, significa obtener los máximos ingresos del nicho de mercado el cual está dispuesto a pagar un precio cómodo por un producto que satisfaga sus necesidades con los más altos estándares de calidad.

5.2.2.3 Estrategia de ajuste: Geográfica

Como la palabra mismo lo dice, la estrategia de ajuste geográfica se basa en la ubicación del comprador. El manjar de coco tiene como objetivo, degustar los paladares de los ciudadanos latinos residentes en el estado de New Jersey. El segmento al que se va a atender es a ciudadanos latinos entre 18 y 60 años que residen en el estado de New Jersey y que realizan sus compras para sus hogares en las tiendas o supermercados cuyos productos son importados de diferentes países hispanos, en donde latinos frecuentan estas tiendas.

5.2.2.4 Ventas Proyectadas

Para realizar las proyecciones de ventas se tomó en cuenta la inflación proyectada por el Banco Central del Ecuador para los 5 años que vienen hasta el 2020. De esta forma se calculó el incremento del precio del producto durante los próximos años. A continuación se presenta el cuadro con las proyecciones de ventas, las cuales nos permiten ver el crecimiento en ingreso que la empresa va a generar los primeros años de funcionamiento

Tabla 2. Proyección de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento</i>	0,00%	1,50%	1,80%	1,90%	2,00%
Cantidad proyectada de ventas	6000	6096	6204	6324	6456
<i>Inflación</i>	0	0,0349	0,0335	0,033	0,0345
Precio	\$ 761,04	\$ 787,60	\$ 813,98	\$ 840,85	\$ 869,86
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 380.520,00	\$ 400.100,95	\$ 420.830,20	\$ 443.126,06	\$ 467.982,32

5.2.3 Canales de Marketing (Plaza)

El canal de marketing es el conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial (Kotler.P y Armstrong.G, 2012, pág. 341).

5.2.4 Estrategia de distribución:

La empresa realizara una estrategia de distribución selectiva debido a que se distribuirá el producto a distribuidores específicos disponibles en el área geográfica del estado de New Jersey. Elegir y gestionar los canales de marketing tiene un alto impacto en varias áreas de resultados, las cuales según Roger Best (Best.R, 2007, pág. 83) son:

- Ingresos por las ventas realizadas: Elegir un canal de marketing que esté al alcance de los clientes objetivo es primordial.
- Valor al cliente: Presentar y ofrecer el producto en ciertos canales ayuda a incrementar o disminuir el valor percibido por los clientes.
- Rentabilidad generada: Elegir de manera efectiva los canales de marketing conlleva a un impacto directo en las utilidades y los costos que se destinan al área de marketing en la empresa.

Tomando en cuenta los puntos importantes que se han detallado, se plantea manejar una estrategia de canal de marketing indirecto, es decir ser trabajara con Family Foods Distributors y La Fe Distributors quien será el intermediario entre la empresa y el cliente final



Figura 3. Canal de marketing para Delicias de Coco

Se planea trabajar con los intermediarios Family Foods Distributors y La Fe Distributors, quienes serán los encargados de distribuir a supermercados y tiendas de abarrotes ubicados en los diferentes sectores del estado de New Jersey entre las cuales tenemos:

- Associated
- Western Beef
- Compare Foods
- Path mark
- Stop & Shop
- Food Bazaar Supermarket
- Bravo

En total se plantea trabajar con locales que se encuentran posicionados en el mercado y que son especializados en venta de varios productos alimenticios principalmente. Los supermercados y tiendas mencionados son quienes están directamente relacionados con el cliente final y tienen acceso directo al mercado objetivo debido a que se encuentran ubicados en lugares estratégicos en los diferentes sectores del estado de New Jersey.

El espacio en donde se va a guardar el producto es en las bodegas del proveedor, las cuales no tienen ningún costo. Sin embargo es importante mencionar que dentro de los costos que implica la plaza se encuentra el arriendo del galpon en donde la empresa va a funcionar.

Tabla 3. Costo de plaza

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto arriendo	\$ 18.000,00	\$ 18.660,60	\$ 19.345,44	\$ 20.055,42	\$ 20.791,46

5.2.5 Publicidad y Promoción

Obtener el apoyo y cooperación de los intermediarios independientes es un factor clave de éxito en la implementación de objetivos de marketing de la empresa (Lambin, 2009 , pág. 380)

5.2.5.1 Estrategia promocional

La empresa optara por una estrategia promocional de aspiración (pull) y concentra sus esfuerzos de comunicación en el usuario final para de esta forma construir una demanda con los clientes potenciales del segmento objetivo. Esta estrategia permite generar una lealtad del cliente al producto y permite arrastrar la marca a través del canal de distribución, forzando al intermediario a comercializar el producto para satisfacer la demanda de los consumidores. El objetivo estratégico es neutralizar el poder de negociación del intermediario, que podría bloquear el mercado.

5.2.5.2 Mix promocional

La empresa debe combinar los elementos del mix promocional para obtener los mayores beneficios de la misma.

5.2.5.3 Publicidad

En un principio, la empresa invertirá en publicidad BTL y en un largo plazo invertira en publicidad ATL. La publicidad BTL, Below the line es una técnica que permite tener contacto con las personas y llegar al segmento de mercado específico. Esta tecnica utiliza medios como correo directo, eventos

promocionales, merchandising, actividades en punto de venta entre otros. (Fernández. D, 2012) En este caso la empresa utilizara actividades BTL como:

- Anuncios en punto de venta
- Publicidad Online
- Entrega de volantes en punto de venta y lugares específicos que permitan comunicar a profundidad las características y beneficios del producto.

La Publicidad es una herramienta que permite llegar a muchos compradores en diferentes áreas geográficas y permite repetir mensajes varias veces cuya informacion obtiene un gran alcance en poco tiempo, por esta razón estrategia de marketing digital que utilizara la empresa es:

- Pautas en Facebook que permitan al consumidor conocer la marca.
- Crear un fan page en Facebook para que los usuarios sigan la marca y a su vez utilizar este medio para realizar distintas actividades como recomendaciones para usar el manjar de coco en postres de la casa.
- Agregar codigos QR para que el cliente pueda acceder a informacion digital en la pagina web.

La publicidad ATL Above the line utiliza medios publicitarios convencionales y su objetivo es llegar a una audiencia mas amplia a traves de medios masivos como: Radio, television, revistas, vallas publicitarias, paradas de autobus y buses. (Fernández. D, 2012). Sin embargo la publicidad ATL suele ser muy costosa, razon por la cual la empresa invertira en este tipo de publicidad cuando sus ingresos sean significativos.

Con estas herramientas se busca conseguir informacion sobre el cliente, las veces que frecuenta la pagina, los comentarios, recomendaciones que tienen sobre el producto e informacion personal que permita tener una base de datos de los clientes que consumen la marca.

5.2.5.4 Promoción.

La promoción de un producto permite colocar varias herramientas como cupones, concursos, rebajas packs promocionales entre otros. La empresa comenzara sus actividades de promoción una vez que el producto este en el mercado y se pueda determinar la aceptación del producto y la rotación del mismo en el punto de venta. Dependiendo de los resultados de las ventas que se obtengan en el primer mes la empresa recurrirá a actividades promocionales en el punto de venta tales como:

- Packs promocionales
- Degustaciones
- Rebajas

Estas actividades buscarán incrementar las ventas en un corto periodo de tiempo e insentivar al cliente a que consuma la marca.

5.2.5.5 Costos de Publicidad y Promoción

Como se comentó anteriormente, dentro de las formas de publicidad que vamos a tener a corto plazo, seran actividades BTL y en el largo plazo se buscara realizar actividades ATL. Dentro de los ciclos financieros, la empresa decidió destinar el 5% de las ventas mensuales para publicidad. A continuación se detalla los gastos destinados a marketing que la empresa realizara anualmente para dar a conocer el producto y sus características.

Tabla 4. Costos de Publicidad y Promoción

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de Publicidad y Promoción	\$ 19.026,00	\$ 20.005,05	\$ 21.041,51	\$ 22.156,30	\$ 23.399,12

6. CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y exportación de manjar de coco a Estados Unidos, permitiendo a nuestros clientes deleitarse con un sabor único y diferenciador de la más alta calidad. Estamos comprometidos con el bienestar de nuestros empleados y proveedores buscando generar valor compartido y un ambiente cómodo y saludable lleno de experiencias únicas.

6.1.2 Visión

Ser una empresa líder, posicionada en el mercado en un periodo de 5 años, reconocida por ofrecer productos diferenciadores que sean preferidos por los consumidores latinos en Estados Unidos y el mundo

6.1.3 Objetivos de la organización

6.1.3.1 Objetivo general

Ofrecer un producto que cumpla con los más altos estándares de calidad, utilizando los recursos de una manera responsable y comprometida con el ambiente, empleados, proveedores y clientes.

6.1.3.2 Objetivos específicos

6.1.3.2.1 Corto plazo

- Diversificar la cartera de productos que contengan amplios beneficios con un valor agregado fácil de percibir por el cliente durante el primer año de operaciones de la empresa.

6.1.3.2.2 Mediano plazo

- Recuperar la inversión realizada en un periodo de 5 años para iniciar nuevas inversiones que permitan la expansión de la empresa.
- Posicionar a delicias de coco como una marca única que ofrece productos de la mejor calidad y un sabor único en los primeros 3 años de funcionamiento.

6.1.3.2.3 Largo plazo

- Lograr una estrategia de internacionalización a partir del quinto año que permita incursionar en nuevos nichos de mercado en distintos países de Europa y America Latina.
- Obtener una máxima penetración de mercado incursionando con nuevos formatos de presentación buscando obtener un 20% de participación en los primeros 5 años de vida.
- Desarrollar nuevos productos en el segmento de postres que permitan a la empresa ingresar a nuevos segmentos de mercado buscando mejorar su participación y maximizar utilidades en un periodo de 8 años

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Maquinaria

Para realizar el manjar de coco es necesario obtener la materia prima que será entregada por los proveedores seleccionados, posteriormente para el proceso de producción y preparación se invertirá en lo mencionado a continuación:

Tabla 5. Propiedad Planta y Equipo

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Turbomezclador	1	5.000,00	5.000,00
Marmita de cocción, hervidor, pasteurizador	1	8.000,00	8.000,00
Camión de carga	1	12.000,00	12.000,00
Computadoras	4	600,00	2.400,00
Impresoras	1	100,00	100,00

6.2.2. Ciclo de operaciones

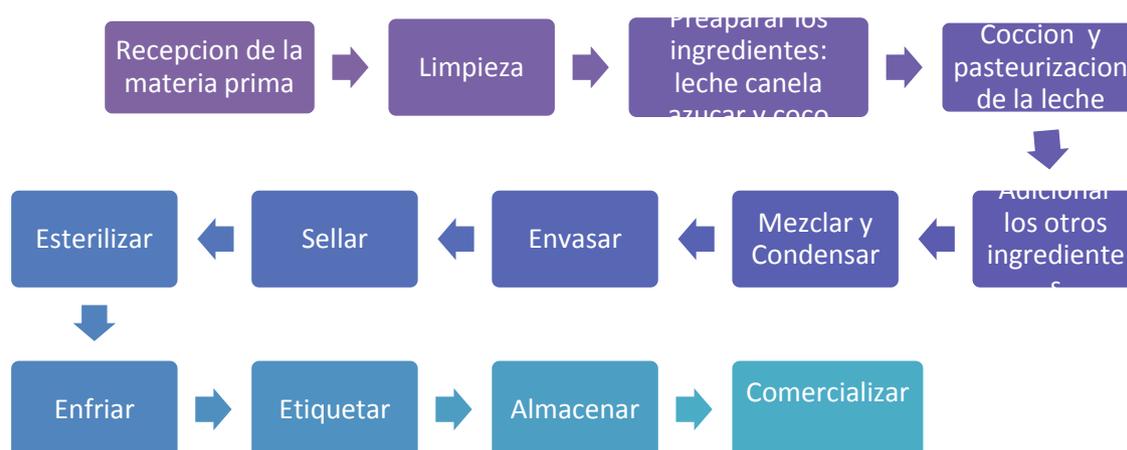


Figura 4 Ciclo de Operaciones

6.2. 3 Ciclo de venta

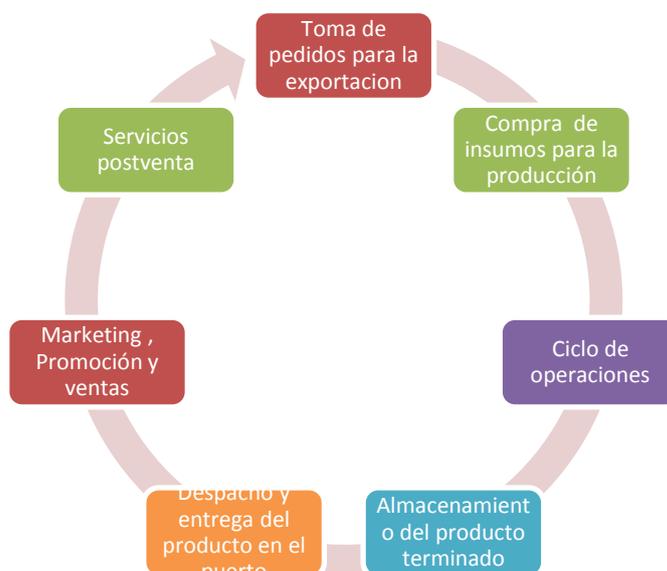


Figura 5. Ciclo de venta.

Para completar el ciclo de venta es importante mencionar que la empresa realizará un proceso de exportación a través del Incoterm Franco a bordo (FOB) donde generalmente el vendedor debe realizar los trámites para la exportación, así como asumir los costos de la misma, sin embargo los distribuidores Family Foods Distributors y La Fe Foods Distributors cuentan con agente de aduanas quien se encarga de realizar todos los tramites ya que ellos consolidan los productos de distintos proveedores en un solo contenedor, lo cual es una ventaja para la empresa ya que no se incurren en gastos de aduanas y bodega.

6.2.4 Planes y estrategias de operación

- Proceso estandarizado que permita que la producción se mas rápida.
- Optimizar recursos para evitar desperdicios
- Negociar con proveedores para conseguir precios cómodos y tiempos de entrega más rápidos.

- Evitar tiempos muertos y hacer los tiempos de producción más eficientes para maximizar beneficios.
- Invertir en capacitaciones para los empleados para que puedan conocer a profundidad los procesos de operaciones para que de esta forma sean más eficientes en sus actividades

6.2.5 Costos de Operaciones

Tabla 6. Gastos Operacionales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Suministros de Oficina	\$ 3.600,00	\$ 3.732,12	\$ 3.869,09	\$ 4.011,08	\$ 4.158,29
Servicios básicos	\$ 6.000,00	\$ 6.220,20	\$ 6.448,48	\$ 6.685,14	\$ 6.930,49
Gasto arriendo	\$ 18.000,00	\$ 18.660,60	\$ 19.345,44	\$ 20.055,42	\$ 20.791,46
Publicidad	\$ 19.026,00	\$ 20.005,05	\$ 21.041,51	\$ 22.156,30	\$ 23.399,12

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Organigrama

La empresa será constituida como una Sociedad Anónima, conformada por un total de 4 socios quienes invertirán en el capital inicial de la empresa, y el gerente general será el representante de los socios. Con esto se busca evitar un alto endeudamiento inicial. A continuación se detalla la estructura organizacional de la empresa.



Figura 6 Organigrama de la empresa.

6.3.2 Detalle de actividades

Tabla 7 Detalle de actividades

Cargo	Actividades
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> Definir la misión, visión y objetivos de la empresa. Desarrollar tácticas y planes estratégicos que permitan maximizar las utilidades de la empresa Garantizar el entorno legal y velar por los intereses tanto de los accionistas como de todos los empleados.
Especialista Comercio Exterior	<ul style="list-style-type: none"> Proponer estrategias de internacionalización a nuevos

	<p>mercados dentro y fuera de los Estados Unidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar cualquier actividad adicional como tramites con la aduana, y de ser el caso con navieras.
Especialista de contabilidad y finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar los activos y recursos de la empresa. • Generar los resultados financieros de una manera transparente. • Manejar todas las cuentas de la empresa y controlar todos los gastos así como de las inversiones que la empresa haga.
Jefe de I&D	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y proponer estrategias que permitan mejorar el rendimiento y productividad de la empresa. • Elaborar y mejorar nuevas recetas y productos así como también de la innovación de los productos bajo los mejores estándares de calidad.
Operarios	<ul style="list-style-type: none"> • Encargados de hacer posible la producción mediante el manejo objetivo de las maquinas. • Su objetivo principal es cumplir con las metas de producción establecidas. • Asegurar la calidad del producto a ser entregado.

6.3.3 Sueldo del personal

Debido a que la empresa está iniciando sus operaciones, el personal que contratara será limitado. Y con el tiempo se irá desarrollando una estructura organizacional que cuente con todas las áreas que requiere una empresa para su completo funcionamiento. A continuación se detalla los empleados que formaran parte de la organización:

Tabla 8. Empleados de la organización

Número de empleados	Cargo	Sueldo (mensual)	Año de Contratación
1	Gerente General	1.000,00	5
1	Jefe de Comercio Exterior	850,00	2
1	Jefe de Contabilidad y Finanzas	850,00	2
3	Obrero	364,00	3
1	Jefe de I+D	850,00	2

En el siguiente cuadro se detalla el total de gastos sueldos de cada uno de los empleados incluyendo todos los beneficios de ley.

Tabla 9 Gasto sueldo empleados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento Sueldo</i>	0,00%	3,49%	3,35%	3,30%	3,45%
Gerente General	\$ 14.812,00	\$ 16.351,48	\$ 16.887,40	\$ 17.433,00	\$ 18.032,48
Jefe de Comercio Exterior	\$ 12.643,30	\$ 13.951,86	\$ 13.498,26	\$ 14.871,15	\$ 15.380,70
Jefe de Contabilidad y Finanzas	\$ 12.643,30	\$ 13.951,86	\$ 13.498,26	\$ 14.871,15	\$ 15.380,70
Obrero	\$ 16.142,14	\$ 17.823,25	\$ 18.408,47	\$ 19.004,27	\$ 19.658,89
Jefe de I+D	\$ 12.643,30	\$ 13.951,86	\$ 13.498,26	\$ 14.871,15	\$ 15.380,70

7. CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de Ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Los ingresos de la empresa se calcularon de acuerdo a la estimación de la demanda del producto, la cual pudo ser tomada de acuerdo a la entrevista con el experto de Estados Unidos, en base a su experiencia con clientes nuevos que incursionan con nuevas marcas en el mercado latino en Estados Unidos. Como se mencionó antes, las ventas se realizarán a tres clientes específicos los cuales son: Family Foods Distributors y La Fe Distributors.

Family Foods será el distribuidor más importante, debido a que tiene una distribución numérica muy fuerte y llega a la mayor cantidad de tiendas de abarrotes y supermercados latinos en New Jersey. A continuación se presentan las ventas proyectadas para el distribuidor mencionado.

Tabla 10. Ventas proyectadas para Family Foods Distributor

Family Foods Distributors	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento</i>	0,00%	1,50%	1,80%	1,90%	2,00%
Cantidad proyectada de ventas	4200	4267,2	4342,8	4426,8	4519,2
<i>Inflación</i>	0,00%	3,49%	3,35%	3,30%	3,45%
Precio	\$ 63,42	\$ 65,63	\$ 67,83	\$ 70,07	\$ 72,49
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 266.364,00	\$ 280.070,67	\$ 294.581,14	\$ 310.188,24	\$ 327.587,62

La Fe Distributors, es un distribuidor cuyas operaciones las realiza en New Jersey y otros estados. Es una empresa con un amplio conocimiento del mercado de alimentos y en particular del segmento de alimentos de especialidad étnica. A continuación se presenta las ventas proyectadas para el distribuidor mencionado

Tabla 11. Ventas proyectadas para La Fe Distributors

La Fe Distributors	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento</i>	0,00%	1,50%	1,80%	1,90%	2,00%
Cantidad proyectada de ventas	1800	1828,8	1861,2	1897,2	1936,8
<i>Inflación</i>	0,00%	3,49%	3,35%	3,30%	3,45%
Precio	\$ 63,42	\$ 65,63	\$ 67,83	\$ 70,07	\$ 72,49
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 114.156,00	\$ 120.030,29	\$ 126.249,06	\$ 132.937,82	\$ 140.394,70

A continuación se presenta el total ingresos por ventas de la empresa en el periodo de 5 años.

Tabla 12. Total de ingresos por ventas de Delicias de Coco

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento</i>	0,00%	1,50%	1,80%	1,90%	2,00%
Cantidad proyectada de ventas	6000	6096	6204	6324	6456
<i>Inflación</i>	0,00%	3,49%	3,35%	3,30%	3,45%
Precio	\$ 761,04	\$ 787,60	\$ 813,98	\$ 840,85	\$ 869,86
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 380.520,00	\$ 400.100,95	\$ 420.830,20	\$ 443.126,06	\$ 467.982,32

7.1.2 Proyección de costos

La estructura de costos de la empresa se compone en costos fijos y variables. Dentro de los costos fijos se encuentran los costos indirectos, costos de dirección y administración, costos de venta y distribución de la empresa. Dentro de los costos variables que la empresa va a tener se encuentran las materias primas directas e indirectas, la mano de obra directa, mantenimiento de la maquinaria, y suministros. En el anexo 9 se podrá observar la proyección de los costos que la empresa tendrá en un periodo de cinco años.

7.1.3 Proyección de gastos

Dentro de los rubros de los gastos que la empresa tendrá, se encuentran los sueldos y salarios del personal administrativo, el arriendo debido a que la empresa necesita un galpón donde se pueda instalar la maquinaria para iniciar sus operaciones, publicidad y promoción que es necesaria para

conseguir posicionar el producto y mejorar la rotación del inventario en punto de venta y transporte para poder llevar la mercadería hasta el puerto. En el anexo 10 se detalla la proyección de gastos que la empresa tendrá en un periodo de 5 años.

7.2 Determinación de inversión inicial y financiamiento (estructura de capital)

7.2.1 Inversión inicial

Para determinar la inversión inicial de la empresa, se tomó en cuenta los gastos de constitución que la empresa necesita para iniciar su producción y operaciones además de la maquinaria, equipos de oficina y otros rubros importantes que son necesarios para la producción y la administración de delicias de coco. El total de la inversión inicial para el desarrollo del proyecto será de \$44.000 de los cuales \$27.500 serán destinados a maquinaria, \$1.500 a inversión de activos intangibles y \$ 15.000 a capital de trabajo.

7.2.2 Capital de trabajo

El flujo de capital de trabajo (Ver Anexo 11) permite identificar el capital disponible con el que la empresa cuenta después de restar los egresos de los ingresos. De acuerdo a este análisis se puede concluir que la empresa se encuentra en condiciones de cubrir los gastos que se pueden generar por el funcionamiento. Los flujos anuales son positivos por lo tanto se podrá cubrir los egresos durante los 5 años proyectados en el flujo.

7.2.3 Estructura de capital.

La estructura de capital de la empresa se compone de dos partes en donde el 70% está compuesto por inversión propia de los socios y el 30% será deuda, la cual se encuentra amortizada en un periodo de 5 años, así como también se

considera el gasto de interés. El total de la inversión inicial será de \$44. 000. Para determinar el total de esta inversión, se tomó en cuenta las inversiones de propiedad planta y equipo, las inversiones de intangibles y el capital de trabajo. El endeudamiento que tendrá la empresa será de \$ 13.200 los cuales se amortizo por un periodo de 5 años, para los cuales la empresa deberá pagar una cuota mensual de \$290,30 a una tasa de interés de 11,50%

Tabla 13. Inversiones

Inversiones PPE	27.500,00
Inversiones Intangibles	1.500,00
Capital de Trabajo	15.000,00

Tabla 14. Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	70,00%	30.800,00
Deuda L/P	30,00%	13.200,00
Razón Deuda Capital	0,43	

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

7.3.1 Proyección de estado de resultados

En el estado de resultados presentado en el anexo 12 se pueden identificar los diferentes rubros como ingresos, ventas, gastos, costos de ventas y las obligaciones de ley que se deben descontar para obtener la utilidad neta. En la tabla presentada a continuación se puede observar que el margen operacional es de 4,03% el primer año, lo que significa que ese es el porcentaje que está invirtiendo la empresa en la operación para generar los ingresos y por ende que tan eficiente están siendo utilizados los recursos para la operación de la

misma. El estado de resultados permitirá identificar el nivel de eficiencia que está teniendo la empresa y pone en comparación los ingresos frente a los costos y gastos. Delicias de coco buscara un indicar de tendencia a través de la comparación año vs año para identificar el comportamiento de los distintos rubros y de esta forma elaborar estrategias que permitan mantener el buen funcionamiento de la empresa.

7.3.2 Proyección de situación financiera

En este balance se puede observar la clasificación de activos, pasivos y patrimonio así como las inversiones hechas a lo largo del proyecto y las fuentes de donde provienen, las mismas que la empresa manejará durante los primeros 5 años de funcionamiento. Dentro de los resultados del estado presentado en el anexo 13 se puede concluir que la empresa tendrá la suficiente capacidad para cubrir las deudas en el tiempo requerido pues se puede observar que el activo corriente supera en gran cantidad al pasivo corriente.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Este estado presenta las actividades de operación, inversión y financiamiento de la empresa. Es importante mencionar que el pago por parte de los distribuidores es a mes caído por lo que el flujo del primer mes es negativo pues la empresa no contara con ese ingreso hasta el segundo mes de operación, sin embargo a partir del segundo mes de operación los flujos comienzan a ser positivos y estos aumentan a medida que la empresa se va consolidando y ganando mercado. Es importante recalcar que la empresa debe considerar el riesgo de que el cliente se demore más en pagar, para lo cual debe tener el capital necesario para funcionar y que esto no se afecte las operaciones de la misma. A continuación en el anexo 14 se detallan los flujos proyectados para los primeros cinco años de la empresa

7.3.4 Estado de flujo de caja

El anexo 15, presenta un flujo de caja proyectado a 5 años, en el mismo se puede identificar los flujos que la empresa tendrá después de recortar las obligaciones. Este flujo muy importante pues al momento de que la empresa sea analizada por inversores algo que no dejen pasar por alto es el flujo de caja, además de que estos movilizan el precio de las acciones

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

7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista

Esta proyección, permite evaluar el financiamiento de los recursos del inversionista y del crédito nacional o extranjero. A continuación se presenta el flujo del inversionista en donde es importante considerar que la inversión inicial es negativa y la recuperación de la inversión será en un periodo de 5 años.

Tabla 15. Flujo del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(25.123,58)	(0,00)	(0,00)	0,00	(0,00)	137.341,81

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento WACC Y CAPM se tomó en cuenta los criterios detallados a continuación:

Tabla 16. Datos para el cálculo de las tasas de descuento WACC y CAPM

Precio S&P 500			
Hoy	2.259,53	Hace 5 Años	1.132,99
Tasa libre de riesgo			2,48%
Rendimiento del Mercado			14,80%
Beta			1,00
Beta Apalancada			0,95
Riesgo País			6,79%
Tasa de Impuestos			22,00%
Participación Trabajadores			15%
Escudo Fiscal			33,70%
Razón Deuda/Capital			0,43
Costo Deuda Actual			11,50%

A continuación se presenta las tasas de descuento obtenidas:

- **WACC:** La tasa obtenida se usara para descontar el flujo de caja esperado para atraer capital del sector y también permitirá ver el retorno que tendrán los inversionistas al invertir en la compañía.
- **CAPM:** La tasa obtenida permitirá tomar en cuenta la sensibilidad al riesgo así como también el retorno esperado del mercado y el retorno del activo libre de riesgo.

Tabla 17. Tasas de descuento WACC y CAPM

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	17,51%
CAPM	21,75%

7.4.3 Criterios de valoración

Para los criterios de evaluación se debe considerar la TIR, VAN e IR del proyecto

- **TIR (Tasa de rendimiento interno):** La tasa obtenida es positiva lo que significa que el proyecto es rentable para que el inversionista entre en el proyecto.
- **VAN:** La tasa obtenida es positiva lo que significa que el proyecto obtiene una riqueza por encima de la tasa presentada.
- **IR (Índice de rentabilidad):** el valor obtenido fue de 1,78 para el proyecto y 1,92 para el inversionista, lo que significa que por cada moneda invertida, la empresa obtiene \$ 1,78 adicional y el inversionista \$ 1,92 adicional.

Tabla 18. Evaluación del proyecto

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$33.714,29	VAN	\$26.910,96
IR	1,92	IR	2,12
TIR	35,26%	TIR	41,46%

7.5 Índices Financieros.

Los indicadores financieros se encuentran calculados a 5 años, a continuación se detalla los indicadores de acuerdo a los criterios de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad.

- **Liquidez:** miden la capacidad que tiene la empresa para cancelar su obligación a corto plazo. A continuación se presenta el indicador de liquidez corriente y la prueba ácida realizados para la empresa de manjar de coco.

Tabla 19. Indicadores de liquidez

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Liquidez corriente	2,84	3,78	5,15	6,85	59,97
Prueba Ácida	1,63	2,58	3,98	5,70	59,97

- **Solvencia:** permitirán a la empresa medir el grado y la forma en que participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. También permitirá identificar el riesgo en el que pueden incurrir los mismos. Los indicadores calculados para el proyecto fueron: endeudamiento del activo, endeudamiento patrimonial, apalancamiento.

Tabla 20. Indicadores de solvencia

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Endeudamiento del activo	0,39	0,31	0,23	0,16	0,02
Endeudamiento patrimonial	0,64	0,45	0,29	0,19	0,02
Apalancamiento	1,64	1,45	1,29	1,19	1,02

- **Gestión:** Estos indicadores medirán la eficiencia con la cual delicias de coco utilizara sus recursos. A continuación se detallan los indicadores como el periodo de cuentas por cobrar, el período de cuentas por pagar

Tabla 21. Indicadores de gestión

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Período de cuentas por cobrar	días	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08
Período de cuentas por pagar	días	17,85	17,61	17,60	17,59	

- **Rentabilidad:** Estos indicadores permitirá a la empresa medir la efectividad de la administración y controlar de una manera más eficiente los costos y gastos para convertir las ventas en utilidades

Tabla 22 Indicadores de rentabilidad

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Margen de utilidad	%	0,02	0,03	0,05	0,07	0,08
ROA	%	0,14	0,16	0,22	0,24	0,27
ROE	%	0,23	0,24	0,29	0,29	0,27

8. CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES

8.1 Conclusiones

A continuación se presentan las siguientes conclusiones para el plan de negocios para la exportación de manjar de coco a comunidades latinas en el estado de New Jersey:

Después de la investigación realizada, se puede concluir que existen distribuidores específicos que atienden al segmento al que se quiere llegar el cual es un mercado potencial y que se encuentra en crecimiento. El comportamiento de compra del mercado objetivo se basa en sus tradiciones y actitudes las cuales representan oportunidades para el negocio propuesto por delicias de coco. Los consumidores del mercado objetivo son atraídos hacia las marcas, productos y actividades que refuerzan sus raíces culturales y sus hábitos de consumo se basan en su identidad cultural.

A pesar de que existe competencia muy alta en el mercado y existen productos que son sustitutos directos e indirectos, no existe un producto que sea igual al que se va a ofrecer tanto en características de producto como en sabor. Por esta razón delicias de coco buscara conquistar el mercado con un sabor único diferenciador que haga que los consumidores prefieran nuestros productos antes que los de la competencia.

Actualmente el mercado en el que se quiere incursionar se encuentra ubicado en el estado de New Jersey, sin embargo luego de la investigación de mercado realizada, se pudo determinar que existe un mercado potencial mucho mayor distribuido en varios estados tales como: Carolina del Sur, Ohio, Illinois, Connecticut entre otros. Delicias de coco debe trabajar en estrategias a largo plazo que permitan ingresar a los nuevos mercados potencial y a su vez debe planificar estrategias que permitan expandir sus operaciones a nivel nacional que le permitan atender las necesidades los nuevos mercados potenciales.

Al momento delicias de coco inicia sus operaciones ofreciendo un formato de 100g, sin embargo a lo largo del tiempo la empresa debe invertir para diversificar su cartera de productos ofreciendo nuevas presentaciones del producto actual así como también invertir en investigación y desarrollo que le permitan crear nuevos productos que sean innovadores frente a la competencia y de esta forma lograr una mayor penetración de mercado a través del tiempo.

Debido a la característica del negocio, la empresa debe enfocarse en una estrategia de marketing internacional que le permita comunicar al consumidor final la marca y los beneficios del producto. En este caso las únicas actividades representativas son: el uso de redes sociales ya que gracias a esto se puede llegar a la mayor cantidad de personas y así mismo estrategias en punto de venta tales como degustaciones, ubicación estratégica de producto y habladores en punto de venta que permitan al consumidor final familiarizarse con el manjar de coco. Debido a que las actividades ATL son muy costosas, la empresa tendrá que esperar un tiempo hasta que tenga mayor liquidez que le permita invertir en ATL como: comunicación a través de la televisión, revistas, radio.

De acuerdo las encuestas realizadas, se pudo identificar que el 70% de los encuestados se encuentra interesado en el producto, adicionalmente las entrevistas realizadas a consumidores confirman el interés mencionado.

Con el análisis financiero se puede determinar la rentabilidad que el proyecto ofrece. Los cálculos realizados fueron proyectados para un periodo de 5 años y de acuerdo a la presentación de los indicadores financieros y la evaluación del proyecto, se llega a la conclusión de que el proyecto es rentable y de acuerdo a la información analizada se puede ejecutar el proyecto.

Los accionistas que quieran formar parte de la empresa tienen que ser personas adversas al riesgo pues la inversión con la que la empresa necesita iniciar es bastante alta y el periodo de recuperación de la misma son 5 años.

REFERENCIAS

- Administration, I. T. (05 de 09 de 2016). *International Trade Administration* .
Obtenido de ABOUT THE INTERNATIONAL TRADE
ADMINISTRATION: <http://www.trade.gov/about.asp>
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador, y. S. (28 de 12 de 2015). *ANDES*.
Obtenido de Ecuador uno de los países de América Latina en que más
creció el acceso al internet en los últimos tres años:
[http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-uno-paises-america-
latina-mas-crecio-acceso-internet-ultimos-tres-anos.html](http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-uno-paises-america-latina-mas-crecio-acceso-internet-ultimos-tres-anos.html)
- ANDES. (28 de 12 de 2015). *ANDES* . Obtenido de Ecuador uno de los países
de América Latina en que más creció el acceso al internet en los
últimos tres años: [http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-uno-
paises-america-latina-mas-crecio-acceso-internet-ultimos-tres-
anos.html](http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-uno-paises-america-latina-mas-crecio-acceso-internet-ultimos-tres-anos.html)
- Andrade.S. (29 de 12 de s/f). Obtenido de Conceptos e instrumentos para la
planeación estratégica:
[https://www.google.com.ec/search?q=curva+de+aprendizaje+de+una+
empresa&oq=curva+de+aprendizaje+de+una+empresa+&aqs=chrome.
.69i57.8214j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-
8#q=curva+de+experiencia+porter](https://www.google.com.ec/search?q=curva+de+aprendizaje+de+una+empresa&oq=curva+de+aprendizaje+de+una+empresa+&aqs=chrome..69i57.8214j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=curva+de+experiencia+porter)
- Banco, M. (02 de 10 de 2016). *Banco Mundial* . Obtenido de Ecuador:
panorama general:
<http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- BBC Mundo. (18 de 10 de 2016). *BBC Mundo*. Obtenido de Las verdaderas
cifras de los hispanos en EE.UU. y cuánto poder tienen:
[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160304_internacional_elec-
ciones_eeuu_2016_cifras_latinos_lf](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160304_internacional_elecciones_eeuu_2016_cifras_latinos_lf)
- Best.R. (2007). *Los canales de marketing y la elección de la estrategia de
distribución*. Madrid: Pearson Education.
- Ecured. (27 de 12 de 2016). *Ecured*. Obtenido de New Jersey:
https://www.ecured.cu/New_Jersey

- Elagro. (17 de 09 de 2016). *Revista El Agro*. Obtenido de Economía y desarrollo Agropecuario para el 2016: <http://www.revistaelagro.com/2016/02/01/economia-y-desarrollo-agropecuaria-para-el-2016/>
- Fernández. D, P. J. (27 de 12 de 2012). *Universidad Politecnica Saieciana* . Obtenido de Universidad Politecnica Saieciana : [file:///C:/Users/Fabricio/Downloads/UPS-CT002333%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Fabricio/Downloads/UPS-CT002333%20(1).pdf)
- Hernandez. L. (18 de 10 de 2016). *El Financiero*. Obtenido de FMI recorta estimado de crecimiento de Estados Unidos para 2016: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/fmi-recorta-estimado-de-crecimiento-de-estados-unidos-para-2016.html>
- Hill. C. (2011). *Negocios Internacionales. Competencia en el mercado global*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Internacional, F. M. (16 de 01 de 2017). *www.imf.org*. Obtenido de El cambiante panorama de la economía mundial : <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2017/update/01/pdf/0117s.pdf>
- Kotler, P. y. (2006). *La comunicación del valor*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler.P y Armstrong.G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lambin, G. S. (2009). *Dirección de Marketing. Gestión Estratégica y Operativa del Mercado* . México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Martínez. D, M. A. (27 de 12 de 2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Obtenido de Google books : https://books.google.com.ec/books?id=qGUOpeifd_UC&pg=PA34&dq=análisis+pest&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwidyoLwutnQAhUEOyYKHAMZA9YQ6AEIGDAA#v=onepage&q=análisis%20pest&f=false
- Ministerio, d. ., (17 de 09 de 2016). *Ministerio de telecomunicaciones*. Obtenido de Ecuador con pie firme en el desarrollo tecnológico: <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-con-pie-firme-en-el-desarrollo-tecnologico/>

- Muñoz.D. (17 de 09 de 2016). *MBC Times*. Obtenido de Estados Unidos líder mundial en Ciencia, Tecnología e Industria: <http://www.mbctimes.com/espanol/tados-unidos-lider-mundial-en-ciencia-tecnologia-e-industria>
- Nielsen. (12 de 10 de 2015). *Nielsen* . Obtenido de CONSUMIDORES MULTICULTURALES TRANSFORMAN ESTADOS UNIDOS: <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2015/consumidores-multiculturales-transforman-estados-unidos.html>
- Office of the United States, T. (08 de 10 de 2013). *Comercio Exterior*. Obtenido de U.S. Generalized System of Preferences GUIDEBOOK: http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/USTR_GSP-Guidebook_06_26_2013_e.pdf
- Ospina.P. (17 de 09 de 2015). *cepecuador*. Obtenido de PROTESTA SOCIAL, CRISIS ECONÓMICA: http://www.cepecuador.org/images/PDFs/coyuntura_julio_2015.pdf
- Portal, S. o. (05 de 09 de 2016). *State of New Jersey Business Portal* . Obtenido de Licencias y Permisos : <http://www.nj.gov/njbusiness/licenses/>
- PROECUADOR. (15 de 10 de 2014). *PROECUADOR* . Obtenido de Guía del Exportador : <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-del-exportador/>
- Santander Trade, P. (17 de 10 de 2016). *Santander Trade, Portal*. Obtenido de ESTADOS UNIDOS: LLEGAR AL CONSUMIDOR: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- Secretaria Nacional de Planificacion y Desarroll. (28 de 12 de 2012). *Planificacion.gob.ec*. Obtenido de Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- SRI. (02 de 07 de 2017). *SRI*. Obtenido de CIIU-SRI: www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/f6fce8f9-0a4f.../CIIU.xls

The World Latino Cuisine. (29 de 12 de 2016). *Latinofoodshow*. Obtenido de
The World Latino Cuisine: <http://www.latinofoodshow.com/es/inicio/>

Trade Map. (28 de 12 de 2016). *Trade Map*,. Obtenido de Trade Map, :
http://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.

United States Census. (12 de 10 de 2016). *United States Census Bureau*.
Obtenido de QuickFacts New Jersey:
<http://www.census.gov/quickfacts/table/RHI125215/34,00>

ANEXO

ANEXO N° 1

Matriz EFE

	Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades	La política comercial de Estados Unidos, busca incentivar el comercio para aumentar la competitividad de las industrias	0,3	2	0,6
	La renovación del SGP tiene efectos positivos para el país debido a que garantiza la competitividad arancelaria para los productores.	0,1	3	0,3
	Las exportaciones desde Ecuador a Estados Unidos para la partida arancelaria 1901902000 son escasas y el mercado no está saturado, por lo que existe una oportunidad para la empresa.	0,09	3	0,27
	El comportamiento de compra de los latinos en Estados Unidos se basa en sus tradiciones y actitudes las cuales representan oportunidades del mercado multicultural	0,09	4	0,36
	El internet sea considerado como un servicio público, lo que significa que las personas tendrían acceso a todas las páginas de internet y se eliminarían los llamados "canales rápidos" de pago, permitiéndoles tener acceso a todo tipo de contenido incluyendo publicidad en línea o en redes sociales.	0,07	1	0,07
Amenazas	Imposición del 20% de impuestos sobre las mercancías importadas, encarecerá el producto.	0,2	1	0,2
	Los indicadores económicos varían con el tiempo y pueden en muchos casos ser drásticos pasando de un crecimiento acelerado de la economía ha un estancamiento de la misma	0,09	2	0,18
	La inflación es un factor incidente en el precio del producto, lo que significa que tasas de inflación altas hacen que los productos encarezcan.	0,04	2	0,08
	El consumidor se ha vuelto mucho más sensible a los precios debido a la crisis mundial y esto ha provocado que el consumidor deje de comprar sus marcas habituales y prefiera comprar unas más baratas.	0,01	2	0,02
	Los consumidores prefieren marcas cuyo compromiso ecológico es notable, en muchos casos los productos orgánicos predominan sobre los productos procesados, todo depende del gusto del consumidor	0,01	3	0,03
Total	<p>Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.</p> <p>(2) El total ponderado de 2.11 está por debajo de la media de 2.50 por lo que la empresa aun tiene muchas oportunidades.</p>	1		2,11

Anexo Nº 2

Entrevista Xavier Aguirre

1. ¿Qué requisitos necesita Ecuador para poder exportar a Estados Unidos?
2. Dado el caso que la producción es local pero el producto se va a exportar. ¿Es necesario tener registro sanitario?
3. Respecto a rutas de exportación, tú como exportador ¿qué recomiendas?
4. En donde puedo encontrar información sobre rutas de exportación
5. ¿Cuál es el sistema más adecuado para realizar la exportación, vía marítima o aérea?
6. ¿Dónde puedo obtener asesoramiento en temas de exportación?
7. ¿Cuál es el INCOTERM que tu como experto recomendarías usar?
8. Cuál es el tiempo de transito que toma el exportar un producto desde Ecuador a Estados Unidos.

Anexo Nº 3

Entrevista Daniel Machado

1. ¿Qué procedimientos debo seguir para creación de proveedores?
2. ¿Qué estrategias recomendarías tú como experto para una producción segura?
3. A nivel nacional, para temas de materia prima, empaques y envases para el producto. ¿Con cuántos proveedores cuenta el mercado?
4. ¿Cómo determinas que el producto que tu proveedor te está ofreciendo es de calidad?
5. ¿Qué herramientas existen en el Ecuador que te puedan ayudar a encontrar información sobre proveedores certificados?

Anexo Nº 4

Entrevista María José Flores

1. ¿Cómo está estructurado el mercado latino en los Estados Unidos?
2. ¿Cuál es la frecuencia de compra?
3. ¿Cuál es el poder adquisitivo del mercado objetivo?
4. ¿Cuál es la característica más relevante del cliente potencial?
5. ¿Qué es lo que prefieren los distribuidores al momento de perchar un producto nuevo en sus locales?
6. ¿Cómo influyen las estaciones en el comportamiento de compra del consumidor?

Anexo N° 5

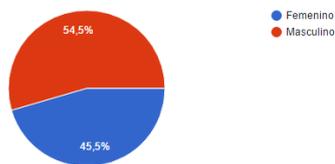
Entrevista Ana Rueda y Paola Palacios

1. ¿En qué periodo del mes realiza usted sus compras?
2. Mencione cuales son los supermercados o tiendas en donde realiza sus compras
3. ¿Cuál es el tipo de postre que suele comprar cuando visita el supermercado y por qué?
4. ¿Qué tan interesada se encuentra usted en consumir un manjar a base de coco?
5. ¿Cuál es el atributo más importante al momento de elegir un producto?
6. ¿Qué tipo de envase preferiría usted para el producto?
7. ¿Cuál sería el contenido adecuado al momento de elegir un producto: 50g, 100g, 250g, 500g u 800g?
8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el contenido elegido?
9. De todos los productos étnicos que ofrecen las tiendas y supermercados, del segmento de postres. ¿Cuál es su favorito y por qué?
10. ¿Cómo le gustaría a usted enterarse del producto, que medio de publicidad le gustaría que la empresa use?

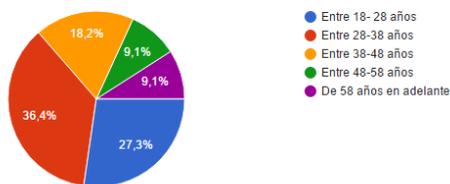
Anexo N° 6

Encuestas a consumidores

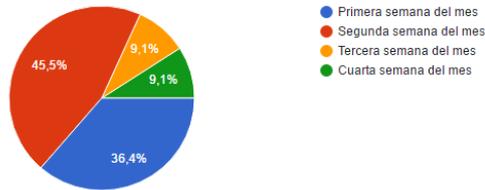
1. ¿Cuál es su género? (11 respuestas)



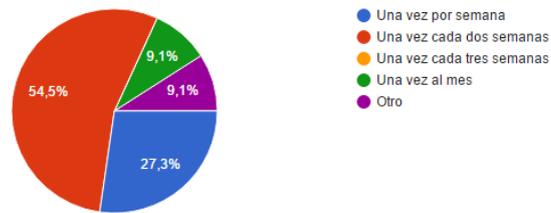
2. ¿Cuál es su rango de edad? (11 respuestas)



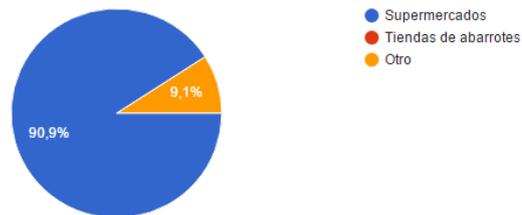
3. ¿En que semana del mes realiza sus compras? (11 respuestas)



4. ¿Con qué frecuencia realiza sus compras? (11 respuestas)

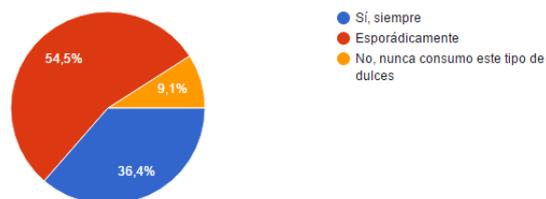


5. Usualmente donde compra sus productos dulces? (11 respuestas)



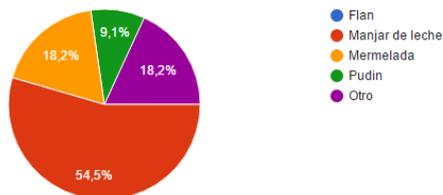
6. ¿Le gusta consumir postres como jaleas, manjares, mermeladas, flan o pudín?

(11 respuestas)



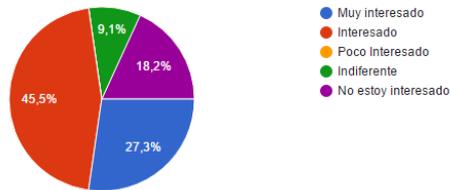
7. De los postres mencionados a continuación, seleccione dos que consume con mayor frecuencia.

(11 respuestas)



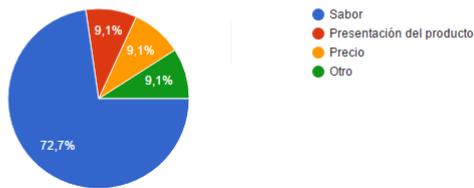
8. En general, ¿Qué tan interesado estaría en probar un manjar a base de coco?

(11 respuestas)



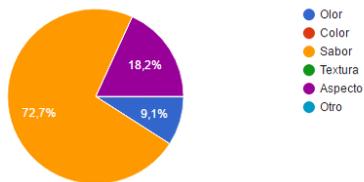
9. Al momento de elegir el manjar de coco, seleccione la opción que para usted sería más relevante

(11 respuestas)



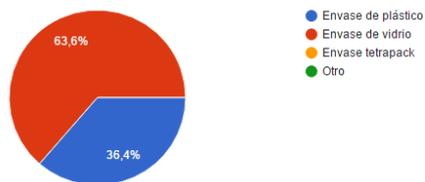
10. Respecto a las características del producto, seleccione las dos que para usted son las más relevantes.

(11 respuestas)



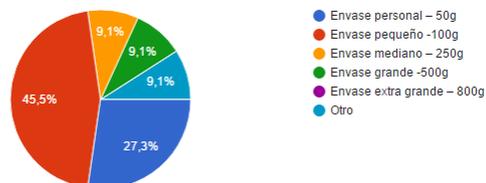
11. ¿Respecto al envase, en qué tipo de envase de gustaría que el producto esté disponible?

(11 respuestas)

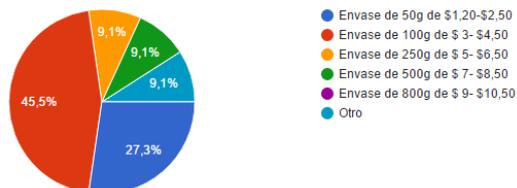


12. Respecto al contenido del producto, ¿cuál sería la cantidad ideal que usted considera que el producto debería tener?

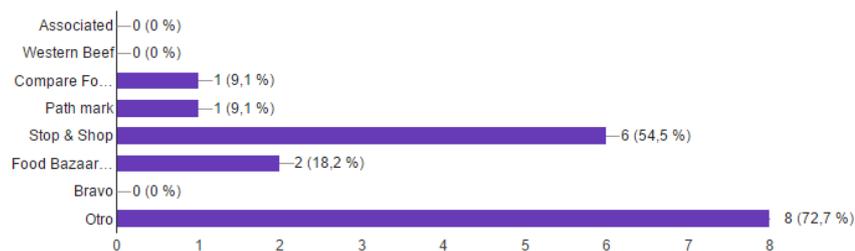
(11 respuestas)



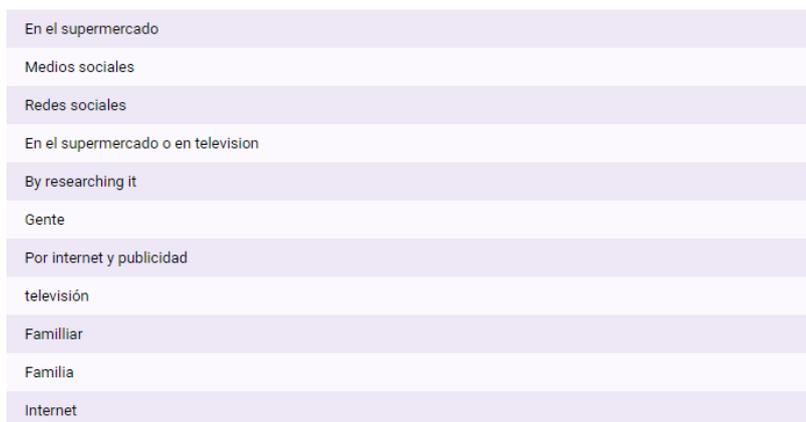
13. En base a la pregunta anterior ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el formato elegido para el manjar de coco?
(11 respuestas)



14. A continuación, elija dos de los supermercados en los que le gustaría adquirir el producto
(11 respuestas)

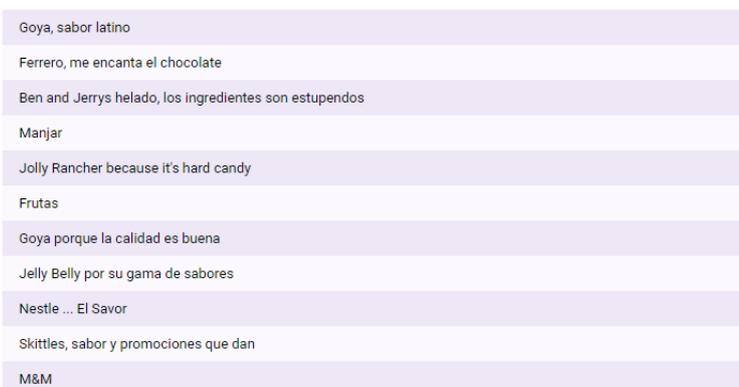


15. ¿Cómo se entera usted de una marca ? (11 respuestas)



15. ¿Cuál es la marca de dulces que usted más prefiere ? Describa ¿por qué?

(11 respuestas)



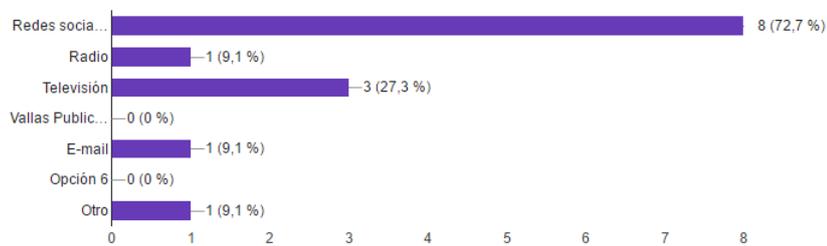
16. ¿Cómo llega a conocer su marca favorita? Detalle el medio publicitario

(11 respuestas)

Supermercado
Television
Por comunicación personal
En el supermercado
They always had them at the corner store and they were cheap price
No tengo marca favorita
Porque es conocida y hay publicidad en los supermercados.
comprandola en Bj's y Costco
si
Internet, por medio de Youtube
Por medio de internet y amigos

17. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información de este producto?

(11 respuestas)



18. Agregue un comentario o sugerencia de lo que le gustaría que el producto tenga.

(7 respuestas)

Q siempre este en stock
El helado de la misma marca pero con menos azúcar
Contenido del producto
Gum
Que sea orgánico y no transgenico
buen sabor y buen precio
Que sea natural

Anexo N° 7

Exportaciones desde Ecuador a Estados Unidos para la partida arancelaria 1901902000

Comercio bilateral entre Ecuador y Estados Unidos de América

Producto: 1901902000 MALT EXTRACT, SOLID OR CONDENSED

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de [Banco Central del Ecuador](#) desde enero de 2005.

Cálculos del CCI basados en estadísticas de [Asociación Latinoamericana de Integración \(ALADI\)](#) hasta enero de 2005.

El comercio bilateral fue reportado por Ecuador

Las exportaciones para Ecuador fueron reportadas por Ecuador

Unidad: Dólar Americano miles

Código del producto	Descripción del producto	Ecuador exporta hacia Estados Unidos de América			Ecuador exporta hacia el mundo		
		Valor en 2013	Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2013	Valor en 2014	Valor en 2015
1901902000	Extracto de malta: preparaciones alimenticias de harina, grañones, sémola, almidón, fécula o extracto de malta, que no contengan cacao o con un contenido de cacao inferior al 40 % en peso, calculado sobre una base totalmente desgrasada, no expresadas ni comprendidas en otra parte; preparaciones alimenticias de productos de las partidas 0401 a 0404 que no contengan cacao o con un contenido de cacao inferior al 5 % en peso, calculado sobre una base totalmente desgrasada, no expresadas ni comprendidas en otra parte: Los demás: Manjar Blanco o dulce de Leche	0	1	0	0	1	1

Tomado de: Trade Map

Anexo N° 8

Lista de mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos.

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América

Producto: 1901902000 MALT EXTRACT, SOLID OR CONDENSED

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de [US Census Bureau](#).

Unidad : miles Dólar Americano

Exportadores	Valor importada en 2011	Valor importada en 2012	Valor importada en 2013	Valor importada en 2014	Valor importada en 2015
Mundo	3.417	3.582	3.194	3.207	2.664
Reino Unido	2.797	2.251	2.185	2.084	1.874
Brasil	406	546	531	526	428
Alemania	0	38	37	130	86
Perú	0	0	0	0	60
Francia	3	0	0	33	52
México	0	247	196	176	47
Argentina	42	78	126	85	44

Tomado de: Trade Map

Anexo Nº 9

Proyección de costos

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario inicial de materiales directos	\$ -	\$ 206.356,80	\$ 210.268,27	\$ 213.968,60	\$ 218.098,19	\$ 222.678,28
(+) Compra de materiales directos	\$ 17.196,40	\$ 206.631,94	\$ 210.577,80	\$ 214.312,53	\$ 218.476,51	\$ 204.174,96
(=) Costo de materiales directos disponibles para el uso	\$ 17.196,40	\$ 412.988,74	\$ 420.846,07	\$ 428.281,12	\$ 436.574,71	\$ 426.853,24
(-) Inventario final de materiales directos	\$ 17.196,40	\$ 206.631,94	\$ 210.577,80	\$ 214.312,53	\$ 218.476,51	\$ 204.174,96
(=) Materiales directos usados	\$ -	\$ 206.356,80	\$ 210.268,27	\$ 213.968,60	\$ 218.098,19	\$ 222.678,28
Mano de obra directa	\$ -	\$ 28.785,44	\$ 31.775,11	\$ 32.815,86	\$ 33.875,42	\$ 35.039,60
Inventario inicial de suministros de fabricación	\$ -	\$ 20.700,00	\$ 21.092,59	\$ 21.463,97	\$ 21.878,29	\$ 22.337,53
(+) Compra de materiales indirectos	\$ 1.725,00	\$ 20.727,60	\$ 21.123,64	\$ 21.498,47	\$ 21.916,24	\$ 20.481,43
(=) Costo de materiales indirectos disponibles para el uso	\$ 1.725,00	\$ 41.427,60	\$ 42.216,24	\$ 42.962,43	\$ 43.794,52	\$ 42.818,96
(-) Inventario final de materiales indirectos	\$ 1.725,00	\$ 20.727,60	\$ 21.123,64	\$ 21.498,47	\$ 21.916,24	\$ 20.481,43
(=) Materiales indirectos usados	\$ -	\$ 20.700,00	\$ 21.092,59	\$ 21.463,97	\$ 21.878,29	\$ 22.337,53
(+) Mano de obra indirecta	\$ -	\$ 12.643,30	\$ 13.951,86	\$ 14.407,39	\$ 14.871,15	\$ 15.380,70
(+) Seguros de maquinaria	\$ -	\$ 3.120,00	\$ 3.120,00	\$ 3.120,00	\$ 3.120,00	\$ 3.120,00
(+) Mantenimiento y reparaciones	\$ -	\$ 2.400,00	\$ 2.488,08	\$ 2.579,39	\$ 2.674,06	\$ 2.772,19
(+) Depreciaciones y amortizaciones	\$ -	\$ 1.170,00	\$ 1.170,00	\$ 1.170,00	\$ 1.170,00	\$ 1.170,00
(=) Costos indirectos de manufactura	\$ -	\$ 40.033,30	\$ 41.822,54	\$ 42.740,75	\$ 43.713,49	\$ 44.780,43
Costos de manufactura incurridos durante el período	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Inventario inicial de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Total costos de manufactura a considerar	\$ -	\$ 275.175,54	\$ 283.865,92	\$ 289.525,21	\$ 295.687,11	\$ 302.498,31
(-) Inventario final de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Costo de productos manufacturados	\$ -	\$ 275.175,54	\$ 283.865,92	\$ 289.525,21	\$ 295.687,11	\$ 302.498,31
Inventario inicial de productos terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Costo de productos manufacturados	\$ -	\$ 275.175,54	\$ 283.865,92	\$ 289.525,21	\$ 295.687,11	\$ 302.498,31
(=) Costo de los productos disponibles para la venta	\$ -	\$ 275.175,54	\$ 283.865,92	\$ 289.525,21	\$ 295.687,11	\$ 302.498,31
(-) Inventario final de productos terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Costo de los productos vendidos	\$ -	\$ 275.175,54	\$ 283.865,92	\$ 289.525,21	\$ 295.687,11	\$ 302.498,31

TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ -	\$ 275.175,54	\$ 283.865,92	\$ 289.525,21	\$ 295.687,11	\$ 302.498,31
UNIDADES PRODUCIDAS	\$ -	\$ 6.000,00	\$ 6.096,00	\$ 6.204,00	\$ 6.324,00	\$ 6.456,00
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	\$ -	\$ 550,35	\$ 558,79	\$ 560,01	\$ 561,08	\$ 562,26

Anexo Nº 10
Proyección de Gastos

	1	2	3	4	5
Gastos sueldos	40.098,60	44.255,21	44.793,05	47.175,31	48.793,88
Gastos generales	46.626,00	48.617,97	50.704,52	52.907,95	55.279,35
Gastos de depreciación	2.993,33	2.993,33	2.993,33	2.160,00	2.160,00
Gastos de amortización	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Gastos de intereses	1.411,01	1.159,69	877,89	561,92	207,63

Anexo Nº 11
Capital de trabajo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 380.520,00	\$ 400.100,95	\$ 420.830,20	\$ 443.126,06	\$ 467.982,32
Gastos sueldos	\$ 40.098,60	\$ 44.255,21	\$ 44.793,05	\$ 47.175,31	\$ 48.793,88
Gastos generales	\$ 46.626,00	\$ 48.617,97	\$ 50.704,52	\$ 52.907,95	\$ 55.279,35
Gastos de depreciación	\$ 2.993,33	\$ 2.993,33	\$ 2.993,33	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00
Gastos de amortización	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Gastos de intereses	\$ 1.411,01	\$ 1.159,69	\$ 877,89	\$ 561,92	\$ 207,63
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 289.091,05	\$ 302.774,75	\$ 321.161,40	\$ 340.020,88	\$ 361.241,45

Anexo Nº 12
Estado de Resultados Anual

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 380.520,00	\$ 400.100,95	\$ 420.830,20	\$ 443.126,06	\$ 467.982,32
Costo de los productos vendidos	\$ 275.175,54	\$ 283.865,92	\$ 289.525,21	\$ 295.687,11	\$ 302.498,31
UTILIDAD BRUTA	\$ 105.344,46	\$ 116.235,03	\$ 131.304,99	\$ 147.438,95	\$ 165.484,01
Gastos sueldos	\$ 40.098,60	\$ 44.255,21	\$ 44.793,05	\$ 47.175,31	\$ 48.793,88
Gastos generales	\$ 46.626,00	\$ 48.617,97	\$ 50.704,52	\$ 52.907,95	\$ 55.279,35
Gastos de depreciación	\$ 2.993,33	\$ 2.993,33	\$ 2.993,33	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00
Gastos de amortización	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 15.326,53	\$ 20.068,53	\$ 32.514,08	\$ 44.895,69	\$ 58.950,78
Gastos de intereses	\$ 1.411,01	\$ 1.159,69	\$ 877,89	\$ 561,92	\$ 207,63
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 13.915,52	\$ 18.908,84	\$ 31.636,20	\$ 44.333,77	\$ 58.743,14
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 2.087,33	\$ 2.836,33	\$ 4.745,43	\$ 6.650,07	\$ 8.811,47
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 11.828,19	\$ 16.072,51	\$ 26.890,77	\$ 37.683,71	\$ 49.931,67
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 2.602,20	\$ 3.535,95	\$ 5.915,97	\$ 8.290,42	\$ 10.984,97
UTILIDAD NETA	\$ 9.225,99	\$ 12.536,56	\$ 20.974,80	\$ 29.393,29	\$ 38.946,70
UTILIDAD ACUMULADA		21.762,55	42.737,35	72.130,64	111.077,34

Anexo N° 13

Estado de Situación Financiera

	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	\$ 57.244,98	\$ 65.594,17	\$ 76.204,65	\$ 95.196,03	\$ 122.316,14	\$ 144.141,68
Corrientes	\$ 28.244,98	\$ 41.057,50	\$ 56.131,32	\$ 79.586,03	\$ 110.336,14	\$ 135.791,68
Efectivo	\$ 9.323,58	\$ 13.766,36	\$ 28.145,64	\$ 50.845,38	\$ 80.773,13	\$ 126.135,87
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 6.342,00	\$ 6.668,35	\$ 7.013,84	\$ 7.385,43	\$ 7.799,71
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 17.196,40	\$ 17.471,54	\$ 17.781,08	\$ 18.125,01	\$ 18.503,33	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 1.725,00	\$ 3.477,60	\$ 3.536,25	\$ 3.601,80	\$ 3.674,25	\$ 1.856,10
No Corrientes	\$ 29.000,00	\$ 24.536,67	\$ 20.073,33	\$ 15.610,00	\$ 11.980,00	\$ 8.350,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 27.500,00	\$ 27.500,00	\$ 27.500,00	\$ 27.500,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 4.163,33	\$ 8.326,67	\$ 12.490,00	\$ 13.320,00	\$ 16.650,00
Intangibles	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 900,00	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00
PASIVOS	\$ 26.444,98	\$ 25.568,18	\$ 23.642,10	\$ 21.658,68	\$ 19.385,50	\$ 2.264,34
Corrientes	\$ 13.244,98	\$ 14.440,80	\$ 14.838,66	\$ 15.460,98	\$ 16.109,51	\$ 2.264,34
Cuentas por pagar proveedores	\$ 13.244,98	\$ 13.456,90	\$ 13.695,31	\$ 13.960,21	\$ 14.251,60	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 590,00	\$ 590,00	\$ 590,00	\$ 590,00	\$ 590,00
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 393,90	\$ 553,35	\$ 910,77	\$ 1.267,91	\$ 1.674,34
No Corrientes	\$ 13.200,00	\$ 11.127,38	\$ 8.803,44	\$ 6.197,70	\$ 3.275,99	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 13.200,00	\$ 11.127,38	\$ 8.803,44	\$ 6.197,70	\$ 3.275,99	\$ -
PATRIMONIO	\$ 30.800,00	\$ 40.025,99	\$ 52.562,55	\$ 73.537,35	\$ 102.930,64	\$ 141.877,34
Capital	\$ 30.800,00	\$ 30.800,00	\$ 30.800,00	\$ 30.800,00	\$ 30.800,00	\$ 30.800,00
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 9.225,99	\$ 21.762,55	\$ 42.737,35	\$ 72.130,64	\$ 111.077,34

Anexo N° 14

Estado de Flujo de Efectivo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	\$ 6.515,39	\$ 16.703,22	\$ 25.305,48	\$ 32.849,45	\$ 48.638,74
Utilidad Neta	\$ 9.225,99	\$ 12.536,56	\$ 20.974,80	\$ 29.393,29	\$ 38.946,70
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 4.163,33	\$ 4.163,33	\$ 4.163,33	\$ 3.330,00	\$ 3.330,00
+ Amortización	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
- ? CxC	\$ (6.342,00)	\$ (326,35)	\$ (345,49)	\$ (371,60)	\$ (414,27)
- ? Inventario PT	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- ? Inventario MP	\$ (275,14)	\$ (309,54)	\$ (343,93)	\$ (378,32)	\$ 18.503,33
- ? Inventario SF	\$ (1.752,60)	\$ (58,65)	\$ (65,55)	\$ (72,45)	\$ 1.818,15
+ ? CxP PROVEEDORES	\$ 211,92	\$ 238,41	\$ 264,90	\$ 291,39	\$ (14.251,60)
+ ? Sueldos por pagar	\$ 590,00	\$ -	\$ -	\$ (0,00)	\$ -
+ ? Impuestos	\$ 393,90	\$ 159,45	\$ 357,42	\$ 357,14	\$ 406,43
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ (2.072,62)	\$ (2.323,94)	\$ (2.605,74)	\$ (2.921,71)	\$ (3.275,99)
+ ? Deuda Largo Plazo	\$ (2.072,62)	\$ (2.323,94)	\$ (2.605,74)	\$ (2.921,71)	\$ (3.275,99)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ ? Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 4.442,78	\$ 14.379,28	\$ 22.699,74	\$ 29.927,74	\$ 45.362,75
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 9.323,58	\$ 13.766,36	\$ 28.145,64	\$ 50.845,38	\$ 80.773,13
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 13.766,36	\$ 28.145,64	\$ 50.845,38	\$ 80.773,13	\$ 126.135,87

Anexo N° 15

Flujo de caja del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO		Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ -	\$ 15.326,53	\$ 20.068,53	\$ 32.514,08	\$ 44.895,69	\$ 58.950,78
(+)	Gastos de depreciación	\$ -	\$ 4.163,33	\$ 4.163,33	\$ 4.163,33	\$ 3.330,00	\$ 3.330,00
(+)	Gastos de amortización	\$ -	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
(-)	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 2.087,33	\$ 2.836,33	\$ 4.745,43	\$ 6.650,07	\$ 8.811,47
(-)	22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 2.602,20	\$ 3.535,95	\$ 5.915,97	\$ 8.290,42	\$ 10.984,97
(=)	I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$ -	\$ 14.624,82	\$ 17.768,77	\$ 26.020,17	\$ 33.395,84	\$ 42.714,37

	INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (9.323,58)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)	VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ (11.616,71)	\$ (14.675,95)	\$ (22.832,39)	\$ (30.101,58)	\$ (39.300,71)
(+)	RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 127.850,92
(=)	II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ (9.323,58)	\$ (11.616,71)	\$ (14.675,95)	\$ (22.832,39)	\$ (30.101,58)	\$ 88.550,21

	INVERSIONES	\$ (29.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	RECUPERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)	Recuperación maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.580,95
(+)	Recuperación vehículos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.716,34
(+)	Recuperación equipo de computación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 193,60
	III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ (29.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.490,89

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO		\$ (38.323,58)	\$ 3.008,12	\$ 3.092,81	\$ 3.187,78	\$ 3.294,26	\$ 140.755,47
----------------------------	--	----------------	-------------	-------------	-------------	-------------	---------------

	FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (38.323,58)	\$ 3.008,12	\$ 3.092,81	\$ 3.187,78	\$ 3.294,26	\$ 140.755,47
(+)	Préstamo	\$ 13.200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-)	Gastos de interés	\$ -	\$ (1.411,01)	\$ (1.159,69)	\$ (877,89)	\$ (561,92)	\$ (207,63)
(-)	Amortización del capital	\$ -	\$ (2.072,62)	\$ (2.323,94)	\$ (2.605,74)	\$ (2.921,71)	\$ (3.275,99)
(+)	Escudo Fiscal	\$ -	\$ 475,51	\$ 390,82	\$ 295,85	\$ 189,37	\$ 69,97
	IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (25.123,58)	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ (0,00)	\$ 137.341,81

