



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN DE MERMELADA DE
CEREZA ENDULZADA CON STEVIA PARA SU EXPORTACIÓN A PERÚ

AUTOR

PAMELA ALEXANDRA SAMPEDRO FÉLIX

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN DE MERMELADA DE CEREZA
ENDULZADA CON STEVIA PARA SU EXPORTACIÓN A PERÚ

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

Profesor Guía:

Oswaldo Xavier Martínez Páez

Autora:

Pamela Alexandra Sampedro Félix

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la producción de mermelada de cereza endulzada con stevia para su exportación a Perú, a través de reuniones periódicas con la estudiante Pamela Alexandra Sampedro Félix, en el semestre 2018, 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".

Oswaldo Xavier Martínez Páez

C.I. 1711663151

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción de mermelada de cereza endulzada con stevia para su exportación a Perú, de Pamela Alexandra Sampedro Félix, en el semestre 2018, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Marcela Pérez Pazmiño

C.I. 1707284426

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.”

Pamela Alexandra Sampedro Félix

C.I. 1719212233

AGRADECIMIENTO

A mis padres por siempre haber estado en toda mi carrera apoyándome, a mi abuelita por ser mi garante y permitirme estudiar y mi hermana por todas las risas.

A Gerson Portillas por todo el apoyo incondicional desde Perú; con relación a la información y diseños.

A Mateo Romero por toda la paciencia y empuje para no decaer y lograr terminar la tesis.

A mis amigas por todos los buenos y malos momentos que vivimos en esta experiencia, gracias por el apoyo de siempre; tanto en la vida estudiantil como la personal.

DEDICATORIA

A mi ángel especial en el cielo que vela por mí y estaría orgullosa al verme culminar esta etapa de mi vida.

A mis padres que son siempre el apoyo más grande que tengo por haber luchado conmigo todas las adversidades que se me presentaron en el camino y no dejarme caer. Por las enseñanzas para luchar por mis sueños de la mejor manera.
¡Por ustedes he logrado culminar!

RESUMEN

Perú ha demostrado en los últimos años ser un destino muy interesante para el comercio, de hecho ha existido gran inversión en comparación a países de la región (Banco Mundial, 2017). Sin embargo, no se ha visto como un posible socio comercial aunque tiene una apertura total al mismo. Perú se vuelve atractivo no sólo por su economía y política; sino también por su cocina tradicional, la cual es conocida a nivel mundial.

A continuación se realizará el análisis para validar la factibilidad de la incursión de una mermelada de cereza endulzada con stevia. Este proyecto de negocio trata de abarcar dos ejes principales: la salud y un sabor nuevo. La innovación de este producto radica en la utilización de la stevia para que sea saludable al consumidor y al mismo tiempo ofrece una fruta nueva que no existe en el mercado peruano.

El análisis de entorno marca como inicio un clima favorable y estable en Perú; también el tratado de la Comunidad Andina hace que los aranceles no sean elevados. En la industria se puede ver ciertas amenazas, pero como se analizó en la matriz EFE las oportunidades son mayores y se puede combatir las amenazas.

Adicionalmente, en el análisis del cliente se utilizan métodos cuantitativos y cualitativos. Los cualitativos son entrevistas y cualitativos encuestas; con estos, se sacan conclusiones a partir de metodologías estadísticas.

Con la información recolectada anteriormente, se establece un plan de marketing tomando en cuenta las necesidades del cliente y evaluando los factores relevantes de entorno. Tanto producto, precio, plaza y promoción se evalúan para mitigar posibles amenazas y al mismo tiempo con el fin de posicionar al producto en las mentes de los potenciales clientes.

También se toma en consideración la filosofía empresarial, la cual cuenta con todos los valores y objetivos trazados a lo largo de cinco años y la factibilidad operativa de la triangulación de importación y exportación. Adicionalmente, se analiza los flujos de procesos, cadena de valor para identificar dónde se encuentra la parte más fuerte del negocio que es la innovación.

Finalmente se toma en cuenta el análisis del proyecto que aunque el primer año genera pérdida, a partir del mismo los demás son positivos. Esto hace que el negocio sea rentable según el VAN, TIR; relación costo/beneficio y el período de recuperación.

ABSTRACT

Peru has shown in recent years that it is a very interesting destination for investment; in fact, it has received a lot of foreign investment compared to countries in the region (World Bank, 2017). However; it has not been seen as a possible trading partner although it has a total trade opening. Peru becomes attractive not only because of its economy and politics, but also for its traditional cuisine which is known worldwide.

The analysis will be carried out to validate the feasibility of the incursion of a cherry jam sweetened with stevia. The business project tries to cover two main areas: health and a new flavor. The innovation of this product consists of stevia to make it healthy for the consumer; and at the same time it offers a new fruit that does not exist in the Peruvian market.

The environment analysis states a favorable and stable market in Peru; also the Andean Community treaty makes tariffs not high. In the industry, you can see certain threats, but as analyzed in the EFE matrix, the opportunities are greater and the possible threats can be combated.

Additionally, it has been used quantitative and qualitative methods for the customer's analysis. The qualitative methods are interviews and the qualitative are surveys; with these, conclusions are drawn from statistical methodologies.

With the information that was collected above, a marketing plan was established taking into account the needs of the client and evaluating the relevant environmental factors. The product, price, place and promotion are evaluated to mitigate possible threats and at the same time in order to position the product into the minds of the potential consumers.

The business plan also takes in consideration the business philosophy, which has all the values and goals set over five years. Processes are analyzed, value

chain is important in order to identify the strongest part of the business which is innovation.

Finally, the analysis of the financial feasibility is done; although the first year gave a loss, from that one the upcoming years are positive. This utilities make the business profitable according to the VAN, TIR; cost / benefit ratio and the recovery period.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	1
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	1
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1 ANÁLISIS POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL Y TECNOLÓGICO (PEST).	3
2.1.1 Análisis Ecuador:	3
2.1.2 Análisis Perú:	6
2.2 Cinco fuerzas de PORTER.	8
2.2.1 Nuevos Competidores (Medio):	9
2.2.2 Productos Sustitutos (Alto):	9
2.2.3 Poder de negociación de los clientes (Alto):	9
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores (Medio):	10
2.2.5 Rivalidad en la industria (Alto):	11
2.3 Matriz EFE:	12
2.4 Conclusiones:.....	13
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Análisis Cualitativo:.....	14
3.1.1 Entrevistas a expertos:	14
3.1.2 Entrevistas a dos clientes:	15
3.2 Análisis Cuantitativo:	17
3.2.1 Encuestas:	17
3.2.2 Análisis Estadístico Inferencial:	18
3.3 Conclusiones:.....	20
3.3.1 Conclusiones Cualitativas:	20
3.3.2 Conclusiones Cuantitativas:.....	20
CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	21
4.1 Descripción de la Oportunidad de Negocio:.....	21

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING	24
5.1 Estrategia general de marketing:.....	24
5.1.1 Mercado Objetivo.....	24
5.1.2 Propuesta de Valor	25
5.1.3 Estrategia de Internacionalización:	26
5.2 Marketing Mix.....	26
5.2.1 Producto:.....	27
5.2.2 Precio:.....	29
5.2.2.1 Estrategia de fijación de precios	29
5.2.2.2 Estrategia de Entrada	30
5.2.2.3 Estrategia de Ajuste de Precios.....	31
5.2.3 Plaza:	31
5.2.3.1 Estrategia de Distribución:	31
5.2.3.2 Canales de Distribución:	31
5.2.3.3 Distribución Local / Punto de Venta:	33
5.2.4 Promoción:	34
5.2.4.1 Estrategia Promocional:.....	34
5.2.4.2 Mix Promocional:	34
5.2.4.3 Proyección de Marketing:	36
CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	37
6.1.1 Misión:	37
6.1.2 Visión	38
6.1.3 Objetivos.....	38
6.1.3.1 Objetivos a Largo Plazo.....	38
6.1.3.2 Objetivos a Mediano Plazo.	38
6.2 Estructura Organizacional	39
6.2.1 Estructura Legal.....	39
6.2.2 Diseño Organizacional.....	39
6.3 Cadena de Valor.....	40
6.4 Plan de Operaciones	40

6.4.1	Análisis de tiempos y personas	43
6.4.2	Análisis de costos	43
6.4.3	Análisis de secuencia	46
6.4.4	Análisis de Infraestructura	46
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA.....		47
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	47
7.1.1	Proyección de Ingresos:	47
7.1.2	Proyección de Costos:	48
7.1.3	Proyección de Gastos:.....	48
7.1.4	Punto de Equilibrio:.....	49
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	49
7.2.1	Inversión inicial:	49
7.2.2	Capital de Trabajo:.....	49
7.2.3	Estructura de Capital:	50
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	50
7.3.1	Estado de Resultados.....	50
7.3.2	Estado de Situación Financiera	50
7.3.3	Estado de Flujo de Efectivo	51
7.3.4	Estado de Caja	51
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.	51
7.4.1	Proyección Flujo de Caja del Inversionista	51
7.4.2	Cálculo de la Tasa de Descuento	51
7.4.3	Criterios de Valoración.....	51
7.5	Índices financieros	52
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES.....		54
Referencias:		56
ANEXOS		61

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El comercio internacional es muy importante para los países, es así que tomando en cuenta una economía que ha ido creciendo en la actualidad en Latinoamérica y ha abierto sus puertas al exterior, Perú es una opción atractiva para explorar su mercado.

Perú posee una cultura que enfatiza la comida ya que la cocina peruana es conocida mundialmente. Es por esto, que se analiza una opción nueva y saludable para los consumidores peruanos que están buscando sabores distintos a los tradicionales junto con una opción más saludable. (Gestión, 2017). Inclusive se propone una mermelada con un insumo chileno que son las cerezas para ofrecer un nuevo sabor, también debido a que Chile es conocido por sus cerezas a nivel mundial (ProChile, 2017). Es así, que a continuación se realizará un análisis de la factibilidad de una mermelada de cereza endulzada con stevia para exportar a Perú.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Validar la factibilidad de inserción de una nueva mermelada más saludable al mercado peruano tomando en cuenta el entorno, el cliente, marketing, constitución de la empresa y finalmente lo financiero.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Analizar los factores externos que son político, económico, cultural y tecnológico en conjunto con el entorno de la industria para identificar oportunidades y amenazas.
- Identificar las principales características del cliente y su consumo para en base del mismo, desarrollar la oportunidad de negocio.
- Establecer en base de las preferencias de los potenciales clientes las estrategias adecuadas en marketing tomando en consideración el producto, precio, plaza y promoción con el fin de posicionarlo en el mercado peruano.

- Adaptar la idea del producto a una filosofía empresarial en la cual se encuentre la misión, visión, cadena de valor y objetivos principales que serán los motores de la empresa para largo plazo.
- Desarrollar un plan financiero con el cual se mida la rentabilidad del negocio y se pueda identificar índices financieros comparados con los de la industria.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 ANÁLISIS POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL Y TECNOLÓGICO (PEST).

El PEST es un análisis que ayuda a identificar el entorno externo tanto del país donde se produce como del país en el cual se va a comercializar el producto. Se toma en cuenta variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas.

2.1.1 Análisis Ecuador:

Político - Gubernamental:

Ecuador está atravesando un proceso de cambio de mando, el mismo se ha abierto el diálogo con el sector privado. En estos diálogos se han tomado en cuenta temas muy importantes para la producción como incentivos y financiamiento (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad; 2017). Esto puede impactar positivamente al negocio ya que se puede beneficiar de los incentivos y financiamientos para invertir en mejor maquinaria y producir de mejor calidad. En el plano de facilidad de hacer negocios Ecuador se encuentra en el puesto 114 de 190 países lo cual indica que puede ser muy complicado realizar el negocio dentro del país. Inclusive dentro de la región y el Caribe está en el puesto 19 de 32 (Doing Business, 2017).

Político - Legal:

Ecuador firmó el Acuerdo de Complementación Económica No. 65 con Chile el cual establece en el artículo 3.6 “Salvo que se disponga otra cosa en este Acuerdo, ninguna Parte podrá adoptar o mantener ninguna prohibición ni restricción a la importación de cualquier mercancía de la otra Parte” (2014, p.10). El requisito primordial para la importación de frutas al Ecuador es el Permiso Fitosanitario de Importación (PFI), se debe seguir tres procesos con los subprocesos correspondientes para obtener este registro. (Agencia de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD], 2017). Los requisitos

son la documentación de soporte que incluye: Documento de Transporte, factura comercial o documento que acredite la transacción comercial, certificado de Origen, documentos que el SENAEC o el Organismo regulador de Comercio Exterior considere necesarios (SENAEC, 2017). El tratado es importante para el negocio ya que permite que uno de los insumos mantenga un precio bajo.

Económico:

Ecuador reporta una inflación creciente entre 2014 y 2015; en 2014 fue de 3,57% y en 2015 de 3,97%, sin embargo para 2016 hay una inflación baja de 1.72%. Por otro lado, el PIB entre 2014 y 2015 registra un crecimiento de 0,16% entre los dos años y el PIB per Cápita tiene un decrecimiento de -3,53%. El índice de inflación baja es muy peligroso ya que los precios no son estables y el negocio se vería afectado; igualmente el PIB y PIB per Cápita han decrecido, esto es una señal de una economía inestable y el ambiente no sería propicio para el negocio.

Para la partida 20.07 que corresponde a mermeladas, se ha evidenciado los siguientes indicadores de comercio entre Perú y Ecuador. La exportación de mermeladas a Perú desde Ecuador es de 0%. Sin embargo, según Trade Map Perú sí importa mermeladas de otros países, aunque a 2016 decreció en 12%, esto por la crisis generalizada de Latinoamérica (2017). Ecuador también exporta mermeladas hacia el mundo, es importante mencionar que esto puede afectar al negocio o puede ser una oportunidad de exploración a un nuevo mercado si se lo introduce correctamente.

Social:

Demografía:

La población de Ecuador es de 14'483.499 de habitantes según el último censo realizado en 2010. De los cuales el 50.44% son mujeres y el 49.56% son hombres. (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]). Sin embargo de

esta población el gasto en mermelada no es muy elevado ya que no está en la canasta básica sino en alimentos generales (INEC, 2014).

Cultural:

Existen nuevas tendencias acerca de una alimentación saludable las cuales promueven dietas saludables bajas en azúcar y grasas. “Te quiero sano Ecuador” es la campaña que promueve estos hábitos sanos (Secretaría Técnica Plan Toda una Vida, 2017).

Ambiental:

Hay muchos emprendedores en Ecuador que han buscado oportunidades con productos amigables para el medio ambiente. Los emprendedores dicen que han tenido éxito con los mismos (El Universo, 2017).

Todas las variables dentro de lo social son importantes para el negocio ya que en la demografía vemos que la población de Ecuador no es muy grande y no consume mermelada. Sin embargo, la tendencia a una alimentación saludable ha hecho que muchos productores ecuatorianos busquen innovar en esta tendencia que no es únicamente en Ecuador sino es una tendencia mundial.

Tecnológico:

Para la innovación de productos, en el período de 2009 – 2011 se registró un valor porcentual de 36% mientras que para el período de 2012 – 2014 los datos son de 27%. Es decir, hubo un decremento de -9% entre los dos períodos mencionados (INEC, 2014). Esta variable es negativa ya que el negocio quiere buscar un tinte innovador dentro de las mermeladas tradicionales.

Relacionamiento entre variables:

Al realizar el análisis del mercado ecuatoriano se puede destacar que dentro de lo político existe un clima de apertura para el sector privado, incluso los tratados son favorables; esto va de la mano con el tema económico ya que si existe

estabilidad la economía crecerá, aunque actualmente la misma no presenta indicadores saludables; también va de la mano con lo social y tecnológico. En contrapartida, existe una tendencia hacia lo saludable, esto requiere de innovación y la misma ha sufrido un decremento lo cual complica el panorama para invertir en Ecuador dentro de negocios innovadores. El hecho que se esté aperturando al diálogo y la inversión se ha visto un acercamiento con el sector privado para promover la producción nacional.

2.1.2 Análisis Perú:

Político - Gubernamental:

Perú es un país que ha tenido un panorama estable durante los últimos años, sus políticas se han basado en crear un ambiente propicio para atraer a la inversión extranjera reduciendo impuestos y dando incentivos para que las empresas vean a Perú como un destino para llevar capital.

Perú posee un indicador de libertad política de 2/7, esto indica que es un país libre y va de la mano con lo mencionado anteriormente. Su actual presidente es Pablo Kuczynski que se mantiene en la misma línea de gobierno que su antecesor manteniendo una política de apertura al comercio internacional; el cual es importante para la estabilidad de exportar a Perú (Santander, 2017).

Para insertar productos a un mercado extranjero se busca estabilidad de gobierno y de las políticas que posean apertura al comercio internacional, esto es positivo para el negocio ya que Perú ofrece dicha facilidad.

Político - Legal:

Ecuador y Perú son parte de la Comunidad Andina de Naciones, por lo tanto se encuentran en una zona libre de comercio y no pagan aranceles. Se ha liberalizado la movilización de mercancías y servicios. (Aduana del Ecuador [SENAE], 2017). Este tratado es vital para el proyecto ya que las mercancías de Ecuador pueden competir con productos locales.

Económico:

Perú es un país con un crecimiento constante dentro de la región. La inflación se ha mantenido casi estable, en 2016 fue de 3,6% y en 2017 de 3,1% esto también crea estabilidad para el negocio ya que los precios de los productos van a ser constantes. (Santander, 2017). El mayor sector industrial de Perú es el de la minería que se ha visto impulsado por el actual presidente, sin embargo el sector de producción local no es muy fuerte sólo representa un 7,8% del PIB (Santander, 2017). Según el análisis la industria productiva alimenticia no es desarrollada en Perú lo cual implica una oportunidad de negocio.

Social:

Demografía:

La demografía en Lima – Perú es de (8.472.935) (Santander, 2017). La población más extensa se centra en las edades entre 15 y 64 años que entre 2015 y 2016 registró un crecimiento de 1,4% (BM, 2017). Se escoge esta ciudad porque el consumo de mermelada según IPSOS es de 70% de la población (2015). Es muy importante este factor ya que la población de potenciales consumidores es alta.

Cultura:

Una de las tendencias crecientes de mercado es el cuidado de la salud y la búsqueda de productos más naturales con menos calorías. Es así, que la stevia ha empezado a ganar mercado en los supermercados y en la dieta de los peruanos (Stevia, 2013). Cabe destacar que los peruanos están dispuestos a pagar un 90% más por alimentos beneficiosos para la salud; un 78% mira alternativas orgánicas (Gestión, 2017). Inclusive las mermeladas en Lima tiene una penetración de producto del 59% (IPSOS, 2015). Este factor es sumamente importante para el negocio ya que los consumidores están dispuestos a pagar más por un producto que sea saludable y la penetración de las mermeladas es alta dentro de Lima.

Ambiente:

Según el Ministerio de Ambiente de Perú la mayoría de productos que reciben inversión para que sean ecológicos son para exportación; de hecho recibió una inversión de 13 millones de euros para apoyar a productos ecológicos de exportación (2016). El consumo interno de mermelada es alto en los hogares ya que es un producto que ha crecido en compra dentro de los hogares limeños de manera significativa (Pardo & Rojas, 2014).

Tecnológico:

Al haber impulsado la inversión extranjera, la tecnología para la producción de productos de consumo es de punta. Debido a los tratados que Perú posee alrededor del mundo la consigue a precios convenientes (Resumen Ejecutivo, 2013, p.10). Los productos locales tienen alta tecnificación y eso implica mayor competitividad dentro del mercado peruano.

Relacionamiento entre variables:

El clima político estable de Perú en relación a la apertura de mercados ha hecho que la economía sea estable, por consiguiente el consumo de hogares crezca con precios constantes en el mercado. Por las políticas de atracción a la inversión extranjera, el nivel de tecnificación ha aumentado. En base a una economía estable, la relación entre el PIB per Cápita y el consumo va de la mano con el tema social, ya que al tener un PIB per Cápita elevado los peruanos buscan nuevas opciones de productos y las importaciones han sido impulsadas. Cabe destacar que el hecho que Lima es la ciudad más densa y que el consumo de mermeladas sea el más alto con un 70%; además se debe tomar en cuenta las marcadas tendencias de búsqueda de opciones más saludables.

2.2 Cinco fuerzas de PORTER.

Para empezar el análisis de la industria, se debe identificar el CIIU de la misma, en el caso del proyecto corresponde a C1030.16 con la actividad "Elaboración de compotas, mermeladas y jaleas, purés y otras confituras de frutas o frutos

secos” (INEC, 2012, p.27).

2.2.1 Nuevos Competidores (Medio):

Como Perú es una economía con apertura al comercio internacional no existen barreras de entrada muy complejas. Por ejemplo el índice de desempeño logístico es de 2,9 a 2016 siendo 1 = bajo y 5 = alto. También está la frecuencia de arribo de embarques al destinatario con un valor al mismo año de 3,6 bajo el mismo esquema de análisis. Inclusive el tiempo estimado para importaciones con trámites burocráticos es sólo de 72 horas (BM, 2017). Sin embargo, en el tema de fidelidad de marcas vemos que existen dos empresas que han acaparado la mayoría del mercado que son: Fanny y Gloria. A corto plazo el hecho que la logística y las barreras de entrada sean muy bajas es muy bueno para el proyecto ya que implica una facilidad para ingresar a la industria. Sin embargo, a largo plazo tiene un impacto negativo ya que hay mayor posibilidad para que nuevos competidores entren al mercado.

2.2.2 Productos Sustitutos (Alto):

Al ser un producto que se unta en el pan los peruanos tienen varios sustitutos, entre ellos está la mantequilla que tiene algunas marcas pero cabe destacar que Gloria S.A es una de las más importantes (Estudios de mercado, 2016). Adicionalmente, existen otros productos que pueden sustituir a una mermelada, sin embargo, ya que la gastronomía peruana es muy arraigada destacan las salsas caseras como la de ajo (Letra por letra, 2016). En conclusión, los productos sustitutos van a tener un impacto negativo en el negocio ya que será más difícil competir con ellos.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes (Medio):

Los intermediarios para exportar son muy utilizados, es así que se debe tomar en cuenta a distribuidores que se encarguen de posicionar al producto y negociar con cadenas de supermercados. En Ecuador existe alrededor de 40 empresas que se encargan del posicionamiento y logística en mercados extranjeros. Esto implica que el poder de negociación no va a ser muy elevado. Como

consumidores finales los peruanos valoran mucho la calidad y el sabor en una mermelada. (Resumen Ejecutivo, 2013, p.107). Como se mencionó, las necesidades del consumidor peruano se encaminan hacia una mermelada con sabores no tradicionales y con bajos precios. (Resumen Ejecutivo, 2013, p. 108).

Los clientes como intermediarios tienen un poder alto ya que los términos de pago y negociación lo ponen ellos y el negocio tendría que asumírselos. Sin embargo el consumidor final busca opciones nuevas, las cuales el negocio puede suplir.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores (Medio):

Para esta variable se tomará en cuenta la industria ecuatoriana ya que la producción se realizará completamente en Ecuador y se la comparará con la peruana.

Uno de los insumos más importantes es la stevia, la cual cuenta con 30 – 50 productores en el país, que con su oferta existe una sobreproducción y se ha empezado a exportar (Líderes, 2014). En el caso de Perú se produce alrededor de 70.000 toneladas al año, el cual sólo abastece a un 10% de la demanda interna. Existe un insumo que se debe traer desde Chile que son las cerezas, las mismas no representan una amenaza ya que Chile es el exportador de cerezas frescas más grande del mundo (ProChile, 2017). Sin embargo cabe mencionar que la importación de cerezas en Perú es apenas de 235 miles de dólares a comparación de Ecuador que es de 1.816 miles de dólares; es decir, alrededor de ocho veces más que Perú. Ecuador posee más mercado de importación del insumo principal (Trademap, 2018).

Los proveedores de los insumos más importantes del producto se encuentran en Ecuador; la stevia se exporta desde Ecuador mientras que la demanda interna de stevia en Perú no abastece. Las cerezas se exportan ocho veces más a Ecuador y se tiene ya un conocimiento y logística establecidos para los mismos.

2.2.5 Rivalidad en la industria (Alto):

La industria posee una marca muy establecida en el mercado que se llama Gloria S.A. Su importancia radica en que la empresa posee cultivos propios de frutas. Hay otras marcas que no son tan consumidas como Peruvian Products, cabe destacar que en el mercado existen marcas canadienses y americanas. Adicionalmente existen marcas que cuentan con mucho capital, las mismas son: Fanny, Gloria, Florida y A-1 (Resumen Ejecutivo, 2013, p. 9 – 10). Como se visualiza es una industria concentrada, la cual tiene pocas empresas que son relevantes y dominantes en el mercado peruano y podría ser difícil para el negocio ingresar.

Relacionamiento entre variables:

Como las barreras de entrada son bajas, se puede inferir que nuevos competidores en el largo plazo van a querer ingresar al mercado; sin embargo se encuentra con una rivalidad de industria concentrada ya que pocas marcas manejan el mercado. El poder de los clientes es bajo y se relaciona con los productos sustitutos que se encuentran en el mercado ya que son varios y va de la mano con la gastronomía peruana. Cabe destacar que en los proveedores se encuentra una potencialidad en Ecuador ya que los insumos más importantes están en nuestro país y esto les quita poder a los proveedores

2.3 Matriz EFE:

Tabla No 1: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
Los peruanos están dispuestos a pagar un 90% más por un producto saludable	0,12	4	0,48
El poder adquisitivo de los peruanos ha aumentado en los últimos años	0,06	2	0,12
Los consumidores en Perú buscan opciones de mermeladas con frutas no tradicionales.	0,09	3	0,27
Un 78% de peruanos buscan alternativas más saludables	0,07	2	0,14
Hay muchos productores de stevia en el mercado ecuatoriano.	0,05	1	0,05
La tecnología en Perú para exportación es muy elevada y accesible	0,03	1	0,03
Las barreras de entrada de Perú son muy bajas y accesibles	0,08	3	0,24
Existen acuerdos comerciales como el ACE 65 para importar un insumo y ser miembro de la CAN ayudan con el tema de aranceles para exportaciones	0,08	3	0,24
Amenazas			
Los competidores en la industria ya poseen marcas establecidas.	0,05	3	0,15
La innovación o mejora en productos con tecnología ha decrecido.	0,06	2	0,12
Uno de los insumos es importado desde Chile	0,03	3	0,09
La fidelidad de la marca de los consumidores está en 3 marcas	0,09	4	0,36
El marketing y distribución de los competidores directos es fuerte.	0,1	3	0,30
La empresa más importante de producción de mermeladas también produce productos sustitutos	0,05	3	0,15
Se utilizará intermediarios que tienen poder elevado sobre el negocio	0,04	2	0,08
TOTAL	1		2,82

La matriz EFE como primer análisis de los factores externos demuestra que la industria está por encima del promedio con 2,82. Esto significa que las oportunidades pesan más que las amenazas y que si se las aprovecha el negocio puede prosperar.

2.4 Conclusiones:

Las conclusiones serán ponderadas por la importancia que tienen tomando en cuenta la matriz EFE, de forma positiva y negativa.

- Uno de los factores sociales más importantes del entorno es el social del mercado peruano ya que se evidencia que un peruano está dispuesto a pagar un 90% más por un producto saludable. Esto es primordial ya que se puede competir con un producto exportado pero saludable.
- Otro factor relevante positivamente son la entrada de nuevos competidores ya que las barreras de entrada a Perú son muy accesibles y a corto plazo es beneficioso para el negocio.
- Los acuerdos comerciales tanto el ACE 65 como ser miembro de la CAN impactan positivamente ya que hacen que un insumo tenga 0% de aranceles al ingresar al Ecuador y a su vez al exportar el producto final a Perú tampoco se pague aranceles.
- La fidelidad a ciertas marcas complica la competitividad que el negocio pueda tener. El análisis demostró que la industria es concentrada, entonces competir va a ser un reto para el negocio.
- De la mano con el punto anterior estas marcas poseen un marketing fuerte y canales de distribución igual de importantes. Este impacto es muy negativo ya que el negocio es nuevo y se enfrenta a competidores fuertes y la curva de aprendizaje va a influir y se pueden cometer muchos errores.
- Finalmente, se evidenció que las marcas establecidas no sólo generan fidelidad sino que una de ellas también produce productos sustitutos. El market share de esta empresa es muy poderoso en la industria y se debe ingresar al mercado con una propuesta innovadora podría fracasar el negocio.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

En este capítulo se va a analizar al consumidor desde un análisis cualitativo con dos entrevistas a expertos y dos entrevistas a clientes. Luego se procederá al análisis cuantitativo el cual constará de una encuesta.

3.1 Análisis Cualitativo:

3.1.1 Entrevistas a expertos:

- **Primer experto:**

Ingeniero Comercial Ángel Pérez. Bróker de comercio internacional con 25 años de experiencia en consultorías e internacionalización de productos ecuatorianos. También trabajó con ganaderos ecuatorianos para generación de valor agregado de ciertos productos para posicionarlos en mercados extranjeros.

Menciona que en general Perú no es un mercado muy explotado, sin embargo es una opción muy buena ya que su economía es muy estable y tiene mucha apertura al comercio exterior. Los consumidores peruanos aprecian mucho la gastronomía, por lo tanto productos comestibles son bienvenidos. Sin embargo poseen un gusto bastante exquisito y se debe tratar de introducir productos que cumplan con esas expectativas.

Al preguntarle de la mermelada de cereza endulzada con stevia mencionó que es un producto novedoso que podría tener aceptación entre los consumidores siempre y cuando se conozca el mercado para venderlo directamente o a su vez, contratar un servicio logístico que conozca el mercado y pueda posicionar el producto. También comentó que hay marcas muy establecidas de mermeladas en Perú pero que la publicidad que se gasta en las mismas no es muy alta; si se sabe cómo promocionar el producto de manera correcta es una oportunidad de negocio.

- **Segundo experto:**

José Enrique Franco Moncayo, trabaja 25 años en el sector exportador. Director ejecutivo de varios gremios importantes del país como maderero; bróker de varias empresas que exportan a Colombia y consultor internacional.

Primero mencionó que Perú tiene una economía que ha crecido constante y sostenidamente. Esto ha provocado una clase media con un poder adquisitivo creciente. Para la desgravación arancelaria menciona que los productos están amparados por la Comunidad Andina de Naciones, por lo tanto productos ecuatorianos ingresan con 0% de arancel a Perú sólo debe tener certificado de origen con un valor agregado con más del 50% para ser ecuatoriano.

En el tema de logística hay frecuencias diarias a Callao lo que hace un destino muy accesible y una infraestructura con facilidades marítimas muy buenas, tanto así que se puede demorar desde Guayaquil un día. Acerca del producto menciona que una mermelada de cereza endulzada con stevia debe basarse en la diferenciación. Él menciona que la cereza con un tinte más saludable con stevia de manera artesanal es más viable a un nicho no tradicional, inclusive mezclar mermeladas con otros frutos andinos es más apropiado.

Finalmente, para la importación desde Chile menciona que el tema logístico es muy factible desde Valparaíso a Ecuador hay frecuencias diarias en transporte naviero. Como es fruta dice que en transporte aéreo se debe tomar en cuenta la maduración de la fruta y en seis horas ya estaría en el país. Menciona que se debe usar el ACE 65 para que las cerezas ingresen con arancel 0%.

3.1.2 Entrevistas a dos clientes:

La entrevista se la llevó a cabo en la semana del 20 de mayo, receptando las entrevistas el 26 del mismo mes. Se realizó a través de un documento enviado por correo electrónico. La entrevista constó de 10 preguntas, de las cuales se destacará los resultados más importantes:

- **Primer entrevistado:**

Su nombre es Gerson Portillas, es diseñador gráfico y reside en Lima – Perú. Se le realizó la entrevista ya que tiene características como posible comprador. Consume mermelada, posee ingresos propios y conoce el mercado de mermeladas.

Para ratificar ciertos resultados de la encuesta se preguntó acerca de la plaza, a la cual el entrevistado respondió que los peruanos compran mermeladas en supermercado y “bodegas” las cuales son las conocidas tiendas de barrio. Las marcas que le son conocidas son 3: “Gloria, A1 y Fanny”. Sin embargo, el entrevistado mencionó que los sabores son muy tradicionales como fresa y naranja. Una respuesta importante fue que él no conocía una mermelada de cereza, sólo las mencionadas anteriormente y que no tenían en mente ninguna marca endulzada con stevia; pero había escuchado de alguna artesanal.

Por otro lado, el precio promedio de las mermeladas en Perú es de S/. 12,00. Finalmente él menciona que apreciaría mucho una mermelada de cereza endulzada con stevia ya que no hay en el mercado y sería más accesible que una artesanal.

- **Segundo entrevistado:**

Su nombre es Edmundo Carreteros, es ilustrador y reside en Lima – Perú. Fue entrevistado ya que posee las mismas características mencionadas para el primer entrevistado.

En el tema de la plaza, el entrevistado también menciona a los supermercados y bodegas como los lugares donde adquiere mermeladas. El entrevistado sólo consume dos marcas Fanny y A1. Estas marcas están en concordancia con el primer entrevistado. Esto podría suponer que la competencia está muy arraigada en la mente de los consumidores. Los sabores que conoce son fresa y piña. Cabe destacar que tampoco conocía ni ha probado una mermelada de cereza y que sería una buena opción para salir de los sabores tradicionales que se

encuentran en las perchas. En cuanto a una mermelada con stevia no conocía ninguna marca y tampoco había probado una de otro sabor.

Él mencionó que le parecía muy novedoso e interesante la propuesta de la mermelada de cereza endulzada con stevia ya que entraría en un segmento de personas interesadas en opciones más saludables. En cuanto al precio mencionó que las mermeladas que ha comprado son de S/. 13,00.

3.2 Análisis Cuantitativo:

3.2.1 Encuestas:

La encuesta fue llevada a cabo del 15 al 22 de mayo 2017. Se la realizó a través de encuestas en Google Drive a 20 peruanos, específicamente de Lima; de los cuales se obtuvo la respuesta de 16 personas con sus respectivos gráficos (Ver Anexo 1). Los resultados fueron los siguientes:

- Pregunta 1: ¿Cuál es su género? El 56,3% son hombres, el 37,5% son mujeres y el 6,3% son hombres.
- Pregunta 2: ¿Cuál es su ingreso mensual? El 56,3% de 850 a 1.500 soles, el 31,3% de 1.501 - 2.150 soles y el 12,5% de 2.151 - 2.800 soles.

El siguiente set de preguntas fue enfocado al producto para medir ciertos factores como precio, plaza y promoción.

- Pregunta 3: ¿Le gusta la mermelada? Al 62,5% le gusta, al 12,5% no le gusta y al 25% tal vez le guste la mermelada.
- Pregunta 4: ¿Cuál es la frecuencia de compra con la que compra mermelada? El 62,5% la compra quincenalmente, el 25% semanalmente y al 12,5% mensualmente. La rotación es muy importante para saber cada cuánto se vendería el producto, tomando en cuenta factores como caducidad del producto y tiempo de exportación al mercado.

- Pregunta 5: ¿Dónde compra usualmente mermelada? Los lugares donde más se compran son en supermercados con el 68,8% y en tiendas de barrio con el 37,5%. La plaza es necesaria para saber en dónde debe posicionarse.
- Pregunta 6: Seleccione el grado de importancia de los siguientes factores. En la encuesta las personas dan mucha importancia al sabor y si bien es cierto que el precio y la presentación no tienen tanto peso como el primero, son factores que se deben tomar en cuenta.
- Pregunta 7: ¿Ha consumido una mermelada de cereza? El 81,3% no ha consumido mermelada de cereza, por lo tanto es una oportunidad de negocio ya que es una línea de producto nueva.
- Pregunta 8: ¿Le gustaría consumir una mermelada más saludable endulzada con stevia? El 87,5% quiere consumir una mermelada con stevia, se quiere establecer un segmento de posibles clientes que quieran una opción más saludable.
- Pregunta 9: ¿En qué tipo de envase preferiría la mermelada? El 87,5% de los encuestados prefieren su mermelada en envase de vidrio.
- Pregunta 10: ¿Por cuáles medios de comunicación le gustaría enterarse de la existencia de la mermelada? Para la promoción hay dos divisiones que abarcan la mayoría, las personas prefieren la televisión 31,3% y redes sociales 75% para que se conozca el producto.
- Pregunta 11: ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por una mermelada más saludable? El 75% se encuentra en el rango de 11.00 a 13.00 soles.
- Pregunta 12: ¿Compraría una mermelada de cereza endulzada con stevia? El 62,5% sí compraría el producto del proyecto, un 25% tal vez lo haría y un 12,5% no lo compraría.

3.2.2 Análisis Estadístico Inferencial:

Para realizar este análisis se tomó en cuenta las respuestas de la encuesta y a través de correlaciones entre variables se llegó a tablas de contingencias con los siguientes resultados:

- **Modelo de Correlaciones entre Variables.**

Para este modelo se armó una base de datos numérica, la cual arrojó información acerca de las variables planteadas en la encuesta (Ver Anexo 2). Las variables cercanas a -1 que son inversamente proporcionales y se analizarán son: el sabor con la frecuencia de compra y con el gusto por la mermelada. Por otro lado, las variables cercanas a 1 son proporcionales son: frecuencia de compra y envase; presentación y la compra del producto del proyecto.

- **Tablas de Contingencia:**

Tabla No. 2: Correlación compra producto y presentación.

P6: Presentación Producto	¿Compraría una mermelada de cereza endulzada con stevia?		
	Sí	No	Tal vez
Importante	90.0%	10.0%	0.0%
Muy Importante	33.3%	33.3%	33.3%
Poco Importante	0.0%	0.0%	100.0%

Tabla No. 3: Correlación envase del producto y frecuencia de compra.

¿Cuál es la frecuencia con la cual compra mermelada en su hogar?	¿En qué tipo de envase preferiría la mermelada?		
	Vidrio	Plástico	Otro
Semanalmente	100.0%	0.0%	0.0%
Quincenalmente	90.0%	10.0%	0.0%
Mensualmente	50.0%	0.0%	50.0%

Tabla No. 4: Correlación sabor del producto y frecuencia de compra.

¿Cuál es la frecuencia con la cual compra mermelada en su hogar?	P6: Importancia Sabor Mermelada	
	Importante	Muy Importante
Semanalmente	0%	100%
Quincenalmente	20%	80%
Mensualmente	50%	50%

- **Regresión Lineal:**

De igual manera se tomó en cuenta las encuestas para establecer un precio de compra en relación a las respuestas de los consumidores (Ver

Anexo 3). En base a la fórmula: $Y = a + b(x)$ se determinó que el precio adecuado es de S/. 15,62.

3.3 Conclusiones:

3.3.1 Conclusiones Cualitativas:

- Se puede apreciar que los tratados y logística es muy apta y ayudaría a que los productos sean competitivos.
- En los potenciales clientes se ve que están buscando opciones nuevas a las tradicionales que actualmente se encuentran en el mercado. Los dos concordaron que la mermelada de cereza con stevia es muy novedosa.
- También se ve que la plaza que prefieren los consumidores es en supermercados o “bodegas”. Se toma en cuenta las entrevistas a clientes y las encuestas.
- Uno de los expertos mencionó que la promoción de las mermeladas no es muy fuerte. Sin embargo para los clientes es evidente que existen dos marcas establecidas en su mente.

3.3.2 Conclusiones Cuantitativas:

En base a las tablas de contingencia del modelo estadístico inferencial se puede concluir lo siguiente:

- Los consumidores consumirían mermelada tomando en cuenta su presentación ya que para los mismos es muy importante.
- Para una compra semanal y quincenal se debe tener un envase de vidrio según las encuestas.
- En la tabla 4 se evidencia que el sabor de la mermelada influye en la compra de la misma. Para los consumidores un buen sabor hace que compren semanalmente la mermelada.
- En la regresión, en la cual se tomó en cuenta los datos de la encuesta se vio que el precio óptimo es de S/. 15,62 (\$5.21); el cual está por encima del de mercado que los consumidores lo establecieron.

CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Luego de haber realizado el análisis del entorno a través de PEST y de la industria con las cinco fuerzas de PORTER se puede establecer el clima y el ambiente de Perú para tomarlo como posible destino. Luego se valida con expertos y clientes para finalmente llegar a una encuesta directa con una muestra poblacional.

La propuesta de negocio para el mercado peruano es una mermelada de cereza con un fruto no tradicional y con un tinte más saludable; es por esto que se lo endulza con stevia que es apta para cualquier persona, pero al mismo tiempo se toma en cuenta necesidades de los clientes.

4.1 Descripción de la Oportunidad de Negocio:

Desde el análisis PEST se puede observar que Perú es un país con un gobierno estable que ha promovido políticas de aperturismo al comercio internacional. Posee muchos tratados y las facilidades para realizar negocios son muy buenas; también, tiene índices logísticos llamativos. Su economía es muy saludable y sus índices se han mantenido estables y en crecimiento, cabe destacar que los ingresos de las familias han ido aumentando. En lo social, cultural y demográfico identificamos la oportunidad de mermeladas ya que el producto posee un 59% de penetración dentro del mercado lo cual hace un producto de consumo elevado, esto va de la mano con la elección socio-demográfica de la ciudad de Lima ya que el consumo de mermeladas en la misma asciende a 70%.

En el lado de la industria vemos que las barreras de entrada no son muy elevadas y se debe aprovechar esto. Como mencionaron los expertos si bien en el mercado existen marcas establecidas pero que el gasto en publicidad no es muy elevado. También se puede evidenciar que la producción se debe realizar en Ecuador principalmente porque los proveedores de los insumos más importantes como la stevia tiene mucha producción que incluso se la exporta y en el caso de

la importación de cerezas, Ecuador tiene unos índices de exportación más elevado desde Chile que Perú. Por lo tanto, la oportunidad de producción de la mermelada se encuentra en Ecuador.

Finalmente se toma como referencia la matriz EFE, en la cual el total fue de 2,82; un valor muy saludable ya que indica que las oportunidades son mayores que las amenazas y al mismo tiempo se tiene la noción de las amenazas más fuertes y se puede realizar planes a largo plazo para combatirlas.

De la mano van las entrevistas a expertos los cuales coincidieron que Perú es un mercado potencial, también mencionaron que el tema de aranceles ampara a Ecuador tanto para la importación de cerezas con un 0% de aranceles gracias al ACE 65 y por otro lado a la exportación del producto final debido a la CAN.

También se pudo visualizar que en el tema social una tendencia creciente es la búsqueda de productos más orgánicos y los peruanos están dispuestos a pagar un 90% más por un producto que demuestre tener beneficios para la salud. En este caso el proyecto posee dos componentes saludables. Las cerezas tienen muchas propiedades para la salud: melatonina, diuréticas, protege al corazón, visión y piel, previene el cáncer de colon y el ácido úrico (ECO Agricultor, 2014). También está la stevia que es un endulzante natural y no calórico.

Es así que tomando en cuenta las entrevistas con clientes, se atiende una necesidad de mermelada que no sea de frutas tradicionales y al mismo tiempo se busca un producto novedoso que los consumidores estén dispuestos a comprar y consumir.

Si tomamos en cuenta la encuesta se puede evidenciar que el 62,5% de los encuestados consumen mermelada y un 87,5% preferirían una mermelada saludable; es así que un 62,5% de la población estaría dispuesta a comprar la mermelada de cereza endulzada con stevia.

Finalmente a través de análisis estadísticos inferenciales se pudo comprender al consumidor y ver la correlación de las variables en la encuesta. Con esto se sabe exactamente lo que el cliente quiere y en qué porcentaje se relacionan las variables.

En conclusión, Perú es un mercado con indicadores políticos y económicos muy saludables y atractivos. Por otro lado está las tendencias sociales hacia productos saludables; esto va de la mano con el análisis del cliente que ratifica y añade que los peruanos quieren opciones no tradicionales; inclusive están dispuestos a pagar más por productos saludables. Bajo este panorama se llega al tamaño de mercado potencial que es de 667.783 personas en la ciudad de Lima.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

Luego de analizar el entorno y al cliente se debe plantear la manera de vender el producto de acuerdo a las necesidades establecidas previamente. El siguiente capítulo se encargará de lo mencionado.

5.1 Estrategia general de marketing:

A través de los análisis del entorno junto a las encuestas se pudo encontrar que los consumidores peruanos buscan una opción diferente de mermeladas. Es por esto que se utilizaría la diferenciación en el producto para saber a qué clientes atender y cómo crear valor para los mismos.

5.1.1 Mercado Objetivo

Se realizó la segmentación en base a lo mencionado en los análisis de entorno y las encuestas.

Tabla No. 5: Segmentación del mercado meta

Tipos de Segmentación	Factores	Porcentaje	Cantidad	Fuente
Geográfica	Perú		31,376,670	Banco Mundial
	Población de Lima	31.08%	9,752,000	INEI
Demográfica	Edad (25 - 65 años)	46.7%	4,554,184	Index Mundi
	Hombres - Mujeres	100%	4,554,184	Banco Mundial
	Clase Social Media - Alta	55%	2,504,801	INEI
Psicográfica	Consumen mermelada	62.5%	1,565,500	Encuesta
	Buscan mermeladas más saludables	78%	1,221,090	Social PEST
Conductuales	Prefieren mermelada saludables	87.5%	1,068,454	Encuesta
	Comprarían una mermelada de cereza endulzada con stevia	62.5%	667,783	Encuesta
TOTAL			667,783	

Se tiene un mercado meta de 667.783 personas de las cuales se tomó en cuenta los siguientes parámetros. Habitantes de Lima por el potencial de consumo del 70% de mermeladas en el ámbito geográfico con una edad entre 25-65 años de clase social media – alta ya que este segmento puede acceder y pagar el precio del producto que es más elevado que el de la competencia. Luego se toma en

cuenta el segmento que consume mermelada y buscan productos más saludables en específico mermeladas para finalmente llegar a las personas que quieran consumir el producto del proyecto.

5.1.2 Propuesta de Valor

- **Diferenciación:**

Como se mencionó al inicio del capítulo debido a las características del mercado se va a introducir un producto con características nuevas y novedosas. Los clientes entrevistados dijeron que una mermelada de cereza endulzada con stevia era algo nuevo que no conocían ya que las mermeladas existentes en el mercado eran de frutas tradicionales.

Es por esto que el producto cumple con dos necesidades que no han sido suplidas por la oferta existente en Perú. La mermelada es con un fruto no tradicional que se lo importará de Chile y generará valor agregado ya que son de las mejores cerezas del mundo y por otro lado está la opción saludable por la stevia que no posee calorías lo cual reduce la grasa y problemas de glucosa y las cerezas al mantener cierto grado de pulpa en su preparación mantiene sus propiedades de saludarte. Cabe mencionar que una mermelada endulzada con stevia tampoco existe en el mercado y los peruanos están dispuestos a pagar más por un producto que les prometa beneficios para la salud.

- **Estrategia de Posicionamiento:**

El posicionamiento se refiere a “lugar que ocupa en relación con los productos de los competidores en las mentes de los consumidores” (Armstrong & Kotler, 2013). Bajo esta definición la mermelada MISKI entrega más valor a los clientes peruanos y promete “Sabor exótico y salud en cada hogar”, algo que la competencia actualmente no está ofertando.

5.1.3 Estrategia de Internacionalización:

Para la internacionalización se basará en la matriz de Ansoff:



Figura N°1: Matriz de Ansoff para Internacionalización

Como se trata de una mermelada nueva en un mercado nuevo la estrategia seleccionada es la de desarrollo de mercados con enfoque en exportación.

Se seleccionó un mercado meta que es Perú en base a todo el entorno político, económico, social y cultural. También se tomó en cuenta que la cercanía de Perú para abaratar costos en transporte y los tratados que hacen que el producto ingrese con 0% de arancel.

Finalmente, Perú posee políticas abiertas al comercio exterior y presenta una oportunidad no explotada para productos ecuatorianos. Es por estas razones que se toma en cuenta un nuevo mercado para explorar nuevas oportunidades a través de la exportación.

5.2 Marketing Mix

En esta sección se analizarán las 4 Ps, las mismas que corresponden a: producto, precio, plaza y promoción. Esto con el objetivo de tener una estrategia de venta del producto.

5.2.1 Producto:

El producto de conveniencia de MISKI se adquiere con frecuencia por los consumidores sin mucho esfuerzo (Armstrong & Kotler, 2013). A continuación, se detallará lo relacionado al producto.

Mix de Producto:

- Ancho: MISKI posee una sola línea de productos en este caso es mermelada.
- Largo: Dentro de la línea de producto de mermeladas, MISKI posee su oferta específica de mermelada saludable.
- Profundidad: Para la mermelada saludable la empresa ofrece en específico una mermelada de cereza endulzada con stevia siendo la misma la pionera en el mercado peruano.

Niveles de Producto:

- Beneficio Básico: Si se toma en cuenta que necesidad básica está supliendo el producto cualquier mermelada está elaborada para la alimentación.
- Producto Real:

En este punto se debe analizar qué realmente está comprando el consumidor (Armstrong & Kotler, 2013). Y tomando en cuenta la estrategia de posicionamiento MISKI está vendiendo un sabor exótico con salud al mismo tiempo.

- Marca: nueva marca; al ser un producto nuevo que quiere ingresar al mercado peruano se debe empezar todo desde cero. La marca que se quiere implementar es MISKI, que tiene un nombre en quechua para alinear con su temática ecuatoriana con su significado “dulce”
- Características: producida con cerezas de Chile y endulzada con stevia para que sea saludable atendiendo a las necesidades expuestas tanto en el entorno como en encuestas siempre

- poniendo como prioridad al cliente y la estrategia de posicionamiento.
- Diseño y empaque: será de vidrio tomando en cuenta las encuestas y preferencias con un empaque artesanal de 250 gr. Más adelante se pondrá los diseños de marca, slogan y el empaque para mejor visualización.
 - Producto Aumentado: Si se toma en cuenta la salud, se ha identificado la posibilidad de consumo para diabéticos por la stevia e inclusive por las bajas calorías es bueno para personas obesas. Las cerezas pueden ayudar a personas con problemas de hipertensión que deseen una opción que tome en cuenta su salud.
 - Entrega y Crédito: la entrega la hará el operador logístico contratado para ubicar y negociar el producto. El crédito está sujeto a las condiciones de supermercados y tiendas de barrio.
 - Garantía: al ser una exportación la garantía se encuentra en el seguro que se pagará cuando se realiza la exportación.

Las características se complementan para que el producto cuente con una identidad propia pero que al mismo tiempo cumpla con las expectativas del segmento al cual se quiere vender la mermelada.

Empaque y Branding:

Miski poseerá su propio slogan que será “!Salud en un frasco de sabor!” para enfatizar una de las características principales de la mermelada; el logo tendrá una hoja verde en representación de la stevia para de igual manera resaltar el insumo saludable y distinto del producto.



Figura N°2: Logo Miski
Diseño: Gerson Portillas

Por otro lado, el empaque será de vidrio como se mencionó con anterioridad las cerezas destacarán en la etiqueta y se pondrá una pequeña etiqueta en la cual se mencionará a la stevia para que el consumidor tenga una amplia visión de lo saludable del producto.



Figura N°3: Empaque del producto

Diseño: Gerson Portillas

5.2.2 Precio:

A través de un análisis de costos se debe determinar el precio de la venta del producto que el consumidor pagará.

5.2.2.1 Estrategia de fijación de precios

Porque es un producto que requiere varios costos se utiliza la fijación de precios basada en costos. Se lo realiza de esta manera ya que los costos dan una idea de producción general en base al esfuerzo y riesgo (Armstrong & Kotler, 2013).

- **Costo de Ventas**

Tomando en cuenta que son varios costos importantes que van a intervenir en la producción de la mermelada, luego de ofrecer un valor agregado se debe utilizar la fijación de precios basada en costos.

Los costos fijos y variables para obtener los costos totales, luego se generará un punto de equilibrio para identificar los ingresos que generaría la mermelada en distintos niveles de ventas (Armstrong & Kotler, 2013). Los costos directos son los más significativos ver ANEXO 4.

Es así que se estable que el costo unitario de Producción es de \$4.92 al cual se aumenta un 20% de rentabilidad llegando a un precio de \$5,90, tomando en cuenta el análisis de entorno que menciona que los peruanos estarían dispuestos a pagar un 90% más por un producto saludable. Con un promedio de inflación ecuatoriana de 3,40% en un periodo de 5 años se proyecta los costos de la siguiente manera:

Tabla No.6: Proyección Costos Unitarios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo MP producto terminado	\$ 112,506.25	\$ 111,217.40	\$ 118,760.14	\$ 126,856.19	\$ 135,496.39
Mano de obra directa	\$ 11,968.50	\$ 13,150.29	\$ 13,596.75	\$ 14,058.36	\$ 14,535.64
Mano de obra indirecta	\$ 7,854.00	\$ 8,637.62	\$ 8,930.87	\$ 9,234.07	\$ 9,547.56
Costos Indirectos	\$ 30,500.00	\$ 31,535.48	\$ 32,606.10	\$ 33,713.08	\$ 34,857.64
Costo Producto Terminado	\$ 162,828.75	\$ 164,540.79	\$ 173,893.86	\$ 183,861.70	\$ 194,437.23
Inventario Inicial de Prod Terminado	\$ -	\$ 12,527.42	\$ 13,680.00	\$ 14,448.69	\$ 15,278.35
(-) Inventario final de Prod Terminado	\$ -12,527.42	\$ -13,680.00	\$ -14,448.69	\$ -15,278.35	\$ -16,174.31
Costo de Produccion	\$ 150,301.33	\$ 163,388.21	\$ 173,125.17	\$ 183,032.04	\$ 193,541.27
Costo promedio ponderado por frasco	\$ 2.77	\$ 2.93	\$ 3.00	\$ 3.07	\$ 3.14

5.2.2.2 Estrategia de Entrada

La estrategia que se usará será de “descremado del mercado”; como menciona Armstrong & Kotler, “Muchas empresas que inventan nuevos productos establecen altos precios iniciales para descremar capa por capa” (2013). Es así que tomando en cuentas las características la disposición de pago por parte de los peruanos a un producto más saludable se establece esta estrategia. Lo que se busca es establecer un segmento de mercado de consumidores dispuestos a pagar este precio y maximizar las utilidades.

5.2.2.3 Estrategia de Ajuste de Precios

La fijación psicológica de precios se basa en crear una percepción en los consumidores (Armstrong & Kotler, 2013). En este caso ya que es un producto nuevo con características novedosas, un precio más elevado va a decir que el producto es de mayor calidad.

Por otro lado, también se toma en cuenta los precios de referencia en base a los precios que los consumidores ya tienen de marcas establecidas en el mercado y en este caso se promociona una mermelada con valor agregado en comparación a sus opciones actuales. El precio que nos entregó la regresión es de \$5,21 el cual ya cubre los costos unitarios. Se proyecta el precio con base a la inflación de 3,40% usada en costos unitarios.

Tabla No.7: Precios proyectados

Precio de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Frasco de 250 gr	\$ 5.21	\$ 5.39	\$ 5.57	\$ 5.76	\$ 5.95

5.2.3 Plaza:

Como se mencionó en encuestas los consumidores peruanos quieren que la mermelada se encuentre disponible en supermercados y tiendas de barrio.

5.2.3.1 Estrategia de Distribución:

Debido a que es un producto de consumo diario, es importante que los consumidores lo encuentren en varios puntos de venta, también se debe tomar en cuenta que debido a que es una exportación se va a necesitar minoristas y mayoristas que conozcan el mercado.

La estrategia de distribución selectiva vende los productos a través de redes de distribución brindando una mejor cobertura y menores costos al momento de llevar el producto a los clientes finales (Armstrong & Kotler, 2013).

5.2.3.2 Canales de Distribución:

El canal al que se debe llevar el producto es minorista, en específico los tipos: supermercados y tienda de conveniencia. Dentro de los mismos las cadenas más importantes en Perú son Supermercados Wong y los distintos Tottus dentro de la ciudad.

Sin embargo, para llegar a este minorista es necesario pasar por un mayorista. Para esto se requiere que un mayorista comerciante de mercancías generales porque ofrecen varios servicios y manejan una alta gama de productos. (Armstrong & Kotler, 2013). Los supermercados Tottus son supermercados que cumplen las funciones de minoristas y mayoristas. En este caso la negociación sería directa con los mismos. Lo importante de estas cadenas es que pertenecen a un grupo de chilenos que inclusive a largo plazo puede significar un nuevo destino de ventas para la marca Miski, también el hecho que se use un insumo chileno puede generar valor para estos clientes.

Tottus tiene 60 supermercados en todo Perú, en Lima son 40. La capacidad máxima de producción del negocio al primer año es de 69,120 unidades anuales; sin embargo hasta adquirir el conocimiento necesario y pasar los errores del primer año se ha propuesto una capacidad de 61,400 unidades. Tottus requiere 5,000 unidades mensuales para sus locales. Por lo tanto se enfocará al 50% de las cadenas en los sectores estratégicos de Lima hasta que la producción incremente y se cubra más territorio.

Tabla No.8: Producción Primer Año

CAPACIDAD DE PRODUCCION	
Ollas de 6 litros	3
Unidad de 250 gr por olla x hora	16
Producción x hora	48
Producción por mes	8,448
Tiempos muertos	10%
Capacidad de producción mensual de frascos	7,603
Capacidad de producción anual de frascos	91,236

Tabla No.9: Unidades Proyectadas

UNIDADES ANUALES				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
54,230	56,020	57,860	59,770	61,740
TOTAL UNIDADES				289,620

Cabe destacar que la venta mensual se calculó en base de la demanda de los distribuidores, especificado en el punto 5.2.3.2 que hace referencia a los canales

de distribución y la capacidad instalada de producción (Ver Tabla No.8). También se tomó en cuenta un aumento en la venta estacional ya que los meses de septiembre, octubre y noviembre tienen una venta más elevada por navidad y fin de año. Las unidades crecen a 3,29% anual que es el promedio de la variación del PIB de manufactura durante los últimos diez años.

Tabla No.10: Ventas Mensuales Primer Año

VENTAS MENSUALES POR AÑO		Crecimiento anual
Año 1	1	4,400
	2	4,400
	3	4,400
	4	4,400
	5	4,520
	6	4,520
	7	4,520
	8	4,520
	9	4,600
	10	4,600
	11	4,800
	12	4,550
TOTAL		54,230

5.2.3.3 Distribución Local / Punto de Venta:

Se realizó una matriz de decisión para evaluar el mejor lugar para llevar a cabo las operaciones, las cuales tendrán algunos factores de decisión.

Tabla No. 11: Matriz de Decisión Distribución Local

Factores	Ponderación	CUENCA		QUITO		GUAYAQUIL	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Costo Arriendo	0.4	3	1.2	2	0.8	1	0.4
Cercanía	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3
Instalaciones	0.2	1	0.2	2	0.4	3	0.6
Acceso Proveedores	0.15	1	0.15	2	0.3	3	0.45
Acceso Transporte	0.15	1	0.15	2	0.3	3	0.45
TOTAL	1		1.9		1.9		2.2

Como se puede evidenciar la mejor opción se encuentra en Guayaquil. Las facilidades de instalaciones y acceso son adecuadas tanto para los trabajadores como proveedores y transporte para la exportación.

También se debe que uno de los factores más relevantes es el puerto para realizar la exportación a Perú. El puerto de Guayaquil es el más apropiado ya que inclusive el insumo traído desde Chile llegaría a este puerto y los costos en transporte y bodegas se reducirían.

5.2.4 Promoción:

5.2.4.1 Estrategia Promocional:

La idea es que los clientes conozcan el producto con esfuerzos en promoción. La estrategia de jalar (pull) es la que se alinea con este propósito; según las encuestas los consumidores prefieren la promoción en redes sociales y medios de comunicación.

5.2.4.2 Mix Promocional:

- **Publicidad:** los medios de comunicación serían la manera de publicidad pagada. Lo que se busca al contratar estos servicios es realizar publicidad persuasiva ya que al analizar las entrevistas a clientes tienen establecidas dos marcas y el objetivo es cambiar esa percepción para que la marca Miski pueda tener preferencia.

La publicidad se realizaría a través de prensa para el cual se presupuestaría a 5 años para establecer la marca. También, se tomaría en cuenta las redes sociales y una página web; las dos serían para promocionar el producto e inclusive un portal para que posibles compradores tengan acceso a la información relevante de producto.

El gasto de creación del comercial se lo incurrirá en el primer año con una producción totalmente nueva y al siguiente año se realizarían ciertas modificaciones las cuales tendrían un menor costo.

- **Promoción de Ventas:** los incentivos a corto plazo para que la mermelada se venda estaría dentro de la negociación con el mayorista en cuestión.

Se puede crear ventas en volúmenes elevados con el fin que el costo disminuya.

Para los clientes finales la estrategia se basa en poner islas con un stand del producto, en el cual se dará degustación del producto para que degusten y se familiaricen con la marca. Al mismo tiempo se entregaría material promocional para que el recordatorio de la marca también esté en sus hogares si compran el producto.

También se generará un gasto en prensa el cual se tomará en cuenta la televisión ya que así lo mencionaron los consumidores en las encuestas. Se pasará un comercial de 30 segundos en un horario, 5 días a la semana los cuales son: lunes, martes, miércoles, jueves y domingo ya que son los días que los consumidores más ven televisión.

- Ventas personales: la fuerza de ventas que se encargarían de revisar que el producto se encuentre bien estarían a cargo del mayorista ya que muchos de ellos cuentan con el servicio mencionado ya que les interesa que el producto se venda.
- Relaciones Públicas: Finalmente, para que el producto sea más conocido durante los primeros cinco años se lo promocionará en la feria más importante de Perú. La EXPOALIMENTARIA se realiza una vez al año y varios productores ofrecen productos alimenticios, bebidas, etc. (Expoalimentaria, 2017). La idea es que el producto sea cada vez más conocido e inclusive que otros mercados lo encuentren interesante.

5.2.4.3 Proyección de Marketing:

Tabla No. 12: Proyección a cinco años de Presupuesto

<u>Concepto</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Publicidad					
Avisos para cadenas de supermercados	\$300,00	\$300,00	\$200	\$150	\$100
Página Web y Dominio	\$650	\$150	\$150	\$150	\$150
Promoción					
Pago de islas a los supermercados	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500	\$1,500
Degustación de Productos	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200
Producción Comercial	\$1,000				
Materiales de promoción	\$500.00	\$400.00	\$300.00	\$200,00	\$200,00
Relaciones Públicas					
Participación en Ferias	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000
Gasto en prensa	\$400	\$400	\$300	\$300	\$250
PRESUPUESTO TOTAL	\$8,250	\$6,650	\$6,650	\$6,300	\$6,200

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se analizará los componentes principales tanto de la filosofía como de la estructura organizacional y los procesos requeridos para su mantenimiento.

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión:

La misión posee nueve componentes los cuales son:

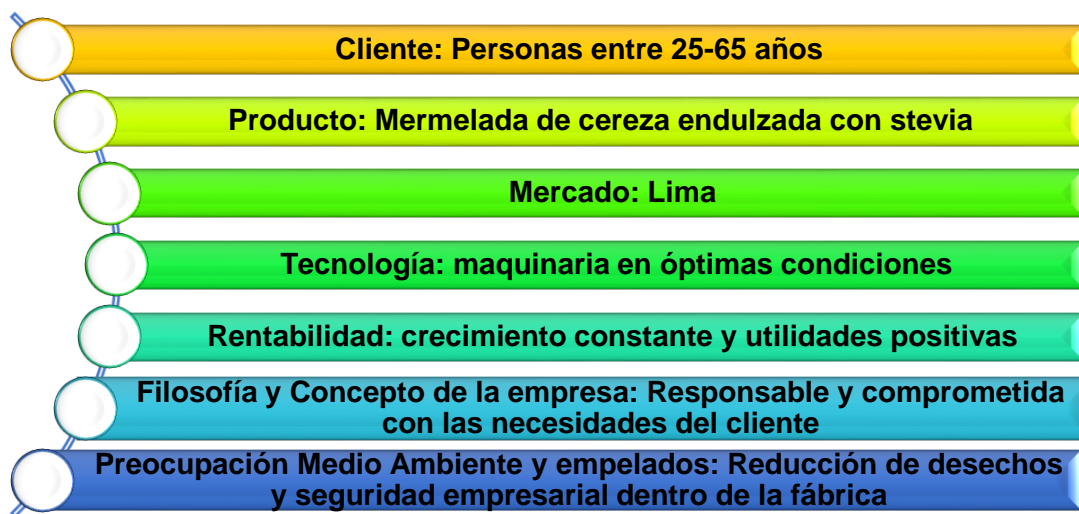


Figura N°4: Componentes de la Misión

En base a los mismos la misión de Miski es:

Brindar a los consumidores de Lima mermeladas saludables de manera responsable y comprometida con las necesidades del cliente. La mermelada es realizada con los más altos estándares de calidad y tecnología de punta. Nuestros procesos de producción reducen los desechos ya que nos preocupa el medio ambiente, y se implementan normas estrictas de seguridad empresarial para que sea un lugar seguro para nuestros trabajadores.

6.1.2 Visión

Para el 2028, llegar a ser una de las 4 principales marcas de mermelada en el mercado de Lima tomando en cuenta una participación de mercado de 15%, a través de productos de alta calidad que ofrecen beneficios a la salud y suplen las necesidades de los consumidores.

6.1.3 Objetivos

6.1.3.1 Objetivos a Largo Plazo.

- Ganar una participación en el mercado de 10% al final del quinto año.
 - Se realizará una inversión de marketing durante los cinco años mencionados para establecer la marca.
- Aumentar en cinco años las utilidades en un 10% para que el negocio sea rentable.
 - Reinvertir las utilidades para mejoramiento de procesos hasta que la curva de conocimiento pase la fase de errores.
- Reducir los gastos generales en al menos 20% al término del quinto año para obtener mayores utilidades.
 - Se realizarán revisiones anuales para evaluar el decremento gradual de gastos sin afectar la producción y calidad.

6.1.3.2 Objetivos a Mediano Plazo.

- Invertir de manera agresiva en marketing para que las campañas tengan impacto en los consumidores en los tres primeros años con alrededor de un 40% de los gastos.
 - Destinar un valor importante para el gasto en marketing.
- Establecer en la mente de los consumidores la marca como un producto saludable al término del tercer año valorando con un incremento del 5% en ventas.
 - Con los esfuerzos de marketing verificar al tercer año que se haya cumplido lo mencionado; caso contrario reevaluar si la campaña de marketing es correcta.

6.2 Estructura Organizacional

6.2.1 Estructura Legal

Miski sería una Compañía Limitada ya que son sólo dos socios y tiene un enfoque más familiar. El capital de inicio de la empresa es un 60% de acciones para el socio principal y un 40% para el otro socio.

6.2.2 Diseño Organizacional

- Tipo de Estructura

La estructura más adecuada es la funcional ya que se tienen dos departamentos los cuales poseen su respectivo equipo de trabajadores. El perfil y funciones de cada puesto se puede observar en ANEXO 4. En comparación a otras industrias por ejemplo el Grupo Fanny S.A posee una estructura funcional tomando en cuenta que es un grupo con varias industrias, varía en el número de departamentos que posee. Es evidente que Fanny posee más departamentos. (Ver ANEXO 5).

- Organigrama

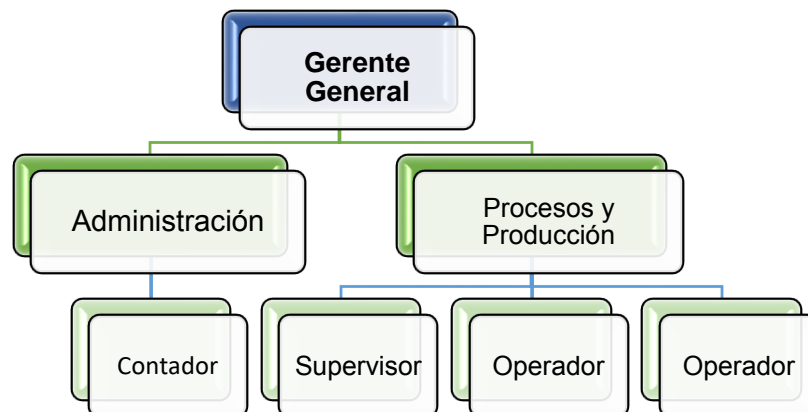


Figura N°5: Organigrama de la Estructura Organizacional

6.3 Cadena de Valor

INFRAESTRUCTURA: El proceso de apoyo a todos los departamentos de la empresa como contabilidad y producción será realizado por la parte administrativa. Actor: Gerente General				
RECURSOS HUMANOS: El proceso de contratación del personal más adecuado para las posiciones en la empresa se tomará a partir de un análisis de perfiles (Ver ANEXO 4). Actor: Gerente General				
DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS: El diseño de producto empieza desde que la empresa se constituya ya que es nuevo. Sin embargo tomando en cuenta la aceptación y posibles sugerencias de cliente se podría investigar nuevos sabores que se adapten a antojos de los clientes. Actores: Gerente General y Tecnólogo en alimentos.				
ADQUISICIONES: La mayoría de insumos serán ecuatorianos y la fruta será chilena; la maquinaria también será local. Sin embargo, todo lo de marketing será realizado en Perú por costos y por conocimiento del mercado. Actores: Gerente General y Contabilidad				
LOGÍSTICA DE ENTRADA: Los insumos se almacenarán en las bodegas. Las cerezas que son importadas llegarán al Puerto de Guayaquil y de ahí serán transportadas a las bodegas de la empresa. Actores: Gerente General y Operario 1	OPERACIONES: La fabricación es más artesanal, es así que la mermelada tiene más pulpa de fruta. Adicionalmente se le adhiere un componente de endulzante natural sin calorías para cumplir la necesidad del cliente en cuanto a opción de productos saludables. Actores: Tecnólogo en alimentos y operarios.	LOGÍSTICA DE SALIDA: En este punto los productos son empaquetados y enviado al Puerto de Guayaquil para que vayan al Puerto de Callao en Lima. El distribuidor se encarga de llevarlos al punto de venta. Actores: Tecnólogo en alimentos y Operario 2	MARKETING Y VENTAS: Marketing es la parte fundamental del proyecto ya que se requiere establecer la marca en un mercado con mermeladas más establecidas. Se toma en cuenta características distintas y se ofrece al consumidor una nueva opción. Actor: Gerente General	SERVICIO: Como parte del marketing se establece una página web y una página de facebook, en las cuales se tomará en cuenta opiniones de los clientes y sugerencias de los mismos. Actor: Gerente General

Figura N°6: Gráfico de la Cadena de Valor

En cada uno de los eslabones se crea valor para el cliente en las actividades primarias vemos como la logística de entrada y de salida deben estar perfectamente coordinadas para que las operaciones se realicen en tiempos establecidos; el marketing y el servicio quiere establecer la marca en el consumidor. En los eslabones secundarios los procesos de adquisiciones como de infraestructura ayudan a los procesos administrativos y de producción para su correcto funcionamiento. Como se evidencia el valor más importante se encuentra en el producto y su concepto ya que es nuevo y está enfocado a un grupo de consumidores que buscan opciones más saludables y sin calorías. Toda la cadena de valor se enfoca en este principio tanto los insumos que ingresan la tecnología de investigación el marketing que quiere vender salud y el servicio enfocado a las necesidades del consumidor.

6.4 Plan de Operaciones

Para empezar se debe plantear un mapa de procesos (Ver ANEXO 6) para identificar las principales actividades y las áreas necesarias para ejecutarlas. Según la cadena de valor se plantean dos procesos importantes los cuales son: logística de entrada y logística de salida.

La logística de entrada es el proceso de importación de Chile, el cual se hará bajo el Art. 149 Admisión temporal para perfeccionamiento de activo. Este régimen suspensivo hará que las cerezas no paguen impuestos ya que es un insumo para transformación que luego será exportado. El bodegaje se realizará en las instalaciones y como la producción se hará mensual estaría dentro de los plazos máximos establecidos por ley de un año sin necesidad de prórroga (COPCI, 2015). Los requisitos según el Reglamento al Título Facilitación Aduanera del Código de Producción (2015) son:

- Solicitante se encuentre domiciliado en territorio ecuatoriano.
- Mercancías muestren factibilidad de acogerse al régimen.
- Presentar documentos a Aduanas del proceso productivo.
- Cumplimiento de requisitos dispuestos por la Dirección General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

Cabe destacar que el término de negociación es “CIF” o “Costo, Seguro y Flete”. El importador se encarga del embarque de la mercancía así como del transporte marítimo y el seguro hasta el puerto de Guayaquil. El flujograma de importación se lo detalla a continuación:

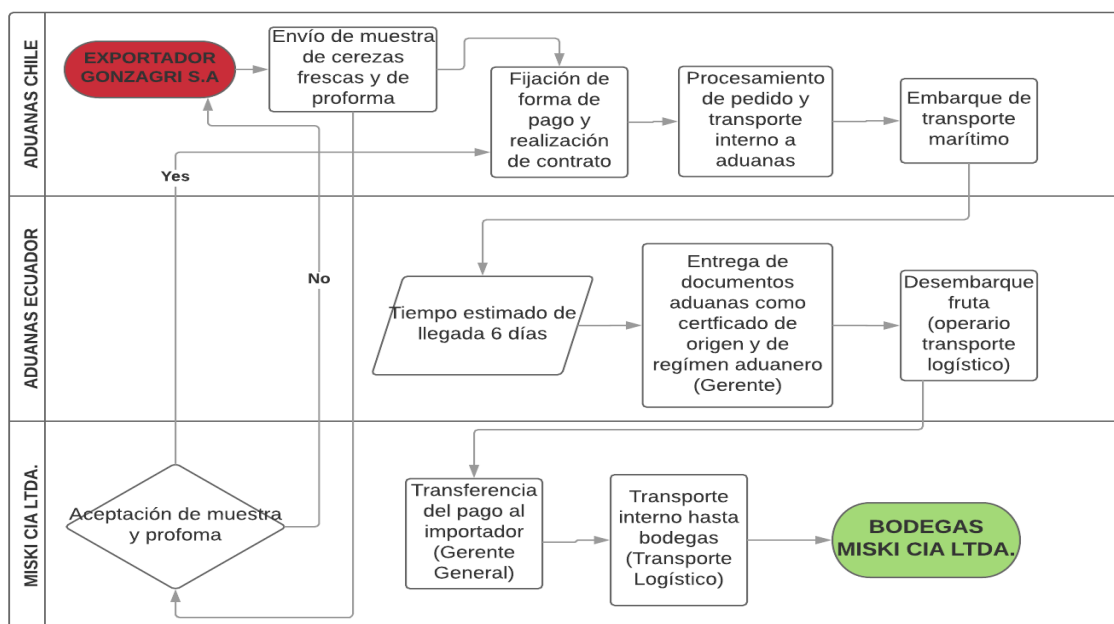


Figura N°7: Flujograma de Importación

Para la logística de salida se toma en cuenta la exportación que se realizará desde el Puerto de Guayaquil hasta el Puerto de Callao en Lima con el INCOTERM “CFR” o “Costo y Flete”; se usa el mismo debido a que aplica para transporte marítimo y por términos con el distribuidor el exportador debe asumir el flete del transporte y en el muelle la empresa se encarga de costos aduaneros y transporte interno. Se comparte un flujograma de exportación:

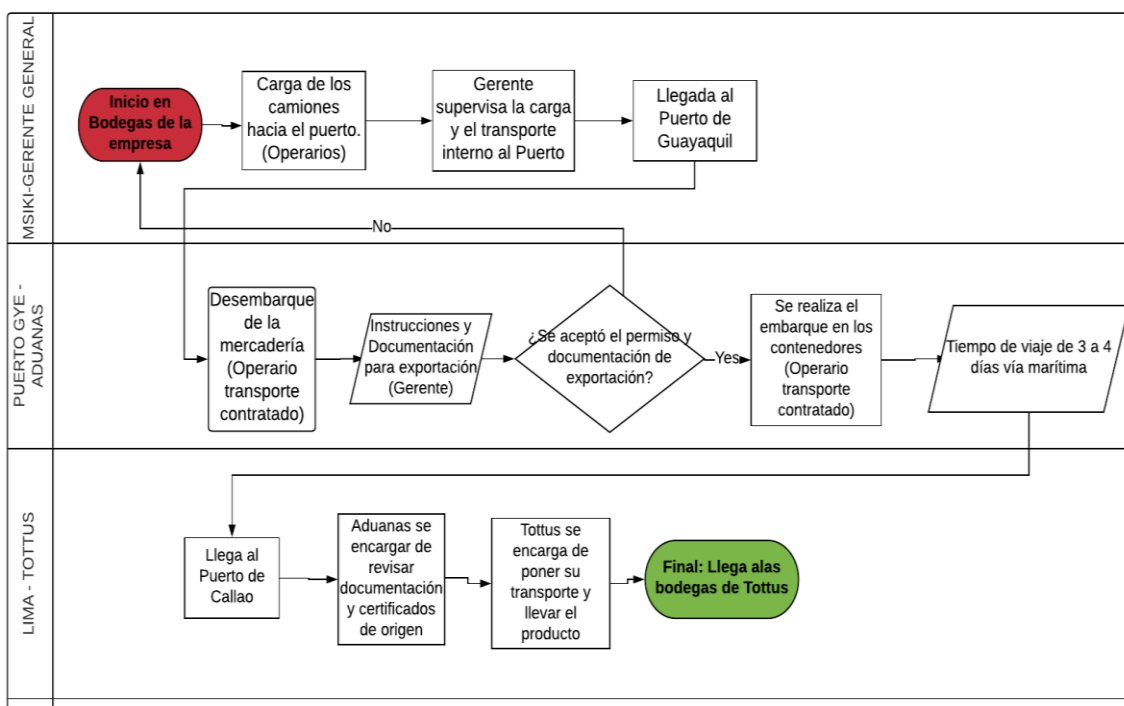


Figura N°8: Flujograma de exportación

Según ProColombia los requisitos para exportar a Perú son:

- “4 facturas comerciales que incluyan número y fecha de la licencia de exportación, deberán prepararse en español” (2016)
- La licencia de exportación debe ser presentada al consulado con los otros papeles de legalización. (2016)
- Se debe pagar los siguientes aranceles: Ad Valorem (9% - 17%), Impuesto General a las Ventas (17%), Impuesto de Promoción Municipal (2%) e Impuesto Selectivo al Consumo (27,8%). En el caso del proyecto el Ad Valorem no aplica porque estamos amparados por la Comunidad (2016).

6.4.1 Análisis de tiempos y personas

Al inicio de las operaciones de la empresa se van a requerir cinco personas. Los administrativos serán: gerente, contador y a su vez el supervisor; por otro lado están los encargados de la producción de la mermelada en la cual se encuentran los dos operadores y el supervisor. Para calcular los tiempos y las personas necesarias para completar los procesos se tomó en cuenta el pesaje de los insumos de producción. En un día de producción se realizan 256 mermeladas en un periodo de 8 horas, el detalle de personas y tiempo se encuentra en el ANEXO 7.

6.4.2 Análisis de costos

En este caso se analizará el balance de insumos, personal, maquinaria y costos de logística de entrada como de salida.

Tabla No.13: Balance de Insumos

INSUMOS REQUERIDOS POR FRASCO	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cerezas	175 Gramos	1	\$ 0.75	\$ 0.75	\$ 0.78	\$ 0.80	\$ 0.83	\$ 0.86
Stevia	25 Gramos	1	\$ 0.03	\$ 0.03	\$ 0.03	\$ 0.03	\$ 0.03	\$ 0.03
Pectina	1,5 Gramos	1	\$ 0.03	\$ 0.03	\$ 0.03	\$ 0.03	\$ 0.03	\$ 0.03
Zumo Cítrico	1 Gramo	1	\$ 0.01	\$ 0.01	\$ 0.01	\$ 0.01	\$ 0.01	\$ 0.01
Etiquetas	2 Unidades	2	\$ 0.20	\$ 0.40	\$ 0.41	\$ 0.43	\$ 0.44	\$ 0.46
Envase Vidrio	1 Unidad	1	\$ 0.62	\$ 0.62	\$ 0.64	\$ 0.66	\$ 0.69	\$ 0.71
*Cajas de Exportación	1 Unidad	0.02	\$ 4.00	\$ 0.08	\$ 0.08	\$ 0.09	\$ 0.09	\$ 0.09
Total				\$ 1.92	\$ 1.98	\$ 2.05	\$ 2.12	\$ 2.19

Uno de los insumos más importantes son las cerezas ya que son importadas desde Chile y con las mismas se quiere generar una relación más cercana con los dueños de Tottus ya que son chilenos. El exportador Gonzargri S.A cuenta con las cerezas frescas a un precio de \$2,31 el kilo sólo se tendría que pagar el transporte. El resto de insumos serían locales como se puede apreciar los mismos poseen su debido proveedor.

Tabla No. 14: Balance Personal Miski

BALANCE DE PERSONAL			
PERSONAL DE PRODUCCIÓN			
Personal	Cantidad	Salario Mensual	TOTAL
Operadores	2	\$ 375	\$ 750
Supervisor	1	\$ 500	\$ 500
TOTAL MENSUAL			\$ 1.250
PERSONAL ADMINISTRATIVO			
Gerente General	1	\$ 850	\$ 850
Analista Contable	1	\$ 600	\$ 600
TOTAL MENSUAL			\$ 1.450
TOTAL MENSUAL			\$ 2.700

Los salarios se tomaron en cuenta los que se están usando en el mercado para que sean justos con los trabajadores. Los trabajadores son los necesarios para iniciar operaciones; al tercer año se contratarán más para suplir la demanda creciente; cabe destacar que los trabajadores contratados serán para la producción y mas no para la parte administrativa.

Tabla No.15: Balance de Maquinaria

BALANCE DE MAQUINARIA			
MAQUINARIA PARA PRODUCCIÓN			
Maquinaria	Cantidad	Costo Unitario	Total
Cucharas	10	\$ 2,50	\$ 25,00
Balanza Gramera	3	\$ 119	\$ 357
Balanza para Fruta Gramos	1	\$ 17	\$ 17
Ollas 6 Litros	6	\$ 45	\$ 270
Licuadora 10 Litros	2	\$ 540	\$ 1.080
Cocinas Industriales	2	\$ 360	\$ 720
Medidor PH	1	\$ 180	\$ 180
Deshuesador Industrial	2	\$ 16	\$ 32
Congelador Cerezas	2	\$ 299	\$ 598
Refrigeradora (Mini Bar)	1	\$ 165	\$ 165
Coladores Metálicos	2	\$ 10	\$ 20
Jarras 2 Litros	4	\$ 6	\$ 24
Set de Cuchillos	1	\$ 14	\$ 14
Tablas Picar	3	\$ 7	\$ 21
TOTAL			\$ 3.523,00
MAQUINARIA PARA ADMINISTRACIÓN			
Escritorios	2	\$ 200	\$ 400,00

Computadoras	2	\$	700	\$ 1.400,00
Sillas Escritorios	2	\$	35	\$ 70,00
Teléfono	1	\$	25	\$ 25,00
Anaqueles	2	\$	75	\$ 150,00
Mesas	1	\$	45	\$ 45,00
Sillas	6	\$	10	\$ 60,00
TOTAL				\$ 2.150,00
TOTAL MAQUINARIA				\$5.673,00

En el caso de la maquinaria, se divide en los materiales necesarios para la producción de mermelada; calculado en base al número de personal y la cantidad de mermeladas necesarias. Por otro lado, está la maquinaria necesaria para la administración; es decir para el funcionamiento del negocio.

Tabla No.16: Costos de Exportación e Importación

LOGÍSTICA DE SALIDA	
Rubro	Costo
Transporte Interno Guayaquil	\$ 116
Aduanas Guayaquil	\$ 150
Transporte Marítimo (Contenedor Standard 20 FT')	\$ 525
Aduanas Callao	\$ 65
Transporte Interno Lima	\$ 101
LOGÍSTICA DE ENTRADA	
Transporte Interno Chile	\$ 132
Aduanas Valparaíso	\$ 115
Transporte Marítimo (Contenedor Standard 20 FT')	\$ 730
Aduanas Guayaquil	\$ 150
Transporte Interno Guayaquil	\$ 116
TOTAL	\$ 2,200

Según SeaRates, estos son los costos que se deben aplicar para el transporte terrestre tanto el interno nacional como internacional hacia los respectivos puertos de cada país. También se toman en cuenta los gastos de aduanas requeridos en cada país; finalmente están los costes de transporte vía marítima desde Chile a Ecuador, como de Ecuador a Perú (2018).

6.4.3 Análisis de secuencia

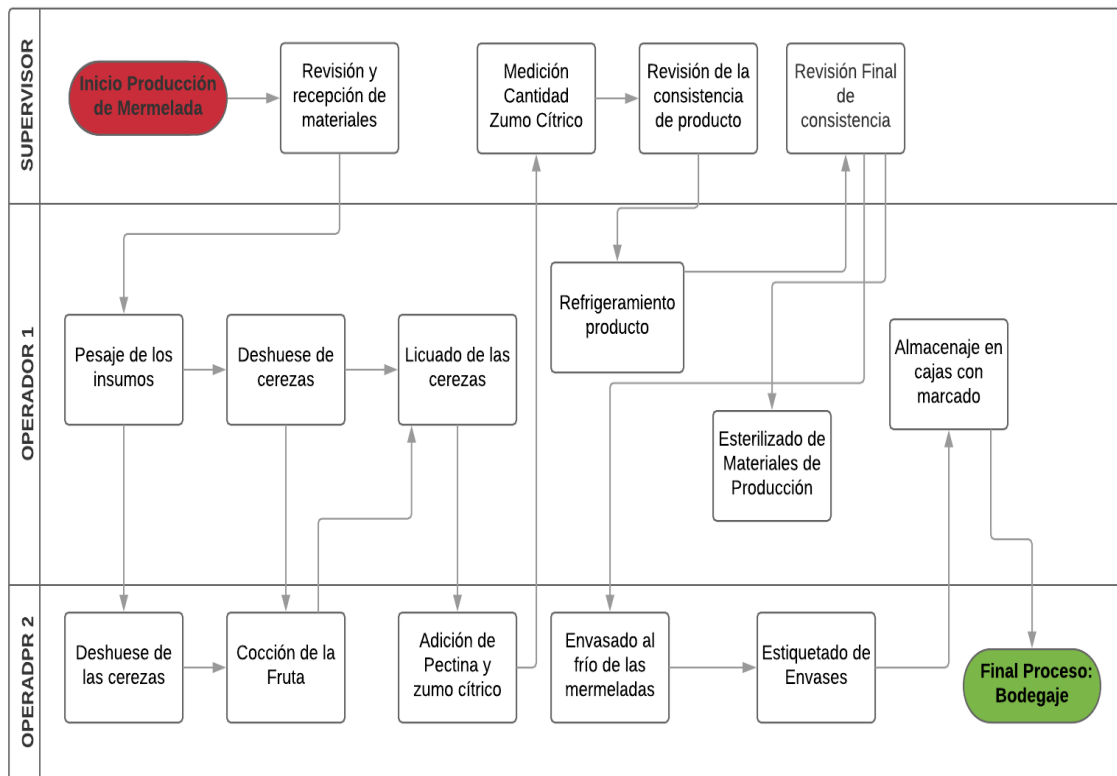


Figura N°9: Flujograma de secuencia

6.4.4 Análisis de Infraestructura

La infraestructura sólo deberá tener adecuaciones ya que será arrendada. Se buscará un lugar con 200 mts², el cual debe cumplir con el señalamiento de seguridad y todas las adecuaciones para evacuación. Serían 100 mts² de producción; 75 mts² bodega tanto para mantener las cerezas y para mantener las mermeladas hasta que sean transportadas al Puerto de Guayaquil. Finalmente se destinará una pequeña área de 25 mts² para la oficina del gerente y del analista contable. (Ver ANEXO 8).

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

En el siguiente capítulo se analizará la factibilidad del proyecto tomando en cuenta los estados financieros proyectados a cinco años e indicadores comparables con los de la industria. Para el análisis mencionado se toma en cuenta variables macroeconómicas con su respectiva fuente tanto para la proyección y políticas internas de la empresa para cumplir objetivos de la misma.

Tabla No.17: Variables Macroeconómicas

VARIABLES MACROECONÓMICAS		FUENTE
BETA (Food procesing)	0.75	Adamodar
Bonos del Estado	2.15%	Yahoo Finances
Riesgo País	4.42%	Banco Central del Ecuador
Inflación	3.40%	Banco Central del Ecuador
Rendimiento del Mercado	6.24%	Adamodar
Capital Propio	40.00%	Política Interna
Costo de la Deuda	11.83%	Banco Central del Ecuador
Porcentaje de la deuda	60.00%	Política Interna

Tabla No.18: Políticas Internas de la empresa

POLÍTICAS DE LA EMPRESA	
Política de dividendos	50.00%
Plazo de pagos a proveedores	15
Plazo de cobros (días)	30
Inventarios mp (días)	15
Inventario producto terminado (días)	30

La política de pagos de proveedores se la toma en 15 días ya que el insumo principal que son las cerezas se paga de contado al momento de llegar la fruta y los demás insumos se pagan a 15 días convenidos con los proveedores. En la política de cobro, los 30 días se establecen en base al distribuidor Tottus ya que ellos lo establecen en tal período de tiempo.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de Ingresos:

Los ingresos se han calculado en base de la segmentación realizada previamente y se ha tomado las respuestas de consumo para saber la rotación de inventarios. Cabe destacar que se toma en cuenta que hay meses más altos de demanda de mermelada. Es así que el primer año se venderían 54,230

unidades con un ingreso por las mismas de \$282,538.30 sin tomar en cuenta gastos y tomando en cuenta que se usa un 64% de la capacidad instalada de la fábrica hasta adquirir más experiencia. A partir del segundo año se justifica el crecimiento en base al PIB de la industria de manufactura que en los últimos diez años tiene un promedio de 3,29% según el Banco Central (2017). Por lo tanto los ingresos percibidos de la siguiente manera:

Tabla No.19: Ingresos Totales

VENTAS ANUALES EN USD					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	\$ 282,538.30	\$ 301,772.99	\$ 322,266.55	\$ 344,206.92	\$ 367,622.85

7.1.2 Proyección de Costos:

Los costos se calcularon tomando en cuenta la materia prima con los valores dados por los proveedores para el primer año; a partir del segundo año se usa la inflación para su crecimiento. Adicionalmente, se toma en cuenta la mano de obra, costos indirectos que también incluye los costos de exportación e importación y los inventarios que quedaron del año anterior; estos valores tienen un crecimiento justificado con un promedio en la inflación de los últimos cinco años que según el Banco Central alcanza 3,40% (2017). Con lo mencionado se llega a un precio ponderado promedio de \$2,77 para el primer año; el cual es cubierto por el precio de venta al consumidor. Finalmente se llega a un costo de venta costado por rubros el cual representa alrededor del 63% en los cinco años de las ventas luego del descuento al distribuidor.

7.1.3 Proyección de Gastos:

Los gastos se calcularon también tomando en cuenta lo necesario para la funcionalidad del negocio los gastos más importantes son salarios, el arriendo de fábrica, los pre-operacionales en el cual se toma en cuenta las adecuaciones de fábrica y finalmente el gasto en marketing que es el gasto más importante ya que según los objetivos de la empresa se encuentra establecer la marca en la mente de los consumidores. Es así, que los gastos vienen a representar al primer año un 43% de las ventas, pero tomando en cuenta otra política de la empresa de reducir gastos al quinto año disminuye a un 21%.

Tabla No.20: Gastos Generales Proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Generales	\$104,314.07	\$76,840.28	\$63,114.90	\$64,172.93	\$65,749.39

7.1.4 Punto de Equilibrio:

El punto de equilibrio se calculó tomando en cuenta las ventas, los costos y gastos y gastos fijos para el primer año son 43.808 unidades con un valor en ventas de \$228,239.

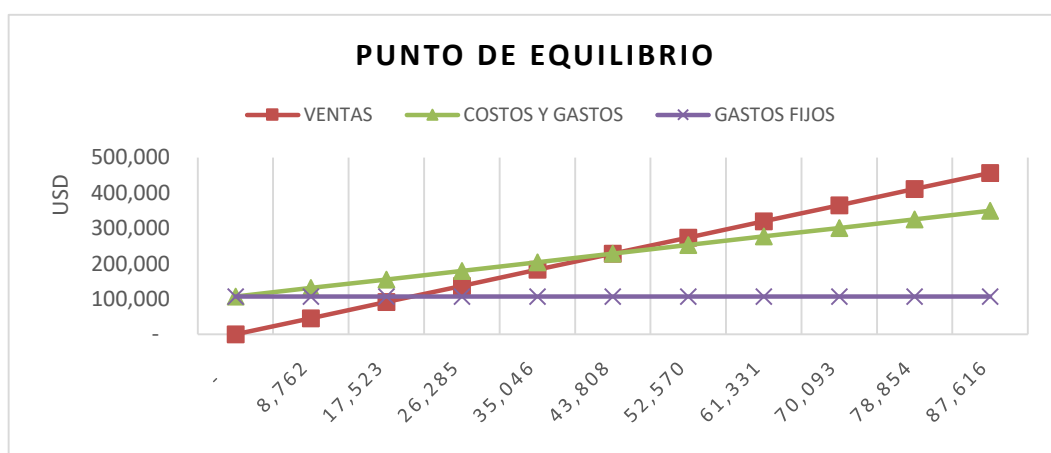


Figura No.10: Gráfico del Punto de Equilibrio Año 1

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial:

En la inversión inicial se tomó en cuenta los activos fijos necesarios para la operación del negocio; es decir, la maquinaria de producción, equipos de oficina y computación con su respectiva depreciación a 10 años y 5 años. Sin embargo el grueso de la inversión consta en el capital de trabajo; el cual, es necesario para que el primer año el negocio funcione. Con todos los cálculos, se evidencia que la inversión inicial requerida es de \$57,015 (Ver ANEXO 9). No se realizan re-inversiones ya que los activos no se deprecian por completo durante el período tiempo analizado.

7.2.2 Capital de Trabajo:

El Capital de Trabajo fue calculado utilizando el Estado de Resultados del ejercicio para el primer año porque el mismo dio pérdida y se lo mensualizó; luego se suma y se resta las cuentas que influyen en el flujo como cuentas por

cobrar y pagar para finalmente sumar los negativos del flujo mes a mes y tomar el máximo negativo para cubrir todo lo requerido por el negocio durante el primer año de pérdida. El valor que se calculó fue de (\$50,822); el mismo fue ubicado en la inversión inicial.

7.2.3 Estructura de Capital:

La estructura de Capital usada es de 60% los accionistas con un valor de \$34,209 y un 40% en préstamo que asciende a un valor de \$22,806. La amortización del préstamo se la calculó a cinco años con cuotas mensuales fijas de \$505 tomando en cuenta la tasa de 11,83% del Banco Central (2017). Al final del quinto año, el préstamo total pagado es de \$22,806 con un interés total de \$7,515 (Ver ANEXO 9).

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

7.3.1 Estado de Resultados

El Estado de Resultados proyectado a cinco años de MISKI CIA LTDA. incluye las ventas con el descuento al distribuidor del 15% por cada mermelada; el costo de ventas como ya se mencionó fue calculado por rubros y tiene un porcentaje de 63% de las ventas. Los gastos generales que incluyen administrativos, marketing, pre-operacionales y depreciaciones para sacar la utilidad operativa que se reduce el 37% de impuestos para al final tener la pérdida o ganancia. En el caso de la empresa, el primer año es pérdida; sin embargo a partir del segundo hasta el quinto existe ganancia en el ejercicio. Las utilidades se dividen según las políticas de la empresa en 50% a los accionistas y 50% son utilidades retenidas. (Ver ANEXO 10)

7.3.2 Estado de Situación Financiera

En el Estado de Situación Financiera proyectado a cinco años se ve de igual manera que los activos de la empresa tiene un rubro muy importante que son las cuentas por cobrar por el tiempo de pago del distribuidor; en el caso de los pasivos la deuda a largo plazo es el rubro más importante para la empresa. (Ver Anexo 11).

7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

Para el flujo de caja se evidencia que en el año 0 hay un ingreso de efectivo en específico por el ingreso del préstamo y el dinero de aporte por parte de los inversionistas. El año 1 es negativo por la pérdida de ese año y a partir del mismo es positivo ya que el negocio va generando utilidades. (Ver ANEXO 12)

7.3.4 Estado de Caja

Como se evidencia, el flujo de caja luego de sacar el F.E.O que al primer año es de (13,512) y el CAPEX de (46,957) negativos los dos; al segundo año ya se puede ver valores positivos se puede ver en el ANEXO 13 el detalle de todos los años.

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

7.4.1 Proyección Flujo de Caja del Inversionista

Como se mencionó con anterioridad el flujo del proyecto arroja valores negativos para el año 0 y 1; al año dos ya es positivo con \$14.558. A continuación se detalla los flujos proyectados tanto del proyecto como del inversionista:

Tabla No.21: Flujos de Caja

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(57,015)	(46,957)	14,558	32,461	31,149	114,158
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(34,209)	(52,176)	9,190	26,924	25,423	108,219

7.4.2 Cálculo de la Tasa de Descuento

La tasa de descuento se calculó con la prima de mercado 6,24% multiplicada por la Beta de comida procesada 0.75 (Damodaran, 2017), sumado los bonos del Estado 2,15% (Yahoo, 2017) y el riesgo país 4,42% (Banco Central, 2017); para un costo de oportunidad apalancado de 11,3%. Con este valor se calculó el WACC tomando en cuenta el Crédito y su tasa de 11,83% (Banco Central, 2017) y los aportes de socios con la tasa de 11,3% calculada para un valor final de 9,2%.

7.4.3 Criterios de Valoración

El proyecto es rentable ya que tanto la TIR y el VAN son positivos. Comparando el WACC de 9,2% con la TIR del proyecto de 17,79% es rentable ya que el

beneficio es mayor del costo de oportunidad como lo especifica para el proyecto de 1.57 para el proyecto; de igual forma el tiempo de recuperación de la inversión es de 4 años.

Tabla No.22: Valoración del proyecto

	PROYECTO	INVERSIONISTA
VAN	32,515	25,972
TIR	17.79%	20.01%
B/C	1.57	1.76
TIEMPO DE RECUPERACIÓN	4.56	4.59

Como conclusiones de la valoración se puede identificar que el proyecto es rentable y también para el inversionista. Se debe tener cuidado con el punto de equilibrio ya que el análisis financiero se lo toma a partir del mismo; es por esto que la recomendación de mejora es en un futuro incrementar la producción con más variedad de mermeladas. Es importante tener un manejo prolijo de los inventarios terminados para tener una base sólida por si ocurre algún accidente en un mes específico y se pueda solventar o tener producto en bodegas que cumplan con la emergencia para así evitar la caída del inventario.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros que se analizaron fueron de rentabilidad, rotación, liquidez y endeudamiento; los cuales se calcularon en base al estado de resultados, estado de situación financiera e inversión. Para mayor profundidad se los comparará con los de la industria en relación al CIIU mencionado en capítulos anteriores.

Es así que se puede evidenciar que en rentabilidad la utilidad neta/ventas es de 10% al quinto año; bastante baja en comparación a la de la industria. Una recomendación es que se incluyan más variedades de mermeladas ya que las empresas de comparación poseen mermeladas de distintos sabores e incluso producen compotas. El ROE (Utilidad Neta/Patrimonio) también es un índice que destaca ya que la de la industria es de 95%, mientras que al año 5 la empresa tiene un índice de 55%, como recomendación es incrementar las utilidades con más variedad de producto como se lo ha mencionado ya que los activos fijos están teniendo un mayor peso restando los pasivos.

Las razones de rotación también se deben tomar en cuenta ya que tanto los índices de cuentas por pagar como de cobrar están por encima de la industria, sin embargo se justifica por las políticas de pago y cobranza la empresa que está contemplado en el cálculo de capital de trabajo, pero en el debido caso se puede mejorar. Como recomendación es tratar de negociar con el distribuidor un pago más rápido de la mermelada ya que las cuentas por pagar están concentrados en una cadena de supermercados; o a su vez buscar más distribuidores con menores plazos de pago que puedan compensar el tiempo de pago del cliente principal, esto cuando el negocio ya esté consolidado en el mercado peruano y se pueda realizar una inversión en maquinaria. En el caso de las cuentas por pagar como recomendación es generar relaciones con los proveedores en el país para que luego de ganar la confianza ver la posibilidad de pagos en plazos un poco mayores de ser necesario.

En liquidez se puede ver índices buenos ya que son mayores a uno lo cual significa que por cada dólar de endeudamiento la empresa posee al quinto año \$3.95 para cubrirlo. En endeudamiento se puede ver que el endeudamiento es parecido a la industria pero va bajando por el pago de las deudas a largo plazo.

Tabla No.23: Índices Financieros Proyecto y Sectorial

PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS						
ÍNDICES FINANCIEROS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Sectorial
RAZON DE RENTABILIDAD						
Utilidad bruta/ventas	32%	31%	31%	32%	32%	30%
Utilidad Neta/Ventas	-6%	3%	7%	9%	10%	36%
Utilidad Operativa/Ventas	-5%	5%	12%	13%	14%	9%
ROA						
Utilidad Neta / Activos Totales	-30%	22%	44%	38%	38%	46%
ROE						
Utilidad Neta / Patrimonio	-50%	55%	90%	64%	55%	95%
ROI						
Utilidad Neta / Inversión	-30%	17%	42%	52%	61%	
RAZON DE ROTACION						
ROTACION DE CUENTAS X COBRAR						
Ventas/ Cuentas por Cobrar	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	6.77
Días de Cuentas por Cobrar	30	30	30	30	30	54
ROTACION DE CUENTAS X PAGAR						
Costos/Cuentas por pagar	32.06	35.26	34.99	34.63	34.28	5.06
Días de Cuentas por Pagar	11	10	10	11	11	72
ROTACIÓN INVENTARIOS						
Costo de Ventas/Inventarios	12.00	11.94	11.98	11.98	11.97	4.44
Días de Inventario	30	31	30	30	31	82
LIQUIDEZ						
Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	5.27	4.10	3.55	3.74	3.95	1.34
ENDEUDAMIENTO						
Pasivos / Activos	61%	51%	41%	32%	25%	57%

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES

- En el análisis de entorno se pudo evidenciar que Perú posee una economía estable con apertura al comercio y facilidades para los que quieran ingresar productos o invertir en su país. También es importante mencionar que en lo social los peruanos están buscando opciones más saludables de alimentos y están dispuestos a pagar hasta un 90% más por los mismos.
- La industria es un tema que se debe manejar con cuidado ya que está un poco concentrada con pocas marcas establecidas, de igual manera las barreras podrían significar una amenaza ya que son muy pocas y nuevos competidores pueden ingresar con facilidad.
- En el análisis del cliente se puede ver que los expertos concuerdan que Perú es un destino muy interesante y que la facilidad logística es un plus para explorar este mercado; los clientes mencionaron que quisieran probar sabores nuevos más artesanales. Las encuestas corroboran lo mencionado por las entrevistas y nos dieron más información acerca del precio, plaza, promoción y todo lo del producto incluyendo el consumo del mismo.
- En el análisis del cliente a través de correlaciones se concluyó que el sabor es muy importante así como la presentación para un mayor consumo. En la regresión vimos el precio que estarían dispuestos a pagar los peruanos.
- En el plan de marketing nos alineamos con la información recopilada antes para establecer una estrategia de precios elevada por la calidad, el producto es de vidrio tomando en cuenta las respuestas en encuestas, la plaza son los supermercados Tottus y finalmente la promoción es agresiva porque se requiere establecer la marca y la inversión es alta para lograrlo.
- La estructura organizacional se plantea una mermelada nueva saludable tomando en cuenta las nuevas exigencias de los consumidores. La cadena de valor también pone énfasis en lo mencionado ya que cada eslabón debe buscar llegar a esta idea principal ya que ahí se genera el valor tanto para la empresa como los clientes. Los procesos tanto de

producción como exportación están definidos y los tratados comerciales amparan para que los precios sean competitivos.

- El plan financiero dio como resultado un proyecto rentable con indicadores positivos como TIR y VAN. Se debe tomar en cuenta los índices del negocio con los de la industria y dar una especial atención a las cuentas por cobrar y a las cuentas por pagar. Finalmente el punto de equilibrio también es un valor muy importante ya que da la medición de en qué punto el negocio es rentable.
- También tomamos en cuenta que financieramente es mejor producir en Ecuador para luego exportar a Perú porque en nuestro país existe un exceso de producción de stevia y las cerezas son importadas en mayor cantidad; también el poder adquisitivo de los peruanos ha incrementado, lo cual les permite adquirir productos con un precio más elevado. Incluso la utilidad será mayor ya que si el producto ofrece beneficios a la salud los peruanos están dispuestos a pagar un 90% adicional por un producto.
- La triangulación es viable operativamente, se justifica por los tratados tanto en importación como exportación; en importación nos amparamos por el ACE 65 y por el régimen suspensivo según el artículo 149 del COPCI. Por su parte, la exportación se ve amparada por la CAN. Todos los costos logísticos disminuyen debido la cercanía de los dos países ya que el valor y tiempo de transporte disminuye.
- La triangulación es viable financieramente ya que como se mencionó en el análisis financiero el VAN, TIR junto con los flujos de accionistas y del proyecto son positivos. Se debe tomar en cuenta que el año 1 es el único que tiene un valor negativo; sin embargo, los 4 años siguientes son ganancias.

Referencias:

- Aduana del Ecuador. Comunidad Andina CAN. Recuperado de <https://www.aduana.gob.ec/comunidad-andina-can/> en septiembre de 2017
- Aduana del Ecuador SENA. Para Importar abril 2017. Recuperado de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/> en octubre de 2017
- Aduana del Ecuador SENA. Regímenes Aduaneros. (2017). Recuperado de <https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/> en diciembre del 2017
- Agencia de Aseguramiento de la Calidad del Agro. (2017). *Dirección de Control Fitosanitario – Importaciones*. Recuperado de <http://www.agrocalidad.gob.ec/importaciones-sanidad-vegetal/> en septiembre de 2017
- Armstrong, G. & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (11.^a ed.). México: Pearson Educación.
- Banco Central del Ecuador. *RIESGO PAÍS (EMBI Ecuador) 2017*. Recuperado de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais en septiembre 2017
- Banco Central del Ecuador. Tasa de Interés (2017). Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm> en diciembre del 2017
- Banco Mundial. *Banco de Datos / Indicadores de desarrollo mundial 2017*. Recuperado de <http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=indicadores-del-desarrollo-mundial#> en septiembre 2017
- Banco Mundial. Doing Business: Clasificación de las economías 2017. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/rankings> en octubre de 2017
- Banco Mundial (BM). (2017). *Indicadores del Desarrollo Mundial*. Recuperado de: <http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=indicadores-del-desarrollo-mundial>

Banco Santander S.A. HAGA NEGOCIOS CON PERÚ 2017 Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/perfil-pais/38,per> en septiembre de 2017

Damodaran, J. Betas by Sector (2017). Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html en diciembre del 2017

ECOagricultor. (2014). *Cerezas, beneficios y propiedades nutricionales*. Recuperado de <https://www.ecoagricultor.com/cerezas-ecologicas-organicas/> en noviembre del 2017.

El Comercio. Los canales de TV peruanos: sus cifras, inversiones y perspectivas (2012). Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/canales-tv-peruanos-sus-cifras-inversiones-perspectivas-noticia-1451986> en noviembre del 2017

EXPOALIMENTARIA. Seminarios y Convenciones (2017). Recuperado de <http://www.expoalimentariaperu.com/seminarios-y-convenciones.aspx> en noviembre del 2017

Gestión. Lima Orgánica: "el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público" abril 2017. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-ha-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-2186651> en octubre de 2017

IndexMundi. (2015). *Perú Distribución por edad*. Recuperado de: http://www.indexmundi.com/es/peru/distribucion_por_edad.html

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Censo 2010*. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado de: <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). *Revistas de Estadísticas y Metodologías*. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Bibliotecas/Revista_Estadistica/Revista_de_Estadistica_y_Metodologias-Tomo-I.pdf en febrero del 2018

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). *Población y Vivienda*. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). *Principales Indicadores de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia-ACTI/2012-2014/presentacion_ACTI.pdf

IPSOS. (2015). Liderazgo de Productos comestibles. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/MKTLiderazgo-en-productos-comestibles-2015.pdf> en febrero del 2018

Ministerio del Ambiente Perú. Promueven exportaciones con prácticas amigables con el medio ambiente, diciembre 2016. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/promueven-exportaciones-con-practicas-amigables-con-el-medio-ambiente/> en octubre de 2017

Ministerio de Comercio Exterior. (2014). Acuerdo de Complementación Económica. Recuperado de http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/ACE65_Acuerdo.pdf en junio 2017

Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. UN ESPACIO DE DIALOGO CON EL SECTOR PRIVADO 2017 Recuperado de <http://www.produccion.gob.ec/un-espacio-de-dialogo-con-el-sector-privado/> en septiembre de 2017

Pacheco, Mayra. (31 de agosto de 2017). Diálogo con el sector privado, con miras a cambiar de modelo. *El Comercio*. Sección Negocios. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/dialogo-sector-privado-modeloeconomico-ecuador.html> en septiembre de 2017.

Pardo, O. & Rojas, R. (2014). ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE MERMELADAS EN LIMA METROPOLITANA. Recuperado de

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5885/PARDOSWALDO_ESTUDIO_FACTIBILIDAD_MERMELADA.pdf?sequence=1 en noviembre del 2017

Perú21. Mermelada peruana endulza el mundo 2017 Recuperado de

<https://peru21.pe/emprendedores/mermelada-peruana-endulza-mundo-80561> en septiembre de 2017

ProColombia. Perfil Logístico de Perú, 2017. Recuperado de

http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_peru.pdf en diciembre 2017

Resumen Ejecutivo. "MERMELADA NUESTRO CAMPO" S.A.C 2013.

Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/180514611/proyecto-mermelada> en septiembre de 2017

Rivera P. & Gutierrez J. Investigación y Análisis de Grupo Gloria, 2016.

Recuperado de <https://es.slideshare.net/CrXuS/grupo-gloria-39127169> en diciembre del 2017

Sanchez, Carolina. Emprendedores que crearon productos amigables con el medio ambiente, julio 2017. Recuperado de

<http://www.eluniverso.com/guayaquil/2017/07/27/nota/6299620/emprendedores-que-crearon-productos-amigables-medio-ambiente> en octubre de 2017

SeaRates. (2018). All Shipping Leads № 473385. Recuperado de

<https://www.searates.com/shipping/list/?link-office=true&id=473385> en febrero del 2018

Stevia. Stevia contra la diabetes. 2013 Recuperado de <http://www.stevia.pe/la-stevia-en-el-peru> en septiembre de 2017

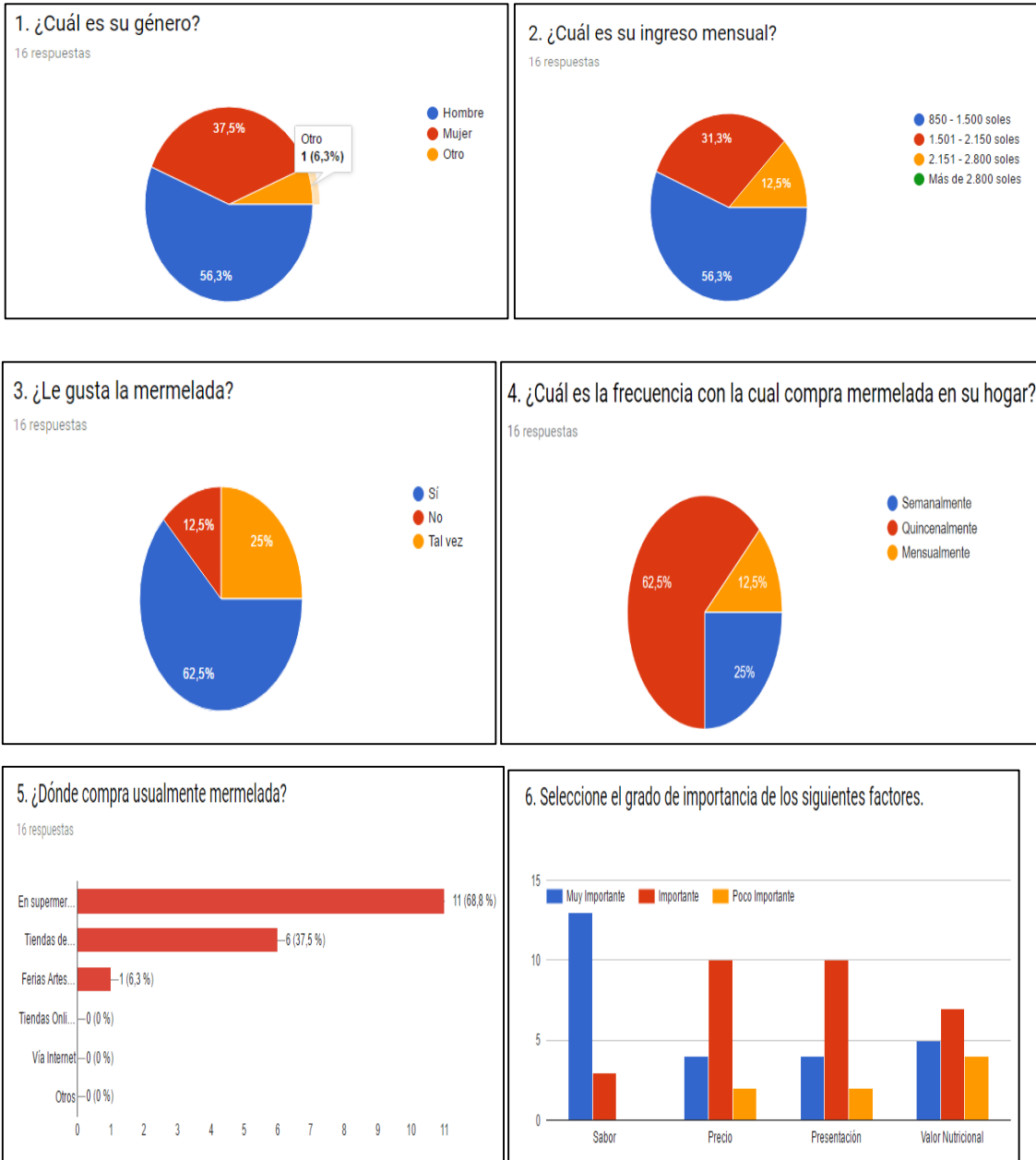
Superintendencia de Compañías. Portal de Información (2018). Recuperado de

http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal%2fcc.xts&m_tabPath=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Reporte%20Para%20portada%20de%20AR%27%5d%2fpagel%5b%40name%3d%27Inicio%27%5d&gohome= en enero del 2018

- TMA-LOGISTICS. Cotiza tu Importación (2017). Recuperado de <http://www.tmalogistics.com/cotiza/index.htm> en diciembre del 2017
- Toda una Vida. Hábitos Saludables 2017. Recuperado de <http://www.todaunavida.gob.ec/habitos-saludables/> en octubre de 2017.
- Trade Map. (2017). Comercio bilateral entre Ecuador y Chile Producto: TOTAL Todos los productos. Recuperado de [https://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(x0iuaaaaupz0kq550btqjo45\)\)/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|218||152||TOTAL|||2|1|1|1|2|1|1|1|1](https://www.trademap.org/(X(1)S(x0iuaaaaupz0kq550btqjo45))/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|218||152||TOTAL|||2|1|1|1|2|1|1|1|1) en febrero del 2018
- Trade Map. Comercio bilateral entre Perú y Ecuador Producto: 2007 Confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutas u otros frutos, obtenidos por cocción, incl. con adición de azúcar u otro edulcorante 2017. Recuperado de http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|604||218||2007|||4|1|1|1|2|1|1|1|1 en octubre de 2017
- Trade Map. (2017). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.* Recuperado de: http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1|218||604||TOTAL|||2|1|1|2|2|1|1|1|1
- Yahoo Finance. Personal Finance (2017). Recuperado de <https://finance.yahoo.com/> en diciembre del 2018

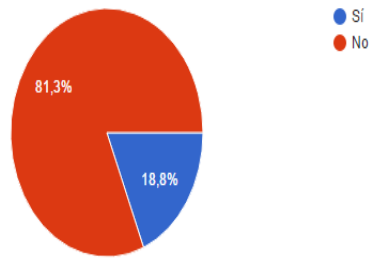
ANEXOS

ANEXO 1: Gráficos en respuesta a la encuesta



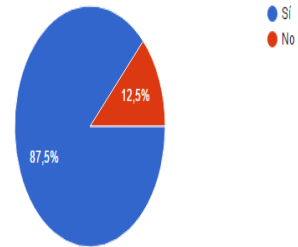
7. ¿Ha consumido una mermelada de cereza?

16 respuestas



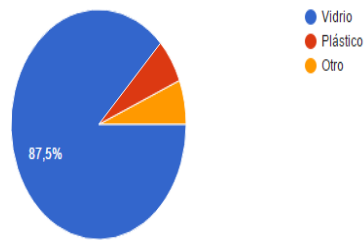
8. ¿Le gustaría consumir una mermelada más saludable endulzada con stevia?

16 respuestas



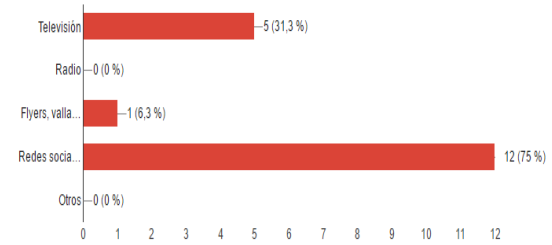
9. ¿En qué tipo de envase preferiría la mermelada?

16 respuestas



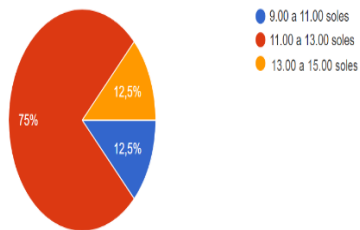
10. ¿Por cuáles medios de comunicación le gustaría enterarse de la existencia de la mermelada?

16 respuestas



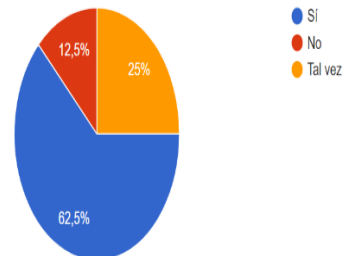
11. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por una mermelada más saludable?

16 respuestas



12. ¿Compraría una mermelada de cereza endulzada con stevia?

16 respuestas



ANEXO 2: Tabla de Correlaciones entre Variables:

	P_1 Género	P_2 Ingresos	P_3 Gusto	P_4 Frecuencia de compra	P_5 Tienda	P_5 Supermercado	P_5 Ferias	P_6 Sabor	P_6 Precio	P_6 Presentación	P_7 Valor Nutricional	P_7 Valor Nutricional	P_8 Envase	P_10 Flyers	P_10 Vallas	P_10 Redes Sociales	P_10 Televisión	P_11 Disposición	P_12 ¿Compras?		
P_1 Género	1																				
P_2 Ingresos	-0.36226	1																			
P_3 Gusto	0.340503	-0.0185	1																		
P_4 Frecuencia de compra	0.23051	-0.30563	0.364975	1																	
P_5 Tienda	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1																
P_5 Supermercado	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1															
P_5 Ferias	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1														
P_6 Sabor	0.130744	-0.29839	-0.434057	-0.370695547	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1													
P_6 Precio	0	-0.08275	-0.147442	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0.1132	1												
P_6 Presentación	0.064752	-0.23223	-0.281117	-0.177620448	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0.3429	0.056077	1											
P_6 Valor Nutricional	-0.18955	-0.36393	-0.597007	-0.097580071	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0.4833	0.273588	0.263883	1										
P_7 Consumo	0.392232	0.1563	0.100167	0.183840881	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	-0.2308	0.113228	0.139689	-0.30978	1									
P_8 Consumo	-0.39223	0.07105	-0.634392	-0.183840881	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0.2308	0.113228	0.673046	0.309777	0.23076923	1								
P_9 Envase	0.0969	-0.28434	-0.074236	0.54277728	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0.171	-0.25175	0.047059	0.378527	0.17103344	0.133026	1							
P_10 Flyers	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1						
P_10 Vallas	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1					
P_10 Redes Sociales	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1				
P_10 Televisión	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1			
P_11 Disposición	0	0.17747	0	0.282316213	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0	0	-0.31722	0.154785	-0.32025631	-0.3202563	0.2373563	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	1	
P_12 ¿Compras?	0	-0.27181	-0.030415	-0.161974871	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	0.1635	0	0.867588	0.25961	-0.02335709	0.3970706	0.017311	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	-0.29173	1

ANEXO 3: Modelo de Regresión

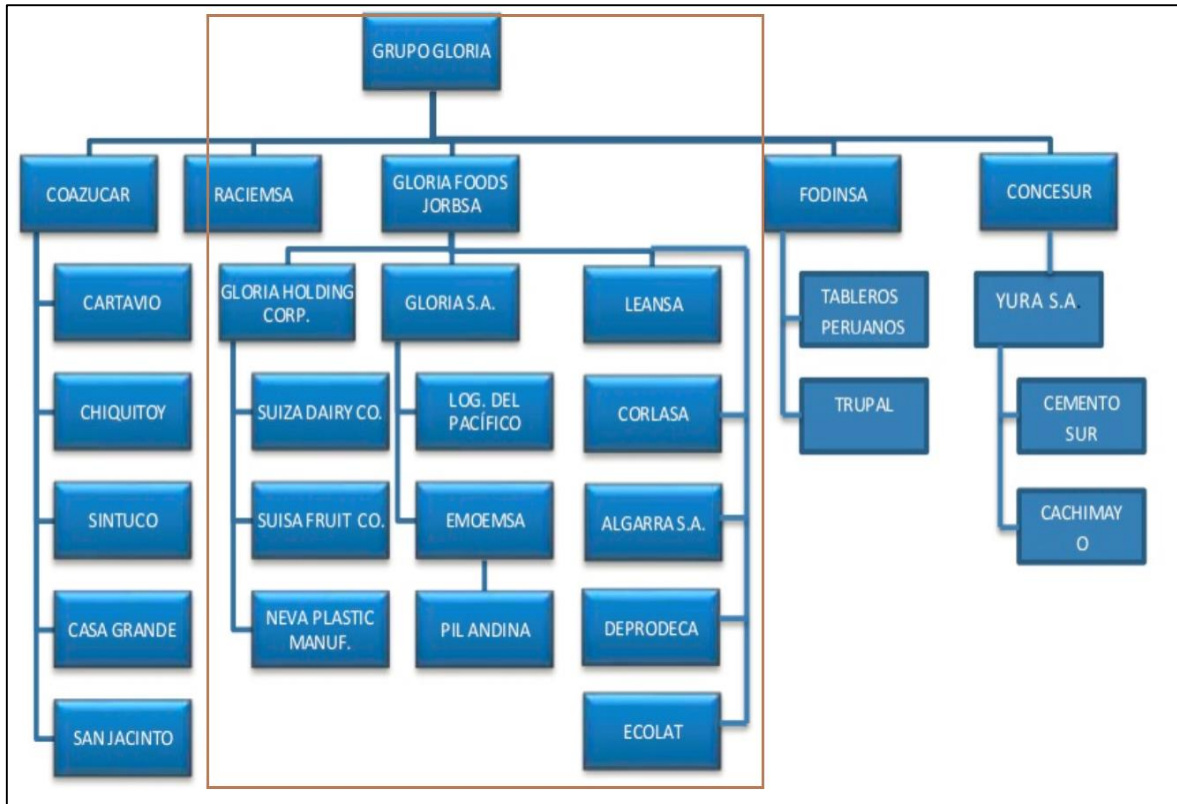
Resumen								
<i>Estadísticas de la regresión</i>								
Coefficiente de correlación r	0.282316213							
Coefficiente de determinación R ²	0.079702444							
R ² ajustado	0.013966905							
Error típico	1.025557719							
Observaciones	16							
ANÁLISIS DE VARIANZA								
	Grados de libertad	na de cuadrado de los cua	F	Valor crítico de F				
Regresión	1	1.27523911	1.27523911	1.21247113	0.289415262			
Residuos	14	14.7247609	1.05176864					
Total	15	16						
	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	inferior 95.0%	superior 95.0%
Intercepción	11.36769394	0.62887549	18.0762236	4.2163E-11	10.01889017	12.7164977	10.0188902	12.7164977
P_4 Frecuencia de compra	0.04250797	0.03860421	1.10112267	0.28941526	-0.040289824	0.12530576	-0.0402898	0.12530576
Y	15.62							
X	100							
a	11.36769394							
b	0.04250797							

ANEXO 4: Perfiles Puestos

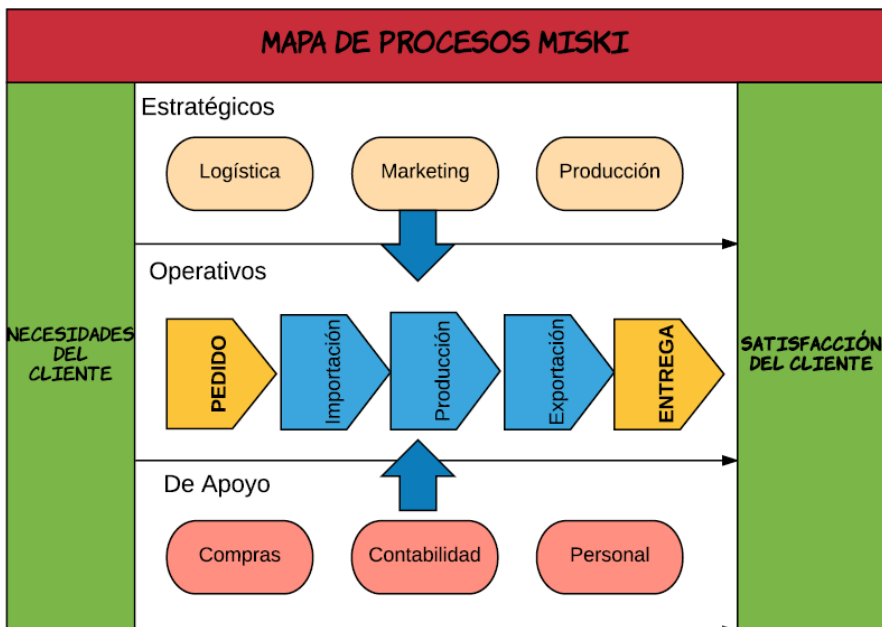
PERFILES DE PUESTOS MISKI S.A
Gerente General

Estudios	Estudios de Tercer Nivel en Comercio Exterior o Negocios Internacionales
Experiencia	Experiencia de 2 años
Perfil	Persona Proactiva que sepa manejar grupos de trabajo y posea disponibilidad de viaje
Funciones	Debe supervisar los departamentos de la empresa y su correcto funcionamiento, negociar y validar que la parte logística tanto de importación y exportación se lleve en tiempo.
Sueldo	\$850
Analista Contable	
Estudios	Licenciado en Contabilidad o Finanzas
Experiencia	Mínimo un año y medio de experiencia
Perfil	Persona analítica que maneje con responsabilidad y minuciosidad la contabilidad de la empresa.
Funciones	Persona encargada de tener en orden y con soportes todas las transacciones financieras de la empresa, de la misma manera la generación de reportes del estado de la empresa.
Sueldo	\$600
Supervisor	
Estudios	Tecnólogo en Áreas Afines
Experiencia	Experiencia de 2 años en fabricación de conservas
Perfil	Persona responsable con alto grado de cumplimiento de tiempos
Funciones	Verificar que los productos estén en buen estado, recibir a los proveedores y negociar con los mismos. Supervisar que la producción de mermelada se cumpla de acuerdo a tiempos establecidos.
Sueldo	\$500
Operadores (2)	
Estudios	Mano de Obra no Calificada
Experiencia	Experiencia de 1 año en fabricación de conservas
Perfil	Persona responsable con buen manejo de presión.
Funciones	Encargarse de la preparación de la mermelada esto incluye: la preparación de los insumos, cocción, empaquetado y embalaje.
Sueldo	\$375 cada operador

ANEXO 5: Análisis de Tiempo y Personas



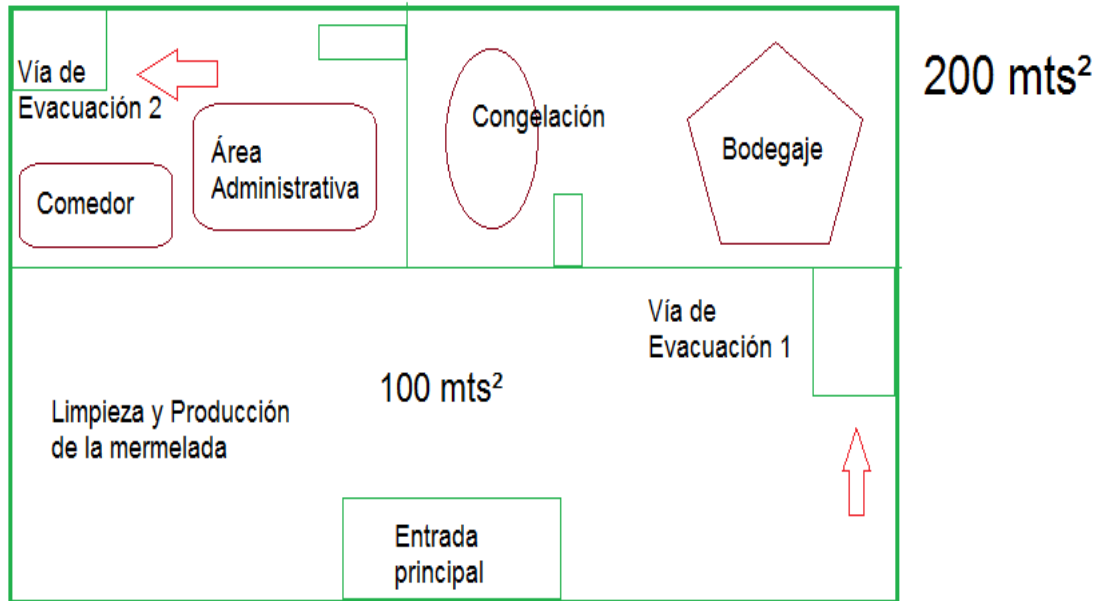
ANEXO 6: Mapa de Procesos



ANEXO 7: Análisis de Tiempo y Personas

PRODUCCIÓN DIARIA DE 256 MERMELADAS							
Actividad	Materiales	Peso Cerezas	Peso Mix	Tiempo Minutos	Operadores	Supervisor	Tiempo Empleado (Minutos)
Revisión y recepción de insumos	N/A	44.800		15		1	15
Pesaje de los insumos	Balanza	44.800		8	2		16
Deshuese de las cerezas	Guantes y deshuesador	44.800		20	2		40
Cocción de la fruta	Cerezas y agua (media taza)	44.800		35	2		70
Licuada de la Fruta con stevia	Licuada industrial, stevia (25 gramos c/u)		70.400	20	2		40
Adición de pectina y zumo cítrico	Pectina (1,25 gramos c/u) y zumo cítrico (1 gramo c/u)		70.400	10	2		20
Medición cantidad de zumo cítrico	Medidor PH		71.400	10		1	10
Revisión de la consistencia del producto	Colador, Cucharas y Jarras Plásticas		71.400	30		1	30
Refrigeramiento del producto	Bajada de temperatura		71.400	20	2		40
ACTIVIDADES FINALES							
Revisión final mermelada	Cucharas		71.400	14		1	14
Envasado en frío de la mermelada	Envase de Vidrio		71.400	30	2		60
Esterilizado de materiales				30	2		60
Etiquetado del envase	Etiquetas Producto		71.400	15	2		30
Almacenaje y marcaje de las cajas	7 cajas		71.400	12,5	2		25
Bodegaje	Bodegas empresa		71.400	5	2		10
TOTAL TIEMPO (MINUTOS)							480
TOTAL TIEMPO (HORAS)							8

ANEXO 8: Infraestructura Miski



ANEXO 9: Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIONES					
Capital de Trabajo	50,822				
Maquinaria de producción	4,043				
Equipos de oficina	750				
Equipos de computación	1,400				
Total activos fijos	6,193		-	-	-
TOTAL	57,015	-	-	-	-
Inversión Acumulada	57,015	-	-	-	-
FINANCIAMIENTO					
Préstamos	22,806	40%			
Accionistas	34,209	60%			
Total financiamiento	57,015				

ANEXO 10: Estado Proyectado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS MISKI CIA LTDA.					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	282,538	301,773	322,267	344,207	367,623
Descuento distribuidores	42,381	45,266	48,340	51,631	55,143
Ventas Netas	240,158	256,507	273,927	292,576	312,479
Costo de Ventas	150,301	163,388	173,125	183,032	193,541
Utilidad Bruta	89,856	93,119	100,801	109,544	118,938
Gastos Generales	104,314	76,840	63,115	64,173	65,749
Sueldos y beneficios	22,439	24,700	25,539	26,406	27,302
Suministros Oficina	360	372	385	398	411
Mantenimiento instalaciones y maquinaria	3,600	3,722	3,849	3,979	4,114
Arriendo fábrica	12,000	12,407	12,829	13,264	13,714
Suministros de limpieza	600	620	641	663	686
Luz	600	620	641	663	686
Teléfono	360	372	385	398	411
Internet	600	620	641	663	686
Promocion y publicidad	43,759	32,459	17,259	17,259	17,259
Preoperacionales	19,050				
Depreciaciones	946	946	946	479	479
Utilidad Operativa	(14,458)	16,279	37,686	45,371	53,189
Intereses préstamos	2,509	2,065	1,566	1,004	371
Utilidad antes de impuesto (EBT)	(16,967)	14,213	36,121	44,367	52,817
Participación laboral	-	2,132	5,418	6,655	7,923
Impuesto a la renta	-	2,658	6,755	8,297	9,877
UTILIDAD NETA	(16,967)	9,423	23,948	29,416	35,018
Pago de dividendos	-	4,712	11,974	14,708	17,509
Utilidades retenidas	(16,967)	4,712	11,974	14,708	17,509

ANEXO 11: Estado de Situación Financiera Proyectado

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO						
MISKI CIA LTDA.						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	50,822	(2,199)	6,295	27,979	41,090	56,321
Cuentas x cobrar		23,545	25,148	26,856	28,684	30,635
Inventarios MP		4,688	4,634	4,948	5,286	5,646
Inventarios Prod terminado		12,527	13,680	14,449	15,278	16,174
Activos corrientes	50,822	38,561	49,757	74,232	90,338	108,776
Maquinaria de produccion	4,043	4,043	4,043	4,043	4,043	4,043
Equipos de oficina	750	750	750	750	750	750
Equipos de computacion	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
Dep. Acumulada		(946)	(1,892)	(2,838)	(3,317)	(3,797)
Activos Fijos netos	6,193	5,247	4,301	3,355	2,876	2,397
	57,015	43,808	54,058	77,587	93,214	111,172
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar local		4,688	4,634	4,948	5,286	5,646
Beneficios Sociales por pagar		2,044	2,113	3,187	3,295	3,407
IESS por pagar		583	603	623	644	666
Participación laboral por pagar		-	2,132	5,418	6,655	7,923
Impuesto a la renta or pagar		-	2,658	6,755	8,297	9,877
Pasivos Corrientes	-	7,315	12,140	20,932	24,177	27,519
Préstamos bancarios LP	22,806	19,251	15,252	10,754	5,693	-
Pasivos a Largo Plazo	22,806	19,251	15,252	10,754	5,693	-
Capital social	34,209	34,209	34,209	34,209	34,209	34,209
Utilidad del ejercicio		(16,967)	9,423	23,948	29,416	35,018
Utilidades retenidas			(16,967)	(12,255)	(281)	14,426
Total patrimonio	34,209	17,242	26,666	45,902	63,343	83,654
Total pasivo y patrimonio	57,015	43,808	54,058	77,587	93,214	111,172

ANEXO 12: Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		(16,967)	9,423	23,948	29,416	35,018
(+) depreciación		946	946	946	479	479
(-) Incrementos de cuentas por cobrar		(23,545)	(1,603)	(1,708)	(1,828)	(1,951)
(-) Incrementos de inventarios MP		(4,688)	54	(314)	(337)	(360)
(-) Incrementos de inventarios PT		(12,527)	(1,153)	(769)	(830)	(896)
(+) incrementos cuentas por pagar (local)		4,688	(54)	314	337	360
(+) incrementos Beneficios Sociales por pagar		2,044	69	1,074	108	112
(+) incrementos IESS por pagar		583	20	20	21	22
(+) incrementos Participación laboral por pagar		-	2,132	3,286	1,237	1,268
(+) incrementos Impuesto a la renta or pagar		-	2,658	4,097	1,542	1,580
Flujo neto de caja operativo		(49,467)	12,493	30,895	30,145	35,631
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	(6,193)	-	-	-	-	-
Flujo de caja neto por inversiones	(6,193)	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Préstamos	22,806					
Aportes accionistas	34,209					
Pago de Préstamos		(3,555)	(3,999)	(4,499)	(5,061)	(5,693)
Dividendos pagados a accionistas			-	(4,712)	(11,974)	(14,708)
Flujo neto de caja por act. Financieras	57,015	(3,555)	(3,999)	(9,210)	(17,035)	(20,401)
BALANCE DE EFECTIVO						
FLUJO DE CAJA NETO	50,822	(53,022)	8,494	21,685	13,110	15,231

ANEXO 13: Flujo de Caja Proyectado

Flujo de Caja Escenario Esperado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(14,458)	16,279	37,686	45,371	53,189
Gastos de depreciación		946	946	946	479	479
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	(2,132)	(5,418)	(6,655)	(7,923)
22% IMPUESTO A LA RENTA		-	(2,658)	(6,755)	(8,297)	(9,877)
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		(13,512)	12,435	26,460	30,898	35,869
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(50,822)					
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(33,445)	2,124	6,001	250	134
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						75,759
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(33,445)	2,124	6,001	250	75,893
INVERSIONES	(6,193)					
RECUPERACIONES						
Recuperación activos fijos						2,397
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)		-	-	-	-	2,397
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(57,015)	(46,957)	14,558	32,461	31,149	114,158
Préstamo	22,806					
Gastos de interés		(2,509)	(2,065)	(1,566)	(1,004)	(371)
Amortización del capital		(3,555)	(3,999)	(4,499)	(5,061)	(5,693)
Escudo Fiscal		846	696	528	338	125
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(34,209)	(52,176)	9,190	26,924	25,423	108,219

