



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE CHIGÜILES A NEW  
JERSEY

AUTOR

Karla Gabriela Taco Godoy

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE CHIGÜILES A NEW JERSEY

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

Profesor Guía  
Ing. Juan Unapanta Ruíz, MBA

Autora  
Karla Gabriela Taco Godoy

Año  
2017

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro 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.

---

Ing. Juan Unapanta Ruíz, MBA  
C.C.1710865013

## DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

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

---

Ana María Aldás  
C.C.1713635702

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Karla Gabriela Taco Godoy  
C.C.1850163906

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a Dios, por ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad, por guiar mis pasos día a día y por brindarme la oportunidad de culminar esta etapa de mi vida.

A la Universidad de las Américas por permitirme ser parte de esta prestigiosa institución durante mi formación académica profesional.

A mis profesores, que con su sabiduría, enriquecieron mis conocimientos, me llenaron de aprendizajes y enseñanzas a lo largo de la instancia universitaria.

A mi tutor de tesis, Ing. Juan Unapanta Ruíz, MBA, quien con paciencia y responsabilidad, supo orientarme durante cada sesión en la elaboración del presente plan de negocio.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación está dedicado a mi querida familia, especialmente a mis padres: Carlos y Karla, hermanos: Carlos Andrés, Franshesco Nicolás y Juan José; y a mis abuelitos maternos: Julio y Zoila; quienes con su amor y apoyo incondicional, han sido el pilar fundamental de mi vida, mi motivación para seguir adelante y lograr alcanzar esta meta.

## RESUMEN

En el Ecuador, los platos típicos son elaborados generalmente en fechas específicas y destinados para consumo familiar. En Guaranda, la tradición de los habitantes es elaborar chigüiles, fritada, y chicha de jora durante la celebración del Carnaval. El chigüil es un plato típico muy apetecido por turistas tanto nacionales como extranjeros; pero, no se comercializa en la ciudad.

La elaboración del presente plan de negocio se basa en la exportación de chigüiles, producto típico guarandeano-ecuatoriano a la ciudad de Nueva Jersey, con el fin de satisfacer la demanda de los ecuatorianos residentes en esa ciudad y darlo a conocer en el mercado internacional; mediante: el análisis del entorno externo de Ecuador y Estados Unidos, el análisis de la industria de los países en mención, el comportamiento del mercado objetivo a través de entrevistas y encuestas, la determinación de las oportunidades de negocio, el planteamiento de la mezcla de marketing; todo reflejado en la evaluación financiera del proyecto.

Los resultados obtenidos durante el desarrollo del trabajo fueron los siguientes: Estados Unidos es un país atractivo para los negocios, gracias a la estabilidad política y económica que presenta; los productos ecuatorianos son apetecidos y demandados en el mercado estadounidense debido a la originalidad y al sabor de los mismos; los chigüiles son aceptados por los ciudadanos ecuatorianos residentes en Nueva Jersey, lo cual es oportuno para la comercialización de este producto tradicional; se refleja la viabilidad del proyecto en la evaluación financiera al mostrar un Valor Actual Neto de \$23 675 y una Tasa Interna de Retorno del 36.3%.



## **ABSTRACT**

In Ecuador, typical dishes are usually made on specific dates and intended for family consumption. In Guaranda, the tradition of the inhabitants is to make chigüiles, fritada, and chicha de jora during the Carnival celebration.

The elaboration of the present business plan is based on the export of chigüiles (typical Guarandeño-Ecuadorian product) to the city of New Jersey. In order to meet demand of the Ecuadorian residents in that city and to make the product known in the international market, through the analysis of the external environment of Ecuador and the United States, the analysis of the industry of both countries, the behavior of the target market through interviews and surveys, the determination of business opportunities, the marketing mix approach. All reflected in the financial evaluation of the project.

The results obtained during the development of this project were the following; the United States is an attractive country for business because it presents political and economic stability, Ecuadorian products are appealing and demanded in the American market due to the originality and the flavor, the chigüiles are accepted by the Ecuadorian citizens resident in New Jersey, which is a great opportunity for the commercialization of this traditional product. The viability of the project is reflected in the financial evaluation by showing a Net Present Value of \$23 675 and an Internal Rate of return of 36.3%.

# ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.2 Objetivo General del trabajo .....	1
1.3 Objetivos Específicos del trabajo .....	2
2 ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico) 2	
2.1.2 Análisis de la industria (Porter) .....	9
2.1.3 Matriz EFE .....	14
Conclusiones .....	16
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	18
Definición del problema de investigación.....	18
Objetivos.....	18
Planteamiento de hipótesis.....	18
Público objetivo de investigación .....	18
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa .....	19
3.1.1 Plan de investigación Cualitativa .....	19
3.1.2 Plan de investigación Cuantitativa .....	23
Conclusiones .....	25
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	27
5 PLAN DE MARKETING.....	30
5.1 Estrategia general de marketing .....	30
5.1.1 Mercado Objetivo.....	31
5.1.2 Propuesta de valor.....	32
5.1.3 Posicionamiento.....	33
5.2 Mezcla de Marketing.....	33
5.2.1 Producto .....	33
5.2.2 Precio.....	37
5.2.3 Plaza.....	40

5.2.4 Promoción.....	42
<b>6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>45</b>
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	45
6.1.1 Misión .....	45
6.1.2 Visión .....	45
6.1.3 Objetivos de la empresa .....	45
6.2 Plan de Operaciones .....	46
6.2.1 Localización del proyecto.....	46
6.2.2 Ciclo de Operaciones.....	47
6.2.3 Propiedad, Planta y Equipo .....	48
6.2.4 Costos de Operaciones .....	49
6.3 Estructura Organizacional.....	50
6.3.1 Estructura Legal.....	50
6.3.2 Diseño Organizacional.....	50
6.3.3 Actividades de los miembros de la empresa.....	51
6.3.4 Rol de pagos de los miembros de la empresa .....	53
<b>7 EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>55</b>
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	55
7.1.1 Proyección de ingresos.....	55
7.1.2 Proyección de costos.....	56
7.1.3 Proyección de gastos.....	56
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	57
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	57
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración .....	58
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	58
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento .....	59
7.4.3 Criterios de valoración .....	59
7.5 Índices financieros .....	59

8 CONCLUSIONES.....	62
Referencias .....	64
ANEXOS .....	69

## **1 INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

Los habitantes de la ciudad de Guaranda, capital de la provincia de Bolívar, tienen por costumbre y tradición elaborar platos típicos durante la celebración del Carnaval. Entre estos platos típicos se destacan: la fritada, la chicha de jora, y los chigüiles; los cuales comúnmente, se quedan dentro de su área de influencia y se destinan exclusivamente para el consumo familiar (Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo de Bolívar, 2007, pág. 17). De esta manera, se desaprovecha las potencialidades de la comida tradicional que pueden alcanzar en el mercado nacional e internacional.

En el caso específico de los chigüiles, cuya materia prima es la harina de maíz, queso y una envoltura de hoja de maíz, se elabora artesanalmente y se consume solamente en la fiesta carnavalera (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, 2015). Durante la visita de turistas tanto nacionales como extranjeros a la ciudad, se ha identificado constantemente el interés por adquirir los chigüiles; pero, lamentablemente no existen negocios que los expendan (Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo de Bolívar, 2007). La necesidad por adquirir estos productos de forma regular, motiva el desarrollo del presente plan de negocio, el cual está orientado a la producción y comercialización del producto tradicional (originario de la ciudad de Guaranda) de manera permanente; con la finalidad de exportarlo, lograr su posicionamiento y alcanzar la sostenibilidad y sustentabilidad del proyecto en el mercado objetivo (Nueva Jersey); considerando que, según datos estadísticos del último censo de los Estados Unidos, el 1,2% de la población de este estado americano, son ciudadanos ecuatorianos (United States Census Bureau, 2015).

### **1.2 Objetivo General del trabajo**

Desarrollar un plan de negocio para la exportación de chigüiles congelados a Nueva Jersey, a través del sistema de cadena de frío, con el fin de satisfacer la

demanda de productos típicos del Ecuador en el estado mencionado, mediante un estudio de mercado y la viabilidad del mismo.

### **1.3 Objetivos Específicos del trabajo**

- Analizar el micro y macro entorno (PEST- PORTER) para identificar las oportunidades y amenazas de la industria en la que se encuentra el negocio.
- Realizar una investigación de mercado profunda para determinar y comprender los gustos, preferencias y necesidades de los consumidores y clientes.
- Identificar la oportunidad de negocio que existe al exportar chigüiles a Nueva Jersey, para lograr diferenciarse de la competencia a través de una ventaja competitiva.
- Elaborar un plan de marketing adecuado para acercar la oferta a los clientes y consumidores.
- Diseñar un plan de operaciones para exponer los procesos de la empresa, la filosofía de la misma y la estructura organizacional.
- Evaluar financieramente el proyecto para determinar la viabilidad del mismo.

## **2 ANÁLISIS DE ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social, y tecnológico)**

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, CIIU, los chigüiles se encuentran en la siguiente clase: C-107109 Elaboración de otros productos de panadería, incluso congelados: tortillas de maíz o trigo, conos de helado, obleas, waffles, panqueques, etcétera (INEC, 2012). A continuación se encuentran las variables que pudieran beneficiar o afectar a la industria en el Ecuador y su impacto.

Tabla N° 1: Análisis PEST Ecuador

Variable	Impacto
<b>POLÍTICO</b>	
<b>Arancel de Importación Ad Valorem subpartida 1905.90.90 - "Los demás" (productos de panadería, pastelería o galletería, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares)</b> , la tarifa arancelaria de importación es del 20% por cada kilogramo, según la información proporcionada por la Aduana del Ecuador (Aduana del Ecuador, 2013).	Representa una <u>amenaza</u> para la industria; ya que, al importar productos pertenecientes a la subpartida en mención, la tarifa arancelaria es alta.
<b>Salvaguardias para la importación de la subpartida 1905.90.90 "Los demás" (productos de panadería, pastelería o galletería, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares)</b> , las salvaguardias aplicadas desde el año 2015 en el Ecuador para la importación son del 0% por cada kilogramo, según datos del Comité de Comercio Exterior (Comité de Comercio Exterior, 2016).	Representa una <u>oportunidad</u> para la industria; ya que, la subpartida arancelaria en mención no aplica salvaguardias para la importación al Ecuador, es decir, el precio final del producto no sufrirá un alza.
<b>Arancel de Importación Ad Valorem subpartida 1102.20.00 – Harina de maíz</b> , la tarifa arancelaria de importación es del 20% por cada kilogramo (Aduana del Ecuador, 2013).	Es una <u>amenaza</u> para la industria; ya que, al importar la materia prima, la tarifa arancelaria es alta.
<b>Salvaguardias para la importación de la subpartida 1102.20.00 Harina de maíz</b> , las salvaguardias aplicadas son del 0% por cada kilogramo, según datos del Comité de Comercio Exterior (Comité de Comercio Exterior, 2016).	Es una <u>oportunidad</u> para la industria; debido a que, dicha subpartida no aplica salvaguardias para la importación al Ecuador.
<b>Arancel de Exportación a Estados Unidos de la subpartida 1905.90.90 "Los demás" (productos de panadería, pastelería o galletería, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares)</b> , el impuesto para la exportación hacia Estados Unidos es del 0% (Trade Map, 2016).	Representa una <u>oportunidad</u> para la industria; ya que, la subpartida mencionada ingresa al mercado estadounidense con tarifa 0.
<b>Arancel de Exportación a Estados Unidos de la subpartida 1102.20.00 Harina de maíz</b> , el impuesto para la exportación hacia Estados Unidos es del 0% (Trade Map, 2016).	Es una <u>oportunidad</u> para la industria; puesto que, la subpartida en mención, ingresa a los Estados Unidos con tarifa 0.
<b>Renovación del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) entre Ecuador y Estados Unidos hasta el 31 de diciembre de 2017</b> , en donde la subpartida 1905.90.90 "Los demás" (productos de panadería, pastelería o galletería, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares), tienen un arancel del 0% al ingresar a los Estados Unidos (Ministerio de Comercio Exterior, 2015).	Representa una <u>oportunidad</u> para la industria al no pagar arancel en el mercado estadounidense.

<p><b>Barreras no arancelarias subpartida 1905.90.90 "Los demás" (productos de panadería, pastelería o galletería, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares)</b>, según Pro Ecuador es necesario contar con los siguientes certificados: registro sanitario, Fito/zoosanitario, BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) y HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) (Pro Ecuador, 2016). Además, se requiere contar con la siguiente documentación: manifiesto de entrada o solicitud permiso especial para la entrega inmediata u otro formulario exigido por el director del distrito, prueba del derecho de entrada, factura comercial o factura pro-forma, lista de empaque (Insituto Nacional de Comercio y Aduanas, 2015)</p>	<p>Es una <u>oportunidad</u> para la industria; puesto a que, al ingresar los productos de la subpartida en mención al mercado estadounidense se estará garantizando la calidad de los mismos.</p>
<p><b>Exoneración de pago del Anticipo Mínimo del Impuesto a la Renta por cinco años</b>, para las nuevas empresas que se constituyan en el país, uno de los beneficios que Ecuador ofrece para la inversión es "la exoneración de pago del Anticipo Mínimo del Impuesto a la Renta por cinco años" (COPCI, 2013).</p>	<p>Es una <u>oportunidad</u> para las pequeñas y nuevas empresas del sector industrial; ya que, es un beneficio para la apertura de un negocio y para la inversión en el país.</p>
<b>ECONÓMICO</b>	
<p><b>Crecimiento industrial del sector C-107109</b>, el crecimiento de la industria es del 2% tomando como base del año 2011 al 2016, según datos del Servicio de Rentas Internas (SRI, 2016).</p>	<p>Es una <u>oportunidad</u> para la industria; puesto que, existe un bajo índice de crecimiento, lo que indica que la competencia no está reñida en el mercado.</p>
<p><b>El aporte de la industria C-107109 al Producto Interno Bruto (PIB)</b>, es del 3% al año 2015, según datos tomados del Banco Central del Ecuador (BCE, 2016) y del Servicio de Rentas Internas (SRI, 2016).</p>	<p>Es una <u>oportunidad</u> de crecimiento para los nuevos entrantes de este sector industrial porque no es una industria saturada y aportar al crecimiento del PIB.</p>
<p><b>Monto de las importaciones de la subpartida arancelaria 1905.90.90 "Los demás" (productos de panadería, pastelería o galletería, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares)</b>, para el año 2015 Ecuador importó un valor de \$ 1 001 (valor en miles), mientras que para el año 2016 importó \$942 (valor en miles); lo cual, representa el 9% en la participación de las importaciones ecuatorianas; los principales mercados proveedores son Colombia, Perú y Brasil (Trade Map, 2016).</p>	<p>Representa una <u>amenaza</u>; ya que, se importa en un alto porcentaje los productos de la subpartida en mención, lo cual indica que existe competencia en el mercado.</p>
<p><b>Monto de las exportaciones de la subpartida arancelaria 1905.90.90 "Los demás" (productos de panadería, pastelería o galletería, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares)</b> para el año 2015 Ecuador exportó un valor de \$761 (valor en miles), lo cual representa el 33% de las exportaciones ecuatorianas; mientras que, en el año 2016 exportó un valor de \$233 (valor en miles); los principales mercados que importan son Perú, Estados Unidos y Colombia (Trade Map, 2016).</p>	<p>Representa una <u>oportunidad</u> para la industria; puesto que, se puede aprovechar el notorio decrecimiento y llegar con los productos de la subpartida en mención al mercado de destino.</p>



<p><b>Monto de las importaciones de la subpartida 1102.20.00 Harina de maíz</b>, en el año 2015 importó un valor de \$ 513 (valor en miles) y en el año 2016 Ecuador importó un valor de \$519 (valor en miles); los principales proveedores de dicha subpartida son Colombia, Chile y Costa Rica (Trade Map, 2016).</p>	<p>Es una <u>amenaza</u> para la industria; ya que, existe un incremento en las importaciones de materia prima, lo cual indica que existe competencia en el mercado.</p>
<p><b>Balanza Comercial de la subpartida arancelaria 1905.90.90 "Los demás" (productos de panadería, pastelería o galletería, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares)</b>, para el año 2015, el saldo de la balanza comercial fue de \$-240 (valor en miles); mientras que para el año 2016 fue de \$ -709 (valor en miles) (Trade Map, 2016).</p>	<p>El tener una balanza comercial negativa en la subpartida mencionada, refleja una <u>oportunidad</u> para la exportación y una <u>amenaza</u> ante un incremento de las importaciones.</p>
<b>SOCIAL</b>	
<p><b>Movimiento migratorio en Ecuador</b>, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el año 2015 el movimiento migratorio de ecuatorianos se incrementó en un 20% en comparación con el año 2014 (INEC, 2016). En el año 2015 salieron del país 120 000 personas y en el año 2014 salieron 90 000 ecuatorianos. España con un 7% y Estados Unidos con un 37% son los países elegidos por los ecuatorianos (Migration Policy Institute, 2007). Según los datos del último censo en Ecuador, las provincias con mayor número de emigrantes son: Pichincha (26,3% - 99 279 emigrantes), Guayas (23,5% - 89 344 emigrantes) y Azuay (9% - 34 279 emigrantes); la provincia Bolívar representa el 0,5% con un total de 1400 emigrantes (INEC, 2012).</p>	<p>Representa una <u>oportunidad</u> en la industria al exportar a Estados Unidos; ya que, existe un mayor porcentaje de ecuatorianos que residen en el país de destino.</p>
<p><b>La tendencia de uso de la subpartida arancelaria 1905.90.90 "Los demás" (productos de panadería, pastelería o galletería, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares)</b>, es influenciada por la cantidad exportada desde Ecuador, en el 2014 fue de 330 toneladas, mientras que en el 2015 se exportó 259 toneladas (Trade Map, 2016).</p>	<p>Existe una tendencia a la baja en la cantidad exportada desde Ecuador, lo cual es una <u>amenaza</u> para la industria; ya que, indica la disminución de consumo de los productos de la subpartida mencionada en los países de destino.</p>
<p><b>Tendencia de consumo de alimentos procesados y congelados con técnicas de conservación menos invasivas que preserven mejor los nutrientes</b>; según la Organización Mundial de la Salud (OMS), en los últimos años los individuos presentan una tendencia a consumir alimentos saludables ricos en nutrientes con el fin de llevar una mejor calidad de vida (OMS, 2017).</p>	<p>Representa una <u>oportunidad</u> para la industria; debido a que, los consumidores tienden a comprar productos procesados y congelados.</p>
<b>TECNOLÓGICO</b>	
<p><b>Disponibilidad tecnológica</b>, los últimos avances tecnológicos con respecto a maquinaria, envases y materiales; permiten a los alimentos ampliar el período de conservación, permanecer más tiempo en el mercado y tener una mejor presentación en formatos más acordes con las demandas del consumidor (PRO ECUADOR, 2016).</p>	<p>Representa una <u>oportunidad</u> para la industria; ya que, el incremento de los esfuerzos tecnológicos otorga mejor calidad a los productos alimenticios que se encuentran en el mercado.</p>

<p><b>Disponibilidad tecnológica</b>, el Ministerio de Salud Pública (MSP) y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), dictan capacitaciones sobre el manejo de productos congelados, a través del sistema de la cadena de frío para evitar excursiones de temperatura, que traen como consecuencia enfermedades en los consumidores y pérdidas económicas para las empresas (Cáceres, 2016).</p>	<p>La disponibilidad y asistencia técnica en el transporte de alimentos congelados a través del sistema de cadena de frío, constituye una <u>oportunidad</u> para la industria.</p>
--	---

Según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, *North American Industry Classification System (NAICS)*, la industria de estudio se encuentra con el siguiente código 311813 “Frozen Cakes, Pies, and Other Pastries Manufacturing” (United States Census Bureau, 2017). A continuación se presentarán las variables que pudieran beneficiar o afectar a la industria y su impacto en el mercado estadounidense.

Tabla N° 2: Análisis PEST Estados Unidos

Variable	Impacto
<b>POLÍTICO</b>	
<p><b>210 países del mundo proveen a Estados Unidos con productos de la subpartida arancelaria 1905.90.90 "Los demás" (productos de panadería, pastelería o galletería, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares)</b>, aplican un arancel ad valorem del 0% al 5% al ingresar al mercado estadounidense, las importaciones de los Estados Unidos de América de la subpartida en mención representan el 10,8% de las importaciones mundiales, su posición relativa en las importaciones mundiales es 1 (Trade Map, 2016).</p>	<p>Es una <u>oportunidad</u> para la industria al momento de ingresar al mercado estadounidense con un arancel ad valorem mínimo de la subpartida en mención; y, es una <u>amenaza</u> porque existen varios países competidores.</p>
<p><b>Estados Unidos exporta a 226 países del mundo productos de la subpartida arancelaria 1905.90.90 "Los demás" (productos de panadería, pastelería o galletería, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares)</b>, se aplica un arancel ad valorem del 0% al 25% al ingresar a mercados extranjeros, las exportaciones de Estados Unidos de América de la subpartida en mención representan el 6,3% de las exportaciones mundiales, su posición relativa en las importaciones mundiales es 6 (Trade Map, 2016).</p>	<p>Es una <u>amenaza</u> para la industria porque existe competencia en el mercado estadounidense, lo cual permite proveer a varios países con los productos de la subpartida en mención.</p>
<p><b>126 países del mundo proveen a Estados Unidos con productos de la subpartida 1102.20.00 Harina de maíz</b>, aplican un arancel ad valorem del 0% al 3% al ingresar al mercado estadounidense, las importaciones de los Estados Unidos de América de la subpartida en mención representan el 20,9% de las importaciones mundiales, su posición relativa en las importaciones</p>	<p>Es una <u>oportunidad</u> al momento de ingresar al mercado estadounidense con un arancel ad valorem mínimo de la subpartida en mención; y, es una <u>amenaza</u> porque existen varios países competidores.</p>

mundiales es 1 (Trade Map, 2016).	
<b>Estados Unidos exporta a 213 países del mundo productos de la subpartida 1102.20.00 Harina de maíz</b> , se aplica un arancel ad valorem del 0% al 30% al ingresar a mercados extranjeros, las exportaciones de Estados Unidos de América de la subpartida en mención representan el 11,4% de las exportaciones mundiales, su posición relativa en las importaciones mundiales es 2 (Trade Map, 2016).	Es una <u>amenaza</u> para la industria porque en Estados Unidos existe competencia, lo cual permite proveer a varios países con los productos de la subpartida mencionada.
<b>Requisitos para exportar a Estados Unidos</b> , los exportadores de alimentos (congelados -procesados) a Estados Unidos, deben cumplir con la Ley contra el Bioterrorismo, la cual exige que las instalaciones que manufacturen, procesen, empaquen, distribuyan, reciban o mantengan alimentos, deben registrarse en la Food & Drug Administration (FDA); además, se debe informar el embarque de alimentos que se desee ingresar a los Estados Unidos, crear y mantener los registros que determine la FDA para identificar la fuente inmediata de origen y el destinatario inmediato de los alimentos (Food & Drug Administration, 2015).	Es una <u>amenaza</u> para la industria; puesto que, los procesos y controles hacen que los productos exportados lleguen al consumidor final después de 5-8 días de haber salido del lugar de origen.
<b>Código General de Estados Unidos</b> , requiere que todo producto alimenticio contenga: un nombre común o usual que describa el producto en el lado o cara principal del envase, una declaración de contenido neto, lista de ingredientes, información nutricional, nombre y dirección del responsable, el idioma debe ser el inglés e información para cualquier reclamo sobre el producto (Food & Drug Administration, 2015).	Representa una <u>oportunidad</u> para la industria; debido a que, el mercado estadounidense exige una buena imagen y presentación del producto; por lo tanto, se cumplen con estándares de calidad.
<b>ECONÓMICO</b>	
<b>Crecimiento industrial del sector 311813 "Frozen Cakes, Pies, and Other Pastries Manufacturing"</b> , para el año 2015 las ventas del sector fueron de \$ 53 mil millones, lo cual representa un crecimiento de la industria del 4,5% (Bureau of Economic Analysis, 2015).	El crecimiento de la industria es una <u>oportunidad</u> para comercializar los productos que pertenecen a este sector.
<b>El aporte de la industria 311813 "Frozen Cakes, Pies, and Other Pastries Manufacturing" al PIB</b> es del 0.003% al año 2015 (Bureau of Economic Analysis, 2015).	Representa una <u>oportunidad</u> de crecimiento para los nuevos entrantes de la industria.
<b>Monto de las importaciones de la subpartida arancelaria 1905.90.90 "Los demás" (productos de panadería, pastelería o galletería, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares)</b> , para el año 2015 se importó \$1 714 (valor en miles), mientras que en el año 2016 las importaciones fueron por \$1 595 (valor en miles); los principales proveedores de los productos de la subpartida en mención son Canadá, México e Italia; Ecuador se encuentra en el puesto número 50 (Trade Map, 2016).	Representa una <u>amenaza</u> para la industria; puesto que, en el año pasado hubo un decrecimiento en el nivel de importaciones de dicha subpartida.

<p><b>Monto de las exportaciones subpartida arancelaria 1905.90.90 "Los demás" (productos de panadería, pastelería o galletería, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares),</b> para el año 2015 fue de \$ 987 (valor en miles), mientras que en el año 2016 fue de \$839 (valor en miles); los principales mercados importadores de los productos de la subpartida mencionada son Canadá, Corea y Reino Unido (Trade Map, 2016).</p>	<p>El decrecimiento de las exportaciones de la subpartida en mención comprendido entre los años 2015 y 2016 es una <u>oportunidad</u> de crecimiento para la industria al ingresar en el mercado estadounidense.</p>
<p><b>Balanza Comercial subpartida arancelaria 1905.90.90 "Los demás" (productos de panadería, pastelería o galletería, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares),</b> el saldo comercial para el año 2015 fue de \$-727 (valor en miles) y en el año 2016 fue de \$-756 (valor en miles) (Trade Map, 2016).</p>	<p>La balanza comercial negativa es una <u>oportunidad</u> para el crecimiento de la industria, al exportar productos pertenecientes a la partida mencionada.</p>
<p><b>Monto de las importaciones de la subpartida 1102.20.00 Harina de maíz,</b> para el año 2015 fue de \$86 401 (valor en miles); mientras que, en el año 2016 Estados Unidos importó \$112 609 (valor en miles); los principales proveedores son México, Canadá y Tailandia (Trade Map, 2016).</p>	<p>Representa una <u>oportunidad</u>: dichos valores indican un incremento en el nivel de importaciones, lo cual refleja un aumento de la demanda de los productos de la subpartida mencionada.</p>
<p><b>Monto de las exportaciones de la subpartida 1102.20.00 Harina de maíz,</b> para el año 2015 fue de \$88 936 (valor en miles); mientras que, en el año 2016 las exportaciones de Estados Unidos fueron por \$89 688 (valor en miles); los principales mercados importadores son Canadá, México y Australia (Trade Map, 2016).</p>	<p>Este crecimiento de las exportaciones durante los últimos años, representa una <u>amenaza</u> para la industria al existir menos oportunidades a la hora de ingresar en el mercado.</p>
<p><b>Balanza Comercial la subpartida 1102.20.00 Harina de maíz,</b> el saldo comercial para el año 2015 fue de \$ 3670 (en miles de USD); mientras que, en el año 2016 fue de \$ -20 303 (en miles de USD) (Trade Map, 2016).</p>	<p>La balanza comercial negativa de dicha subpartida, refleja una <u>oportunidad</u> para el crecimiento de las exportaciones de Estados Unidos.</p>
<b>SOCIAL</b>	
<p><b>La tendencia de uso de la subpartida arancelaria 1905.90.90 "Los demás" (productos de panadería, pastelería o galletería, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares),</b> es influenciada por la cantidad importada de los productos que pertenecen a la subpartida en mención, en el año 2015 se importó 778 866 toneladas; mientras que, en el año 2016 se importó 878 465 toneladas (Trade Map, 2016).</p>	<p>El crecimiento en la tendencia de consumo, representa una <u>oportunidad</u> para la industria; ya que, existe mayor demanda de los productos que pertenecen a la subpartida mencionada.</p>
<p><b>Ecuatorianos en Estados Unidos,</b> alrededor de 700.000 hispanos de origen ecuatoriano residen en los Estados Unidos; los ecuatorianos ocupan el décimo lugar entre la población de origen hispano que vive en los Estados Unidos, representando el 1,3% de la población hispana en 2013 (Pew Research Center, 2015).</p>	<p>Es una <u>oportunidad</u> para la industria; ya que, permite llegar con productos ecuatorianos al mercado estadounidense.</p>

<p><b>Cambios en la cultura y comportamiento de los compradores estadounidenses</b>, según Pro Ecuador, los consumidores estadounidenses quieren conocer la historia de cada producto: quién, cómo, dónde, por qué y para qué; lo que impulsa el florecimiento de los mercados de productores y de sitios web, a través de los cuales los artesanos o pequeñas empresas pueden vender directamente sus productos; y, los compradores, pueden conocer más acerca del proceso productivo (Pro Ecuador, 2016).</p>	<p>Es una <u>oportunidad</u> para la industria; debido a que, los compradores muestran interés en adquirir productos que tengan historia, y en Ecuador existen productos típicos y tradicionales que trascienden de generación en generación.</p>
<b>TECNOLÓGICO</b>	
<p><b>Disponibilidad tecnológica</b>, la tecnología de alimentos congelados y procesados, comprende la conservación, procesamiento, envasado, distribución y uso de alimentos inocuos. Según la FDA, hay aproximadamente 44 000 procesadores de alimentos y 113 000 almacenes de alimentos en los Estados Unidos que proveen de alimentos procesados y congelados al país y al mundo (FDA, 2017).</p>	<p>El desarrollo de la tecnología representa una <u>oportunidad</u> para la industria; puesto que, los productos pueden ser distribuidos en óptimas condiciones y con estándares de calidad en el mercado estadounidense.</p>
<p><b>Disponibilidad tecnológica</b>, Estados Unidos es el país con mayor capacidad de traslado de productos perecederos - congelados a través del sistema de cadena de frío, lo cual asegura la calidad de los mismos mediante el monitoreo y control de parámetros críticos durante el ciclo de vida de un producto incluyendo las fases post-procesamiento y el uso por parte del consumidor final (FDA, 2017).</p>	<p>La disponibilidad de tecnología en el mercado de destino es una <u>oportunidad</u> para la industria al contar con una alta capacidad de traslado de productos perecederos y congelados.</p>

### 2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

Tabla N° 3: Análisis PORTER Ecuador

Variable	Impacto
<b>Barreras de Entrada</b>	
<p><b>Curva de experiencia.</b>- según la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías, en el Ecuador, existen 32 empresas activas con el CIU C-107109 - Elaboración de otros productos de panadería, incluso congelados: tortillas de maíz o trigo, conos de helado, obleas, waffles, panqueques, etcétera. El promedio de años desde la fecha de constitución de la empresa hasta el año actual es de 2 años, siendo constituida la empresa más antigua en el año 1974 y la más reciente el año 2017 (Superintendencia de Compañías, 2016).</p>	<p>El requerir un promedio de 2 años de experiencia para ingresar a la industria es una <u>oportunidad</u> para los nuevos entrantes; puesto que, las empresas no cuentan con suficiente práctica y conocimiento del mercado. Además el número de empresas en el sector no es representativo.</p>

<p><b>Nivel de Inversión Sector Industrial.-</b> al año 2016, las empresas con CIIU C-107109 - Elaboración de otros productos de panadería, incluso congelados: tortillas de maíz o trigo, conos de helado, obleas, waffles, panqueques, etcétera; han reportado en promedio un total de activos de \$219 572 (Superintendencia de Compañías, 2016).</p>	<p>El promedio de total de activos de las empresas del sector al año 2016 es bajo, por lo que constituye una <u>oportunidad</u> para las empresas entrantes en la industria.</p>
<p><b>Economías de Escala.-</b> El promedio del total de ventas entre el precio medio de las empresas del sector CIIU C-107109 - Elaboración de otros productos de panadería, incluso congelados: tortillas de maíz o trigo, conos de helado, obleas, waffles, panqueques, etcétera; durante los años 2013, 2014, 2015 y 2016, da como resultado un total de 40 500 unidades (Superintendencia de Compañías, 2016).</p>	<p>Es una <u>oportunidad</u> para los nuevos entrantes que en la industria no se produzcan unidades en masa.</p>
<p><b>Costos cambiantes.-</b> la media de la variación del costo de ventas durante los años 2013, 2014, 2015 y 2016 de las empresas del sector CIIU C-1071.09 Elaboración de otros productos de panadería, incluso congelados: tortillas de maíz o trigo, conos de helado, obleas, waffles, panqueques, etcétera; da como resultado 2% (Superintendencia de Compañías, 2016).</p>	<p>Es una <u>oportunidad</u> que la media de la variación del costo de ventas de los últimos años sea 2%; ya que, significa que al pasar de los años el costo por el cual se ha incurrido para comercializar el bien ha sido menor que la ganancia.</p>
<p><b>Posicionamiento.-</b> Entre las marcas principales posicionadas en la industria CIIU C-1071.09 Elaboración de otros productos de panadería, incluso congelados: tortillas de maíz o trigo, conos de helado, obleas, waffles, panqueques, etcétera; se encuentra Manna al natural (Ekos, 2016).</p>	<p>Representa una <u>oportunidad</u> para la industria el no contar con marcas posicionadas en el mercado.</p>
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	
<p>Las empresas pertenecientes al sector C-1071.09, serían las competidoras del presente plan de negocio. Según la Superintendencia de Compañías, la empresa Fábrica De Conos Campeón S.A. abarca el 27% de participación del mercado, la empresa Industria Procesadora de Alimentos Processfood S.A. abarca el 14% de participación, y finalmente el 59% restante está fragmentado entre las otras 30 empresas de la industria (Superintendencia de Compañías, 2016).</p>	<p>El nivel de participación en el mercado se concentra en la empresa Fábrica De Conos Campeón S.A.; sin embargo, la industria está fragmentada, por lo cual, existe más rivalidad entre competidores y representa una <u>amenaza</u> para la industria.</p>
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES</b>	
<p>Las empresas con el código A-0111.12 se dedican al cultivo de maíz (INEC, 2012), estas empresas serían proveedoras de la materia prima para la industria ecuatoriana C-1071.09. En Ecuador existen 96 empresas activas dedicadas al cultivo de maíz, 25 de ellas se encuentran ubicadas en las provincias de Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo y Los Ríos, que son las provincias con las cuales limita la provincia de Bolívar; la empresa Agroracarsa Agrícola Racar S.A. abarca el 74,3% de participación de mercado, seguido por Genim Producción Agrícola S.A. con el 13,2% y la empresa Comercializadora de Maíz Cesar Vaca Cevaca</p>	<p>El 10% de participación de mercado está disperso en 93 empresas del sector; lo cual, representa una <u>oportunidad</u> para la industria; ya que, los proveedores de materia prima pueden acogerse a las condiciones del cliente.</p>

S.A. con el 2,7% (Superintendencia de Compañías, 2016).	
Las empresas con el CIIU C- 1061.11 se dedican a la “molienda de cereales, producción de harina, semolina, sémola y gránulos de: trigo, centeno, avena, maíz y otros cereales” (INEC, 2012), las cuales serían proveedores de materia prima para la industria ecuatoriana C-1071.09. En Ecuador existen 25 empresas activas pertenecientes al sector C-1061.11; la empresa Industrial Molinera C.A. cuenta con el 77% de participación en el mercado, le sigue la empresa Molinos Poulthier S.A. con el 7,5% y la empresa La Industria Harinera S.A. con el 6,5% (Superintendencia de Compañías, 2016).	Entre 22 empresas del sector C 1061.11 está disperso el 9% de participación de mercado, lo cual, representa una <u>oportunidad</u> para la industria; ya que, el proveedor no impone las condiciones en la negociación.
Las empresas con el CIIU G4620.11 se dedican a la “Venta al por mayor de cereales y semillas” (INEC, 2012); las cuales serían proveedores de materia prima para la industria ecuatoriana C-1071.09. En Ecuador existen 139 empresas activas pertenecientes al sector G4620.11; de las cuales Ecuatoriana de Granos S.A. tiene el 64,6% de participación en el mercado, Imvab Compañía Limitada el 8,4% y Productores de Cereales Proquinoa S.A. el 5,4% (Superintendencia de Compañías, 2016).	Representa una <u>oportunidad</u> para la industria que el 22% de la participación de mercado este disperso entre las 136 empresas pertenecientes al sector G 4620.11; de esta manera, los proveedores no tienen poder de negociación frente a los clientes.
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	
Las empresas con el CIIU C1071.01 - Elaboración de pan y otros productos de panadería secos: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas, etcétera, incluso envasados (INEC, 2012); serían las empresas sustitutas del presente plan de negocio. Según la Superintendencia de Compañías, son 74 empresas activas de este sector; las empresas con mayor participación de mercado son Tiosa S.A. con el 71,4%, Industrias Alimenticias Ecuatorianas S.A. INALECSA con el 8%, Industrial Surindu S.A. con el 7,2% y Maxipan S.A. con el 6,9% (Superintendencia de Compañías, 2016).	El 93% de participación en el mercado está concentrado en 4 empresas del sector; sin embargo, son 70 empresas con la participación de mercado restante, lo cual representa una <u>oportunidad</u> ; ya que, la participación es dispersa.
Las empresas con el CIIU C1071.02 dedicadas a la elaboración de pasteles y otros productos de pastelería: pasteles de frutas, tortas, pasteles, tartas, etcétera, churros, buñuelos, aperitivos (bocadillos), etcétera (INEC, 2012), presentan productos sustitutos para el presente proyecto. Son 54 empresas pertenecientes a dicho sector; de las cuales, Panadería California Pancali S.A. tiene el 57,2% de participación en el mercado; seguido por Pasteles y Compañía Pastelicon S.A. con un 27,62%; y, Dulces, Pasteles Y Tortas Radu S.A. con el 3%, seguidos por una participación dispersa entre las demás compañías del sector (Superintendencia de Compañías, 2016).	Representa una <u>oportunidad</u> , que el 23% de participación en el mercado esté disperso entre 51 empresas del sector en mención.

<p>Las empresas con el CIIU G4630.93 dedicadas a la venta al por mayor de productos de panadería y repostería (INEC, 2012); serían las empresas con productos sustitutos del presente plan de negocio. Según la Superintendencia de Compañías, son 48 empresas activas de este sector; las empresas con mayor participación de mercado son Abcalsa S.A. con el 52,9%, Corporación Superior Corsuperior S.A. con el 19% y Proyectos Unidos Empresariales Prounem S.A. con el 13% (Superintendencia de Compañías, 2016).</p>	<p>El nivel de participación de mercado está concentrado en 3 empresas del sector; sin embargo, el 15% de la participación de mercado restante está disperso entre 45 empresas de dicho sector, lo cual, representa una <u>oportunidad</u>.</p>
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES</b>	
<p>Las empresas con el CIIU G4711.02 - Venta al por menor de gran variedad de productos en supermercados, entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas, productos de primera necesidad y otros tipos de productos (INEC, 2012); serían las empresas clientes para el presente plan de negocio. Son 110 empresas ecuatorianas del sector en mención, de las cuales, Garme S.A. tiene una participación de mercado del 38%, Corpcazcor S.A. del 31%, Comercial Litardo Murillo Litmuri S.A. del 7,6% y las demás empresas del sector tienen una participación entre el 24% restante (Superintendencia de Compañías, 2016).</p>	<p>Es una <u>oportunidad</u> para la industria contar con clientes distribuidos en el país; ya que, de esta manera la participación de mercado no está concentrada en clientes específicos.</p>
<p>Empresas con el CIIU I5610.02 - Restaurantes de comida rápida, puestos de refrigerio y establecimientos que ofrecen comida para llevar, reparto de pizza, heladerías, fuentes de soda, etcétera (INEC, 2012); serían adquirientes del producto a comercializarse en el presente plan de negocio. Son 381 empresas ecuatorianas del sector en mención, de las cuales Alimentos y Servicios Ecuatorianos Aliservis S.A. tiene el 23,4% de participación de mercado, Shemlon S.A. el 11,4%, Debaldo S.A. el 11,2% y las demás empresas del sector tienen una participación entre el 54% restante (Superintendencia de Compañías, 2016).</p>	<p>Representa una <u>oportunidad</u> el contar con varios adquirientes del producto a comercializarse, que no tengan una participación concentrada en el mercado.</p>

Tabla N° 4: Análisis PORTER Estados Unidos

Variable	Impacto
<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>	
<p><b>Curva de experiencia.-</b> en Estados Unidos, existen 37 empresas pertenecientes a la clasificación 311813 “Frozen Cakes, Pies, and Other Pastries Manufacturing”, cuyo promedio de años desde la fecha de constitución de la empresa hasta el año actual es de 45 años (Small Business Administration, 2017).</p>	<p>El requerir un promedio de 45 años de experiencia para ingresar a la industria es una <u>amenaza</u>; la experiencia de las empresas en la industria es alta en relación a la cantidad de empresas activas en el sector.</p>
<p><b>Nivel de Inversión Sector Industrial.-</b> al año 2014, las empresas del sector 311813 “Frozen Cakes, Pies, and Other Pastries Manufacturing”, han reportado en promedio un total de activos de \$ 4 550 000 (Federal Register, 2014).</p>	<p>El promedio de total de activos de las empresas activas en el sector al año 2014 es alto por lo cual representa una</p>



	<u>amenaza</u> para las empresas entrantes en la industria.
<b>Costos cambiantes.</b> - la media de la variación del costo de ventas de los años 2013 y 2014 de las empresas del sector 311813 "Frozen Cakes, Pies, and Other Pastries Manufacturing", da como resultado 18,4% (Federal Register, 2014).	Representa una <u>oportunidad</u> ; debido a que, con el pasar de los años el costo por el cual se ha incurrido para comercializar los productos ha sido menor que la ganancia.
<b>Posicionamiento.</b> - Entre las empresas más reconocidas del sector 311813 "Frozen Cakes, Pies, and Other Pastries Manufacturing", se encuentran Bama Cos Inc, Keebler Co Illinois Baking Division, Rich Products, Gonnella Frozen Prods, Superior Foods-Bridgford Foods, y Kellogg's Snacks; además, estas empresas son las más antiguas de la industria (Small Business Administration, 2017).	Es una <u>amenaza</u> ; ya que, las empresas son antiguas, tienen participación en el mercado y son reconocidas por los clientes.
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	
Las empresas del sector 311813 "Frozen Cakes, Pies, and Other Pastries Manufacturing" son la competencia del presente plan de negocio. Según datos del Census Bureau of United States, la empresa Superior Foods-Bridgford Foods abarca el 13% de participación del mercado, seguido por Kellogg's Snacks con el 9% de participación, con el 7% de participación Bama Cos Inc Center y finalmente el 71% restante está entre las 34 empresas del sector (United States Census Bureau, 2016).	Representa una <u>amenaza</u> ; puesto que, la industria está fragmentada.
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</b>	
Las empresas con el código 111150 "Corn Farming", serían las proveedoras de la materia prima para la industria 311813 "Frozen Cakes, Pies, and Other Pastries Manufacturing". En Estados Unidos existen 2056 empresas dedicadas al cultivo de maíz. Según los datos del Census Bureau of United States, entre los líderes de la industria se encuentran Barts Detasseling Inc (6.2%), Bunge North America Inc (5,7%), Valley Pride Inc (4,3%), Central Calif Tomato Growers (3,9%), y Mosaic Co (2,1%) (United States Census Bureau, 2016).	El contar con un número significativo de proveedores representa una <u>oportunidad</u> para la industria, la participación de mercado no está concentrada en un solo proveedor.
Las empresas del sector 311211 "Flour Milling" también serían proveedoras de la materia prima para la industria 311813 "Frozen Cakes, Pies, and Other Pastries Manufacturing". En Estados Unidos existen 242 empresas que forman parte de la industria 311211, las cuales están ubicadas principalmente en Ohio, Oklahoma y Texas (United States Census Bureau, 2016).	Representa una <u>amenaza</u> ; puesto que, los proveedores se concentran geográficamente en ciertos estados del país y no abastecen a todo el mercado con rapidez.
<b>NIVEL DE RIVALIDAD SUSTITUTOS</b>	
Las empresas con el código 311821 Cookie and Cracker Manufacturing, serían las empresas con actividades sustitutas del plan de negocio en mención. Según la información obtenida de Census Bureau of United States, son 178 empresas pertenecientes a este sector, entre las empresas con mayor participación de mercado se encuentran Snyder's-Lance Inc (13,2%), Bloomfield Bakers (7,1%) y Lance Private Brandstiene con el 5,2% de	Representa una <u>oportunidad</u> ; ya que, existen empresas que ofrecen productos sustitutos con una participación de mercado dispersa.

participación en el mercado (United States Census Bureau, 2016).	
Las empresas con el código 311824 “Dry Pasta, Dough, and Flour Mixes Manufacturing from Purchased Flour”, serían las empresas con actividades sustitutas del plan de negocio en mención. Según la información obtenida de Census Bureau of United States, son 212 empresas pertenecientes a este sector, entre las empresas con mayor participación de mercado se encuentran Gilster Mary Lee Corporation (8,1%), Nissin Foods Co Inc (6,3%), American Italian Pasta Co (4,9%) y Trillium Health Products Inc (2,8%) (United States Census Bureau, 2016).	Representa una <u>oportunidad</u> ; ya que, la participación de mercado de las empresas del sector es dispersa.
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES</b>	
Las empresas con el código 445110 – “Supermarkets and Other Grocery Stores” serían las empresas adquirientes de los productos del presente plan de negocio. Según el Census Bureau of United States, las empresas con mayor participación en el mercado son Arrowswest Condo Associate con 7% y Home Ave Condos HOA con el 5% (United States Census Bureau, 2016).	El nivel de participación de las empresas que podrían ser los clientes del presente plan de negocio no está concentrado; por lo tanto, representa una <u>oportunidad</u> en la industria.
Las empresas con los códigos 722511 “Full-Service Restaurants” y 722514 “Cafeterias, Grill Buffets, and Buffets”, serían las empresas adquirientes de los productos del presente plan de negocio. Siendo así, según el Census Bureau of United States, en el mercado estadounidense existen 379557 empresas que forman parte de los sectores en mención. Dichas empresas se encuentran distribuidas en todo el mercado (United States Census Bureau, 2016).	Representa una <u>oportunidad</u> para la industria contar con un alto número de posibles clientes en el mercado. Además, la participación de mercado no se concentra en una sola empresa.
Las empresas pertenecientes al código 813910 “Business Associations”, serían las empresas adquirientes de los productos del presente plan de negocio. Siendo así, según el Census Bureau of United States, en el mercado estadounidense existen 36628 empresas que forman parte de Agricultural organizations, Distributors' associations, Farmers' associations, Growers' associations, Industrial associations, Manufacturers' associations, Restaurant associations, Trade associations, Warehousing associations, Wholesalers' associations . Dichas empresas se encuentran distribuidas en todo el mercado. De las asociaciones de distribuidores de productos latinos en Nueva Jersey se encuentran: Grupo Iberia Foods, La Fe Distributors, Latino Andina Distribuidora, Family Foods Distributors (United States Census Bureau, 2016).	Representa una <u>oportunidad</u> contar en el mercado de destino con posibles clientes de varias asociaciones que expendan productos latinos.

### 2.1.3 Matriz EFE

Tabla N° 5: Matriz EFE

MATRIZ EFE				
N°	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Arancel de Exportación a Estados Unidos de la subpartida 1905.90.90 es del 0%.	0.1	4	0.4

2	Renovación del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) entre Ecuador y Estados Unidos, en donde la subpartida 1905.90.90 tienen un arancel del 0% al ingresar a los Estados Unidos.	0.12	4	0.48
3	Movimiento migratorio de ecuatorianos se incrementó en un 20% en el año 2015. Estados Unidos es uno de los países elegidos por los ecuatorianos.	0.11	4	0.44
4	En Estados Unidos, existe crecimiento en la tendencia de consumo de la subpartida 19059090, hay mayor demanda de los productos que pertenecen a la subpartida mencionada.	0.06	3	0.18
5	En Ecuador, los últimos avances tecnológicos en maquinaria, envases y materiales de alimentos procesados y congelados permiten ampliar el período de conservación, permanecer más tiempo en el mercado y tener una mejor presentación del producto.	0.05	3	0.15
6	Cambios en la cultura y comportamiento de los compradores estadounidenses, quieren conocer la historia de cada producto: quién, cómo, dónde, por qué y para qué; lo que impulsa el florecimiento de los mercados de productores y de sitios web, a través de los cuales los artesanos o pequeñas empresas pueden vender directamente sus productos; y, los compradores, pueden conocer más acerca del proceso productivo.	0.015	2	0.03
7	Estados Unidos es el país con mayor capacidad de traslado de productos perecederos - congelados a través del sistema de cadena de frío, asegura la calidad de los mismos mediante el monitoreo y control de parámetros críticos durante el ciclo de vida de un producto incluyendo las fases post-procesamiento y el uso por parte del consumidor final.	0.08	4	0.32
8	En Ecuador las barreras de entrada para el sector C-1071.09 es baja: se requieren 2 años de experiencia para ingresar a la industria, el nivel de inversión es bajo, no se producen los productos en masa.	0.07	4	0.28
9	En Ecuador el poder de negociación de los proveedores es bajo; la participación de mercado de los proveedores del sector C-1071.09 es dispersa, el proveedor no impone las condiciones en la negociación.	0.03	4	0.12
<b>AMENAZAS</b>				
10	Requisitos para exportar a Estados Unidos toman tiempo, se debe cumplir con la Ley contra el Bioterrorismo, estar registrado en la FDA, se debe informar el embarque de alimentos que se desee ingresar a los Estados Unidos, crear y mantener los registros que determine la FDA, otros.	0.095	4	0.38
11	Decrecimiento del monto de las importaciones de Estados Unidos de la subpartida arancelaria 1905.90.90 los principales proveedores son Canadá, México e Italia; Ecuador se encuentra en el puesto número 50 (Trade Map, 2016).	0.01	3	0.03
12	Decrece la tendencia de uso de la subpartida arancelaria 1905.90.90, influenciada por la cantidad exportada, en el 2014 fue de 330 toneladas, mientras que en el 2015 se exportó 259 toneladas.	0.04	3	0.12

13	En Estados Unidos las barreras de entrada al sector 311813 es alta: se requieren 45 años de experiencia, elevada inversión, existen marcas posicionadas en el mercado.	0.02	2	0.04
14	En Ecuador, existe alta rivalidad entre competidores del sector C-1071.09, la industria está fragmentada.	0.09	2	0.18
15	En Estados Unidos, existe un alto poder de negociación con los proveedores.	0.035	1	0.035
16	En Estados Unidos, hay un alto número de productos sustitutos para el sector 311813.	0.075	4	0.3
<b>Total</b>		1.00	3.25	3.49

## Conclusiones

De acuerdo a la matriz EFE realizada se obtienen las siguientes conclusiones:

- En el entorno político es oportuno contar con la renovación del Sistema Generalizado de Preferencias entre Ecuador y Estados Unidos; puesto que, genera beneficios para la oferta exportable ecuatoriana; específicamente, exportar a Estados Unidos productos de la subpartida arancelaria 1905.90.90 tiene una tarifa del 0%. Es una oportunidad de la industria que el presente plan de negocio aprovechará.
- La balanza comercial de la subpartida arancelaria 1905.90.90 es negativa en el año 2016; debido a que, las exportaciones de la subpartida en mención decrecieron notablemente en los últimos años; lo cual, resulta oportuno para el negocio llegar con productos de esta clasificación arancelaria al mercado de destino.
- En relación al aspecto social, el movimiento migratorio en el Ecuador incrementó en los últimos años; Estados Unidos presenta altos índices de migración, el 10% de latinos que viven en este país son ecuatorianos; lo cual, representa una oportunidad para el negocio llegar con productos típicos del Ecuador al mercado estadounidense.
- En el ámbito tecnológico, existe disponibilidad de tecnología y asistencia técnica en el transporte de alimentos congelados a través del sistema de cadena de frío; específicamente, Estados Unidos es el país con mayor capacidad de traslado de productos congelados asegurando la calidad y control de los mismos. Es una oportunidad que el negocio puede aprovechar.

- El análisis de las cinco fuerzas de Porter, indica que la amenaza de nuevos competidores en la industria ecuatoriana C-1071.09 es baja y oportuno para las empresas; ya que, se requieren de dos años de experiencia para ingresar al sector, el nivel de inversión es bajo y no existe producción en masa. Por el contrario, en Estados Unidos la amenaza de nuevos competidores al sector 311813 es alta y amenazante para las nuevas empresas; puesto que, se requieren de 45 años de experiencia, el nivel de inversión es elevado y existen marcas posicionadas en el mercado.
- La rivalidad entre competidores del sector C.1071.09 en Ecuador y 311813 en Estados Unidos es alta y representa una amenaza para la empresas; debido a que, la industria está fragmentada, existen competidores del mismo tamaño y poder, así como también, competencia por precio; ya que, los productos cubren la misma necesidad del consumidor.
- El poder de negociación de los proveedores en Ecuador y Estados Unidos es bajo y oportuno para el negocio; puesto que, tienen una participación de mercado dispersa y geográficamente se encuentran en todo el país para cubrir la demanda de materia prima.
- En cuanto a la amenaza de productos sustitutos es significativamente alta; debido a que, el cambio de costo al sustituir un producto por otro es bajo y existen empresas de otras industrias que ofrecen productos que satisfacen la misma necesidad del consumidor.
- El poder de negociación de los clientes es alto y resulta una amenaza para el negocio; ya que, la industria depende de las condiciones que los clientes propongan para vender el producto; además, se corre el riesgo de que ellos dejen de comprar el producto en cualquier momento.

### **3 ANÁLISIS DEL CLIENTE**

Para realizar la investigación del cliente-consumidor de manera profunda, se definió el problema de la investigación, se establecieron los objetivos generales y específicos de la misma, seguidamente se planteó la hipótesis de la investigación y se determinó el mercado meta:

#### **Definición del problema de investigación**

Determinar la factibilidad y la oportunidad de negocio para la exportación de chigüiles a Nueva Jersey- Estados Unidos.

#### **Objetivos**

Objetivo General

Determinar la aceptación de los chigüiles por los ciudadanos ecuatorianos que viven actualmente en Nueva Jersey para satisfacer la demanda de productos típicos del Ecuador.

Objetivos Específicos

- Obtener información sobre las tendencias de consumo de alimentos típicos del Ecuador y preferencias de compra para ingresar en el mercado objetivo.
- Determinar los lineamientos adecuados para adaptar el producto a las preferencias y necesidades del consumidor.

#### **Planteamiento de hipótesis**

Los chigüiles (producto originario de Guaranda - Ecuador) tienen aceptación por los migrantes ecuatorianos que residen en Nueva Jersey-Estados Unidos.

#### **Público objetivo de investigación**

Población de migrantes ecuatorianos que residen en Nueva Jersey- Estados Unidos.

### **3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa**

#### **3.1.1 Plan de investigación Cualitativa**

A lo largo de esta investigación se utilizó herramientas cualitativas como entrevistas a expertos en comercio exterior, clientes; y, posibles consumidores. Estas entrevistas fueron individuales y diseñadas con preguntas que detallan información real basada en experiencias de los entrevistados, hábitos de consumo, gustos, preferencias y necesidades del consumidor; los cual, permitieron definir las preferencias de consumo, el comportamiento de compra y las necesidades del consumidor en el mercado objetivo.

Las preguntas de las entrevistas realizadas durante la investigación se encuentran en el **Anexo 1**. A continuación los resultados relevantes de las entrevistas realizadas:

#### **Entrevista a experta en Comercio Exterior**

Esta entrevista fue realizada el día lunes 03 de Abril de 2017, en las oficinas de Fedexpor de Quito a las 08h30, a la Ing. Evelyn Chiriboga, Coordinadora de Comercio Exterior en la Federación Ecuatoriana de Exportadores.

- **Preferencias de consumo y comportamiento de compra**  
En la entrevista realizada la Ing. Chiriboga recalcó que los productos ecuatorianos han ido ganando espacio entre los consumidores estadounidenses y se han posicionado en el mercado americano. Además, manifestó que los productos en Estados Unidos son de calidad; lo cual, depende en gran parte del tipo de embalaje de los mismos. Independientemente del tipo de producto, el embalaje se adapta a las características del mismo; se debe utilizar un embalaje que preserve la calidad del producto asegurándose de que éste sea resistente a cualquier manipulación durante el embarque y el transporte hasta el destino final.

- Necesidades del cliente y mercado objetivo

La entrevistada expresó que, los requisitos necesarios para exportar productos alimenticios a los Estados Unidos son especialmente de tipo sanitario. Ciertos clientes y consumidores estadounidenses exigen el Certificado de Origen (Ver **Anexo 2**) como requisito para importar un producto alimenticio desde cualquier país. Para Estados Unidos, el certificado de origen lo emite el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), y tiene un costo de \$10 + IVA aproximadamente.

Con respecto al trámite en Aduana, una vez obtenidos los requisitos necesarios previos al embarque, se emite la factura comercial, se realiza la declaración de exportación en el sistema aduanero Ecuapass; y, la Aduana otorga un espacio en Zona Primaria para que se proceda con la inspección del ARCSA. Se realiza el embarque de la carga y se emiten los documentos de transporte, los cuales especifican el contenido y las características de la carga.

Obtener las certificaciones y los requisitos previos a la exportación, que exigen los clientes y el mercado estadounidense, toma alrededor de 30 días.

### **Entrevista a experta en exportación de alimentos**

Esta entrevista fue realizada el día sábado 03 de Diciembre de 2016 a las 16h30, a la Ing. Paulina Naranjo, Ex Jefe de Operaciones en P.E.B.S.A (Productos Elaborados Bolívar); en donde, se obtuvo información acerca de cómo exportar productos alimenticios ecuatorianos a otros países.

- Preferencias de consumo y comportamiento de compra

En la entrevista realizada la Ing. Naranjo reveló que los clientes de Estados Unidos, China y Holanda exigen certificaciones que garanticen la llegada del producto en óptimas condiciones, la seguridad con sellos de los contenedores y el producto, evidencian la inexistencia de partículas o drogas que contaminan el producto. Por otra parte, el envase y embalaje del producto depende del cliente.



- Necesidades del cliente y mercado objetivo

Los Términos de Comercio Internacional o *International Commercial Terms (Incoterms)* utilizados depende del tipo de contrato que se haya transado con el cliente. En la mayoría de los casos se entrega hasta el lugar donde la empresa o cliente está establecido. Los *Incoterms* más comunes para transporte aéreo son: FCA (Franco transportista, el vendedor cumple con entregar la mercancía en el lugar establecido (Banco de Sabadell, 2017)) y CPT (Transporte pagado hasta, el vendedor satisface el flete para el transporte de la mercancía hasta el destino acordado (Banco de Sabadell, 2017)). Y para el transporte marítimo son: FOB (Franco a bordo, el vendedor entrega de la mercancía cuando ha sido puesta a bordo en el puerto designado de embarque (Banco de Sabadell, 2017)) y CFR (Costo y flete, el vendedor paga los costos y el flete para situar la mercancía en el puerto de destino, pero el comprador corre con el riesgo de pérdidas o daños para la mercancía (Banco de Sabadell, 2017)).

La entrevistada confirma que para exportar productos alimenticios al extranjero se necesita: certificación fitosanitaria de lugar de producción, certificación de plantas de tratamiento y/o empaque, certificación de tratamiento cuarentenario en frío, etiquetado de envases, certificación fitosanitaria de exportación, el cual debe indicar la información de conformidad al protocolo.

### **Entrevista a cliente**

Entrevista realizada el día viernes 31 de Marzo de 2017 a las 09h00 vía *Messenger-Facebook*, al Ing. Rodrigo Castañeda Leiva, Gerente General de Family Food Distributors, Inc., para obtener información acerca de cómo distribuir alimentos latinos en Estados Unidos.

- Preferencias de consumo y comportamiento de compra

El entrevistado expresó que el comportamiento de compra de los consumidores es muy cambiante de acuerdo a las estaciones del año.

Por ejemplo, en verano las bebidas frías son las más vendidas, mientras que en otoño se venden snacks de todo tipo. Sin embargo, existen alimentos como los enlatados que rotan constantemente en el transcurso del año. Hay que resaltar que el consumidor latino no se exige de comprar productos alimenticios y los adquiere específicamente en la primera quincena de cada mes; ya que, en la segunda quincena tiene otros gastos como el pago de la renta.

En cuanto a la presentación y empaque de los productos alimenticios, el consumidor latino al igual que el estadounidense compra en grandes proporciones. Los productos son presentados en un empaque de mínimo 3 o 6 unidades, como los snacks por ejemplo.

- Necesidades del cliente y mercado objetivo

Family Food Distributors se dedica a la distribución de productos latinos en los Estados Unidos; el mercado objetivo al que se dirige está estructurado por tiendas de abarrotes y supermercados, los cuales están distribuidas en Nueva Jersey, Nueva York y Connecticut; en donde se encuentran latinos de diferentes países como Puerto Rico, Cuba, Ecuador, Perú, Costa Rica, El Salvador, Honduras, entre otros.

Family Food Distributors consolida la carga de los diferentes proveedores de alimentos en el aeropuerto del país exportador una vez al mes, y el personal respectivo se encarga de enviar la carga a los Estados Unidos. Es decir, se trabaja con el *Incoterm FCA*. Además, el entrevistado recalca que el número de unidades límite de cada proveedor debe oscilar entre 1800 - 2000 unidades.

### **Entrevista a posible consumidor**

Esta entrevista fue realizada el día domingo 11 de Diciembre de 2016, a las 18h00 vía *Skype*, al Sr. Marco Villagómez (ecuatoriano nacido en la ciudad de Guaranda, residente en Nueva Jersey desde hace 17 años), con el fin de obtener información acerca de los gustos, preferencias y hábitos de consumo de los posibles consumidores.

- Preferencias de consumo y comportamiento de compra

El entrevistado mencionó que existen asociaciones de ecuatorianos, quienes durante sus días de descanso suelen reunirse y preparar comida típica como: fritada, yaguarlocro, colada morada, fanesca, entre otros; con el fin de disfrutar un momento entre amigos y recordar las tradiciones del Ecuador.

Por otra parte, el lugar en donde la mayoría de ciudadanos ecuatorianos realizan las compras para el hogar es en el Costco Wholesale. El entrevistado lo considera un lugar estratégico para adquirir el producto destinado a la exportación (chigüil) con mayor facilidad y frecuencia.

El medio de comunicación más utilizado en el hogar del consumidor entrevistado es *Facebook*. Sin embargo, la manera en cómo se informan de nuevos productos para el hogar comúnmente es mediante “el boca a boca” entre familiares y amigos.

- Necesidades del cliente y mercado objetivo

En la entrevista realizada se reveló que actualmente se puede encontrar platos típicos ecuatorianos en los diferentes restaurantes pertenecientes a algunos compatriotas, especialmente en la ciudad de Newark.

Además, para el entrevistado sería de gran agrado poder adquirir y consumir los chigüiles con frecuencia, acompañándolos de una taza de café negro; especialmente en época de invierno, en donde la temperatura es menor a 0°C.

### 3.1.2 Plan de investigación Cuantitativa

Las herramientas cuantitativas que se utilizarán en esta investigación son las encuestas diseñadas para los posibles consumidores en el mercado meta. Serán aplicadas a 10 ecuatorianos que viven actualmente en Nueva Jersey. La encuesta mencionada se la puede encontrar en el **Anexo 2** y la tabulación de las respuestas se las puede apreciar en el **Anexo 3**.

Las preguntas de la encuesta están enfocadas hacia el precio, producto, plaza, promoción, preferencias de consumo, comportamiento de compra y necesidades de consumo en el mercado objetivo; con el fin de determinar qué

variables son las que están afectando al producto en general y lograr un desarrollo adecuado en la industria. Entre los resultados relevantes que fueron obtenidos se encuentran:

- Preferencias de consumo y comportamiento de compra

- Frecuencia de consumo

El 53.8% de ecuatorianos encuestados consumen productos como el tamal, el quimbolito, la humita, que son similares al chigüil, al menos una vez al año. Entre el otro 46.2% de encuestados consumen al menos una vez cada quincena y mensualmente.

- Producto

Los atributos que los consumidores consideran importantes en el producto destinado a la exportación son: sabor, olor y calidad; y, en cuanto a la presentación del producto, lo prefieren en un empaque de tres unidades.

- Plaza

El 61.5% de las personas encuestadas adquieren sus productos en los supermercados, el 30.8% en los restaurantes y el 7.7% en otros lugares. Los consumidores acuden con frecuencia a los supermercados para adquirir los alimentos del hogar en cualquier época del año.

- Promoción

El medio de comunicación preferido por parte de los encuestados para recibir información del producto son las redes sociales, con el 69.2%; en segundo lugar, con un 15.4% las páginas web; y el 7.7% de ecuatorianos prefieren por medio de periódicos latinos.

- Necesidades del cliente y mercado objetivo

- Aceptación de producto en el mercado objetivo

El 61.5% de los ecuatorianos encuestados responden que sí conocen el chigüil, destinado a la exportación.

- Disposición de compra

El 92.3% de los encuestados están dispuestos a comprar el chigüil y el 7.7% expresan que no están dispuestos a comprar el producto.

- Precio

El precio por cada chigüil en un rango de \$2,00 a \$2,25, las personas encuestadas dudarían de la calidad del producto; puesto que, lo consideran como muy barato; pero aun así, lo comprarían. Si el precio unitario del chigüil estaría en un rango de \$2,50 a \$2,75 lo consideran como caro; pero aun así, lo comprarían.

## **Conclusiones**

De acuerdo a la investigación cualitativa y cuantitativa se obtienen los siguientes resultados:

- *Preferencias de consumo y comportamiento de compra*

Los productos ecuatorianos han ido ganando espacio en el mercado estadounidense.

Por su parte, los clientes de Estados Unidos exigen certificaciones especialmente de tipo sanitario que garanticen la calidad y llegada del producto en óptimas condiciones. Además, entre los atributos del producto que los consumidores consideran importantes aparte de la calidad están el sabor y olor del mismo.

Con respecto al envase y embalaje del producto depende de las características que éste posee. Adicionalmente, la presentación de los productos debe ser en un empaque de mínimo 3 o 6 unidades; ya que, el consumidor latino al igual que el estadounidense compra en grandes proporciones.

En cuanto al comportamiento de compra de los consumidores es muy cambiante de acuerdo a las estaciones del año; particularmente el consumidor latino no se exime de comprar productos alimenticios y los adquiere específicamente en la primera quincena de cada mes.

El lugar en donde la mayoría de consumidores realizan las compras para el hogar es en los supermercados.

Por otra parte, según las entrevistas realizadas, el medio de comunicación más utilizado por los consumidores son las redes sociales: *Facebook* específicamente. Sin embargo, la manera en cómo se informan los ciudadanos ecuatorianos de nuevos productos para el

hogar comúnmente es mediante “el boca a boca” entre familiares y amigos.

- *Necesidades del cliente y mercado objetivo*

Para el ingreso de productos al mercado estadounidense se requiere cumplir con certificaciones, documentos y trámites en Aduana previos a la exportación, lo cual toma un tiempo estimado de 30 días.

Los clientes para el presente plan de negocio serán empresas distribuidoras de productos latinos en Nueva Jersey como Family Foods Distributors. Los *Incoterms* utilizados dependerán del tipo de contrato que se establezca con el cliente. En el caso específico del cliente Family Food Distributors se usará el *Incoterm FCA*; ya que, este distribuidor consolida la carga de los diferentes proveedores de alimentos en el aeropuerto del país exportador con un límite de 1800 a 2000 unidades por proveedor.

Por otra parte, en la investigación cualitativa se obtuvo que actualmente en Nueva Jersey es posible encontrar platos típicos del Ecuador en los diferentes restaurantes pertenecientes a algunos compatriotas ecuatorianos.

De acuerdo a la investigación cuantitativa, el 61.5% de los ecuatorianos encuestados conocen el chigüil destinado a la exportación. El 92,3% de los encuestados están dispuestos a comprarlo en un empaque de 3 unidades. El precio unitario del producto que están dispuestos a pagar los encuestados comprende un rango de \$2,00 a \$2,75; es decir, el precio por empaque de 3 unidades estaría en un rango de \$6,00 a \$8,25.

Finalmente, con los datos obtenidos a lo largo de la investigación, se puede demostrar que los chigüiles tienen aceptación por los ciudadanos ecuatorianos que residen en Nueva Jersey - Estados Unidos.

#### 4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Conforme al análisis de entornos de la industria y al análisis del cliente, se establece la oportunidad de negocio para el presente proyecto a través del esquema de la cadena de valor de Michael Porter. En donde, se identificará la ventaja competitiva de la empresa mediante el análisis de las actividades generadoras de valor. A continuación se puede apreciar la cadena de valor de la empresa.

Actividades de Apoyo				
<b>Estrategias</b>	Alianzas estratégicas con proveedores de materia prima de la zona.			
<b>Gestión de Recursos Humanos</b>	Se realizarán procesos de selección de personal especializados y capacitaciones de manera periódica, con el fin de contar con talento humano calificado en cada una de las funciones que se desempeñan en la empresa. El personal de la empresa empleará técnicas de elaboración artesanal.			
<b>Desarrollo Tecnológico</b>	La empresa contará con monitores de alta tecnología para el control de la temperatura de los productos, con el fin de que los productos lleguen al destino final en óptimas condiciones.			
<b>Adquisiciones</b>	Se abastecerá con utensillos de cocina y maquinaria para el empaque del producto			
Actividades Primarias				
Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Marketing y Ventas	Servicio Post Venta
*Almacenamiento de materia prima. *Control de inventario.	1) Recepción de la materia prima 2) Preparación de los ingredientes 3) Preparación de la masa 4) Dar una forma helicoidal a la masa 5) Envolver en la hoja de maíz 6) Proceso de cocción de los productos 7) Proceso de empaque de los productos 8) Proceso de documentación para exportar	*Transporte de los productos empleando el sistema de cadena de frío en todo el canal de distribución. *Consolidación de la carga en Aduana. *Envío de la carga a Nueva Jersey.	<b>*Producto</b> Chigüiles- Subpartida 19059090 - "Los demás" (productos de panadería, pastelería o galletería, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares) <b>*Precio</b> De acuerdo a la investigación cuantitativa realizada a los posibles consumidores se obtuvo que por cada empaque de tres unidades de chigüiles están dispuestos a pagar un precio comprendido en un rango de \$6.00 a \$8.25 <b>*Promoción</b> -Cada empaque contendrá una lámina magnética con diferentes diseños de las 24 provincias del Ecuador, con la finalidad de incentivar la compra del producto mes a mes. -Página web de la empresa -La publicidad será a través de redes sociales (Facebook-Instagram) -La empresa participará en ferias internacionales: World of the Latino Cuisine	*Call Center y correo electrónico para recepción de reclamos o devoluciones del producto. -En la página web de la empresa se recibirán las sugerencias y quejas del producto.

Figura N° 1: Cadena de Valor de la empresa

Para la logística de entrada se considera óptimo almacenar la materia prima por un período de 10 días; ya que, en este lapso de tiempo los productos se conservan en condiciones adecuadas (OMS, 2016). El almacenaje de la materia prima será en una bodega que cuente con instalaciones apropiadas

para la conservación de cada producto utilizado en la elaboración de los chigüiles. Además, se mantendrá un control de inventarios a través del método PEPS (primero en entrar, primero en salir); con el fin de que, la materia prima se mantenga fresca. La actividad de logística de entrada estará apoyada por las alianzas estratégicas establecidas con los proveedores más cercanos a la empresa, quienes están ubicados en las provincias de Bolívar, Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua y Los Ríos; ellos serán los encargados de abastecer periódicamente con la materia prima requerida, según el análisis de entornos de la industria. Por otra parte, las operaciones de la empresa están comprendidas por el proceso de elaboración de los chigüiles, el proceso de empaque y etiquetado del producto; y, el proceso de exportación. De acuerdo a la investigación cualitativa y cuantitativa realizada, se determina que cada empaque del producto contendrá tres unidades de chigüiles, según las preferencias de los consumidores encuestados. Los documentos y certificados requeridos para exportar a los Estados Unidos se los debe realizar 30 días previos al embarque y consolidación de la carga, según lo mencionado por la experta entrevistada. La actividad de operaciones estará apoyada por las adquisiciones de los utensilios de cocina y maquinaria necesaria para la elaboración, empaque y etiquetado de los productos. En el eslabón de logística de salida se propone que el transporte del producto desde el lugar de salida hasta el destino final será a través del sistema de cadena de frío: vía terrestre desde la ciudad de Guaranda hasta la Aduana de Tababela, vía aérea desde el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre hasta el Aeropuerto Internacional Newark Liberty, desde donde los clientes (Distribuidores de productos latinos: Grupo Iberia Foods, La Fe Distributors, Latino Andina Distribuidora, Family Foods Distributors) empezarán con la distribución de los productos en Nueva Jersey, según la información obtenida en la entrevista realizada a un posible cliente. Dentro de las actividades tecnológicas se presenta que para el sistema de cadena de frío, la empresa contará con monitores de alta tecnología (*Tempmate M1*), los cuales controlan la temperatura de los productos y garantizan la llegada de los mismos al destino final en óptimas condiciones. En el eslabón de marketing y ventas, como se mencionó anteriormente, la unidad



de producto destinado a la exportación contendrá tres chigüiles; dentro de cada empaque el consumidor final podrá encontrar una lámina magnética con la forma de una de las 24 provincias del Ecuador y con diferentes diseños representativos de las mismas, las cuales son coleccionables y pueden ser colocadas en la nevera del consumidor; de esta manera, se pretende incentivar la compra mensual del producto y dar a conocer la cultura del país. Adicionalmente, la empresa brindará un servicio post venta para la recepción de sugerencias, quejas, reclamos y/o devoluciones del producto mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos o en la página web de la empresa a través de la sección “Buzón de sugerencias o reclamos”. Por otra parte, la gestión de recursos humanos apoyará las actividades primarias de la cadena de valor, se realizarán procesos de selección de personal especializados y capacitaciones de manera periódica, con el fin de contar con talento humano calificado en cada una de las funciones laborales que se desempeñan en la empresa.

## **5 PLAN DE MARKETING**

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

De acuerdo a lo expresado por Charles Hill (2011, pág. 410), la 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, en el presente caso la estrategia internacional escogida es la exportación directa del producto.

Para llevar adelante esta exportación se asume la estrategia de marketing de enfoque, la cual se define como, la concentración por parte de la empresa en un segmento de mercado que tiene características homogéneas. La estrategia de enfoque busca especializarse en un mercado reducido, pero bien definido (Kotler & Amstrong, 2013).

La aplicación de la estrategia de enfoque, se concentra en desarrollar un mercado específico, que corresponde al mercado de migrantes ecuatorianos en los Estados Unidos, específicamente, en el estado de Nueva Jersey. Las acciones de operaciones y desarrollo de producto se realizarán en el Ecuador y las acciones de mercadeo en los Estados Unidos. En cuanto a la adaptación del producto, es mínima; se aplicarán las normas de etiquetado que se requieren para ingresar al mercado estadounidense y el empaque requerido por los consumidores encuestados en el capítulo de análisis del cliente.

Los chigüiles serán elaborados en la ciudad de Guaranda - Ecuador y posteriormente serán comercializados en Nueva Jersey - Estados Unidos, a través de distribuidores que conocen el mercado de abastecimiento de alimentos en Nueva Jersey, específicamente, de los productos alimenticios para el mercado latinoamericano. Entre los distribuidores se pueden mencionar Family Foods Distributors, Grupo Iberia Foods, La Fe Distributors y Latino Andina Distribuidora.

### 5.1.1 Mercado Objetivo

#### Segmentación geográfica

- País: Estados Unidos
- Estado: Nueva Jersey

#### Segmentación demográfica

- N° habitantes en Nueva Jersey (Julio 2015): 8 958 013
- Población de hispanos y latinos (Julio 2015): 19.7% lo cual representa 1 764 728 habitantes aproximadamente
- Ecuatorianos en Nueva Jersey: aproximadamente 500 000
- Bolivarenses en Nueva Jersey: 0.3% de los ecuatorianos, lo que representa 1 500 habitantes aproximadamente

(United States Census Bureau, 2017)

#### Segmentación psicográfica

- Valores: Nostalgia, añoranza, deseo de consumir productos típicos o tradicionales de su país natal.

Al realizar la segmentación de mercado en Nueva Jersey – Estados Unidos, de acuerdo a los datos proporcionados por La Oficina del Censo de los Estados Unidos (United States Census Bureau) hasta el mes de julio de 2015, se obtuvieron los siguientes segmentos: 8 958 013 habitantes en Nueva Jersey; de los cuales 1 764 728 de ellos son hispanos y latinos; 500 000 son ecuatorianos y 1500 de éstos son bolivarenses residentes en Nueva Jersey.

#### Mercado Meta

El presente plan de negocio está dirigido a dos segmentos de mercado: A) bolivarenses residentes en Nueva Jersey y B) los demás ecuatorianos residentes en Nueva Jersey; quienes por nostalgia y añoranza de su país natal, desean consumir productos tradicionales del Ecuador.

Se debe recalcar que el segmento A conoce el producto destinado a la exportación; mientras que, para llegar con el producto al segmento B se debe primeramente dar a conocer dicho producto.

### **5.1.2 Propuesta de valor**

Como se mencionó en el capítulo anterior referente a la Oportunidad de Negocio, la diferenciación del presente proyecto se basa en exportar chigüiles, que preserven el sabor original y tradicional que los caracteriza, a Nueva Jersey – Estados Unidos en empaques de tres unidades, a través del sistema de cadena de frío desde el lugar de salida hasta el destino final. Para el transporte de los productos con dicho sistema se emplearán monitores de temperatura llamados *Tempmate M1*, los cuales están diseñados para el control, registro y seguimiento de temperatura; y, para generar informes en formato PDF de manera automática. Es así que, se garantizará la llegada de los productos al destino final en óptimas condiciones. En cuanto al empaque del producto, cada uno de ellos contendrá una lámina magnética con la forma de una de las 24 provincias del Ecuador y con diferentes diseños representativos de las mismas. Las láminas magnéticas son coleccionables y pueden ser colocadas en la nevera del consumidor final. Se realizarán diseños de dos provincias por cada mes; con la finalidad de que, al culminar el año los consumidores logren armar el mapa del Ecuador. Cada año tendrá un tema de colección diferente: año 1, platos típicos; año 2, lugares turísticos; año 3, trajes típicos; año 4, folklor; año 5, animales representativos de las diferentes provincias del país (Ver Figura N° 2). De esta manera se pretende incentivar la compra mensual del producto y dar a conocer la cultura del Ecuador en el mercado objetivo. Además, la empresa brindará un servicio post venta para la recepción de sugerencias, quejas, reclamos y/o devoluciones del producto mediante llamadas telefónicas, correos electrónicos o en la página web de la empresa a través de la sección “Buzón de sugerencias o reclamos”. La empresa contará con talento humano altamente calificado en cada una de las funciones laborales que se desempeñan en la misma.



*Figura N° 2:* Diseño de la Provincia de Bolívar en lámina magnética

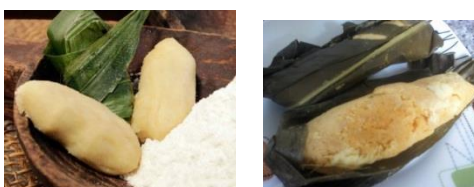
### 5.1.3 Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento que se utilizará en el presente plan de negocio es “Más por lo mismo”; ya que, el producto no existe en el mercado objetivo; es de excelente calidad y posee el sabor original, especial, tradicional que caracteriza al chigüil. Además, la empresa ofrece un servicio post venta y cuenta con talento humano altamente calificado. El precio estará basado en el porcentaje de ganancia de las empresas de la industria a la cual pertenece. De esta manera se estará otorgando al consumidor un valor superior al de la competencia por un precio similar.

## 5.2 Mezcla de Marketing

### 5.2.1 Producto

El objetivo principal del producto es posicionarse en la mente del consumidor, con el fin de que a la hora de comprar un producto típico del Ecuador, el consumidor asocie los chigüiles con una propuesta diferente, que le permita disfrutar y deleitar de un producto tradicional de su país de origen.



*Figura N° 3:* Producto destinado a la exportación – Chigüiles

Tomado de: Grupos Étnicos y Nacionalidades del Ecuador

## Atributos

Los chigüiles se caracterizan principalmente por el *olor* y el *sabor* únicos, que les otorgan las hojas de maíz en los que son envueltos para su elaboración. La hoja de maíz es el componente esencial, que distingue al chigüil de otros productos que tienen una elaboración similar. Además, el Certificado de Origen (Ver **Anexo 4**) otorgado por el MIPRO, garantizará que el producto es elaborado totalmente en Guaranda - Ecuador, con materias primas de la zona.

Con respecto al tamaño del producto, éste constará de tres unidades, es decir, serán tres chigüiles empacados al vacío colocados en una caja de cartón *folding* de forma rectangular. El número de unidades del producto, se consideró de acuerdo a la investigación cualitativa y cuantitativa realizada en el capítulo referente a Análisis del Cliente.

En cuanto al producto aumentado, el producto se venderá de forma directa a distribuidores de productos latinos, quienes serán los encargados de distribuir el producto a los supermercados y micro mercados de Nueva Jersey.

## Empaque

El empaque primario será al vacío, el cual prevendrá al producto de la exposición al oxígeno de la atmósfera y de la pérdida de consistencia; así como también, conservará la frescura del producto y prolongará la vida del mismo en los estantes de supermercados y micro mercados, en los que será comercializado. El empaque secundario del producto será en cajas de cartón *folding* en forma rectangular, en donde se colocará el etiquetado del producto.



Figura N° 4: Empaque secundario del producto

El empaque terciario será en cajas de cartón corrugado, las cuales tendrán las siguientes dimensiones:

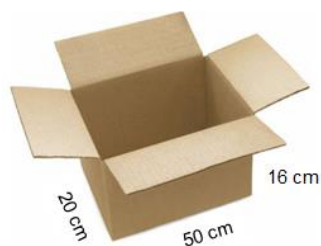


Figura N° 5: Dimensiones del empaque terciario

Cada caja de cartón corrugado contendrá 48 cajas de chiguüles. La carga destinada a la exportación mantendrá una temperatura de  $-18^{\circ}\text{C}$ , por ser la temperatura fijada como estándar de congelación para la cadena de frío internacional de alimentos (Secretaría de Calidad de Vida Dirección de Seguridad e Higiene Alimentaria, 2010).

### Etiqueta del producto

La etiqueta será diseñada para otorgar información acerca del producto a los consumidores y cumplirá con los requisitos de etiquetado para la exportación de productos alimenticios a los Estados Unidos, los cuales son: identidad del alimento, listado de ingredientes, nombre y dirección del fabricante, información nutricional, contenido neto (Pro Ecuador, 2016). Toda la información de la etiqueta estará descrita en el idioma inglés.



Figura N° 6: Etiqueta del producto

## Marca

Considerando que la marca es el aspecto principal que influye en los consumidores para crear una imagen positiva del producto; se ha pensado en un nombre que identifique al producto que será exportado, con el propósito de que tanto los consumidores como los clientes puedan recordarlo fácilmente.

El nombre del producto será: “**Chigüil Guarandeño**”, el cual representa el origen de fabricación, con la finalidad de que los consumidores asocien el nombre del producto con el sabor único y exquisito que tiene el mismo en su país de origen. (Ver Figura N°7)

## Logotipo

El logotipo del producto será sencillo y atractivo que impresione a los consumidores y fomente su consumo.

Los colores del logotipo serán:

- Verde: Representa la naturalidad del producto
- Amarillo: Representa que el producto es caliente
- Marrón: Representa el color característico del chigüil, con la finalidad de transmitir al consumidor la originalidad del producto

En el logotipo también está inmersa la bandera del Ecuador, con el propósito de que el producto sea identificado como ecuatoriano. (Ver Figura N°7)

## Slogan

El slogan del producto será: “**Tradición y Sabor**”. El cual trata de despertar una sensación agradable en los consumidores y a la vez crear emociones relacionadas con los sentimientos de nostalgia y añoranza de los ciudadanos ecuatorianos por su país natal. (Ver Figura N°7)





Figura N° 7: Marca, logotipo y slogan del producto

### 5.2.2 Precio

Según Kotler y Armstrong (2012, pág. 290), sobre el precio manifiestan que:

“Es la 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”.

### Costo del Producto

Para determinar el costo del producto se consideraron los costos de la materia prima utilizada, los costos indirectos de fabricación, el costo de mano de obra directa, los costos de exportación y los gastos generales. En la siguiente tabla se puede apreciar el costo por caja de tres unidades de chigüiles:

Tabla N° 6: Costo del producto por caja de tres unidades de chigüiles

COSTO CAJA DE TRES CHIGÜILES	
Costo De Materia Prima	\$0.46
Costo De Mano De Obra Directa	\$0.90
Costos Indirectos De Fabricación	\$0.65
Costos de Exportación	\$0.22
Gastos Generales	\$1.80
Costo De Venta	\$2.00
<b>Costo Del Producto</b>	<b>\$3.81</b>

Los costos de la materia prima del producto comprende el costo de 3 unidades de hojas de maíz (\$0.06), 0.09 kg de harina de maíz (\$0.08), 0.1 kg de queso (\$0.25), 0.06 kg de manteca (\$0.05), 0.03 kg de sal (\$0.01), 0.02 litros de achiote (\$0.02); lo cual, da un total de \$0.46 que es el valor que se puede

observar en la Tabla N°6. Con respecto a los costos de mano de obra directa fueron calculados de acuerdo al gasto sueldos de tres operarios y el Jefe de Operaciones de la empresa, correspondientes al mes 1 dividido para la cantidad de cajas producidas en el mismo mes, lo que da como resultado \$0.90 por cada caja de chigüiles. Los costos indirectos de fabricación comprenden el empaque al vacío (\$0.04), la caja de cartón folding (\$0.12), el etiquetado del empaque (\$0.03), la lámina magnética que irá dentro del empaque (\$0.12) y el empaque terciario (\$0.11); lo que representa \$0.65. Los costos de exportación abarcan el valor de los documentos y certificados (\$75) requeridos para exportar; así como también, el costo, seguro y flete de la carga (\$273.25) y el valor Fodinfra 0,5% (\$1.75), lo que da como resultado un valor de \$350; el cual es dividido para el número de cajas producidas en el mes 1. Por su parte, el valor de los servicios básicos y el gasto de los sueldos operacionales (De Gerente General y Asistente Contable) que incurren en la elaboración de los productos están comprendidos en gastos generales con un valor de \$1.80. La suma total de estos costos y gastos descritos, dan como resultado un valor de \$3.81 que representa el costo de cada caja de tres chigüiles.

### **Estrategia de fijación de precios mediante márgenes**

Actualmente el producto destinado a la exportación no es comercializado en el mercado de destino; por lo cual, para establecer el precio del producto se ha considerado el margen bruto de ganancia de la industria a la cual pertenece. Es así que, el precio de venta obtenido tiene un margen de ganancia del 21% en concordancia con el margen de ganancia de las empresas de la industria C 1071.09; según, los datos reportados en la Superintendencia de Compañías. A continuación se puede apreciar el margen bruto de la industria C-1071.09.

Tabla N° 7: Margen Bruto de la industria C-1071.09

EMPRESAS	INGRESOS	COSTOS	UTILIDAD BRUTA	% MARGEN BRUTO
FABRICA DE CONOS CAMPEON SA	\$ 705,829.31	\$608,578.81	\$ 97,250.50	14%
ALIMENTOS PAN ARTESANO ALPAN CIA.LTDA.	\$ 18,377.18	\$15,738.84	\$ 2,638.34	14%
RACIOMIX CIA.LTDA.	\$ 3,749.09	\$2,518.05	\$ 1,231.04	33%

WRAPDUCHES S.A.	\$ 73,248.03	\$51,096.25	\$ 22,151.78	30%
G-LOG CIA.LTDA.	\$ 7,362.74	\$3,556.82	\$ 3,805.92	52%
ALIMENTOS AREZÚ DISTRIBUIDORA S&B S.A.	\$ 49,247.03	\$43,096.25	\$ 6,150.78	12%
INDUSTRIA ALIMENTICIA DE PICHINCHA INDALPI CIA.LTDA.	\$ 14,374.30	\$12,623.70	\$ 1,750.60	12%
LAS EMPANDAS DE RIGO ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS EMPIRRIGO C.A.	\$ 6,345.46	\$ 4,914.26	\$ 1,431.20	23%
ALIMENTOS AREZÚ DISTRIBUIDORA S&B S.A.	\$13,726.20	\$12,775.40	\$ 950.80	7%
INDUSTRIA ALIMENTICIA REY MASA BOCADILLOSCORP CIA.LTDA.	\$26,581.20	\$ 24,037.60	\$ 2,543.60	10%
<b>PROMEDIO</b>				<b>21%</b>

Adaptado de: Superintendencia de Compañías

### Precio del Producto

Tabla N° 8: Precio del producto por caja de tres unidades de chigüiles

<b>PRECIO CAJA DE TRES CHIGÜILES</b>	
Costo Del Producto	\$3.81
Margen De Ganancia Industria 21%	\$0.81
<b>Precio De Venta</b>	<b>\$4.62</b>

El precio de venta al público (PVP) es de \$4.62 por cada caja de tres chigüiles con un margen de ganancia del 21%; lo cual, según el estudio de mercado, sería un precio aceptable por los consumidores; ya que, los encuestados estarán dispuestos a pagar entre \$6.00 y \$8.25 por cada empaque de chigüiles.

### Estrategia de ajuste: Psicológico

Los precios se ajustarán de acuerdo a la estrategia de ajuste psicológico, considerando las cualidades simbólicas y visuales de los dígitos. Para comenzar, la empresa establece el precio del producto en \$4.62 y se pretende que el consumidor final lo asocie a un valor cercano de \$4.60 que a un valor de \$4.65 o \$4,70. Según Kotler y Armstrong (2016, p. 282), los números redondos y simétricos crean un efecto calmante, como el 0 y el 8; mientras que, otros números como el 7, crea un efecto discordante por ser angular. En la fijación de precios psicológica, se toman en cuenta los aspectos psicológicos de los precios y no simplemente el lado económico.

### **5.2.3 Plaza**

Kotler y Armstrong (2012, p. 290), plantean:

“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”.

### **Estrategia de distribución**

Kotler y Keller (2006, p. 480), mencionan:

“La estrategia de distribución intensiva consiste en buscar el mayor número de puntos de venta posibles para asegurar la venta del producto”.

Se ha considerado utilizar la estrategia de distribución intensiva en el presente proyecto; ya que, esta estrategia tiene como ventaja maximizar la disponibilidad del producto y proporcionar gran participación en la compra del mismo; tomando en cuenta, la exposición de la marca en los puntos de venta (76) en donde se adquieren los productos latinos en Nueva Jersey.

### **Puntos de Venta**

Los clientes (distribuidores de productos latinos) Grupo Iberia Foods, Latino Andina Distribuidora, La Fe Distributors y Family Foods Distributors, serán los encargados de distribuir el producto a Associated, Bravo, Compare Foods, Food Bazaar Supermarket, Path mark, Stop & Shop y Western Beef ubicados Nueva Jersey; los cuales serán los puntos de venta del producto. Son 76 lugares en total en donde el producto será comercializado. En la siguiente tabla se puede apreciar el número de supermercados y micro mercados que expondrán el producto.

Tabla N° 9: Puntos de venta del producto en Nueva Jersey

Nombres	N° de Puntos de Venta
Associated	5
Bravo	14
Compare Foods	6
Food Bazaar Supermarket	8
Path mark	20
Stop & Shop	20
Western Beef	3
<b>Total</b>	<b>76</b>

### Estructura del canal de distribución

El canal que se utilizará para la colocación del producto es el canal indirecto, el cual utiliza a intermediarios con el fin de que el producto llegue al consumidor final. En este caso la empresa exporta los chigüiles para colocar el producto a los distribuidores de productos alimenticios en Nueva Jersey; a su vez, éstos distribuyen el producto a los supermercados, tiendas orgánicas y tiendas especializadas en el mercado latino, donde ponen el producto a disposición del consumidor final, como se presenta a continuación:



Figura N°8: Canal de Marketing

### Tipos de Canal

El tipo de canal indirecto empleado por la empresa será un canal largo. La empresa se apoyará en un tipo de intermediario para llegar al consumidor final; este intermediario son las empresas distribuidoras de productos alimenticios especializados en el mercado latino, como son: Grupo Iberia Foods, Latino Andina, Distributors Family Foods y La Fe Distributors.

## **5.2.4 Promoción**

### **Estrategia promocional**

La estrategia promocional que la empresa considera oportuna según el tipo de producto y la estructura del canal de distribución es la estrategia push o de empuje, según Kotler y Amstrong (2013, p. 508) esta estrategia consiste en “empujar” el producto a través de los canales de distribución hasta hacerlos llegar hasta los consumidores finales”.

A través de esta estrategia la empresa de fabricación de chigüiles orientará las actividades de publicidad del producto hacia los mayoristas y distribuidores en Nueva Jersey para motivarles a distribuir el producto y promocionarlo hasta hacerlo llegar a los consumidores finales a través de los puntos de venta.

La estrategia promocional seleccionada estará apoyada con las actividades promocionales de publicidad, promoción de ventas, fuerza de ventas y marketing directo como medio de comunicación de marketing.

### **Publicidad**

Según Kotler y Amstrong (2013, p. 491) publicidad es “toda comunicación no personal y pagada para presentar y promocionar ideas, productos o servicios por cuenta de una empresa identificada, a través de los medios de comunicación masivos”.

### **Promoción web**

La empresa se enfocará en realizar publicidad informativa para dar a conocer las ventajas, beneficios, características y calidad del producto a los potenciales clientes en este caso distribuidores especializados en productos alimenticios para el mercado latino y al consumidor final; a través de la página web de la empresa con un diseño gráfico que tenga la opción de seleccionar el idioma español e inglés; ya que, será la primera puerta que utilizará el potencial

comprador para informarse del producto y de la empresa. El costo de la creación de la página web es de \$1 450.

### **Redes sociales**

La generación de los links de las redes sociales como *Facebook* e *Instagram* en la página web, es un punto clave para el surgimiento de la estrategia de comunidad, en donde se sigue buscando el contacto directo con el consumidor final. El costo de contar con una *fan page* en *Facebook* es de \$1 000 (Facebook, 2017) y para realizar publicaciones o campañas publicitarias en *Instagram* de carácter empresarial no tiene costo, solo es necesario contar con la *fan page* de *Facebook* para vincular las cuentas y empezar con la publicidad. Cabe mencionar que, se eligieron las redes sociales *Facebook* e *Instagram*, de acuerdo a la investigación cuantitativa realizada en el Capítulo 3.

### **Prensa especializada**

El objetivo de la participación en prensa especializada es la publicación de un artículo sobre la presencia de los chigüiles en los supermercados y micro mercados; para lo cual, se pactará con el periódico “El Especial” que es uno de los diarios más vendidos en Nueva Jersey, es impreso en español y está dirigido a la población latina. En dicho diario se contará con un espacio de un octavo de página quincenalmente. El costo del espacio publicitario es de \$115.

### **Relaciones Públicas**

Para Kotler y Amstrong (2013, p. 491), “las relaciones públicas son acciones que persiguen construir buenas relaciones con los consumidores a partir de una publicidad favorable”.

La empresa promocionará el producto mediante la participación en ferias internacionales de productos alimenticios en el mercado de Nueva Jersey, especialmente en la feria internacional *World of the Latino Cuisine*; ya que, es una excelente oportunidad para expandir los negocios y dar a conocer el producto a los mayoristas y distribuidores de productos alimenticios en los

Estados Unidos. El costo de participación en la feria antes mencionada es de \$5500.

### Costos de Publicidad y Promoción

Tabla N° 10: Costos de publicidad y promoción

COSTO DE LAS ACCIONES DE MARKETING							
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	AÑOS					
		0	1	2	3	4	5
PUBLICIDAD	<i>Redes Sociales (Facebook - Instagram)</i>		\$1,000.00	\$ 1,027.23	\$1,055.21	\$1,083.95	\$ 1,113.46
	<i>Página Web</i>		\$1,450.00	\$ 1,489.49	\$1,530.05	\$1,571.72	\$ 1,614.52
RELACIONES PÚBLICAS	<i>Participación en Ferias Internacionales</i>	\$5,500	\$5,500.00	\$ 5,649.78	\$5,803.65	\$5,962	\$6,124
	<i>Diario "El Especial"</i>		\$2,760.00	\$ 2,835.16	\$2,912.37	\$2,991.69	\$ 3,073.16
<b>TOTAL</b>		<b>\$5,500</b>	<b>\$5,500.00</b>	<b>\$10,710.00</b>	<b>\$11,001.67</b>	<b>\$11,301.28</b>	<b>\$ 5,647.35</b>

Los costos descritos en la Tabla N° 10 fueron calculados en base a proformas enviadas por los proveedores contactados. El diseño de marca no está considerado en estos costos; debido a que, fueron incluidos dentro de los costos indirectos de fabricación del producto.



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

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

#### **6.1.1 Misión**

Somos una empresa dedicada a la producción y exportación de chigüiles que ofrece a los ciudadanos ecuatorianos residentes en Nueva Jersey un producto de sabor único, característico y de alta calidad a través del sistema de cadena de frío, en un empaque diferente que incentive la compra del producto; asegurando de esta manera un negocio rentable para los accionistas y comprometido con el bienestar de los empleados y proveedores.

#### **6.1.2 Visión**

Ser una empresa reconocida en la exportación de chigüiles hasta el año 2022, alcanzando nuevos mercados en otros estados americanos con población migrante ecuatoriana.

#### **6.1.3 Objetivos de la empresa**

##### **Objetivos a mediano plazo**

- Mejorar el servicio post venta en un 10% hasta el año 2019.
- Incrementar las capacitaciones técnicas del personal en un 5% hasta el año 2019.
- Lograr que el 10% de migrantes en Nueva Jersey conozcan el producto hasta el año 2020.
- Diversificar el empaque del producto para incentivar la re compra del mismo en un 15% hasta el año 2020.
- Reducir el tiempo de llegada del producto al lugar de destino en un 12% a partir del tercer año.

## Objetivos a largo plazo

- Incrementar en un 5% la cartera de clientes con el fin de ampliar el mercado a Nueva York y Conneticut hasta el año 2021.
- Aumentar el margen de ganancia en el precio del producto en un 15% hasta el año 2021.
- Incrementar los puntos de venta en un 10% hasta el año 2022.
- Implementar y renovar la maquinaria de la empresa en un 50% hasta el 2022 para mejorar los procesos de producción.

## 6.2 Plan de Operaciones

### 6.2.1 Localización del proyecto

Para determinar una adecuada localización del proyecto se deben considerar ciertas variables como: el espacio disponible para la producción de los chigüiles, el área para el inventario, una oficina para el personal, cercanía a los proveedores para la adquisición de la materia prima, costo del arriendo y disponibilidad de los servicios públicos. Por ello se ha seleccionado la macro localización del proyecto en la ciudad de Guaranda, provincia de Bolívar, específicamente en la parroquia Gabriel Ignacio de Veintimilla, Barrio Vinchoa, en la Antigua vía a Riobamba Km. 2. Se seleccionó esta ubicación porque cuenta con todas las especificaciones señaladas anteriormente, las instalaciones para la ubicación del proyecto cuentan con un área de 100 metros cuadrados. El área de procesos comprenderá 70 m<sup>2</sup>, el área de almacenamiento con las instalaciones apropiadas tendrá 20 m<sup>2</sup> y el área en donde se encontrarán las oficinas será de 10 m<sup>2</sup>.

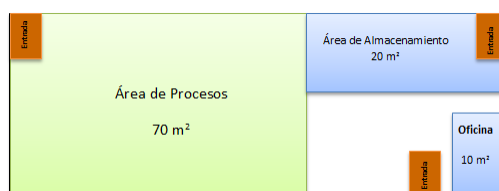


Figura N° 9: Plano de instalaciones de la empresa



Figura N° 10: Localización de la empresa

Tomado de: Google Maps

### 6.2.2 Ciclo de Operaciones

El proceso de operación de la empresa considera un estándar de cien unidades (cajas de tres chigüiles) para la elaboración y distribución de los chigüiles. El proceso operacional es realizado por el Jefe de Operaciones y los tres operarios de la empresa; dicho proceso empieza con la recepción de las materias primas, seguido por la elaboración del producto y el empaque del mismo. Específicamente, el proceso de recepción comprende en recibir la materia prima de los proveedores, preparar y pesar los ingredientes; lo cual toma un tiempo estimado de 25 minutos. Por su parte, el proceso de elaboración de los productos se lo realiza en 125 minutos, este proceso empieza con el hervor del agua para preparar la masa, seguidamente se añade sal y manteca. Una vez que la masa esté lista, se procede a realizar los chigüiles dando forma a la masa en pequeñas proporciones, añadiendo queso y envolviéndolos en las hojas de maíz. Posteriormente los chigüiles son colocados en una olla industrial para que empiece la cocción de los mismos. El proceso de empaque del producto toma un tiempo de 60 minutos, el cual consiste en empacar al vacío los chigüiles con la ayuda de una empacadora portátil de gran funcionalidad, luego son colocados en el empaque secundario, es decir, en las cajas de cartón *folding* junto con las láminas magnéticas de las

provincias del Ecuador. Finalmente, estas cajas son ubicadas en los corrugados, en donde se colocarán los *Tempmates M1* configurados para medir y controlar la temperatura de los productos que serán transportados mediante el sistema de cadena de frío.

En la siguiente figura se puede apreciar el ciclo de operaciones de la empresa.

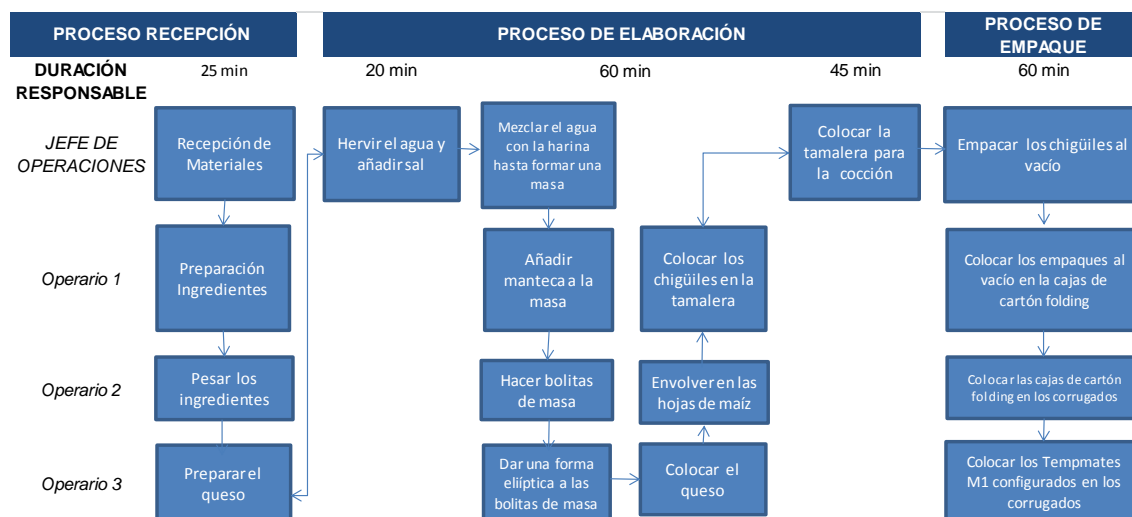


Figura N° 11: Ciclo de Operaciones

Como se puede observar en la *Figura N°11*, el ciclo de proceso para obtener 100 cajas de chigüiles de tres unidades cada una, toma un tiempo de 210 minutos. Transformando los minutos a horas se tiene que el proceso finaliza en 3 horas y 30 minutos.

### 6.2.3 Propiedad, Planta y Equipo

Para que la empresa opere durante los cinco primeros años, se debe contar con la maquinaria, los equipos de computación, de oficina y el menaje necesarios. De acuerdo a la capacidad de producción que tendrá la empresa durante los primeros años de operaciones, invertirá un valor de \$32 230 en la adquisición de: estanterías de almacenamiento para la materia prima, mesas de trabajo acero inoxidable, ollas industriales, estufas y cocina industrial, gavetas plásticas, empacadora al vacío, paquete de bolsas de empaque al vacío, bandejas para almacenamiento, menaje; y también equipos de oficina

como computadores, impresoras, teléfonos, mobiliario, archivadores, sillas. Además, se realizarán las instalaciones y adecuaciones apropiadas. En la Tabla N°11 se puede observar el detalle de costos y número de unidades necesarias para que la empresa opere.

Tabla N° 11: Propiedad, Planta y Equipo

<b>Maquinaria</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Estanterías de almacenamiento materia prima	24	400	9,600.00
Mesas de trabajo acero inoxidable	8	600	4,800.00
Ollas industriales	4	320	1,280.00
Estufas y cocina industrial	1	1800	1,800.00
Paquete de bolsas de empaque al vacío	1	400	400.00
Cocina de leña	1	2000	2,000.00
Empacadora al vacío	1	2400	2,400.00
Gavetas plásticas	24	15	360.00
Bandejas para almacenamiento	24	35	840.00
Menaje	1	500	500.00
		<b>Total</b>	<b>23,980</b>
<b>Equipo de oficina y computación</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Computadores	2	900	1,800
Impresoras	1	450	450
Teléfonos	2	85	170
Mobiliario	2	500	1,000
Archivadores	2	45	90
Sillas	12	95	1,140
Salas comunes	1	100	100
		<b>Total</b>	<b>4,750</b>
<b>Instalaciones y Adecuaciones</b>	<b>Unidades</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Obras civiles construcción	1	3500	3,500
		<b>Total</b>	<b>3,500</b>

#### 6.2.4 Costos de Operaciones

En los costos operacionales de la empresa se incurren los sueldos de los trabajadores administrativos; los servicios básicos (servicio eléctrico, agua y alcantarillado, telefonía e internet), el arriendo, la logística interna para el transporte de productos, los cuales están comprendidos en la cuenta de gastos operacionales, los gastos de la depreciación y amortización de la propiedad, planta y equipo de la empresa; y, los costos de las acciones de marketing, es decir, publicidad, diseño de la página web, relaciones públicas. En la Tabla

N°12 se detalla la proyección anual de los costos operacionales de la empresa durante los cinco primeros años:

Tabla N° 12: Costos de Operaciones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	\$17,360.70	\$ 18,994.82	\$ 19,070.04	\$20,002.97	\$ 20,527.73
Gastos operacionales	\$17,690.00	\$ 18,171.76	\$ 15,754.26	\$16,183.30	\$16,624.03
Gastos de depreciación	\$ 1,003.93	\$ 1,003.93	\$ 1,003.93	\$ 270.60	\$ 270.60
Gastos de amortización	\$ 106.00	\$ 106.00	\$ 106.00	\$ 106.00	\$ 106.00
Publicidad	\$10,710.00	\$11,001.67	\$ 11,301.28	\$11,609.05	\$11,925.21
Total	\$46,871	\$49,278.67	\$47,235.28	\$48,172.05	\$49,453.21

### 6.3 Estructura Organizacional

#### 6.3.1 Estructura Legal

La empresa Guarandéñito Cia. Ltda. Es constituida como compañía limitada porque esta estructura legal es idónea para las pequeñas empresas que están iniciando sus operaciones.

El Artículo 92 de la Ley de Compañías, menciona que:

“La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo la denominación de “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente” (Superintendencia de Compañías, 2016)

Los requisitos para la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se encuentran en el **Anexo 5**.

#### 6.3.2 Diseño Organizacional

##### Tipo de Estructura

El tipo de estructura que adoptará la empresa será una estructura vertical funcional; puesto que, al ser una empresa nueva, las actividades laborales

estarán agrupadas por áreas de trabajo específicas, con el fin de lograr un mejor desempeño. Por otra parte, la toma de decisiones será centralizada, es decir, se concentrará en los niveles altos de la empresa.

## Organigrama

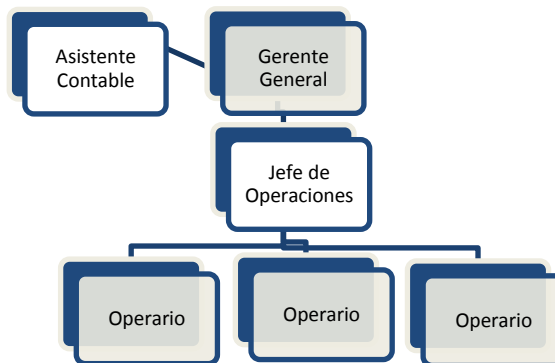


Figura N° 12: Estructura Organizacional

### 6.3.3 Actividades de los miembros de la empresa

#### Gerente General

- Ejecutar el Plan de Negocios y proponer modificaciones al mismo.
- Diseñar y ejecutar los planes de desarrollo, los planes de acción anual y los programas de inversión, mantenimiento y gastos.
- Dirigir las relaciones laborales, con la facultad para delegar funciones.
- Negociar, celebrar, modificar, rescindir y resolver contratos, convenios y compromisos de toda naturaleza.
- Organiza y planifica actividades de marketing y publicidad.
- Investiga y analiza nuevos mercados.
- Estudia y analiza la demanda de productos tradicionales del Ecuador.
- Analizar los Estados Financieros para tomar de decisiones.
- Controlar los Ingresos y Egresos con el fin de administrar el Capital de Trabajo.
- Organizar y administrar el número de ventas necesarias.
- Organizar, controlar y evaluar el ciclo de producción.

### **Asistente de Contabilidad**

- Formula y propone a la Gerencia General normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades contables de la organización.
- Supervisa la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.
- Elaboración y control de presupuestos.
- Registro Contable Ingresos y Egresos.
- Controlar las Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar y emitir reportes de cash flow.
- Control Documental.
- Emitir los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia.
- Ejecutar el control interno.
- Establecer políticas de cobranza y descuentos.
- Encargado del cumplimiento fiscal y relación con organismos de control.

### **Jefe de Operaciones**

- Planificar el uso de recursos y materia prima. (Optimizar recursos)
- Controlar el almacenamiento tanto del producto como de los recursos necesarios para su producción.
- Control de calidad del producto y mejoras del mismo.
- Coordinación del transporte del producto.

### **Operarios**

- Recepción y preparación de las materias primas.
- Elaboración de los productos.
- Empaque y etiquetado de los productos.
- Despacho del producto.



### 6.3.4 Rol de pagos de los miembros de la empresa

Los salarios de los miembros de la empresa se han determinado en base a los mínimos sectoriales proporcionados por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS, 2017); con un incremento del 15% para los Operarios y el Jefe de Operaciones que son parte de la mano de obra directa, lo cual es indispensable para el funcionamiento de la empresa. El Asistente Contable también contará con un incremento del 15% de acuerdo al margen otorgado a los demás miembros. Y el Gerente General contará con un incremento del 30% por ser el encargado de administrar a la organización y encargarse de las actividades de marketing y de recursos humanos esenciales para el desarrollo de la empresa. Los incrementos de los salarios fueron establecidos conforme al desempeño y al giro de negocio. A partir del año 2, los salarios tendrán un incremento en base al promedio histórico de la inflación del Ecuador. A continuación se presenta el rol de pagos de los miembros de la empresa en el Año 0:

Cargo	Gerente General	Asistente Contable	Jefe de Operaciones	Operario 1	Operario 2	Operario 3
Actividad Sectorial	A1918200000	A1910000000	A1910000000	A0504152001	A0504152001	A0504152001
Sueldo Asignado IESS	\$391.90	\$382.24	\$388.20	\$388.91	\$388.91	\$388.91
Incremento de la Empresa						
Sueldo	\$ 509.47	\$ 446.43	\$ 447.25	\$ 439.58	\$ 439.58	\$ 439.58
Fondos de Reserva 8.33%						
Aportes al IESS Patronal 12.15%	\$ 61.90	\$ 54.24	\$ 54.34	\$ 53.41	\$ 53.41	\$ 53.41
Aportes al IESS Personal 9.45%	\$ 48.14	\$ 42.19	\$ 42.26	\$ 41.54	\$ 41.54	\$ 41.54
Provisión DecTer	\$ 42.46	\$ 37.20	\$ 37.27	\$ 36.63	\$ 36.63	\$ 36.63
Provisión DecCuar	\$ 30.58	\$ 30.58	\$ 30.58	\$ 30.58	\$ 30.58	\$ 30.58
Gastos Sueldos	\$ 644.41	\$ 568.46	\$ 569.44	\$ 560.20	\$ 560.20	\$ 560.20
Pago Empleado	\$ 461.33	\$ 404.24	\$ 404.98	\$ 398.04	\$ 398.04	\$ 398.04
Pago IESS	\$ 110.05	\$ 96.43	\$ 96.61	\$ 94.95	\$ 94.95	\$ 94.95

Figura N° 13: Rol de pagos del personal de la empresa en el Año 0

En la Tabla N° 13 se puede observar la proyección de los sueldos de los miembros de la empresa durante los cinco primeros años.

Tabla N° 13: Proyección de sueldos del personal de la empresa

	SUELDO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	\$509.47	\$7,732.92	\$ 8,456.86	\$ 8,677.17	\$ 8,903.49	\$ 9,135.96

Jefe de Operaciones	\$447.25	\$6,833.29	\$ 7,468.82	\$ 7,190.28	\$ 7,860.89	\$ 8,064.98
Operarios x 3	\$439.58	\$6,722.39	\$ 7,347.02	\$ 7,537.10	\$ 7,732.37	\$ 7,932.95
Asistente Contable	\$ 446.43	\$6,821.48	\$ 7,455.85	\$ 7,177.83	\$ 7,847.21	\$ 8,050.92
<b>Total</b>		<b>\$41,554.86</b>	<b>\$45,422.57</b>	<b>\$45,656.60</b>	<b>\$47,808.71</b>	<b>\$49,050.73</b>

## **7 EVALUACIÓN FINANCIERA**

La evaluación financiera del proyecto considera las políticas, estrategias y supuestos que se han determinado durante el desarrollo del presente plan de negocios. Las proyecciones para evaluar el proyecto fueron realizadas de manera mensual y a lo largo de 5 años. El cálculo de las proyecciones para los ingresos, costos y gastos en general fue ajustado al promedio de la inflación histórica del Ecuador de los 3 últimos años.

### **7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos**

#### **7.1.1 Proyección de ingresos**

La proyección de ingresos toma como referencia la tasa de crecimiento del sector C-1071.09 del año 2016, la cual es del 2.0%, según los datos de la Superintendencia de Compañías. Además, se realizó un contraste con la capacidad instalada de la empresa, la cual en un inicio contará con un 80% de capacidad ocupada. Se estima que la elaboración de 100 cajas de chigüiles de 3 unidades tome un tiempo de 230 minutos, es decir, considerando las 8 horas laborables y la capacidad de la empresa, se tiene que en el día es posible producir 160 cajas del producto. Sin embargo, según la investigación cualitativa, en la entrevista realizada al posible cliente, se aclara que las exportaciones del producto serán mensuales con un máximo de 2000 unidades. Por lo tanto, la empresa sí estará en capacidad de cubrir este monto. Y si tomamos en cuenta el máximo de unidades para exportar por la capacidad ocupada de la empresa, da un total de 1600 unidades producidas al mes. Entonces para la proyección de ingresos del Año 1 se consideró 1600 unidades producidas en el mes 1 con un crecimiento conforme a la capacidad instalada de la empresa durante dicho año. Para el Año 2 se consideró el crecimiento de la industria del 2.0% en el número de unidades proyectadas. Con respecto a la proyección del precio, ésta se definió en base al mercado y su proyección considera el promedio de la inflación del Ecuador en los últimos tres años, la cual es de 2.72%, según los datos del Banco Central del Ecuador.

En base a las unidades y al precio proyectados en un horizonte de cinco años, se tiene que para el Año 1 se contará con \$89 840.52 de ingresos, mientras que, para el año 2 se tendrá \$93 910.25 de ingresos, en el Año 3 será un valor de \$98 065.13, en el Año 4 \$102 865.77 y finalmente en el Año 5 \$106 917.19.

### **7.1.2 Proyección de costos**

La proyección de costos considera los costos de mano de obra, materia prima, costos indirectos de fabricación, costos de exportación y costos de marketing, en base a lo cual se define el costo de cada unidad. Dentro de los costos de mano de obra se consideraron los salarios de los tres Operarios y del Jefe de Operaciones de la empresa. En los costos de materia prima incurren los costos de todos los insumos necesarios para la elaboración de los chigüiles (hojas de maíz (\$0.06), de harina de maíz (\$0.08), queso (\$0.25), manteca (\$0.05), sal (\$0.01), achiote (\$0.02) estos valores de los insumos son por cada caja producida). Los costos indirectos de fabricación comprenden el empaque primario, secundario y terciario del producto, el etiquetado del mismo y el costo de la lámina magnética que irá dentro del empaque secundario. Los costos de exportación abarcan el valor de los documentos y certificados requeridos para exportar; así como también, el costo, seguro y flete de la carga y el valor Fodinfra 0,5%. En los costos de las acciones de marketing incurren la publicidad, diseño de la página web y relaciones públicas. La proyección de costos fue realizada de forma lineal considerando la inflación de 2,72%. En lo que respecta al número de unidades presupuestadas, el criterio es el mismo que para la proyección de ingresos. Según dicha proyección se tiene un valor de \$37 159.51 para el Año 1, de \$40 498.03 en el Año 2, un valor de \$40 944.91 en el Año 3, para el Año 4 se obtuvo \$42 397.80 y en el Año 5 un valor de \$43 244.88.

### **7.1.3 Proyección de gastos**

La proyección de gastos para los próximos cinco años considera un crecimiento en base a la inflación (2,72%), tanto para gastos de personal (sueldos de Gerente General y Asistente Contable) y gastos generales (servicios básicos,

arriendo, gastos logísticos). En cuanto a las depreciaciones y amortizaciones, las mismas se calculan en base a lo que estipula la ley y los resultados se presentan a cinco años, dejando al final de este tiempo un valor residual en cada caso. (Ver **Anexo 6**)

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

La inversión inicial requerida para que la empresa empiece a operar es de \$41555.73; en donde está inmerso el valor de \$32 230.00 correspondiente a propiedad, planta y equipo; el valor de \$ 530 de los gastos de constitución y el valor del capital de trabajo \$ 3 295.73, el mismo que se obtuvo descontando el pasivo corriente del activo corriente del año 0. Por su parte, la estructura de capital será el 70% de capital propio y el 30% de deuda durante cinco años, generando una razón de deuda capital de 0,43. El financiamiento del 30% (\$12466.72) se realizará a través del crédito PYME Pacífico (Banco del Pacífico, 2017), otorgado por el Banco de Pacífico, a una tasa de 9.76% y con pagos mensuales de \$263.41. (Ver **Anexo 7**)

## **7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja**

Proyección estado de resultados: Ver **Anexo 8**. Como se mencionó en la proyección de ingresos, el número de unidades vendidas en el mes 1 serán 1 600 cajas, es decir, que durante el Año 1 se venderán 19 200 unidades. El precio establecido es de \$4.62 cada caja, por lo que se tiene que los ingresos del Año 1 son de \$8 9841. Los costos obtenidos fueron descritos anteriormente y comprenden los costos de mano de obra, materia prima, costos indirectos de fabricación, y costos de exportación; la suma de todos los costos en el Año 1 da como resultado un valor de \$37 160. La diferencia entre el valor de los ingresos y de los costos es la utilidad bruta, la cual para el Año 1 es de \$52681. Los gastos generales (\$14 554), de sueldos (\$17 690), de depreciación (\$1004) y de amortización (\$106) son disminuidos del valor de la utilidad bruta y dan como resultado la utilidad antes de intereses, impuestos y de la participación de los trabajadores (\$19 327). Hay que mencionar que, el valor correspondiente al gasto de sueldos es el más elevado de los gastos; debido a que, la empresa

cuenta con talento humano calificado. Por su parte, el gasto de los intereses (\$1 127) correspondiente al crédito de financiamiento es descontado de la utilidad antes de intereses, impuestos y participación de los trabajadores; y, se obtiene la utilidad antes de impuestos y participación de los trabajadores (\$18 199). De este valor se disminuye el 15% de la participación de los trabajadores (\$2 730) y 22% del impuesto a la renta (\$3 403) para obtener la utilidad neta, la cual, en el Año 1 es de \$12 066. De esta manera se realizó el estado de resultados para los 5 años proyectados. Estado de situación financiera: Ver **Anexo 9**. Dentro del estado de situación financiera se presenta la evolución de los activos, pasivos y patrimonio a través del tiempo; en donde se reflejan las políticas determinadas por la gerencia: cuentas por cobrar; 20% de ventas será de contado y 80% con crédito a 30 días; política de inventarios, los productos terminados consideran un 5% para ventas del próximo mes y la materia prima un 10% para la producción del próximo mes; la política de cuentas por pagar a proveedores consideran créditos a 30 días por el 40% de compras, el 60% restante es al contado. En el estado de situación financiera, se demuestra que el total de activos es igual al total de pasivos y patrimonio de la empresa y es proyectado con un horizonte de 5 años. Estado de flujo de efectivo: Ver **Anexo 10**. El estado de flujo de efectivo presenta la generación de efectivo dada las operaciones y actividades de la empresa, el proyecto en estudio tiene flujos positivos a lo largo de los primeros cinco años de funcionamiento. Estado de flujo de caja del proyecto: Ver **Anexo 11**. El flujo de caja resume los ingresos y egresos reales de la empresa, sin considerar el crédito solicitado, los resultados a lo largo del periodo analizado son positivos. En el año 0 se tiene un valor negativo de (\$41556) y para el Año 1 un valor de \$22 314, está proyección también fue realizada para un período de 5 años.

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

##### **7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista**

Estado de flujo de caja del inversionista: Ver **Anexo 12**. El flujo del inversionista presenta las entradas y salidas de caja; pero, considerando el crédito. Al igual

que el flujo de caja del proyecto, se encontraron resultados positivos para los primeros cinco años de funcionamiento. En el Año 0 se tiene un valor de (\$29089); mientras que, para el Año 1 se tiene un valor de \$19 153.

#### **7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento**

Para el cálculo de la tasa de descuento se considera la información del mercado a través de la tasa libre de riesgo, la cual es de 3.07% al 6 de junio de 2017 (Yahoo Finance, 2017); del rendimiento del mercado, el cual es de 10.25% al 6 de junio de 2017 y hace 5 años al 6 de junio del 2012 (Yahoo Finance, 2017); y, la beta de la industria de 0.75 al 6 de junio de 2017 (Damodaran, 2017); lo que permite determinar la tasa CAPM (13.79%) y la tasa WACC (16.93%). Dada la tasa de descuento, se concluye que todo rendimiento superior a la misma, favorecerá la aceptación del proyecto. Los cálculos se detallan en el **Anexo 13**.

#### **7.4.3 Criterios de valoración**

Los criterios de evaluación financiera utilizados en el presente proyecto son el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión (PRI); los cuales se pueden apreciar en el **Anexo 14**. Los resultados obtenidos son favorables; ya que, el valor actual neto es de \$23675.79 y la tasa interna de retorno es de 36.32%. Una vez recuperada la tasa de descuento, el proyecto ofrece un valor adicional, por lo cual el retorno es mayor que la tasa mínima aceptable de rendimiento y el periodo de recuperación de la inversión coincide con lo recogido de experiencias de otras empresas de la industria; además, está dentro del horizonte de tiempo establecido para el proyecto. Por su parte, al evaluar el flujo del inversionista también se demuestra que el proyecto es rentable; ya que, presenta un valor actual neto de \$21,484.13 y una tasa interna de retorno del 47.5%.

#### **7.5 Índices financieros**

Los estados financieros presentados, permiten el cálculo de índices financieros en cuanto a liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad. Los resultados esperados para los próximos cinco años son condensados en el **Anexo 15**. Y

serán comparados con los de la industria C-1071.09 de acuerdo a los datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías.

Para evaluar la liquidez del proyecto se utilizó la razón corriente, la cual en promedio para la industria es de 1.77 (Superintendencia de Compañías, 2016); mientras que, para el presente proyecto en el año 1 es de 11.78. Lo cual demuestra que por cada dólar que debe la empresa, tiene 11.78 dólares para pagar. Por otra parte, mediante el cálculo de la prueba ácida se tiene un valor de 11.25 para la empresa en el Año 1; mientras que, el valor de esta razón en promedio para la industria es de 1.52 (Superintendencia de Compañías, 2016). Lo que significa que la empresa está en condiciones de cubrir deudas a corto plazo sin inconvenientes y en promedio es mucho mayor que la del sector. La empresa no tendrá problemas en este sentido; sin embargo, este exceso de liquidez podrá ser canalizado en procesos y actividades propias de la organización, que estén orientadas hacia el desarrollo de sus operaciones.

Para medir el endeudamiento del proyecto, se realizó el cálculo de la razón deuda capital, en donde se tiene un valor promedio de 31% (Superintendencia de Compañías, 2016) para la industria y un valor de 29.84% para la empresa en el año 1, un valor de 19.06% para el Año 2; y, va disminuyendo a medida que se paga la amortización de la deuda. Al comparar la deuda inicial con la del promedio del sector, existe una diferencia mínima en el margen de apalancamiento.

Para medir la actividad se emplea el índice financiero rotación de activos, en donde se tiene un valor promedio para la industria de 6 veces (Superintendencia de Compañías, 2016), lo que significa, que el inventario rota 6 veces al año, es decir, cada 60 días; mientras que, para el Año 1 de la empresa se tiene una rotación de 3 veces al año, es decir, cada 120 días. La rotación de activos de la empresa es inferior a la de la industria.

Para las razones de rentabilidad se ha calculado el margen bruto de la empresa, el cual es de 58.64% en el Año 1; mientras que, el margen bruto promedio para la industria es del 69% (Superintendencia de Compañías, 2016).



Lo que significa para la empresa, que los ingresos operacionales netos generaron un 58.64% de la utilidad bruta, es decir, que por cada dólar vendido se generó 59 centavos de utilidad. Pero, para la industria por cada dólar vendido se generó 69 centavos de utilidad. Con respecto al margen neto, se tiene para la empresa en el Año 1 un valor de 13.43%; mientras que, para la industria se tiene un valor promedio de 0.02% (United States Census Bureau, 2017). Es decir, el margen neto de la empresa es superior al de la industria. El cálculo del margen operacional da un valor de 21.5 1% para la empresa; mientras que, para la industria se tiene un valor promedio negativo de (0.25%) (Superintendencia de Compañías, 2016). La rentabilidad de la empresa considera unos márgenes atractivos y por encima del promedio de la industria, por lo cual se concluye que el proyecto es viable y se recomienda a los inversionistas poner sus recursos y todo su esfuerzo para que el proyecto surja.

## 8 CONCLUSIONES

Al analizar el micro y macro entorno de la industria C-1071.09, se identificó que el nivel de amenaza del sector industrial representa el 24%; ya que, existe un decrecimiento del monto de las importaciones desde Estados Unidos de la subpartida arancelaria 1905.90.90; la industria mencionada está fragmentada en el Ecuador, por lo cual, existe alta rivalidad entre competidores del sector; y, en Estados Unidos, hay un alto número de productos sustitutos para el sector 311813. Por su parte, las oportunidades del sector industrial C-1071.09 analizado representan el 76%; entre las cuales las más sobresalientes son: la renovación del SGP, que permite el ingreso de productos de la subpartida 1905.90.90 con un arancel del 0% a los Estados Unidos; el incremento del movimiento migratorio de ecuatorianos al país americano; así como también, el crecimiento en la tendencia de consumo de la subpartida 19059090 en Estados Unidos. Además, las barreras de entrada para el sector antes mencionado, en el Ecuador es baja; puesto que, se requieren 2 años de experiencia para ingresar a la industria, el nivel de inversión es bajo y no se producen los productos en masa.

Al realizar la investigación cualitativa y cuantitativa del presente plan de negocio para determinar el comportamiento de compra, las necesidades del cliente y las preferencias de consumo en el mercado meta se obtuvieron los siguientes resultados: el comportamiento de compra de los consumidores es muy cambiante de acuerdo a las estaciones del año; los productos alimenticios son adquiridos en los supermercados; los atributos del producto considerados importantes son la calidad, el sabor y olor del mismo; y, la presentación del producto será en un empaque de 3 unidades. El precio por paquete que están dispuestos a pagar los consumidores está en un rango de \$6.00 a \$8.25. Los clientes para el presente plan de negocio serán empresas distribuidoras de productos latinos en Nueva Jersey como son Grupo Iberia Foods, Latino Andina Distribuidora, La Fe Distributors y Family Foods Distributors, quienes exigen certificaciones de tipo sanitario y fitosanitario que garanticen la calidad y llegada del producto en óptimas condiciones.

Para identificar la oportunidad de negocio del proyecto y lograr diferenciarse de la competencia a través de una ventaja competitiva, se diseñó una cadena de valor con un factor diferenciador en cada eslabón; a pesar de ello, lo que caracteriza al producto y lo hace diferente de la competencia es el empaque; ya que cuenta con láminas magnéticas coleccionables con diseños representativos de cada una de las provincias del Ecuador.

Al elaborar el plan de marketing se determinó que el proyecto estará enfocado a 2 segmentos de mercado: a) bolivarenses que viven actualmente en Nueva Jersey y b) los demás ecuatorianos residentes en el mismo estado. La estrategia de posicionamiento propuesta es de "Más por lo mismo"; ya que, se otorgará al consumidor un producto de calidad por un precio basado en el margen de ganancia de la industria. El canal de distribución será a través de intermediarios distribuidores de productos latinos en Nueva Jersey, quienes son los clientes de la empresa. La estrategia de internacionalización adecuada es la exportación directa; ya que, por medio de un intermediario se llegará con el producto al consumidor final, aplicando una estrategia de enfoque en el desarrollo del mercado objetivo.

El desarrollo del plan de operaciones permitió determinar el tiempo del ciclo de operaciones de la empresa, la maquinaria necesaria y las instalaciones adecuadas para el funcionamiento de la misma. Además, el diseño de la estructura organizacional está basado en una estructura vertical funcional, que permite a los miembros de la empresa desempeñar sus funciones de acuerdo a la filosofía de la organización.

Al evaluar financieramente el presente plan de negocio con proyecciones a 5 años, se demuestra que es un proyecto rentable; puesto que, se obtuvieron resultados favorables que indican un Valor Actual Neto de \$23 675 y una Tasa Interna de Retorno del 36.3% con un periodo de recuperación de la inversión de cuatro años.

Finalmente, al culminar el desarrollo del proyecto se evidencia la viabilidad de exportar chigüiles al estado de Nueva Jersey - Estados Unidos.

## Referencias

- Aduana del Ecuador. (2013). *Resolución N° 59*. Recuperado el 07 de Julio de 2017, de [https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL\\_FINAL\\_1\\_DE\\_ENERO\\_R93.pdf](https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf)
- Banco de Sabadell. (2017). *Incoterms 2010*. Recuperado el 2 de Abril de 2017, de <https://www.bancsabaddell.com/cs/Satellite/SabAtl/Incoterms-2010/1191332202955/es/>
- Banco del Pacífico. (2017). *PYME Pacífico*. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de <https://www.bancodelpacifico.com/creditos/para-empresas/pyme-pacifico.aspx>
- BCE. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 5 de Julio de 2017, de Información Económica: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788-banco-central-del-ecuador>
- Bureau of Economic Analysis. (2015). *National Economic Accounts*. Recuperado el 6 de Julio de 2017, de <https://www.bea.gov/national/index.htm#gdp>
- Cáceres, E. (8 de Agosto de 2016). *Metodología para el manejo de la cadena de frío en el transporte y distribución de productos*. Recuperado el 18 de Marzo de 2017, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/6702/1/T-UCE-0011-129.pdf>
- Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo de Bolívar. (2007). *Una fiesta popular andina, el carnaval de Guaranda*. Guaranda: Ediciones de la Casa de la Cultura Ecuatoriana, Núcleo de Bolívar.
- Comité de Comercio Exterior. (6 de Septiembre de 2016). *Resolución N° 021-2016*. Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/09/Resolucio%CC%81n-021-2016.pdf>
- COPCI. (12 de Agosto de 2013). *CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN COMERCIO E INVERSIONES*. Recuperado el 11 de Marzo de 2017, de

- Suplemento del Registro Oficial 56: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/codigoproduccion.pdf>
- Damodaran, A. (Enero de 2017). *Beta de la industria*. Recuperado el 5 de Junio de 2017, de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Ekos. (2016). *Marcas posicionadas en las industrias*. Recuperado el 7 de Julio de 2017, de <http://www.ekosnegocios.com>
- Facebook. (2017). *Facebook para empresas*. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de <https://www.facebook.com/business/help/209213872548401>
- FDA. (2017). *Food & Drug Administration*. Recuperado el 5 de Julio de 2017, de [https://google2.fda.gov/search?q=cold+chain&client=FDAgov&site=FDAgov&lr=&proxystylesheet=FDAgov&requiredfields=-archive%3AYes&output=xml\\_no\\_dtd&getfields=\\*](https://google2.fda.gov/search?q=cold+chain&client=FDAgov&site=FDAgov&lr=&proxystylesheet=FDAgov&requiredfields=-archive%3AYes&output=xml_no_dtd&getfields=*)
- Federal Register. (9 de Octubre de 2014). *Small Business Size Standards for Manufacturing*. Recuperado el 8 de Julio de 2017, de <https://www.federalregister.gov/documents/2014/09/10/2014-20837/small-business-size-standards-for-manufacturing>
- Food & Drug Administration. (Marzo de 2015). *Requisitos Generales del Etiquetado de Alimentos*. Recuperado el 15 de Marzo de 2017, de <https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm247923.htm>
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda. (2015). *Alcaldía de Guaranda*. Recuperado el 6 de Julio de 2017, de <http://guaranda.gob.ec/newsiteCMT/carnaval-de-guaranda/>
- Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales. Competencia en el mercado global*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- IESS. (2017). *Código Sectorial*. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de [https://www.iess.gob.ec/documents/13718/54965/SALARIOS\\_2017.pdf](https://www.iess.gob.ec/documents/13718/54965/SALARIOS_2017.pdf)
- INEC. (Junio de 2012). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS*. Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de Clasificación

Uniforme de Actividades Económicas CIIU:  
[http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com\\_remository&Itemid=95&func=startdown&id=22&lang=es](http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_remository&Itemid=95&func=startdown&id=22&lang=es)

InfoAgro. (2017). *Tempmate M1*. Recuperado el 10 de Julio de 2017, de [http://www.infoagro.com/instrumentos\\_medida/medidor.asp?id=6504](http://www.infoagro.com/instrumentos_medida/medidor.asp?id=6504)

Instituto Nacional de Comercio y Aduanas. (2015). *Documentos para exportar*. Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comoexportar/documentosparaexportar>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Introducción al Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Kotler.P y Armstrong.G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.

Migration Policy Institute. (29 de Marzo de 2007). *Ecuador: Diversidad en Migración*. Recuperado el 22 de Marzo de 2017, de <http://www.migrationpolicy.org/article/ecuador-diversidad-en-migraci%C3%B3n>

Ministerio de Comercio Exterior. (2015). *Ministerio de Comercio Exterior*. Recuperado el 15 de Marzo de 2017, de CONGRESO DE LOS ESTADOS UNIDOS APRUEBA LA RENOVACIÓN DEL SGP A ECUADOR: <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/06/Bolet%C3%ADn-Informativo-Aprobaci%C3%B3n-del-Senado-de-Estados-Unidos-en-la-ampliaci%C3%B3n-del-SGP-1-1.pdf>

OMS. (08 de Agosto de 2016). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado el 10 de Julio de 2017, de Inocuidad de Alimentos - Control Sanitario - HACCP: [http://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10838%3A2015-peligros-biologicos&catid=7678%3Ahaccp&Itemid=41432&lang=es](http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=10838%3A2015-peligros-biologicos&catid=7678%3Ahaccp&Itemid=41432&lang=es)

OMS. (2017). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado el 5 de Julio de 2017, de <http://www.who.int/es/>

- Pew Research Center. (Septiembre de 2015). *Hispanics of Ecuadorian Origin in the United States, 2013*. Recuperado el 22 de Marzo de 2017, de <http://www.pewhispanic.org/2015/09/15/hispanics-of-ecuadorian-origin-in-the-united-states-2013/>
- Pro Ecuador. (2016). *Guía Comercial Estados Unidos*. Recuperado el 18 de Marzo de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/05/Gu%C3%ADa-Comercial-USA-2016.pdf>
- Pro Ecuador. (2016). *Guía de Certificaciones Internacionales*. Recuperado el 11 de Marzo de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/GuiaCertificaciones.pdf>
- Pro Ecuador. (2016). *Guía de etiquetado para alimentos y productos textiles*. Recuperado el 11 de Marzo de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/Guia-de-Etiquetado-para-Alimentos-y-Productos-textiles.pdf>
- Registro Mercantil. (2017). *Requisitos para la Constitución de Compañías Anónimas, Limitadas, en Comandita por Acciones y de Economía Mixta*. Recuperado el 15 de Mayo de 2017, de <http://registromercantil.gob.ec/quito/30-registros-mercantiles/guayaquil/servicios-guayaquil/148-constitucion-companias-anonimas-limitadas-comandita-acciones-economia-mixta.html>
- Secretaría de Calidad de Vida Dirección de Seguridad e Higiene Alimentaria. (2010). *La cadena de frío, elemento clave en seguridad alimentaria*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de [http://www.seguridadalimentaria.posadas.gov.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=83%3Acadenafrio&catid=20%3Ainformacionelboradores&Itemid=2](http://www.seguridadalimentaria.posadas.gov.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=83%3Acadenafrio&catid=20%3Ainformacionelboradores&Itemid=2)
- Small Business Administration. (2017). *Statistics for specific industries*. Recuperado el 8 de Julio de 2017, de <https://www.sba.gov>
- SRI. (2016). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 6 de Julio de 2017, de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

- Superintendencia de Compañías. (2016). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Recuperado el 6 de Julio de 2017, de [http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)
- The World Bank. (2017). *Doing Business United States*. Recuperado el 6 de Julio de 2017, de <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/united-states>
- Trade Map. (2016). *Comercio actual y potencial entre Ecuador y Estados Unidos de América en 2015*. Recuperado el 18 de Marzo de 2017, de <http://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=3|218||842||1905||6|1|1|2|1||1|1|1>
- United States Census Bureau. (2015). *American Fact Finder*. Recuperado el 5 de Julio de 2017, de <https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=bkml>
- United States Census Bureau. (2016). *Guide to All Census Bureau Data Sources for Industry*. Recuperado el 8 de Julio de 2017, de <https://www.census.gov/econ/isp/sampler.php?naicscode=311&naicslevel=3>
- United States Census Bureau. (2017). *New Jersey*. Recuperado el 11 de Abril de 2017, de <https://www.census.gov/quickfacts/table/PST045216/34,00>
- United States Census Bureau. (2017). *North American Industry Classification System*. Recuperado el 8 de Julio de 2017, de <https://www.census.gov/eos/www/naics/>
- Yahoo Finance. (5 de Junio de 2017). Recuperado el 5 de Junio de 2017, de <https://finance.yahoo.com/lookup?s=45325EDJI>



## **ANEXOS**

## Anexo 1. Preguntas de entrevistas a expertos, clientes y consumidores

### Entrevista a Ing. Evelyn Chiriboga

1. ¿Cuáles son los requisitos para registrarse como exportador?
2. ¿Cuáles son los documentos y certificados que una empresa requiere para exportar alimentos a Estados Unidos?
3. ¿Quién emite el certificado de origen?
4. ¿Cuál es el trámite en aduana que debo hacer para realizar una exportación de alimentos?
5. ¿Cuál es el tiempo de tránsito que toma exportar alimentos desde Ecuador a Estados Unidos?
6. ¿Cuáles son los tipos de embalaje más comunes en las mercancías de alimentos de exportación?
7. ¿Qué factores del mercado destino se deben considerar para la exportación de alimentos a Estados Unidos?
8. ¿Cómo han evolucionado en los últimos años, las exportaciones ecuatorianas de productos alimenticios a Estados Unidos?

### Entrevista a Ing. Paulina Naranjo

1. ¿Cuál es el envase y embalaje del producto, que usted utilizaba?
2. ¿A qué países exportaba sus productos?
3. ¿Qué certificaciones debía tener el producto para poder ingresar a cada uno de los países a los cuales lo exportaba?
4. ¿Qué documentos se necesitan para exportar los productos?
5. ¿Cuál o cuáles son los *Incoterms* que usted utilizaba?

### Entrevista a Cliente: Family Food Distributors

1. ¿A qué Estados/ciudades de Estados Unidos distribuyen los productos?
2. ¿Cómo manejan la logística de los productos alimenticios desde el país proveedor hasta el país de destino, Estados Unidos?
3. ¿Cuál es el comportamiento de compra de los consumidores latinos?
4. ¿En qué presentación y empaque prefieren los productos?

5. ¿Es muy cambiante el comportamiento de compra de los consumidores durante las estaciones del año?

#### Entrevista a consumidor: Marco Villagómez

1. Actualmente, ¿encuentra platos típicos del Ecuador en Nueva Jersey?
2. ¿En qué lugar compra los alimentos para su hogar?
3. ¿Le gustaría poder encontrar chigüiles en los supermercados de Nueva Jersey?
4. ¿En qué medios de comunicación le gustaría recibir información de productos ecuatorianos que pueden ser adquiridos en Nueva Jersey?

#### Anexo 2. Encuesta

### Encuesta de Plan de Negocios para la exportación de chigüiles a New Jersey

El chigüil es un producto ecuatoriano originario de la ciudad de Guaranda, el cual es elaborado de manera artesanal a base de harina de maíz, contiene queso por dentro y presenta una envoltura en hoja de maíz. Se elabora y se consume en la fiesta del Carnaval, específicamente.

\*Obligatorio

Sabe usted, ¿qué es un chigüil? \*

- Sí
- NO

¿Qué productos, de los que se mencionan a continuación, usted conoce? \*

- Tamal
- Humita
- Quimbolito
- Otro

¿Consumes usted estos productos? \*

- Sí
- NO

De los siguientes atributos, ¿cuál es el más importante para usted? Siendo 1 el más importante y 5 el menos importante \*

	1	2	3	4	5
Sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tamaño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentación (envoltura- contextura)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿En qué presentación le gustaría recibir el producto? \*

- Empaque de 3 unidades
- Empaque de 4 unidades
- Empaque de 6 unidades

¿A qué precio unitario dentro de este rango consideraría este producto como muy barato que le haría dudar y no comprarlo? \*

- \$2,00 - \$2,25
- \$2,50 - \$2,75
- \$3,00 - \$3,25

¿A qué precio unitario dentro de este rango consideraría este producto como muy barato y aún así lo compraría? \*

- \$2,00 - \$2,25
- \$2,50 - \$2,75
- \$3,00 - \$3,25

¿A qué precio unitario dentro de este rango consideraría este producto como muy caro y aún así lo compraría? \*

- \$2,00 - \$2,25
- \$2,50 - \$2,75
- \$3,00 - \$3,25

¿A qué precio unitario dentro de este rango consideraría este producto como muy caro y no lo compraría? \*

- \$2,00 - \$2,25
- \$2,50 - \$2,75
- \$3,00 - \$3,25

¿En dónde le gustaría comprar a usted este producto? \*

- Mini Markets
- Restaurantes ecuatorianos
- Supermercados
- Otro: \_\_\_\_\_

¿A través de qué medios de comunicación se entera usted de la venta de productos ecuatorianos o de comida típica de su país? \*

- Redes sociales
- Televisión
- Páginas web
- Diario latino
- Flyers
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Revisa usted los anuncios comerciales en las redes sociales? \*

- Si
- No

¿Qué red social es la que más utiliza? \*

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Google+
- Otro: \_\_\_\_\_

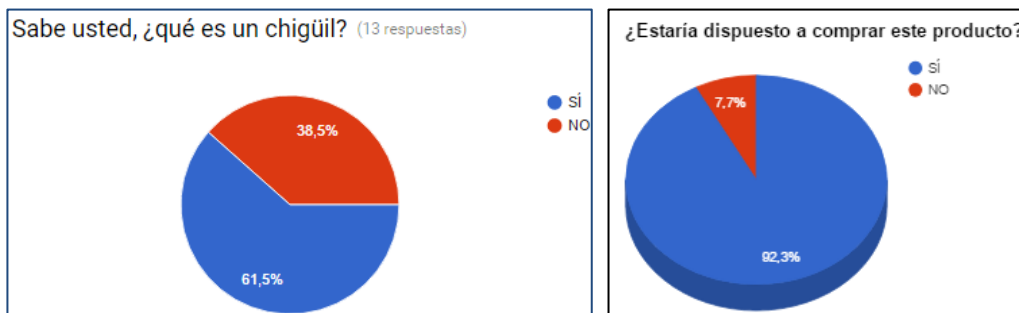
¿A través de qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre este producto? \*

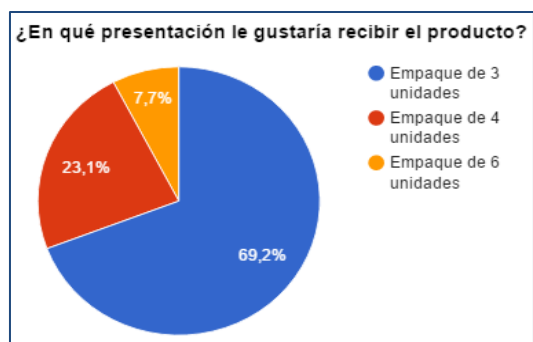
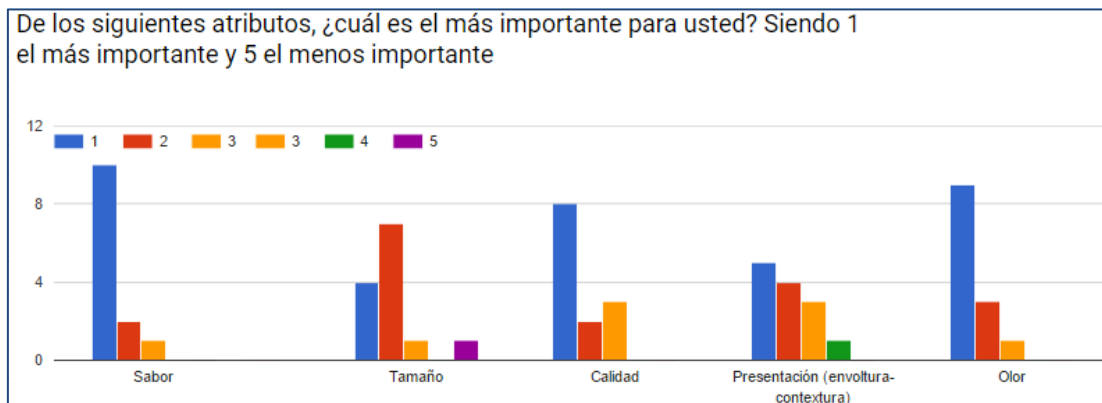
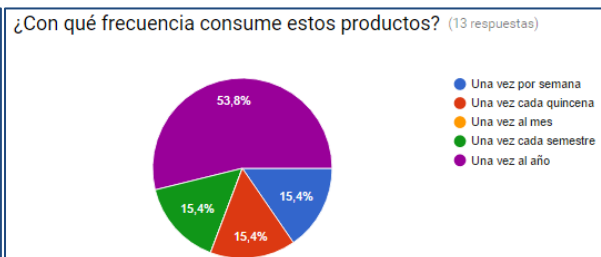
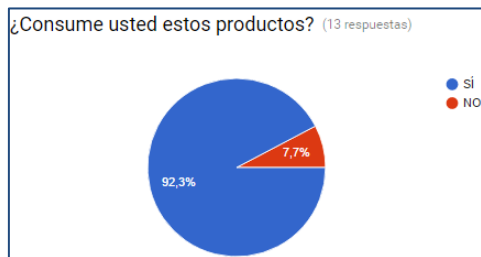
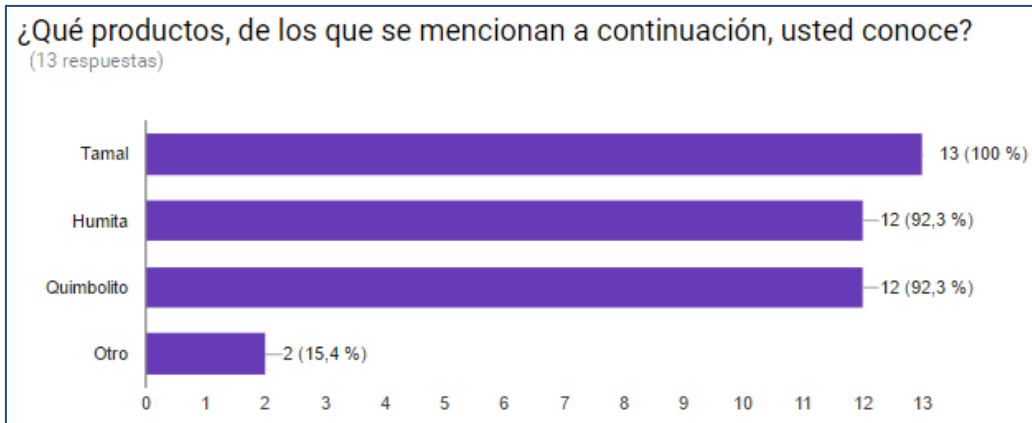
- Redes sociales
- Correo electrónico
- Páginas web de comida ecuatoriana
- Otro: \_\_\_\_\_

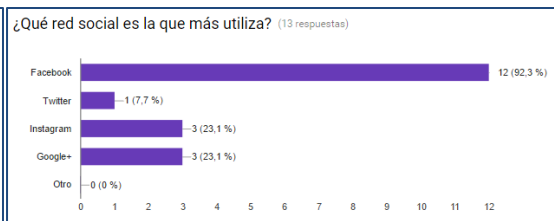
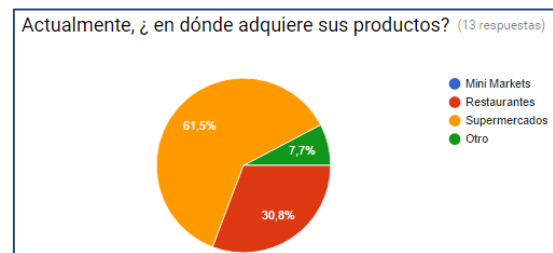
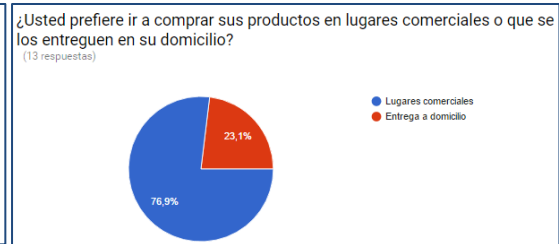
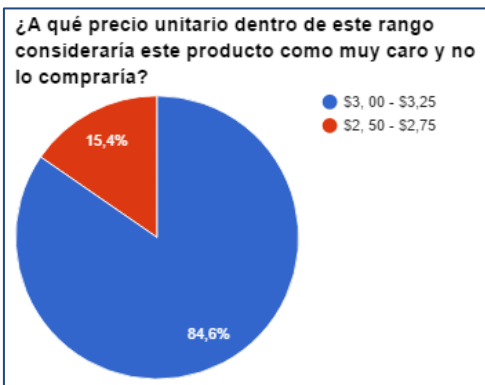
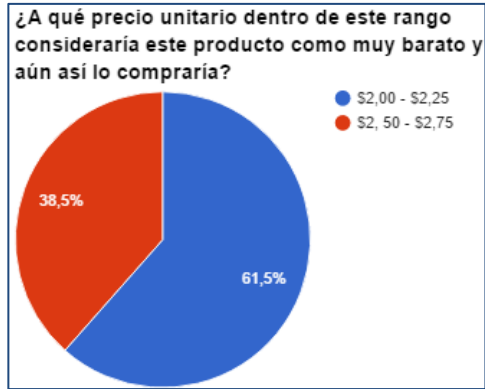
¿Estaría dispuesto a comprar este producto? \*

- Si
- NO

### Anexo 3. Tabulación de encuestas a consumidores

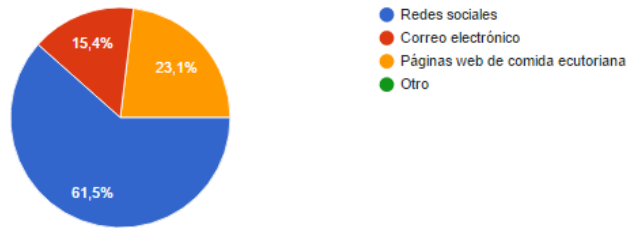






¿ A través de qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre este producto?

(13 respuestas)



Anexo 4. Certificado de Origen

<b>1. Goods consigned from (exporter's business name, address, country)</b> KARLA TACD CALLE 30 DE AGOSTO Y DE MAYO GUARANDA - ECUADOR		Reference No: <b>A 872161</b>			
<b>2. Goods consigned to (consignee's name, address, country)</b> Family Food Distributors, Inc. 969 Newark Turnpike, Unit D		<b>GENERALIZED SYSTEM OF PREFERENCES                  CERTIFICATE OF ORIGIN                  (Combined declaration and certificate)                  FORM A</b> ISSUED IN ECUADOR			
<b>3. Means of transport and route (as far as known)</b> AEREO		<b>4. For official use</b>			
<b>5. Item number</b> 1	<b>6. Make and number of packages</b> 2000	<b>7. Number and kind of packages; description of goods</b> BANDEAS DE CHUGÜLES	<b>8. Origin (where (see notes overleaf))</b> 2017-06-02	<b>9. Gross weight or other quantity</b> 5000G	<b>10. Number and date of invoices</b>
<b>11. Certification</b> It is hereby certified, on the basis of control carried out, that the declaration by the exporter is correct. MINISTERIO INDUSTRIA COMERCIO INTEGRACION Y PERDA QUITO, 02/06/2017 <i>Rosalba Paredes</i> Subdirectora de Inspección y Control			<b>12. Declaration by the exporter</b> The undersigned hereby declares that the above details and statements are correct, that all the goods were produced in ECUADOR and that they comply with the origin requirements specified for those goods in the generalized system of preferences for goods exported to ESTADOS UNIDOS		



## Anexo 5. Requisitos para la Constitución de una Compañía Limitada

1. Presentar al menos 3 testimonios originales de la escritura pública de constitución.
2. Los testimonios deben tener el mismo número de fojas y todas deben estar rubricadas por el notario ante el que se otorgó la escritura.
3. Cada testimonio deberá tener el original de su Resolución aprobatoria emitida ya sea por la Superintendencia de Compañías o por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
4. Cada testimonio deberá contar con la razón de marginación de la Resolución aprobatoria, sentada por el notario ante el cual se otorgó la escritura de constitución. En la razón de marginación, se debe verificar que los datos de la Resolución que se margina sean correctos.
5. Presentar el certificado de publicación por la prensa del extracto de la escritura pública de constitución (Art. 136 de la Ley de Compañías).
6. Si los socios o accionistas son extranjeros, en la escritura deberá indicarse si son o no residentes en el Ecuador, o en su defecto deberán adjuntar copia certificada de su visa, con la finalidad de determinar si tienen o no la obligación de presentar el RUC.
7. Si la compañía se constituyere con la aportación de algún inmueble, la escritura deberá inscribirse en el Registro de la Propiedad antes de la inscripción en el Registro Mercantil. La inscripción en el Registro Mercantil no podrá efectuarse luego de los 90 días de realizada la inscripción en el Registro de la Propiedad.
8. Las fechas de los documentos contenidos en la escritura de constitución deben constar en el siguiente orden: a) Certificado de reserva del nombre; b) Certificado de apertura de la cuenta de integración de capital; c) Escritura pública de constitución; d) Otorgamiento de los testimonios de la escritura (debe ser al menos igual a la fecha de la escritura); e) Resolución aprobatoria; f) Razón de marginación (debe ser al menos igual a la de la Resolución aprobatoria); g) Publicación por la prensa (puede ser antes o después de la razón de marginación).

(Registro Mercantil, 2017)

## Anexo 6. Proyección de Gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	\$17,360.70	\$ 18,994.82	\$ 19,070.04	\$20,002.97	\$ 20,527.73
Gastos operacionales	\$17,690.00	\$ 18,171.76	\$ 15,754.26	\$16,183.30	\$16,624.03
Gastos de depreciación	\$ 1,003.93	\$ 1,003.93	\$ 1,003.93	\$ 270.60	\$ 270.60
Gastos de amortización	\$ 106.00	\$ 106.00	\$ 106.00	\$ 106.00	\$ 106.00

## Anexo 7. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

INVERSIÓN INICIAL	
Inversiones Propiedad, Planta y Equipo (Activos No Corrientes)	32,230.00
Gastos de constitución	530.00
Capital de trabajo inicial	3,295.73
Marketing inicial	5,500.00
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>41,555.73</b>

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	70.00%	29,089.01
Financiamiento bancario	30.00%	12,466.72

## Anexo 8. Estado de Resultados Anual proyectado a cinco años

Estado de Resultados Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	89,841	93,910	98,065	102,866	106,917
Costos	37,160	40,498	40,945	42,398	43,245
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>52,681</b>	<b>53,412</b>	<b>57,120</b>	<b>60,468</b>	<b>63,672</b>
Gastos sueldos	14,554	15,913	15,855	16,751	17,187
Gastos generales	17,690	18,172	15,754	16,183	16,624
Gastos de depreciación	1,004	1,004	1,004	271	271
Gastos de amortización	106	106	106	106	106
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>19,327</b>	<b>18,218</b>	<b>24,401</b>	<b>27,157</b>	<b>29,485</b>
Gastos de intereses	1,127	920	691	439	161
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>18,199</b>	<b>17,298</b>	<b>23,710</b>	<b>26,719</b>	<b>29,324</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	2,730	2,595	3,557	4,008	4,399
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>15,469</b>	<b>14,703</b>	<b>20,154</b>	<b>22,711</b>	<b>24,925</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	3,403	3,235	4,434	4,996	5,484
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>12,066</b>	<b>11,469</b>	<b>15,720</b>	<b>17,714</b>	<b>19,442</b>

Anexo 9. Estado de Situación Financiera Anual de los cinco primeros años

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b><u>ACTIVOS</u></b>	<b>41,556</b>	<b>53,438</b>	<b>62,655</b>	<b>76,102</b>	<b>91,203</b>	<b>107,718</b>
<b><i>Corrientes</i></b>	<b>8,796</b>	<b>21,787</b>	<b>32,115</b>	<b>46,671</b>	<b>62,149</b>	<b>79,041</b>
Efectivo	8,796	19,287	29,530	43,996	59,362	77,081
Cuentas por Cobrar	-	1,512	1,572	1,645	1,731	1,782
Inventarios	-	158	171	172	178	177
Inventarios Materia Prima	-	71	72	74	75	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	760	770	784	803	-
<b><i>No Corrientes</i></b>	<b>32,760</b>	<b>31,650</b>	<b>30,540</b>	<b>29,430</b>	<b>29,054</b>	<b>28,677</b>
Propiedad, Planta y Equipo	32,230	32,230	32,230	32,230	32,230	32,230
Depreciación acumulada	-	1,004	2,008	3,012	3,282	3,553
Intangibles	530	530	530	530	530	530
Amortización acumulada	-	106	212	318	424	530
<b><u>PASIVOS</u></b>	<b>12,467</b>	<b>12,282</b>	<b>10,031</b>	<b>7,758</b>	<b>5,145</b>	<b>2,218</b>
<b><i>Corrientes</i></b>	<b>-</b>	<b>1,849</b>	<b>1,839</b>	<b>2,036</b>	<b>2,145</b>	<b>2,218</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	598	605	617	632	633
Sueldos por pagar	-	734	734	734	734	734
Impuestos por pagar	-	517	500	685	779	851
<b><i>No Corrientes</i></b>	<b>12,467</b>	<b>10,433</b>	<b>8,192</b>	<b>5,722</b>	<b>3,000</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	12,467	10,433	8,192	5,722	3,000	-
<b><u>PATRIMONIO</u></b>	<b>29,089</b>	<b>41,155</b>	<b>52,624</b>	<b>68,343</b>	<b>86,058</b>	<b>105,500</b>
Capital	29,089	29,089	29,089	29,089	29,089	29,089
Utilidades retenidas	-	<b>12,066</b>	<b>23,535</b>	<b>39,254</b>	<b>56,969</b>	<b>76,411</b>

Anexo 10. Estado de Flujo de Efectivo Anual de los cinco primeros años

<b>AÑOS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Actividades Operacionales</b>	-	12,524	12,484	16,937	18,088	20,720
Utilidad Neta		12,066	11,469	15,720	17,714	19,442
Depreciaciones y amortizacion						
+ Depreciación		1,004	1,004	1,004	271	271
+ Amortización		106	106	106	106	106
- Δ CxC		(1,512)	(60)	(73)	(86)	(51)
- Δ Inventario PT	-	(158)	(13)	(1)	(6)	1
- Δ Inventario MP	-	(71)	(1)	(1)	(1)	75
- Δ Inventario SF		(760)	(10)	(15)	(19)	803
+ Δ CxP PROVEEDORES		598	7	11	15	1
+ Δ Sueldos por pagar		734	-	-	0	-
+ Δ Impuestos		517	(17)	186	94	72
		-	-	-	-	-
<b>Actividades de Inversión</b>	(32,760)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(32,760)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	41,556		(2,241)	(2,470)	(2,722)	(3,000)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	12,467	10,433	(2,212)	(2,470)	(2,722)	(3,000)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	29,089		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	8,796	10,491	10,243	14,467	15,366	17,720
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		8,796	19,287	29,530	43,996	59,362
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>8,796</b>	<b>19,287</b>	<b>29,530</b>	<b>43,996</b>	<b>59,362</b>	<b>77,081</b>

## Anexo 11. Flujo de Caja del proyecto de los cinco primeros años

<b>AÑO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>		19,327	18,218	24,401	27,157	29,485
Gastos de depreciación		2,562	2,756	2,756	2,084	2,023
Gastos de amortización		106	106	106	106	106
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		2,730	2,595	3,557	4,008	4,399
22% IMPUESTO A LA RENTA		3,403	3,235	4,434	4,996	5,484
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>		<b>15,861</b>	<b>15,251</b>	<b>19,273</b>	<b>20,343</b>	<b>21,732</b>
		-	-	-	-	-
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(8,796)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	6,453	(61)	(16)	(114)	741
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	-	-	-	-	(7,004)
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>(8,796)</b>	<b>6,453</b>	<b>(61)</b>	<b>(16)</b>	<b>(114)</b>	<b>(6,262)</b>
	-	-	-	-	-	-
INVERSIONES	(32,760)	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	-	-	-	-	-	921
<i>Recuperación vehículos</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Recuperación equipo de computación</i>	-	-	-	-	-	321
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	<b>(32,760)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,242</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(41,556)</b>	<b>22,314</b>	<b>15,190</b>	<b>19,257</b>	<b>20,229</b>	<b>16,711</b>

## Anexo 12. Flujo de Caja del inversionista de los cinco primeros años

<b>AÑO</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(41,556)</b>	<b>22,314</b>	<b>15,190</b>	<b>19,257</b>	<b>20,229</b>	<b>16,711</b>
Préstamo	12,467	-	-	-	-	-
Gastos de interés	-	(1,127)	(920)	(691)	(439)	(161)
Amortización del capital	-	(2,034)	(2,241)	(2,470)	(2,722)	(3,000)
	-	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(29,089)</b>	<b>19,153</b>	<b>12,029</b>	<b>16,096</b>	<b>17,068</b>	<b>13,550</b>

### Anexo 13. Tasas de descuento

<b>DATOS TASA DE DESCUENTO</b>		<b>Precio Dow Jones</b>	
Tasa libre de riesgo	3.07%	<b>Hace 5</b>	
Rendimiento del Mercado	10.25%	<b>6-jun</b> 20,981.04	<b>Años</b> 12,880.00
Beta	0.75	<b>TASAS DE DESCUENTO</b>	
<b>Beta Apalancada</b>	0.71	<b>WACC</b>	13.79%
Riesgo País	6.58%	<b>CAPM</b>	16.93%
<b>Tasa de Impuestos</b>	22.00%		
<b>Participación Trabajadores</b>	15.00%		
<b>Escudo Fiscal</b>	33.70%		
Razón Deuda/Capital	43%		
Costo Deuda Actual	9.76%		

### Anexo 14. Evaluación flujos del proyecto y del inversionista

<b>EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO</b>			<b>EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>		
<b>VAN</b>	\$23,675.79		<b>VAN</b>	\$21,484.13	
<b>PRI</b>	4.00	<b>AÑOS</b>	<b>PRI</b>	4.51	<b>AÑOS</b>
<b>TIR</b>	36.32%		<b>TIR</b>	47.47%	

### Anexo 15. Índices financieros

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>INDUSTRIA</b>
Razon corriente	11.78	17.46	22.92	28.98	35.63	1.77
Prueba acida	11.25	16.91	22.42	28.48	35.55	1.52
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Razón deuda / capital	29.84%	19.06%	11.35%	5.98%	2.10%	31%
<b>ACTIVIDAD</b>						
Rotación activos fijos	2.8	3.1	3.3	3.5	3.7	6.06
<b>RENTABILIDAD</b>						
MARGEN BRUTO	58.64%	56.88%	58.25%	58.78%	59.55%	69.00%
MARGEN OPERACIONAL	21.51%	19.40%	24.88%	26.40%	27.58%	-0.25%
MARGEN NETO	13.43%	12.21%	16.03%	17.22%	18.18%	0.02%

