



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS 

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE CEVICHE DE
PALMITO EN CONSERVA AL MERCADO DE CHILE



AUTOR

ANDREA MISHHELL CASTRO VITERI

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A
LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE CEVICHE DE PALMITO EN
CONSERVA AL MERCADO DE CHILE

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

Profesor Guía

Glenda Isabel Vizcaíno Jaramillo

Autor

Andrea Mishell Castro Viteri

AÑO

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Glenda Isabel Vizcaíno Jaramillo

CI: 1711016038

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de titulación”.

Sara Moro López-Menchero

CI: 1756927966

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.”

Andrea Mishell Castro Viteri

CI: 1723020812

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mis padres, quienes han sabido guiarme día a día para convertirme en la persona que soy; gracias por su apoyo y soporte incondicional a lo largo de mi vida.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi familia, en especial a mis padres, quienes con su ejemplo y constancia me han brindado el soporte para salir adelante; a mi hija y mi novio, quienes me dan el impulso y motivación para culminar cada meta y objetivos propuestos.

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo analizar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de ceviche de palmito en conserva al mercado Chileno, es un proyecto que surge de la necesidad del cliente por adquirir productos que se adapten a sus nuevos estilos de vida más sanos y rápidos de consumir. Qué se busca a través de este emprendimiento? satisfacer las tendencias de un conjunto de clientes con gustos sofisticados que demandan mayor calidad.

Mediante el análisis del macro y micro entorno y la investigación de mercados, se determinaron las oportunidades y amenazas del mercado. Además con métodos cuantitativos y cualitativos se recopiló información primaria, la cual fue analizada en conjunto con información secundaria a fin de comprender las preferencias del consumidor chileno.

En cuanto a la estrategia de marketing es una de diferenciación debido al valor agregado que ofrece al consumidor, así como también sus valores nutricionales.

Se necesita una inversión de \$51.000,00; el 60% estará financiado con capital propio, mientras que el 40% será financiado por medio de un crédito a un plazo de cinco años. Para determinar la rentabilidad y viabilidad financiera del proyecto, se obtuvo un VAN de \$41.251,73 con un TIR de 61% y se recuperará la inversión a partir del segundo año.

ABSTRACT

This business plan aims to analyze the feasibility of creating a company dedicated to the production and export of canned ceviche palm to the Chilean market, this is a project that arises from the customer's need to purchase products that are adapted to their new healthier lifestyle and which are faster to consume. What this venture is looking for? Satisfy the trends of a group of customers with sophisticated tastes who demands higher quality.

Through the analysis of the macro and micro environment and also with the market research, it was found the opportunities and threats of the market. In addition, the quantitative and qualitative methods were used to collect primary information, which was analyzed together with secondary information in order to understand Chilean consumer preferences.

The marketing strategy to be used is a differentiation strategy, because of the value added that the product offers to the customers, additionally to the nutritional facts that its composition has. It is important to mention that it is a healthy product.

It is required an initial investment of \$ 51.00,00 which 60% is going to be financed with personal capital, while the 40% with a loan in a term of five years. To determine the profit and the financial viability of the project the NPV is of \$ 41.251,73 and the IRR of 61%; the recovery period begins in the second year.

ÍNDICE

1	CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación del trabajo	1
1.1.1	Objetivo General	2
1.1.2	Objetivos Específicos	2
2	ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
2.1	Análisis del Entorno Externo	3
2.1.1	Análisis PEST ECUADOR	3
2.1.2	Análisis PEST CHILE	6
2.1.3	Análisis de la Industria (PORTER) ECUADOR – CHILE	9
2.1.4	Presentación Matriz EFE y Conclusiones	12
3	Análisis del cliente	14
3.1	Objetivos de la Investigación	14
3.1.1	Objetivo General	14
3.1.2	Objetivos Específicos	14
3.2	Investigación cualitativa	14
3.2.1	Presentación y análisis: entrevistas a profundidad	14
3.3	Investigación Cuantitativa	19
3.3.1	Presentación y análisis de encuestas:	19
3.4	Conclusiones sobre el comportamiento de compra del cliente y mercado objetivo	20
4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y análisis del cliente	23

5 PLAN DE MARKETING	26
5.1 Estrategia general de marketing.....	26
5.1.1 Mercado Objetivo.....	26
5.1.2 Propuesta de Valor	28
5.2 Mezcla de Marketing	29
5.2.1 Análisis del producto.....	29
5.2.1.1 Atributos.....	29
5.2.1.2 Branding.....	30
5.2.1.3 Empaque y Etiquetado.....	30
5.2.1.4 Soporte	32
5.2.2 Análisis del precio.....	33
5.2.2.1 Costo de venta	33
5.2.2.2 Estrategia de precios	34
5.2.2.3 Estrategia de ajuste	35
5.2.3 Análisis de plaza.....	36
5.2.3.1 Estrategia de distribución.....	36
5.2.4 Análisis de la promoción.....	37
5.2.4.1 Estrategia promocional	37
5.2.4.2 Publicidad.....	37
5.2.4.3 Promoción de ventas	38
5.2.4.4 Relaciones Públicas.....	38
5.2.4.5 Marketing directo.....	38
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	40

6.1.1	Misión	40
6.1.2	Visión.....	40
6.1.3	Objetivos SMART de la organización	40
6.1.3.1	Objetivos a corto plazo (2018-2019)	40
6.1.3.2	Objetivos a mediano plazo (2020).....	40
6.1.3.3	Objetivos a largo plazo (2021-2022)	41
6.2	Plan de operaciones.....	41
6.2.1	Catálogo de Procesos	41
6.2.2	Mapa de Procesos.....	43
6.2.3	Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización..	43
6.2.3.1	Análisis de flujos de operaciones	45
6.2.3.2	Infraestructura requerida para la operación	46
6.3	Estructura Organizacional	47
6.3.1	Estructura legal propuesta.....	47
6.3.2	Diseño organizacional	47
6.3.3	Organigrama funcional	48
7	EVALUACIÓN FINANCIERA	50
7.1	Proyección de Ingresos, Costos y Gastos.....	50
7.2	Inversión Inicial, Capital de trabajo y Estructura de capital ..	51
7.3	Proyección de los Estados Financieros.....	52
7.3.1	Estado de resultados proyectado	52
7.3.2	Estado de situación financiera proyectado	53
7.3.3	Estado de flujo de efectivo proyectado	54
7.3.4	Estado de flujo de caja proyectado.....	55
7.4	Proyección para el Inversionista.....	56

7.4.1	Índices Financieros.....	57
8	CONCLUSIONES GENERALES	58
	REFERENCIAS.....	60
	ANEXOS	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis del entorno Político–Legal Ecuador	3
Tabla 2. Análisis del entorno Económico Ecuador	4
Tabla 3. Análisis del entorno Social y Ambiental Ecuador	4
Tabla 4. Análisis del entorno Tecnológico Ecuador	5
Tabla 5 Análisis del entorno Político–Legal Chile	6
Tabla 6. Análisis del entorno Económico Chile	7
Tabla 7. Análisis del entorno Social Chile	8
Tabla 8. Análisis del entorno Tecnológico Chile	9
Tabla 9. Resultados del análisis del sector e intensidad de las fuerzas	10
Tabla 10. Resultados Entrevista a Experto 1	15
Tabla 11. Resultados Entrevista a Experto 2	15
Tabla 12. Resultados Entrevista a Experto 3	16
Tabla 13. Resultados Entrevista a Consumidor 1	17
Tabla 14. Resultados Entrevista a Consumidor 1	18
Tabla 15. Segmentación de Mercado - Clientes.....	26
Tabla 16. Segmentación de Mercado - Consumidores	27
Tabla 17. Modelo de Negocio Canvas	28
Tabla 18. Información Nutricional Ceviche de Palmito	32
Tabla 19. Costo Unitario de Producción.....	33
Tabla 20. Costo Unitario, Costo envase, embalaje y etiquetado	34
Tabla 21. Desglose costos de exportación.....	34
Tabla 22. Márgenes de Ganancia, Costo de Flete, Importación, Distribución del Producto y Precio al Consumidor.....	34
Tabla 23. Detalle de precio en cinco años	36
Tabla 24. Precio por publicidad	37
Tabla 25. Costos por mantenimiento de redes sociales y página web.....	38
Tabla 26. Costo Community Manager Proyectado.....	39
Tabla 27. Propiedad, planta y equipo.....	46
Tabla 28. Resumen Sueldos Empleados	49
Tabla 29. Proyección de Ventas a cinco años.....	50
Tabla 30. Inversión Inicial de ECUPALM	52

Tabla 31. Financiamiento a largo plazo de la empresa	52
Tabla 32. Estado de Resultados Proyectado – Anual	53
Tabla 33. Estado de Situación Financiera - Anual.....	54
Tabla 34. Estado de Flujo de Efectivo - Anual.....	55
Tabla 35. Flujo de Caja	55
Tabla 36. Elementos de cálculo para la tasa de descuento	56
Tabla 37. Criterios de Inversión.....	56
Tabla 38. Índices Financieros.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Oportunidad de Negocio – Ceviche de Palmito en Conserva para la exportación a Chile.....	23
Figura 2. Branding del producto	30
Figura 3. Etiqueta externa – parte delantera	31
Figura 4. Etiqueta externa – parte delantera	32
Figura 5. Estrategia de Distribución	36
Figura 6. Conservera Pentzke S.A.	36
Figura 7. Mapa de Procesos a nivel de los macro procesos de ECUPALM.....	43
Figura 8. Cadena de Valor	44
Figura 9. Organigrama Funcional ECUPALM.....	48

1 CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El presente plan de negocios surge en respuesta a las actuales tendencias por consumir productos sanos y de calidad, bajos en calorías y listos para servir; además estará orientado a satisfacer las necesidades de los consumidores potenciales, como son ahorrar tiempo, buscar comodidad y cuidar de su salud. Es por esto que se ha decidido elaborar ceviche de palmito, que es un producto que cubre las demandas de los nuevos estilos de vida de los clientes por el contenido nutricional que aporta ya que contiene un alto nivel de fibras digestibles, es rico en vitaminas y no tiene colesterol. (ProEcuador, 2015)

En la actualidad se ha identificado un problema relacionado con el incremento de enfermedades no transmisibles, una de ellas la obesidad, en la población mundial. Según investigaciones realizadas por la Organización Mundial de la Salud, esto se da debido a la inadecuada alimentación, especialmente por falta de tiempo que se dedica a la preparación de comestibles en casa (OMS, 2016). Por este motivo se ha evidenciado un crecimiento en el mercado mundial de alimentos, impulsada por los cambios en el estilo de vida de los consumidores.

La constante preocupación de la población chilena por la salud, ha incrementado el interés por alimentos que incorporan propiedades saludables capaces de satisfacer sus necesidades nutricionales y que al mismo tiempo le permitan disfrutar un producto sabroso (Corporación de Fomento de la Producción, 2017).

Por otro lado, se ha experimentado un cambio en los hábitos alimenticios del consumidor chileno, especialmente por la incorporación de tendencias de los países más desarrollados. Además, la creciente integración de la mujer al campo laboral, genera que se destine menos tiempo a la preparación de alimentos, impulsando de esta manera la preferencia por el consumo de productos listos para servir. (ProEcuador, 2015)

Por lo antes mencionado, se justifica el plan de negocio para elaborar y exportar ceviche de palmito al mercado chileno ya que el producto cumplirá con las expectativas del consumidor.

1.1.1 Objetivo General

Determinar la factibilidad comercial, técnica y financiera para la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de ceviche de palmito en conserva al mercado de Chile.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analizar los factores que están presentes en el entorno para identificar los posibles riesgos de exportación del producto al mercado chileno.
- Determinar el mercado objetivo y clientes potenciales por medio de un análisis del mercado.
- Establecer la oportunidad de negocio encontrada.
- Construir un plan de marketing efectivo que permita definir la manera correcta para posicionar al producto en la mente del consumidor y crear relaciones a largo plazo.
- Determinar la estructura organizacional de la empresa con sus respectivas funciones y cronograma de actividades para asegurar el buen funcionamiento del negocio.
- Elaborar un plan financiero para analizar la viabilidad del negocio.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del Entorno Externo

2.1.1 Análisis PEST ECUADOR

Tabla 1. Análisis del entorno Político–Legal Ecuador

FACTORES DE IMPACTO POLÍTICO-LEGAL ECUADOR	
FACTOR	IMPACTO
El Acuerdo de Complementación Económica (ACE65) entre Ecuador y Chile, busca fomentar las relaciones económicas y comerciales entre los dos países, eliminando los obstáculos al comercio, promoviendo la competencia leal e incrementando las oportunidades de IED. (Ministerio de Comercio Exterior, 2017)	Se crea una oportunidad para la industria dado que se facilita el comercio entre los dos países además que se puede mantener la competitividad de los bienes exportados.
El índice de riesgo país tuvo un puntaje de 459 hasta el 29 de diciembre de 2017, bastante menor al registrado en abril del mismo año que alcanzó 729 puntos. (Banco Central del Ecuador, 2017)	Demuestra un importante descenso de las perspectivas de riesgo lo que a su vez genera una oportunidad ya que otorga estabilidad a la industria.
Con respecto a la corrupción en 2016, Ecuador se ubicó según el CPI en el puesto 120 con una puntuación de 31; mientras que algunos países de la región como Perú (puesto 101 con 35 puntos) y Colombia (puesto 90 con 37 puntos), se encuentran en mejores posiciones respecto a la aceptación del nivel de corrupción. (Transparency International, 2016)	Se convierte en una amenaza para las industrias ya que genera incertidumbre y desincentivo para proyectos de inversión local o extranjera.
El salario básico unificado para 2017 es de \$375; adicional la afiliación obligatoria al IESS y otros beneficios dictados por ley. (Ministerio del Trabajo, 2017)	Representa una amenaza moderada debido al costo de mano de obra utilizado en la industria manufacturera, esto le resta competitividad en relación a los países vecinos.
<u>Ley Orgánica de Salud:</u> Acorde a lo establecido en el Registro Oficial 896 y en conjunto con la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), se detalla el Reglamento de registro y control sanitario para alimentos destinado al consumo humano. (Control Sanitario, 2013)	Representa una oportunidad ya que asegura la implementación de buenas prácticas y procesos dentro de la industria.
El gobierno mantiene una posición de apoyo, dado que según el Código Orgánico de la Producción; señala que uno de los sectores que contará con incentivos para su desarrollo, es el de “alimentos frescos, congelados e industrializados”, con el fin de sustituir las importaciones mediante la industrialización de los bienes; desde años recientes se experimentan cambios en cuanto a los incentivos y desarrollo de las PYMES ecuatorianas apoyadas por el Ministerio de industrias y productividad (MIPRO), junto con los Centros de	Es una oportunidad ya que se promueve la producción nacional de bienes con valor agregado y se fomentan las exportaciones. Se está impulsando el desarrollo de la industria.

Desarrollo Empresarial y Apoyo al Emprendimiento (CDEAE).	
En cuanto a los índices de gobernabilidad, Ecuador incrementó su calificación obteniendo 0,75 en 2015 según el Banco Mundial (2016).	Las expectativas en lo que respecta al país han mejorado en relación a años anteriores; la estabilidad política que mantiene el país genera oportunidades para el buen desenvolvimiento de las industrias.

Tabla 2. Análisis del entorno Económico Ecuador

FACTORES DE IMPACTO ECONÓMICO ECUADOR	
FACTOR	IMPACTO
La inflación en Ecuador fue de 1,12% en el año 2016, un porcentaje notoriamente inferior al registrado en 2015, de 3,38%. (BCE, 2016) Se atribuye esta reducción a la desaceleración económica del país.	Representa una oportunidad ya que si el nivel de precios no incrementa, las industrias no se verán afectadas en cuanto a su competitividad dentro del mercado.
La industria de alimentos tiene una participación de alrededor del 5% del PIB y; al subdividir este sector en alimentos y bebidas, el aporte consiste en 4,1% y 0,9% respectivamente. (EKOS, 2016)	Genera una oportunidad para seguir incursionando y explotando el sector alimenticio.
De acuerdo a las divisiones de consumo utilizadas para el cálculo del IPC, indican que el mayor porcentaje lo tiene el sector de alimentos y bebidas no alcohólicas, alcanzando un 22,5%. La industria alimenticia tuvo una inflación interanual de 2,45% en 2016, mientras que la inflación anual a diciembre de 2016 se ubicó en 1,38%, muy por debajo de 4,15% registrado en el mismo mes de 2015 (INEC, 2016)	Si bien es cierto el consumidor se beneficia por menores niveles inflacionarios, los sectores que mantienen una tendencia deflacionaria podrían ver amenazada su rentabilidad a mediano plazo.
Disponibilidad de crédito: Existe la facilidad de otorgamiento de créditos dirigidos a micro, pequeñas y medianas empresas mediante el programa "Fondo Nacional de Garantía" impulsado por el CFN (Corporación Financiera Nacional); entrega créditos con bajas tasas de interés. (CFN, 2016)	Es una oportunidad ya que se puede tener acceso a créditos con tasas de interés bajas, esto genera mayor incentivo a las industrias.

Tabla 3. Análisis del entorno Social y Ambiental Ecuador

FACTORES DE IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL ECUADOR	
FACTOR	IMPACTO
De acuerdo a las proyecciones del INEC (2010), se estima que la población de Quito ascienda a 2'597.989 habitantes en 2017, Además se espera que la población de esta ciudad mantenga un incremento promedio anual de 1,72% hasta el año 2020. La población total de Ecuador se incrementará hasta 17'510.643 habitantes en los próximos cinco años.	Se espera que la demanda sea más dinámica, ya que el crecimiento poblacional es constante, algo que genera oportunidades para el desarrollo de las industrias, así como también de los sectores y emprendimientos.

En lo que respecta al desempleo, para septiembre de 2017 fue de 4,1%, el cual presentó un importante decremento en relación al mismo periodo del año anterior que obtuvo 5,2%. (INEC, 2017)	El decremento de desempleo, implica una oportunidad para varios sectores de la economía, sobre todo para aquellos que dependen del consumo masivo y podrían ver una tendencia expansiva en su demanda en el corto plazo.
En los últimos años, Ecuador se ubica en el ranking más alto en temas de distancia de poder (78 puntos. Ver Anexo 1); esto indica que es una sociedad que cree que las desigualdades entre las personas son solo un hecho de la vida. (Hofstede, 2017). Por otro lado, al menos el 23,73% de la población vive por debajo de la línea de la pobreza.	La desigualdad es aceptada en todos los niveles de la sociedad, está muy relacionada con la raza y clase social; y considerando que la pobreza reduce el tamaño de los mercados, se genera una amenaza ya que disminuye la capacidad de los sectores de generar valor, haciéndolos menos atractivos
En otro apartado, es esencial mencionar la importancia climatológica en Ecuador, ya que para ciertas industrias como la agropecuaria, turística y de transporte juega un rol fundamental. Si bien es cierto, una gran parte del territorio es considerado como área protegida por su valor científico y ecológico, además de su atractivo turístico natural, limita la intervención de construcciones que faciliten el acceso de personas.	Abre oportunidades a nuevas alternativas que se adapten a las condiciones establecidas y generen facilidades en sectores relacionados.

Tabla 4. Análisis del entorno Tecnológico Ecuador

FACTORES DE IMPACTO TECNOLÓGICO ECUADOR	
FACTOR	IMPACTO
Apoyo por parte del gobierno al implementar plataformas (Exporta Fácil, ECUAPASS) que facilitan las exportaciones y fomentan la inclusión de las micro, pequeñas y medianas empresas a los mercados internacionales. (MIPRO, 2016)	La industria se ve beneficiado al contar con plataformas y programas que le facilitan y agilizan los procesos; por esta razón se genera una oportunidad .
Para 2016, el 27,6% de los hogares ecuatorianos tenía al menos un computador portátil (13,7 puntos de lo alcanzado en 2012), mientras que el 26,7% de los hogares tenía computadora de escritorio. Para el mismo año, el 36% de los hogares a nivel nacional tenían acceso a internet. (INEC, 2017)	Las estadísticas corroboran la oportunidad de mejorar los sectores mediante el uso de tecnologías, sobre todo la de comunicación e información.
Según estadísticas obtenidas del INEC (2016), la tenencia de teléfonos inteligentes creció 15,2 puntos del 2015 al 2016 al ubicarse en 52,9%. De estos usuarios al menor el 90% accede a redes sociales a través del dispositivo. Y Finalmente, se estima que un 65% de los usuarios accede a internet desde su hogar. (INEC, 2017)	Es una oportunidad para alcanzar nuevos sectores mediante el uso de TICS que son el pilar y motor del emprendimiento en la actualidad.
Los avances tecnológicos más recientes con relación a: maquinaria, envases y procesos productivos, hacen posible que el sector alimenticio pueda desarrollar nuevas técnicas e	Representa una oportunidad para la industria al permitirle ser más competitiva debido a la eficacia al utilizar recursos y optimizar tiempos.

implementar procesos de alta calidad (Gobierno de Aragon, 2016)	
---	--

2.1.2 Análisis PEST CHILE

Tabla 5 Análisis del entorno Político–Legal Chile

FACTORES DE IMPACTO POLÍTICO-LEGAL CHILE	
FACTOR	IMPACTO
De acuerdo al Banco Mundial, Chile presenta un índice promedio de estabilidad política desde 1996 a 2015 de 0,53 puntos con un mínimo en 1198 de -0,02 puntos y un máximo de 1 en 2002. (The Global Economy, 2017)	Chile es políticamente estable, es una oportunidad para los sectores de la industria de poder expandir sus fronteras y diversificar la oferta y demanda.
En cuanto al índice de Libertad de Inversiones (0-100) en América del Sur el promedio para 2017 fue de 52.5 puntos. El valor más alto lo alcanzó Chile con 85 puntos. (The Global Economy, 2017)	La libertad de inversión alta es una oportunidad ya que significa que el mercado no establece restricciones a la inversión extranjera, al contrario la fortalece y fortifica, de esta manera la industria se ve beneficiada.
Según la nueva “Ley de Alimentos” que entró en vigor en junio de 2016, exige que todos los productos deben tener una etiqueta con sellos de advertencia “ALTO EN”; esto con el fin de disminuir el consumo de alimentos con alto contenido de calorías, azúcares, grasas saturadas y sodio y promover una vida más saludable. (Ministerio de Salud, 2016) Adicional, los productos embalados deben tener una indicación que detalle la calidad, pureza, los ingredientes y mezclas, y el peso o medida netos del contenido. Los productos alimentarios importados que se encuentran enlatados o embalados deben venir con una etiqueta traducida al español de todos los ingredientes, incluyendo aditivos, fecha de fabricación y vencimiento, y nombre del productor o importador, al igual que el nombre del país de origen. (Santander Trade Portal, 2017)	Es una oportunidad de alcanzar nuevos estándares de calidad, además de la expansión de los mercados.
Por otro lado, las medidas para arancelarias que establece el Ministerio de Salud de Chile para importaciones de Alimentos son: 1. Solicitar un Certificado de Destinación Aduanera (CDA) y en segundo lugar se debe obtener una Autorización de Uso y Disposición. 2. Previo a esta última solicitud, la Secretaría Regional de Salud, inspeccionará los productos	Representa una amenaza moderada especialmente por las barreras no arancelarias que rigen a la industria, lo que conlleva a una contracción del mercado.

para comprobar que cumplen con la normativa sanitaria vigente. (ProEcuador, 2014)							
<p>Chile es un país abierto al mundo que fomenta el libre comercio y busca activamente cerrar acuerdos con otros países y bloques comerciales. Cuenta con 22 acuerdos comerciales con 60 países; en el Anexo 2 se detallan los distintos acuerdos y los países. (DIRECON, 2017)</p> <p>Con respecto al producto elegido, la partida arancelaria es 2008.91; la nomenclatura NANDINA es la siguiente:</p> <table border="1" data-bbox="236 703 831 898"> <thead> <tr> <th>NANDINA</th> <th>DESCRIPCIÓN</th> <th>TIPO PARTIDA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2008.91.0 0.00</td> <td>Palmitos preparados o conservados de otra forma</td> <td>Sub partida</td> </tr> </tbody> </table> <p>Adaptado de: (BCE, 2017)</p> <p>Chile mantiene un Acuerdo de complementación económica con Ecuador por lo que el producto quedará exento del pago del ad Valorem (6%); sin embargo es obligatorio el pago del IVA (19%) a la importación sobre su valor CIF.</p>	NANDINA	DESCRIPCIÓN	TIPO PARTIDA	2008.91.0 0.00	Palmitos preparados o conservados de otra forma	Sub partida	<p>Gracias a los acuerdos establecidos se pueden omitir ciertas barreras arancelarias, esto genera una oportunidad de expansión para la industria</p>
NANDINA	DESCRIPCIÓN	TIPO PARTIDA					
2008.91.0 0.00	Palmitos preparados o conservados de otra forma	Sub partida					

Tabla 6. Análisis del entorno Económico Chile

FACTORES DE IMPACTO ECONÓMICO CHILE	
FACTOR	IMPACTO
De acuerdo a las estadísticas del Banco Mundial, el PIB de Chile ha sufrido una caída en los últimos tres años, decreciendo del 4,05% en 2013 a 1,59% a finales de 2016. Si bien es cierto que el porcentaje ha reducido, el crecimiento del PIB aún es positivo. (Banco Mundial, 2017)	Se puede considerar como amenaza leve ya que el crecimiento no es muy representativo como en años anteriores, lo que podría implicar reducción del poder adquisitivo general de la población.
La inflación promedio de los último 5 años en Chile es de 3.35%. Para el 2018 se estima que la inflación incremente su porcentaje. (Banco Central de Chile, 2017)	Es una amenaza ya que al incrementar la inflación, se encarecen los productos y el consumidor tiende a ahorrar y no consumir.
La industria Manufacturera en Chile representa el 10,39% del PIB, siendo el sector Alimenticio el de mayor participación con un porcentaje del 2,72% de la industria. Ver Anexo 3. (Banco Central de Chile, 2017)	Al ser el sector alimenticio el de mayor participación dentro de la industria manufacturera, representa una competencia muy elevada dentro de la industria y los subsectores.
EL consumidor chileno se ha visto beneficiado por un aumento de los ingresos y un acceso mayor al crédito. El incremento del poder	Genera una oportunidad debido a que la población mantiene una predisposición a intentar nuevas alternativas que generan beneficios

adquisitivo también permite a los consumidores chilenos invertir más en salud y educación. (Santander Trade, 2016)	inmediatos sin tomar en cuenta el precio.
En cuanto a las importaciones del producto bajo la partida 200891, (Anexo 4) el principal socio proveedor es Ecuador, seguido por Bolivia; cabe denotar que las exportaciones de ambos países se han contraído en el año 2016 (7% y 37% en relación al 2015), esto se debe a la disminución en el volumen de los bienes exportados como resultado de la disminución del precio en el mercado internacional.	Representa una amenaza ya que la industria nacional se ve afectada por la entrada de nuevos competidores.

Tabla 7. Análisis del entorno Social Chile

FACTORES DE IMPACTO SOCIAL CHILE	
FACTOR	IMPACTO
<p>“Chile entró en una fase de consumismo, en que el consumo es percibido como una forma de gratificación y estatus social, más allá de cubrir las necesidades de los consumidores.” (Santander Trade, 2016)</p> <p>Además, de acuerdo a un informe emitido por ProEcuador, detalla que en la actualidad aproximadamente un 60% de consumidores entre 24 y 35 años poseen gustos más sofisticados, es así que no solamente compran alimentos sino un estilo de vida, y están dispuestos a gastar un precio elevado por productos de calidad.</p>	<p>Representa una oportunidad de expansión de la industria ya que el incremento de consumidores aumenta el tamaño de los mercados objetivos; además otorga la capacidad a los sectores de generar valor, haciéndolos más atractivos.</p>
<p>Según el informe “Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional de América Latina 2016”, desarrollado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS), un 63% de la población adulta en Chile tiene sobrepeso u obesidad, esto debido a una mala nutrición asociada a factores sociales y económicos, como el difícil acceso a alimentos sanos y frescos y su alto precio en el mercado. (OMS, 2016)</p> <p>Adicional, ha aumentado la preocupación de los consumidores por mantener un cuerpo sano y cuidar el peso, prefiriendo alimentos bajos en grasas y calorías. El gobierno ha implementado diversas campañas para fomentar conciencia sobre el cuidado de la salud y la importancia de consumir comida sana; como ejemplos está: “5 al día” y “Elige vivir sano” (ProEcuador, 2012)</p>	<p>Es evidente la oportunidad para cubrir una necesidad de la industria.</p>

Asimismo, debido a la creciente incorporación de la mujer chilena al mundo laboral, hace que cada vez se destine menos tiempo a la preparación de alimentos hechos en casa. Es por esto que un porcentaje significativo de chilenos prefiere alimentos de fácil preparación y consumo inmediato - como es el caso de la comida rápida o "fastfood" y de los platos listos para comer ("ready to eat"). (Proecuador, 2012)	Dado que las tendencias de comportamiento social han cambiado, se abre una oportunidad para el desarrollo tanto de las industrias existentes, así como de nuevos sectores y emprendimientos.
La población chilena registrará un incremento promedio anual de 2,57% para 2017. En Chile, se puede considerar a su población como joven ya que el 61,61% tiene entre 1 y 34 años de edad.	Por ello se esperaría que la demanda se torne más dinámica abriendo así oportunidades para la expansión de las industrias y los demás sectores.
El nivel de desempleo obtuvo un panorama favorable en el tercer trimestre de 2017 manteniéndose estable en 7% comparado con el mismo periodo del año anterior. (The Global Economy, 2017)	Al mantener el desempleo estable, implica una oportunidad para varios sectores de la economía, sobre todo aquellos que dependen del consumo masivo.

Tabla 8. Análisis del entorno Tecnológico Chile

FACTORES DE IMPACTO TECNOLÓGICO CHILE	
FACTOR	IMPACTO
Para 2016, no solo se ha evidenciado un incremento en la cantidad de usuarios con acceso a internet, sino que también ha subido la intensidad de uso que se vuelve mucho más frecuente entre los usuarios, alcanzando un 79,3% y 84,9% respectivamente.	Oportunidad de mejorar los sectores mediante el uso de tecnologías, sobre todo la de comunicación e información.
Dado el apoyo generado por el gobierno para el desarrollo de los sectores, han generado programas como "Todo Chile Comunicado", que mediante subsidios a la oferta otorgaron banda ancha móvil a localidades rurales. (ProEcuador, 2016)	Es una oportunidad para alcanzar nuevos sectores mediante el uso de TICS que facilitan y agilizan los procesos.

2.1.3 Análisis de la Industria (PORTER) ECUADOR – CHILE

Para el presente proyecto, el CIIU establecido es C1075.09 -Elaboración de otras comidas preparadas: congeladas, envasadas, enlatadas o conservadas de otra manera, la clasificación completa se la puede visualizar en el Anexo 5.

A continuación se presenta un detalle completo de las variables analizadas para determinar la intensidad de las fuerzas de la industria:

Tabla 9. Resultados del análisis del sector e intensidad de las fuerzas

Análisis metodológico de variables	Intensidad
<p>2.1.3.1. Rivalidad entre los competidores actuales</p> <p>Existen pocas empresas dedicadas a cada actividad del sector y que contengan un porcentaje significativo de participación. Dentro de las actividades de manufactura, subsector alimenticio, se tenía hasta 2016 95 compañías constituidas a nivel nacional frente a las 111 registradas en 2014. (SCVS, 2016) .En la ciudad de San Antonio, entre las principales empresas dedicadas a la importación de alimentos tenemos 10 principales. Ver Anexo 6 (TradeMap, 2016). No existen mayores barreras de salida, aunque es importante tomar en cuenta la dificultad de liquidación de activos especializados muy propios del sector. Si bien es cierto existen compañías importantes solo dos de ellas mantiene una participación relativamente alta dentro de la industria al ser éstas de mediano tamaño.</p> <p>Cabe mencionar que el crecimiento del sector ha sido alto alrededor de un 10.13% en promedio anual, aunque ha sufrido importantes decrementos en los últimos 10 años (Banco Central de Chile, 2017). La fuerza de promoción es constante y se centra mayormente en descuentos y promociones. La capacidad operativa tiende a tener incrementos significativos lo que eleva la rivalidad. No existe presión por reducción de precios. Por lo antes mencionado, se puede determinar una oportunidad para introducirse a un sector con alto potencial aunque implica enfrentarse con mayor rivalidad.</p>	<p>Media</p>
<p>2.1.3.2. Potencial de entrada de nuevos competidores</p> <p>No existen políticas restrictivas en el sector. Las barreras arancelarias no han sufrido variaciones significativas en los últimos años debido al cuidado que el gobierno le dedica al sector agrícola, por lo que solo se ha implementado un impuesto del 6%, impulsando así el dinamismo de la industria. (América Economía, 2016). Sin embargo, se requieren fuertes inversiones lo que desincentiva a la participación de nuevos emprendimientos. Si bien es cierto que existe el apoyo del gobierno mediante el otorgamiento de créditos que permitan y fomenten el desarrollo de todo tipo de actividades económicas, muchos grupos se mantienen reservados a realizar movimientos importantes de capital debido a la serie de requisitos que se deben cumplir antes de la obtención de estas ayudas financieras. (CFN, 2016)</p> <p>Adicional, se debe tener en cuenta la presencia de marcas posicionadas y la importancia del know-how en el negocio, la cual es alta. Aunque los bienes son diferenciados y variados, no existe mayor innovación.</p> <p>A esto se suma la facilidad que presenta la industria chilena para las inversiones extranjeras y su gran apertura al comercio internacional. No obstante, han existido escasas respuestas o represalias al ingreso de nuevos competidores. Existen algunos factores propios de la estructura del sector que amenazan a nuevos proyectos emprendedores por la necesidad de establecer un modelo de alto alcance.</p>	<p>Media</p>

2.1.3.3. Potencial entrada de bienes sustitutos

Existe una **constante innovación** en el sector alimentos. Por ende, existe una amplia variedad de sustitutos que brindan las mismas facilidades y es probable que puedan ingresar otros. (Ver Anexo 7). Sin embargo, en Chile la industria alimenticia muestra pocas **incursiones innovadoras** en los últimos cinco años a diferencia de otros sectores que han sufrido fluctuaciones importantes. (SCVS, 2016).

Además, pocos sustitutos logran mantenerse a largo plazo y dependen de incursiones breves y agresivas. Una desventaja para la entrada de nuevos sustitutos son las rigurosas **barreras técnicas y legales** impuestas al sector alimentos, esto sumado a la **capacidad de diversificación** por parte de la competencia actual.

Alta

2.1.3.4 Poder de negociación de los proveedores

Proveedores Materia Prima: En la industria existen varias empresas proveedoras de palmito (Ver Anexo 8), se puede encontrar aproximadamente **15 500 hectáreas** de plantaciones en las zonas subtropicales y tropicales como: Lago Agrio, Coca, Tena, Macas, Zamora, Esmeraldas, San Lorenzo, Muisne, Santo Domingo de los Colorados, La Concordia, Nanegalito – Puerto Quito, Bucay. (ProEcuador, 2015)

Proveedores de Materia Prima Complementaria: Existen diversas empresas mayoristas proveedoras de: cebolla paiteña, salsa de tomate, mostaza, naranjas, cilantro, limones, sal; dentro de la industria. Entre las principales están: (Hostelería Ecuador, 2017)

Hortana: Proveedora de hortalizas, vegetales, frutas y deshidratados.

La Huerta: Producen y comercializan hortalizas.

Bio Huerto Karintia: Proveedor de legumbres y verduras orgánicas.

Fresh Natural: Comercializadora de frutas y verduras.

Aghemor: Comercializadora de frutas y verduras.

Proveedores de Envases: En cuanto a los proveedores de envases dentro del sector, se puede contar con varias empresas competidoras (ProEcuador, 2015); se mencionan a continuación:

Bajo

CRIDESA Owen Illinois: Proveedora de envases de plástico y vidrio.

Grupo Fadesa: Existen varios proveedores dentro de este grupo, entre ellos “Ecuavegetal”, éstas ofrecen envases de hojalata, vidrio y plástico para envasar o conservar los alimentos

Es importante mencionar que varios proveedores se han concentrado en abastecer a la industria de alimentos. Sin embargo, esto no implica que exista el riesgo de **dependencia** en cuanto a proveer al sector, puesto que no diversifican sus clientes en cuanto a industrias, lo hacen en términos de mercados geográficos. Es por ello que no representa una **amenaza** dada la **diversidad de proveedores** existentes en el mercado.

2.1.3.5. Poder de negociación de los clientes

La **concentración de clientes** es alta, al tratarse de una industria que toma en cuenta los niveles socio-económicos, rango de edad e incluso niveles de ingreso. Por otra parte, dados los **altos niveles de sustitutos** que existen el mercado, los demandantes tendrán que ajustarse a las necesidades y tendencias del sector. La industria se expone a un usuario exigente, que ejerce **presión para buscar precios más competitivos** y que además tiene **acceso constante a la información**. A pesar de existir varias alternativas dentro de la industria, la mayoría no están cumpliendo con las tendencias, por lo que el cliente podría conseguir otro proveedor incluso con mejores alternativas, esto representa una **amenaza** para los competidores del sector.

Alta

2.1.4 Presentación Matriz EFE y Conclusiones

Bajo este apartado se han encontrado un conjunto de oportunidades y amenazas que se detallan en la Matriz de Factores Externos (EFE) del Anexo 9. A continuación se han obtenido las siguientes conclusiones:

Conclusiones

1. A pesar de presentar un cuadro favorable en lo que respecta la estabilidad política, la incertidumbre prevalece sobre todo en materia tributaria. Esto exige a los negocios ser más flexibles ante el cambio.
2. La población chilena es creciente lo que expande el segmento de mercado en el que se pueda ofertar un producto de calidad.
3. Las facilidades de libre comercio otorgadas por los acuerdos comerciales vigentes entre Ecuador y Chile, garantizan la reactivación de actividades productivas.
4. Debido a las facilidades y constante apoyo del gobierno a la PYMES, el acceso a créditos con tasas de interés bajas es más sencillo, aún más si los proyectos se enfocan en el cambio de la matriz productiva.
5. EL nivel de acceso a los TIC'S dinamiza y diversifica las vías de comunicación que facilitan los procesos.
6. Los constantes cambios en las tendencias de consumo, vuelven a la industria más volátil pero con un alto potencial de generar rentabilidad si se captan socios estratégicos que permitan ingresar y posicionar un bien dentro del sector.

7. Los avances tecnológicos en cuanto a maquinaria garantizan el buen desenvolvimiento de la industria y expande las oportunidades.
8. Se tiene una amenaza en cuanto al nivel de competencia dentro de la industria, varias son las empresas que desean acaparar la atención del consumidor con productos ya posicionados.
9. Ante la existencia de productos sustitutos dentro del sector, se verían afectados los emprendimientos pequeños e innovadores ya que la demanda se verá afectada en caso de no cumplir con las exigencias del cliente.
10. De acuerdo a las condiciones del mercado e industria, sería recomendable atacar a segmentos de mercado masivos que demanden características únicas como la calidad.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Objetivos de la Investigación

3.1.1 Objetivo General

Determinar el comportamiento de compra y el mercado objetivo óptimo para el proyecto.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar el canal de distribución y estructura idónea del plan de publicidad que tendrá mayor impacto en el cliente y consumidor.
- Analizar los atributos más importantes que el ceviche de palmito debería tener; adicional, cuáles son las preferencias que tienen los clientes.
- Conocer el precio que está dispuesto a pagar el cliente y el consumidor
- Entender el comportamiento de compra tanto del cliente como del consumidor.
- Determinar la actitud del cliente ante la propuesta de valor entregada de: exportar grandes volúmenes con mejores beneficios en destino.

3.2 Investigación cualitativa

Con el método cualitativo se realizarán tres entrevistas a profundidad a expertos relacionados con el tema de producción y exportación de palmito; además se analizarán las entrevistas realizadas al cliente y consumidor potenciales. Cabe mencionar que cada tema presenta el perfil del entrevistado, así como también los resultados obtenidos en esta investigación.

3.2.1 Presentación y análisis: entrevistas a profundidad

Entrevista a Experto 1: Andrés Poveda, Ingeniero Comercial, Jefe de Comercio Exterior – Procesadora Continental de Alimentos S.A. (PROCECONSA)

Tabla 10. Resultados Entrevista a Experto 1

Temas Centrales	Resultados
Etiquetado	El cliente prefiere que los productos lleven las etiquetas con la descripción de cada empresa importadora – marca blanca – de esta manera es más fácil posicionar los productos en el mercado
Comportamiento de Compra	El cliente (bróker) adquiere el producto en grandes volúmenes especialmente en época de verano (meses de Enero, Febrero y Marzo) y en fiestas patrias chilenas.
Empaquetado	Entre las principales variedades que el cliente importa; el 85% se encuentra envasa en latas, expresan que son más baratas y disminuyen el precio de venta al consumidor final; mientras que el 15% se envía en vidrio. Sin embargo, no es muy aceptado que desde Ecuador se envíen en este tipo de envases puesto que al momento se están adquiriendo son palmito en salmuera existen otros competidores que ofertan en estas presentaciones a menor precio.
Promociones	Es preferible adquirir en volúmenes grandes la mercadería, esto les da la oportunidad a los bróker de mantener un precio más competitivo en el mercado. La frecuencia de compra considerando el tiempo de tránsito son veinte y cinco días.
Precio y Formas de pago	Los exportadores manejan un flete de entre \$300 y \$350 para contenedores de 20' y 40' respectivamente. Las formas de pago se realizan mediante transferencias bancarias es esencial que se le otorgue al cliente 30 días de crédito desde el cargue de los contenedores en planta.
Opinión acerca de la idea de elaborar y exportar ceviche de palmito al mercado chileno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para dedicarse a la exportación es recomendable tener contactos en el país de destino que pueda manejar el tema de distribución; se debe tomar en cuenta que es un mercado que un poder adquisitivo alto por lo que exigen grandes volúmenes de producto. 2. Es recomendable conocer el tipo de receta que el mercado chileno busca, ya que el paladar cambia dependiendo de la región. 3. Contar con la asesoría de un Ingeniero en Alimentos.

Entrevista a Experto 2: Estefanía Hermosa, Ingeniera Comercial, Jefe de Comercio Exterior – Industria Agrícola Exportadora Inaexpo C.A.

Tabla 11. Resultados Entrevista a Experto 2

Temas Centrales	Resultados
Características del cliente - bróker	Empresas ya posicionadas con una larga trayectoria en el mercado Chileno, especialmente aquellas ubicadas en Santiago; buscan certificaciones que garanticen la calidad de los productos ISO. Adicional, es importante que las forwarders encargadas del proceso logístico cuenten con certificaciones BASC.
Precio de venta	El cliente adquiere los lotes del producto por \$760 y \$1020 para contenedores de 20 y 40 pies respectivamente.
Frecuencia de venta del producto	De manera que se logre satisfacer la demanda del consumidor, los bróker adquieren entre 3 y 4 contenedores cada veinte a veinte y cinco días
Empaque, etiquetado	El empaque primario más utilizado son las cajas de cartón que contengan 12 unidades de preferencia de 450gramos cada una; las cajas deberán apilarse en pallets; en cuanto al etiquetado, como se

		mencionó el cliente requiere que se manejen etiquetas con la descripción de cada empresa importadora –marca blanca.
Tipos de contenedores		Los mejores son los contenedores de 20 ya que abastece al mercado y los índices de devolución de producto son bajos.
Términos negociación	de	El más utilizado es término CIF para exportación (Ecuador) y FOB para la importación (Chile); además es necesario contar con forwarders que garanticen y agilicen la logística y entrega de la carga.
Aceptación producto	del	En temas de palmito es muy cotizado, es por ello que se buscan mejores beneficios con las navieras, entre las mejores navieras y con índices más altos de movimientos son Hapag Lloyd y Evergreen.

Entrevista a Experto 3: Grilli Zagal, Edad: 40 años, Ingeniero en Alimentos – Universidad Andrés Bello Santiago de Chile.

Tabla 12. Resultados Entrevista a Experto 3

Temas Centrales	Resultados
Conservación del ceviche	Es necesario realizar un tratamiento térmico muy ligero ya que acorde a los gustos del cliente, éste prefiere que los ingredientes no se encuentren muy cocinados para no afectar el sabor del ceviche.
Posibles problemas con las conservas	Ya que el cliente prefiere los ingredientes con muy poca cocción; el problema se origina al insertar las cebollas al ceviche, éstas limitan la duración del producto. Una posible alternativa que se utiliza mucho en el mercado chileno y que se podría aplicar al negocio es la implementación de otro envase conteniendo las cebollas y que dependiendo del gusto del consumidor éstas serán agregadas o no.
Atributos que busca el cliente	Uno de los atributos importantes que busca el cliente, es que el envase contenga un barniz especial que impida que la acidez de los cítricos (limón y naranja) consuma el envase.
Envasado	El consumidor chileno se enfoca mucho en la presentación de los ceviches, para ellos es importante visualizar la composición del mismo; para lo cual se debería utilizar envases de vidrio. Además, este tipo de envase al ser inerte, actúa como barrera ante humedad y gases. Por otro lado, ya que el ceviche está compuesto por vegetales su envasado es más fácil.
Tiempo de Duración sin preservantes	En cualquier envase que se utilice, el tiempo de duración máximo del producto sin utilizar preservantes, es de cuatro meses en refrigeración.
Tiempo de Duración con Preservantes	Para alargar el tiempo de duración es necesario regular el PH del producto para mantener estable su sabor con el tiempo, para ello se debe adicionar ácido cítrico (vitamina C del Limón). El nivel de PH aceptado es de 3 a 3.2.

Entrevistas a Consumidores y Clientes Potenciales en Chile

Bajo esta sección es importante destacar que se realizaron entrevistas a clientes y consumidores; en donde se consideró como clientes a las empresas importadoras (bróker) chilenas y como consumidores al segmento de personas que estarían dispuestas a adquirir el producto.

Entrevista a Consumidor 1: Denisse Mottles, Edad: 25 años, Ingeniera Comercial de la Universidad Andrés Bello, Reside en Santiago de Chile y labora en Agrofoods Central Valley – Alimentos en Conservas.

Tabla 13. Resultados Entrevista a Consumidor 1

Temas Centrales	Resultados
Consumo del palmito	El consumidor chileno encuentra distintas variedades de palmito, como trocitos, rodajas y enteros; lo degustan principalmente en ensaladas.
Lugares en los que encuentran palmito	De preferencia lo adquirirían en los supermercados. Sin embargo, sería importante que se vendiese en tiendas especializadas para darle un enfoque más sofisticado.
Degustación de ceviches en general	La mayoría de ceviches de palmito son hechos con pescado, esto ocasiona que dentro de esta línea el consumidor no posea una gran variedad a elegir.
Aceptación del ceviche de palmito	No existe en el mercado el ceviche de palmito, pero es un producto novedoso que puede utilizarse como alternativa para aquellas personas que no consumen mariscos.
Razones por las que consumiría ceviche de palmito	El palmito es de tipo "gourmet", lo que le da un valor de status para las personas que lo consumen. El consumidor lo prefiere por sus cualidades saludables que su consumo representa.
Presentación	En cuanto al envase, al consumidor le agradaría contar con un producto que pueda verse, por lo tanto el envase de vidrio sería el más indicado para captar la atención del cliente.
Precio del palmito	El palmito en el mercado chileno es caro, no todos pueden tener acceso a este producto; el precio depende principalmente de la marca y oscila entre los 1300 pesos chilenos a 5000 pesos (\$8.00 aprox). Para el caso del ceviche de palmito el precio podría oscilar entre los 3000 o 4000 pesos para que sea aceptado.
Lugares en los que le gustaría comprar	Al consumidor le gustaría encontrar el ceviche de palmito en tiendas especializadas, esto debido a un tema de exclusividad. "Todo el mundo compra en supermercados".
Frecuencia de compra del ceviche del palmito	Reunión con amigos o familiares , lo adquiriría cada dos semanas para compartirlo con amigos o familiares en reuniones o festejos.

Posibles atributos que le gustaría añadir	El consumidor se sentiría atraído si al ceviche se le añade panecitos o galletitas saladas, esto con el fin de tener un producto tipo cocktail.
Razones por las que dejaría de comprar el producto	Es recomendable que el ceviche de palmito no sea muy fibroso o muy duro; además la mezcla no debe ser muy compacta; de esta manera se garantiza la compra del producto.

Entrevista a Cliente 2: Andrea Vizconti, Edad: 35 años, Ingeniera Comercial, Reside en Santiago de Chile y labora en Regional Sur – Bróker

Tabla 14. Resultados Entrevista a Consumidor 1

Temas Centrales	Resultados
Principales características para seleccionar al exportador	Certificados sanitarios y de buenas prácticas productivas que garanticen la calidad del producto que pretenden ofertar. Además, una característica importante es la capacidad productiva de la empresa y el tiempo que se demoran en entregar cada pedido.
Negociaciones	Principalmente se encuentran a los proveedores en ferias internacionales, una de ellas se organiza cada año en NY.
Pedidos y distribución	Considerando el tiempo de tránsito desde Guayaquil a Chile y tomando en cuenta los posibles riesgos, además del trámite de aduana y distribución, se hacen los contratos de entrega entre 20 y 25 días.
Etiquetado y empaquetado	El exportador distribuye el producto con la etiqueta de cada bróker y las especificaciones necesarias que se acuerden en los contratos. Al ser empresas mayoristas, el volumen de importación es alto; es así que se importan entre 3 a 4 contenedores de cada exportador dependiendo de las fechas y pedidos establecidos para el abastecimiento de las tiendas y supermercados.
Precio de Compra	Trabajan con un agente intermediario que realiza el trabajo de recepción y trámite de aduana, el costo total de importación incluido flete+THCD+Trámites en Destino son \$760 y \$1020 para contenedores de 20 y 40 pies respectivamente.
Precio de Venta	El precio de venta por cajas de 12 unidades es de 61000 pesos (es competitivo en el mercado). Dependiendo del volumen que el cliente requiere se aplican descuentos o se entrega una caja "regalo".
Razones por las que dejaría de Importar	La principal razón es que el nivel de devolución del producto sea elevado; esto es un indicador que el producto es de mala calidad.
Importación de ceviche de palmito	Aunque no realizan importaciones de ceviche de palmito, esto representa una desventaja ya que por falta de conocimiento del producto, los mayoristas no se arriesgarían a adquirir un producto sin antes conocer la aceptación del cliente final. Recomienda elaborar un plan piloto con pocas unidades para controlar y verificar qué tan aceptado es el ceviche por el consumidor chileno.

3.3 Investigación Cuantitativa

En el análisis cuantitativo se obtuvo un total de diecisiete encuestas, de las cuales siete se realizaron a los clientes potenciales, representados por las cadenas mayoristas, y diez se realizaron al consumidor final, con un rango de edad entre 24 y 35 años, que viven en Santiago de Chile y además que consumen palmito.

3.3.1 Presentación y análisis de encuestas:

Un 60% de los consumidores ha consumido o consume palmito ya sea en salmuera, trocitos o rodajas. Sin embargo, existe un desconocimiento general sobre el ceviche de palmito lo que conlleva un rechazo parcial por parte de los clientes y consumidores. Sin embargo, los consumidores en un 68,4% les gustaría probar el ceviche de palmito debido a los beneficios que éste aportaría a su salud.

Los consumidores mostraron una aceptación del 64,3% por la combinación del ceviche de palmito con galletas u otro aperitivo salado.

Por el lado de los clientes, el 57,9% tiene un interés medio por comprar el ceviche de palmito en grandes volúmenes, el 24,5% y 17,6% tienen un interés alto en importar el producto mencionado; se puede concluir que en general existe un interés de compra de ceviche de palmito en conserva.

En el tema de cualidades del ceviche del palmito que buscan los consumidores, un 52,4% busca calidad, que el producto no sea fibroso y no muy compacto; seguido de un 23,8% que busca que el producto sea fácil y rápido de servir, un 15,8% considera importante el envase en el que se encontraría el ceviche y por último para un 8% de los encuestados les es fundamental un precio moderado. Por otro lado, el 76,5% de los clientes considera como punto principal el precio al que adquieren el producto, mientras que el 23,5% toman en cuenta la presentación en la que se exporta el ceviche de palmito.

De acuerdo al rango de precios al que los consumidores estarían dispuestos a adquirir el ceviche de palmito, se obtiene que el rango con mayor aceptación está entre los 4622 a 6014 pesos chilenos (\$7,30 a \$9,50 respectivamente), pues de los 10 encuestados, el 63% indicó que pagarían el precio antes mencionado si

se cumplen con las cualidades expuestas con anterioridad. Por el lado de los clientes, se obtuvo que el rango de precio en el que le gustaría adquirir el producto son; para contenedores de 20 pies entre 400000 a 500500 pesos chilenos (\$631,10 a \$781,10) y para contenedores de 40 pies entre 550000 a 650000 pesos chilenos (\$870 a \$1050) con un total de 45,5%; aunque cabe mencionar que existe la posibilidad de que se pueda realizar embarques LCL de manera que se comparta el contenedor con otra carga y se abaraten costos.

En temas de selección de las navieras, el 47,5% afirmó que prefieren trabajar con la naviera Hapag Lloyd; seguido de un 22,9% que le gustaría utilizar los servicios de Sealand, el 17,8% indicó que prefiere trabajar con Evergreen y el 11,8% mencionó que su naviera predilecta sería Hamburg Sud.

En cuanto a la frecuencia de compra del cliente, casi el 70% mencionó que el abastecimiento del producto debería ser 1 vez cada tres semanas, los demás manifestaron que las compras deberían ser mensuales. Adicional, el número de contenedores para el 70% se divide: el 46,9% 2 contenedores de 20 pies y 1 contenedor de 40; seguido del 27,4% con 2 contenedores de 40 pies y 1 de 20 pies y el 25,7% manifestó que se requeriría de 1 contenedor de 20 y 1 de 40 pies. Para los consumidores, en el tema de frecuencia de compra del producto se obtuvo que la mayoría (47%) lo adquiriera cada dos semanas (de manera habitual) y los demás cada mes.

3.4 Conclusiones sobre el comportamiento de compra del cliente y mercado objetivo

Clientes

1. Basan su decisión de compra en el precio al que adquieren los contenedores del producto, así como también en la calidad del ceviche de palmito (cumpla con acreditaciones de buenas prácticas productivas y de calidad).
2. El medio de transporte es otro punto fundamental a la hora de tomar la decisión de compra ya que se basan en el tiempo de tránsito y beneficios que les otorgan las navieras, como son días libres, exoneración de garantía y frecuencia de las salidas).

3. El empaquetado y etiquetado es fundamental para las cadenas mayoristas, pues es muy apreciado que el exportador envíe el producto como “marca blanca”, con todas las especificaciones de la empresa encargada de la distribución final en el país de destino – Chile.
4. El precio máximo que estarían dispuestos a pagar por un contenedor de 20 pies es de \$760,00, mientras que para un contenedor de 40 pies estarían dispuestos a pagar un total de \$1020,00, de esta manera pueden mantener un precio de venta muy competitivo dentro del mercado; cabe mencionar que existen varias empresas mayoristas dentro de la industria.
5. La frecuencia de compra se realiza cada veinte días y es de 2 contenedores de 20 pies y 1 contenedor de 40 pies, de esta manera se logra abastecer y entregar el producto al consumidor final disminuyendo el nivel de devolución del producto por sobreoferta.
6. Es importante que el exportador contrate una forwarder que le brinde facilidades y contactos con agentes en destino que agilicen los trámites de nacionalización de la carga. Además, que tengan acreditaciones BASC que promuevan un comercio seguro.

Consumidores

1. Entre las principales características que busca el consumidor final del producto es la calidad del ceviche de palmito, específicamente éste no debe ser fibroso y la mezcla no muy compacta. En segundo lugar y no por ello menos importante es la facilidad y rapidez de consumo del producto, lo que busca el consumidor actual es un ceviche delicioso y rápido para servir.
2. Las promociones que les gustaría apreciar es la venta de ceviche de palmito con aperitivos salados como galletas o panecillos.
3. El precio máximo que estarían dispuestos a gastar por un envase de ceviche de palmito es de 5.000 pesos, cabe mencionar que no todas las personas pueden adquirir el producto ya que es considerado un bien que otorga exclusividad y estatus.
4. En cuanto a la frecuencia de compra, la mayoría adquiriría el ceviche de palmito cada dos semanas, aunque depende mucho del tiempo que disponen los consumidores para ir de compras.

Mercado Objetivo

1. A pesar que la encuesta se realizó tanto a hombres como mujeres de entre 24 y 35 años de edad, la mayoría de entrevistados coincidió en que la madre de familia es quien realiza la compra de alimentos listos para consumir. Esto indica que el ceviche de palmito en conserva tendrá que captar la atención de las madres de familia para que éstas lo adquieran para sus hogares; además se debe tomar en cuenta la calidad del producto para fomentar la frecuencia de compra.
2. Ya que el palmito es considerado un producto que otorga estatus, éste debe ir direccionado a consumidores con ingresos medios altos- altos a quienes no les importa mucho el precio, lo que buscan es calidad y buen sabor.
3. Por el lado de los clientes, es importante asistir a ferias para encontrar a bróker cuyos productos estén establecidos y tengan posicionamiento en el mercado chileno.
4. Aproximadamente el 54% de cadenas de retail, importan productos alimenticios en conserva listo para el consumo; el precio aceptado es de \$760 y \$1020 para contenedores de 20 y 40 pies respectivamente.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y análisis del cliente



Figura 1. Oportunidad de Negocio – Ceviche de Palmito en Conserva para la exportación a Chile

De acuerdo a las conclusiones obtenidas del análisis de entorno, se puede determinar la facilidad de comercio existente entre Ecuador y Chile, a través del acuerdo (ACE 65) que elimina los impuestos a los productos ecuatorianos exportados. Si bien es cierto que existen barreras no arancelarias, éstas le otorgan un valor agregado al producto final ya que aseguran que el mismo es de calidad y que cumple con las normativas y disposiciones aplicadas a los productos alimenticios.

Por otro lado, la constante preocupación de la población chilena por la salud, ha incrementado el interés por alimentos más saludables y nutritivos (Corporación de Fomento de la Producción, 2017). Además, se ha experimentado un cambio en los hábitos alimenticios del consumidor chileno, especialmente por la incorporación de tendencias de los países más desarrollados; a esto se le suma

la creciente integración de la mujer al campo laboral lo que ocasiona que se destine menos tiempo a la preparación de alimentos, impulsando de esta manera la preferencia por el consumo de productos listos para servir. (ProEcuador, 2015) En cuanto a los resultados obtenidos en las investigaciones cualitativas y cuantitativas se puede determinar lo siguientes aspectos: Por el lado del cliente, una de las razones principales es que buscan comodidad de precios que les permita ser más competitivos en el mercado. Por el lado del consumidor, la razón principal es que prefieren productos listos para el consumo que sean de calidad, con un buen sabor y textura. Adicional, los factores de la industria, el acceso a capacitaciones en procesos productivos y de financiamiento hacen posible que el desarrollo de nuevos emprendimientos sea una oportunidad en la actualidad.

Es importante mencionar que el sector de alimentos y bebidas no alcohólicas, es uno de los principales sectores dentro de Chile, se ha evidenciado un crecimiento del 10.13% en los últimos 5 años, principalmente por el incremento en la demanda de este tipo de productos. Además, aproximadamente el 24% del gasto de consumo de las familias chilenas está destinado a la compra de alimentos. (Banco Central de Chile, 2017)

Otra oportunidad para el plan de negocio es el gran número de proveedores de materia prima en el mercado, lo que facilita la adquisición de la misma a precios más convenientes lo que le permite sr competitivo en el mercado objetivo.

De los resultados obtenidos de las entrevistas a expertos, se pudo determinar que el ceviche de palmito estará orientado a satisfacer las actuales necesidades tanto de los clientes, así como también de los consumidores; las mismas que son precios de logística integral más baratos, además de mayores beneficios con las navieras y por otro lado ahorrar tiempo, buscar comodidad y cuidar de su salud.

De los datos obtenidos de la encuestas a clientes y consumidores, se puede inferir que el consumidor final no es sensible al precio, esto representa una ventaja ya que los productos que se encuentran dentro de la industria alimenticia tienen un precio relativamente alto. Sin embargo, los dos atributos principales que determinan la decisión y frecuencia de compra son la calidad y sabor de los

alimentos listos para el consumo, por lo antes mencionado es importante tomar en cuenta estos aspectos para la elaboración del producto.

Además, de la investigación cuantitativa se obtuvo que aproximadamente el 53% de los encuestados entre clientes y consumidores les es innovador y estarían dispuestos a comprar, distribuir y consumir el ceviche de palmito en conserva.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

- **Diferenciación**

Según Lambin, Gallucci y Sicurello, la estrategia de diferenciación consiste en dar características distintas al producto que resulten significativas para el cliente, es decir, deben generar mayor valor y ser más atractivas que los productos ya existentes en el mercado. La selección de esta estrategia se sustenta por el valor agregado que contemplan los beneficios entregados por el ceviche de palmito en conserva. Se pretende establecer la diferenciación en aspectos como la calidad, presentación, inocuidad, sabor y beneficios alimenticios que cumplen con las nuevas tendencias del consumidor; además al ser un producto listo para servir, otorga comodidad, facilidad y rapidez para degustar el ceviche de palmito.

5.1.1 Mercado Objetivo

CLIENTES

El número de clientes potenciales está representado por 795 empresas ubicadas en Santiago de Chile y además que son importadoras de palmito en conserva desde Ecuador. Se destaca la aceptación e interés que tendrían para adquirir ceviche de palmito en conserva a un precio de entre \$631,10 a \$1050 dependiendo del tipo de contenedor, como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 15. Segmentación de Mercado - Clientes

1. Geográficas	Segmento
1.1.Total de empresas en Chile	988.745 (Ministerio de Economía Comercio y Turismo 2016)
1.3. Empresas ubicadas en Santiago de Chile	32,20% (TradeMap 2016) =318.376
2. Psicográficas	
2.1. Empresas Importadoras	26,45% (TradeMap 2016) =111.624
2.2. Empresas Importadoras de Alimentos	21,11% (TradeMap 2016) =23.564
2.3 Empresas Importadoras de Palmito	18,50% (TradeMap 2016) =4.359
3. Conductuales	

3.1.Actitud de compra de ceviche de palmito	40,10% (Encuestas 2017) =1.748
4.3.Actitud hacia el precio del ceviche de palmito en conserva	45,50% (Encuestas 2017) = 600

CONSUMIDORES

En este apartado es importante mencionar que aún cuando los clientes potenciales son los bróker (empresas importadoras de alimentos entre éstos el palmito), éstos a su vez necesitan tener un mercado objetivo dispuesto a adquirir sus productos; es por esto que el segmento de mercado más atractivo para el negocio está copuesto por 24.209 personas, las cuales habitan en la zona urbana de la ciudad de Santiago de Chile. Poseen un nivel socio-económico “medio-alto” y “alto”, donde el ciclo de vida familiar es biparental con dos hijos. Además, el mercado objetivo conoce y a consumido palmito. Cabe recalcar que este mercado objetivo está dispuesto a adquirir el ceviche de palmito en conserva a un precio de entre \$7,30 a \$9,50.

Tabla 16. Segmentación de Mercado - Consumidores

1. Geográficas	Segmento
1.1.País Chile	18´191.884 (INE 2016)
1.2.Ciudad - Santiago de Chile	1´842.880 (INE 2016)
1.3.Densidad - Urbana	1´691.472 (INE 2016)
2. Demográficas	
2.1.Nivel Socio Económico - AB (clase alta), C1a (clase media acomodada) Dato Nacional	27,40% (INE 2016) =463.537
2.2.Tipo de hogar - Familiar nuclear biparental con hijos Ciclo de vida familiar - Dato Nacional	20,20% (ProEcuador 2016) =93.635
3. Psicográficas	
3.1.Consume palmito	60,00% (Encuestas 2017) = 56.181
4. Conductuales	
4.1.Actitud de compra de ceviche de palmito	68,40% (Encuestas 2017) =38.428
4.3.Actitud hacia el precio del ceviche de palmito en conserva	63,00% (Encuestas 2017) = 24.209

Datos psicográficos y conductuales tomados de la investigación de mercados.

5.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor del plan de negocio se enfoca en determinar factores asociados con la estrategia general de marketing propuesta y en la oportunidad de negocio encontrada, en este proyecto son factores de diferenciación claves para el desarrollo de la empresa, para lo cual se utiliza la metodología Canvas:

Tabla 17. Modelo de Negocio Canvas

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de Clientes
Proveedores de materia prima: corazón de palmito, cebolla, tomate, limón, sal, naranja, agua.	Diseño de estrategias de captación de clientes, venta y distribución	Ceviche de palmito de calidad, garantizando las buenas prácticas de producción, envasado y etiquetado	Comunicación con los bróker en Chile	Clientes: Empresas ubicadas en Santiago de Chile que se dediquen a la importación y comercialización de palmito y cuya actitud de compra de ceviche de palmito en conserva es positiva.
Proveedores de envases de vidrio y tapas rosca	Elaboración del ceviche de palmito	Excelente sabor, gracias al uso de preservantes naturales que facilitan la conservación del producto hasta 4 meses	Canales de Distribución	
Proveedores de maquinaria especializada	Esquema de atención a los bróker chilenos			Producto diseñado para el fácil y rápido consumo, tomando en cuenta los requerimientos actuales del consumidor
Empresas de transporte, logística y aduana	Recursos Clave	Volumen de producción que cubra la demanda de ceviche saludable	Puntos de venta en supermercados chilenos	
Instituciones públicas coordinadoras de exportación de productos	Proveedores de palmito certificados: ISO9000			Estructura de Costos
	Talento humano calificado	Fuente de Ingresos		
	Herramientas de comunicación con los distribuidores	Materia Prima: corazón de palmito, cebolla, tomate, zumo de limón, zumo de naranja, sal, hierbitas, agua	Financiamiento externo	
		Gastos administrativos: remuneraciones y beneficios	Ingreso por ventas de ceviche de palmito en conserva	
		Gastos generales: transporte, marketing, logística		

La empresa brindará un producto nuevo al consumidor final, que cumple con los requerimientos actuales al ser un producto saludable debido a los nutrientes que posee (Anexo 10) y de fácil consumo, además de la calidad de las materias utilizadas para su composición. Por otro lado, la empresa le otorga al cliente la seguridad de exportación mediante la contratación de empresas con certificaciones BASC e ISO y cuyas negociaciones con los agentes de logística siempre buscan satisfacer y mejorar las relaciones con los distribuidores.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Análisis del producto

El producto a ofertar en el mercado chileno es el ceviche de palmito en conserva, el cual brindará al consumidor la satisfacción de contar con un alimento saludable y fácil de consumir, ahorrándole tiempo.

Ya que los clientes están representados por los importadores y distribuidores chilenos, se les entregará la siguiente presentación de producto, que satisface la demanda a la que se enfrentan:

- 1 contenedor de 40 pies estándar con capacidad de carga de 25000 kg
- Conteniendo: 425 Cajas KRAFT biodegradables estibadas
- Conteniendo: 12 unidades de vidrio
- Conteniendo: 220 gramos de ceviche de palmito en conserva

5.2.1.1 Atributos

Para el Cliente: Trabajar junto a una forwarder (SURTAX S.A), que garantiza la transparencia en la logística internacional, se adapta a los requerimientos de la empresa y además sus costos son bajos en relación a su competencia. La presencia de la forwarder en el mercado le ha otorgado ciertos beneficios por parte de las navieras que le permiten al importador (bróker) chileno abaratar costos; entre los beneficios más sobresalientes se encuentra:

- Días libres en destino (15 – 21 días) – El cliente tiene un tiempo extra desde que el contenedor llega al puerto para realizar los trámites de nacionalización sin pagar bodegaje por la estadía de la carga.
- Tiempo de tránsito: 11 días desde Guayaquil a San Antonio, tránsito directo.
- Contenedores de 40 pies estándar 100% operativos – Se realiza inspecciones previas para determinar si puede utilizarse o no, se embarca con otra carga con productos similares.

Para el consumidor: El ceviche de palmito posee atributos que cumplen con las tendencias actuales, no contienen calorías lo que garantizan un estilo de vida

más saludable, además la composición de vitaminas y minerales incluye potasio, vitamina B6, cobre, zinc, fósforo, vitamina C y Riboflavina que aportan al buen desarrollo del organismo.

5.2.1.2 Branding

Nombre	ECUPALM	Es fácil para el cliente identificar que la empresa ofrece un producto a base de palmito ecuatoriano.
Logo		Compuesto por hojas verdes que forman un corazón. Esto indica que se trata de un alimento que ayuda en el cuidado de la salud. El color verde está relacionado con todo lo natural y el rojo le da fortaleza además de ser llamativo a la vista.
Slogan	Sabor que alimenta	Se pretende dar énfasis en el sabor delicioso que tendrá el ceviche, así como también expresar que es un alimento nutritivo.

Figura 2. Branding del producto

5.2.1.3 Empaque y Etiquetado

Empaque

Al tratarse de una exportación los productos tendrán más de un empaque, el primario será un envase de vidrio con tapa rosca que garantiza la inocuidad de la mezcla y conservación por cuatro meses, además permite la apreciación del ceviche. El empaque secundario serán cajas KRAFT biodegradables que contengan 12 unidades de 220 gramos. Cabe mencionar que se pretende exportar 425 cajas en un contenedor de 40 pies estándar.

Etiqueta

De acuerdo a la ley 20.606 decreto 13, sobre la composición nutricional de los alimentos y su publicidad, determina la necesidad del etiquetado frontal de advertencia en alimentos, entre ellos los alimentos en conserva. De esta manera se entrega la información clara y visible, y la protección del entrono alimentario de la población chilena (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2016). La ley entró en vigencia el 27 de junio de 2016.

Por lo antes mencionado, se deberán colocar en la parte delantera del empaque octágonos de color negro con la nomenclatura “ALTO EN ...” y detallar componentes perjudiciales más altos que posean los productos; la información puede estar redactada en español.

Por otro lado, en el artículo 2° se detallan los límites de contenido de energía, sodio, azúcares totales y vigencia de forma progresiva. Anexo 10, mediante la cual se podrá establcer la tabla con los valores nutricionales por porción diaria del ceviche.

La parte delantera de la etiqueta externa del producto será la siguiente:



Figura 3. Etiqueta externa – parte delantera

La parte posterior de la etiqueta del producto será la siguiente:



Figura 4. Etiqueta externa – parte delantera

Tabla 18. Información Nutricional Ceviche de Palmito

INFORMACIÓN NUTRICIONAL		
Tamaño por porción	220g	
Cantidad por porción		
Energía (Cal)	251.4kJ	60cal
Energía de grasa	41.9 kJ	10 Kcal
% Valores diarios (Dieta 2000 calorías)		
Grasa total	1g	2%
Grasa saturada	0g	0%
Colesterol	0 mg	0%
Sodio	1940 mg	81%
Carbohidratos totales	9 g	3%
Fibra dietética	2 g	6%
Azúcares	4g	
Proteína	4g	

5.2.1.4 Soporte

La empresa debe cumplir con la responsabilidad de ofrecer al cliente un producto de calidad con certificados que abalen la veracidad del mismo, es por ello que se puede contar con:

- **Licencia Sanitaria:** Entregada por la Dirección Provincial de Salud del país, esta garantiza la salubridad e higiene de las instalaciones y productos con las normas necesarias.
- **Garantía de Calidad del producto:** Certificado que cumple la función de controlar la procedencia de la materia prima ya que debe ser de calidad.

- **Garantía del Negocio y sus adecuaciones:** Control del establecimiento en el que se realiza el producto al igual que sus empaques y etiquetas, debe ser manera higiénica y segura.

Por otro lado se firmará un contrato con los bróker en el cual se estipulen todos los términos y cláusulas de negociación, de esta manera se tendrá una base legal para que las dos partes cumplan con sus obligaciones; entre las cláusulas más importantes tenemos: el incoterm a utilizar; forma de pago, créditos, cantidades a exportar.

5.2.2 Análisis del precio

5.2.2.1 Costo de venta

A continuación se describe los costos de producción y los costos para elaborar el ceviche de palmito en conserva:

Costos de producción.-

- Materia prima para la elaboración de ceviche palmito 0,76 (costo promedio por unidad de ceviche de palmito)

Tabla 19. Costo Unitario de Producción

Costo por Unidad de Ceviche de Palmito en Conserva	
50 gramos de corazón de palmito	\$0.17
35 gramos de salsa de tomate	\$0.11
15 gramos de cebolla	\$0.09
38 gramos de agua	\$0.09
3 gramos de cloruro de sodio	\$0.03
30 gramos de zumo de naranja	\$0.11
45 gramos de zumo de limón	\$0.13
0.25 gramos de hierbas	\$0.03
Costo de Producción Unitario	\$0.76

Total materia prima utilizada 220 gramos, tendrá propiedades organolépticas propias de los ingredientes del producto, garantizando un buen sabor, olor, color y textura.

Tabla 20. Costo Unitario, Costo envase, embalaje y etiquetado

Detalle	Costo unitario por envase 220 gramos
Costo de materia prima	\$0,76
Costo envase	\$1,30
Costo etiqueta	\$0,05
Costo empaque	\$1,10
COSTO DE VENTA	\$3,21

Costos de Exportación

Tabla 21. Desglose costos de exportación

COSTOS DE EXPORTACION - 30000 Envases de 220g de Ceviche de Palmito en Conserva	
Costo Unitario	\$3.21
Cantidad	5,100
Total	\$16,371.00
POL	Guayaquil
POD	San Antonio
Documentos y Certificados	\$250.00
Forwarder	\$150.00
TOTAL CPT	\$16,771.00
Coso Unitario Total	\$3.29

Tabla 22. Márgenes de Ganancia, Costo de Flete, Importación, Distribución del Producto y Precio al Consumidor

Detalle	Costo Unitario
Total Costo Unitario	\$ 3,29
Margen de Ganancia ECUPALM 30% por unidad	\$ 0,99
Precio de Venta al Bróker	\$ 4,28
Margen de Ganancia del Bróker 23% por unidad	\$ 0,99
Gasto Flete, Seguro y Distribución	\$ 5,26
Precio de Venta al minorista	\$ 6,25
Margen de Ganancia del Minorista 12% por unidad	\$ 0,75
Precio de Venta al Consumidor	\$ 7,00

5.2.2.2 Estrategia de precios

En este apartado, se cree conveniente implementar una estrategia de Cost Plus Marging – C&M, estimándolo en un porcentaje de ganancia del 30% sobre los costos totales.

Se pretende trabajar bajo la modalidad CPT (transporte pagado hasta el punto de destino), esto con el fin de que la carga pueda ser tomada bajo propio riesgo del bróker en San Antonio y luego llevada hasta Santiago a los puntos de venta. El distribuidor asumirá los costos de fleta más seguro de la Carta Porte Terrestre hasta el lugar de destino final, incluyendo los costos de bodegaje e inventarios.

Ya que el plan de negocio se centra en la venta del producto al importador o bróker, para el análisis financiero se tomará en cuenta únicamente los precios de venta al cliente mas no al consumidor final del ceviche. Sin embargo, de acuerdo a las encuestas y entrevistas, se define que los distribuidores podrán establecer su estrategia tomando en cuenta los precios de los productos sustitutos en el mercado chileno, además se considerará un margen de ganancia del 23%. Por lo antes mencionado se estima que el precio de venta al distribuidor será de \$4.28 y se aconseja que el precio de venta al público sea de \$7,00.

Dados los resultados de las investigaciones previas, el precio establecido se encuentra dentro del rango aceptado por el consumidor.

5.2.2.3 Estrategia de ajuste

ECUPALM aplicará una estrategia de ajuste basada en la inflación (precios al consumidor) de Chile, de esta manera el ajuste de precios no se verá afectada de manera notoria ante el consumidor; además, mediante la estrategia propuesta se estima que el consumo no se verá comprometido.

A continuación se estableció el precio al consumidor de acuerdo a la inflación promedio de cinco años de Chile; cabe mencionar que aún con el incremento, el precio se mantiene dentro del rango aceptado por el consumidor.

Tabla 23. Detalle de precio en cinco años

Estimación del Precio en 5 años					
Inflación Promedio Chile	3,35%				
Precio al Consumidor (promedio)	\$ 7,16	\$ 7,64	\$ 8,16	\$ 8,73	\$ 9,28

5.2.3 Análisis de plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia de plaza que se empleará es la de eficiencia operativa, la cual se basa en la utilización de un **canal indirecto**; de esta manera la empresa exporta el ceviche de palmito en conserva, entrega el producto a los distribuidores y mayoristas de productos alimenticios en Chile y éstos a su vez se encargan de distribuir el producto a minoristas, los cuales ponen a disposición al consumidor final, como se detalla a continuación:



Figura 5. Estrategia de Distribución

El producto será enviado desde Ecuador vía marítima al puerto de San Antonio para después ser distribuido en Santiago de Chile; se seleccionó este puerto ya que es uno de los más importantes y con mayor movimiento de carga en Chile. Se pretende importar a la empresa más grande para luego implementar la expansión como estrategia de crecimiento, la empresa se llama:



Figura 6. Conservera Pentzke S.A.

5.2.4 Análisis de la promoción

5.2.4.1 Estrategia promocional

La estrategia de promoción que se adapta al proyecto dada la estrategia de distribución indirecta, es la estrategia push o de empuje. Esta estrategia permite enfocar la publicidad del producto al consumidor final con la realización de actividades a través del mayorista o bróker, para que a su vez sean trasladadas al punto de venta. (Kotler, Philip; Armstrong, Gary, 2013)

El proyecto de ECUPALM requiere una agresiva campaña publicitaria con el propósito de inducir a un segmento significativo de mercado al consumo del producto.

5.2.4.2 Publicidad

Hay que tomar en cuenta que los bróker, puntos de venta y consumidores finales en el mercado chileno deben conocer los beneficios nutricionales que les ofrece el ceviche de palmito, para ello se realizarán interacciones con los clientes a través de **redes sociales**, principalmente **Facebook**, además de la creación de una **página web**. Por otro lado se participará en una vez al año en ferias de alimentos , como es la realizada cada agosto en Chile “Hortifruit”, especializada en productos alimenticios sanos para el consumo humano, el estar en esta feria tiene un costo de 17,09 USD por pie cuadrado en un espacio de 100 pies cuadrados, además se considerará lo siguiente:

- Paquete Ida-Vuelta (Quito- Santiago de Chile) + Hotel por 2 noches (incluye desayunos): \$845.00
- Alimentación 8almuerzo – merienda): \$30.00
- Transporte Interno del Hotel a la Feria (30 minutos de distancia): \$40.00
- Elaboración de muestras: \$85.00

Tabla 24. Precio por publicidad

ACTIVIDAD	COSTO	PERIODO
Página Web	\$ 1.500,00	Un solo pago
Feria de Alimentos	\$ 2.709,00	Una vez al año - agosto

Redes Sociales	\$ 20,00	8% de ventas mensuales
TOTAL	\$ 4.229,00	

Nota: Los costos por mantenimiento de la página web y redes sociales se detallan en la Tabla 25; se contratará un Community Manager para ejecutar dicha labor.

5.2.4.3 Promoción de ventas

Se establecerá una promoción directa sobre el canal de comercialización, de esta manera se realizarán incentivos a la comercialización del distribuidor mediante descuentos especiales por temporadas o por cumplimiento de ventas mínimas sobre lo que se acuerde. El descuento será de 20% sobre el total de la siguiente venta.

5.2.4.4 Relaciones Públicas

Se pretende forjar una buena interacción con el consumidor final, para lo cual se realizarán **campañas** en los puntos de venta con degustaciones del ceviche de palmito con el fin de que los clientes conozcan el producto que se pretende introducir en el mercado. La empresa realizará estas campañas mensualmente en el primer año de introducción; se estima realizar las degustaciones por dos días. Para conocer el costo de la campaña publicitaria, se consideró el gasto en el promotor del evento, gasto de las muestras para degustación y extras para la campaña. El gasto mensual es de \$1720,14.

5.2.4.5 Marketing directo

Tabla 25. Costos por mantenimiento de redes sociales y página web

Concepto	Descripción	Precio Mensual	Precio Anual
Community Management Mensual	Creación y publicación del contenido en redes sociales (2 veces al día incluye publicaciones fin de semana)	\$ 175,00	\$ 2.100,00
	Creación de contenido para la página web (2 anuncios por semana)		
	Atención al cliente - Chat online		

Programación Página Web Se Paga una sola vez	Creación de la página web, diseño y organización de contenidos	\$ 350,00	\$ 350,00
---	---	-----------	-----------

Tabla 26. Costo Community Manager Proyectado

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 2.450,00	\$ 2.127,30	\$ 2.154,95	\$ 2.182,97	\$ 2.211,35

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

ECUPALM es una empresa ecuatoriana, que trabaja para revolucionar el mercado de alimentos en Chile, mediante la exportación de alimentos de excelente calidad y sabor que contribuyen a un estilo de vida más sofisticado.

6.1.2 Visión

Ubicarse en la lista de las mejores empresas productoras y comercializadoras de ceviche de palmito en conserva, proveyendo productos de alta calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, con un personal altamente competente y con metas visiblemente definidas que aseguren el crecimiento y posicionamiento del producto en el mercado chileno de alimentos en el año 2022.

6.1.3 Objetivos SMART de la organización

6.1.3.1 Objetivos a corto plazo (2018-2019)

- Alcanzar el 5% de participación del mercado chileno en el primer año del desarrollo de la empresa.

6.1.3.2 Objetivos a mediano plazo (2020)

- Recuperar la inversión efectuada dentro de los tres primeros años.
- Incrementar las promociones en un 10% en campañas publicitarias de degustación del producto en los siguientes dos años de ejecución de la empresa.
- Tener para el segundo año de operación, un incremento de al menos 100 unidades de productos vendidos al cliente

6.1.3.3 Objetivos a largo plazo (2021-2022)

- Incrementar las ventas del ceviche de palmito en conserva en el mercado chileno en un 15% anual durante los próximos 6 años.
- Implementar una estrategia de internacionalización con el fin de expandir la marca a nuevos segmentos de mercado a partir del 2022.
- Desde el tercer año de operaciones, alcanzar un promedio anual de 10% de margen neto con respecto al año anterior, con el fin de incrementar las utilidades en los años posteriores.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Catálogo de Procesos

- a. Direccionamiento estratégico
 - a.1. Evaluación del Entorno Externo
 - a.2. Auditoría Interna
 - a.3. Establecer propósitos y objetivos
 - a.4. Determinar las estrategias para cada área

- b. Control de gestión
 - b.1. Control Financiero
 - b.1.1. Revisión de índices financieros
 - b.1.2. Análisis de Presupuestos
 - b.2. Rediseño de Procesos

- c. Producción
 - c.1. Recepción de materia prima
 - c.1.1. Adecuación de las bodegas
 - c.1.2. Revisión de Inventarios
 - c.2. Mantenimiento y seguridad
 - c.2.1. Adecuación de las instalaciones
 - c.2.2. Monitoreo y mantenimiento de la maquinaria
 - c.2.3. Monitoreo y mantenimiento de la planta

- c.3. Limpieza de las instalaciones

- d. Aseguramiento de calidad
 - d.1. Selección y calificación del producto
 - d.1.1. Clasificación de productos aptos para el consumo y desechos

- e. Comercial
 - e.1. Evaluación de empresas importadoras
 - e.1.1. Selección de brókers con mayor presencia en el mercado
 - e.2. Selección de forwarders con certificaciones BASC e ISO
 - e.3. Cierre de negocios con el cliente

- f. Gestión contable y financiera
 - f.1. Planificación financiera
 - f.1.1. Análisis presupuestario
 - f.1.2. Análisis de inversión
 - f.1.3. Análisis de liquidez
 - f.1.4. Evaluación de financiamiento externo
 - f.2. Generación de reportes financieros
 - f.2.1. Gestión contable y tributaria
 - f.2.2. Auditoría financiera
 - f.3. Gestión de cobranzas
 - f.3.1. Análisis de créditos

- g. Logística (Compras y Almacenamiento)
 - g.1. Selección y calificación de los proveedores de materia prima
 - g.2. Selección y calificación de los proveedores de servicios logístico integral
 - g.3. Evaluación de ofertas
 - g.3.1. Análisis de cotizaciones

- g.3.2. Cierre de licitaciones
- g.3.3. Generación de órdenes de compra

h. Gestión del Talento Humano

- h.1. Reclutamiento y selección
- h.2. Capacitación y desarrollo organizacional
- h.3. Retención del talento calificado

6.2.2 Mapa de Procesos

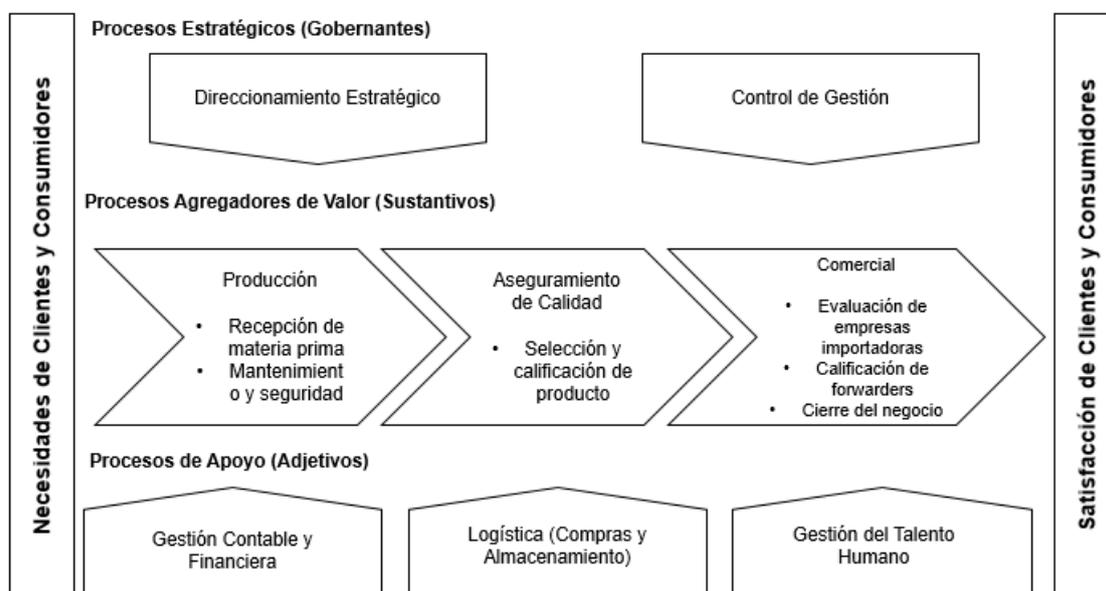


Figura 7. Mapa de Procesos a nivel de los macro procesos de ECUPALM

6.2.3 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

Se requiere utilizar el análisis de la cadena de valor, la cual permitirá a la organización entender las actividades primarias y secundarias, sus relaciones entre sí y en cuáles de ellas se genera el valor para el cliente.



Figura 8. Cadena de Valor

Actividades primarias

- **Logística interna:** esta actividad inicia con la recepción de materia prima, a través de la compra local a los proveedores. La recepción se la realiza en las instalaciones de *ECUPALM* para su posterior almacenamiento e inventario.
- **Operaciones:** Hace referencia al envasado y etiquetado del producto con los más altos estándares de higiene y calidad; cumpliendo con las normas de seguridad dispuestas por las autoridades.
- **Logística externa:** una vez recibida la orden de compra por parte de los bróker chilenos, se procede con el envío del producto; primero se contratará transporte interno de Quito al puerto de Guayaquil, para posteriormente enviar la carga vía marítima hasta el puerto de San Antonio en Chile. El tiempo de tránsito es directo y su duración es de 11 días. Para la exportación se utilizará el término CPT.
- **Marketing y ventas:** se mantendrá el vínculo con el cliente mediante la publicidad.

- Servicio: Se brindará un servicio pre-venta, al responder a las órdenes de compra del cliente y post-venta al solucionar los requerimientos o inquietudes en el menor tiempo posible.

Actividades de apoyo

- Gestión administrativa y financiera: reclutamiento, selección y contratación del personal adecuado para laborar en la empresa.
- Desarrollo de tecnología: mejora continua en los procesos logísticos a través de herramientas que permitan mantener un control integral.
- Abastecimiento: incluye las actividades de adquisición de materia prima, así como también de envases, etiquetas y empaques necesarios para la comercialización del ceviche de palmito en conserva.

6.2.3.1 Análisis de flujos de operaciones

Flujograma Operativo

El flujograma operativo se lo puede visualizar en el Anexo 11, inicia con la recepción de la materia prima y culmina con la adquisición del producto final en el mercado chileno.

Cubicaje

La cantidad de cajas que contienen ceviche de palmito que se exportarán mensualmente es de 5100. Para identificar la cantidad de producto a exportar, primero se estima alcanzar el 8.99% del mercado objetivo (24209 personas), dado que dicho porcentaje más la actitud de compra, que en positiva para compras frecuentes una vez al mes, representan la capacidad de producción del 75% de la maquinaria, y como resultado se obtienen 5100 envases de ceviche de palmito de 220 gramos.

Se empaquetarán 12 envases en cajas de 45cm de largo x 60 cm de ancho x 45 cm de alto y con un peso neto por bulto de 7.5 kg.

Cálculo del cubicaje

Medidas de la caja: 45 cm x 60cm x 45 cm (largo x ancho x alto)

Medidas pallet estándar: 120 cm x 100 cm x 15 cm

- 40 cajas por pallet (4 pisos)
- 12 envases por caja
- 480 envases por pallet
- Se obtiene que serán necesarios 10 pallets y medio (25 cajas) para la exportación de 5100 envases de ceviche de palmito en conserva.
- El contenedor a utilizar será de 40 pies (High Cube).

6.2.3.2 Infraestructura requerida para la operación

Tabla 27. Propiedad, planta y equipo

Maquinaria	Unidades	Precio por Unidad	Precio Total
Cortadora de cinta	1	\$ 2.425,99	\$ 2.425,99
Extractor Industrial	1	\$ 5.400,00	\$ 5.400,00
Mezclador Industrial	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Dosificador	1	\$ 4.300,00	\$ 4.300,00
Máquina empacadora	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Mesas Industriales	3	\$ 266,67	\$ 800,01
Señalización	1	\$ 500,00	\$ 500,00
		Total	\$ 20.426,00
Equipo de oficina y computación	Unidades	Precio por Unidad	Precio Total
Computadoras	2	\$ 900,00	\$ 1.800,00
Teléfonos	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Mobiliario	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Sillas	12	\$ 95,00	\$ 1.140,00
		Total	\$ 4.640,00
Instalaciones y Adecuaciones	Unidades	Precio por Unidad	Precio Total
Construcción - Terreno	1	\$ 5.600,00	\$ 5.600,00
		Total	\$ 5.600,00

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura legal propuesta

La estructura legal que se aplicará para el presente proyecto será la de una Compañía de Responsabilidad Limitada, para lo cual se procede con el registro de la misma en el Registro Mercantil y el Registro Único de Contribuyentes de la ciudad de Quito. La razón por la cual se seleccionará esta estructura legal es que el proceso de constitución es más sencillo a diferencia de otras estructuras, además, se adapta a las condiciones de pequeños emprendedores al compartir el riesgo de acuerdo a la participación de cada socio.

Marco Legal

De acuerdo a lo establecido por la Superintendencia de compañías, las estructuras de responsabilidad limitada permiten que los accionistas mantengan relación de dependencia. En primer lugar, es primordial acceder a la página web de la Superintendencia de Compañías para reservar el nombre de la empresa para posteriormente acudir al banco a realizar la apertura de una cuenta de integración de capital con un monto mínimo de \$400.00. Finalmente, es necesario adquirir los permisos municipales para el funcionamiento de la compañía, además del RUC, estos documentos avalan la legitimidad de la empresa.

6.3.2 Diseño organizacional

La estructura organizacional que la empresa “*ECUPALM*” adoptará es la funcional, este tipo de estructura permite que cada cargo realice sus respectivas funciones y respondan a un jefe inmediato.

Dentro de la empresa laborarán once personas durante la ejecución del proyecto. Así mismo, se conformará por tres departamentos: Departamento de Comercio Exterior, Departamento Administrativo-Financiero y Departamento de Producción y Logística.

6.3.3 Organigrama funcional



Figura 9. Organigrama Funcional *ECUPALM*

- **Gerente General – Sueldo \$1200,00:** Es el encargado de la ejecución del plan de negocios y constante búsqueda de mejoras para el desarrollo de la empresa. Asignará funciones específicas a cada departamento, elaboración de planes de inversión, dirección y control de desempeño de los empleados. Llevará a cabo las negociaciones de la empresa, y es quién toma las decisiones acorde a los resultados obtenidos de cada departamento.
- **Jefe de Comercio Exterior y Marketing – Sueldo \$800,00:** Su objetivo es identificar nuevas oportunidades de negocio, nuevos segmentos de mercado y proponer y ejecutar estrategias que se adapten a las necesidades y requerimientos de la empresa; como procedimiento posterior, estará encargado de buscar y contratar a empresas que brinden servicios logísticos integrales para el proceso de exportación, de igual manera será responsable desde que el producto se carga en los contenedores hasta que éste sea entregado al cliente chileno. Además está encargado de la promoción y publicidad de la compañía, responsable del control de ventas de producto.
- **Jefe Administrativo-Financiero – Sueldo \$800,00:** Estará a cargo de la elaboración de reportes mensuales de gastos, costos e ingresos que genera

la empresa, además de los reportes contables y reclutamiento de personal. Presentará reportes mensuales del desempeño de la organización.

- **Supervisor de Producción y Logística – Sueldo \$750:** Supervisa el desempeño y control de calidad de los productos a exportarse; desde la recepción de la materia prima, supervisar el proceso de producción, revisión del producto final en buen estado.
- **Operarios - Sueldo \$400:** Su función es controlar la maquinaria utilizada, así como también u intervención en ciertos procesos productivo, mezcla del ceviche, manejo de la cortadora de materia prima, traslado por las bandas transportadoras, envasado y etiquetado.
- **Community Manager – Sueldo \$205:** Su función es realizar las actualizaciones en la página web y en redes sociales para dar información al cliente de promociones, nuevos productos, ofertas o contestar inquietudes.

Tabla 28. Resumen Sueldos Empleados

AÑO	0	1	2	3	4	5
Sueldo		\$ 31.440,00	\$ 32.493,24	\$ 33.581,76	\$ 34.706,75	\$ 35.869,43
Décimo Tercero		\$ 2.620,00	\$ 2.707,77	\$ 2.798,48	\$ 2.892,23	\$ 2.989,12
Décimo Cuarto		\$ 1.133,35	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00
Gasto Sueldos		\$ 39.579,96	\$ 43.556,71	\$ 44.958,91	\$ 46.408,08	\$ 47.905,80

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de Ingresos, Costos y Gastos

Para la proyección de ingresos se tomó en cuenta la cantidad de envases de vidrio de 220 gramos que se exportarán mensualmente al mercado chileno. Para determinar la cantidad de envases de ceviche de palmito a exportar, se dedujo que se estima alcanzar el 8,99% del segmento de mercado obtenido en el capítulo 5; además de considerar la frecuencia de consumo de y capacidad de producción de maquinaria del 75%, por lo que se obtuvo un resultado de 5100 envases de 220 gramos conteniendo ceviche de palmito, que serán distribuidas en cajas para su mejor manejo y evitar riesgos de pérdida de producto.

Las proyecciones de ventas se pronosticaron en función a la tasa de crecimiento de la industria alimenticia en Chile que es de 10.13% anual; sin embargo, las proyecciones se realizaron mensualmente por lo cual se utilizó el porcentaje de crecimiento mensual de la industria que es de 0.84%. De acuerdo a los cálculos mencionados se puede obtener las cantidades proyectadas en función de cinco años. (Banco Central de Chile, 2017)

En lo que respecta a los ingresos de ventas, se consideró el promedio de los últimos cinco años de la tasa de inflación de Chile que es 3,35%. Para el incremento en el precio se realizan ajustes fiscales anuales de tal manera que se considera el precio al inicio del año anterior sumada la inflación promedio antes mencionada. A continuación se detallan las cantidades e ingresos por ventas proyectadas en un periodo de cinco años.

Tabla 29. Proyección de Ventas a cinco años

	AÑOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CANTIDAD PROYECTADA DE VENTAS	5345	6002	6731	7448	8241
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	\$ 37.413,69	\$ 43.417,99	\$ 50.325,34	\$ 57.551,82	\$ 67.845,48

Por otro lado, para la realización de la proyección de costos se consideró un ajuste fiscal anual con el promedio de la inflación de Ecuador en los últimos cinco años, obteniendo como resultado una inflación de 3,01% anual y 0.2508% de

inflación mensual. Con base a estos porcentajes, se pudo determinar el costo mensual de la materia prima directa e indirecta que son necesarios para la elaboración del ceviche de palmito.

Es importante aclarar que el proyecto utilizará dos inflaciones con ajustes fiscales anuales tanto de Ecuador como de Chile; esto con el objetivo de obtener resultados más cercanos a la realidad. Se considera la inflación ecuatoriana ya que la producción se realiza en este país, es así que se toma en cuenta para el cálculo de las proyecciones de costo de venta. Por otro lado, se considera la inflación chilena para la obtención de los valores de venta dado que el producto se comercializa en Chile.

En lo que se refiere a gastos operacionales en los que deberá incurrir la empresa, se consideró como factor principal el gasto de la maquinaria necesaria para la transformación del producto, además de considerar los seguros de la maquinaria, gasto de mantenimiento y reparaciones. Adicional, se toma en cuenta los gastos de insumos, servicios básicos, y gasto de constitución (se realiza un solo pago), los gastos de arriendo y gastos de publicidad y promoción. Al igual que en las proyecciones de costos, se tomó en cuenta la inflación anual promedio de Ecuador (3.01%). La política de pago a proveedores se estableció en un 20% al contado y el 80% a crédito con un plazo de 30 días.

Los márgenes de utilidad que se establecieron son 30% para la empresa ECUPALM. Además, para concretar las ventas con los intermediarios y minoristas, deben adquirir un margen de utilidad representativo, por lo cual se ha establecido un margen de ganancia del 23% para el intermediario y 12% para los minoristas.

7.2 Inversión Inicial, Capital de trabajo y Estructura de capital

La inversión inicial para el proyecto es de \$ 51000, para determinar este valor, se consideró el gasto de constitución de la empresa por \$1500.00 (un solo pago), la inversión en adquisición de maquinaria a utilizar, inversión de servicios

intangible como es el software para llevar un control, gastos de inventario y sueldos del personal.

Tabla 30. Inversión Inicial de ECUPALM

INVERSIÓN INICIAL	
Constitución de la Compañía	\$ 1,500.00
Arriendo	\$ 1,500.00
Sueldos	\$ 17,000.00
Inversiones propiedad, planta y equipo	\$ 29,800.00
Inversión Activos Intangibles	\$ 1,200.00
Inventarios	-
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 51,000.00

Para dar inicio al proyecto, se requiere el aporte por parte de los socios de \$30,600, es decir, el 60% de la inversión inicial ya que el 40% se financiará a través de un crédito a cinco años con el Banco del Pichincha a una tasa de interés anual del 11%, obteniendo así una cuota mensual a pagar de \$443.55 por cinco años.

Tabla 31. Financiamiento a largo plazo de la empresa

FINANCIAMIENTO DE LARGO PLAZO Condiciones de Financiamiento	
Monto	\$ 20,400.00
Tasa de Interés	11%
Plazo	5
Condiciones	Pagos Mensuales
Cuota	\$ 443.55

7.3 Proyección de los Estados Financieros

7.3.1 Estado de resultados proyectado

Como se puede apreciar en la tabla 33, la empresa inicia el año con utilidad neta positiva y mantiene esta tendencia hasta el quinto año de proyección. Como lo antes mencionado, la proyección de ventas se calculó en base a la participación e incremento de la industria de alimentos en Chile, mientras que el costo de producción se lo hizo en base a la tasa de inflación promedio ecuatoriana.

Tabla 32. Estado de Resultados Proyectado – Anual

	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 459,281.11	\$ 550,920.18	\$ 659,862.29	\$ 840,011.48	\$ 919,040.10
Costo de los productos vendidos	\$ 184,353.09	\$ 205,596.92	\$ 223,282.57	\$ 260,450.71	\$ 249,733.26
UTILIDAD BRUTA	\$ 274,928.02	\$ 345,323.26	\$ 436,579.72	\$ 579,560.77	\$ 669,306.84
Gastos Sueldos	\$ 71,055.50	\$ 78,015.61	\$ 80,292.24	\$ 89,328.42	\$ 85,053.15
Gastos Generales	\$ 94,239.89	\$ 80,197.16	\$ 89,703.46	\$ 107,766.79	\$ 112,091.68
Gastos de depreciación	\$ 25,872.17	\$ 73,636.17	\$ 121,400.17	\$ 181,105.17	\$ 216,928.17
Gastos de amortización	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 260.00	\$ 240.00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PART.	\$ 83,520.47	\$ 113,234.33	\$ 144,943.85	\$ 201,100.39	\$ 254,993.84
Gastos de Intereses	\$ 2,083.95	\$ 1,709.18	\$ 1,291.05	\$ 915.00	\$ 304.02
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PART.	\$ 81,436.52	\$ 111,525.15	\$ 143,652.81	\$ 200,185.39	\$ 254,689.82
15% Part. Trabajadores	\$ 12,215.48	\$ 16,728.77	\$ 21,547.92	\$ 30,027.81	\$ 38,203.47
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PART.	\$ 69,221.04	\$ 94,796.38	\$ 122,104.89	\$ 170,157.58	\$ 216,486.35
22% Impuesto a la renta	\$ 15,228.63	\$ 20,855.20	\$ 26,863.07	\$ 37,434.67	\$ 47,627.00
UTILIDAD NETA	\$ 53,992.41	\$ 73,941.17	\$ 95,241.81	\$ 132,722.91	\$ 168,859.35

7.3.2 Estado de situación financiera proyectado

Como se observa en la siguiente tabla, en los activos corrientes, las cuentas por cobrar van incrementando cada año como resultado de la captación de más clientes y consumidores potenciales. De igual manera, al subir las ventas, incrementa la utilización de materia prima e insumos de fabricación.

Por otro lado, en los pasivos, se puede observar la deuda a largo plazo que disminuye hasta llegar a cero en el quinto año; y por último en la parte de patrimonio se puede evidenciar el capital de la compañía al igual que las utilidades retenidas que a partir del primer año son positivas.

Tabla 33. Estado de Situación Financiera - Anual

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 47,800.42	\$ 124,943.23	\$ 216,450.54	\$ 308,638.32	\$ 428,908.01	\$ 597,467.84
CORRIENTES	\$ 16,800.42	\$ 120,055.40	\$ 285,438.88	\$ 499,266.82	\$ 788,940.67	\$ 1,174,668.68
Efectivo		\$ 92,937.67	\$ 253,709.56	\$ 463,055.26	\$ 747,563.35	\$ 1,148,273.08
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 12,570.01	\$ 15,255.73	\$ 18,034.95	\$ 21,315.61	\$ 24,376.43
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 1,643.46	\$ 1,829.25	\$ 1,971.83	\$ 2,130.70	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 15,607.02	\$ 10,189.02	\$ 11,561.29	\$ 12,792.89	\$ 14,155.68	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 1,193.40	\$ 2,715.24	\$ 3,083.06	\$ 3,411.88	\$ 3,775.33	\$ 2,019.17
NO CORRIENTES	\$ 31,000.00	\$ 4,887.83	\$ (68,988.33)	\$ (190,628.50)	\$ (360,032.67)	\$ (577,200.83)
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 29,800.00	\$ 29,800.00	\$ 29,800.00	\$ 29,800.00	\$ 29,800.00	\$ 29,800.00
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 25,872.17	\$ 99,508.33	\$ 220,908.50	\$ 390,072.67	\$ 607,000.83
Intangibles	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 240.00	\$ 480.00	\$ 720.00	\$ 960.00	\$ 1,200.00
PASIVOS	\$ 20,400.00	\$ 20,350.82	\$ 17,916.96	\$ 14,862.92	\$ 11,813.12	\$ 11,513.60
CORRIENTES	\$ -	\$ 3,189.42	\$ 4,368.92	\$ 5,346.38	\$ 6,794.59	\$ 11,513.60
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 566.67	\$ 566.67	\$ 566.67	\$ 566.67	\$ 566.67
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 2,622.75	\$ 3,802.25	\$ 4,779.72	\$ 6,227.93	\$ 10,946.93
NO CORRIENTES	\$ 20,400.00	\$ 17,161.40	\$ 13,548.04	\$ 9,516.54	\$ 5,018.52	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 20,400.00	\$ 17,161.40	\$ 13,548.04	\$ 9,516.54	\$ 5,018.52	\$ -
PATRIMONIO	\$ 30,600.00	\$ 104,592.41	\$ 198,533.58	\$ 309,875.40	\$ 435,994.89	\$ 604,854.24
Capital	\$ 30,600.00	\$ 50,600.00	\$ 70,600.00	\$ 86,700.00	\$ 89,500.00	\$ 89,500.00
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 53,992.41	\$ 127,933.58	\$ 223,175.40	\$ 346,494.89	\$ 515,354.24

7.3.3 Estado de flujo de efectivo proyectado

Indica las variaciones de efectivo de la empresa generados a lo largo de cinco años proyectados.

Tabla 34. Estado de Flujo de Efectivo - Anual

AÑOS	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$ (10,373.40)	\$ 66,549.67	\$ 144,385.25	\$ 213,377.20	\$ 289,006.11	\$ 405,728.25
Utilidad Neta	\$ -	\$ 53,992.41	\$ 73,941.17	\$ 95,241.81	\$ 123,319.49	\$ 168,859.35
Depreciaciones y amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Depreciación	\$ -	\$ 25,872.17	\$ 73,636.17	\$ 121,400.17	\$ 169,164.17	\$ 216,928.17
+ Amortización	\$ -	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
- Δ CxC	\$ -	\$ (12,570.01)	\$ (2,685.71)	\$ (2,779.23)	\$ (3,280.66)	\$ (3,060.82)
- Δ Inventario PT	\$ -	\$ (1,643.46)	\$ (185.79)	\$ (142.59)	\$ (158.87)	\$ 2,130.70
- Δ Inventario MP	\$ (9,180.00)	\$ (1,009.02)	\$ (1,372.27)	\$ (1,231.61)	\$ (1,362.78)	\$ 14,155.68
- Δ Inventario SF	\$ (1,193.40)	\$ (1,521.84)	\$ (367.82)	\$ (328.82)	\$ (363.46)	\$ 1,756.17
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 566.67	\$ 0.00	\$ -	\$ -	\$ (0.00)
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 2,622.75	\$ 1,179.50	\$ 977.46	\$ 1,448.21	\$ 4,719.01
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Inversión	\$ (31,000.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (31,000.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 51,000.00	\$ 16,761.40	\$ 16,386.64	\$ 12,068.50	\$ (1,698.02)	\$ (5,018.52)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	\$ 20,400.00	\$ (3,238.60)	\$ (3,613.36)	\$ (4,031.50)	\$ (4,498.02)	\$ (5,018.52)
- Pago de dividendos						
+ Δ Capital						
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 9,626.60	\$ 83,311.07	\$ 160,771.88	\$ 225,445.70	\$ 287,308.09	\$ 400,709.73
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO	\$ -	\$ 455,291.28	\$ 1,990,587.52	\$ 4,330,210.56	\$ 7,292,848.10	\$ 11,177,662.83
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 9,626.60	\$ 538,602.35	\$ 2,151,359.40	\$ 4,555,656.26	\$ 7,580,156.20	\$ 11,578,372.56

7.3.4 Estado de flujo de caja proyectado

Se demuestra que durante el primer año de funcionamiento del proyecto no se recupera la inversión realizada en el mismo. Sin embargo, a partir del segundo año, se observa una utilidad positiva tanto para el flujo del proyecto como para el inversionista.

Tabla 35. Flujo de Caja

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	\$ (41,373.40)	\$ 17,726.03	\$ 26,454.69	\$ 34,167.40	\$ 43,009.11	\$ 58,894.29
FLUJO DEL INVERSIONISTA	\$ (20,973.40)	\$ 208,092.42	\$ 26,059.14	\$ 33,760.11	\$ 42,588.72	\$ 48,459.27

7.4 Proyección para el Inversionista

Para determinar la tasa de descuento se consideraron los siguientes datos:

Tabla 36. Elementos de cálculo para la tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	1,71%
Rendimiento del mercado	23,43%
Beta	1,28
Riesgo país	9,58%
Tasa de impuestos	33,7%
CAPM	39,12%
WACC	26,39%

Tabla 37. Criterios de Inversión

CRITERIOS DE INVERSIÓN PROYECTO	
VAN	\$ 41.251,73
IR	\$ 2,00
TIR	61%
PERIODO REC	2,14

Se determinó un CAPM y WACC máximos de 39,12% y 26,39% respectivamente. Los resultados de la valoración arrojan un Valor Presente Neto (VPN) de \$41. 251,23, demostrando la viabilidad del proyecto y el cuadro matemático que exige la teoría financiera. Por otro lado, se tiene una Tasa Interna de Retorno (TIR) múltiple, debido a la presencia de flujos negativos. No obstante se procedió a realizar el cálculo más confiable que consiste en llevar todos los flujos negativos al presente, alcanzando así un TIR de 61% para el proyecto. El índice de rentabilidad es de 2,00 para el proyecto y el periodo de recuperación de la inversión es de 2,14 años.

7.4.1 Índices Financieros

Tabla 38. Índices Financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón corriente	17,55	21,98	27,07	32,6	36,96
Prueba acida	13,95	18,53	23,74	29,19	35,02
ENDEUDAMIENTO					
Razón deuda / capital	50,64%	32,99%	19,39%	9,47%	1,95%
ACTIVIDAD					
Rotación inventario	51,4	53,1	55,2	57,1	
Rotación activos	7,43	8,71	10,32	11,75	13,44
RENTABILIDAD					
Margen bruto	60,10%	61,31%	64,72%	61,69%	63,37%
ROA	11,63%	16,45%	19,00%	18,53%	22,19%
ROE	17,52%	21,88%	22,68%	20,29%	22,62%

La información contable del proyecto conduce a índices financieros favorables para la empresa y con una mejor condición de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad que su industria. La industria mantiene niveles de liquidez elevados, algo que se evidencia en ECUPALM, y que incrementa con el tiempo. EL nivel de endeudamiento de proyecto se ubica bastante por debajo del promedio del sector, dado que los flujos no son estables.

8 CONCLUSIONES GENERALES

- Al concluir toda la investigación requerida en el presente plan de negocio se puede determinar que existe la viabilidad para ingresar al mercado chileno a ofertar ceviche de palmito en conserva. Si bien es cierto las importaciones de palmito no han tenido un incremento significativo, se tiene un cuadro optimista al ser el producto nuevo e innovador y que además cumple con las expectativas del consumidor.
- A pesar de la presencia de un contexto económico complejo, el sector alimentos muestra tendencias positivas, lo que se traduce en mejores expectativas para la introducción de emprendimientos innovadores. Dados los resultados de los distintos análisis al cliente, se denota una baja sensibilidad del sector ante variaciones de precio, y esto a su vez disminuye la incertidumbre del cliente.
- La tendencia que ha surgido en los últimos años por el consumo de alimentos que otorguen cierto status, además de ser saludables y rápidos para consumir, le dan la oportunidad al proyecto de introducir el ceviche en el mercado de destino con la certeza de que tendrá una gran acogida y aceptación.
- Dados los tratados de comercio entre Ecuador y Chile, le otorgan al proyecto una ventaja ya que al no pagar impuestos por las importaciones, los costos son más baratos y por ende se ofrece el producto a un precio competitivo e incluso más atractivo para el cliente y consumidor.
- En el análisis de mercado se pudo determinar que existe un gran número de usuarios que aun cuando conocen la materia prima (palmito), desconocen los posibles usos culinarios, de allí surge la oportunidad del negocio de elaborar un alimento rico en nutrientes y con alto valor agregado.

- La estrategia de distribución que implementará la empresa es la de exportación indirecta, así se tendrá acceso a socios comerciales clave para la distribución de la marca, además se podrá llegar a segmentos de mercado más amplios y se forjará la fidelización de la marca.
- El esquema de cobro a los proveedores, permite manejar de forma eficiente la liquidez del proyecto e incluso obtener saldos a favor en las variaciones de capital de trabajo.
- Finalmente, dados los resultados obtenidos en las proyecciones financieras, se puede deducir que el proyecto es viable y rentable con un VAN de \$ 41.251,73; se empieza a recuperar la inversión del proyecto a partir del segundo año.

REFERENCIAS

- Aduanas Chile. (2017). *Aduana*. Obtenido de <http://www.aduana.cl/aduana/site/edic/base/port/inicio.html>
- América Economía. (2011). *Chile*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chile-cuatro-cadenas-de-supermercados-concentran-el-88-de-las-ventas-del-sector>
- América Economía. (2016). *Chile*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chile-cuatro-cadenas-de-supermercados-concentran-el-88-de-las-ventas-del-sector>
- Asiservy. (2017). *Nuestro Productos*. Obtenido de <https://www.asiservy.com/catalogo.php>
- Banco Central de Chile. (2017). *Boletín Mensual Agosto 2017*. Obtenido de http://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/informes/BOLETIN/index_bm.html
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Información Económica*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Mundial. (2016). *Índice de desempeño logístico*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?locations=EC&view=chart>
- Banco Mundial. (2017). *Crecimiento del PIB % anual - Chile*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CL>
- BCE. (2016). *Cifras Económicas del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201612.pdf>
- BCE. (2017). *Nomenclatura NANDINA*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/comercioExterior/comercio/consultaNomenclaturaNandina.jsp>

- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2016). Obtenido de <https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/etiquetado-de-alimentos>
- CFN. (2016). *Fondo nacional de garantía*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/fondo-nacional-de-garantia/>
- Chilealimentos. (2017). Obtenido de <http://www.chilealimentos.com/wordpress/category/empresas/directorio-empresas/proveedores-industria-alimentos/>
- Control Sanitario. (21 de 02 de 2013). *Reglamento de registro y control sanitario de alimentos*. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/REGLAMENTO-DE-REGISTRO-Y-CONTROL-SANITARIO-DE-ALIMENTOS.pdf>
- Corporación de Fomento de la Producción. (2017). *Tendencias en el desarrollo de productos de alimentación para 2017*. Obtenido de <http://www.piaschile.cl/tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- DIRECON. (2017). *Acuerdos Comerciales Vigentes*. Obtenido de <https://www.direcon.gob.cl/acuerdos-comerciales/>
- EKOS . (08 de Abril de 2016). *Industrias: impactos económicos y encadenamientos productivos*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=7451>
- EKOS. (2017). *Empresas con mayor capital de marca*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/213.pdf>
- Gobierno de Aragon. (2016). *la investigacion mejora la conservacion y calidad de alimentos*. Obtenido de <http://www.aragoninvestiga.org/la-investigacion-mejora-la-conservacion-y-calidad-de-alimentos/>

- Hofstede. (2017). *Ecuador*. Obtenido de <https://translate.google.com/ec/translate?hl=es&sl=en&u=https://geert-hofstede.com/ecuador.html&prev=search>
- Hostelería Ecuador. (2017). Obtenido de <http://hosteleriaecuador.com/proveedores-de-alimentos/frutas-y-verduras/>
- iContainers. (2017). *Transporte Marítimo a Chile*. Obtenido de <http://www.icontainers.com/es/transporte-maritimo/chile/>
- INEC. (2016). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Inflacion/2016/InflacionEnero2016/Presentacion_IPC_enero16.pdf
- INEC. (2017). *Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo*.
- KOF. (2017). *Index of Globalization*. Obtenido de http://globalization.kof.ethz.ch/media/filer_public/2017/04/19/rankings_2017.pdf
- Kotker, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2015). *Proyecto de Fomento al Sector Exportador*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/proyecto-de-fomento-al-sector-exportador-se-encuentra-en-marcha/>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *Acuerdo de Complementación Económica Chile - Ecuador*. Obtenido de http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2014/09/ACE65_Acuerdo.pdf
- Ministerio de Salud. (2016). *Ley de Alimentos – Nuevo etiquetado de alimentos*. Obtenido de <http://web.minsal.cl/ley-de-alimentos-nuevo-etiquetado-de-alimentos/>

- Ministerio del Trabajo. (2017). *Acuerdo Ministerial - Salario Básico Unificado*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/01/AM-SBU-MDT-2016-0300.pdf>
- MIPRO. (2016). *Exporta Facil - Producción Ecuatoriana al Mundo*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/exporta-facil/>
- OMS. (2016). *Dieta, Nutrición y Prevención de Enfermedades Crónicas*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-ac911s.pdf>
- OMS. (2016). *Panorama de la Seguridad Alimentaria y Nutricional de América Latina 2016*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-i6747s.pdf>
- Pro Ecuador. (2012). *Estudio de Palmitos en Conservas*. Obtenido de https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_PALMITO_CHILE.pdf
- ProEcuador. (2012). *Aumento del consumo de palmito en chile*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/05/14/aumento-del-consumo-de-palmito-en-chile/>
- Proecuador. (2012). *Perfil del Palmito*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-palmito-en-chile-2012/>
- ProEcuador. (2012). *Perfil del Palmito en Chile*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-palmito-en-chile-2012/>
- ProEcuador. (2014). *Guía Comercial Chile*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/06/PROEC_GC2014_CHILE1.pdf
- ProEcuador. (2015). *Análisis Sectorial: Plamito en Conservas*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/PROEC_AS2015_PALMITO1.pdf
- ProEcuador. (2016). *Guías para el Exportador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-del-exportador/>

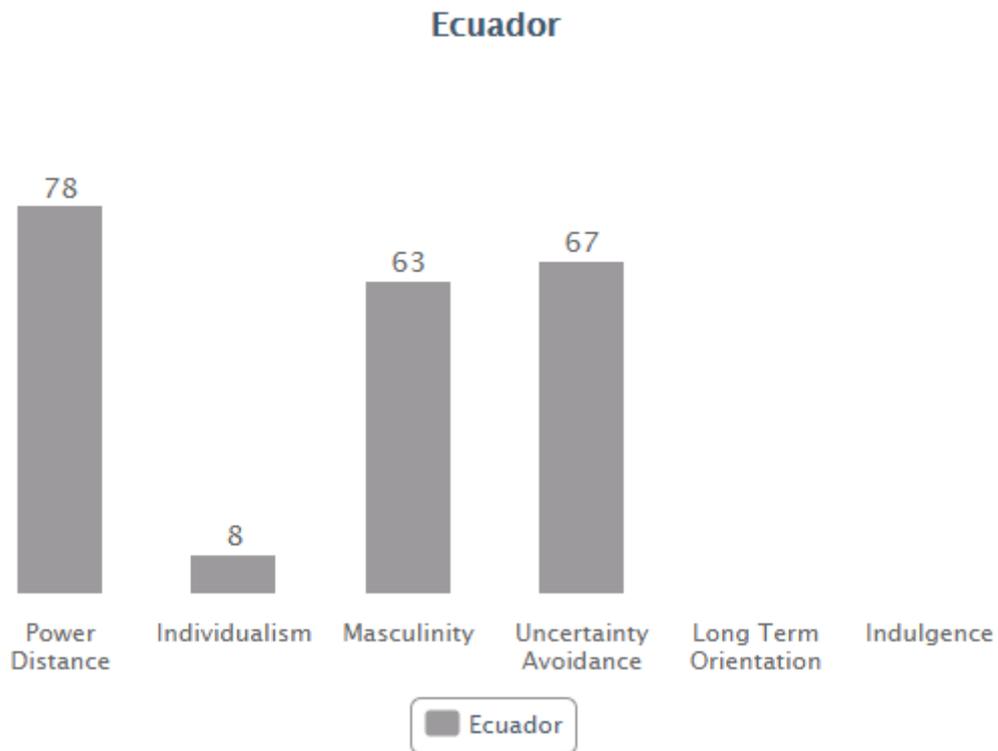
- PRONACA. (2017). *Curiosidades interesantes y beneficios nutricionales del palmito*. Obtenido de <http://blog.pronaca.com/nuticion/2015/curiosidades-interesantes-y-beneficios-nutricionales-del-palmito/>
- Revista Líderes. (2015). *Principales productores de palmito en el Ecuador*. Obtenido de http://www.revistalideres.ec/solo_texto_search.asp?id_noticia=1697
- Santander Trade. (2016). *Chile: Llegar al consumidor*. Obtenido de https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/llegar-al-consumidor?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choi_x=memoriser
- Santander Trade Portal. (2017). *Chile: Empaques y Normas*. Obtenido de https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/chile/empaques-y-nomas#las_normas_comerciales_e_industriales_en_chile
- SCPM. (2012). *El sector de supermercados en el Ecuador*. Obtenido de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/PONENCIA-3-Supermercados.pdf>
- SCVS. (2016). Obtenido de <http://www.cmfchile.cl/portal/principal/605/w3-channel.html>
- Supermercados de Chile. (2017). Obtenido de <http://www.supermercadosdechile.cl/>
- SURTAX . (2017). Obtenido de <http://www.surtax.com.ec/es/>
- The Global Economy. (2017). *Chile Indicadores de la economía*. Obtenido de http://es.theglobaleconomy.com/Chile/wb_political_stability/
- TradeMap. (2016). *Exportaciones de Palmito desde Ecuador al mundo*. Obtenido de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218|200891||6|1|1|2|1|1|2|1|1

Transparency International. (2016). Obtenido de https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016

Vistazo. (2017). *Listo para servir.* Obtenido de <http://www.vistazo.com/seccion/enfoque/listos-para-servir>

ANEXOS

Anexo 1. Las cinco dimensiones de Hofstede



Tomado de: Geert Hofstede

Anexo 2. Acuerdos comerciales de Chile

ACUERDOS COMERCIALES CHILE					
Tratados de Comercio Libre	Acuerdos de Complementación	Acuerdos de Asociación	Acuerdos de Alcance	Protocolo Comercial	
Australia	Estados Unidos	Bolivia	Japón	India	Alianza del Pacífico
Canadá	Hong Kong	Cuba	Nueva Zelanda	Cuba	
Centroamérica (1)	Malasia	Ecuador	Singapur		
China	México	Mercosur	Brunei Durusalam		
Colombia	Panamá	Perú	Unión Europea		
Corea del sur	Tailandia	Venezuela			
EFTA (2)	Turquía	Argentina			
EE.UU.	Vietnam				
(1) Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua					
(2) Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza					

Adaptado de: Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, 2017

Anexo 3. Participación por sectores de la Industria Manufacturera

	2016	% de Participación
Industria manufacturera	15.164,34	10,39%
Industria manufacturera. Alimentos	3.971,42	2,72%
Industria manufacturera. Bebidas y tabaco	1.981,67	1,36%
Industria manufacturera. Textil, prendas de vestir, cuero y calzado	383,93	0,26%
Industria manufacturera. Maderas y muebles	840,49	0,58%
Industria manufacturera. Celulosa, papel e imprentas	1.175,30	0,81%
Industria manufacturera. Refinación de petróleo	1.220,28	0,84%
Industria manufacturera. Química, caucho y plástico	2.349,52	1,61%
Industria manufacturera. Minerales no metálicos y metálica básica	803,94	0,55%
Industria manufacturera. Productos met., maq y eq. Y otros ncp.	2.445,45	1,68%
PIB	145.957,27	

Anexo 4. Valor Importado desde Chile (miles de USD)

Exportadores	2012	2013	2014	2015	2016
Ecuador	13137	16357	15979	15487	13551
Bolivia	4390	5103	4765	5075	3883
Costa Rica	172	436	470	187	763

Adaptado de: TradeMap, 2016

Anexo 5. Clasificación de Actividad Económica

Sección	C	Industrias manufactureras
División	C10	Elaboración de productos alimenticios
Grupo	C107	Elaboración de otros productos alimenticios
Clase	C1075	Elaboración de comidas y platos preparados
Subclase	C1075.0	Elaboración de comidas y platos preparados
Actividad	C1075.09	Elaboración de otras comidas preparadas: congeladas, envasadas, enlatadas o conservadas de otra manera.

Anexo 6. Principales empresas competidoras en el mercado Chileno

Empresas Competidoras	Porcentaje de Participación
Dole Chile S.A.	22,14%
Agroindustrial Surfrut Ltda.	17,13%
ICB S.A.	12,16%
Conserversa Pentzke S.A.	6,83%
Sugal Chile Ltda	6,04%
Comercializadora Novaverde Ltda.	4,69%
Alimentos Wasil S.A.	4,12%
Patagoniafresh S.A.	3,21%
IFI SUR S.A.	1,99%
Comercial Chacao S.A.	1,86%
Otros	24,00%

Adaptado de: (TradeMap, 2016)

Anexo 7. Empresas proveedoras de alimentos en conserva listos para el consumo

Empresas Alimentos en Conserva	Porcentaje de Participación
Aconcagua Foods S.A.	21,12%
Agrofoods Cetril Valley Chile S.A.	17,40%
Agroindustrial Surfrut Ltda.	17,13%
Ama-Time	11,20%
Conservas Los Ángeles Ltda.	7,14%
Conserversa Pentzke S.A.	6,83%
Sugal Chile Ltda.	6,04%
Tradecos Chile Ltda.	1,86%
Tres Montes Lucchetti	1,51%
Otros	23,00%

Adaptado de: (Chilealimentos, 2017)

Anexo 8. Empresas y proveedores independientes de palmito

Empresas o Productores Independientes	Representante
Hernán Del Alcázar	Ing. Hernán Del Alcázar
Fausto Monge	Sr. Fausto Monge
Empacadora Superior	Sr. Arturo Izurieta
Gianny Witt	Sr. Gianni Witt
Consuelo Donoso	Sra. Consuelo Donoso
Iván Donoso	Sr. Iván Donos

Carlos Donoso	Sr. Carlos Donoso
Francisco Rosales	Sr. Francisco Rosales
Gustavo Bravo	Sr. Gustavo Bravo
Rancho de Ricardo	Sr. Ricardo Simba
HelgeBorbek	Sra. Helge Borbek
Francisco Guarderas	Sr. Francisco Guarderas
Juan Karolis	Dr. Juan Karolis
Carlos Espinoza	Sr. Carlos Espinoza
Xavier Cajiao	Sr. Xavier Cajiao
Palmito	Sr. Raúl Franco
Proceconsa	Ing. Andrés Poveda
Protropic	Dr. Jorge Muñoz
Inaexpo	Ing. Estefanía Hermosa

Adaptado de: (Revista Líderes, 2015)

Anexo 9. Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
1. Tendencia a consumir productos más saludables y de buena calidad	0.02	2	0.04
2. Acuerdo de Complementación económica ACE 65 Chile-Ecuador	0.06	4	0.24
3. Incremento del consumo de palmito en Chile en los últimos 5 años	0.07	3	0.21
4. Facilidades tecnológicas como el sistema Ecuapass que agiliza los trámites de comercio exterior en línea	0.06	4	0.24
5. No existen barreras de entrada importantes en la industria	0.05	4	0.20
6. La estabilidad política tanto de Chile como Ecuador garantizan el buen desenvolvimiento de la industria así como también de nuevos emprendimientos	0.05	4	0.20
7. La industria de alimentos es uno de los principales contribuyentes del PIB del país	0.02	2	0.04
6. El decremento de desempleo, favorece a la industria ya que se genera una tendencia expansiva en su demanda en el corto plazo.	0.08	3	0.24
8. Existen pocas empresas dedicadas a la actividad del sector y además no se evidencia innovación	0.06	4	0.24
9. El grupo poblacional donde se concentraría la demanda por alimentos tiene una tendencia a incrementar	0.04	3	0.12
Subtotal	0.51		1.77

Factores	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Amenazas			
10. Apertura de Chile al libre comercio junto con rigurosas barreras técnicas y legales impuestas al sector	0.07	3	0.21
11. Medidas No Arancelarias que se establecen a las importaciones	0.04	1	0.04
12. Los proveedores estratégicos pueden llegar a tener un gran nivel de influencia para el cliente	0.04	3	0.12
13. El 79.3% y con tendencia a la alza de habitantes tiene acceso a internet, lo que le da la facilidad de información en la búsqueda de nuevos proveedores	0.05	3	0.15
14. Gran cantidad de competidores dentro de la industria chilena	0.10	2	0.20
15. Hay un alto potencial de entrada de sustitutos que podrían capturar la demanda.	0.12	3	0.36
16. Incremento de consumidores más exigentes que presionan por precios más competitivos	0.06	2	0.12
17. Reducción del PIB Chileno en los últimos 3 años	0.01	4	0.04
Subtotal	0.49		1.24
Total	1.00		3.01

Anexo 10. Principales beneficios que otorga el palmito

BENEFICIOS	CONTRIBUCIÓN
Potasio	Regularización de todas las funciones celulares incluyendo las del corazón, del sistema nervioso y de los músculos.
Vitamina B6	Mantenimiento del sistema nervioso
Cobre	Indispensable para que los huesos, tendones, tejido conectivo y el sistema vascular se desarrollen y estén en perfecto estado.
Zinc	Acelera la cicatrización de heridas, y ayuda a la digestión de proteínas.
Fósforo	Favorece el mantenimiento del cerebro.
Vitamina C	Es importante para el mantenimiento de las defensas del cuerpo.
Riboflavina	Interviene en la producción de glóbulos rojos.
Fibra	Fuente de fibra soluble la cual es importante porque equilibra el nivel de colesterol, previene el cáncer de colon, combate las subidas de glucosa en sangre y también ayuda a regular el tránsito intestinal.

Bajo en Calorías	Al consumirlo el cuerpo recibe 115 calorías, es decir, cubre con el 6% del valor diario recomendado, lo que puede dar lugar a que sea una excelente alternativa para dietas de reducción de peso.
-------------------------	---

Adaptado de: (PRONACA, 2017)

Anexo 11. Límites de contenido de energía, sodio, azúcares totales y vigencia de forma progresiva

Nutriente o Energía	Fecha de entrada en vigencia	24 meses después de entrada en vigencia	36 meses de entrada en vigencia
Energía kcal/100g	350	300	275
Sodio mg/100g	800	500	400
Azúcares totales g/100g	22.5	15	10
Grasas Saturadas g/100g	6	5	4

Adaptado de: (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2016)

Anexo 12. Flujograma Operativo

