



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS 

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
JALEA DE CHIGUALCAN A CALIFORNIA-ESTADOS UNIDOS 

AUTOR

JOSUE ISRAEL VALENZUELA CARRERA

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE JALEA
DE CHIGUALCAN A CALIFORNIA-ESTADOS UNIDOS.

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

Profesor Guía

Gianni Paolo Suasnavas Lamboglia

Autor

Josué Valenzuela

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la producción y exportación de jalea de Chigualcan a California-Estados Unidos, a través de reuniones periódicas con el estudiante Josué Israel Valenzuela Carrera, en el semestre 2018-2, 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”

Gianni Paolo Suasnavas Lamboglia

CI: 1715545586

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y exportación de jalea de Chigualcan a California-Estados Unidos, del estudiante Josué Israel Valenzuela Carrera, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Paola Alexandra Pazmiño Ubidia

CI: 1710498591

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”

Josué Israel Valenzuela Carrera

CI: 172048153

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la sabiduría y fortaleza necesaria para mantenerme derecho en el camino de la vida; a mis padres por su apoyo y cariño incondicional que me brindan diariamente, por inculcarme el respeto, humildad y solidaridad; a mis hermanas por demostrarme el verdadero significado del amor; a mi abuela por darme los mejores consejos; a la Universidad de las Américas por brindarme conocimientos y sabiduría; a mi Tutor por su dedicación y enseñanza paso a paso en el transcurso del semestre.

DEDICATORIA

A mis padres por su apoyo incondicional y por todo el esfuerzo que han realizado durante estos 23 años; a mis hermanas por darme la fuerza de seguir luchando día a día, ya que son mi inspiración para seguir adelante; por último, a todas las personas que de una u otra manera han aportado con un granito de arena en mi crecimiento personal y profesional.

RESUMEN

El presente plan de negocios se enfoca en el desarrollo de un producto de la categoría confituras perteneciente a la industria manufacturera, con la elaboración de una jalea de un fruto ancestral de la zona andina, que se conoce como Chigualcan, para ser exportado hacia el estado de California- Estados Unidos. Con el objetivo de impulsar el mercado orgánico ecuatoriano y promover las relaciones bilaterales entre Ecuador y Estados Unidos, el plan de negocios se enfoca en el mercado americano ya que su cultura alimenticia ha tenido un gran cambio en la última década. Además, la población estadounidense valora en gran proporción los productos realizados con responsabilidad social empresarial y que se preocupa por la salud y la nutrición de las personas. El presente documento hace revisión de varios temas en general con el objetivo de conocer la viabilidad comercial y financiera del proyecto. Primeramente, se analizó el entorno externo del país mediante un análisis PEST. Posteriormente, se analizó la industria mediante el análisis PORTER. Por otro lado, se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo, para lo cual se seleccionó un mercado objetivo basado en hombres y mujeres de entre 18 y 60 años que consuman alimentos orgánicos en el estado de California. En el plan de marketing se utiliza la estrategia de diferenciación, ya que la jalea de Chigualcan se elabora con frutos ancestrales, responsabilidad social, y bajo impacto ambiental. Los gastos de marketing es un pilar fundamental para el ingreso y la aceptación del producto en el mercado americano. Para hacer realidad este proyecto se debe implementar una planta de productos alimenticios en la cual se producirá aproximadamente 350 unidades diarias, con una capacidad usada inicial del 70%. Finalmente, se determina que el proyecto es rentable gracias a la viabilidad financiera que se puede visualizar según las siguientes variables: Valor Actual Neto de \$10.065,99, Tasa Interna de Retorno de 22.37% y Recuperación del Capital Inicial en 3,8 años.

ABSTRACT

The present business plan focuses on the development of a product of the confectionery category belonging to the food industry. With the elaboration of a jelly of an ancestral fruit of the Andean zone, this is known as Chigualcan. The product will be exported to the state from California- United States. The principal objective is promoted Ecuadorian organic market and promoting bilateral relations between Ecuador and the United States. The business plan seeks on the American market since its food culture has undergone a great change in the last decade. In addition, the American population values in great proportion the products made with corporate social responsibility and that cares about the health and nutrition of people. The document reviews several topics in general with the objective of knowing the commercial and financial viability of the project. First, the external environment of the country was analyzed through a PEST analysis. Subsequently, the industry was analyzed through the PORTER analysis. On the other hand, a qualitative and quantitative analysis was carried out, for which a target market was selected based on men and women between 18 and 60 years old who consume organic foods in the state of California. The differentiation strategy is used in the marketing plan, since the Chigualcan jelly is made with ancestral fruits, social responsibility, and low environmental impact. Marketing expenses is a fundamental pillar for the entry and acceptance of the product in the American market. In order to make this project a reality, a food product plant should be implemented in which approximately 350 units will be produced daily, with an initial used capacity of 70%. Finally, it is determined that the project is profitable thanks to the financial viability that can be visualized according to the following variables: NPV of \$ \$10.065,99, IRR of 22.37% and RIC in 3,8 years.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general	2
1.1.2 Objetivos Específicos	2
2. ANALISIS ENTORNOS	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo	3
2.1.2 Análisis de la industria (Porter).....	9
2.2 Matriz EFE	11
2.2.1 Conclusiones análisis de entornos.....	12
3. ANALISIS DE CLIENTE	14
3.1 Investigación cualitativa	14
3.1.1 Entrevista a expertos	15
3.1.2 Entrevista a clientes.....	17
3.2 Investigación cuantitativa.....	18
3.3 Conclusiones del análisis del cliente.....	19
4. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO.....	20
5. PLAN DE MARKETING	21
5.1 Estrategia general de marketing	21
5.1.1 Mercado objetivo	23
5.1.2 Propuesta de valor	23
.....	24
5.2 Marketing mix.....	24
5.2.1 Producto	24
5.2.2 Precio	28
5.2.3 Plaza	30
5.2.4 Promoción	32
5.3 Proyección de costos del Plan de Marketing	34

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	35
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	35
6.1.1 Misión.....	35
6.1.2 Visión.....	35
6.1.3 Objetivos de la organización.....	35
6.2 Plan de Operaciones	36
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización ..	36
6.2.2 Cadena de valor	37
6.2.3 Ciclo de operaciones	38
6.2.4 Equipos, insumos, maquinaria e infraestructura requerida	38
6.2.5 Capacidad de producción	39
6.3 Estructura Organizacional	40
6.3.1 Estructura Legal de la empresa	40
6.3.2 Diseño Organizacional.....	41
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	44
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	44
7.1.1 Proyección de ingresos	44
7.1.2 Proyección de costos.....	45
7.1.3 Proyección de gastos	46
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	47
7.2.1 Inversión inicial	47
7.2.2 Capital de trabajo	47
7.2.3 Estructura de capital	48
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	48
7.3.1 Estado de resultados	48
7.3.2 Estado de situación financiera	48
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	50
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	50
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	51

7.4.1	Proyección del flujo de caja del inversionista.....	51
7.4.2	Cálculo de la tasa de descuento.....	52
7.4.3	Criterios de valoración.....	52
7.5	Índices financieros.....	53
8.	CONCLUSIONES GENERALES.....	55
	REFERENCIAS.....	57
	ANEXOS.....	60

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

En los últimos 10 años, el consumo por productos orgánicos ha tenido una tendencia creciente a nivel mundial. Los consumidores cada vez tienen más conciencia al momento de seleccionar los alimentos que van a adquirir, y evitan consumir productos con alto porcentaje de componentes químicos (Agrimundo, 2017). El consumo en Estados Unidos es el motor que impulsa la economía mundial. Varios países, sobre todo aquellos que se encuentran en vías de desarrollo, dependen en gran medida de las exportaciones de sus productos a dicho mercado.

En la actualidad, la mala alimentación es uno de los factores más importantes que provoca problemas de salud. Enfermedades como el sobrepeso, diabetes, hipertensión y colesterol, muestran un incremento en los últimos 20 años. El 30% de la población mundial tiene sobrepeso; Estados Unidos se mantiene como país líder debido a que tiene la mayor cantidad de personas obesas en el mundo con un estimado de 79,4 millones (Instituto de Métricas y Evaluación de Salud, 2016).

Uno de los mercados que trata de contrarrestar la comida chatarra es el de las confituras, el cual ha tenido un crecimiento significativo en los últimos 20 años, debido a este factor se decide realizar un producto conocido como Jalea de Chigualcan que se elabora a partir de un fruto ancestral que ha sido casi olvidado por la población ecuatoriana. Su nombre será "Native Jam" y lo caracterizará su proceso de producción que es totalmente orgánico. Es importante tener en cuenta que el gobierno ecuatoriano apoya totalmente al sector agrícola más aún si los proyectos para exportación de productos son guiados por emprendedores, así lo afirma el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), informe global que mide el emprendimiento.

El presente proyecto tiene interés de despertar el consumo de productos elaborados con frutos ancestrales y exóticos de la zona andina

1.1.1 Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la producción y exportación de jalea de Chigualcan hacia California-Estados Unidos.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la industria para conocer como los factores externos pueden influir en el presente plan de negocio.
- Realizar un estudio exploratorio sobre la producción de jalea de Chigualcan en el Ecuador.
- Realizar un análisis de mercado para verificar la aceptación de la jalea de Chigualcan en el estado de California- Estados Unidos.
- Analizar todos los requerimientos necesarios para introducir un producto orgánico al mercado estadounidense.
- Proponer un plan de estrategias basándonos en el marketing mix para la introducción de la jalea de Chigualcan en California.
- Analizar todo el plan financiero para determinar si es viable este emprendimiento mediante un flujo de caja proyectado.
- Concluir si el plan de negocios es viable operativa y financieramente.

2. ANALISIS ENTORNOS

El análisis de entornos permite identificar las variables macroeconómicas que pueden afectar directamente a la empresa, a su vez, estas variables se deben tener en cuenta al momento de implementar una estrategia. Además, permite visualizar en qué estado se encuentra la empresa para poder contrarrestar las amenazas de estos factores.

2.1 Análisis del entorno externo

“La Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIIU) de las Naciones Unidas cataloga las actividades económicas en una serie de categorías, su principal propósito es ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda

utilizar para la reunión y difusión de datos estadísticos de acuerdo con esas actividades” (ONU, 2009)

La elaboración de compotas, mermeladas y jaleas, purés y otras confituras de frutas o frutos secos se encuentra justificada en la clasificación C1030.16 del CIIU (INEC, 2012).

Tabla No 1: Clasificación Industrial Internacional Unificada CIIU

C:	Industrias manufactureras
C10:	Elaboración de productos alimenticios
C103:	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.
C1030.16:	Elaboración de compotas, mermeladas y jaleas, purés y otras confituras de frutas o frutos secos.

Tomado de: INEC 2012

2.1.1 Entorno externo

Es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una compañía. Este se encarga de analizar los factores: Políticos, económicos, sociales y tecnológicos de la organización (Susana Nadal, 2018).

2.1.1.1 Entorno Político

Ecuador: Ecuador se ha caracterizado por ser uno de los países menos estables en América del Sur a lo largo de la historia. Si bien es cierto, el movimiento Alianza País ha contrarrestado esta tendencia al permanecer 11 años seguidos con sus líderes en el poder nacional. El modelo del socialismo del siglo XXI en la región está perdiendo fuerza, y esto se puede evidenciar en los países de Venezuela, Brasil, Bolivia, Argentina (Romo, María Paula, 2015). Este factor representa una oportunidad para las empresas ecuatorianas ya que la estabilidad política evita realizar cambios dentro de la organización.

El candidato de Alianza país, Lenin Moreno, fue electo presidente de la república del Ecuador luego de vencer a Guillermo Lasso el 2 de abril del 2017. Una de sus prioridades es realizar una cirugía para eliminar la corrupción. Ecuador se encuentra dentro de los tres países más corruptos de Latinoamérica después de Venezuela y Paraguay respectivamente. La imagen del país se ha visto afectada

por escándalos de corrupción como el caso de Odebrech, en el cual se involucró al exvicepresidente Jorge Glass Espinel (López Andrés, 2017)

Ecuador en los últimos 15 años ha firmado varios acuerdos comerciales con diferentes países, con el fin de obtener preferencia arancelaria total o parcial para el intercambio de bienes y servicios. Uno de ellos y sin duda el más importante es el acuerdo multipartes con la Unión Europea. El hecho de pertenecer a bloques económicos con acuerdos comerciales permite al país ser más competitivo, ya sea por la reducción de trámites en el ámbito comercial o por la disminución de aranceles (ProEcuador, 2017). Este factor representa una oportunidad para las empresas ya que se puede importar materias primas de mayor calidad y de esta manera mejorar la producción nacional.

Las nuevas leyes tributarias han tenido un impacto negativo en el ámbito político, ya que estas medidas se han calificado como un desincentivo para la creación de nuevos negocios. Según el Servicio de Rentas Internas en el año 2017, existieron 30 impuestos que gravaban la economía de los ecuatorianos. Este factor representa una amenaza para las microempresas que están ganando participación en el mercado.

Estados Unidos: Este país es uno de los más importantes a nivel mundial, es por esto que se la conoce como la primera economía del mundo. Donald Trump candidato por el Partido Republicano, se mantuvo firme en su camino hacia la presidencia, en la que se midió directamente con la candidata Hillary Clinton. La toma de poder por parte de Donald Trump todavía deja incertidumbre en los mercados globales teniendo en cuenta que ciertas decisiones podría tener impacto y repercusiones en la mayoría de países. Una de las características esenciales dentro de la campaña del presidente Trump es su deseo de reforzar el proteccionismo (Máiquez Miguel, 2018). El tema de su campaña presidencial fue "Make America Great Again". Este factor se considera una amenaza ya que el gobierno americano podría impedir el ingreso de productos latinoamericanos.

El factor político norteamericano es analizado por todo el mundo, ya que su transparencia gubernamental es un factor crítico de éxito que trae varios beneficios como la confianza en inversores extranjeros.

Entre Ecuador y EE. UU existió un tratado sobre la promoción y la protección de inversiones (SICE. OAS, 1993), su objetivo era mitigar factores de incertidumbre en el aspecto jurídico y político que pueden afectar a los proyectos de inversión. Lastimosamente en Mayo del 2017, Rafael Correa dio por finalizado este tratado. Este factor representa una amenaza en un futuro en el caso que se decida invertir y expandir la línea de productos orgánicos.

2.1.1.2 Entorno Económico

Ecuador: La tasa de crecimiento del PIB se ha mantenido positiva desde el año 2004, destacando el alto dinamismo de la economía no petrolera. Para el año 2017, el valor que agrego este segmento fue del 3,6%, valor considerable e histórico desde el siglo XX. Sin embargo, en el año 2016 existió un decrecimiento del 1,6% del PIB, esta situación se presentó por primera vez en la última década teniendo en cuenta como principales factores la caída del precio del petróleo, la apreciación del dólar y el terremoto ocurrido el 16 de abril del año 2016, según el gobierno ecuatoriano (Banco Mundial, 2016).

Ecuador registró una inflación anual de 1,72% en el año 2016 en comparación al 3,97% del 2015, esto según el reporte del IPC publicado por el banco mundial (Banco Mundial, 2017). Por otro lado, la canasta familiar no ha tenido un crecimiento significativo que distorsione el dinamismo de precios.

El desempleo en el Ecuador ha ido disminuyendo de manera significativa en los últimos 5 años, en el año 2017 se redujo a un 4,4% comparado con el 5,7% registrado a mediados del año 2016. Esto equivale a 94.000 personas que han logrado salir de la zona de desempleo.

Ecuador es uno de los países con la tasa de desempleo más baja de toda la región (INEC, 2017). Sin embargo, existe una porción importante de la población que se encuentra desempleada, por lo que uno de los principales objetivos del gobierno de Lenin Moreno es reducir el desempleo mediante el plan de inserción laboral, el cual se encargará de otorgar incentivos tributarios a 250 mil empresas con el fin de reactivar la economía. La empresa se va a beneficiar con este incentivo ya que participa en el nuevo cambio de la matriz productiva.

Las exportaciones de Ecuador hacia el mundo han tenido una fuerte variación en los últimos 5 años permitiéndole ubicarse en el puesto 69 de las mayores economías exportadoras. Estados Unidos es el principal socio comercial de Ecuador (Embajada de Ecuador, 2017).

Estados Unidos: De acuerdo con el banco mundial la mayor economía del mundo es Estados Unidos, con un valor de 18 billones de dólares y con una cuarta parte (25%) de la economía del mundo. En los últimos 5 años ha tenido un crecimiento promedio inferior al 3% de su PIB, el factor causante de esta problemática fue la brusca caída en el gasto de los consumidores, la cual representa dos tercios de la actividad económica del país (Banco mundial, 2017).

El desempleo ha ido disminuyendo de manera significativa en los últimos 8 años. Se espera que en el año 2018 la tasa de desempleo llegue a ser la más baja en los últimos 18 años. Los sectores que tienen mayor participación en la expansión de la fuerza laboral son: El sector de alimentos y bebidas con más de 53.000 puestos de trabajo, el sector profesional y de negocios con más de 49.000 puestos de trabajo y el sector sanitario con más de 39.000 puestos de trabajo, según el informe mensual de diciembre del 2017 publicado por el Departamento de trabajo (IndexMundi, 2017).

Estado Unidos es socio clave para todo el mundo en el ámbito comercial, ya que el país norteamericano es netamente dependiente de las importaciones, de igual manera es el mayor comprador de Ecuador. (Ver Anexo 1: Exportaciones de Ecuador hacia Estados Unidos).

Estados Unidos ha renovado el Sistema General de Preferencias para 3000 productos ecuatorianos. Es importante tener en cuenta que EE. UU día a día buscará realizar acuerdos comerciales con el fin de mantenerse como nación líder en el ámbito comercial. El producto que se va a comercializar pertenece a las conservas de frutos y al SGP (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017).

2.1.1.3 Entorno Social- Cultural

Ecuador: Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Ecuador tiene una población de 16.609.683 habitantes al 2010. De esa población

aproximadamente 5,5 millones viven en la Sierra, 6,5 millones en la Costa, 600 mil habitantes en la Amazonía y en la Región Insular 17 mil. Las principales ciudades son Guayaquil y Quito con 2'350.915 y 2'239.191 habitantes respectivamente (INEC, 2011).

Las personas que se dedican a realizar actividades agrícolas usualmente son de escasos recursos. Es por esta razón que la mayoría de las personas que se dedican a la actividad agrícola no tienen un nivel de estudio alto. El 14% de las personas que conforman este sector solamente han finalizado la secundaria y el 11% ha logrado asistir únicamente a la primaria (Foros Ecuador, 2015). Este factor representa una amenaza por la falta de educación al personal.

La migración es un fenómeno que tiene mucho impacto en el mundo, en Ecuador el número de ecuatorianos que han salido del país en busca de oportunidades asciende a 2,5 millones, esto se debe a las fuertes crisis económicas que ha vivido en el transcurso de los últimos 20 años (SENAMI, 2017). De esta manera, se podría percibir más aceptación en el mercado estadounidense por la gran cantidad de hispanos.

Estados Unidos: Su población se encuentra por encima de los 323 millones de habitantes, aproximadamente el 15% corresponde a inmigrantes. El segmento que cuenta con un mayor porcentaje de población en Estados Unidos equivale a las personas que están en un rango de edad de 25 a 54 años con un 39,99%, representando a 63.452.792 hombres y 63.671.631 mujeres (CIA, 2015).

Se puede mencionar que el consumidor estadounidense se muestra muy abierto a adquirir productos extranjeros. El consumidor estadounidense tiene un poder adquisitivo alto y es muy diverso en sus intereses y sus gustos (Santander Trade, 2016). Por otro lado, desde el año 2000 el 80% de los estadounidenses compran alimentos orgánicos según la OTA (Organic Trade Association).

Desde hace 150 años, el ingreso de inmigrantes ha tenido una tendencia creciente, esta cifra alcanza los 80 millones de personas y representa el 25% de la población total estadounidense para el año 2015. California es el estado con mayor número de hispanos, alrededor de 15,2 millones (SantanderTrade, 2016).

La protección del medio ambiente es un factor crítico para Estados Unidos. Por eso, el reciclaje de periódicos, botellas, latas y demás empaques, tienen un control estricto sobre los contenedores de basura.

2.1.1.4 Análisis Tecnológico

Ecuador: La tecnología se ha convertido en un aspecto importante en los últimos 20 años, en los cuales el gobierno se ha involucrado directamente para dar mejoría a este factor. El gobierno invierte aproximadamente el 1,88% del PIB en este sector. Por otro lado, la ayuda tecnológica que recibe el sector agrícola se beneficia para mejorar su productividad. Este factor representa una oportunidad para la empresa ya que podría obtener ayuda tecnológica.

Según el INEC, el uso de internet alcanzó el 31% de la población ecuatoriana en el año 2011, de este porcentaje las personas de entre 16 a 24 años son quienes hacen un mayor uso de este servicio. Además, Pichincha es la provincia que más uso le da al internet. El uso de computadoras y celulares cerró el año 2011 con 80% y 32% de la población respectivamente (INEC, 2012).

Según el Global Competitiveness Report, Informe que compara y califica la capacidad tecnológica del alrededor de 138 países. El Ecuador cerró el año 2017 en el puesto 97 (Weforum, 2018). En el año 2014, Ecuador se encontró dentro de los 10 países con mejor tecnología logística en Latinoamérica, factor importante para el proceso de exportación del producto, mientras que a nivel global se posicionó dentro de los 80 países (Banco Mundial, 2014), Ecuador ha tenido una evolución en ciertos aspectos logísticos como son: Infraestructura, Puntualidad de entrega, Aduanas, Facilidad de embarque y Servicios logísticos.

El cambio de la matriz productiva en Ecuador tuvo una serie de ventajas para los exportadores ecuatorianos. Se realizan charlas dictadas por las embajadas de la mayoría de países para actualizar el ámbito tecnológico ecuatoriano. Con el objetivo de potencializar la comercialización de bienes y servicios entre Ecuador y el mundo, se dotará maquinaria de última tecnología principalmente para dar valor agregado a los productos alimenticios y de esta manera fomentar la agroindustria. (Cámara de comercio Ecuatoriano, 2017).

Estados Unidos: Según el Global Competitiveness Report, Informe que compara y califica la capacidad tecnológica del alrededor de 138 países. Estados Unidos cerró el 2017 en el puesto 3 de 160 países (Weforum, 2018).

En el año 2016, el 43,3% de la población mundial tuvo acceso a internet. De lo cual, Estados Unidos se ha convertido en un país líder en tecnología gracias a sus 137 millones de usuarios que tienen acceso a internet. Se encuentra posicionada en tercer puesto después de China e India (IndexMundi, 2016). Este factor representa una oportunidad para dar a conocer el producto.

En el ámbito logístico Estados Unidos se encuentra dentro de los 10 países con mejor tecnología logística a nivel mundial, superado únicamente por países europeos que son líderes en logística internacional (Banco Mundial, 2014), Estados Unidos tiene un alto rendimiento en: Infraestructura de transporte, puntualidad de entrega, facilidad de acordar embarques, procesos de despacho en aduanas y calidad de servicios logísticos. Este factor representa una oportunidad para mejorar el tiempo de entrega del producto hacia los clientes.

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

El análisis de la industria permite realizar un estudio de la empresa tomando en cuenta los factores y aspectos de la industria a la que pertenece. El análisis de la industria es fundamental para la elaboración del plan de negocios ya que permite plantear estrategias competitivas y moldearlas para su propio beneficio.

Para la ejecución del análisis de la Industria se utiliza el modelo de las 5 Fuerzas competitivas de Porter, en el cual, se toma en cuenta al sector manufacturero para realizar el presente plan de negocios.

2.1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La alta exigencia del mercado estadounidense dificulta la entrada de productos alimenticios, debido a sus estrictos controles de ingreso de mercancías. Esto se debe a las distintas normas o estándares de calidad que debe cumplir un producto. Entre estos se encuentra el certificado fitosanitario, plaguicidas y análisis de contaminantes, normas sobre categoría, calidad y normativa de

etiquetado. Además, La USDA (Departamento de agricultura de los Estados Unidos) tiene un control muy riguroso para la entrada de productos agrícolas.

La facilidad de realizar negocios en Estados Unidos, según datos del Doing Bussiness es complicada, esto se debe a que el mercado se encuentra diversificado con múltiples productos elaborados por empresas multinacionales, (Doing Bussiness, 2017).

Por otro lado, la gran cantidad de demanda en un mercado de aproximadamente 323 millones de personas, se vuelve atractivo para el ingreso de nuevos productos al mercado estadounidense, es por este factor positivo que se determina que la amenaza de entrada de nuevos competidores es media.

2.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que la obtención de la materia prima, en este caso del Chigualcan, se encuentra en varias comunidades en las cuales no explotan al producto en abundancia. Esto ayudaría a tener una gran variedad de proveedores de distintas zonas del país ya que en varias zonas la fruta termina descomponiéndose (Rolando Collahuazo).

Es importante realizar integración hacia atrás para implementar autocultivos especializados, con el fin de no depender directamente de los proveedores. Además, el abastecimiento de envases y etiquetas se maneja con varias empresas en el ámbito nacional. Por lo cual no representa una amenaza por parte de los proveedores.

2.1.2.3 Amenaza de productos sustitutos

El mercado de confituras en los Estados Unidos se encuentra liderado con productos que provienen de Francia con una participación del 26% aproximadamente. La amenaza de productos sustitutos se considera baja ya que la jalea no tiene productos sustitutos con mayor porcentaje de participación en el mercado de confituras. Las gelatinas, manjares y flants no son apetecidos por esa población.

2.1.2.4 Poder de negociación de consumidores

Se considera que la amenaza por parte de los clientes es **media**, debido a que las cadenas de supermercados controlan los precios de entrada, los márgenes de ganancia y el volumen de pedido. Por otro lado, se trata de introducir un producto con sabor único en ese mercado, considerando que es un producto difícil de copiar por su sabor que nace de un fruto ancestral de la región andina. Esto permitiría tener un alto porcentaje de negociación por parte de la empresa.

2.1.2.5 Rivalidad entre competidores

El nivel de rivalidad se considera **alto** ya que el mercado posee varias marcas de mermeladas posicionadas en la mente del consumidor. Estados Unidos es uno de los principales destinos para la exportación de productos latinoamericanos. Día a día sus empresas van innovándose para ganar más participación de mercado dentro de la industria. Por ejemplo, JM Smucker Company presenta su estrategia de crecimiento en un 50% con adquisiciones de nuevos productos y el resto con innovación. (Reforma, 2016).

2.2 Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, legal y competitiva (David, 2008).

Tabla No 2: Matriz EFE

	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJÓN Ponderada
	<u>OPORTUNIDADES</u>			
1	Tendencia de consumo de productos orgánicos en USA	0,15%	4	0,6
2	Apoyo por parte del gobierno ecuatoriano(Industria agrícola)	0,07%	3	0,21
3	Buen posicionamiento en productos exportados a Estados Unidos	0,05%	2	0,1

4	Dotación de maquinaria de última tecnología	0,06%	4	0,24
5	Logística	0,08%	3	0,24
6	Cantidad de supermercados en California	0,09%	3	0,27
	<u>AMENAZAS</u>			
1	El porcentaje de arancel que cuenta nuestro producto (30%)	0,12%	2	0,24
2	Crisis económica Ecuador	0,08%	3	0,24
3	Competencia nacional e internacional	0,09%	3	0,27
4	Barreras de entrada	0,10%	2	0,2
5	Dificultad de ingresar productos a Estados Unidos	0,11%	2	0,22
	<u>TOTAL</u>	1		2,83

El resultado de 2,83 es beneficioso, la evaluación de factores externos supera la media de 2,5 lo cual significa que la empresa podría superar sus amenazas y utilizar las oportunidades para su beneficio y crecimiento. Es importante recalcar que se tomó los factores más críticos para la industria con el objetivo de obtener un resultado óptimo y real.

2.2.1 Conclusiones análisis de entornos

- En Ecuador existe un interés en promover la reactivación económica. Esto ha permitido que las relaciones comerciales entre Ecuador y Estados Unidos mejoren de tal manera que las exportaciones ecuatorianas han incrementado en un 19% en base al año 2015, por lo que se considera que hay una apertura a que más productos provenientes del Ecuador ingresen al mercado norteamericano.
- En Ecuador se viene implementando varias leyes con el fin de ayudar a las microempresas a internacionalizar sus productos. Los emprendedores de productos agrícolas se ven beneficiados con apoyos tributarios, legales, desarrollamientos tecnológicos, y otras facilidades que facilitan su ejecución.

- La tendencia por el consumo de productos orgánicos, tanto en Estados Unidos como en el Ecuador, ha ido incrementando de tal manera que ha llegado a un 80% en el país norteamericano. Además, el mercado estadounidense se encuentra ubicado en el primer lugar a nivel de importación de papaya (familia de Chigualcan), por lo cual la presente idea de negocios podría tener buena aceptación por parte de la población americana.
- Es importante tener en cuenta que para entrar al mercado americano se debe presentar un producto de alta calidad con normas fitosanitarias que garantiza al consumidor el buen producto que se va a ofrecer. Además, se debe pasar por una serie de requisitos muy importantes que impone el estado como es el etiquetado.
- En el mercado americano se puede presenciar varias marcas de mermeladas que se encuentran posicionadas en la mente del consumidor ya sea por la calidad del producto o su presentación.
- El Chigualcan es una fruta muy tradicional que poco a poco se ha ido dejando en el pasado; Su historia, sus beneficios, su aplicación en distintas actividades gastronómicas, son factores que la población ecuatoriana y americana desconocen, por lo que uno de los objetivos principales es potencializar su consumo en el extranjero y dar a conocer a la población sobre este producto exótico.
- En el mercado de los Estados Unidos existe una gran diversificación de productos, lo cual hace competitivo el mercado. Es importante tomar este factor como un recurso beneficioso con el fin de mejorar como productor y exportador, enfocandose en la calidad y de esa manera poder competir con productos americanos.

- Es importante tener en cuenta que en ningún país, fuera de Latinoamérica, se cultiva el Chigualcan. La mayoría de frutos ancestrales que son típicos de la zona andina no requieren cuidado alguno, ya que por su condición climática y su ubicación geográfica su crecimiento se logra de manera silvestre.

3. ANALISIS DE CLIENTE

Objetivo de la investigación

Determinar la aceptación de una mermelada Premium, con importantes factores diferenciadores, en el mercado norteamericano.

Hipótesis

¿El consumidor californiano está dispuesto a comprar productos orgánicos de frutos ancestrales, elaborados con responsabilidad social y bajo impacto ambiental, a un precio superior que productos fabricados de manera industrial por multinacionales de alimentos?

Diseño de la investigación

En el presente análisis del cliente se utilizaron fuentes de información primaria a través de investigación cualitativa con la elaboración de 2 entrevistas a expertos enfocándose en 2 factores esenciales, el proceso de producción de un producto similar al que se va analizar y la introducción de productos hacia los mercados internacionales, y 2 entrevistas a clientes potenciales en Estados Unidos. En lo que concierne a la investigación cuantitativa se empleó una encuesta de modo virtual a personas que residen en Estados Unidos.

3.1 Investigación cualitativa

La presente investigación se realiza con el objetivo de conocer las percepciones y preferencias del cliente en base al producto planteado. Para profundizar el tema se utiliza la herramienta de “entrevistas a expertos” con el fin de recopilar información relevante para el plan de negocios.

3.1.1 Entrevista a expertos

(Ver Anexo 2 preguntas realizadas)

Entrevista Nº 1: Rolando Collaguazo, 38 años, habitante y presidente de la Comunidad de Yunguilla.

- El Chigualcan es una especie muy común de toda la franja andina debido a que crece de manera silvestre, sin embargo, por todos los problemas de deforestación ha ido desapareciendo. Hoy en día, ya no se puede encontrar con facilidad este fruto, pero existen varias comunidades que vienen haciendo grandes esfuerzos por conservar y reproducir la especie con el objetivo de incentivar el cultivo de esta, entendiendo que sería una oportunidad para mejorar los ingresos económicos de los pobladores de las comunidades.
- El cultivo del Chigualcan es bajo en nuestro medio, ya que no se tiene cultivos comerciales a gran escala, ni se ha incursionado en la agro industrialización en lo referente a obtener su aroma, sus esencias o sus propiedades medicinales. El Chigualcan pertenece a la familia Vasconcellea sp. En términos más generales se puede decir que pertenece a la familia de las papayas.
- Aún no se tiene un proceso productivo definido para el cultivo de este fruto, ya que en el Ecuador sigue siendo una especie silvestre. El instituto nacional de investigaciones agropecuarias manifiesta que a partir del presente año se dedicará a realizar un informe general acerca del Chigualcan. Además, ellos cuentan con ingenieros agrónomos, químicos, y conocedores del tema para realizar un estudio a profundidad y a su vez apoyar a las comunidades que optan por producir este delicioso fruto.
- Para el proceso de elaboración se necesita una marmita industrial, tanques de almacenamiento, una embotelladora, una balanza, una etiquetadora y equipo de frío.

- La ventaja que tiene esta materia prima es que al momento de realizar el proceso de cocción el azúcar no se pierde por lo cual no hace falta implementar ningún saborizante. Se puede realizar un proceso de conservación natural para que dure hasta 6 meses.

Entrevista Nº 2: Francisco Muñoz, 53 años, Ingeniero en administración de empresas y Máster en comercio exterior y negociación internacional.

- En la actualidad aproximadamente el 30% de las frutas que son exportadas desde Ecuador tienen lugar de destino Estados Unidos.
- Existe siempre obstáculos al momento de internacionalizarse como por ejemplo los obstáculos de transporte, de suficientes vuelos aéreos a distintas ciudades. En si el ámbito logístico es muy complicado para todas las empresas que están empezando con las exportaciones. Es recomendable contratar los servicios profesionales de empresas especializadas en trámites aduaneros y todo lo que engloba la exportación de empresas PYMES.
- El idioma se considera que es un factor indispensable para la negociación, muchas personas dirían que no es un factor indispensable pero si es muy importante debido a que se debe estar preparado para poder comercializar, a veces puede se puede presentar entrevistas con personas (especialmente gerentes de supermercados) con los que es necesario hablar inglés, puesto que no son bilingües.
- La competencia en los Estados Unidos es realmente alta debido a que Ecuador y varios países consideran a Estados Unidos como primera opción al momento de buscar un lugar de destino para los productos alimenticios. Es importante tener en cuenta que la competencia va a ser alta especialmente con Colombia y países de Centro America, que en algunos casos tienen moneda depreciada con relación al dólar.

- El consumidor estadounidense es uno de los pocos, en los que en sus compras diarias, siempre tienen previsto consumir frutas por lo que ayuda mucho a que consuman productos ecuatorianos y sean apetecidos ya que el clima tropical ayuda a producir fruta de excelente calidad. Los consumidores están marcando tendencia en los productos orgánicos, hace aproximadamente 5 años no se podía visualizar este fenómeno ya que se mantenían con la comida rápida, bien es cierto que sigue siendo la comida principal de la mayoría de los americanos, pero su cultura alimenticia está teniendo un giro completamente saludable.
- Partiendo desde la siembra, el crecimiento de la planta, la producción del producto, es importante saber todos los procesos: siembra, producción, Post cosecha, comercialización y básicamente tener un back up siempre del consumidor es importante para saber que gustos está teniendo y estar siempre a la vanguardia con todos los tipos de productos que necesite el consumidor al cual se desea llegar.

3.1.2 Entrevista a clientes

Nombre: Jairo Negrete

Trabajador en Green House Market

- La mayoría de las personas quieren tener una vida saludable, es por esto que acuden a tiendas orgánicas para realizar un aproximado del 25% de sus compras. A este factor se encuentra ligado la mala alimentación que tiene la población americana.
- En Estados Unidos el mercado de confituras es altamente competitivo. Aproximadamente, el 90% de los hogares lo consumen y existen varias marcas con alta presencia y un claro posicionamiento en el mercado.

- Es muy difícil realizar una segmentación del consumidor usando variables geográficas o demográficas, sin embargo, se pueden utilizar variables psicográficas y de conducta para identificar segmentos preferenciales, características y comportamiento de los consumidores.

Nombre: Danilo Molineros

Ciudadano ecuatoriano que reside en California desde el año 2015

- Los consumidores americanos buscan una alimentación saludable, balanceada de alto contenido nutricional que les aporte fibra y vitaminas, en este sentido las ventajas del producto que se busca promover están enfocadas en satisfacer las necesidades de los consumidores, por ello ofrecer un producto de alto valor nutricional se convierte en una atracción muy fuerte para la población estadounidense.
- La población estadounidense tiene gran aceptación por las jaleas, debido a su rápida digestión. Por otro lado, es un alimento que se lo puede consumir en el transcurso del día. Los niños y jóvenes tienen un gran índice de consumo por estos productos. Las características del producto que se piensa introducir al mercado son tomadas en cuenta por los adultos y personas mayores que valoran más el factor “green food”.

3.2 Investigación cuantitativa

Al ser un trabajo académico de investigación se optó por definir una muestra no probabilística de 13 encuestas, por conveniencia a personas ecuatorianas que residen en Estados Unidos y normalmente consumen productos orgánicos, con los siguientes resultados (Ver Anexo 3)

Estructura demográfica: El 69,2% de los encuestados fueron mujeres y 30,8% hombres con edades comprendidas entre 15 y 60 años, siendo el 69,2% personas con edades entre 18 y 25 años.

Comportamiento del consumidor: El 100% de los encuestados han consumido mermelada, de igual manera todos ellos afirman que compran una vez al mes. El 61,5% de los entrevistados no conocen nada sobre el fruto Chigualcan, aun así, el 100% estaría dispuesto a comprar este producto luego de conocerlo. El 53,8% de las personas prefieren que le llegue publicidad por medio de Facebook. Los encuestados prefieren el sabor y la calidad antes que el precio.

Producto: En la pregunta del top of mind (4), la marca recordada y consumida en primer lugar en el estudio fue Smucker's con un 46,2%.

Plaza: El 53,8% de los encuestados prefieren encontrar el producto en cadenas de supermercados, seguido por el 23,1% de los encuestados que prefieren encontrar estos productos en tiendas pequeñas.

Precio: El 61.6 % de los encuestados están dispuestos a pagar desde 2 USD hasta 4 USD por el producto de 250 ml. El 23,1% está dispuesto a pagar un valor más alto.

3.3 Conclusiones del análisis del cliente

The JM Smucker Company se encuentra posicionada como la empresa líder en esa industria ya que presenta varias marcas como: Smuckers, Knott's, Dickinson's entre otras, las cuales alcanzan un 39% de participación del mercado de untables dulces. Para evitar la agresividad de los competidores se recomienda penetración con diferenciación, es decir, llegar a los nichos de mercado con productos orgánicos elaborados con bajo impacto ambiental y responsabilidad social.

La población estadounidense valora los productos orgánicos que son elaborados de manera artesanal. Además, la relación que tienen las empresas con la responsabilidad social es muy aceptada por la conducta americana. Por otro lado, los frutos ancestrales, exóticos, diferentes por lo general tienen preferencia que los productos cotidianos.

4. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

El entorno político actual del Ecuador determina que existe apoyo al momento de crear empresas que se dediquen netamente al sector agrícola, debido a este factor, es importante la implementación de acuerdos comerciales para diversificar las exportaciones ecuatorianas, aumentar la inversión extranjera y sobre todo aumentar el porcentaje de productos ecuatorianos en el mundo.

Estados Unidos por su alto índice de consumo y el poder adquisitivo de su población, es un mercado atractivo en volumen y valor. Por otro lado, el Sistema General de Preferencias incluirá a 3000 productos ecuatorianos para que se beneficien con disminución de tasas arancelarias, ya sea parcial o total.

El entorno social manifiesta que los hábitos de consumo a nivel mundial han percibido cambios importantes a partir del siglo XXI, por lo tanto, varias empresas han ido implementando técnicas de buenas prácticas para mejorar la producción de alimentos, con el objetivo de que los consumidores se sientan más tranquilos y opten por preferir alimentos saludables para mantener una dieta sana y equilibrada.

En lo que se refiere al entorno social de Estados Unidos, el comportamiento del consumidor ha tenido un cambio notorio ya que en la actualidad la tendencia de consumo de productos orgánicos es creciente.

El análisis de la industria determinó que el mercado de productos orgánicos en Estados Unidos es muy complejo debido a todos los controles que necesita un producto para tener libre circulación, por lo tanto, es importante mantener alianzas con los principales distribuidores con el fin de que no se presente barreras de entradas como son las normas y reglamentos técnicos. Por ejemplo, normas de etiquetado, embalaje y requisitos sanitarios y fitosanitarios.

El comportamiento que tiene el consumidor norteamericano es fundamental para la introducción de la mermelada de Chigualcan. Aromas, sabores, frutos ancestrales, productos orgánicos, son características que buscan en los productos más demandados.

Por todo el análisis realizado en el presente plan de negocios se crea la posibilidad de implementar una marca con distintos productos, pero con diferentes sabores ancestrales y exóticos que expanda la idea verde que tiene el negocio.

Primeramente, se introducirá al mercado estadounidense la jalea de Chigualcan como producto estrella. Posteriormente, se analizará que productos tienen mayor acogida para ir introduciendo en el mercado, sin dejar a un lado el factor diferenciador que destaca la marca Native. Como oportunidad de negocio a futuro, se piensa en introducir el producto estrella "NativeJam" al mercado asiático y europeo, debido a que su población comparte el mismo grado de aceptación sobre los productos 100% orgánicos y a su vez exóticos.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Para seleccionar la estrategia general de marketing de la empresa se ha tomado en cuenta las estrategias genéricas de Porter, las cuales permiten que una empresa tenga un mejor desempeño que otras, estas estrategias son liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación; y, la estrategia que más se adapta en este caso es la estrategia de diferenciación, la misma que de acuerdo con Porter (1980, p. 43) "consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único".

Con esta estrategia se busca llegar a un segmento de mercado con características similares a las cuales dirigir el producto, el cual se va a diferenciar de la competencia por ser elaborado con frutos ancestrales de manera artesanal, responsabilidad social, y bajo impacto ambiental. Este aspecto permite generar diferenciación con la competencia que sea percibida y valorada por los consumidores que prefieren productos orgánicos y libres de componentes artificiales.

Estrategia de internalización

La internacionalización, corresponde a la estrategia que debe asumir una empresa para comercializar sus productos en mercados diferentes a su país de origen (Czinkota, 2012).

La estrategia de internacionalización que se ajusta a las condiciones del proyecto es la de exportación, la cual tiene como ventajas, evitar costos de operación en fábricas extranjeras y la generación de economías de escala mediante la generación de volumen de venta. Además, su ventaja se concentra en el trabajo artesanal, frutos seleccionados, cosecha exclusiva, para la obtención y exportación de un producto premium.

El mecanismo para implementar la estrategia de ingreso a través de la exportación directa consiste en que la empresa venda su producción a intermediarios o distribuidores en Estados Unidos, para que estos distribuidores se encarguen de la venta de la jalea en el Estado de California.

Estrategia de posicionamiento

Según lo menciona Kotler & Armstrong (2013, p. 279) el posicionamiento “abarca la unión de todos los beneficios que diferencian y posicionan una marca de otras”.

Para crear un adecuado posicionamiento, se identificará las necesidades del mercado, así como las ventajas competitivas del producto que se va a promover, en base a esto se elegirá la estrategia de posicionamiento general.

De acuerdo con las entrevistas, los consumidores buscan una alimentación saludable, balanceada de alto contenido nutricional que les aporte fibra y vitaminas, productos elaborados con responsabilidad social y bajo impacto ambiental. En este sentido las ventajas del producto que se busca promover están enfocadas en satisfacer las necesidades de los consumidores por ello se ofrecerá un producto de alto valor nutricional y con responsabilidad social.

Considerando estos atributos y beneficios se selecciona la estrategia de posicionamiento “Más por más” en este posicionamiento según Kotler & Armstrong (2013, p. 273) se debe ofrecer el mejor producto o servicio por un precio más alto, para así cubrir los costos más elevados de la materia prima de origen orgánico.

5.1.1 Mercado objetivo

Tabla No 3: Segmentación de mercado

		Número personas	Fuente
Segmentación Demográfica	Población de Estados Unidos	323.995.528	Public Policy – Institute of California
	Población del estado de California	39.144.818	Public Policy – Institute of California
	Edad comprendida entre 18 y 60 años	13.610.000	Public Policy – Institute of California
Segmentación Conductual	Consumo de jalea y mermelada (100%)	13.610.000	Encuesta aplicada
Segmentación Psicográfica	Población que consume productos orgánicos (80 %)	10.888.000	FAO

Tomado de : Public Policy – Institute of California/ FAO.

El mercado objetivo del proyecto lo constituyen 10.888.000 personas que residen en el estado de California.

5.1.2 Propuesta de valor

Para determinar la propuesta de valor se emplea el modelo Canvas de acuerdo al siguiente esquema:

SOCIOS CLAVES:

Productores de chilguacán
 Proveedores de insumos y materiales de empaque
 Ferias de alimentos en los Estados Unidos.
 Oficinas Comerciales de Ecuador en los EU.

RECURSOS CLAVES:

Personal calificado para la elaboración del producto
 Cadena de abastecimiento de materias primas.
 Maquinaria para elaborar la jalea

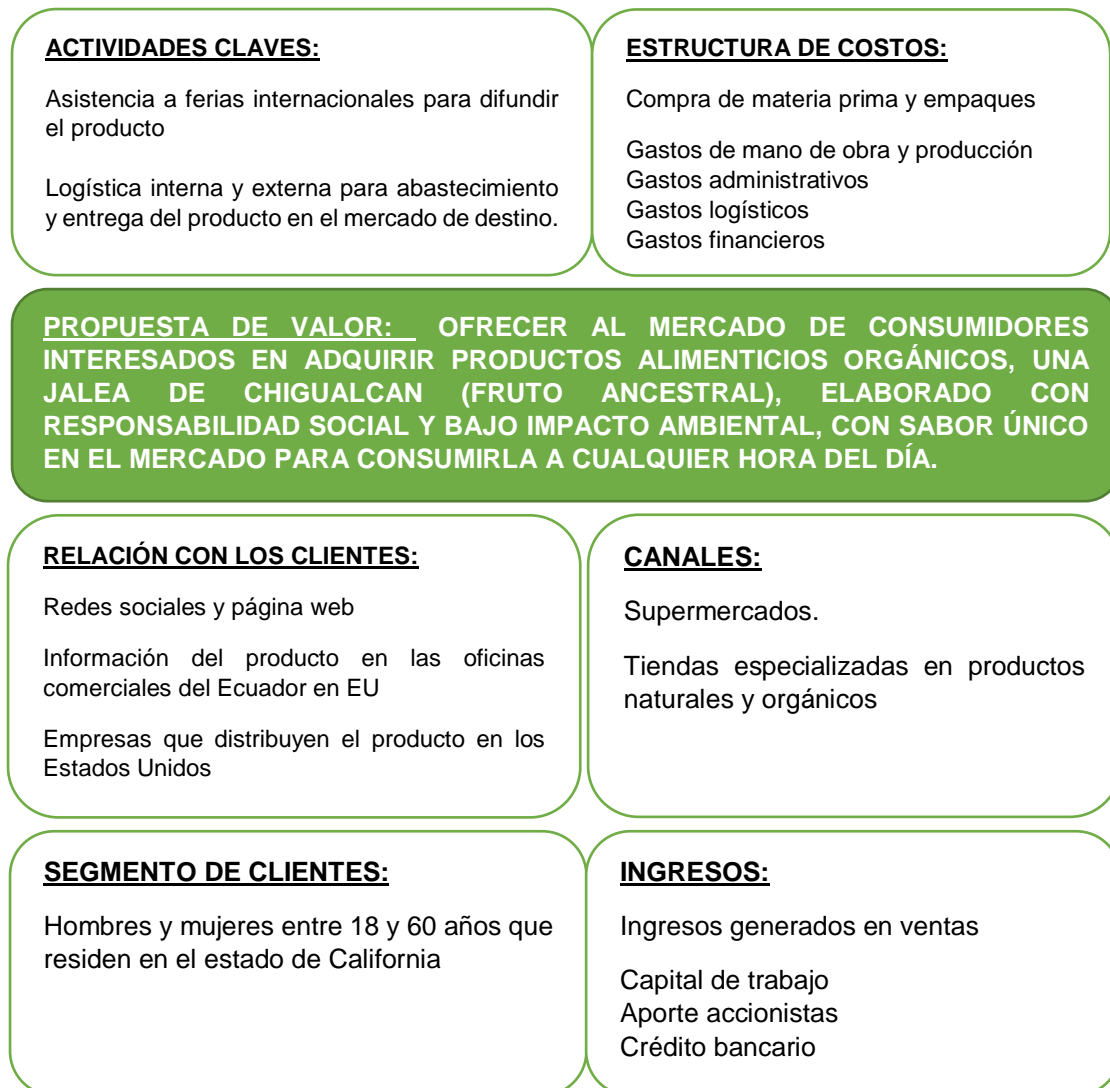


Figura No 1: Modelo Canvas

5.2 Marketing mix

Es un análisis de mercadotecnia en el cual se lleva a cabo un estudio de variables para determinar estrategias internas adecuadas y cumplir con los objetivos de la organización a través del análisis 4Ps, que son Producto, Precio, Plaza y Promoción.

5.2.1 Producto

El producto se refiere al grupo de características reales o percibidas que permite a los consumidores satisfacer sus necesidades, sean estos bienes duraderos o no duraderos (Czinkota, 2012, p. 138).

En este sentido, el producto que se busca ofrecer a los consumidores es la jalea de Chigualcan, un producto que venda nutrición y salud elaborado con alimentos ancestrales cultivados artesanalmente, destinado a un mercado que aprecian los alimentos orgánicos y saludables. El grupo de características que define a la jalea de Chigualcan se remiten a los beneficios de salud que acompañan a su consumo. Luego de un pequeño estudio de mercado se consideró que se empezaría por la categoría de confituras, específicamente con jalea de Chigualcan.

5.2.1.1 Atributos del producto

El Chigualcan es una fruta endémica originaria de las tierras altas de América del Sur, en Ecuador también se le conoce con el nombre de Chamburo. El Chigualcan tiene un contenido de agua del 80 al 85 %. El 10 % es azúcar y el resto esté representado por fibras, vitaminas y minerales. Su nombre científico es *Vasconcellea* sp y pertenece a la familia de las papayas.

Además, posee antioxidantes y ayuda a perder peso ya que es una fruta baja en calorías. Es rica en papaína y pepsina, enzimas digestivas presentes en la papaya que ayuda a la digestión de grasa y proteína animal. Sus cualidades medicinales tienen una serie de aplicaciones, a nivel respiratorio, el fruto posee ciertas cualidades pectorales, por lo cual es recomendado su consumo en casos de afecciones catarrales y problemas de las vías respiratorias altas.

Para la piel el látex de la planta es utilizado para algunas enfermedades dermatológicas, como lo es el caso de las verrugas y otras erupciones cutáneas. También suele utilizarse en aplicaciones en la garganta para casos de faringitis o laringitis (Huachi & Paredes, 2015). La composición de vitaminas y minerales incluye calcio, fósforo, hierro, caroteno, tiamina, riboflavina, vitamina B1, B2, B3, niacina y ácido cítrico. En 100 gramos de fruto de Chigualcan se encuentran los siguientes componentes:

Tabla No 4: Composición nutricional Chigualcan

Agua	83 gramos
Proteína	0,15 – 0,30 gramos
Grasa	0,21 – 0, 61 gramos
Fibra	0,7 – 0,9 gramos
Cenizas	0,64 – 0,68 gramos

Tomado de: Huachi y Paredes (2015)

Native Jam tiene como una de sus características principales el proceso de origen. La naturaleza y el medio ambiente es el punto de origen para Native Jam, por lo que se debe mantener los más altos estándares de calidad en el proceso de producción con métodos orgánicos. Esto significa que no se utilizará ningún tipo de químico, en ningún proceso dentro de la cadena de valor, para la obtención del producto final.

Por otro lado, la calidad que muestra Native Jam está directamente ligada con los procesos de producción. El conocimiento, la responsabilidad social y el cuidado que se aplica en los procesos, dan como resultado un producto de alta calidad, 100% ecuatoriano catalogado como producto PREMIUM.

5.2.1.2 Logotipo

La marca comercial de la línea de confituras es Native Jam, este nombre busca resaltar los frutos ancestrales cultivados en las zonas andinas, lo que le hace un fruto exclusivo y único. En la siguiente figura se refleja la marca comercial y el logo con la forma de la fruta en color café y fondo blanco, para resaltar del logotipo las letras son en color naranja y en la parte central junto a la imagen el slogan: “Exóticamente delicioso”, que comunica la imagen deseada para la marca. En la parte inferior se contextualiza el nombre de la marca “Native Jam”.



Figura No 2: Logotipo de la marca Native Jam

5.2.1.3 Envase del producto

El producto será empacado en un envase de vidrio transparente para que se pueda apreciar la jalea, el tamaño del envase es 250 gramos que es una media en la industria de alimentos para este tipo de productos. Para el empaque y envasado de la jalea se cumplirá con los principios de Buenas Prácticas de Manufactura, para garantizar la inocuidad del producto. La siguiente figura muestra el empaque:



Figura No 3: Envase de Jalea Chigualcan (Native Jam)

5.2.1.4 Etiqueta y soporte

La etiqueta cumple con la función de informar al consumidor las características del producto, además contiene la certificación de contenido nutricional, la cual es un requisito en el mercado estadounidense. La siguiente figura muestra la etiqueta y en el lugar del envase donde se dispone la información:



Figura No 4: Etiqueta del envase (Native Jam)

La Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) es el organismo responsable de garantizar que los alimentos vendidos en Estados Unidos sean seguros y saludables, para lo cual debe cumplir con los requisitos legales publicados en el Código de Regulaciones Federales. Este menciona que se debe colocar la etiqueta en los envases de forma frontal o lateral en la parte de mayor exposición al consumidor en el momento de la compra (Proecuador, 2013).

La etiqueta contendrá la siguiente información: Logotipo de la marca, detalle de los ingredientes, información nutricional del producto, forma de preparación y de conservación, número de identificación del fabricante, lugar de fabricación y origen de producto, fecha de expiración, número de lote y peso neto del producto. Además, se podrá visualizar varios sellos que representan las distintas certificaciones que darán un valor agregado al producto, estas son: Gluten free, 100% organic, Super foods, Demeter Biodynamic Certification.

5.2.2 Precio

La estrategia de precio se constituye en el resultado final de los recursos que gestiona una empresa concerniente a la fabricación del producto (Kotler, P. y Keller, K., 2012). Par determinar el precio se debe analizar la estructura de costos y gastos del producto, el cual se detalla en el siguiente punto.

5.2.2.1 Costo de venta

Para sacar el costo del producto se tiene que analizar todas las variables que se involucra en el procesamiento de este, entre los cuales están: el costo de materia prima, que en este caso sería el valor de compra de los insumos que forman parte de la preparación de la mermelada.

Tabla No 5: Estructura de costos

Costo materia prima	1,35
Mano de obra directa	0,30
Costos indirectos fabricación	0,13
Costo de producción	1,77
Gastos generales	0,21
Gastos salarios	0,75
Gastos financieros	0,02
Gastos depreciación	0,01
Costo de venta	2,77
Margen de utilidad (18%)	0,52
Precio	3,29

En base a esta información, el costo de producción de la mermelada se establece en un precio de \$ 1,77 por envase. A este valor se adiciona los gastos generales, salarios, financieros y depreciación para obtener un costo de venta de \$ 2,77, se adiciona el margen de utilidad de 18%, para obtener un precio de \$ 3,29.

5.2.2.2 Estrategia de entrada

Para la estrategia de entrada se utilizará una estrategia de precios orientada a la competencia, ya que como es un producto premium que no es habitual en las tiendas de California, se puede iniciar con un precio más alto de lo que cuesta el promedio de la competencia, con el fin de ofrecer al consumidor un valor percibido más alto que los productos competidores. Además, se debe tomar en cuenta que es un producto no tradicional y endémico de la región andina.

El precio promedio de las jaleas Premium en el mercado de California es \$ 7,00 por un envase de 250 gramos, el precio de entrada de la jalea de chilguacán se puede marcar en \$ 8,97 dólares americanos.

Este es el valor que paga el consumidor final que adquiere la mermelada en las cadenas de supermercados, este incluye la rentabilidad del distribuidor mayorista, distribuidor y la rentabilidad del punto de venta, que son los supermercados ubicados en el Estado de California.

5.2.2.3 Estrategia de ajuste

Para mantener los costos de materia prima controlados es importante negociar con los proveedores de la mermelada, mediante la firma de contratos de largo plazo, con bonos extras para el fabricante conforme aumente el volumen de producción, de esta manera, se establece mejores condiciones para el fabricante y se garantiza la producción sostenida de mermelada.

5.2.3 Plaza

De acuerdo con Kotler & Keller (2006), la plaza o distribución es una herramienta del marketing mix que permite a la empresa definir el lugar, el medio y el momento ideal para entregar el producto al cliente final.

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución en la cual se basa las operaciones de la empresa es la distribución intensiva, esta estrategia consiste en “distribuir los productos a través del mayor número posibles de puntos de venta” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 435) con el fin de asegurar la venta del producto, a través de esta estrategia se busca mantener disponible el producto en la mayor cantidad de puntos de venta proporcionando gran participación en el mercado debido a la elevada exposición de la marca.

En base de esta estrategia se contactará a mayoristas y distribuidores de productos alimenticios en Estados Unidos con el fin de negociar la distribución del producto y por su intermedio llegar a los puntos de venta y a su vez llegar a los consumidores finales.

De acuerdo con información obtenida de Proecuador (2013), los principales mayoristas y distribuidores de productos alimenticios en los Estados Unidos son las siguientes:

Tabla No 6: Principales organizaciones de mayoristas y distribuidores en Estados Unidos

Empresa	Datos de interés		
	Dirección	Teléfono	Contacto
ALBEMARLE LAND OFFICE	Magnolia, AR, 71753, UNITED STATES	(870) 235-6221	SCOTT BOTTLEBERG
DOOR TO DOOR SERVICES LLC	5955 E 14th St Brownsville, TX, 78521, UNITED STATES	(956) 831-5225	EVARISTO PEREZ JR
E T S EXPRESS INC	15333 JOHN F KENNEDY BLVD HOUSTON, TX, 77032-2351, UNITED STATES	(713) 880-1900	ALBERT A MASSOUD (PRESIDENT)
NOR-JOE IMPORTS L C	505 FRISCO AVE METAIRIE, LA, 70005-4215, UNITED STATES	(504) 833-9275	NORMA WEBB (OWNER)
TRI-STATE AIRMOTIVE LLC	20 TRI STATE RD BERRYVILLE, AR, 72616-3108, UNITED STATES	(870) 423-4911	LARKIN FLOYD
TUESDAY MORNING CORPORATION	6250 LYNDON B JOHNSON FWY DALLAS, TX, 75240-6321, UNITED STATES	(214) 891-9434	KATHLEEN MASON (PRESIDENT)

Tomado de: (Procuador, 2013)

Estructura del canal y nivel de distribución

El canal de distribución utilizado por la empresa para llegar con la jalea a los consumidores finales es el indirecto, este canal se caracteriza por la utilización de intermediarios en la cadena de distribución hasta llegar al consumidor final, en este caso la empresa exporta el producto a Estados Unidos donde los mayoristas colocan el producto a través de distribuidores en los diferentes puntos de venta (supermercados, tiendas gourmet y orgánicas) donde el consumidor tendrá disponible el producto final.

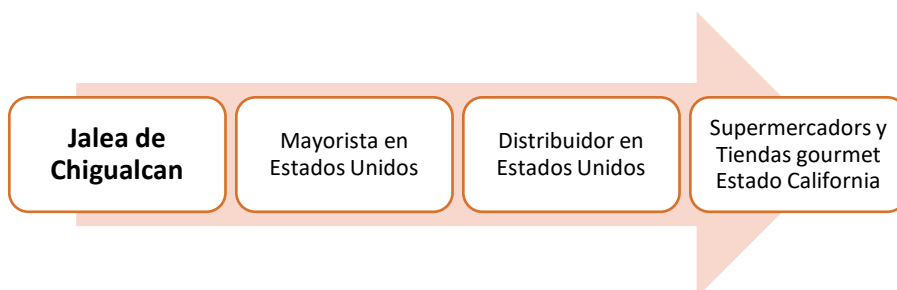


Figura No 5: Canal de distribución (Native Jam)

5.2.4 Promoción

La promoción en los negocios internacionales es de mucha importancia debido a las distancias geográficas y psicológicas que separan a una empresa de sus intermediarios y clientes (Czinkota, M. y Ronkainen, I., 2012).

Estrategia promocional de comunicación

En base al canal de distribución indirecto la estrategia de promoción que más se adapta al tipo de proyecto es la estrategia de empuje “PUSH”, que de acuerdo con Kotler & Armstrong (2013) esta estrategia consiste “empujar el producto a través de los canales de distribución hasta hacerlos llegar hasta los consumidores finales”, se selecciona esta estrategia de empuje, con el fin de apoyar tanto a los mayoristas como a los distribuidores en la comercialización del producto, para ello es necesario realizar una serie de actividades promocionales enfocadas en la cadena logística con el fin de que los intermediarios traslade la promoción al punto de venta y estos a su vez atraigan a los consumidores finales.

El principal aspecto que se debe considerar en la propuesta de publicidad es comunicar a las empresas distribuidoras las ventajas nutricionales y riqueza histórica del chilguacán, para lo cual es necesario construir un canal de comunicación basada en la generación de una página web y redes sociales, que permitan interactuar constantemente con los consumidores. En base a la descripción de la estrategia de promoción se establecen las siguientes actividades publicitarias:

Relaciones públicas: Se promocionará el producto mediante la asistencia de la empresa a ferias de productos alimenticios en los Estados Unidos con la finalidad de contactar con los distribuidores y mayoristas y tener un acercamiento con el consumidor final, las principales ferias de productos alimenticios en los Estados Unidos, se presenta en la siguiente tabla:

Tabla No 7: Ferias de alimentos en los Estados Unidos

Nº	Actividad	Fecha	Lugar
1	Winter Fancy Food	19 al 21 de enero	San Francisco
2	Summer Fancy Food	29 de junio al 1 de julio	New York
3	Amause Bouche at Firefly Coffeehouse	14 de octubre	Portland
4	ACS Conference & Competition	29 de Julio al 01 de agosto	Sacramento

Tomado de: (Proecuador, 2013)

Para asistir a estas ferias en los Estados Unidos, la empresa debe considerar los siguientes aspectos promocionales:

- Información nutricional detallada del producto
- Muestras gratis de mermelada
- Videos de presentación de la empresa

El principal aspecto que se debe considerar en la propuesta de publicidad es comunicar a las empresas distribuidoras las ventajas nutricionales y riqueza histórica de la jalea de Chigualcan, para lo cual es necesario construir un canal de comunicación basada en la generación de una página web y redes sociales, que permitan interactuar constantemente con los consumidores. En base a la descripción de la estrategia de promoción se establecen las siguientes actividades publicitarias:

Publicidad: Para la publicidad del producto se diseñará una estrategia de medios digitales, como un canal de comunicación e intercambio de datos, con el fin de atraer a posibles compradores, usuarios y seguidores, los cuales podrán recibir información sobre la riqueza histórica del chigulacan, así como las prácticas de cultivo orgánico y responsable con el medio ambiente para ello la empresa dispondrá de una página web que permita dar a conocer el producto a los usuarios, las características y beneficios del producto.

Contratar campañas publicitarias en redes sociales como Facebook y Twitter y buscadores web con las palabras claves relacionadas a los beneficios del consumo de chigualcán.

Fuerza de ventas: La fuerza de ventas es el personal de la empresa que se encarga de colocar el producto en los mayoristas de alimentos, además debe promocionar el producto en ferias de alimentos en el mercado de destino.

Promoción en ventas: Disponer de impulsadores de ventas en los supermercados para que se encarguen de promocionar el producto, entregando degustaciones del producto. Estas acciones deben ser coordinadas con los mayoristas y los puntos de venta para una mayor de exposición del producto en el mercado estadounidense.

5.3 Proyección de costos del Plan de Marketing

Tabla No 8: Gastos de publicidad

ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página web	\$560,00	\$644,00	\$740,60	\$851,69	\$979,44
Soporte	\$200,00	\$203,80	\$207,67	\$211,62	\$215,64
Flyers	\$480,00	\$489,60	\$499,39	\$509,38	\$519,57
Roll ups	\$390,00	\$429,00	\$471,90	\$519,09	\$571,00
Publicidad Facebook	\$700,00	\$875,00	\$1.093,75	\$1.367,19	\$1.708,98
Publicidad Instagram	\$700,00	\$875,00	\$1.093,75	\$1.367,19	\$1.708,98
Degustaciones	\$1.240,00	\$1.860,00	\$2.790,00	\$4.185,00	\$6.277,50
Ferías internacionales	\$2.600,00	\$3.900,00	\$5.850,00	\$8.775,00	\$13.162,50
	\$6.870,00	\$9.276,40	\$12.747,06	\$17.786,16	\$25.143,61

Para la proyección de costos del marketing mix se utiliza como criterio la inflación promedio del Banco Central del Ecuador, la misma que se ubica en 2,21%, de acuerdo a eso, se establece el costeo de marketing.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Producir alimentos de alta calidad con frutos nativos de la zona andina, creciendo e innovando en armonía con la comunidad y el medio ambiente. Recuperar frutos ancestrales proporcionando satisfacción y salud a los consumidores, clientes, proveedores, empleados y socios.

6.1.2 Visión

Ser reconocida en el año 2025 como una de las mayores empresas de alimentos orgánicos en el Ecuador. Liderar la producción de alimentos con frutos ancestrales de origen nativo con un compromiso y responsabilidad social empresarial. Convertirnos en una empresa competitiva en el mercado internacional.

6.1.3 Objetivos de la organización

Para plantear los objetivos se considera la metodología Smart, la cual plantea que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos (David, 2008). Por lo tanto, los objetivos de Native Jam son los siguientes:

6.1.3.1 Objetivos de mediano plazo

- Obtener un margen de rentabilidad neto sobre ventas de 4% desde el año 2019 hasta el año 2022.
- Incrementar las exportaciones hacia el mercado estadounidense en 3% promedio hasta el año 2020.
- Mantener los gastos generales y administrativos de la empresa hasta en un 25% de las ventas a partir del año 2020 en adelante.

6.1.3.2 Objetivos de largo plazo

- Lograr que la rentabilidad sobre el capital aportado por los socios para el 2022 sea el 7%.
- Recuperar la inversión inicial de los accionistas en el 100% a partir de año 2023.
- Liderar la industria de alimentos orgánicos en el Ecuador para el año 2025.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

La empresa requiere de tres tipos de macroprocesos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, estos son: Estratégicos, Claves y Soporte, tal como se muestra a continuación:

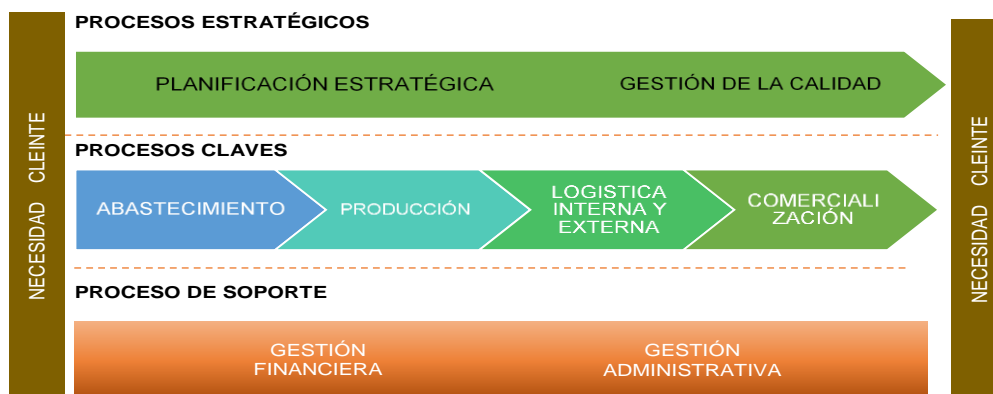


Figura No 6: Mapa de procesos

Macroprocesos estratégicos: Se orientan al establecimiento de las políticas y directrices que la empresa debe seguir con el fin de cumplir con los objetivos, así como la misión y visión de la empresa. Están conformados por la planificación estratégica y la gestión de calidad.

Macroprocesos claves o misionales: Se ligan al proceso de producción desde la transformación de la materia prima hasta el producto final. Este proceso lo conforman los siguientes procesos: Abastecimiento, Producción, Logística y Comercialización.

Macroprocesos de soporte o apoyo: Se refieren a los procesos que como su nombre lo indica sirven de apoyo para aquellas actividades que permiten la operatividad de la empresa, estos procesos se refieren a la gestión financiera y administrativa de la empresa.

6.2.2 Cadena de valor

De acuerdo con la definición de Porter (1980), la cadena de valor es una herramienta que permite a las empresas identificar aquellas actividades que generar valor para la empresa y sus clientes, en base a esto la empresa define su cadena de valor y con ella las actividades primarias y secundarias que le permitan agregar valor y establecer una ventaja competitiva frente a la competencia, como se muestra a continuación:



Figura No 7: Cadena de valor

La descripción de las principales actividades de la cadena de valor se presenta a continuación:

- ✓ **Abastecimiento:** Se refiere a la compra del chigualcan y demás ingredientes para la elaboración de la jalea, la recepción de la materia prima e insumos, manejo y verificación de su buen estado, contacto con los proveedores, almacenamiento del producto y control de calidad de producto final.
- ✓ **Producción:** Se vincula a toda la actividad de transformación del chigualcan y demás ingredientes en la jalea de chigualcan, elaborada bajo estrictos procesos de calidad y manejo de buenas prácticas de manufactura, cumpliendo con los requerimientos del consumidor estadounidense y las normas establecidas por las autoridades locales e internacionales en cuanto a las certificaciones del producto.
- ✓ **Logística interna y externa:** Se refiere al control de la materia prima, almacenamiento e inventario del producto final, trámites y actividades necesarias para la exportación del producto hacia los Estados Unidos, contacto y negociación con los distribuidores, transporte del producto hacia el aeropuerto, proceso de exportación y entrega del producto final en el país de destino.
- ✓ **Gestión comercial:** Se vincula a las actividades comerciales de la empresa, manejo de la gestión de marketing mediante actividades de publicidad, promoción de ventas, fuerza de ventas, relaciones públicas y marketing directo con el fin de llegar con el producto al consumidor final en los Estados Unidos.

6.2.3 Ciclo de operaciones

El ciclo de operaciones del proceso de producción de la jalea de Chigualcan se establece en un diagrama de flujo (ver Anexo 4)

6.2.4 Equipos, insumos, maquinaria e infraestructura requerida

La maquinaria y equipos requeridos por la empresa para la producción de jalea a base de Chigualcan se describen en la siguiente tabla:

Tabla No 9: Descripción de maquinaria para la producción

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Tanques de almacenamiento	3	1500	4.500,00
Marmita industrial	1	2500	2.500,00
Balanza industrial	2	180	360,00
Llenador envases	1	16500	16.500,00
Banda de transporte	1	8500	8.500,00
Esterilizador envases	1	3500	3.500,00
Mesas de trabajo acero inoxidable	2	500	1.000,00
Manillas acero inoxidable	2	10	20,00
Espatula acero inoxidable	4	9,5	38,00
TOTAL:			36.918

Tabla No 10: Descripción de equipo y mobiliario de oficina

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Escritorios	5	250	1.250,00
Sala espera	1	500	500,00
Sillas	10	75	750,00
Mobiliario general oficina	5	350	1.750,00
Mobiliario areas comunes	2	250	500,00
TOTAL:			4.750,00

6.2.5 Capacidad de producción

La capacidad máxima de producción de la empresa es de 500 envases de jalea de chigualcan por día, se tiene previsto para los cinco primeros años de funcionamiento de la empresa una capacidad usada de producción por día de 70%, como se muestra a continuación:

Tabla No 11: Capacidad instalada

	Producción unidades
Capacidad máxima producción día	500
Capacidad máxima producción mes	11.000
Capacidad máxima producción año	132.000
Uso de la capacidad producción	70%
Capacidad usada producción x día	350
Días de trabajo x mes	22
Capacidad usada producción mes	7.700
Capacidad usada producción año	92.400

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal de la empresa

La estructura legal de la empresa Native Jam se constituirá bajo la figura de Compañía Limitada, según lo dispuesto en la Ley de Compañías vigente en el Ecuador. Para el aporte de capital se requerirá de tres socios, quienes aportarán el 60% de la inversión inicial, en partes iguales de 20%, el 40% restante se planea obtener un crédito bancario, de esta manera se establece en la escritura de constitución de la empresa.

Los permisos requeridos para la formación de la estructura legal y operacional de una empresa son los siguientes:

- Constitución mediante escritura pública de la empresa como compañía limitada en los registros en línea de la Superintendencia de Compañías.
- Obtener el Registro Único de Contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas
- Calificar como empleador en el registro laboral en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Solicitar la Licencia Única de Actividades Económicas en el Municipio de Quito. Esta licencia incluye las autorizaciones para funcionar de parte del Cuerpo de Bomberos, permiso ambiental, Intendencia General de Policía, entre otros.

- Obtener de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigencia Sanitaria, ARCSA el permiso de funcionamiento y registro sanitario para empresas productoras de alimentos.
- Solicitar la emisión del Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos emitido por el ARCSA.
- Solicitar la calificación como exportador en el Ministerio de Industrias y Productividad.
- Solicitar ante la Agencia de Aseguramiento de la Calidad del Agro el respectivo certificado fitosanitario para la exportación al mercado estadounidense. (Superintendencia de Compañías, 2016)

En lo que respecta a los requisitos que se deben cumplir para la exportación de productos alimenticios hacia los Estados Unidos son los siguientes:

-Cotización de exportación: incluye el objeto de la exportación, formas de pago, lugar de entrega de la mercadería, producto y forma de embalaje de acuerdo con el INCOTERM seleccionado en la negociación con el exportador.

-Factura comercial: descripción del producto, cantidad, valor en dólares americanos y yenes, país de origen, nombre de la empresa vendedora y ubicación de la empresa

-Declaración de exportación: emitida por el Servicio Nacional de Aduana.

-Certificado de origen: emitido por el Ministerio de Industrias y Productividad.

-Emisión de clave de Ecuapass. (Proecuador, 2013)

6.3.2 Diseño Organizacional

La estructura organizacional de la empresa Native Jam es la funcional, este tipo de estructura permite que cada cargo realice sus respectivas funciones y respondan a un jefe inmediato, el organigrama propuesto sigue una estructura

vertical que complementa la estructura funcional, como se demuestra en la siguiente figura:

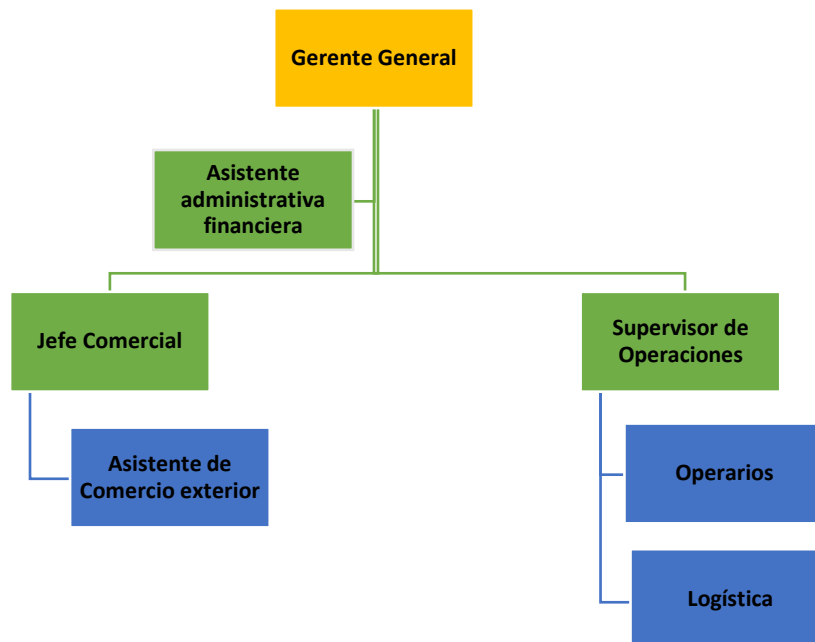


Figura No 8: Estructura organizacional de la empresa.

6.3.2.1 Descripción de funciones de los cargos de la empresa

En la siguiente tabla se describen las funciones para los cargos diseñados en el organigrama:

Gerente General

- ❖ Perfil académico: Graduado en Comercio Exterior y/o Administración de Negocios. Experiencia mínima de 5 años.
- ❖ Sueldo mensual: \$ 3.000
- ❖ Funciones: Responsable por el cumplimiento de objetivos empresariales. Asistencia a ferias internacionales para promocionar los productos de la empresa. Formular políticas para el desempeño de la empresa y precautelar el uso de los recursos organizacionales. Aprobar los estados financieros.

Asistente administrativa financiera

- ❖ Perfil académico: Estudios superior en carreras administrativas, financieras. Experiencia mínima de 2 años.
- ❖ Sueldo mensual: \$ 900
- ❖ Funciones: Gestionar los recursos financieros y operativos de la empresa en base a las políticas formuladas por la Gerencia General. Encargado del control de las cuentas por cobrar y pagar. Supervisar al personal de la empresa. Generar la nómina mensual. Elaborar los estados contables.

Jefe comercial

- ❖ Perfil académico: Graduado en Comercio Exterior, administrador de empresas y/o Negocios Internacionales. Experiencia mínima 3 años
- ❖ Sueldo mensual: \$ 1.800
- ❖ Funciones: Brindar apoyo a las tareas de la Gerencia General. Establecer contacto con proveedores y clientes en base de las disposiciones de las jefaturas de la empresa. Cumplir con la prima mensual de ventas establecidas por gerencia. Buscar nuevos nichos de mercados.

Asistente de comercio exterior

- ❖ Perfil académico: Graduado en Comercio Exterior y/o Negocios Internacionales. Experiencia mínima 2 años
- ❖ Sueldo mensual: \$ 700
- ❖ Funciones: Encargado del proceso de exportación del producto. Elaborar el plan comercial de la empresa bajo la supervisión de la Gerencia General. Preparar la documentación necesaria para el proceso de exportación.

Supervisor de operaciones

- ❖ Perfil académico: Estudios superior en Ingeniería de Alimentos y/o Agroindustria. Experiencia mínima de 2 años.
- ❖ Sueldo mensual: \$ 500

- ❖ Funciones: Encargado de la compra de materia prima e insumos. Verificar la elaboración del producto. Ejecución de los procesos de control de calidad. Programar el mantenimiento de la maquinaria.

Operarios

- ❖ Perfil académico: Bachiller. Experiencia mínima de 6 meses.
- ❖ Sueldo mensual: \$ 386
- ❖ Funciones: Encargado de todas las actividades de producción según las disposiciones del supervisor de operaciones. Mantenimiento regular de la maquinaria.

Logística

- ❖ Perfil académico: Bachiller. Experiencia mínima de 6 meses.
- ❖ Sueldo mensual: \$ 386
- ❖ Funciones: Encargado del almacenamiento de la materia prima, producto final y embalaje del producto para la entrega en la compañía de carga internacional. Dar soporte externo en las actividades de la empresa.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

El proyecto está orientado a la producción y comercialización de jalea. Los ingresos son la fuente que permite la entrada de flujos a la empresa, su proyección se centra en el número de productos elaborados y presupuestados que se va a vender y el precio de los mismos.

En cuanto al volumen de producción, este depende de la capacidad instalada de la empresa, misma que contempla los siguientes parámetros:

En base a esta capacidad se define el volumen de ventas, que se detalla en la siguiente tabla donde también se proyecta el precio:

Tabla No 12: Volumen y precio de ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Proyección demanda proyecto	92.400	95.283	98.256	101.322	104.483
Precio mermelada	3,29	3,36	3,44	3,51	3,59

El crecimiento que permite el sector es de 3,12% anual, según el Banco Central del Ecuador, la capacidad instalada de la organización y los estimados de ventas guardan coherencia con este crecimiento.

Los precios son establecidos en base a lo que permite el mercado y su proyección considera la inflación promedio del sector durante los últimos cinco años, que según datos del Banco Central del Ecuador es de 2,21% anual

Los ingresos proyectados anuales se presentan en la siguiente tabla resumen:

Tabla No 13: Ingresos anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	303.996	320.399	337.708	355.964	375.162

La empresa otorgará créditos a 30 días por el 40% de las ventas, el 60% restante será al contado, esto le permite a la empresa contar con flujos de entradas asegurados para el mes siguiente, la liquidez de la empresa es superior a la del sector, como se analizarán en los índices financieros, lo que favorece a la política de cuentas por cobrar.

7.1.2 Proyección de costos

Los costos de la empresa consideran la adquisición de materias primas, el pago de mano de obra y la cancelación de costos indirectos de fabricación. El costo de producción unitario promedio es de \$1,35; la proyección de estos costos considera la inflación del 2,21% anual.

En lo que respecta al volumen de ventas, este es el mismo estimado dentro de la proyección de ingresos.

La proyección de costos totales considera el costo unitario proyectado por el volumen de ventas, los resultados esperados para un horizonte de tiempo de 5 años se presentan en la tabla siguiente:

Tabla No 14: Costos totales anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo materiales e insumos	179.382	186.774	192.126	197.427	200.857

En lo que respecta a la política de pago a proveedores, el 50% es al contado y el porcentaje restante es con crédito directo a 30 días, lo cual permite a la empresa apalancar en un 10% las compras mes a mes, favoreciendo con ello a la política de cuentas por cobrar analizada antes.

En cuanto a los inventarios, el 20% de productos terminados se orientarán a las ventas del siguiente mes y el 20% de las compras mensuales serán destinadas a la producción del mes subsiguiente.

7.1.3 Proyección de gastos

Al ser una empresa de producción y ventas, se consideran costos de producción y gastos ligados con actividades administrativas, de ventas y financieras.

La proyección de gastos se la efectúa tomando como referencia la inflación del 2,21%, misma con la que se trabajó la proyección de precios y costos; para mayor facilidad se han divididos los gastos en: gastos operacionales, que consideran gastos salarios y gastos generales.

Además de los gastos de personal y generales, se incluyen los gastos de depreciación y amortización, estos, a diferencia de los anteriores no consideran la inflación, sino que son calculados en base a lo que establece la ley.

En lo que respecta a gastos no operaciones, este incluye el pago de intereses (gastos financieros). En la siguiente tabla se presenta un resumen de los gastos esperados para un horizonte de cinco años.

Tabla No 15: Gastos totales anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	74.018	80.750	81.779	84.358	86.222
Gastos generales	27.210	30.402	33.257	38.656	46.367
Gastos de depreciación	1.123	1.125	1.125	493	493
Gastos de intereses	2.054	1.670	1.250	791	289

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial en cuanto a propiedad planta y equipo es de \$51.378, que contempla:

Tabla No 16: Inversión inicial

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	51.378,00
EQUIPAMIENTO	41.668,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	4.710,00
INSTALACIONES	5.000,00

Además de inversión en activos fijos, la empresa requiere inversión en diferidos, lo que se detalla en la tabla siguiente:

Tabla No 17: Gastos de apertura

GASTOS APERTURA	INVERSIÓN
Registro sanitario	1.500,00
Gastos legales constitución	250,00
Registro marca	390,00
TOTAL	2.140,00

7.2.2 Capital de trabajo

De acuerdo con el flujo de efectivo en el mes a mes, la empresa está en capacidad de cubrir sus operaciones a partir del segundo mes, por lo tanto, requiere el capital para cubrir los dos primeros meses de funcionamiento, rubro que asciende a \$8.136.

7.2.3 Estructura de capital

Tabla No 18: Inversión inicial

Implementación y equipamiento	51.378,00
Gastos de apertura	2.140,00
Capital trabajo	8.136,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	61.654,00

La estructura de capital del proyecto es:

Tabla No 19: Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	60,00%	36.992,40
Deuda L/P	40,00%	24.661,60

El financiamiento será otorgado por el Banco Pichincha, a 60 meses con una tasa de interés del 9% anual, por lo cual se realizarán pagos cada 30 días por \$511,93

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

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados considera los ingresos y egresos de los próximos cinco años, a partir de lo cual se calcula utilidades operacionales, se definen escudos fiscales y se calcula el resultado neto del ejercicio, que en este caso son utilidades para cada uno de los años dentro del horizonte de tiempo establecido para el plan financiero en cuestión. (ver Anexo 5)

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera presenta los activos, pasivos y patrimonio con los que se contará la durante los cinco primeros años de funcionamiento del

proyecto, este estado permite el análisis financiero y la definición de políticas empresariales en cuanto cuenta de clientes y proveedores, así como al tratamiento de las utilidades retenidas.

En lo que respecta a cuentas por pagar, como se explicó antes,, la política de la empresa contempla crédito a 30 días por el 50% de las compras y el 50% restante será al contado.

En lo que respecta a cuentas por cobrar, la política de la empresa contempla crédito a 30 días por el 40% de las ventas y el 60% restante será al contado.

Las utilidades de los accionistas no se repartirán y se reinvertirán en la empresa, esto por política interna.

En cuanto a políticas de inventarios, analizadas en la proyección de costos, un 20% del inventario de productos terminados quedará a disposición para el próximo mes y el 20% de la materia primera disponible al final de un mes, quedará para iniciar la producción del mes siguiente.

En la siguiente tabla se presenta el estado de situación financiera esperado para los próximos cinco años.

Tabla No 20: Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	61.654	77.875	87.046	101.339	119.177	141.726
Corrientes	10.276	27.620	37.916	53.334	71.665	94.707
Efectivo	10.276	15.899	25.598	40.388	58.057	80.460
Cuentas por Cobrar	-	10.133	10.680	11.257	11.865	12.505
Inventarios Prod. Terminados	-	1.588	1.638	1.689	1.742	1.742
No Corrientes	51.378	50.255	49.130	48.005	47.512	47.019
Propiedad, Planta y Equipo	51.378	51.378	51.378	51.378	51.378	51.378
Depreciación acumulada	-	1.123	2.248	3.373	3.866	4.359
PASIVOS	24.662	27.484	23.608	19.224	14.362	9.773
Corrientes	-	6.912	7.510	8.019	8.508	9.773
Cuentas por pagar proveedores		4.774	4.923	5.077	5.235	5.398

Sueldos por pagar	-	1.415	1.824	1.847	1.871	1.895
Impuestos por pagar	-	722	763	1.095	1.402	2.479
No Corrientes	24.662	20.572	16.099	11.206	5.854	-
Deuda a largo plazo	24.662	20.572	16.099	11.206	5.854	-
PATRIMONIO	36.992	50.392	63.438	82.115	104.814	131.953
Capital	36.992	36.992	36.992	36.992	36.992	36.992
Utilidades retenidas	-	13.399	26.445	45.122	67.822	94.961

Es importante indicar que no se repartirán dividendos, las utilidades serán retenidas año tras año y servirán para orientarles hacia reinversiones futuras.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El flujo de efectivo analiza las entradas y salidas de dinero anuales, y sus variaciones en cuanto a financiamiento, inversión y operación.(Ver Anexo 6)

El total de flujos anuales, a lo largo del horizonte de tiempo analizado, es positivo, lo que se debe principalmente a las actividades operacionales de la empresa, mismas que generan unos resultados favorables, en lo que respecta a las actividades de financiamiento, estas solo se presentan al iniciar las operaciones, y el pago de la amortización de la deuda es cancelada durante los 5 años de análisis.

En cuanto a las actividades de inversión, estas solo generan movimientos al iniciar las operaciones de la empresa.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo del proyecto no considera financiamiento, solo las entras y salidas de caja, sin crédito.

En lo que respecta al negocio en estudio, este flujo es positivo para los primeros cinco años de funcionamiento.

Tabla No 21: Flujo de caja del proyecto

AÑO	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		22.264	21.347	29.421	35.029	41.223
Gastos de depreciación		1.123	1.125	1.125	493	493
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		3.031	2.952	4.226	5.136	6.140
22% IMPUESTO A LA RENTA		3.779	3.680	5.268	6.402	7.655
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		16.576	15.841	21.052	23.984	27.921
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(2.140)					
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(8.612)	(649)	(797)	(833)	(494)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						5.099
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(2.140)	(8.612)	(649)	(797)	(833)	10.891
INVERSIONES	(51.378)					
RECUPERACIONES						
<i>Recuperación maquinaria</i>						3.320
<i>Recuperación vehículos</i>						
<i>Recuperación equipo de computación</i>						350
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(51.378)					3.670
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(53.518)	7.964	15.192	20.255	23.150	42.482

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

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo del inversionista considera el financiamiento y al ser comparado con el flujo del proyecto, le permite al inversor evaluar ambos escenarios y tomar una decisión sobre la conveniencia o no de un crédito externo.

En este caso, los flujos del inversionista son positivos para los cinco años en estudio.

Tabla No 22: Flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(53.518)	7.964	15.192	20.255	23.150	42.482
Préstamo	24.662					
Gastos de interés		(6.143)	(1.670)	(1.250)	(791)	(289)
Amortización del capital		(4.090)	(4.473)	(4.893)	(5.352)	(5.854)
Escudo fiscal		692	563	421	267	97
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(28.856)	2.513	9.612	14.534	17.274	36.437

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento, es la tasa mínima que el inversionista aceptará por su dinero y dentro de su cálculo consideran los siguientes parámetros:

Tabla No 23: Datos para el cálculo del WACC y CAPM

Tasa libre de riesgo	2,97%
Rendimiento del Mercado	11,17%
Beta	1,11
Beta Apalancada	1,23
Riesgo País	6,51%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	67%
Costo Deuda Actual	9,00%
Precio Dow Jones 30	
06-jun-18	25.146,00
Hace 5 Años	14.810,00

La tasa WACC indica que lo mínimo que se acepta por el proyecto es 16,30% anual, mientras que la tasa CAPM indica que lo mínimo que aceptaría el inversionista es 23,18% anual

7.4.3 Criterios de valoración

Los principales evaluadores financieros son el Valor Actual Neto (VAN), el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), mismos evaluadores que serán considerados en el presente estudio.

Tabla No 24: Evaluación de flujos

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		
VAN	\$ 10.065,99	Una vez recuperada la tasa de descuento el proyecto genera \$10.065,99
PRI	3,86 AÑOS	El inversionista recupera su inversión dentro del horizonte de tiempo, lo cual es favorable.
TIR	22,37%	El rendimiento del proyecto es de 22,37%, que es mayor a la tasa de descuento por lo que se recomienda la inversión
EVALUACIÓN FLUJOS DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$ 7.641,62	Una vez recuperada la tasa de descuento el proyecto genera \$7.641,62
PRI	4,57 AÑOS	El inversionista recupera su inversión dentro del horizonte de tiempo, lo cual es favorable.
TIR	31,56%	El rendimiento del proyecto es de 31,56%, que es mayor a la tasa de descuento por lo que se recomienda la inversión

7.5 Índices financieros

El análisis financiero se efectúa tomando como base los estados proyectados, y los resultados de estos cocientes se presentan en la tabla resumen siguiente:

Tabla No 25: Estructura de capital anual

Años	0	1	2	3	4	5
Estructura de Capital						
Deuda	40,00%	35,29%	27,12%	18,97%	12,05%	6,90%
Capital	60,00%	64,71%	72,88%	81,03%	87,95%	93,10%
Capital de trabajo contable		20.708	30.406	45.316	63.156	84.934

De acuerdo con la estructura de capital esta se encuentra alineada con la estructura de financiamiento, 60% capital propio y 40% financiado, al final de 5

años el 93,10% corresponde a capital propio lo cual permitirá acceder a nuevo financiamiento para inversiones dirigidas al crecimiento de la empresa.

Tabla No 26: Indices

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón corriente	4,00	5,05	6,65	8,42	9,69	0,84
Prueba acida	3,77	4,83	6,44	8,22	9,51	0,84
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	54,54%	37,21%	23,41%	13,70%	7,41%	51%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	6,0	6,5	7,0	7,5	8,0	1,09
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	17,21%	14,99%	18,43%	19,05%	19,15%	7,19%
Rentabilidad sobre patrimonio	26,59%	20,57%	22,74%	21,66%	20,57%	2,64%

Los índices analizados tienen relación con la liquidez, que analiza la posibilidad de cubrir las deudas en el corto plazo, el endeudamiento, que analiza el grado de apalancamiento de la empresa, los índices de actividad que miden la eficiencia en la gestión de recursos y la rentabilidad donde se analiza las utilidades y márgenes generados en el horizonte de tiempo analizado.

En lo que respecta a la liquidez la empresa presenta buena salud financiera, puede cubrir sin problemas sus deudas en el corto plazo, y más bien existe mucha liquidez, lo que puede ser canalizado en futuras inversiones.

El endeudamiento, en promedio, es más bajo que el promedio de la industria, lo cual le deja a la empresa un techo bastante interesante para buscar nuevos créditos, que sumados a la liquidez que tiene, se podrían cancelar sin inconvenientes. Solo el año uno la razón de deuda / capital es ligeramente superior a la de la industria. La rentabilidad de la empresa considerando márgenes de utilidad están por encima del promedio de la industria. Se concluye que el proyecto es viable y se recomienda invertir en el mismo.

Para mejorar estos índices se recomendaría, reinvertir en la expansión del negocio, para lo cual se debe acceder a nuevo financiamiento, esto a partir del año 2, donde la razón deuda / capital disminuye drásticamente en relación a la del sector; esta reinversión y financiamiento generará mayores flujos, mayor rentabilidad y mayor eficiencia en la gestión de recursos.

8. CONCLUSIONES GENERALES

El análisis de entorno muestra que la jalea de Chigualcan puede tener aceptación en el mercado estadounidense debido al cambio de hábitos de consumo por parte de los clientes potenciales, ya que estos prefieren productos nuevos. La cultura norteamericana es consumista y está abierta a nuevos productos innovadores, mientras el producto sea aceptado en el mercado el proyecto y los productores se verán beneficiados.

Los clientes potenciales concuerdan que el producto sería beneficioso para su estilo de vida ya que en un ambiente de alimentos llenos de preservantes el cuidar de su salud se dificulta, es por esto que el contar con una mermelada libre de preservantes a base de una fruta exótica y autóctona de origen ecuatoriano como es el Chigualcan, se convierte en una ventaja competitiva para la empresa.

El contribuir al cambio de hábitos de consumo del estadounidense es una oportunidad para el proyecto ya que es incentivado por una tendencia global como es la de la buena alimentación y consumo verde.

El ingreso al mercado estadounidense debe realizarse juntamente con un asociado que se encuentre fuertemente posicionado en la venta de alimentos. El producto debe ser introducido de manera fuerte para que genere impacto en el mercado. Por otro lado, el mercado norteamericano al ser un país grande en volumen de demanda abarca grandes competidores multinacionales que tienen posicionado sus productos alimenticios.

La estrategia de marketing con la cual el plan de negocios direcciona su gestión comercial es diferenciación, debido a que la mermelada proviene de un fruto no tradicional. En lo que respecta a la estrategia de internacionalización, se

implementa la exportación directa, es decir, se produce la mermelada en el Ecuador, la empresa se encarga de su exportación hacia los Estados Unidos, siendo comercializada a través de un distribuidor especializado en el país de destino. De esta manera, se busca la eficiencia en la gestión de recursos, ya que la empresa no conoce a detalle el mercado en los Estados Unidos y traslada esta gestión a un operador comercial con experiencia y con los contactos correspondientes entre los puntos de venta.

La cadena de valor en la estructura organizacional de la empresa, la ocupan los procesos que agregan valor a la empresa, en esta se enfoca el proceso de elaboración y su abastecimiento y las actividades comerciales. Se recomienda que en estos procesos se construyan indicadores de medición de resultados para mantener una administración de la empresa en base al uso de métricas, es importante que estos indicadores se construyan con relación a los objetivos organizacionales establecidos en el capítulo seis.

La recuperación de la inversión inicial aportada por los accionistas sucede entre cuatro y cinco años, dependiendo del flujo de caja de proyecto o inversionista respectivamente. En base a la información financiera obtenida en el uso de los indicadores de valor actual neto y tasa interna de retorno, se determina una recomendación final, la cual se fundamenta en ejecutar el proyecto en base al direccionamiento establecido en el presente plan de negocios en el campo comercial y operativo para que el proyecto sea financieramente viable

Referencias

- Agencia Nacional de Regulación, C. y. (2014). *Guía de Requisitos que se requieren para la Obtención del Permiso de Funcionamiento de los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario*. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf>
- ANFABRA. (2015). *Asociación de bebidas refrescantes*. Obtenido de <http://www.refrescantes.es/habitos-de-consumo/>
- Bailón Moscoso, N. (2017). Los beneficios de los tongos para elaborar horchata. *Perspectivas de investigación* , 3.
- Cerdeño, V. J. (2014). *Consumo de bebidas refrescantes*. Obtenido de http://www.mercasa.es/files/multimedios/1406495170_Consumo_de_bebidas_refrescantes_en_Espana_p22-p35.pdf
- Corral, M. (10 de 02 de 2016). *El mundo*. Obtenido de <http://www.elmundo.es/ciencia/2016/02/10/56bb6be0ca474187128b45c0.html>
- Czinkota, M. (2012). *Marketing Internacional*. Mexico DF: Thompson.
- David, F. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico DF: Pearson.
- El Universo. (2015). Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/04/nota/4396261/petroleo-cae-complica-economia-este-2015>
- Grupo Banco Mundial. (2016). *Doing Business*. Obtenido de http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ecuador/~/_media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/ECU.pdf
- Huachi, L., & Paredes, M. (2015). Desarrollo de la pitahaya. *La Granja: Revista de Ciencias de la Vida*, 22(2), 50-59. Recuperado el 29 de octubre de

- 2016, de <http://revistas.ups.edu.ec/index.php/granja/article/view/22.2015.05/181>
- INEC. (2011). *Ecuador en cifras*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf
- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. (s.f.). *Propiedad Intelectual*. Obtenido de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>
- Investing.com. (2017). *EUR/USD - Euro Dólar estadounidense*. Recuperado el 14 de Mayo de 2017, de Divisas: <https://es.investing.com/currencies/eur-usd-historical-data>
- Kotler, & Keller. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Dirección de Marketing.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid: Díaz de Santos .
- Ministerio de Industrias y Productividad . (2014). *El MIPRO promueve la innovación del calzado en el austro ecuatoriano*. Quito: Gobierno Naional de la República del Ecuador.
- Morales, J. F. (25 de 06 de 2016). *El Universo* . Obtenido de <http://www.eluniverso.com/opinion/2016/06/25/nota/5653767/hay-politica-comercial-ecuador>
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (25 de Octubre de 2011). *REGLAMENTO (UE) No 1169/2011 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO*. Obtenido de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:32011R1169>
- Porter, M. (2007). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.
- Proecuador. (22 de enero de 2013). *www.proecuador.gob.ec*. Recuperado el 28 de octubre de 2016, de www.proecuador.gob.ec: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/mermeladas-estados-unidos/>

Proecuador. (22 de enero de 2013). *www.proecuador.gob.ec*. Recuperado el 28 de octubre de 2016, de *www.proecuador.gob.ec*: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/mermeladas-estados-unidos/>

Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología -Iberoamericana e Interamericana . (2013). *Gasto en I+D por sector de financiamiento*. Buenos Aires, Argentina: Centro de estudios sobre ciencia, desarrollo y educación superior.

Reforma. (22 de 6 de 2016). Requiere innovación trabajo en equipo.

Sans, J. M. (02 de Enero de 2017). *eldiario.es* . Obtenido de http://www.eldiario.es/norte/vientodelnorte/economia-espanola_6_597450258.html

Santander. (02 de 2017). *Santander Trade portal*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia?>

Santos, M. (2015). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de infusiones a base de horchata*. Cuenca: UPS.

Schwab, K. (2016). *World Economic Forum*. Obtenido de The Global Competitiveness Report: http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf

SICE. OAS. (1993). Obtenido de http://www.sice.oas.org/Investment/BITSbyCountry/BITS/US_Ecuador_s.asp

Superintendencia de Compañías. (30 de agosto de 2016). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de *www.supercias.gob.ec*: http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

Viteri, J., & Jácome, M. B. (2011). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL. *EIDOS*, 4.

Anexos

Anexo 1. Exportación de productos ecuatorianos hacia Estados Unidos

Código del producto	Descripción del producto	Estados Unidos de América importa desde Ecuador			
		Valor 2016, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016, %, p.a.	Participación en las importaciones de Estados Unidos de América, %	Arancel equivalente ad valorem aplicado por Estados Unidos de América
TOTAL	Todos los productos	6.496.867	-12	0	
27	Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; . . .	3.604.862	-19	2	1
03	Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos	710.057	-2	4	0
08	Frutas y frutos comestibles: cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías	612.540	3	4	1
06	Plantas vivas y productos de la floricultura	306.360	10	14	1
71	Perlas finas (naturales) o cultivadas, piedras preciosas o semipreciosas, metales preciosos, . . .	262.550	0	0	0
99	Materias no a otra parte especificadas	241.445	16	0	
18	Cacao y sus preparaciones	196.409	13	4	4
16	Preparaciones de carne, pescado o de crustáceos, moluscos o demás invertebrados acuáticos	117.203	-2	2	2
20	Preparaciones de hortalizas, de frutas u otros frutos o demás partes de plantas	95.899	3	1	6

Anexo 2. Preguntas a expertos

Rolando Yungilla.-

- Descríbenos un poquito tu perfil
- Cuéntame un poquito acerca del Chigualcan, (explicar de qué familia es)
- ¿Qué beneficios o propiedades tiene?
- ¿Dónde se puede encontrar este producto?
- ¿Cuál es el proceso de cultivo?
- ¿Qué productos se pueden hacer con esta fruta?
- ¿Como sería el proceso de producción de la mermelada de Chigualcan
- ¿Tiene algún preservante?
- ¿Qué barreras han tenido para comercializar este producto?
- ¿Han pensado expandir el mercado? ¿Hacia dónde?
- ¿Tiene algún factor diferenciador?

Paco Muñoz. -

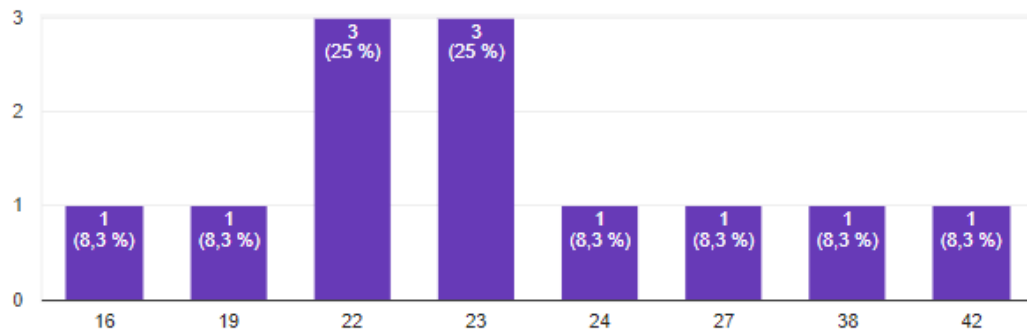
- Perfil u hoja de vida
- Cuéntame un poquito sobre tu empresa.
- ¿Por qué escogiste el mercado americano?
- ¿Qué obstáculos se presentaron al momento de realizar la comercialización?
- ¿Qué barreras de entrada tienen los productos ecuatorianos en Estados Unidos?
- ¿El idioma es un factor indispensable para la negociación?

- ¿Como es la competencia en Estados Unidos?
- ¿Como es la Cultura americana? ¿Qué costumbres tienen al momento de negociar?
- ¿Como se comporta el mercado con respecto a los productos orgánicos?
- ¿Como se manejan con el aspecto logístico, que nos recomiendan?
- ¿Qué anécdotas nos puedes transmitir acerca de tus experiencias como exportador.

Anexo 3. Tabulación (gráficos)

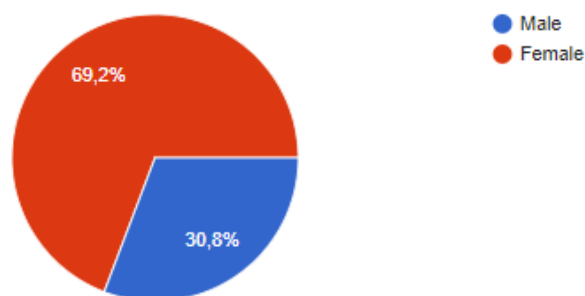
Age

12 respuestas



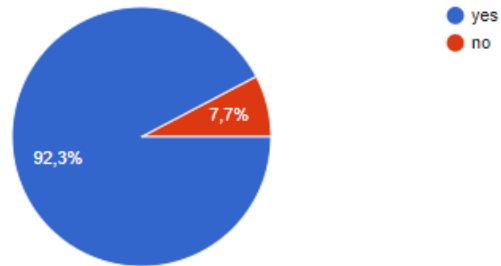
Gender

13 respuestas



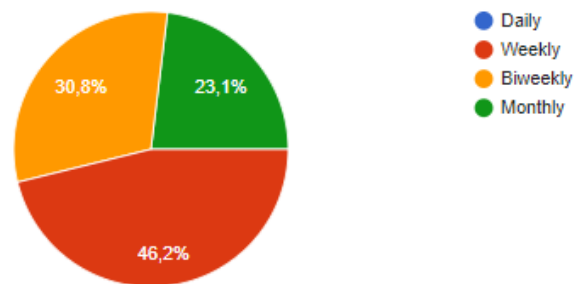
1. Do you eat jams? If your answer is NO continue with the question number 8.

13 respuestas



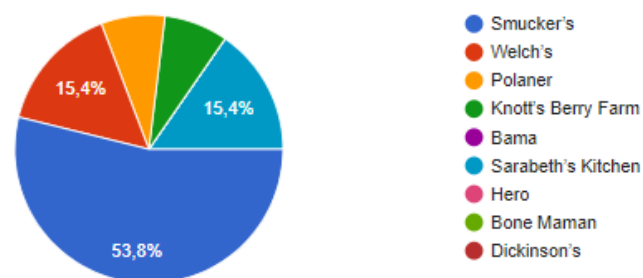
2. How often do you eat jam?

13 respuestas



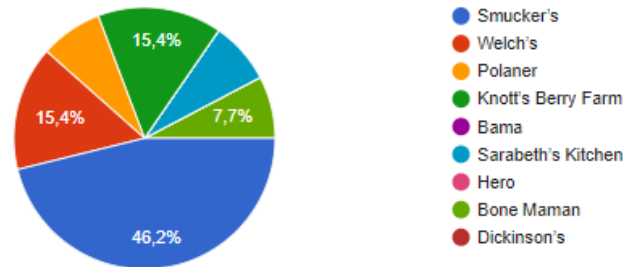
3. Do you recognize any of this jams brands?

13 respuestas

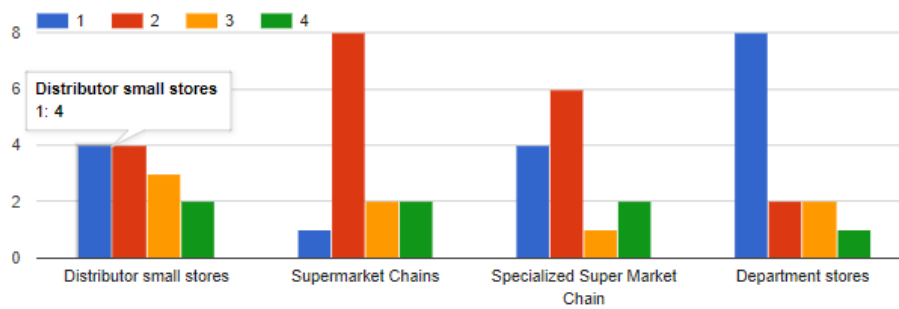


4. What brand of jam do you consume? You can choose more than one option.

13 respuestas

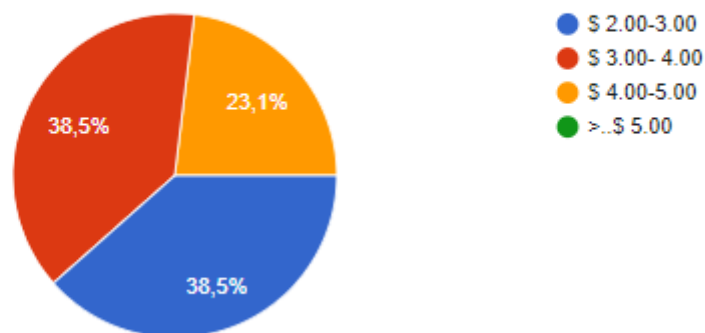


5. Where do you buy this product more often? On a scale of 1 to 4 place the number in the small box 4 being the most consumed and 1 the least consumed.



6. How much do you pay for a jam of 9,5 oz?

13 respuestas



Anexo 5. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	303.996	320.399	337.708	355.964	375.162
Costo materiales e insumos	179.382	186.774	192.126	197.427	200.857
UTILIDAD BRUTA	124.614	133.625	145.582	158.536	174.305
Gastos sueldos	74.018	80.750	81.779	84.358	86.222
Gastos generales	27.210	30.402	33.257	38.656	46.367
Gastos de depreciación	1.123	1.125	1.125	493	493
Gastos de amortización	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	22.264	21.347	29.421	35.029	41.223
Gastos de intereses	2.054	1.670	1.250	791	289
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	20.210	19.678	28.170	34.237	40.933
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3.031	2.952	4.226	5.136	6.140
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	17.178	16.726	23.945	29.102	34.793
22% IMPUESTO A LA RENTA	3.779	3.680	5.268	6.402	7.655
UTILIDAD NETA	13.399	13.046	18.677	22.699	27.139

Anexo 6. Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	9.713	14.173	19.683	23.021	28.257
Utilidad Neta		13.399	13.046	18.677	22.699	27.139
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		1.123	1.125	1.125	493	493
+ Amortización		-	-	-	-	-
- Δ CxC		(10.133)	(547)	(577)	(609)	(640)
- Δ Inventario PT		(1.588)	(50)	(51)	(53)	-
- Δ Inventario MP		-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP						
PROVEEDORES		4.774	149	154	159	163
+ Δ Sueldos por pagar		1.415	409	23	24	24
+ Δ Impuestos		722	40	332	307	1.077
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(51.378)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(51.378)		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	61.654		(4.473)	(4.893)	(5.352)	(5.854)

+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	24.662	20.572	(4.447)	(4.893)	(5.352)	(5.854)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	36.992		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	10.276	5.623	9.699	14.790	17.669	22.403
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		10.276	15.899	25.598	40.388	58.057
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	10.276	15.899	25.598	40.388	58.057	80.460

