



**UNIVERSIDAD LAICA  
“ELOY ALFARO” DE MANABÍ**

**FACULTAD DE COMERCIO DE COMERCIO EXTERIOR Y  
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TESIS DE GRADO**  
**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TEMA:**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ALFAJORES  
AL MERCADO PARAGUAY.”**

**AUTORAS:**

**ANGELA NARCISA VELASQUEZ MORAN  
ELIANA AMADA PONCE LUCAS**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**ECO. VINICIO INTRIAGO**

**Manta –Manabí – Ecuador**

**2013 – 2014**



## IDENTIFICACIÓN DE LAS EGRESADAS

<b>NOMBRES:</b>	Ángela Narcisca	
<b>APELLIDOS:</b>	Velásquez Moran	
<b>NACIONALIDAD:</b>	Ecuatoriana	
<b>LUGAR DE NACIMIENTO:</b>	Cantón Pichincha	
<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>	5 de Marzo del 1989	
<b>CEDULA DE IDENTIDAD:</b>	092840868-1	
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Soltera	
<b>TELEFONOS:</b>	0989210662	
<b>CORREO ELECTRONICO:</b>	<a href="mailto:Angelitavelasquez008@hotmail.com">Angelitavelasquez008@hotmail.com</a>	
<b>RESIDENCIA:</b>	Manta	
<b>DIRECCION DOCIMICILIO:</b>	El Porvenir # 1	
<b>ESTUDIOS PRIMARIOS:</b>	Colegio Técnico Nacional "EL PROGRESO" Bachiller en Comercio y Administración Especialización Contabilidad.	
<b>ESTUDIOS ACTUALES:</b>	Curso de Computación	
<b>EXPERIENCIAS LABORALES:</b>	Secretaria en la Casa del o 'ring.	



## IDENTIFICACIÓN DE LAS EGRESADAS

<b>NOMBRES:</b>	Eliana Amada
<b>APELLIDOS:</b>	Ponce Lucas
<b>NACIONALIDAD:</b>	Ecuatoriana
<b>LUGAR DE NACIMIENTO:</b>	Puerto López
<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>	15 de Marzo de 1989
<b>CEDULA DE IDENTIDAD:</b>	1313100065
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Soltera
<b>TELEFONOS:</b>	0969337959
<b>CORREO ELECTRONICO:</b>	<a href="mailto:Elianaponce_1989@hotmail.com">Elianaponce_1989@hotmail.com</a>
<b>RESIDENCIA:</b>	Puerto López
<b>DIRECCION DOCIMICILIO:</b>	Calle machalilla y general córdoba
<b>ESTUDIOS PRIMARIOS:</b>	24 de Mayo
<b>ESTUDIOS SECUNDARIOS:</b>	Colegio Nacional Técnico Provincia de Manabí
<b>ESTUDIOS SECUNDARIOS</b>	Curso de Ingles
<b>EXPERIENCIAS LABORALES:</b>	Secretaria en Peznusan





## NOTA DEL PROYECTO DE GRADO

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la ULEAM, a los días del mes de del año , a las \_\_h\_\_, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentó(presentaron) a defender su Proyecto de Grado: “**\_PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACION DE ALFAJORES AL MERCADO PARAGUAY**” para obtener el título de Tercer Nivel de **INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES** los estudiantes Angela Narcisa Velásquez Morcon C.I. 092840868-1 y Eliana Amada Ponce Lucas con C.I.1313100065.

Una vez examinado sobre el tema se hacen acreedores a las siguientes notas:

- Nota del Trabajo escrito de Proyecto de Grado: \_\_/10 (\_\_\_\_\_sobre diez)
- Nota de Defensa del Proyecto de Grado: \_\_/10 (\_\_\_\_\_sobre diez)
- Nota Final Promedio del Proyecto de Grado: \_\_/10 (\_\_\_\_\_sobre diez)

Para constancia de lo actuado firman:

---

PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 1

---

**ING. ERICK MENÉNDEZ** COORDINADOR  
DE LA CARRERA PRESIDENTE TRIBUNAL  
DE GRADO

---

PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 2

---

**ECO. VINICIO INTRIAGO**  
DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO

---

PROFESOR MIEMBRO TRIBUNAL 3

---

**LCDA. CECILIA MOREIRA**  
SECRETARIA DE LA CARRERA



## ORDEN DE ENCUADERNADO

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador para el proyecto escrito presentado por la Srta. Angela Narcisa Velásquez Moran y la Srta. Eliana Amada Ponce Lucas.

Se emite la presente orden de encuadernación con fecha:

\_\_\_\_\_

Para constancia firman los Profesores miembros del Tribunal Examinador y el Director del proyecto de Grado:

NOMBRE	FUNCION	FIRMA
	Director	
	Profesor-Miembro 1	
	Profesor-Miembro 2	
	Profesor-Miembro 3	

\_\_\_\_\_  
ING. ERICK MENÉNDEZ  
COORDINADOR DE LA CARRERA



## **DECLARACIÓN**

Nosotras, Ángela Narcisa Velásquez Moran y Eliana Amada Ponce Lucas declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

Egda. Ángela Velásquez Moran

---

Egda. Eliana Ponce Lucas



## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo de grado intitulado “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ALFAJORES AL MERCADO PARAGUAY”, ha sido desarrollado por los egresados, Ángela Narcisca Velásquez Moran Y Eliana Amada Ponce Lucas, bajo mi supervisión y tutoría según designación realizada por el Consejo de Facultad mediante Oficio No. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_.

De igual manera, certifico que dicho trabajo ha sido concluido satisfactoriamente, cumple con todas las disposiciones legales establecidas por la normatividad institucional vigente, se encuentra listo para su defensa oral y cuenta con el aval de los profesores lectores del Proyecto de Grado, motivo por el cual dichos profesores también suscriben el presente documento.

---

**ECO.INTRIAGO DURAN VINICIO**  
**DIRECTOR DE TESIS DE GRADO**



*DEDICATORIA*

*El presente trabajo lo dedico con mucho cariño a Dios y a mis padres, gracias a quienes he podido culminar con éxito una de mis metas trazadas a lo largo de todo el tiempo, ellos me han sabido guiar a lo largo de mi carrera también gracias a su apoyo sobrehumano me he convertido en un persona capaz de tomar las decisiones acertadas que en adelante me permitirá ser una mujer ejemplar para mis futuras generaciones.*

*Velásquez Moran Ángela Narcisca*

*DEDICATORIA*

*La presente tesis primeramente quiere dar gracias a Dios por darme la fortaleza para seguir y a mis padres que sin su apoyo, esfuerzo y paciencia no habría logrado alcanzar con éxito todas mis metas, a mis hermanos por sus consejos y enseñanzas que siempre me ayudaron a ver las cosas de diferentes perspectivas y a mis amigos con su manera de ser compartimos una vida llena de buenos momentos.*

*Ponce Lucas Eliana Amada*





## Contenido

<b>1</b>	<b>CAPÍTULO: GENERALIDADES.....</b>	<b>1</b>
1.1	Introducción .....	1
1.2	Plan de Proyecto de Grado.....	2
1.2.1	Tema.....	2
1.2.2	Planteamiento del Problema.....	2
1.2.3	Objetivos.....	3
1.2.4	Justificación e importancia.....	3
1.2.5	Beneficiarios potenciales.....	4
1.3	Resumen ejecutivo.....	5
<b>2</b>	<b>CAPÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO: .....</b>	<b>6</b>
2.1	OBJETIVOS DEL CAPITULO.....	6
2.2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	6
2.2.1	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PAÍS – MERCADO).....	6
2.2.2	Análisis de la Industria.....	15
2.2.3	Análisis FODA.....	20
2.2.4	Viabilidad estratégica de invertir: Matriz atraktividad (oportunidades)/competitividad(fortalezas).....	21
2.3	Planteamiento Estratégico.....	22
2.3.1	Visión y Misión.....	22
2.3.2	Objetivos Estratégicos.....	22
2.3.3	Estrategias.....	23
2.3.4	Sistema de Valores.....	28
<b>3</b>	<b>Capítulo. Plan Comercial.....</b>	<b>29</b>
3.1	Objetivos del capitulo.....	29
3.2	Análisis del mercado de referencia.....	29
3.2.1	Tipo y estructura de mercado.....	29
3.2.2	Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos.....	29
3.2.3	Identificación y análisis de la competencia directa.....	30
3.2.4	Demanda insatisfecha del mercado de referencia.....	31
3.2.5	Demanda que atenderá el proyecto.....	32
3.3	Plan de Comercial.....	33
3.3.1	Objetivos del plan comercial.....	33



3.3.2	Mix de Marketing .....	33
<b>4</b>	<b>Capítulo: Plan Técnico-Organizacional .....</b>	<b>55</b>
4.1	Objetivos del capítulo .....	55
4.2	Plan técnico .....	55
4.2.1	Plan de comercialización .....	55
4.2.2	Localización.....	56
4.2.3	Distribución instalaciones (layout) .....	57
4.2.4	Plan de abastecimiento del producto terminado .....	57
4.2.5	Plan de abastecimiento de mano de obra.....	58
4.2.6	Plan de abastecimiento de insumos .....	58
4.3	Plan Organizacional .....	59
4.3.1	Datos generales de la empresa .....	59
4.3.2	Proceso de toma de decisiones .....	60
4.3.3	Arquitectura organizacional: organigrama .....	61
4.3.4	Distribución de funciones y responsabilidades .....	61
4.3.5	Requerimiento de activos fijos para áreas administrativas.....	63
4.3.6	Marco legal relacionado a la operación de la empresa .....	65
4.3.7	Plan de implementación.....	66
4.3.8	Plan de acción de corto plazo .....	67
4.3.9	Puesta en marcha .....	68
4.3.10	Plan de Salida .....	68
<b>5</b>	<b>Capítulo: Plan Financiero.....</b>	<b>70</b>
5.1	Objetivos del Capítulo .....	70
5.2	Horizonte de tiempo del Plan financiero (5 años) .....	70
5.3	Plan de Inversión.....	70
5.3.1	Inversiones en activos fijos.....	72
5.3.2	Inversiones en activos diferidos e intangibles .....	72
5.3.3	Flujo de Depreciación de Activos Fijos. ....	73
5.4	Plan de Financiamiento.....	74
5.4.1	Estrategia de financiamiento .....	74
5.4.2	Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC) .....	76
5.5	Proyecciones de Ingresos Operacionales .....	76
5.5.1	Proyección de las ventas (unidades) de alfajores. ....	76
5.5.2	Proyección de los Precios.....	77
5.5.3	Proyección de los Ingresos .....	78



5.5.4	Proyecciones de costos y gastos operacionales .....	78
5.5.5	Proyección de costos operacionales .....	78
5.6	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados .....	82
5.7	Flujos de Fondos del Proyecto .....	84
5.8	Evaluación Financiera del proyecto .....	84
5.8.1	VAN.....	84
5.9	VAN(Valor Actual Neto).....	84
5.9.1	<i>TMAR</i> (Tasa Mínima de Aceptable Rendimiento).....	85
5.9.2	<i>TIR</i> (Tasa Interna de Retorno).....	86
5.9.3	PAY BACK .....	86
5.9.4	<i>WACC</i> Costo del Capital Medio Ponderado.....	87
5.9.5	Punto de Equilibrio.....	88
5.9.6	Ratios Financieros .....	91
5.10	Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera .....	92
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>95</b>



## INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1 Análisis Macroentorno .....	8
GRAFICO 2 Viabilidad Estratégica de Invertir .....	21
GRAFICO 3 Matriz Atractiva Competitividad .....	23
GRAFICO 4 Matriz BCG .....	24
GRAFICO 5 Crecimiento intensivo en el mercado .....	25
GRAFICO 6 Valores Finales .....	28
GRAFICO 7 Primer Empaque .....	35
GRAFICO 8 Segundo Empaque .....	35
GRAFICO 9 Tercer Empaque .....	35
GRAFICO 10 Cuarto Empaque .....	36
GRAFICO 11 Etiqueta .....	37
GRAFICO 12 Aeropuerto de Origen y destino .....	41
GRAFICO 13 Registro para ser exportador en el ECUAPAS .....	45
GRAFICO 14 DJO .....	46
GRAFICO 15 Logotipo .....	53
GRAFICO 16 Distribución instalaciones (Layout) .....	57
GRAFICO 17 Toma de decisiones .....	60
GRAFICO 18 Organigrama .....	61
GRAFICO 19 Puesta en Marcha .....	68
GRAFICO 20 Financiamiento del Proyecto % .....	75
GRAFICO 21 Punto de Equilibrio .....	90



## INDICE DE TABLAS

TABLA 1 Ciudades del Ecuador.....	15
TABLA2Porter.....	16
TABLA3 CNA.....	17
TABLA 4 Ecuación lineal.....	18
TABLA5 Oferta.....	19
TABLA6 Demanda Actual y Potencial.....	19
TABLA 7 FODA.....	20
TABLA8 Lista de los mercados proveedores (Alfajor) importado por Paraguay.....	31
TABLA 9 Demanda Insatisfecha.....	32
TABLA 10 Demanda que atenderá el Proyecto.....	32
TABLA11 Componentes centrales del producto.....	34
TABLA12 Comparativo de precios.....	38
TABLA13 Costo total Unitario.....	39
TABLA14 Costos Logísticos.....	40
TABLA15 Líneas Naviera.....	42
TABLA16 Medidas de Contenedor.....	44
TABLA 17 Documentación requerida de exportación.....	47
TABLA18Documentación requerida de la DAE.....	49
TABLA19 Cadena de distribución.....	51
TABLA20 Plan de comercialización.....	55
TABLA21 Plan de abastecimiento.....	57
TABLA22 Mano de Obra.....	58
TABLA 23 Abastecimiento de insumos.....	58
TABLA24 Datos generales de la empresa.....	59
TABLA25 Muebles y Enseres.....	63
TABLA26 Equipo de Computación.....	64
TABLA 27 Equipo de Oficina.....	64
TABLA28 Vehículo.....	65
TABLA29 Maquinaria.....	65
TABLA30 Plan de Implementación.....	66
TABLA 31 Plan de acción de corto plazo.....	67
TABLA 32 Estado de situación inicial.....	71
TABLA 33 Total de inversión fija.....	72
TABLA 34 Activos diferidos.....	72
TABLA 35 Depreciación.....	73
TABLA 36 Financiamiento del Proyecto.....	74
TABLA 37 Tabla de Amortización.....	75
TABLA 38 WACC.....	76
TABLA 39 Proyecciones de las ventas.....	77
TABLA40 Proyecciones de las Ventas.....	77
TABLA 41 Proyecciones de los Ingresos.....	78



TABLA 42 Costos Variables.....	78
TABLA 43 Mano de Obra Directa.....	79
TABLA 44 Costos Fijos.....	79
TABLA 45 Costos de Exportación.....	79
TABLA 46 Servicios y Suministro.....	80
TABLA 47 Alquiler.....	80
TABLA 48 Otros Gastos.....	81
TABLA 49 Material de Oficina.....	81
TABLA 50 Gastos Administrativos.....	81
TABLA 51 Gasto de Publicidad.....	82
TABLA 52 Estado de Situación Inicial Integrado.....	83
TABLA 53 Flujos de Fondos.....	84
TABLA 54 Capital Propio.....	86
TABLA 55 Pay Back.....	87
TABLA 56 WACC.....	88
TABLA 57 Punto de Equilibrio P.E.\$.....	88
TABLA 58 Punto de Equilibrio P.E.q.....	89
TABLA 59 Ratios Financieros.....	91

#### INDICE DE FUGURA

FIGURA 1 Mapa Político de Paraguay.....	6
FIGURA 2 Mapa de Sudamérica. Mapa del Paraguay.....	30
FIGURA 3 Modo de transporte.....	41
FIGURA 4 Tipo de Contenedor.....	44

# 1 CAPÍTULO: GENERALIDADES

## 1.1 Introducción

**Alfadulcexpot S.A** es una empresa ecuatoriana que se ha desarrollado pensando en la factibilidad de comercializar Alfajor con manjar de leche elaborado por nuestros artesanos; que permita el progreso de zonas rurales en donde esta actividad se desarrolla. Aprovechando sistemas de comercialización convencionales como es el precio al público.

En el Ecuador el dulce tiene la posibilidad de ser económicamente rentable dada la creciente demanda de dulces artesanos en el mercado internacional colaborando de esta manera a la expansión de la matriz productiva ecuatoriana y al aumento de la oferta exportable

Especialmente este dulce proviene de Rocafuerte que es un pequeño cantón perteneciente a la provincia de Manabí situado a 9 Km. al Norte de Portoviejo. Entre sus principales fuentes de empleo tiene: producción de dulces de manera artesanal, especializándose en esta actividad, la agricultura, cría de chame y tilapia (pescados de agua dulce). Es un pueblo esencialmente agrícola, sin embargo, también ha industrializado la elaboración de quesos, mantequilla blanca, alforjas de algodón, cabos de cabuya, además se ha dedicado a la fabricación de sillas de madera, procesamiento de balanceados y elaboración de artesanías en tagua.

Debido a esto se buscó una actividad generadora de empleo para la comunidad, la cual se basa en la correcta explotación de los Alfajores porque estos tienen demanda tanto dentro como fuera del país y es una actividad en la cual los habitantes de Rocafuerte se han especializado. Actualmente los principales problemas de los Alfajores son: la falta de posicionamiento y su comercialización deficiente. Rocafuerte es un pueblo laborioso pero limitado por la pobreza y requiere que el Estado estimule la industria del dulce.

En este documento se plantea evaluar la factibilidad económica y financiera de la agrupación de productores de Alfajores y promover su comercialización para impulsar el desarrollo del cantón.

Busca beneficios en el Ámbito social y empresarial, así como también a nivel cultural ya que al comercializar un producto elaborado en nuestro país, éste será conocido a nivel internacional.

Se define el mercado Paraguayo como la puerta de entrada para el alfajor al mercado común Latinoamericano soportado en su crecimiento económico catalogado como el más importante de la región gracias al ingreso de capitales extranjeros y la explotación de sus recursos para generar turismo.

Se establecieron los canales de distribución más apropiados para abastecer el mercado, se determinaron los clientes potenciales y se analiza la mejor forma de dar a conocer el producto bajo parámetros adecuados de publicidad y mercadeo.

## **1.2 Plan de Proyecto de Grado**

### **1.2.1 Tema**

#### **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE ALFAJORES AL MERCADO PARAGUAY.”**

### **1.2.2 Planteamiento del Problema**

La internacionalización de las empresas es hoy por hoy una estrategias necesarias para que estas amplíe sus mercados, diversifiquen el riesgos de vender a pocos clientes y den a conocer sus productos más allá de las fronteras de su país de origen siendo así que la exportación es unos de los primeros pasos que una empresa debe dar para iniciar este proceso de internacionalización.



**Nuestro producto está dirigido a aquellos a niños jóvenes adultos y ancianos** conservando el buen sabor de este dulce otorgando excelente calidad y bajos precios, así como sus beneficios nutricionales y alimenticios a la sociedad.

Frente a este panorama urge la necesidad de fortalecer la elaboración y venta de alfajores. Se debe viabilizar la obtención de una mayor cantidad de producción y facilitar su comercialización.

### **1.2.3 Objetivos**

#### **1.2.3.1 Objetivo general**

Elaborar un plan de negocios para la comercialización internacional de dulces de alfajores a Paraguay, en el que se analicen mecanismos logísticos, comerciales y financieros que le permitan fortalecer la venta de este producto.

#### **1.2.3.2 Objetivos específicos**

1. Realizar un estudio de mercados en el que se pueda identificar claramente la oferta y demanda de alfajores a nivel nacional.
2. Analizar la cadena de producción y abastecimiento de alfajores para la optimización de los procesos logísticos durante la exportación, hasta la distribución del país seleccionado.
3. Seleccionar las mejores opciones de empaque, modo de distribución y de comercialización con base a criterios de precio y calidad.
4. Determinar estrategias de comercialización internacional.
5. Identificar los principales clientes potenciales del producto.

### **1.2.4 Justificación e importancia**

Mediante la elaboración de este plan de negocio se desea brindar oportunidades comerciales a este producto terminado, que están basadas en la identificación de

necesidades reales a partir de información primaria y secundaria ofrecida por países que reclaman mayor producción de materias primas, no posibles de desarrollar en sus tierras. Este elemento hace posible en pensar exportar alfajor relleno de manjar de leche (como es conocido en nuestro medio) a Paraguay, ofreciendo así un producto que cumpla con las mejores características de elaboración y comercialización para obtener la conservación de las propiedades nutricionales y medicinales. Esta propuesta se fundamenta en garantizar que la mejor opción para exportar será a través del modelo propuesto.

### 1.2.5 Beneficiarios potenciales

La categoría beneficiarios directos incluye a todas las personas que directamente van a ser favorecidos por los proyectos.

#### CONSUMIDORES

- ❖ Niños
- ❖ Jóvenes
- ❖ Adultos (medios- mayor)

#### 1.2.5.1 Diseño Metodológico

Se plantea una metodología clara y precisa para alcanzar resultados verídicos, la misma que servirá para alcanzar los objetivos propuestos.

Se empleará en la investigación la metodología cualitativa-exploratoria para realizar el análisis, con el objeto de precisar el problema; y la metodología cuantitativa-descriptiva que serán aplicados en la representación estadística y serán complementarios también el método inductivo y deductivo como metodología general porque se parte de la recolección de información sobre la comercialización de la elaboración de alfajores (reellenos con manjar) en nuestro país.

### 1.3 Resumen ejecutivo

La presente tesis consiste en el desarrollo de un plan de negocio en el que analizan mecanismo logístico comercial y financiero que permiten fortalecer las ventas de los alfajores con manjar de leche al mercado y el análisis de las ventas de este producto.

La investigación consta de 5 capítulo en lo los que permitirán un mejor entendimiento y cumplimiento de los objetivos propuestos.

El primero capítulo contiene las generalidad.

El segundo capítulo menciona el estudio del perfil de Ecuador y Paraguay, el mismo que incluye la descripción general de su geografía, aspectos económicos, principales sectores económicos y productivos, así como también factores demográficos, culturales y de negociación.

El tercer capítulo recopila datos e información sobre las características generales del mercado específico del proyecto en este caso Paraguay, donde se incluye además el detalle de la competencia directa, la demanda existente y la participación sobre la demanda. Adicionalmente en este punto se elabora la mezcla de mercadotecnia incluyendo las variables de precio, producto, plaza y promoción.

En el cuarto capítulo se elabora el diseño de la empresa como tal, en este capítulo se encuentra el organigrama funcional de la empresa, el requerimiento de talento humano y de activos para la puesta en marcha del negocio, así como también, el plan de implementación respectivo.

Finalmente, en el quinto capítulo se dispone del plan financiero que muestra la factibilidad económica del negocio por medio de la presentación de estados financieros incluyendo índices para el análisis del mismo.

## 2 CAPÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO:

### 2.1 OBJETIVOS DEL CAPITULO

Desarrollar un plan estratégico que permita conocer la viabilidad de la exportación de alfajores ecuatoriano al mercado Paraguayo.

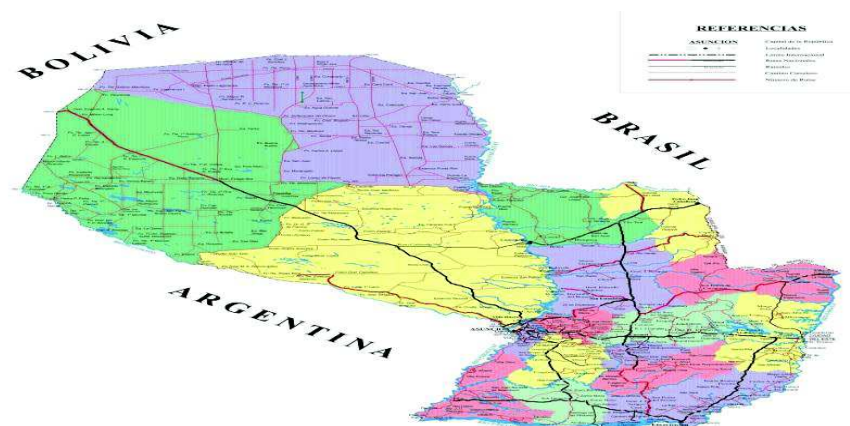
### 2.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

“Alfadulcexport S.A.” se propone competir en el mercado internacional específicamente en Asunción-Paraguay, para lo cual debemos conocer el análisis estratégico que nos permite evaluar y estudiar datos de los factores externos e internos que afectan positiva y negativamente en el desarrollo y crecimiento de la empresa es decir en sus logros y objetivos.

La finalidad de la presente tesis es diseñar un proyecto que permita realizar la exportación de Alfajores ecuatoriano al mercado Paraguayo.

#### 2.2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PAÍS – MERCADO)

FIGURA 1 Mapa Político de Paraguay



Fuente: (Gaspere, 2013)

[http://www.estanciasparaguay.com/mapa\\_del\\_paraguay\\_pol%C3%ADtico](http://www.estanciasparaguay.com/mapa_del_paraguay_pol%C3%ADtico)

Paraguay (en guaraní: Paraguay), oficialmente República del Paraguay, es un país y estado soberano ubicado en la parte centro sur y oriental de América del Sur. Su territorio ocupa dos regiones diferentes separadas por el río Paraguay: la Oriental, que es la más poblada, y la Occidental, que forma parte del Chaco Boreal.

Es un país que no posee costas marítimas, así como lo es su vecino Bolivia, si bien riegan sus costas fluviales dos ríos importantes, el Paraguay y el Paraná que desembocan naturalmente al Río de la Plata, ambos totalmente navegables y sobre los cuales Paraguay ejerce soberanía.

Son utilizados como vías de salida al mar y convenios regionales proporcionan al Paraguay el acceso libre a puertos marítimos como Nueva Palmira y Puerto de Cáceres en Uruguay.

Paraguay limita al sur, sudeste y sudoeste con la Argentina, al este con Brasil y al noroeste con Bolivia.(Bareiro, 2013)

Paraguay es un estado laico, democrático y unitario, organizado en 17 gobernaciones o departamentos y una capital.

Mantiene IDH medios y una economía en desarrollo. Entre sus mayores potenciales se destacan la exportación de energía eléctrica, siendo el segundo mayor exportador mundial de energía y propietario junto con el Brasil de la mayor hidroeléctrica operativa en el mundo. Es el sexto mayor productor de soja y noveno exportador mundial de carne vacuna. Por su ubicación geográfica, es conocido como El corazón de América.

**GEOGRAFIA:** El río Paraguay divide al Paraguay en dos regiones: al oeste la región Occidental o Chaco y al este la región Oriental (Wagner, 2004)

El terreno consta de planicies pastosas, colinas boscosas al este del río Paraguay; la región del Gran Chaco al oeste del río Paraguay mayormente bajo, pantanoso cerca del río, y bosques secos y arbustajes espinosos.

### 2.2.1.1 Macroambiente del negocio

GRAFICO 1 Análisis Macroentorno



*Elaborado: por las autoras de tesis*

#### 2.2.1.1.1 Factores sociales y culturales

- Idioma oficial: Español y Guaraní
- Moneda: Guaraní (₲; PYG)
- Religión: Católica
- Música: música clásica, jazz, pop, rock etc.

**Gastronomía:** Sopa paraguaya, tallarines, la milanesa y los diversos tipos de empanadas. Paraguay debe su diversidad cultural al mestizaje de la cultura tradicional española y la cultura guaraní nativa, de la etnia Guaraní.

El turismo en Paraguay ofrece muchas opciones para variados gustos: desde sus grandes vistas y atractivos naturales, sus coloridos animales y plantas locales, hasta sus ciudades y la vida nocturna de la ciudad capital: Asunción.

El Paraguay tiene dos lenguas oficiales, a partir de la Constitución de 1992: el castellano y el guaraní. Esta última es la primera lengua indígena que ha alcanzado el estatuto de lengua oficial de estado en América. (Ventures, 2009)

**CLIMA:** La geografía paraguaya contiene tres tipos climáticos: semitropical continental en el oeste del Chaco, semitropical semiestépico en el área central con eje en el río Paraguay, y semitropical húmedo en la región Oriental. El Paraguay no posee localidades tropicales, pues en toda su superficie se pueden presentar heladas, aunque en las riberas del alto río Paraguay, y en penínsulas septentrionales del lago de Itaipú, estas son muy suaves y excepcionales..

Los veranos son calurosos, con máximas que pueden alcanzar 40 °C en la región oriental, y alcanzar 43 °C en el Chaco. El promedio en Asunción es de 28 °C, en la región del Paraná (sur y este del país) está entre los 26 °C y 27 °C, y en el Chaco, en torno por los 30 °C.

Los inviernos generalmente son suaves, aunque en algunas regiones del Paraná (sur y este del país), el frío es más intenso y pueden producirse heladas, es decir, las mínimas pueden bajar de 0 °C. El promedio estacional es de 18 °C en Asunción, en la región del Paraná varía entre los 15 y 17 °C, y en el Chaco, en torno a los 19 °C. (WEBER, 2008)

**IDIOMA:** La característica más destacada de la cultura paraguaya es la persistencia del idioma guaraní junto con el español, siendo estas las dos lenguas oficiales de la Nación; al *pidgin* de estos idiomas se le conoce con el nombre de *jopara*. La lengua guaraní es hablada y comprendida por el 95% de la población; en adición, la lengua española es comprendida y hablada por el 90 por ciento de la población. Hacia finales de la década de 1980, el español era apenas hablado por el 75% de los paraguayos.

**MONEDA:** Guaraní(WEBER, 2008)

**RELIGIÓN:** Según el censo del 2002, el 89,6% de la población es católica y el 6,2% es evangélico. La religión católica es predominante debido en gran medida, al proceso de

evangelización llevado a cabo por los misioneros a los indígenas y demás habitantes del país durante los siglos XVI, XVII y principios del XVIII.(WEBER, 2008)

#### 2.2.1.1.2 Factores demográficos

De acuerdo al último Censo Nacional de Paraguay en el 2013.(WEBER, 2008)

- Población: 6 672 633 hab (año 2013)
- IDH: 0,669 (año 2013)
- Superficie total: 406 752 [km<sup>2</sup>](#)
- Densidad: 16,4 hab./km<sup>2</sup>
- Clima: cálido, tropical, frío y seco.

#### 2.2.1.1.3 Condiciones económicas

- PIB (Nominal).  
Total: (2013) US\$ 34 200 millones  
PIB per cápita: US\$ 5.070
- Moneda: Guaraní (₲; PYG)

Paraguay alcanzó un crecimiento récord de 13,6% del PIB en 2013, anunció el ministro de Hacienda Germán Rojas, en conferencia de prensa.

"Hemos alcanzado las predicciones de crecimiento del 13,6% del PIB, un crecimiento histórico, uno de los más altos del mundo", afirmó el secretario de Estado. Rojas agregó que para 2014 el gobierno prevé un crecimiento de 4,8%.

Rojas destacó que Paraguay es además el país "que más está creciendo" en toda la región. "Es motivo de orgullo, pero tenemos por delante un desafío muy grande", opinó.(Emol, 2013)

En cuanto a la exportación total de bienes de Paraguay en el 2013 alcanzo los USD 7.360 millones, un 46 % más que los 5.058 millones del 2012, logrando así niveles récord de envío de mercaderías, según estimaciones del Observatorio de Economía Internacional.



Según el estudio, el 94 % del crecimiento de las exportaciones se debe a tres rubros: semillas oleaginosas (52 %), aceites vegetales (218 %) y productos de la carne (40 %). En conjunto, estos tres productos representarían casi las tres cuartas partes del total exportado por el país.

Las proyecciones indican que el nivel de importaciones para el año 2013 sería de 12.353 millones de dólares. Esto significa un aumento del 7 % en relación a los 11.555 millones de dólares importados en el 2012. (Hora, Noticias, 2013)

**Principales sectores de la economía Paraguaya.** (wikipedia, La inciclopedia libre)

### **Cultivos Industriales**

- Soja: Constituye la producción más importante del Paraguay actual. Y también es utilizada como materia prima para algunas actividades industriales.
- Girasol: La producción se destina a la elaboración del aceite comestible que es consumido totalmente en el mercado interno
- Algodón: Es de suma importancia económica en Paraguay, se lo llegó a conocer como "Oro Blanco".
- Caña de azúcar: Es uno de los cultivos más importantes en el territorio, siempre con el objetivo de satisfacer la demanda interna.
- Tabaco: Es actualmente, en el mundo la planta no comestible de mayor cultivo e importancia comercial.

**Ganadería** (wikipedia, La inciclopedia libre)

El origen de la actividad ganadera paraguaya, a diferencia de la agricultura, se encuentra a partir de la irrupción de los conquistadores.

Ganado bovino la importancia del ganado vacuno es fundamental es la economía paraguaya.

- Ovinos:

La cría de ovejas, se ha desacelerado en general en Paraguay. Es posible que la motivación más importante para esto, es la posible falta de ubicación geográfica, por razones de clima, ya que este ganado, se reproduce más mejor en climas templados y fríos.

- Porcinos:  
En Paraguay, este ganado es muy importante no obstante no ha podido desarrollarse en consecuencia
- con su capacidad potencial.

#### *2.2.1.1.4 Auditoria de la competencia*

La venta de alfajores representa un extraordinario negocio con un alto potencial de exportación y una atractiva rentabilidad en el mercado internacional de Paraguay, de acuerdo con empresarios, analistas y expertos, este tipo de alimentos constituye un segmento con interesantes perspectivas de crecimiento.

Por sus características socio-económicas Paraguay cuenta con ventajas comparativas importantes para implementar este tipo de emprendimientos, cuyo consumo incrementa aceleradamente.

Además estos alimentos son la alternativa más rápida y eficaz para restituir tanto patologías como carencias nutricionales de la población ya que este producto es 100% artesanal.

#### *2.2.1.1.5 Factores políticos y legales*

“Alfadulcexport S.A,” respetará y cumplirá los marcos legales vigentes a nivel nacional e internacional especialmente aquellos relacionados con las contribuciones impositivas, certificaciones, requisitos de operación y seguridad jurídica de las inversiones. De igual forma se someterá a la supervisión de los organismos de control creados para este fin.

Paraguay como todo país presenta exigencias al momento de ingresar un producto que se destinará al uso y consumo de sus habitantes, el cual nosotros como exportadores garantizamos los “alfajores” que cumplirá los siguientes requisitos:

- Permisos de exportación.
- Permisos fitosanitarios.
- Precios oficiales a nivel internacional.

- Requisitos de etiquetado.
- Requisitos de empaquetado (ecológico).
- Normas de calidad.
- Regulaciones ecológicas

**Poder Ejecutivo:** Es ejercido por el Presidente, su gabinete y doce Ministerios.

**Poder Legislativo:** Sistema bicameral. La Cámara de Diputados tiene ochenta miembros y la Cámara de Senadores cuarenta y cinco miembros.

**Poder Judicial:** El organismo máximo es la Corte Suprema de Justicia, que está compuesta por nueve magistrados.(wikipedia, La inciclopedia libre)

#### 2.2.1.2 Microambiente externo (Ecuador)

Ecuador es un país situado en la parte noroeste de América del Sur. Ecuador limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú, y al oeste con el Océano Pacífico.  
(Monografías)

- Capital: Quito.
- Idioma oficial: español de manera oficial, Kichwa y Shuar.
- Forma de Gobierno: República presidencialista democrática.
- Superficie: 283561 km<sup>2</sup>.
- Población: total 16013143 hab.(INEC, 2014)
- Densidad 54,49 hab/km<sup>2</sup>.
- PIB (Nominal).  
PIB Total: USD\$90.02 millones(MUNDIAL, 2014)  
PIB Percapital: USD\$ 6089
- IDH: 0.711(PNUD, 2014)
- Moneda: Dólar estadounidense.
- Código ISO: 218/ECU/EC.
- Miembros de: ONU, OEA, BID, BM, FMI, CAN, CELAC, FLAR, ALBA, CAF, MERCOSUR, OLADE, UNASUR, OPEP, OEI, Grupo de Río

### 2.2.1.3 Factor social, cultural, etc.

Ecuador ocupa el décimo puesto dentro de un ranking de competitividad conformado por 18 países, los que fueron evaluados por aspectos sociales que pueden beneficiar a sus respectivos pobladores en un estudio efectuado por el Grupo Educativo Aden. Entre los aspectos que miden este ranking están la salud y educación, en los que Ecuador demuestra “avances positivos”

El ranking lo lidera Chile, con 81.4 puntos sobre 100. Le siguen Panamá (76), México (72.2), Costa Rica (71.8), Uruguay (71.6), Brasil (71.2), Colombia (69.3), Perú (67.6) y Argentina (66.7).

Atrás de Ecuador están El Salvador (62), Guatemala (60), Paraguay (59.8), Honduras (59.2), República Dominicana (57.8), Nicaragua (57.8), Venezuela (57.7) y Bolivia (54.9).(TELEGRAFO, 2012)

El Ecuador es poseedor de una riqueza cultural muy basta, misma que abarca desde la época prehispánica con asentamientos ancestrales en su territorio. Contemporáneamente se puede mencionar su importancia en el apartado literal, de artes plásticas, danza y música.

Su gastronomía es variada debido a la presencia de distintas zonas geográficas y sus recursos que incluyen aves, carnes, mariscos y una variedad de frutas tropicales que se insertan en el arte culinario ecuatoriano en cuanto a su población sobrepasa los 15.960887 millones de habitantes.(Mendoza)

A continuación se detallan las principales ciudades del Ecuador, consideradas así por el número de habitantes y por la actividad económica que desarrollan son las siguientes.(Proecuador, guía comercial, 2014).

**TABLA 1 Ciudades del Ecuador**

<b>PROYECCIÓN POBLACION DE LAS PRINCIPALES CIUDADES DEL ECUADOR</b>	
<b>AÑO 2013</b>	
<b>CIUDAD</b>	<b>POBLACIÓN</b>
<b>GUAYAQUIL</b>	<b>2,531,223</b>
<b>QUITO</b>	<b>2,458,900</b>
<b>CUENCA</b>	<b>558,127</b>
<b>PORTOVIEJO</b>	<b>300,878</b>
<b>MACHALA</b>	<b>266,638</b>
<b>SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS</b>	<b>403,063</b>
<b>AMBATO</b>	<b>356,009</b>

*Fuente:* (Proecuador, guía comercial, 2014)

*Elaborado: por las autoras de tesis*

## **2.2.2 Análisis de la Industria**

### **2.2.2.1 Antecedentes generales y evolución de la industria**

Esta golosina es característica del cantón Rocafuerte. El producto se viene preparando por décadas por personas que tienen experiencia en su elaboración sus habitantes están involucrados en la producción de más de 300 variedades de dulces.

El alfajor Ecuatoriano tiene una gran demandada por inmigrantes manabitas que residen en Estados Unidos, España, Venezuela, Paraguay.

Así como también se ha dado una gran evolución de este producto en mercados como Perú, Puerto Rico, Colombia, Guatemala, y Chile. Los nutrientes que tiene nuestra tierra su sabor son más apetecibles por los consumidores de este país. (diario, 2014)

### 2.2.2.2 Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter

Por medio de este análisis se pretende tener un conocimiento bastante profundo del entorno competitivo que rodea ALFADULCEEXPORT S.A. Ya que existe una necesidad muy marcada de saber cuál es nuestra competencia, para trazar estrategias comerciales que nos hagan salir adelante en todos los aspectos.

**TABLA2Porter**

<b>Poder de negociación de los compradores</b>	<b>ALTO</b>
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	<b>ALTO</b>
<b>Amenazas de nuevos competidores</b>	<b>MEDIO</b>
<b>Poder de productos y servicios sustitutivos</b>	<b>ALTO</b>
<b>Rivalidad entre los competidores existentes</b>	<b>ALTO</b>

*Elaborado: por las autoras de tesis*

#### 1. Poder de negociación de los compradores:

Se entiende que el alfajor es de conocimiento de personas de estratos altos y saben disfrutar el dulce sabor de un alfajor hecho manual o artesanalmente. Tendrán, la diferenciación de escoger lo más llamativo y provocativo, aun precio accesible para su consumo

#### 2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores, son demasiados pero son muy pocos los que proveen el alfajor natural y artesanal, con un buen tratamiento y manejo, hasta su venta transporte a su destino sea nacional o internacional.

Son diferenciadores dependiendo de las condiciones tanto jurídicas como naturales, el cual el producto se ve afectado tanto el proveedor y el cliente, por las alzas o bajas en los precios.

#### 3. Amenaza de los nuevos competidores

En realidad, no existe una evidente competencia en cuanto a precios entre los rivales por la alta oferta en calidad de productos, es claro que los consumidores de este tipo de productos

no basan su selección en cuanto al precio. Existe una amplia oferta de productos, por lo que el precio es una variable determinante pues a pesar de la lealtad a algunas marcas, los distintos públicos eligen de muchas opciones similares lo que en precio les convenga.

#### 4. Amenaza de productos y servicios sustitutos:

Refiriéndonos a este punto el producto sustitutivo es alto en cuanto a nuestro producto alfajor al competir en el mercado quizás con otro similar sabor estará afectado por las calidades, precios, y promoción variedades no solo en diseños y formas debido al procesamiento e industrialización que en estas se hayan empleado.

#### 5. Rivalidad entre los competidores existentes:

“ALFADULCEXPOR S.A” a nivel potencial estará dedicada a la comercialización de alfajores, sin embargo tiene como principales competidores las siguientes compañías: Arcor, Cadbury y Mars

#### 2.2.2.3 Dimensionamiento de la oferta actual y potencial

El principal objetivo del análisis del consumo aparente, es conocer la cantidad de Alfajores que se consume en el mercado Paraguayo y mediante las proyecciones se estimará la cantidad de Alfajores que se consumirá a futuro. El cálculo se realiza utilizando la fórmula del Consumo Nacional Aparente.(Trademap, 2013)

$$\text{Demanda} = \text{CNA} = \text{producción nacional} + \text{importaciones} - \text{exportaciones}$$

$$\text{CNA} = P + M - X$$

TABLA3 CNA

AÑOS	Producción en Paraguay	Importaciones	Exportaciones	CNA TM
2006	0	15.765,00	0	15.765,00
2007	0	19.823,00	0	19.823,00
2008	0	22.425,00	0	22.425,00
2009	0	19.376,00	0	19.376,00
2010	0	20.466,00	0	20.466,00

2011	0	20.546,00	0	20.546,00
2012	0	19.606,00	0	19.606,00
2013	0	19.460,00	0	19.460,00

*Fuente:* (Trademap, 2013)  
*Elaborado:* Autoras de la Tesis

En el cuadro anterior podemos observar que el resultado del cálculo son las importaciones proyectadas, el motivo es que no existe producción y exportación en Paraguay, razón por la cual el índice de crecimiento del Consumo Aparente es el mismo que el índice de crecimiento de las importaciones proyectadas.

**TABLA 4 Ecuación lineal**

AÑOS	X	CNA (Y)	X.Y	X <sup>2</sup>
2007	-3,00	19.823,00	-59469,00	9,00
2008	-2,00	22.425,00	-44850,00	4,00
2009	-1,00	19.376,00	-19376,00	1,00
2010	0,00	20.466,00	0,00	0,00
2011	1,00	20.546,00	20546,00	1,00
2012	2,00	19.606,00	39212,00	4,00
2013	3,00	19.460,00	58380,00	9,00
<b>TOTAL</b>		<b>141.702,00</b>	<b>-5.557,00</b>	<b>28,00</b>

*Elaborado:* Autoras de la Tesis

$$\begin{aligned}
 Y &= a + Bx & a &= \frac{\sum Y}{n} & b &= \frac{\sum XY}{\sum X^2} \\
 & & &= 20243,14 & Y &= 20243,14 + 198,46X \\
 & & b &= -198,46 & &
 \end{aligned}$$



La ecuación lineal cuya fórmula  $y=a+b(b)$  nos ayuda a estimar la oferta que se hará en el futuro.

**TABLA5 Oferta**

AÑOS	X	CNA (Y)
2014	4,00	19.449,29
2015	5,00	19.250,82
2016	6,00	19.052,36
2017	7,00	18.853,89
2018	8,00	18.655,43
2019	9,00	18.456,96

*Elaborado: Autoras de la Tesis*

#### 2.2.2.4 Dimensionamiento de la Demanda actual y potencial

**TABLA6 Demanda Actual y Potencial**

AÑO	TASA DE CRECIMIENTO	POBLACION DE PARAGUAY	POBLACION DE ASUNCION	% QUE COMSUMEN	POBLACION CONSUMIDORA	CONSUMO PER CAPITA (Kg)	CONSUMO (DIARIO)	CONSUMO ANUAL (kg)	CONSUMO ANUAL EN TN
2013	1,70%	6672633	515587	65%	335132	0,16	53.621,05	19.571.682,52	19.571,68
2014	1,70%	6.786.068	524352	65%	340829	0,16	54.532,61	19.904.401,12	19.904,40
2015	1,70%	6.901.431	533266	65%	346623	0,16	55.459,66	20.242.775,94	20.242,78
2016	1,70%	7.018.755	542331	65%	352515	0,16	56.402,47	20.586.903,13	20.586,90
2017	1,70%	7.138.074	551551	65%	358508	0,16	57.361,32	20.936.880,49	20.936,88
2018	1,70%	7.259.421	560927	65%	364603	0,16	58.336,46	21.292.807,45	21.292,81
2019	1,70%	7.382.831	570463	65%	370801	0,16	59.328,18	21.654.785,18	21.654,79

*Elaborado: Autoras de la Tesis*

En el anterior cuadro nos ayuda a estimar la demanda futura de acuerdo a la tasa de crecimiento en Paraguay, la población, el porcentaje de consumo, lo que muestra que es alto la población consumidora el consumo per-capita real es aproximadamente 0,16 Kilogramos, lo que indica que gran parte de la población consume alfajores ya que el consumo anual es altamente atractiva.

### 2.2.3 Análisis FODA

TABLA 7 FODA

	<i>Fortaleza</i>	<i>Debilidad</i>
<i>Análisis Interno</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El producto se viene preparando por décadas por personas que tienen experiencia en su elaboración</li> <li>✓ Es un producto que es elaborado con normas estrictas para el aseguramiento de una buena calidad.</li> <li>✓ Se preocupa por realizar un producto que sobrepasa la expectativa del cliente en higiene, calidad y sabor.</li> <li>✓ El personal está capacitado para la realización del trámite de exportación.</li> <li>✓ Cuenta con buen desarrollo en el área contable y financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Existen variedades de marcas conocidas.</li> <li>✓ Interrupciones en el proceso de exportación por motivo logístico.</li> <li>✓ Existen productos similares al alfajor.</li> <li>✓ Deficiencias en el control de calidad.</li> <li>✓ Falta del medio de transporte directo hacia Paraguay.</li> </ul>
	<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<i>Análisis Externo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Al mercado Paraguayo le gusta las galletas lo que es una oportunidad para el ingreso al mercado.</li> <li>✓ Que el gobierno continúe apoyando al sector de microexportadores</li> <li>✓ Que se apertura nuevos mercados en otros estados y ciudades de Paraguay</li> <li>✓ Buscar nuevos lugares alrededor del mundo con nuevas alternativas para la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alto número de empresas dedicadas a la comercialización de alfajores.</li> <li>✓ No es un producto de primera necesidad por lo que podría volverse imprescindible de la economía familiar.</li> <li>✓ Que el producto no cumpla con las expectativas de los consumidores en gusto, sabor, o preferencia de marca,</li> </ul>

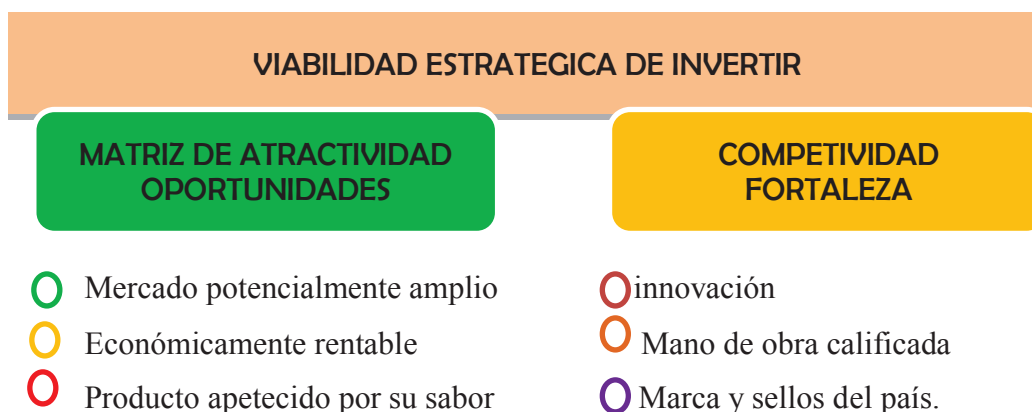
	<p>exportación de alfajores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participar en los proyectos de inversión propuesto por el gobierno.</li> <li>✓ Brindar al público variedad de productos y servicios.</li> <li>✓ Aprovechar las falencias que deja la competencia en el mercado.</li> </ul>	<p>del mercado Paraguayo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Que se dé una variación local en los costos de exportación</li> <li>✓ Falta de medios de capacitación y protección a los productores y comercializadores.</li> </ul>
--	--	---

*Elaborado: Autoras de la Tesis.*

#### 2.2.4 Viabilidad estratégica de invertir: Matriz atraktividad (oportunidades)/competitividad (fortalezas)

La viabilidad estratégica para invertir constituye un antecedente más para ayudar al inversionista a tomar una decisión acertada en el proceso de iniciación de nuestra empresa. Nuestra empresa es totalmente viable por las siguientes características:

#### GRAFICO 2 Viabilidad Estratégica de Invertir



*Elaborado por Autoras de la Tesis*

## 2.3 Planteamiento Estratégico

### 2.3.1 Visión y Misión

#### 2.3.1.1 Visión.

“Ser la empresa de comercialización de Alfajores de mayor preferencia para el consumidor Paraguayo a través de una organización ligera, eficiente, solida, comprometida y productiva ofreciendo el mayor valor en producto y siendo líderes en costos”

#### 2.3.1.2 Misión

La misión de Alfadulcexport S.A será ganar consumidores y fidelizar a los ya existentes manteniendo su buen sabor, bajo precio, y calidad del producto, mantener la tradición mezclándola con modernidad en la presentación de su empaque e imagen de la marca.

### 2.3.2 Objetivos Estratégicos

Entre los objetivos estratégicos tenemos el estimar con la mayor aproximación la cantidad de bienes y servicios en el caso del presente proyecto de la comercialización de alfajores la población de Paraguay está dispuestos a adquirir a un precio determinado. Los objetivos estratégicos son los siguientes:

- Introducción en el mercado de referencia de manera satisfactorias lo que posibilite expansión y aumento de la producción constante.
- Competir y asentarnos tanto a nivel nacional como internacional
- Alcanzar y mantener los más altos estándares de satisfacción al cliente a través de nuestro producto.
- Conocer científicamente las bondades y beneficios que son originarios en nuestro país rentable y de excelencia, que cuenten con el sabor y aroma tradicional que hace que nuestro producto sea único.

### 2.3.3 Estrategias

#### 2.3.3.1 Cartera de productos

Una cartera de productos es un grupo de productos, servicios o marcas que son ofrecidos por una compañía para su venta. Para crear una cartera de productos, una compañía puede utilizar diversas técnicas analíticas. Generalmente, una compañía trata de conseguir tanto diversificación como equilibrio en la oferta realizada de su cartera de productos.

Sin embargo para un proyecto de emprendimiento nuevo la mejor opción es centrarse en la producción de un producto único y mediante la adquisición de la experiencia en el tiempo diseñar innovaciones en el mismo o la ampliación de la cartera. (wikipedia, enciclopedia libre)

##### 2.3.3.1.1 Matriz Atractivo-Competitividad: crecimiento dinámico, crecimiento puro (desarrollo, combinación de negocios, reducción, juego final (desinversión)

Para considerarse exitosa, nuestra empresa “Alfadulcexport S.A” debe contar con un producto que tenga diferentes índices de crecimiento y diferentes niveles de participación en el mercado.

Se deben tener en cuenta dos variables:

- Interactividad del negocio.
- Competitividad: dentro del producto/mercado.

**GRAFICO 3 Matriz Atractiva Competitividad**



Fuente: (Liberos, 2013) [log.iedge.eu/direccion-marketing/marketing-internacional/plan-marketing-internacional/eduardo-liberos-seleccion-de-mercados-internacionales/](http://log.iedge.eu/direccion-marketing/marketing-internacional/plan-marketing-internacional/eduardo-liberos-seleccion-de-mercados-internacionales/)

Elaborado por Autoras de la Tesis.

“Alfadulcexport S.A.” se encuentra ubicado dentro de la matriz de atraktividad y competitividad ya que poseemos una alta competitividad y una baja atraktividad, para lo cual debemos obtener el máximo beneficio posible.

### 2.3.3.1.2 Matriz BCG: estrellas, vacas lecheras, dilemas (interrogantes), pesos muertos (huesos)

GRAFICO 4 Matriz BCG



**Fuente:**(mercado) <http://www.pinterest.com/pin/184366178467796682/>

Elaborado por Autoras de la Tesis.

“Alfadulcexport S.A.” es un negocio que tendrá una participación en el mercado y a su vez poseerá una parte de crecimiento relativamente pequeña; pero compiten en una industria de gran crecimiento (existe poca participación y un gran crecimiento del mercado).

Aplicando una agresiva estrategia de marketing tanto en promoción, publicidad y valor agregado al producto, teniendo nuestra empresa una diferenciación de crecimiento pequeño en el mercado.

Estará situado en “producto Dilema” significa que requiere mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento, la estrategia de marketing a seguir normalmente es una muy agresiva para conservar o incluso obtener una participación en el mercado, esta agresividad se ve traducida en alta promoción y publicidad o gastos para brindar un valor añadido extra al producto.(Proecuador, SAE, 2013)

### 2.3.3.2 Estrategias Genéricas de desarrollo: liderazgo en costo, diferenciación, enfoque o segmentación en costo, enfoque o segmentación en valor

**El liderazgo en costo** “Alfadulcexport S.A.” es capaz de comercializar a un coste inferior a sus competidores en su sector industrial, es consecuencia de una mayor adquisición de alfajores que se traduce en una mejor rentabilidad y resistencia a los recortes de precios del mercado o la competencia.

**Diferenciación** la empresa se basara en crear producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único y que hace que el consumidor esté dispuesto a comprar más por nuestro producto que por los de la competencia.

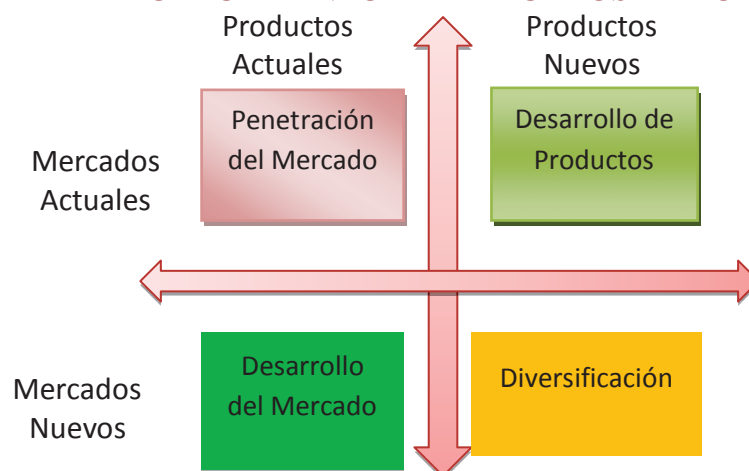
**Enfoque** “Alfadulcexport S.A.” se dedica a comercializar y vender alfajores que satisfaga la demanda actual de mercado de Asunción-Paraguay, la cual se enfoca en tener una estrategia concentrada en un nicho específico como son desde los niños jóvenes y adultos.

### 2.3.3.3 Estrategias de Crecimiento

*2.3.3.3.1 Crecimiento intensivo en el mercado de referencia: penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, diversificación.*

**GRAFICO 5 Crecimiento intensivo en el mercado**

#### MATRIZ DE CRECIMIENTO DE MERCADOS Y PRODUCTOS



Fuente:(Jong) [http://calidad-gestion.com.ar/boletin/39\\_estrategias\\_crecimiento.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/39_estrategias_crecimiento.html)

Elaborado por Autoras de la Tesis

“Alfadulcexport S.A” por lo general está interesada en crecer. El crecimiento significa más ventas, más ingresos y más beneficio. Por supuesto, el crecimiento no es una tarea fácil, sino más bien todo lo contrario, debido a que la posibilidad de concreción depende de la actuación de múltiples factores.

El presente plan de negocios se denomina Desarrollo de Mercados. Esta manera de crecimiento consiste en vender en nuevos mercados (Asunción – Paraguay) el producto (alfajores) que se propone. La ventaja de esta manera de crecer es que se conocen las bondades de nuestros productos, se tiene la experiencia en la venta del mismo, y se cuenta con una base de clientes satisfechos que nos pueden recomendar.

#### *2.3.3.3.2 Crecimiento integrado en la industria: integración vertical hacia arriba, integración vertical hacia abajo, integración horizontal*

Una vez alcanzados los objetivos propuestos, “Alfadulcexport S.A.” se proyecta hacia un futuro e intentar crecer en ventas y en beneficios por encima de la proyección estimada. Si no marcamos estrategias de crecimiento, la empresa podría caer. A medida que la empresa progresa, se hace más complicado su crecimiento.

El crecimiento integrado en la industria de alfajores consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia arriba, hacia abajo u horizontalmente.

- ❖ **Integración hacia Arriba:** Ocurre cuando nuestra empresa incrementa su control sobre sus recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor. Busca estabilizar y proteger la fuente y los costos del abastecimiento de importancia estratégica. Son necesarias, si los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico, para la fabricación del producto.



- ❖ **Integración hacia Abajo:** Buscan asegurar el control del canal de distribución, sin el cual la empresa podría estar asfixiada. Con esta estrategia se podría incrementar la rentabilidad total de la empresa
- ❖ **Horizontal:** El crecimiento integrado horizontal ocurre cuando la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores. Es decir que consiste en que una compañía busque la propiedad o un mayor control sobre alguno de sus competidores.

#### 2.3.3.3.3 *Estrategias Competitivas: líder, retador, seguidor, especialista (nichos de mercado)*

Estrategias de especialistas o Nicho de Mercado.

- El Nicho de Mercado está dirigido a personas desde los 3 años en adelante.
- Segmento del mercado orientado a productos alimenticios.
- Uso del producto de alfajores dirigidas a reemplazar los productos de la gama de galleterías.

#### 2.3.3.3.4 *Estrategias de Desarrollo Internacional:*

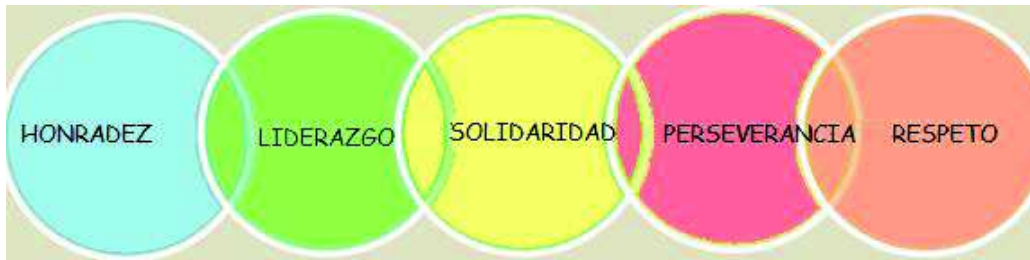
Estrategias para el desarrollo internacional existen muy diversas en el presente proyecto se estima conveniente emplear alianzas estratégicas, aquéllas cuyo ámbito de actuación traspasa las fronteras de un país, permiten acelerar la expansión internacional de la empresa. En efecto, la globalización de los mercados ha creado una serie de oportunidades para las empresas, como son la posibilidad de atender a un mayor número de clientes.

**Ampliar la demanda Potencial:** Garantizar a un gran número de clientes un producto de calidad incrementará el margen en cuanto al volumen en ventas y generará oportunidades en el negocio.

## 2.3.4 Sistema de Valores

### 2.3.4.1 Valores finales

#### GRAFICO 6 Valores Finales



*Elaborado por Autoras de la Tesis*

**Honradez:** En el manejo de los recursos confiados

**Liderazgo:** Ser personas comprometidas en dar ejemplo, influyendo positivamente en el trabajo de los demás, generando un trabajo de equipo que produce resultados exitosos.

**Solidaridad:** Brindado un servicio equitativo de cooperación entre socios y trabajando en equipo.

**Perseverancia:** En el cumplimiento de los objetivos

**Respeto:** A la opinión de los socios y a sus funciones.

## 3 Capítulo. Plan Comercial

### 3.1 Objetivos del capítulo

Diseñar y desarrollar las mejores opciones de empaque, modo de distribución y de comercialización del negocio dispuesto en el proyecto.

### 3.2 Análisis del mercado de referencia

Cuando nuestra empresa decide transferir sus productos más allá de sus fronteras, tendrá que seleccionar dónde o con quién cerrará dichas transacciones internacionales, lo que implica saber todo lo referente al mercado a donde irá quiénes son nuestros clientes y qué cantidad de producto van a demandar o comprar.

Paraguay es consumidor de golosinas, Como referente es en un país con un alto porcentaje de población joven, y es el primer comprador entre 2004 y 2012 de la gama de galleterías y actualmente aun lo sigue siendo.

#### 3.2.1 Tipo y estructura de mercado

Nuestro plan de negocios va dirigido a la Capital Asunción en el país Paraguay, para iniciar el mercadeo de alfajores, cubriendo la demanda que existe en el mismo y satisfaciendo los gustos y preferencias del consumidor.

Existen diversas empresas que Paraguay le importa y se dedican a comercializar pero “Alfadulcexport S.A.” ofrece un producto diferenciado y con alto valor en su calidad y diseño con un estilo novedoso, con lo que lograra satisfacer las necesidades de los consumidores finales.

#### 3.2.2 Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos

Nuestra Señora Santa María de la Asunción es la capital y ciudad más poblada de la República del Paraguay. Asunción es un municipio autónomo que se administra como Distrito capital, con una población de 515.587 habitantes. Su superficie es de 117 km<sup>2</sup> en la ciudad, y 902 km<sup>2</sup> en el Gran Asunción.

El clima de Asunción sería tropical con estación seca en invierno, al promediar todas sus meses temperaturas de 18 ° C o más, y tener un mes seco que es julio.(Taringa, 2011)

**FIGURA 2** Mapa de Sudamérica. Mapa del Paraguay



*Fuente:*(webdesign) [http://www.webdesign.com.py/turismo/ubicacion/texto\\_ubicacion.htm](http://www.webdesign.com.py/turismo/ubicacion/texto_ubicacion.htm)

### 3.2.3 Identificación y análisis de la competencia directa

En el siguiente cuadro se exponen los países principales competidores en lo correspondiente a la Alfajores en el mercado Paraguayo, de los cuales son, Argentina, Brasil, Bolivia, Uruguay, Chile que virtualmente constituyen los cinco únicos exportadores hacia Paraguay de Alfajores históricamente, únicamente amerita incluir la partida **1905909000** que en función de los volúmenes que se comercializan ya que en las otros Países son inexistentes o mínimos(Trademap, 2013)

**TABLA8 Lista de los mercados proveedores (Alfajor) importado por Paraguay**

<b>Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Paraguay Producto 1905909000 Alfajores ( TONELADAS)</b>					
	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>
<i>Mundo</i>	<i>19.376</i>	<i>20.466</i>	<i>20.546</i>	<i>19.606</i>	<i>19.460</i>
<i>Argentina</i>	<i>8.292</i>	<i>8.231</i>	<i>8.039</i>	<i>8.106</i>	<i>8.289</i>
<i>Brasil</i>	<i>8.825</i>	<i>8.844</i>	<i>8.136</i>	<i>7.815</i>	<i>7.955</i>
<i>Bolivia</i>	<i>541</i>	<i>1.615</i>	<i>1.840</i>	<i>1.223</i>	<i>1.106</i>
<i>Uruguay</i>	<i>1.023</i>	<i>951</i>	<i>1.101</i>	<i>1.099</i>	<i>915</i>
<i>Chile</i>	<i>644</i>	<i>712</i>	<i>1.124</i>	<i>997</i>	<i>873</i>

*Fuente:* (Trademap, 2013)

*Elaborado:* Autoras de la Tesis

Ellos cuentan con un producto de calidad, pero “Alfadullexport S.A.” ofrece un producto diferenciado al de la competencia gracias a su variedad y exclusividad, siendo capaz de satisfacer las necesidades de los consumidores de Asunción - Paraguay.

### **3.2.4 Demanda insatisfecha del mercado de referencia**

Una vez concluido los volúmenes físicos tanto de la oferta como de la demanda, se podrá obtener el déficit o demanda insatisfecha o el superávit del producto o servicio sujeto de análisis, para lo cual se procederá a restar de la oferta la demanda para obtener valores de la demanda insatisfecha.

**TABLA 9 Demanda Insatisfecha**

AÑOS	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2015	20.242,78	19.250,82	991,95
2016	20.586,90	19.052,36	1.534,55
2017	20.936,88	18.853,89	2.082,99
2018	21.292,81	18.655,43	2.637,38
2019	21.654,79	18.456,96	3.197,82

*Elaborado: Autora de la Tesis*

### 3.2.5 Demanda que atenderá el proyecto

La demanda potencial es la máxima demanda posible que se podría dar para la venta de alfajores será la siguiente.

**TABLA 10 Demanda que atenderá el Proyecto**

AÑOS	PRODUCCION ANUAL DEL PROYECTO KL	OFERTA DEL PROYECTO TN	% PARTICIPACION
2015	48000	48,00	4,84%
2016	50400	50,40	3,28%
2017	52920	52,92	2,54%
2018	55566	55,57	2,11%
2019	58344	58,34	1,82%

*Elaborado: Autora de la Tesis*

Como se podrá observar siguiendo esta metodología se construyó el cuadro anterior en base a la información histórica disponible la proyección a futuro hasta el 2019, a estos datos ahora se aplicó la siguiente fórmula ( $\frac{\text{PRODUCCION ANUAL}}{\text{DEMANDA INSATISFECHA}}$ ) obteniendo así la demanda que atenderá el proyecto.

### 3.3 Plan de Comercial

#### 3.3.1 Objetivos del plan comercial

El mercado objetivo lo constituyen los niños, adultos, jóvenes y aquellas personas que tengan un poder adquisitivo dando a conocer las bondades y beneficios que ofrece el producto.

#### 3.3.2 Mix de Marketing

Marketing Mix se lo define como el conjunto de herramientas tácticas de Marketing controlables, producto, precio, plaza y promoción; que la empresa combina para producir la respuesta deseada para poder incursionar de manera exitosa en el mercado Paraguayo con los alfajores Ecuatorianos

##### 3.3.2.1 Auditoria y estrategia de producto

La variable del producto corresponde a las características esenciales del bien a comercializar, en este punto se especificarán las características de los alfajores, además se incluye el detalle de empaques slogan etiqueta requeridos y estrategia de marca.

###### 3.3.2.1.1 Atributos y beneficios del producto

El producto que se comercializará será el Alfajor correspondiente a la partida arancelaria **1905909000**(Ecuador)siendo este dulce un antojito muy popular, es una crema hecha a base de manjar o dulce de leche que se coloca entre galletas.

El producto es preparado con la mejor materia prima, elaborado por personas expertas en la preparación.

#### ***Beneficios***

- Al elaborar los productos de manera artesanal como si fuesen hechos en casa, se asegura la calidad e higiene del mismo, así como el sabor y características del agrado de la familia.
- No se utilizan productos químicos para su proceso de elaboración.

### 3.3.2.1.2 Componentes centrales del producto

El alfajor de manjar de leche contara con una presentación empaque cajitas de 2 unidades Peso N. 0,5 gr. de la cual en una caja caberan 10 (cajistas) Peso N. de la caja 500gr. Los detalles de cada alfajor de 25 gr. En la siguiente tabla se describe el valor nutricional del producto objeto del estudio del presente proyecto:

**TABLA11 Componentes centrales del producto**

Hechos Nutricionales	por 1 unidad (25 g)	%VD(*)
<b>Energía</b>	101 kcal	5%
<b>Carbohidrato</b>	13 g	4%
<b>Proteína</b>	1g	1%
<b>Grasa totales</b>	5g	9%
<b>Grasa Saturada</b>	3 g	14%
<b>Grasa Trans</b>	0,4 g	
<b>Fibra</b>	0,5 g	2%
<b>Sodio</b>	11 mg	0%

*Elaborado: por las autoras de tesis*

### 3.3.2.1.3 Componente de envase

El empaque principal será de fundas o bolsa plástica este empaque puede ser utilizado para productos alimenticios, congelados o no congelados. Dentro de sus características principales destacan:

- Resistencia
- Flexibilidad
- No produce condensación interna



GRAFICO 7 Primer Empaque



El Empaque secundario cubierto por un diseño cajitas de cartón.

GRAFICO 8 Segundo Empaque



El Empaque Terciario será cajas de cartón empaque una gran resistencia sus dimensiones

GRAFICO 9 Tercer Empaque

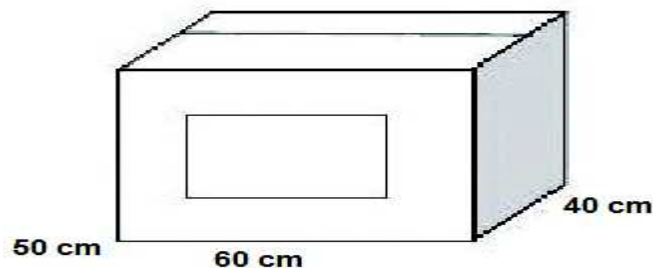


20x20x10 de las cuales caben 10 cajitas..

Es probable que el packaging represente bastante influencia para la marca, pero respecto al usuario, y su momento de utilización, queda a criterio del lector su opinión respecto a este embalaje.

El empaque cuartanario consiste en cajas de cartón corrugado compuesto de 3 capas exteriores lisas y en el interior una capa ondulada lo que le confiere a este empaque una gran resistencia. Sus dimensiones 50x60x40 contienen 10 cajas de cartón y finalmente pueden ser colocadas alrededor de 200 cartones en un contenedor de 20 pies.

**GRAFICO 10 Cuarto Empaque**



#### 3.3.2.1.4 Estrategia de marca

Nuestra marca es simple y sencilla puesto que lo haremos lo más original posible destacando las bondades de nuestro país y del producto, en la actualidad nuestro país goza de una garantía que se ha ido ganando por la actitud del gobierno y los productos que salen o son consumido en todos los demás países gozan de garantía y seguridad, por lo tanto se destacará nuestro esfuerzo con la sencillez que nos caracteriza.

GRAFICO 11 Etiqueta



### 3.3.2.2 Auditoria y estrategia de precio

El precio que pagarían los Paraguayos por los alfajores que comercializará “Alfadulcesexport S.A.” se lo hará de acuerdo al calculo que se realice con respecto al coste de la compra de alfajores terminada, proceso logístico – Manta-Guayaquil documentos, envases.

En las primeras negociaciones aplicaremos una estrategia de precios de penetración, al inicio minimizaremos las utilidades, pero con esta estrategia lograremos concretar las primeras ventas. Los precios a ofrecer estarán por debajo de la competencia, la diferencia será mínima.

Para la comercialización de los productos se realizó el respectivo análisis, considerando los desembolsos necesarios para la promoción del producto, además se consideró los precios de la competencia.

#### 3.3.2.2.1 Términos de Venta (INCOTERM)

“Alfadulcesexport S.A.” Aplicará el término de negociación FOB.(FREE ON BOARD) LIBRE A BORDO Se debe realizar el trámite para la exportación de la mercancía, así como asumir los costos de la misma.

El vendedor no tiene ninguna obligación con el comprador de formalizar el contrato de transporte, sin embargo, si así lo solicita el comprador, el vendedor deberá contratar el

transporte pero a riesgos y expensas del comprador. Se considerará la mercancía entregada cuando el vendedor coloca el mismo abordo.

### 3.3.2.2.2 Partida arancelaria

Para la exportación alfajores es necesario determinar la partida arancelaria del producto.

**SUBPARTIDA ARANCELARIA SUGERIDA:** 1905909000.(Ecuador)

**SECCION IV:** productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados.

**CAPÍTULO19:** Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería.

EMPRESA	DETALLE	PRECIO INTERNACIONAL
HAVANNA	Caja 6 alfajores (chocolate) 400G	US\$ 15.99
HAVANNA	Caja 6 alfajores (manjar) 350G	US\$ 18.49
TATAKUA	Caja 12 alfajores 50G	US\$ 19,99

### 3.3.2.2.3 Comparativo de precios con la competencia

**TABLA12 Comparativo de precios**

*Fuente:* (Mercado de libre, 2014)<http://listado.mercadolibre.com.ar/alfajores-havanna-x-6-un>  
*Elaborado: por las autoras de tesis*

El principal competidor de la región lo constituye el vecino país de Argentina quien acapara con un valor de 1594 miles de USD\$ con un volumen de 334 toneladas.

### 3.3.2.2.4 Costo total unitario

La determinación de costos es una parte importante para lograr el éxito en cualquier negocio. Con ella podemos conocer a tiempo si el precio al que vendemos lo que

producimos nos permite lograr la obtención de beneficios, luego de cubrir todos los costos de funcionamiento de la empresa.

Los costos totales incurridos en la operación de una empresa durante un periodo dado, se cuantifican sumando sus costos fijos y variables.

Los siguientes cuadros se encuentran diseñados de acuerdo a las cantidades previstas sobre la demanda que atendería el proyecto basado en una producción de 48 toneladas en el primer año, que corresponden a 4080 Cartones, de las cuales 4000 son para exportación y el resto es para ferias internacionales cualquier inconveniente al ser transportado.

**TABLA13 Costo total Unitario**

<b><i>COSTOS DE MATERIA PRIMA</i></b>			
<b><i>Costos</i></b>	<b><i>Valor Unitario</i></b>	<b><i>Detalle</i></b>	<b><i>Valor Anual</i></b>
Empaque Primario	0,02	X Funda	81,82
Empaque Secundario	0,03	X cajitas de cartón	122,73
Empaque Terciario	0,10	Cajas	9.816,00
Empaque Cuaternario	0,85	X Cartón	3.468,00
Alfajor	0,04	Alfajor	78.547,20
Mano de obra			5.575,30
<b><i>Total</i></b>			<b>97.611,05</b>

***Costo Variable unitario (por cartón) contiene 24 Cajitas de 500gr***

***\$ 23,92***

*Elaborado: por las autoras de tesis*

3.3.2.2.5 *costos logísticos: de embarque (naviero/aéreo/otro), de transporte interno, de manipulación de la carga, de seguro interno, de seguro internacional, de obligaciones aduaneras, de pago de impuestos y/o aranceles; de otros costos/incentivos relacionados con la política de gobierno.*

Los costes logísticos agrupan todos los costes adheridos a las funciones de la empresa, en el proceso de exportación.

**TABLA14 Costos Logísticos**

<i>Costo de Exportación</i>		
<i>Detalle</i>	<i>V. unitario</i>	<i>Valor Anual</i>
Flete interno	\$ 470,00	\$ 9.400,00
Certificado de origen	\$ 10,36	\$ 207,20
Certificado Sanitario	\$ 35,00	\$ 700,00
Costos locales	\$130,00	\$ 2.600,00
Porteo CONTECON	\$ 88,09	\$ 1.761,80
Antinarcóticos	\$ 205,00	\$ 4.100,00
Verificado	\$ 100,00	\$ 2.000,00
Agente de aduanas (VicDel Cargo)	\$ 67,20	\$ 1.344,00
Envío DHL	\$ 54,40	\$ 1.088,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.160,05</b>	<b>\$ 23.201,00</b>

*Elaborado: por las autoras de tesis*

#### 3.3.2.2.6 Métodos de cobro/pago internacional

El tema de pagos empezará en la siguiente progresión a medida que las relaciones comerciales se fortalezcan y el nivel de confianza lo faculte.

**Carta de Crédito :** Promesa condicional de pago que efectúa un banco (emisor), por cuenta de una persona física o moral (solicitante), ante una persona (beneficiario); normalmente por conducto de otro banco (notificador), para pagar determinada suma o aceptar letras a favor del exportador, contra la presentación de determinados documentos. Existen diferentes modalidades: revocable, irrevocable, notificada, confirmada, a la vista, a plazo y transferible.

Es la forma de pago más segura y recomendable para el nuevo exportador. Si el pago de sus exportaciones es mediante carta de crédito y no conoce al cliente, exija que la carta de crédito documentaria sea irrevocable, confirmada y pagadera a la vista contra la entrega de los documentos respectivos.(Petroecuador, 2013)

**Giro bancario:** (Giro bancario, 2013)Se define como un título de crédito nominal que debe expedirse a nombre de una persona física o de una empresa. Son de negociabilidad

restringida, ya que los bancos sólo los reciben como abono en cuenta. Debe buscarse que los giros a cargo del banco del importador sean de fácil aceptación en el banco del exportador. No debe despacharse las mercancías mientras no se reciba y se presente el documento original para el cobro.

### 3.3.2.2.7 Auditoria y Estrategia de Distribución

### 3.3.2.2.8 Modo de transporte

La exportación se la realizara multimodal Guayaquil-Chile\_ Asunción-Paraguay.

**FIGURA 3 Modo de transporte**



El modelo de transporte empleado será el marítimo por medio del envío de buques de carga debido a su gran capacidad para transportar contenedores siendo este el mejor medio para trasladar nuestra mercancía entre las dos forma de envío.

### 3.3.2.2.9 Aeropuerto de origen y destino

**GRAFICO 12 Aeropuerto de Origen y destino**



*Elaborado: por las autoras de tesis.*

Se realiza la exportación Puerto Marítimo de Guayaquil será el punto de origen de la mercadería, el puerto de destino será el Puerto de Chile, Valparaíso luego será transportada en transporte terrestre hasta Asunción Paraguay.

### **Puerto de Guayaquil.**

Guayaquil es el puerto principal de la República del Ecuador, administrado por la Autoridad Portuaria de Guayaquil, localizado, en un brazo de mar, el Estero Salado, a diez kilómetros al sur del centro comercial de la ciudad del mismo nombre.(PROECUADOR, 2014)

El puerto de Guayaquil es el puerto más grande de terminales en el país y la única que opera bajo dos concesionarios: Andipuerto S.A y Contecon S.A.

La ruta de transportación Líneas navieras es la siguiente.

**TABLA15 Líneas Naviera**

Líneas navieras vinculadas a puertos Ecuatorianos			
Líneas navieras	Agencia naviera en Ecuador	País de origen	Integración Vertical
Maersk line	Maersk del Ecuador C.A.	<b>Dinamarca</b>	<b>APM Terminal (APMY)</b>

*Fuente:*(proecuador, 2012)

*Elaborado: por las autoras de tesis*

**Maersk line** desde Ecuador vía transbordo a cualquier parte del Mundo.

### **Puerto de Valparaíso**

El Puerto de Valparaíso posee un área de 36,1 hectáreas de superficie, se encuentra en la V región del país y sirve a las regiones IV, V, VI, VII y Región Metropolitana además de la región de Cuyo Argentina, que se compone de las provincias de Mendoza, San Juan, San Luis y la Rioja. Corresponde a Puertos principalmente de Sur y Centro América, Norteamérica, el Norte de Europa y el Mediterráneo, Asia y Oceanía. El Puerto de Valparaíso transfiere solamente carga general contenedorizada seca y frigorizada y carga fraccionada, el puerto no cuenta con instalaciones para transferir carga a granel sólida y líquida, además transfiere cargas de importación como son: productos químicos, mineros e



industriales; vehículos, celulosa y papel. El puerto de Valparaíso posee 8 sitios de atraque, su calado máximo es de 11.4m.(proecuador, 2012)

#### *3.3.2.2.10 Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas origen/destino*

En cuanto al etiquetado, los requisitos que deben cumplirse para los alimentos preenvasados, se fundamenta en cumplir con el SENASAG (Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria). Que es la entidad encargada de establecer las disposiciones operativas y administrativas necesarias para la implementación, aplicación y cumplimiento de lo establecido en el Decreto. Supremo. Nro. 26510 para el etiquetado de alimentos pre envasados.(PROEcuador, 2014)

La información obligatoria que las etiquetas deben contener son:

- 1.- Nombre del alimento
- 2.- Naturaleza y condición física del alimento
- 3.- Contenido neto Composición del Alimento
- 4.- Identificación del lote
- 5.- Fecha de vencimiento
- 6.- Instrucciones para su conservación
- 7.- Nombre o razón social
- 8.- Dirección de la empresa
- 9.- Lugar y país de origen
- 10.- Marca Registro sanitario SENASAG
- 11.- Numero de NIT (Número de Identificación tributario) Como nuestro RUC.

#### *3.3.2.2.11 Tipo de embalaje requerido*

La fabricación de envases ha desarrollado sus actividades industriales en el marco establecido por la legislación vigente del país. Hace énfasis en evitar la contaminación

ambiental reduciendo los descartes o residuos de la materia prima. En este sentido, la Dirección Departamental de Recursos Naturales y Medio Ambiente, certifica que las empresas den cumplimiento con la Ley del Medio Ambiente. En la industria de hojalata, la materia prima que se utiliza en la fabricación de productos, es biodegradable, en vista que la misma se descompone rápidamente, sin necesidad de un proceso de transformación. Adicionalmente presenta la propiedad del magnetismo que colabora con la separación de diferentes residuos.(PROECUADOR, 2014)

### 3.3.2.2.12 Tipo de Contenedor

**FIGURA 4 Tipo de Contenedor**



El medio de transporte a utilizarse es multimodal; es decir transporte marítimo y transporte terrestre, la mercancía será llevada en contenedores de 20 pies. De la cual caberan 200 cajas (50x60x40) en el contenedor.(PROECUADOR, 2014)

El contenedor estándar de 20', también conocido como dry van, es el más usado en el mundo. Puede llevar casi cualquier carga, gracias a su versatilidad. Este contenedor tiene una capacidad de peso bruto máximo (mgw) de 24 t. Sin embargo, algunos se han construido para soportar un mgw de 30 t, extendiendo así su rango de posibilidades.

**TABLA16 Medidas de Contenedor**

Exterior			Interior			Puertas Abiertas		Capacidad	Tara
<b>Largo</b>	<b>ancho</b>	<b>alto</b>	<b>Largo</b>	<b>ancho</b>	<b>alto</b>	<b>ancho</b>	<b>alto</b>	1171 pies cúbicos 33.1 m <sup>3</sup>	4960 lb 2250 kg
6.06m	2.43m	2.59m	5.89m	2.35m	2.39m	2.34m	2.27m		

*Fuente:* (Peralta)<http://www.herdkp.com.pe/adds/Ezines/contenedores.htm>  
*Elaborado: por las autoras de tesis*

### 3.3.2.2.13 Operativa de comercio exterior: (tramitología /exportación)

 **Para obtener el registro de exportador**

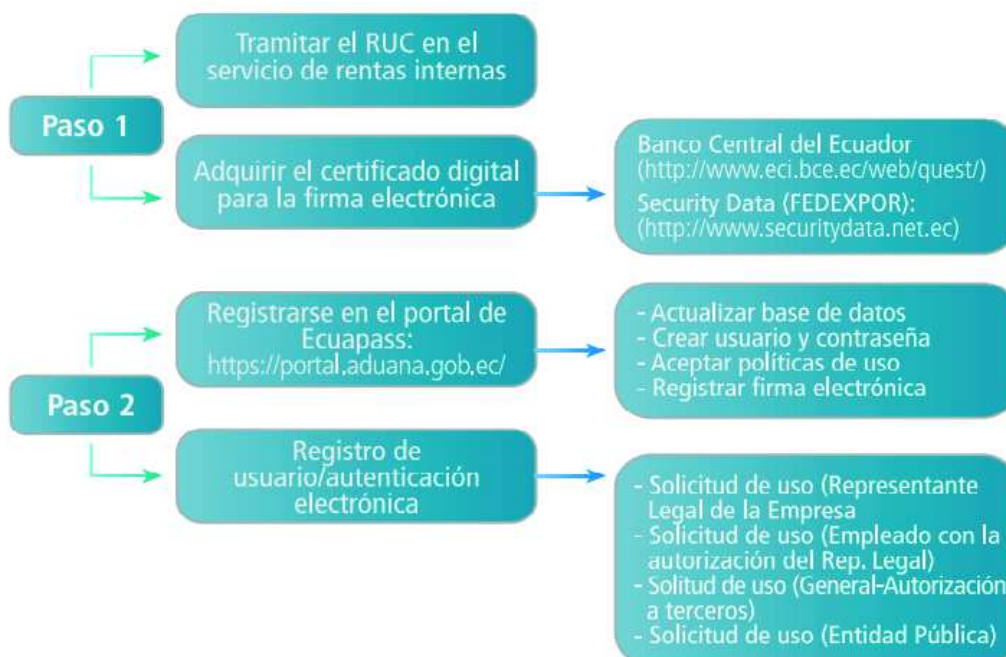
Realizar correctamente los trámites de exportación a Paraguay “ALFADULCEEXPORT S.A.” (Exportador) deberá realizar ante la Aduana varios requisitos.(Proecuador, guía exportador, 2013)

Requisitos para ser Exportador:

- 1.- Contar con el Registro Único del Contribuyente (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI) Indicando la actividad económica que va a desarrollar.
- 2.- Obtener el certificado de firma digital o TOKEN, otorgado por las siguientes entidades:
  - Banco Central: <http://www.eci.bce.ec/web/guest/>
  - Security Data: <https://www.securitydata.net.ec/>
- 3.-Registrarse como Exportador en Ecuapass (<https://portal.aduana.gob.ec/>), donde podrá:
  - Actualizar datos en la base
  - Crear usuario y contraseña
  - Aceptar las políticas de uso
  - Registrar firma electrónica

#### ■ REGISTRO PARA SER EXPORTADOR EN EL ECUAPAS

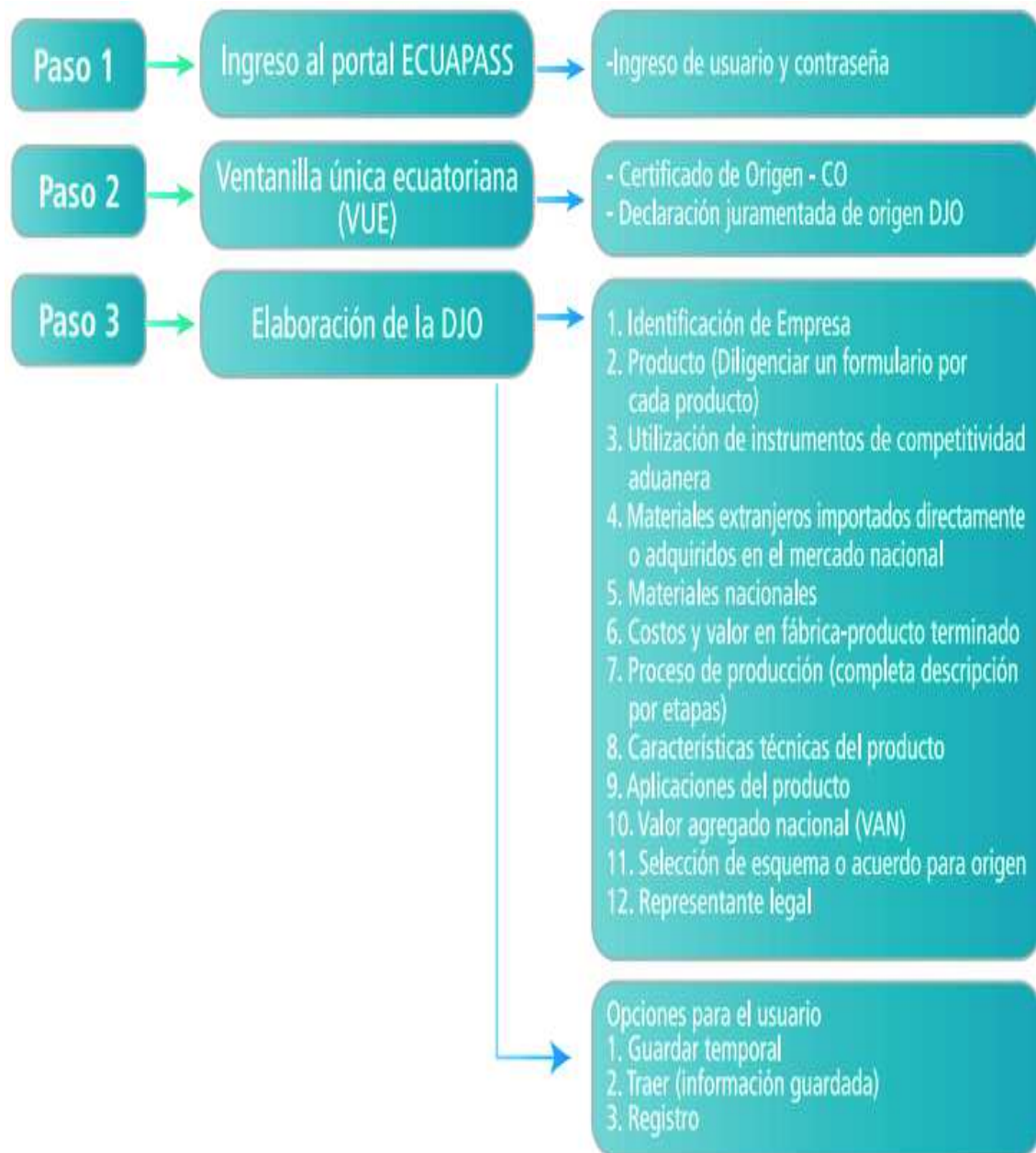
**GRAFICO 13 Registro para ser exportador en el ECUAPAS**



*Fuente:*(Proecuador, guía exportador, 2013)

■ TRÁMITE DE DECLARACIÓN JURAMENTADA DE ORIGEN (DJO)

GRAFICO 14 DJO



*Fuente:*(Proecuador, guía exportador, 2013)

## ■ Proceso de exportación

### ETAPA DE PRE-EMBARQUE

El proceso de exportación se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.(SENAE)

Los datos que se consignarán en la DAE son:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignate
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

#### 3.3.2.2.14 Documentación requerida

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

**TABLA 17 Documentación requerida de exportación**

DOCUMENTO DE EXPORTACION
Conocimiento de embarque Multimodal (FBL)
Factura comercial original
Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)
Lista de empaque O packinglist
Certificados de calidad.

*Fuente:*(SENAE)<http://www.aduana.gob.ec/index.action>  
*Elaborado: por las autoras de tesis*

Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.

Al exportar se le notificará el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser:

- Canal de Aforo Documental
- Canal de Aforo Físico Intrusivo
- Canal de Aforo Automático

Para el caso del Canal de Aforo Automático, la autorización de salida, entendiéndose con ello la autorización para que se embarque, será automático al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.

En el caso del Canal de Aforo Documental se designará al funcionario a cargo del trámite, al momento del ingreso de la carga, luego de lo cual procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades. En lo cual cualquier observación será registrada mediante el esquema de notificación electrónico previsto en el nuevo sistema. Una vez cerrada la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada.

En el caso del Canal de Aforo Físico Intrusivo se procede según lo descrito anteriormente adicional al proceso la inspección física de la carga y su corroboración con la documentación electrónica y digitalizada.

## **ETAPA POST-EMBARQUE**

Regularizar Declaraciones Aduaneras de Exportación (RDAE): Finalmente, usted podrá regularizar Declaraciones Aduaneras de Exportación ante el SENA y obtener el definitivo DAE, mediante un registro electrónico que permite dar por finalizado el proceso de exportación para consumo (régimen 40). Una vez que se realiza este registro la DAE obtiene la marca **REGULARIZADA**. Para poder completar este proceso cuenta con un plazo de 30 días luego de realizado el embarque. Éste trámite requiere de los siguientes documentos: (Proecuador, Guía del exportador, 2013)

### TABLA 18 Documentación requerida de la DAE

Copia Factura comercial
Copia Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)
Copia Lista de empaque O packinglist

*Fuente:* (Proecuador, Guía del exportador, 2013)

*Elaborado: por las autoras de tesis*

#### 3.3.2.2.15 Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios

Este documento mediante Agrocalidad la Dirección de Inocuidad de los Alimentos es la responsable de contribuir a proteger y mejorar la calidad alimentaria del país y velar por la inocuidad de los alimentos en la fase primaria, mediante la regulación y control de los sistemas de gestión de la inocuidad y la certificación orgánica de los productos de origen agropecuario. (Proecuador, Guía del exportador, 2013)

Su finalidad es aplicar las medidas fitosanitarias para garantizar la situación fitosanitaria de los productos agrícolas de exportación.

**Registro en Agrocalidad:** El usuario debe solicitar el registro de operador en la página web de Agrocalidad ([www.agrocalidad.gob.ec](http://www.agrocalidad.gob.ec)) como Exportador, Productor, Productor – Exportador, Comercializador.

**Inspección:** Un auditor de Agrocalidad realizara la inspección del lugar detallado, y prepara un reporte el cual debe ser aprobado. Una vez aprobado el reporte se emite al usuario un certificado y un código de registro, los cuales avalan el registro como operador en Agrocalidad (Este registro es reconocido internacionalmente).

**Solicitud certificado fitosanitario:** El certificado Fitosanitario se lo requiere por cada exportación y se lo debe solicitar máximo dos días antes del despacho de la misma. Se solicita una inspección o pre-inspección (si el lugar de acopio o cultivo sea fuera del lugar de salida de la carga) esto se realiza en el punto de control (Aeropuertos, Puertos Marítimos, Pasos Fronterizos) o en las coordinaciones provinciales de Agrocalidad en el caso de una pre-inspección.

Los documentos requeridos son registro como operador, copia del manifiesto de embarque, factura proforma u otro documento que indique información del envío. En el caso de pre-inspección se emitirá un certificado provisional que se canjeará por el Certificado Fitosanitario en el punto de control. En el caso de una inspección una vez aprobada se otorgará el Certificado Fitosanitario para el envío a realizarse

#### *3.3.2.2.16 Cadena de Distribución*

El método de distribución será un distribuidor mayorista SUPERSEIS(A.J.VIERCI)ya que existe una gran concentración de la distribución y esta será la encargada en Paraguay de la distribución del producto. Considero necesario incluir los canales de distribución por ser éstos los que definen y marcan las diferentes etapas que un producto atraviesa desde el fabricante al consumidor final. Por ello su proceso de distribución empieza desde que salen de las instalaciones la utilizando los servicios d una compañía que traslade la mercancía hasta el puerto de Contecon en Guayaquil, para ser embarcada y llegar a su destino final, pasando primero por el puerto de Valparaíso en Chile para después en transporte terrestre llegar hasta Asunción Paraguay y en un tránsito de 6días, aproximadamente el cual será recibido por el intermediario (distribuidor), el que se encargara de llevar el producto hasta los supermercados y luego ser adquiridos por el consumidor final.



**CANAL DE DISTRIBUCCION “ALFADULCEEXPORT S.A”**

**TABLA19 Cadena de distribución**



*Elaborado: por las autoras de tesis*

*3.3.2.2.17 Proveedores de servicios al comercio exterior requeridos*

“ALFADULCEEXPORT S.A” contratara los servicios de un agente afianzado de aduana, además de su función específica, efectúa al mismo tiempo y por cuenta del exportador toda clase de envió por mar, o terrestre desde la fábrica o almacén exportador hasta el almacén designado por el comprador, ocupándose de todas las contrataciones y gastos puerta a puerta, todo ello en beneficio del exportador. (containers)

- La verificación y control sobre operaciones de manipulación y de acondicionamiento de mercancías desde su llegada a puerto hasta su ulterior destino.
- Contratación de transportes o fletes, etc.
- Contratación de los seguros que el comitente desee contratar. En caso de incidencias, efectuar las gestiones oportunas con la compañía aseguradora.

### 3.3.2.3 Auditoria y Estrategia de Promoción

A pesar de que el sistema de distribución sigue el modelo de distribuido especializado es conveniente incentivar el consumo del producto por lo que se realizará inversión en el tema promocional para apoyar y potenciar las ventas al consumidor por lo que se planea realiza.

- ✓ Política de promoción de la venta
- ✓ Campaña publicitaria de inserción del producto.
- ✓ Participar en ferias comerciales.
- ✓ Relaciones públicas, publicidad, comunicación

### 3.3.2.4 Concepto de posicionamiento

Es la forma en la cual los consumidores definen el producto en lo que concierne a sus atributos importantes: El lugar que ocupa en la mente (y en el corazón) de los consumidores con respecto a la competencia. Es el esfuerzo por grabar los beneficios clave y la diferenciación del producto en la mente de los consumidores. El posicionamiento no es lo que usted hace con un producto: Es lo que hace en la mente del cliente prospecto.

“Alfadulceexport S.A.” para tener un posicionamiento en el mercado de Asunción–Paraguay tiene diseñado un plan estratégico, el cual está estructurado en captar al nicho de mercado como son desde los niños jóvenes y personas adultas con un poder de compra alto dulces basándonos en sus preferencias y requerimientos. Dicho posicionamiento nos lleva a poner en marcha un proceso de análisis tanto interno como externo para que nuestra empresa pueda conseguir la imagen ideal en la mente del consumidor final.(Fajardo, 2008)

### 3.3.2.4.1 Concepto de eslogan

El slogan intenta llamar la atención sobre un producto o servicio de un anuncio, cuya intención es anclarse en la memoria de las personas que la reciben.

### GRAFICO 15 Logotipo



### 3.3.2.4.2 Estrategia de mix de publicidad

La publicidad tiene tres objetivos principales:(APP)

- **Informar:** Este es un objetivo planea alcanzar en la etapa pionera de una categoría de productos, en la que el objetivo es crear demanda primaria.
- **Persuadir:** Este objetivo se planifica en la etapa competitiva, en la que el objetivo es crear demanda selectiva por una marca específica.
- **Recordar:** Este objetivo es aplicable cuando se tienen productos maduros.

✓ “Alfadulces S.A.” realizará el siguiente mix de marketing:

- Diseño de una página web
- Ferias Internacionales
- Contratar impulsadoras para dar a degustar el producto y entrega de volantes en los supermercados de la red de SUPERSEIS en Asunción.

#### 3.3.2.4.3 Estrategias de Promociones de Venta.

### TIPOS DE ESTRATEGIAS DE PROMOCION DE VENTAS

Cuando las características de un producto respecto a la competencia son casi idénticas, las estrategias de promoción de ventas son utilizadas para ganar mercado entre el público consumidor y con ello obtener un volumen de ventas atractivo.

Promociones.

El objetivo es convencer al cliente de comprar un determinado producto en el mismo momento que lo observa. No es el precio bajo lo que atrae al cliente, sino la promoción, con esto llegarán a conocer las ventajas del producto y se convertirán en consumidores regulares.

- Participar en forma continua en ferias internacionales.
- Precios competitivos.
- Brindaremos muestras gratuitas a los posibles clientes potenciales.
- Realizaremos a los compradores descuentos para que sigan adquiriendo el producto y aumentar las ventas en corto plazo.

#### 3.3.2.4.4 Estrategias de venta personal

La estrategia de venta personal consiste en la decisión sobre como comercializaremos el producto, se ha considerado colocar en el empaque recetas de fácil preparación, la estrategia de vender el producto directamente al consumidor porque sabemos que no serán distribuidos sino que serán adquiridos directamente a ellos.

#### 3.3.2.4.5 Estrategias de medios interactivos (internet)

“ALFADULCEEXPORT S.A” no solo se orientara en una sola estrategia para llegar al consumidor, hoy en día, los avances y adelantos tecnológicos han ayudado a que las personas estén cada vez más conectadas y comunicadas entre sí. El avance tecnológico ha generado la apertura de los mercados a nivel mundial; ampliado el acceso a la información de productos con la finalidad de satisfacer de manera más eficiente las necesidades de los usuarios. Por esta razón se ha creado una página web de fácil, económico y rápido acceso, en el que pueden conocer todo acerca del producto y la empresa.

## 4 Capítulo: Plan Técnico-Organizacional

### 4.1 Objetivos del capítulo

- ❖ Diseñar y estructurar un plan técnico y organizacional para la exportación de alfajores de manjar de leche.
- ❖ Analizar y establecer una localización favorable al proyecto.
- ❖ Especificar debidamente la infraestructura, financiamiento, organización y equipos correspondientes.
- ❖ Investigar la disponibilidad de costos del producto.

### 4.2 Plan técnico

En plan técnico detalla:

- La ubicación de la empresa
- La infraestructura de la planta.
- Plan de abastecimiento de mano de obra.
- Marco legal relacionado con la operación de la empresa.
- Plan de implementación.

#### 4.2.1 Plan de comercialización

Las cantidades específicas de comercialización anual se detallan en el cuadro a continuación:

**TABLA20 Plan de comercialización**

AÑOS	KILOGRAMOS	TONELADAS	CARTONES DE 12KL	CONTENEDOR ENVIADOS 20 PIES
2015	48.000	48,00	4.000	20
2016	50.400	50,40	4.200	21
2017	52.920	52,92	4.410	22

2018	55.566	55,57	4.631	23
2019	58.344	58,34	4.862	24

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

### ■ Número de cajas que se necesitaran para cada envío.

En cada cartón caben 24 cajas de alfajores de las cuales cada caja contiene 10 cajitas de alfajores de 50 gr, esto quiere decir que se debe multiplicar las 10 cajitas x 24 =240 cajitas a lo que se refiere que hay que multiplicar 240 cajitas que hay en cada caja x 200 cartonones de esta manera se obtendrá cuantas cajitas de alfajor necesito para cada envío.= **48.000 cajitas.**

En cuanto las cantidad de cajas necesito multiplicar, 24 cajitas x 200 cartonones de esta manera se obtendrá cuantas cajas de alfajor necesito para cada envío.= **4.800 cajas**

En lo que se refiere a cartonones se obtendrá cuantos cartonones necesito para cada envío: en 10 pallet caben 20 cartonones de esta manera se obtendrá cuantos cartonones de alfajor necesito para cada envío 10 x20.= **200 cartonones.**

#### *Medidas peso KL*

*Caja* 20x20x10 0,5

*Cartón* 50x60x40 12

### ■ Envío anual:

Se enviará 20 contenedores de 20 pies al año, que contiene 200 cartonones de 24 cajas.

En el primer año se enviará 20 contenedores, en el segundo 21, y así sucesivamente aumentara uno más hasta el 5 año.

#### 4.2.2 Localización

“Alfadulcexport S.A.” estará ubicada en la ciudad de Manta Av. Hugo Mayo, Cdla. La Pradera - Urb. Arroyo Azul – Manta por Eurofish.

En lugar que se arrendara cuenta con alarmas instaladas por el dueño del local. Esta ubicación combina estratégicamente la cercanía a las principales fuentes de abastecimiento del producto terminado, y suministros para la realización del proyecto.

#### 4.2.3 Distribución instalaciones (layout)

La distribución física de las instalaciones de la empresa consiste en las siguientes áreas:

**GRAFICO 16 Distribución instalaciones (Layout)**



*Elaborado por: Autoras de la tesis*

#### 4.2.4 Plan de abastecimiento del producto terminado

El producto terminado, es decir el alfajor será por medio de los principales productores de Rocafuerte, y como alternativo tenemos Manta, Portoviejo, Montecristi, Tosagua, Chone, Calceta, Junín. La capacidad producida es alrededor de 1000 libras al día; excepto Rocafuerte que produce alrededor de 1500 libras al día la misma que podrá fácilmente cubrir la oferta del proyecto.

**TABLA21 Plan de abastecimiento**

Capacidad de Comercialización diaria Rocafuerte	30% de Venderán	que nos Venderán kl	Cantidad de Alfajores que se obtendrán de 0,025gr	Cantidad de cajitas diarias	Cantidad de Cajas diarias	Cantidad de Cartones diarios	Cartones Semanales	Cartones Mensuales	Cartones Anuales
681,82 kl	204,55		8182	4091	409	17	85	340	4080

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

Con respecto al cuadro anterior Rocafuerte produce 681,82 kl diarios de los cuales nos venderán el 30% de su producción diaria que sería 204,55 kl.

Saldrán diarios  $204,55/0,025 = 8.182$  alfajores de 0,025 gr el diseño a exportar es una funda que contendrá 2 alfajores, se obtendrá diario  $8182/2 = 4091$  cajitas también se contara con cajas que contienen 10 cajitas de alfajores se obtendrán diario  $8.182/10 = 409$  caja además se contara con cartones que contendrá 24 cajas, diarios se obtendrán  $409/24 = 17$  cartones. A la semana se obtendrá  $17*5 = 85$  cartones, al mes se obtendrá  $85*4 = 340$  cartones, al año se obtendrán  $340*12 = 4.080$  cartones

#### 4.2.5 Plan de abastecimiento de mano de obra

La empresa para poder realizar la comercialización indicada en la planificación de almacenar y transportar requiere de la siguiente especificación de talento humano que será suministrado por el mercado laboral de la ciudad de Manta:

TABLA22 Mano de Obra

<i>Mano de Obra</i>			
<i>Cargo</i>	<i>Número de Empleados</i>	<i>Salario Mensual</i>	<i>Total</i>
Obrero	1	\$ 450	\$ 450

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

#### 4.2.6 Plan de abastecimiento de insumos

TABLA 23 Abastecimiento de insumos

<i>costos de materia prima</i>			
<i>Insumos</i>	<i>Detalle</i>	<i>valor unitario</i>	<i>Valor Anual</i>
Funda plástica	Para protección del producto de humedad, aire etc.	0,02	81,82
Cajitas	Para darle una buena imagen al producto.	0,03	122,73
Cajas	Protección del producto	0,10	9.816,00



Cartón corrugado	Empleado para la exportación	0,85	3.468,00
Servicio de Energía Eléctrica	Kwh	60,00	720,00
Servicio de Agua Potable	m3/h	26,00	312,00
Servicio de Internet	CNT	22,00	264,00
Servicio Telefónico	CNT	30,00	360,00
Arriendo	10m X 15m=150m2	300,00	3600,00
<b>Total</b>			<b>97.611,05</b>

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

### 4.3 Plan Organizacional

#### 4.3.1 Datos generales de la empresa

**TABLA24 Datos generales de la empresa**

<b>NOMBRE:</b>		<b>ALFADULCEEXPORT S.A</b>
<b>Tipo de Empresa:</b>	SOCIEDAD ANONIMA	
<b>Domicilio:</b>	ECUADOR-MANABI-MANTA	
<b>Actividad:</b>	COMERCIALIZACION DEALFAJORES DE MANJAR DE LECHE	
<b>Teléfono:</b>	924-116	
<b>Dirección de correo electrónico:</b>	<a href="mailto:Alfadulceexport-comex2014@hotmail.com">Alfadulceexport-comex2014@hotmail.com</a>	

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

#### 4.3.2 Proceso de toma de decisiones

GRAFICO 17 Toma de decisiones



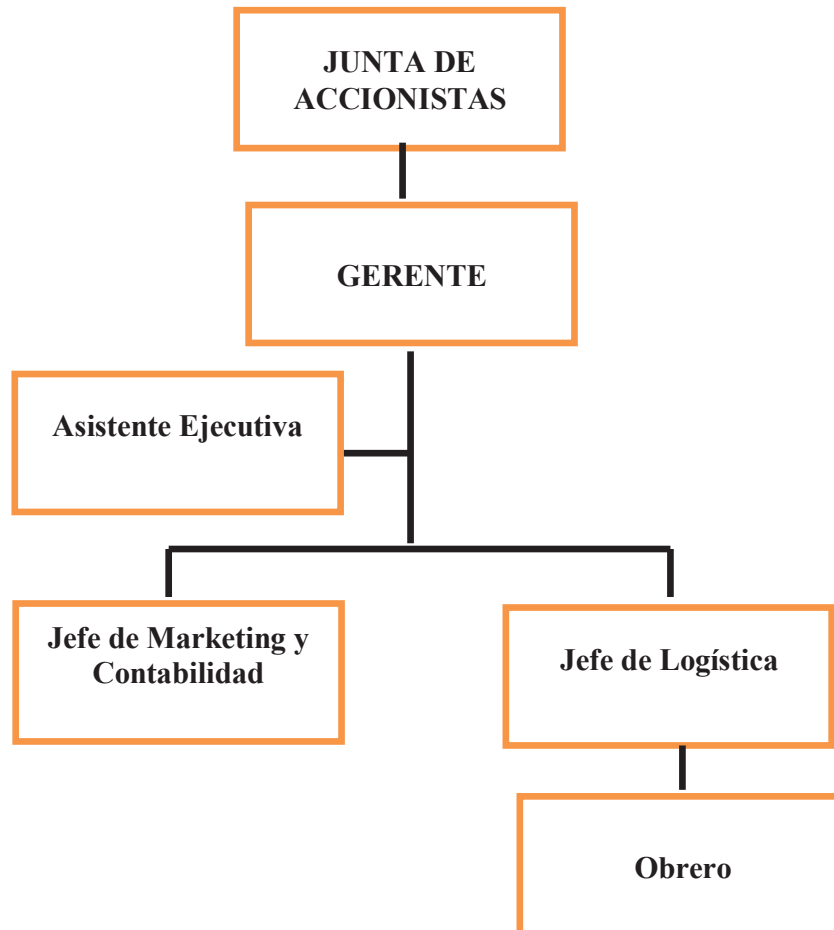
*Elaborado por: Autoras de la tesis*

Importante para la ejecución en la toma de decisiones, como gerente, accionista, socios debemos provisionar, prever, buscar y asignar recursos ya sea recurso financiero o recurso humano.

En “ALFADULCEXPOR S.A.” quienes tomaran las decisiones serán los socios que ejecutan el proyecto, ya que conforman el órgano de mayor jerarquía dentro de la empresa, los cuales deciden sobre el aumento del capital, sueldos, aprobación de balances y los flujos financieros reflejados en el periodo contable, además tienen voz y voto para nombrar el administrador de la misma.

### 4.3.3 Arquitectura organizacional: organigrama

GRAFICO 18 Organigrama



*Elaborado por: Autoras de la tesis*

### 4.3.4 Distribución de funciones y responsabilidades

- **Junta de accionistas.-** La empresa se constituirá como Sociedad Anónima, compuesta por 2 accionistas (socios fundadores), quienes tienen como labor principal conseguir los recursos necesarios para iniciar y mantener la operación de la empresa. Estos accionistas fundadores tendrán el 100% de las acciones.

- Gerente.- Profesional en administración de empresas, de preferencia con estudios de universitarios, con amplios conocimientos de comercialización dentro del mercado ecuatoriano y a nivel internacional.
  - ✓ Dirección Comercial, Financiera y de Comercio Exterior
  - ✓ Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo, objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas.
  - ✓ Poner atención a las operaciones diarias, haciendo recomendaciones y creando cursos de acción para hacer mejoras si es necesario.
  - ✓ Supervisar los estados financieros mensuales.
  - ✓ Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
  - ✓ Crear y mantener buenas relaciones con las instituciones financieras.
  - ✓ Supervisar y mantener planes de remuneración para todos los empleados.
  - ✓ Crear programas de publicidad y estrategias promocionales.
  - **Secretaria.-** Encargado tener al día la agenda del gerente, Relación con Clientes y Asistir a Gerencia hacer cartas e informes a tiempo y tener siempre presente las citas para las juntas de la empresa.
  - **Jefe de logística**
    - Manejar el proceso comercial y de exportación
- Locales: costos, fechas y plazos de entrega, garantías, calidad del producto y/o servicio, especificaciones técnicas, condiciones de pago, etc.
- ✓ Coordinación constante con agente de aduanas para las gestiones necesarias en temas de exportación.
  - ✓ Análisis de la información de cada proceso dentro del área, identificando fortalezas y puntos críticos.
  - ✓ Coordinación con clientes internacionales.

- **Jefe Marketing y Contabilidad:**
  - ✓ Establecimiento de las líneas generales del Plan de marketing y en concreto el marketing mix: Política de producto, precio, plaza y promoción.
  - ✓ Seguimiento de la ejecución del Plan de Marketing.
  - ✓ Control de los gastos de Marketing.
  - ✓ Prospección del mercado para detectar nuevos clientes.
  - ✓ Presentación y venta de los productos y servicios por medio de técnicas de negociación.
  - ✓ Definición de política de precios y condiciones comerciales.
  - ✓ Mantenimiento de una relación continuada con los clientes para conocer sus necesidades o problemas.
  - ✓ Despacho, asesoramiento y dirección de productos.
  - ✓ Garantizar la satisfacción del cliente interno, atendiendo con premura y efectividad a sus necesidades y requerimientos.
  - ✓ Llevar correctamente la contabilidad de la empresa.
  
- **Unidad de Operarios.-**
  - ✓ **Obreros:** Encargado de almacenar, transportar y mantener la limpieza de la empresa.

Podríamos considerar como un conjunto de objetos que constituye el equipamiento de un inmueble (por ejemplo, escritorios, sillas, y archivadores los mismos serán destinados a lugares físicos como la de oficina, sala de espera, etc.

#### 4.3.5 Requerimiento de activos fijos para áreas administrativas

TABLA25 Muebles y Enseres

Muebles y Enseres			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>P. Unitario</i>	<i>P. Total</i>
Escritorios	4	\$ 205,49	\$ 821,96
Sillas giratorias	4	\$ 70,00	\$ 280,00
Archivadores aéreos	3	\$ 77,00	\$ 231,00

Mueble de espera	3	\$ 100,00	\$ 300,00
<b>TOTAL</b>			\$ 1.632,96

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

El equipo de cómputo es necesario para el funcionamiento “ALFADULCEEXPORT S.A.”, para nosotros es necesaria la compra de equipo para cuatro personas que lo necesitan.

**TABLA26 Equipo de Computación**

<b>Equipo de Computación</b>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>P. Unitario</i>	<i>P. Total</i>
Computadoras	4	\$ 499,00	\$ 1.996,00
Impresora Multifunción CANON	2	\$ 74,99	\$ 149,98
<b>TOTAL</b>			\$ 2.145,98

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

El equipo de oficina es necesario para el correcto funcionamiento del Área Administrativa es necesario equiparla, esta adquisición se debe basar estrictamente en las necesidades específicas de cada una de las actividades.

**TABLA 27 Equipo de Oficina**

<b>Equipos de Oficina</b>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>P. Unitario</i>	<i>P. Total</i>
Dispensador de Agua	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Acondicionador de Aire	2	\$ 690,00	\$ 1.380,00
Teléfono	3	\$ 40,00	\$ 120,00
<b>TOTAL</b>			\$ 1.800,00

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

Para el proyecto, se requiere un vehículo, para la transportación del producto terminado. Del cantón Rocafuerte o los otros cantones alternativos para ser llevado a la empresa, luego será llevado al puerto de Guayaquil para su respectiva exportación.

**TABLA28 Vehículo**

<b>Vehículo</b>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>P. Unitario</i>	<i>P. Total</i>
Camión NRL Isuzu	1	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
<b>TOTAL</b>			\$ 15.000,00

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

Para el proyecto, se requiere un montacargas manual, para la transportación del producto terminado.

**TABLA29 Maquinaria**

<b>Maquinaria</b>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>P. Unitario</i>	<i>P. Total</i>
Montacargas Manual	1	\$ 290,00	\$ 290,00
<b>TOTAL</b>			\$ 290,00

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

#### **4.3.6 Marco legal relacionado a la operación de la empresa**

La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formada por la aportación de los accionistas.

Entre las características más sobresalientes tenemos:

- Cesión de participación societaria: La cesión de las acciones de una S.A. requiere tan sólo un acuerdo entre cedente y cesionario que conste en un instrumento privado, sin necesidad de aprobación alguna de los otros accionistas, salvo la existencia de cláusulas especiales en los estatutos sociales o en pactos de accionistas que restrinjan la libre cesibilidad de las acciones.
- Aportes: En las S.A. los aportes que efectúen los accionistas deben ser necesariamente en dinero y, habiendo acuerdo expreso pueden serlo también en especies.
- Los siguientes artículos resumen las obligaciones de las S.A. para con la Superintendencia de Compañías:

- Art. 292.- El balance general y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y sus anexos, la memoria del administrador y el informe de los comisarios estarán a disposición de los accionistas, en las oficinas de la compañía, para su conocimiento y estudio por lo menos quince días antes de la fecha de reunión de la junta general que deba conocerlos.
- Art. 293.- Toda compañía deberá conformar sus métodos de contabilidad, sus libros y sus balances a lo dispuesto en las leyes sobre la materia y a las normas y reglamentos que dicte la Superintendencia de Compañías para tales efectos.
- Art. 296.- Aprobado por la junta general de accionistas el balance anual, la Superintendencia de Compañías podrá ordenar su publicación, de acuerdo con el reglamento pertinente. (Ley de compañía)

#### 4.3.7 Plan de implementación

El plan de implementación de 2014-2015 se puede observar en el siguiente cronograma de actividades:

**TABLA30 Plan de Implementación**

	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
CONSTITUCION DE LA EMPRESA	■	■	■													
ADQUISICION DEL LOCAL	■	■	■													
COMPRA DE ACTIVOS			■	■												
SELECCION DE PERSONAL			■	■												
INICIO DE ACTIVIDADES					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

El primer paso consiste en la constitución legal de la empresa, para lo que se requiere legalizar los trámites por medio de un abogado. La etapa de Adquisición del local una vez se disponga de los recursos financieros para realizarla se dispondría en un periodo de 3



meses que inicia simultáneamente con la constitución de la empresa. La compra de activos así como el proceso de selección e integración del personal se dispone para el 2 mes de tal Manera que el inicio regular de las operaciones se dispondría en el año 2015.

#### 4.3.8 Plan de acción de corto plazo

Los proyectos a corto plazo se implementan durante un periodo de 5 o 6 años en este caso desde principios de 2013 hasta 2019.

**TABLA 31 Plan de acción de corto plazo**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>IDEA</b>							
<b>ESTUDIO PRELIMINAR</b>							
<b>ESTUDIO PREFACTIBILIDAD</b>							
<b>ESTUDIO DE FACTIBILIDAD</b>							
<b>APROBACION</b>							
<b>EJECUCION</b>							
<b>EVALUACION</b>							

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

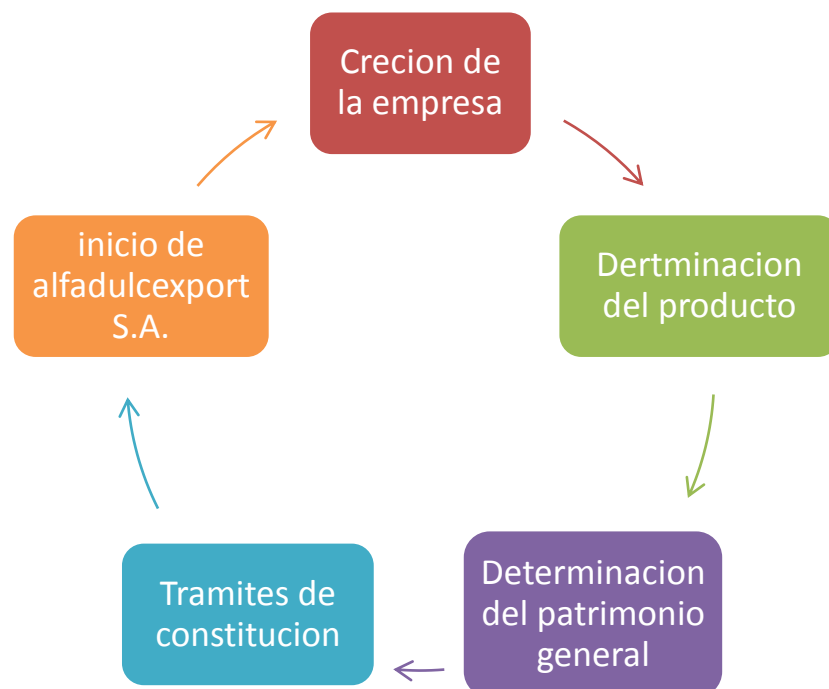
En lo que corresponde al cronograma precedente la ejecución es el momento donde se acopla el plan de implementación que se explicó en el punto anterior.

La primera fase de todo proyecto lo constituye la idea, seguido de un estudio preliminar y de factibilidad. El presente proyecto de plan de negocios cumple con esta primera parte esencial del proyecto de manera que durante el año 2014 se tendría hipotéticamente la aprobación para una posterior ejecución en el 2015. Finalmente el ciclo de vida del proyecto concluye en 2019 con una evaluación conjunta del proyecto respecto a las

proyecciones y supuestos empleados. La finalización del proyecto no constituye el cese de las operaciones sino representa el cambio de un proyecto a un negocio regular.

#### 4.3.9 Puesta en marcha

GRAFICO 19 Puesta en Marcha

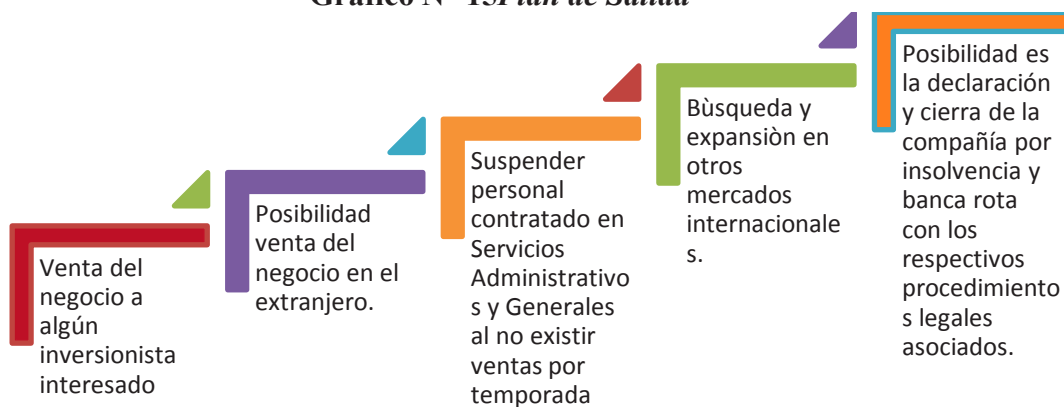


*Elaborado por: Autoras de la tesis*

#### 4.3.10 Plan de Salida

El plan de salida que es una previsión si pérdidas empezaran a producirse. Con esta finalidad se elabora el plan de salida antes de que las pérdidas puedan llegar a ser tan elevadas como para resultar absolutamente incómodas para la organización.

Grafico N° 15 *Plan de Salida*



*Elaborado por: Autoras de la tesis*

## 5 Capítulo: Plan Financiero

### 5.1 Objetivos del Capítulo

El presente estudio financiero tiene como objetivo presentar los datos correspondientes a las inversiones, costos, gastos e implementación previsto de la empresa.

Es necesario evaluar el proyecto financiero para poder determinar si es factible la implementación de la empresa y es rentable las expectativas del inversionista.

### 5.2 Horizonte de tiempo del Plan financiero (5 años)

Hay que tener en cuenta que una de las variables determinantes de riesgo es el tiempo: cuanto mayor sea, también lo será el riesgo. Haciendo un análisis cuantitativo de la naturaleza del proyecto para asignar el tiempo que se considere más provechoso y real para el estudio del mismo, para nuestro proyecto hemos considerado un horizonte de tiempo de 5 años para la evaluación y 10 años el uso del mismo.

### 5.3 Plan de Inversión

Para poner en marcha la empresa es necesario contar con varios tipos de recursos tal es el caso de materiales económicos, humanos, etc. Es por eso que se hace analizar los costos en el que incurrirá a fin de tener todos los implementos físicos, y de conocimiento que permita el desarrollo de la empresa.

Además, los planes financieros son necesarios para apoyar la planificación de la inversión y las decisiones financieras futuras de la empresa. Por lo tanto la Inversión Inicial del proyecto se detalla en el siguiente cuadro.

**TABLA 32 Estado de situación inicial**

<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>			
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>Activo Corriente</b>			
Banco	\$ 73.000,00	Préstamo Bancario	\$ 66.674,92
Caja	\$ 3.655,94		
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 73.655,94</b>	<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 66.674,92</b>
<b>Activo Fijo</b>		<b>PATRIMONIO</b>	
		Capital propio	\$ 28.574,97
Muebles y Enseres	\$ 1.632,96	<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 28.574,97</b>
Equipo de Computación	\$ 2.145,98		
Equipos de Oficina	\$ 1.800,00		
Maquinaria	\$ 290,00		
Vehículo	\$ 15.000,00		
<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 20.868,94</b>		
<b>Activos Diferidos</b>			
Activos Diferidos	\$ 725,00		
<b>TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 725,00</b>		
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 95.249,88</b>	<b>TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 95.249,88</b>

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

### 5.3.1 Inversiones en activos fijos

**TABLA 33 Total de inversión fija**

<b>Total de Inversión Fija</b>		
<i>Detalle</i>	<i>Valor</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
Muebles y Enseres	\$ 1.632,96	7,8%
Equipo de Computación	\$ 2.145,98	10,3%
Equipos de Oficina	\$ 1.800,00	8,6%
Vehículo	\$ 15.000,00	71,9%
Maquinaria	\$ 290,00	1,4%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 20.868,94</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

### 5.3.2 Inversiones en activos diferidos e intangibles

**TABLA 34 Activos diferidos**

<b>Inversión de Activos Diferidos e Intangibles</b>			
<b>CONSTITUCION DE LA COMPAÑÍA</b>			
<i>Detalle</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Unitario</i>	<i>Valor Total</i>
Permiso del SRI	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Permiso IESS	1	\$ 20,00	\$ 20,00
Permiso de funcionamiento	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Garantía de arriendo	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Patente Municipal	1	\$ 15,00	\$ 15,00
Derechos de notaria	1	\$ 40,00	\$ 40,00
Otros Gastos	1	\$ 200,00	\$200,00
<b>Total</b>			<b>\$ 725,00</b>

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

### 5.3.3 Flujo de Depreciación de Activos Fijos.

**TABLA 35 Depreciación**

Activo	Valor Contable	Valor Residual	Vida Contable	Depreciación Año 1	Depreciación Año 2	Depreciación Año 3	Depreciación Año 4	Depreciación Año 5	Depreciación Año 6	Depreciación Año 7	Depreciación Año 8	Depreciación Año 9	Depreciación Año 10	Años Depreciados	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
Muebles y Enseres	\$1.632,96	\$195,96	10	\$143,70	\$143,70	\$143,70	\$143,70	\$143,70	\$143,70	\$143,70	\$143,70	\$143,70	\$143,70	10	\$1.437,00	\$195,96
Equipo de Computación	\$2.145,98	\$536,50	3	\$536,50	\$536,50	\$536,50								3	\$1.609,49	\$536,50
Equipos de Oficina	\$1.800,00	\$270,00	10	\$153,00	\$153,00	\$153,00	\$153,00	\$153,00	\$153,00	\$153,00	\$153,00	\$153,00	\$153,00	10	\$1.530,00	\$270,00
Vehículo	\$15.000,00	\$6.000,00	5	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00						5	\$9.000,00	\$6.000,00
Maquinaria	\$290,00	\$87,00	10	\$20,30	\$20,30	\$20,30	\$20,30	\$20,30	\$20,30	\$20,30	\$20,30	\$20,30	\$20,30	10	\$203,00	\$87,00
Activos Intangibles	\$725,00	\$145,00	5	\$145,00	\$145,00	\$145,00	\$145,00	\$145,00						5	\$725,00	\$00,00
<b>Depreciación Anual</b>				<b>\$ 2.798,50</b>	<b>\$ 2.798,50</b>	<b>\$ 2.798,50</b>	<b>\$ 2.262,00</b>	<b>\$ 2.262,00</b>	<b>\$ 317,00</b>	<b>\$ 317,00</b>	<b>\$ 317,00</b>	<b>\$ 317,00</b>	<b>\$ 317,00</b>	<b>Valor de Desecho</b>		<b>\$7.089,45</b>

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

## 5.4 Plan de Financiamiento

El proyecto se respaldará con la obtención de dos fuentes de financiamiento que se canalizarán mediante préstamos bancarios y los aportes que realicen los socios. Se procedió a investigar varias fuentes de financiamiento bancario para establecer el más idóneo, seleccionando la CFN (Corporación Financiera Nacional) por su trayectoria, enfoque empresarial y su tasas de interés.

### 5.4.1 Estrategia de financiamiento

Se financiará por medio de la CFN con el 50% del total del proyecto lo que representa el valor monetario a \$ 66.674,92 y el 30% por parte los socios que representan a \$ 28.574,49

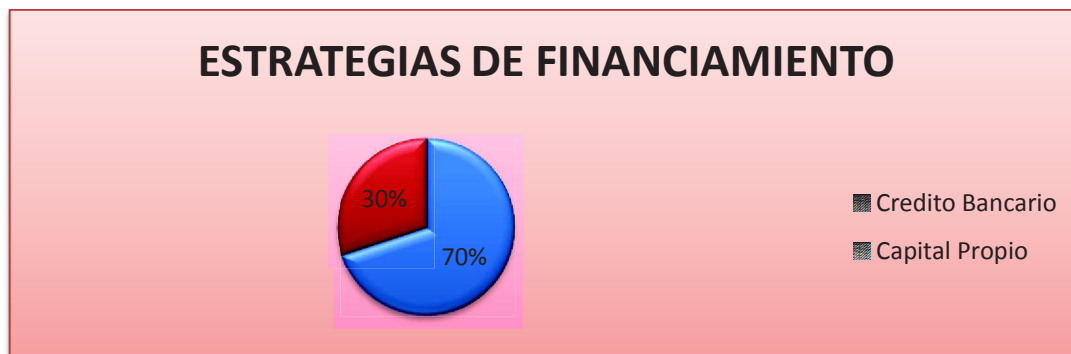
**TABLA 36 Financiamiento del Proyecto**

<i><b>FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO</b></i>	
<i><b>PORCENTEJE DE APALANCAMIENTO</b></i>	
<i><b>50%</b></i>	<i><b>30%</b></i>
<i><b>Préstamo</b></i>	<i><b>Capital Propio</b></i>
\$ 66.674,92	\$ 28.574,49

*Elaborado por: Autoras de la tesis*



GRAFICO 20 Financiamiento del Proyecto %



*Elaborado por: Autoras de la tesis*

5.4.2. Tabla de amortización (de parte financiada con crédito)

TABLA 37 Tabla de Amortización

<b><u>PRESTAMO</u></b>	\$ 66.674,92
<b><u>TASA DE INTERES</u></b>	10,00%
<b><u>PERIODO (AÑOS)</u></b>	5

<i>Periodo</i>	<i>Pago</i>	<i>Capital</i>	<i>Interés</i>	<i>Saldo</i>
0				\$ 66.674,92
1	\$ 17.588,68	\$ 10.921,18	\$ 6.667,49	\$ 55.753,74
2	\$ 17.588,68	\$ 12.013,30	\$ 5.575,37	\$ 43.740,73
3	\$ 17.588,68	\$ 13.214,63	\$ 4.374,04	\$ 30.525,80
4	\$ 17.588,68	\$ 14.536,10	\$ 3.052,58	\$ 15.988,71
5	\$ 17.588,68	\$ 14.390,73	\$ 1.598,97	\$ 0,00

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

## 5.4.2 Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC)

**TABLA 38 WACC**

WACC	
TMAR Accionista	12,72%
We	30,00%
Wd	70,00%
i	10,00%
Ti	33,70%
<b>WACC</b>	<b>8,46%</b>

<b>WACC</b>	<b>11,10%</b>
-------------	---------------

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

## 5.5 Proyecciones de Ingresos Operacionales

El presupuesto permite proyectar los ingresos brutos u operacionales que la empresa va a generar en cierto periodo de tiempo.

### 5.5.1 Proyección de las ventas (unidades) de alfajores.

Los ingresos brutos o ingresos operacionales se expresan en el cuadro a continuación donde se observa la proyección de ingresos en un periodo de 5 años a partir del 2015 tanto en dólares como en toneladas.

Adicionalmente está el rubro de ingresos por tonelada. Para proyectar los valores desde el 2do. Año se tomó como dato base el producido el año anterior más el incremento del 5%.

**TABLA 39 Proyecciones de las ventas**

PERIODO	KI ENVIADOS	PARTICIPACION PROYECTO TN
2015	48000	48,00
2016	50400	50,40
2017	52920	52,92
2018	55566	55,57
2019	58344	58,34

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

Unidades Enviadas (Cartones)	
AÑO 1	4.000
AÑO 2	4.200
AÑO 3	4.410
AÑO 4	4.631
AÑO 5	4.862

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

### 5.5.2 Proyección de los Precios.

**TABLA40 Proyecciones de las Ventas**

	Unidades enviadas (Cartones)	Precio (cartón)	Precio (Toneladas)
AÑO 1	4.000	\$ 72,00	\$ 6.000,00
AÑO 2	4.200	\$ 72,00	\$ 6.000,00
AÑO 3	4.410	\$ 72,00	\$ 6.000,00
AÑO 4	4.631	\$ 72,00	\$ 6.000,00

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

### 5.5.3 Proyección de los Ingresos

**TABLA 41 Proyecciones de los Ingresos**

<b>Ingresos Anuales</b>	
AÑO 1	\$ 288.000,00
AÑO 2	\$ 302.400,00
AÑO 3	\$ 317.520,00
AÑO 4	\$ 333.396,00
AÑO 5	\$ 350.065,80

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

### 5.5.4 Proyecciones de costos y gastos operacionales

En los cuadros que presentamos a continuación se detallan todos los gastos y costos que se incurrirán para el desarrollo de las operaciones de la empresa.

### 5.5.5 Proyección de costos operacionales

#### 5.5.5.1 Materia prima directa.

**TABLA 42 Costos Variables**

<b>Costos Variables</b>		
<b>Detalle</b>	<b>V. Unitario</b>	<b>V. Anual</b>
Fundas plástica	\$ 0,02	\$ 81,82
Cajitas	\$ 0,03	\$ 122,73
cajas	\$ 0,10	\$ 9.816,00
Cartón	\$ 0,85	\$ 3.468,00
Alfajor	\$ 0,04	\$ 78.547,20
Mano de obra		\$ 5.575,30
<b>Total</b>		<b>\$ 97.611,05</b>

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

5.5.5.1.1 *Mano de obra Directa.*

**TABLA 43 Mano de Obra Directa**

Cargo	Sueldo	Mano de Obra Directa			Fondo de Reserva	Aporte al I.E.S.S 11,15%	IECE Y SECAP 1,00%	Vacaciones	Número de empleados	Sueldo Anual
		Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo							
Obrero	\$ 350,00	\$ 3500,00	\$ 340,00		\$ 39,03	\$ 3,50	\$ 175,00	1	\$ 5.575,30	
<b>Total</b>	<b>\$ 350,00</b>	<b>\$ 3500,00</b>	<b>\$ 340,00</b>		<b>\$ 39,03</b>	<b>\$ 3,50</b>	<b>\$ 175,00</b>	<b>1</b>	<b>\$ 5.575,30</b>	

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

5.5.5.1.2 *Gastos Indirectos de Fabricación*

**TABLA 44 Costos Fijos**

<i>Costos Fijos</i>	
<i>Detalle</i>	<i>Total Anual</i>
Otros Gastos	\$ 1.800,00
Sueldo administrativo	\$ 46.981,90
Servicios y suministros	\$ 1.848,00
Material de oficina	\$ 1.220,16
Depreciación	\$ 2.798,50
Alquiler	\$ 3.600,00
Costo de Exportación	\$ 23.201,00
Gasto de Publicidad	\$ 9.900,00
<b>Total</b>	<b>\$ 91.349,56</b>

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

**TABLA 45 Costos de Exportación**

<i>Costo de Exportación</i>		
<i>Detalle</i>	<i>V. unitario</i>	<i>Valor Anual</i>
Flete interno	\$ 470,00	\$ 9.400,00
Certificado de origen	\$ 10,36	\$ 207,20

Certificado Sanitario	\$ 35,00	\$ 700,00
Costos locales	\$ 130,00	\$ 2.600,00
Porteo CONTECON	\$ 88,09	\$ 1.761,80
Antinarcótico	\$ 205,00	\$ 4.100,00
Verificado	\$ 100,00	\$ 2.000,00
Agente de aduanas (VicDel Cargo)	\$ 67,20	\$ 1.344,00
Envió DHL	\$ 54,40	\$ 1.088,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.160,05</b>	<b>\$ 23.201,00</b>

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

**TABLA 46 Servicios y Suministro**

<i>Servicios y suministro</i>		
<i>Detalle</i>	<i>Valor Mensual</i>	<i>Valor Anual</i>
Energía eléctrica kw/h	\$ 60,00	\$ 720,00
Agua Potable	\$ 26,00	\$ 312,00
Servicio Telefónico CNT	\$ 30,00	\$ 360,00
Internet CNT	\$ 38,00	\$ 456,00
<b>Total</b>	<b>\$ 154,00</b>	<b>\$ 1.848,00</b>

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

**TABLA 47 Alquiler**

<i>Alquiler</i>		
<i>Detalle</i>	<i>v. mensual</i>	<i>Valor Anual</i>
Alquiler	\$ 300,00	\$ 3.600,00
<b>Total</b>		<b>\$ 3.600,00</b>

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

**TABLA 48 Otros Gastos**

<i>Otros Gastos</i>		
<i>Detalle</i>	<i>v. mensual</i>	<i>Valor Anual</i>
Gastos varios	\$ 150,00	\$ 1.800,00
<b>Total</b>		<b>\$ 3.600,00</b>

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

**TABLA 49 Material de Oficina**

<i>Material de Oficina</i>				
<i>Detalle</i>	<i>cantidad</i>	<i>precio unitario</i>	<i>Valor Mensual</i>	<i>Valor Anual</i>
Resmas de Hojas Tamaño A4	3	\$ 4,50	\$ 13,50	\$ 162,00
tinta para de recarga continua	2	\$ 2,50	\$ 5,00	\$ 60,00
Juego de cartucho x 4	2	\$ 15,99	\$ 31,98	\$ 383,76
Grapadora	1	\$ 1,20	\$ 1,20	\$ 14,40
Suministros varios	1		\$ 50,00	\$ 600,00
<b>Total</b>			<b>\$ 101,68</b>	<b>\$ 1.220,16</b>

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

### 5.5.5.2 Proyección de gastos operacionales

#### 5.5.5.2.1 Gastos administrativos

**TABLA 50 Gastos Administrativos**

Cargo	Gastos Administrativos				Aporte al I.E.S.S 11,15%	IECE Y SECAP 1,00%	Vacaciones	Número de empleados	Salario Anual
	Salario Mensual	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva					
Gerente	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 340,00		\$ 100,35	\$ 9,00	\$ 450,00	1	\$ 13.802,20
Asistente Ejecutiva	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 340,00		\$ 50,18	\$ 4,50	\$ 225,00	1	\$ 7.071,10
Jefe de Marketing y Contabilidad	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 340,00		\$ 89,20	\$ 8,00	\$ 400,00	1	\$ 12.306,40
Jefe de Logística	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 340,00		\$ 100,35	\$ 9,00	\$ 450,00	1	\$ 13.802,20
<b>Total</b>	<b>\$ 3.050,00</b>	<b>\$ 3.050,00</b>	<b>\$ 1.360,00</b>		<b>\$ 340,08</b>	<b>\$ 30,50</b>	<b>\$ 1.525,00</b>	<b>4</b>	<b>\$ 46.981,90</b>

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

#### 5.5.5.2.2 Gastos de marketing y ventas

**TABLA 51 Gasto de Publicidad**

<i>Gasto de Publicidad</i>	
<i>Detalle</i>	<i>valor total</i>
Página web	\$ 900,00
Ferias internacionales	\$ 7.000,00
Impulsadoras	\$ 2.000,00
Publicidad varia	\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.900,00</b>

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

## 5.6 Estado de Pérdidas y Ganancias Projectados

En el presente documento contable presentaremos los resultados obtenidos en un período económico, sean estos pérdidas o ganancias para lo cual compara los rubros de ingresos con los egresos incurridos en un período.

El cual nos muestra cual es la utilidad o pérdida que se ha obtenido durante un período económico y como se ha brindado el servicio de asistencia y/o mantenimiento. Estos resultados sirven para obtener mediante análisis, conclusiones que permitan saber de buena tinta como se desenvuelve la empresa y hacer previsiones futuras.



**TABLA 52 Estado de Situación Inicial Integrado**

<b>Incremento de Ingresos</b>	5,00%
-------------------------------	-------

**Estado de Resultado Integral**

<i>Detalle</i>	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<b>ventas netas</b>		\$ 288.000,00	\$ 302.400,00	\$ 317.520,00	\$ 333.396,00	\$ 350.065,80
<b>costos de venta</b>		\$ 97.611,05	\$ 102.491,60	\$ 107.616,18	\$ 112.996,99	\$ 118.646,84
<b>Utilidad bruta</b>		<b>\$ 190.388,95</b>	<b>\$ 199.908,40</b>	<b>\$ 209.903,82</b>	<b>\$ 220.399,01</b>	<b>\$ 231.418,96</b>
<b>Gastos Operativos</b>						
Sueldo administrativo		\$ 46.981,90	\$ 51.680,09	\$ 56.848,10	\$ 62.532,91	\$ 68.786,20
Alquiler		\$ 3.600,00	\$ 3.960,00	\$ 4.356,00	\$ 4.791,60	\$ 5.270,76
Depreciación		\$ 2.798,50	\$ 2.798,50	\$ 2.798,50	\$ 2.262,00	\$ 2.262,00
Material de oficina		\$ 1.220,16	\$ 1.238,46	\$ 1.257,04	\$ 1.275,89	\$ 1.295,03
Servicios y suministros		\$ 1.848,00	\$ 1.875,72	\$ 1.903,86	\$ 1.932,41	\$ 1.961,40
Costo de Exportación		\$ 23.201,00	\$ 23.549,02	\$ 23.902,25	\$ 24.260,78	\$ 24.624,70
Gasto de Publicidad		\$ 9.900,00	\$ 10.048,50	\$ 10.199,23	\$ 10.352,22	\$ 10.507,50
Total Gastos Operativos		\$ 89.549,56	\$ 95.150,28	\$ 101.264,97	\$ 107.407,82	\$ 114.707,59
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>\$ 100.839,39</b>	<b>\$ 104.758,11</b>	<b>\$ 108.638,85</b>	<b>\$ 112.991,19</b>	<b>\$ 116.711,37</b>
<b>Gastos Financieros</b>						
Intereses sobre prestamos		\$ 6.667,49	\$ 5.575,37	\$ 4.374,04	\$ 3.052,58	\$ 1.598,97
<b>Utilidad antes de Partcip. e Impto.</b>		<b>\$ 94.171,90</b>	<b>\$ 99.182,74</b>	<b>\$ 104.264,81</b>	<b>\$ 109.938,61</b>	<b>\$ 115.112,40</b>
15% Participación de Trabajadores		\$ 14.125,79	\$ 14.877,41	\$ 15.639,72	\$ 16.490,79	\$ 17.266,86
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>		<b>\$ 80.046,12</b>	<b>\$ 84.305,33</b>	<b>\$ 88.625,09</b>	<b>\$ 93.447,82</b>	<b>\$ 97.845,54</b>
Impuesto a la Renta (22%)		\$ 17.610,15	\$ 18.547,17	\$ 19.497,52	\$ 20.558,52	\$ 21.526,02
<b>Utilidad Neta</b>		<b>\$ 62.435,97</b>	<b>\$ 65.758,16</b>	<b>\$ 69.127,57</b>	<b>\$ 72.889,30</b>	<b>\$ 76.319,52</b>

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

## 5.7 Flujos de Fondos del Proyecto

En el cuadro se observa el flujo de caja que es una herramienta de planificación financiera que permite identificar los ingresos y egresos efectivos de dinero.

**TABLA 53 Flujos de Fondos**

<i>Depreciación y amortización Intag.</i>		\$ 3.600,00	\$ 3.960,00	\$ 4.356,00	\$ 4.791,60	\$ 5.270,76
<i>Amortización de la deuda</i>		\$ 10.921,18	\$ 12.013,30	\$ 13.214,63	\$ 14.536,10	\$ 14.390,73
<i>Flujo del inversionista</i>		\$ 55.114,79	\$ 57.704,86	\$ 60.268,93	\$ 63.144,80	\$ 67.199,55
<i>(-) Inversión Inicial</i>	-\$ 28.574,97					
<i>(-) Préstamo</i>	-\$ 66.674,92					
<i>Valor de Desecho</i>						\$ 7.089,45
<i>Flujo Total</i>	<b>-\$ 95.249,88</b>	<b>\$ 55.114,79</b>	<b>\$ 57.704,86</b>	<b>\$ 60.268,93</b>	<b>\$ 63.144,80</b>	<b>\$ 74.289,00</b>
<i>WACC</i>	<i>11,10%</i>					
<i>TIR</i>	<i>54,83%</i>					
<i>VAN</i>	<i>\$ 130.396,20</i>					

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

## 5.8 Evaluación Financiera del proyecto

### 5.8.1 VAN

### 5.9 VAN(Valor Actual Neto)

El método del Valor Actual Neto (VAN), consiste en determinar el valor presente de los flujos de costos e ingresos generados a través de la vida útil de ALFADULCEEXPORT S.A. Alternativamente esta actualización puede aplicarse al flujo neto y en definitiva corresponde a la estimación al valor presente de los ingresos y gastos que se utilizarán en todos y cada uno de los años de operación económica de la empresa.

En términos matemáticos el VAN es la sumatoria de los beneficios netos multiplicado por el factor de descuento o descontados a una tasa de interés pagada por beneficiarse el préstamo a obtener.

El VAN, representa en valores actuales, el total de los recursos que quedan en manos de la empresa al final de toda su vida útil, es decir, es el retorno líquido actualizado generado por la empresa.

Si el VAN es igual o mayor que cero, el proyecto o inversión es conveniente, caso contrario no es conveniente.

$$VAN = \sum_{i=0}^n \frac{B_i - C_i}{(1+r)^i}$$

Donde:

- B<sub>i</sub> beneficio del período i
- C<sub>i</sub> costo del período i
- i período
- n vida útil del proyecto
- r tasa de descuento

### 5.9.1 TMAR (Tasa Mínima de Aceptable Rendimiento).

A continuación nos muestra y la tasa mínima aceptable de retorno es un indicador que nos proporciona que opción es la más rentable (TMAR)

Hay que recordar que:

Técnica	Aceptación	Rechazo
VPN	$\geq 0$	$< 0$
TIR	$\geq \text{TMAR}$	$< \text{TMAR}$

### 5.9.2 TIR (Tasa Interna de Retorno)

TIR como la tasa de descuento (tasa de interés) que determina que el valor actual de los flujos de caja sea igual al valor actual de los flujos de inversión. Los criterios para la toma de decisiones son los siguientes:

- a) Si la TIR es mayor que la tasa del costo del capital, se acepta el proyecto.
- b) Si la TIR es igual que la tasa del costo del capital, es indiferente ejecutar el proyecto.
- c) Si la TIR es menor que la tasa del costo del capital, se rechaza el proyecto.

$$TIR = \frac{\sum R_t}{(1+i)^t} = \emptyset$$

Tasa Interna de Retorno  
TABLA 54 Capital Propio

Flujo de caja					
Inversión Inicial	1	2	3	4	5
-\$ 95.249,88	\$ 55.114,79	\$ 57.704,86	\$ 60.268,93	\$ 63.144,80	\$ 74.289,00

Elaborado por: Autoras de la tesis

WACC	8,46%
TIR	54,83%
VAN	\$ 146.999,09

La TIR del proyecto es de 54.83 %, por lo cual se acepta el proyecto.

### 5.9.3 PAY BACK

El Pay back Conocida también como “Plazo de Recuperación” consiste en saber en cuanto tiempo recuperare la inversión. A igualdad de proyectos siempre se prefiere al que tarde menos tiempo en recuperar la inversión.

La inversión pagada para realizar el proyecto se da a partir del segundo año según el cálculo del payback.

**TABLA 55 Pay Back**

<i>PayBack</i>						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Efectivo	(95.249,88)	55.114,79	57.704,86	60.268,93	63.144,80	74.289,00
Flujo de Efectivo Descontado	(95.249,88)	49.608,54	46.750,79	43.949,95	41.446,78	43.890,03
Flujo de Efectivo Dscrado. Acumulado	(95.249,88)	(44.433,09)	4.622,73	51.862,83	97.497,40	146.999,09
<b>PayBack</b>				<b>En el 2do año se recupera el capital</b>		

<i>Patrimonio</i>	30%
<i>Préstamo</i>	70%

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

#### 5.9.4 WACC Costo del Capital Medio Ponderado

Es la tasa de descuento que suele emplearse para descontar los flujos de fondos operativos para valorar una empresa utilizando el descuento de flujos de efectivo.

TMAR Accionista: Tasa que espera el accionista ganar

We: Aportación del accionista

Wd: Aportación del Banco

$\epsilon$ : Costo de la deuda

Ti: Tasa de impuesto fiscales

Wacc: Costo del Capital Medio Ponderado

$$WACC = (TMAR \times We) + [Wd \times (1 - Ti) \times \epsilon]$$

TABLA 56 WACC

Tasa de Inflación	4,19	<b>WACC</b>	
Prima Riesgo País	3,92	TMAR Accionista	12,72%
Tasa sin Riesgo	4,61	We	30,00%
<b>TMAR del Accionista</b>	<b>12,72%</b>	Wd	70,00%
		?	10,00%
		Ti	33,70%
		<b>WACC</b>	<b>8,46%</b>

### 5.9.5 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es aquel nivel de producción en el cual la empresa ni pierde ni gana, es decir el punto en el cual los costos fijos más los variables se igualan a los ingresos totales.

$$\text{Punto de Equilibrio en dólares} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$$

	\$ 91.349,56
Punto de Equilibrio en Dólares	\$ 97611,05
	1- \$ 288.000,00

Punto de Equilibrio Dólares \$ 138.183,82

TABLA 57 Punto de Equilibrio P.E.\$

PUNTO DE QUILIBRIO \$	
DESCRIPCION	VALORES
Costo Fijo	\$ 91.349,56
Costo Variable.	\$ 97.611,05
Ventas	\$ 288.000,00
<b>P.E.\$</b>	<b>\$ 138.183,82</b>

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

En consecuencia la empresa necesita obtener ingresos de \$ 138.183,82 dólares en concepto de ventas, para no ganar ni perder.

$$\text{Punto de Equilibrio unid} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio Venta} - \text{Costo Variable U.}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio en unidades} = \frac{\$ 91.349,56}{\$72,00 - \$25,23}$$

Punto de equilibrio en unidades 1.900

**TABLA 58 Punto de Equilibrio P.E.q**

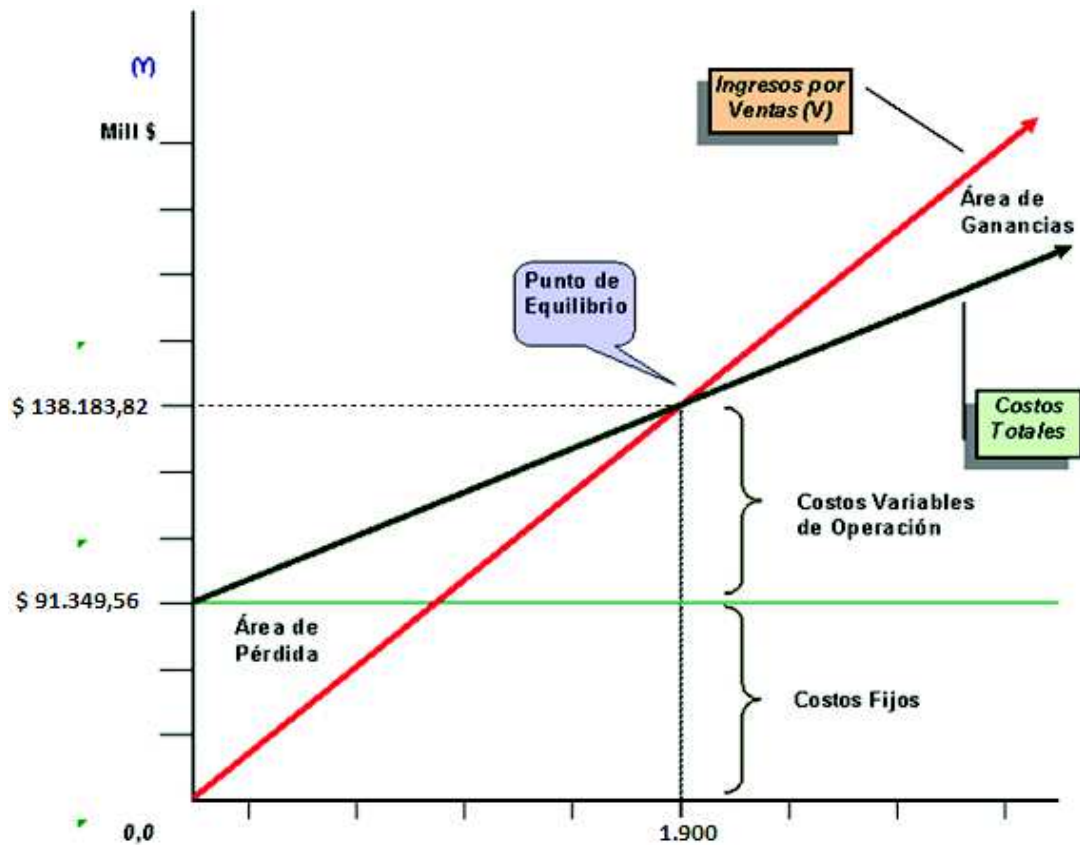
<b>PUNTO DE QUILIBRIO CANTIDADES</b>	
<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALORES</b>
<i>Costo Fijo</i>	\$ 91.349,56
<i>Precio venta.</i>	\$ 72,00
<i>Precio variable Unitario.</i>	\$ 23,92
<b><i>P.E.q</i></b>	<b>1.900</b>

*Elaborado por: Autoras de la tesis*

En conclusión para alcanzar el punto de equilibrio, la empresa necesita producir y vender un total de **1900** cartones de alfajores.

*PUNTO DE QUILIBRIO*

GRAFICO 21 Punto de Equilibrio



Elaborado por: Autoras de la tesis



### 5.9.6 Ratios Financieros

Los índices financieros se utilizan para medir la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones (principalmente de corto plazo) y la información básica se extrae del Estado de Situación Patrimonial. Estos índices tienen que ver con el endeudamiento, la liquidez (estáticos) y con la actividad (dinámicos).

TABLA 59 Ratios Financieros

<u>Activo Corriente</u>		<b>73.655,94</b>	1,10	
Pasivo Corriente		<b>66.674,92</b>		
Rendimiento sobre el patrimonio	Utilidad Neta	62.435,97	2,18	
	Patrimonio	28.574,97		
Rendimiento sobre inversión	Utilidad Neta	62.435,97	65,55%	
	Total de Activos	95.249,88		
Margen de Utilidad Bruta	Ventas - Costos de Ventas		190.388,95	66,11%
	Ventas		288.000,00	
Margen Neto de Utilidad	Utilidad Neta	62.435,97	21,68%	
	Ventas Netas	288.000,00		

## 5.10 Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera

Como se podemos observar, los resultados del análisis financiero muestran que este es un proyecto atractivo y rentable para los inversionistas.

La diferencia de todos los flujos proyectados del proyectado menos la inversión inicial no dan un valor actual neto (VAN) de 78.606,89 dólares con un retorno de capital (TIR) del 33,91%.

Por los compromisos y obligaciones adquiridos en la puesta en marcha del proyecto, la inversión se recuperara a los 4 años y, según el cálculo del periodo de recuperación (PAY BACK), asegurando a los inversionistas flujos de ingresos positivos adicionales a su inversión inicial una vez que haya transcurrido dicho periodo. El cálculo del punto de equilibrio nos dice que para el primer año se requiere la producción de cerca de 4000 cartones para suplir con los costos y gastos asociados a las operaciones del negocio.

### Conclusiones

Rocafuerte es reconocido por la elaboración de sus dulces, es por esto que una de las formas de impulsar el desarrollo de este cantón manabita es promover la industria del dulce, debido a que es uno de sus atractivos turísticos. Sin embargo, para lograr este objetivo se deben considerar ciertos criterios que se detallan en el presente capítulo.

- Al ser producto de dulces de manera artesanal, constituye unas magníficas fuentes de energía, nutrientes, importantes para la humanidad.
- Siendo este producto elaborado de manera artesanal y su contenido nutricional decidimos exportarlo a Paraguay-Asunción, ya que se determinó mediante el estudio de mercado realizado en el presente proyecto que tendrá una aceptación en el mercado mencionado, constituyéndose en sustituto a los productos tradicionales.
- ✓ El mercado de dulces es muy competitivo, lo que hace que muchas empresas tengan la oportunidad de brindar un excelente servicio ofreciendo un agregado

de valor que las diferencie a las demás. Por lo que siempre están en contacto con nuevas maneras se posicionarse en dicho mercado.

- ✓ La calidad y el precio son variables que siempre serán puntos de importancia para lograr un posicionamiento, no está de más mencionar que existen otras variables significativas como la innovación y la tecnología.
- ✓ Dado que el VAN es positivo y la TIR mayor que la TMAR se concluye que es factible realizar el proyecto.
- ✓ Para promover la industria del dulce se hace necesario fomentar entre los productores y demás participantes del proyecto la cooperación y el trabajo en equipo para aprovechar las oportunidades que puedan surgir.
- ✓ Se concluye que el mejor modelo para exportar es el método FOB y el mejor método de distribución es el tipo mayorista.

### Recomendaciones

- ✓ Conquistar el mercado de consumidores Asunción de Paraguay, adoptando un margen de utilidad mínimo para la Empresa.
- ✓ Diferenciar ante los consumidores, las características de nuestro producto en relación con los productos similares.
- ✓ La empresa podría diversificar y abarcar nuevos nichos de mercados:
- ✓ Se recomienda ampliar el portafolio de producto, presentación, catálogo de dulces para estar compitiendo con varias marcas.



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABI**  
**FACULTAD DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS**  
**INTERNACIONALES**



- ✓ Aprovechar las ferias internacionales para que nuestro producto sea más valorado y reconocido al nivel internacional y por ende la rentabilidad de la Empresa aumente.
- ✓ Se recomienda desarrollar el estudio de mercado local para ofertar de alfajores al interior del país

## Bibliografía

1. *Giro bancario*. (2013). Recuperado el 08 de 06 de 2014, de <http://www.giro.us/internacional/inversiones/giro-bancario/>
2. *Petroecuador*. (2013). Recuperado el 04 de 06 de 2014, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/GuiaExportador.pdf>
3. *Mercado de libre*. (2014). Recuperado el 04 de 06 de 2014, de <http://listado.mercadolibre.com.ar/alfajores-havanna-x-6-un>
4. *Petroecuador*. (2013). Recuperado el 05 de 06 de 2014, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/GuiaExportador.pdf>
5. A.J.VIERCI. (s.f.). *superceis*. Recuperado el 12 de 06 de 2014, de <http://www.grupovierci.com/SSeis.html>
6. APP. (s.f.). *FACEBOOK*. Recuperado el 15 de 06 de 2014, de <http://es-es.facebook.com/agenciasparaguay?filter=1>
7. Bareiro, V. H. (2013). *Consulado General de Paraguay*. Recuperado el 10 de 08 de 2014, de Consulado General de Paraguay: <http://www1.mre.gov.py:82/la/Contactos.php>
8. *containers*. (s.f.). Recuperado el 12 de 06 de 2014, de <http://www.icontainers.com/es/2011/07/11/agente-de-aduanas-ii/>
9. diario, e. (03 de 08 de 2014). golosinas de rocafuerte. págs. <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/324633-el-dulce-negocio-de-las-golosinas-de-rocafuerte-deja-un-buen-sabor/>.
10. Ecuador, A. d. (s.f.). *Arancel nacional integrado*. Recuperado el 03 de 06 de 2014, de <http://sice1.aduana.gob.ec/ied/arancel/index.jsp>
11. Emol. (sabado de 12 de 2013). Noticias. *Paraguay registró crecimiento récord de 13,6% en 2013*, pág. 8.
12. Fajardo, Ó. (2008). *Friendly Busines*. Recuperado el 14 de 06 de 2014, de <http://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>
13. Gaspare, A. (2013). *Mapa del Paraguay*. Recuperado el 10 de 08 de 2014, de Mapa del Paraguay: [http://www.estanciasparaguay.com/mapa\\_del\\_paraguay\\_pol%C3%ADtico](http://www.estanciasparaguay.com/mapa_del_paraguay_pol%C3%ADtico)
14. gaspreri, a. (s.d de s.f de 2013). *Mapa del Paraguay - Político*. Recuperado el 09 de 08 de 2014, de Mapa del Paraguay - Político: [http://www.estanciasparaguay.com/mapa\\_del\\_paraguay\\_pol%C3%ADtico](http://www.estanciasparaguay.com/mapa_del_paraguay_pol%C3%ADtico)
15. Hora, U. (19 de 12 de 2013). *Paraguay alcanzó niveles de exportación en el 2013*.
16. Hora, U. (19 de 12 de 2013). Noticias. *Paraguay alcanzó niveles de exportación record en el 2013*.
17. INEC. (2014). Recuperado el 16 de 05 de 2014, de <http://www.ecuadrencifras.gob.ec/>
18. Jong, E. (s.f.). *Calidad y gestión*. Recuperado el 01 de 06 de 2014, de [http://calidad-gestion.com.ar/boletin/39\\_estrategias\\_crecimiento.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/39_estrategias_crecimiento.html)

19. *Ley de compañía*. (s.f.). Recuperado el 22 de 06 de 2014, de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_comp.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf)
20. Liberos, E. (2013). *Selección de mercados*. Recuperado el 27 de 05 de 2014, de [log.iedge.eu/direccion-marketing/marketing-internacional/plan-marketing-internacional/eduardo-liberos-seleccion-de-mercados-internacionales/](http://log.iedge.eu/direccion-marketing/marketing-internacional/plan-marketing-internacional/eduardo-liberos-seleccion-de-mercados-internacionales/)
21. Mendoza, Z. A. (s.f.). *Monografías*. Recuperado el 21 de 05 de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos91/diversidad-etnica-y-cultural-del-ecuador/diversidad-etnica-y-cultural-del-ecuador.shtml>
22. mercado, d. c. (s.f.). Obtenido de <http://www.pinterest.com/pin/184366178467796682/>
23. Monografías. (s.f.). *El Ecuador*. Recuperado el 08 de 05 de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos36/el-ecuador/el-ecuador.shtml>
24. MUNDIAL, E. (2014). Recuperado el 19 de 05 de 2014, de <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
25. Peralta, C. (s.f.). *herra DKP*. Recuperado el 12 de 06 de 2014, de <http://www.herdkp.com.pe/adds/Ezines/contenedores.htm>
26. Petroecuador. (2013). Recuperado el 09 de 06 de 2014, de [www.proecuador.gob.ec/wp-content/.../PROEC\\_GL2013\\_.pd](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/.../PROEC_GL2013_.pd)
27. PNUD. (24 de 07 de 2014). *PNUD*. Recuperado el 20 de 07 de 2014, de <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-summary-en.pdf>
28. proecuador. (2012). *Perfil logístico*. Recuperado el 24 de 06 de 2014, de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/PROEC\\_PL2012\\_CHILE.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/PROEC_PL2012_CHILE.pdf)
29. Proecuador. (10 de 2013). *Guía del exportador*. Recuperado el 14 de 06 de 2014, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/GuiaExportador.pdf>
30. Proecuador. (2013). *guía exportador*. Recuperado el 12 de 06 de 2014, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/GuiaExportador.pdf>
31. Proecuador. (2013). *SAE*. Recuperado el 29 de 05 de 2014, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/GuiaExportador.pdf>
32. Proecuador. (2014). Recuperado el 08 de 06 de 2014, de [www.proecuador.gob.ec/wp-content/.../PROEC\\_GL2014\\_CHILE.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/.../PROEC_GL2014_CHILE.pdf)
33. Proecuador. (2014). *guía comercial*. Recuperado el 03 de 04 de 2014, de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/PROEC\\_GC2014\\_ECUADOR1.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/PROEC_GC2014_ECUADOR1.pdf)
34. PROECUADOR. (2014). *Guía logística Internacional*. Recuperado el 08 de 06 de 2014, de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/04/PROEC\\_GL2014\\_INTERNACIONAL.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/04/PROEC_GL2014_INTERNACIONAL.pdf)
35. Proecuador. (s.f.). *Perfil logístico*. Recuperado el 24 de 06 de 2014, de 2012.
36. SENA. (s.f.). *SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR*. Recuperado el 13 de 06 de 2014, de <http://www.aduana.gob.ec/index.action>
37. Taringa. (2011). *Taringa*. Recuperado el 01 de 06 de 2014, de <http://www.taringa.net/posts/info/7908930/Asuncion-del-Paraguay-El-post-que-se-merece-mi-ciudad.html>
38. TELEGRAFO, E. (17 de MAYO de 2012). Ecuador mejora en sus índices sociales. págs. <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/item/ecuador-mejora-en-sus-indices-sociales.html>.

39. Trademap. (2013). *trademap*. Recuperado el 25 de 05 de 2014, de <http://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>
40. Ventures, C. (2009). *Paraguay*. Recuperado el 10 de 08 de 2014, de Paraguay: [http://country.paraguay.com/index\\_spanish.php](http://country.paraguay.com/index_spanish.php)
41. Wagner. (2004 de 2004). *Paraguay*. Recuperado el 10 de 08 de 2014, de Paraguay: <http://es.wikipedia.org/wiki/Paraguay>
42. *webdesign*. (s.f.). Obtenido de [http://www.webdesign.com.py/turismo/ubicacion/texto\\_ubicacion.htm](http://www.webdesign.com.py/turismo/ubicacion/texto_ubicacion.htm)
43. WEBER. (2008). *Paraguay*. Recuperado el 10 de 08 de 2014, de <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Paraguay&action=edit&section=55>
44. wikipedia. (s.f.). *enciclopedia libre*. Recuperado el 18 de 06 de 2014, de [es.wikipedia.org/wiki/Cartera\\_de\\_productos](http://es.wikipedia.org/wiki/Cartera_de_productos)
45. wikipedia. (s.f.). *La inciclopedia libre*. Recuperado el 19 de 04 de 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Autoridades\\_de\\_Paraguay](http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Autoridades_de_Paraguay)
46. wikipedia. (s.f.). *La inciclopedia lbre*. Recuperado el 13 de 04 de 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_de\\_Paraguay](http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Paraguay)

# ANEXO

## CETIDICADO DE ORIGEN

ALADI /OR / ACUERDO 25

### CERTIFICADO DE ORIGEN

ASOCIACION LATINOAMERICANA DE INTEGRACION  
ASSOCIACAO LATINO-AMERICANA DE INTEGRACAO

PAIS EXPORTADOR

PAIS IMPORTADOR

No. de Orden (1)	NABALALC	DENOMINACION DE LA MERCADERIA		
Valor US\$	Peso Neto (Kgs.)	Peso Bruto (Kgs.)		

### DECLARACION DE ORIGEN

**DECLARAMOS** que las mercaderías indicadas en el presente formulario, correspondiente a la Factura Comercial No. ...., cumplen con lo establecido en las normas de origen del Acuerdo (2) ..... de conformidad con el siguiente desglose:

No. de Orden	NORMAS (3)
NIT Fecha: Razón social, sello y firma de exportador o productor	

OBSERVACIONES:

<b>CERTIFICACION DE ORIGEN</b>	
Certifico la veracidad de la presente declaración, que sello y firmo en la ciudad de .....	
Nombre, sello y firma entidad certificadora:	



## DAE



REPÚBLICA DEL ECUADOR  
DECLARACIÓN ADUANERA DE EXPORTACIÓN



### Consulta del detalle de la declaración de exportación

Número de DAE	028-2012-40-00005727
---------------	----------------------

#### Información de general

Código de la distrito	GUAYAQUIL - MARITIMO	Código de régimen	EXPORTACIÓN DEFINITIVA
Tipo de Despacho	DESPACHO NORMAL	Código del declarante	

#### Información de Exportador



Nombre del exportador		Teléfono del exportador	
Dirección del exportador			
Número de documento de		Ciudad del exportador	
CIU		Número de documento de	
Nombre del declarante			
Dirección del declarante			
Código de forma de pago		Código de moneda	

#### Información de carga

Puerto de carga		Puerto privado desde	
Puerto de llegada o de		Fecha de la carta de	
Nombre del consignatario			
Dirección del			
Ciudad del contribuyente		Tipo de carga	
Almacén de lugar de		Medio de transporte	MARITIMO
País de destino final			



## CONOCIMIENTO DE EMBARQUE MULTIMODAL (FBL)

Consignor		 <b>FBL</b> NEGOTIABLE FIATA MULTIMODAL TRANSPORT BILL OF LADING <small>Issued subject to UNCTAD/ICC Rules for Multimodal Transport Documents (ICC Publication 481)</small>			
Consigned to order of					
Notify address					
Place of receipt					
Ocean vessel	Port of loading				
Port of discharge	Place of delivery				
Marks and numbers	Number and kind of packages	Description of goods	Gross weight	Measurement	
according to the declaration of the consignor					
Declaration of interest of the consignor in timely delivery (Clause 6.2)		Declared value for all valorem rate according to the declaration of the consignor (Clauses 7 and 8)			
The goods and instructions are accepted and dealt with subject to the Standard Conditions printed overleaf. Taken in charge in apparent good order and condition, unless otherwise noted herein, at the place of receipt for transport and delivery as mentioned above. One of these Multimodal Transport Bills of Lading must be surrendered duly endorsed in exchange for the goods. In Witness whereof the original Multimodal Transport Bills of Lading all of this tenor and date have been signed in the number stated below, one of which being accomplished the other(s) to be void.					
Freight amount	Freight payable at	Place and date of issue			
<input type="checkbox"/> not covered <input type="checkbox"/> Covered according to attached Policy	Number of Original FBL's	Stamp and signature			
For delivery of goods please apply to:					



## SOLICITUD Y ACUERDO DE CARTA DE CREDITO IRREVOCABLE

### Carta de Crédito - Apertura

