



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



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TEMA:

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE VINAGRE DE
BANANO HACIA EL MERCADO DE SAN DIEGO-CALIFORNIA”

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES.**

AUTORES:

PONCE MERA ANGÉLICA MARÍA
PRADO VÉLEZ ANDREA VIVIANA

TUTOR:

ING. ERICK MENÉNDEZ

MANTA – MANABÍ – ECUADOR

2016- 2017

IDENTIFICACIÓN DE LOS EGRESADOS

NOMBRES:	ANGÉLICA MARÍA	
APELLIDOS:	PONCE MERA	
NACIONALIDAD:	ECUATORIANA	
LUGAR DE NACIMIENTO:	SANTA ANA	
FECHA DE NACIMIENTO:	04/10/1994	
CEDULA DE IDENTIDAD:	131282865-8	
ESTADO CIVIL:	SOLTERA	
TELÉFONOS:	0981387123	
CORREO ELECTRÓNICO	angelicaponce_04@hotmail.com	
RESIDENCIA:	SANTA ANA	
DIRECCIÓN DOMICILIO:	CDLA VIVIANA SOFIA	
TÍTULOS ACADÉMICOS	CONTADORA BACHILLER EN CIENCIAS DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN	
ESTUDIOS ACTUALES:	EGRESADA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CARRERA COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES	
COMPETENCIAS LABORALES:	LEAL, CONFIABLE, HONESTA, PREDISPUESA A REALIZAR CADA UNA DE LA FUNCIONES ENCOMENDADAS DE LA MANERA MAS EFICIENTE POSIBLE.	
EXPERIENCIA LABORAL:	PASANTÍAS REALIZADAS EN EL GAD MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ANA Y EN LA EMPRESA PROPEMAR S.A.	
ACTIVIDADES ACTUALES:	EN CAPACITACIÓN	
INTENCIONALIDAD E INTERESES CON EL PROYECTO DE GRADO	OBTENER MI TÍTULO DE GRADO Y APLICAR CADA UNO DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS DURANTE LO LARGO DE MI FORMACIÓN ACADÉMICA	

IDENTIFICACIÓN DE LOS EGRESADOS

NOMBRES:	ANDREA VIVIANA	
APELLIDOS:	PRADO VÉLEZ	
NACIONALIDAD:	ECUATORIANA	
LUGAR DE NACIMIENTO:	SANTA ANA	
FECHA DE NACIMIENTO:	02/12/1994	
CEDULA DE IDENTIDAD:	131300893-8	
ESTADO CIVIL:	SOLTERA	
TELÉFONOS:	0967507243	
CORREO ELECTRÓNICO	ana-vivi02@hotmail.com	
RESIDENCIA:	MANTA	
DIRECCIÓN DOMICILIO:	URB. SAN MATEO, AV. 113 JUNTO AL NUEVO SUPERMAXI	
TÍTULOS ACADÉMICOS	CONTADORA BACHILLER EN CIENCIAS DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN	
ESTUDIOS ACTUALES:	EGRESADA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CARRERA COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES	
COMPETENCIAS LABORALES:	RESPONSABLE, HONESTA, DEDICADA A CUMPLIR CON TODAS LAS ACTIVIDADES PROPUESTAS EFICAZMENTE.	
EXPERIENCIA LABORAL:	PASANTÍAS REALIZADAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITOS "STA ANA" CIA. LTDA. Y EN LA NAVIERA JORGE CEDEÑO JCP HNOS CIA. LTDA.	
ACTIVIDADES ACTUALES:	EMPLEADA PRIVADA	
INTENCIONALIDAD E INTERESES CON EL PROYECTO DE GRADO	OBTENER EL TÍTULO DE GRADO Y DE ESA MANERA APLICAR TODOS LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS DURANTE EL PROCESO DE FORMACIÓN ACADÉMICA EN NUESTRA VIDA PROFESIONAL.	

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de grado intitulado “**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE VINAGRE DE BANANO HACIA EL MERCADO DE SAN DIEGO-CALIFORNIA**”, ha sido desarrollado por las egresadas, **Angélica María Ponce Mera, y Andrea Viviana Prado Vélez** bajo mi supervisión y tutoría según designación realizada por el Consejo de Facultad.

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.

Ing. Erick Menéndez
DIRECTOR DEL PROYECTO

Arq. Jorge Álava Faggioni

Ing. Vanessa Fernández Álava

Lcda. Amnуска Vélez Intriago

DECLARACIÓN

Nosotras, **Angélica María Ponce Mera, y Andrea Viviana Prado Vélez**, 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 nuestro derecho de propiedad intelectual correspondiente 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.

Andrea Viviana Prado Vélez
Autora del Proyecto

Angélica María Ponce Mera
Autora del Proyecto

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Eco. Fabián Sánchez Mg.

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Eco. Jorge Gresely Mg.

**COORDINADOR DE LA CARRERA COMERCIO EXTERIOR Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Ing. Erick Menéndez
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Vanessa Fernández Álava
LECTOR DE TESIS 1

Lcda. Amnuska Vélez Intriago
LECTOR DE TESIS 2

Arq. Jorge Álava Faggioni
LECTOR DE TESIS 3

NOTA DEL PROYECTO DE GRADO

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la ULEAM, a los ___ días del mes _____ del año _____ a las _____, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentaron a defender su Proyecto de Grado: “**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE VINAGRE DE BANANO HACIA EL MERCADO DE SAN DIEGO-CALIFORNIA**” para obtener el título de Tercer Nivel de **INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES** los estudiantes: ANGÉLICA MARÍA PONCE MERA con C.I. 131282865-8 y ANDREA VIVIANA PRADO VÉLEZ con C.I. 131300893-8.

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:

Arq. Jorge Álava Faggioni
TRIBUNAL 1

Econ. Fabián Sánchez
DECANO DE LA FACULTAD DE
ECONOMÍA

Ing. Vanessa Fernández Álava
TRIBUNAL 2

Ing. Erick Menéndez
DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO

Lcda. Amnuska Vélez Intriago
TRIBUNAL 3

SECRETARIA GENERAL DEL TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por ser el ente que ha guiado con su luz nuestro sendero en este difícil caminar.

A nuestros padres y amigos, por su pasión infinita de amor, apoyo y empuje constante para no desmayar en nuestra meta.

A nuestro director de tesis, guía de sabias enseñanzas.

A nuestros profesores, facilitadores del conocimiento.

A la Universidad, formadora de profesionales con carácter.

Gracias a todos quienes de una u otra manera formaron parte de este lindo proyecto.

Angélica Ponce Mera / Andrea Prado Vélez.

DEDICATORIA

El presente trabajo, no es solo fe por mis estudios, sino esfuerzo de mis padres por su apoyo amoroso, sincero y constante; por ello, va dedicado a mi papá por ser guía, por su soporte; a mi mamá por ser mi amiga, por ser compañera y por apoyarme en todo. A mis hermanos como ejemplo de superación y crecimiento profesional; y, sobretodo, al Creador porque es mi luz y porque ha sido, es y será mi refugio sempiterno.

Andrea Viviana Prado Vélez.

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a Dios por haberme dado las fuerzas necesarias para seguir adelante atravesando cada adversidad que se cruzaba en mi camino, a mis padres no solo por la ayuda económica sino por ser el más claro ejemplo de superación, a mi madre por su constante apoyo, por cada uno de los consejos brindados y por su infinito amor, a mi padre por ser quien me da constancia y perseverancia para no decaer, a mis hermanas que siempre me hicieron saber que era su ejemplo a seguir, a mis abuelitos por estar siempre pendiente de mí, y a cada una de las personas que participaron directa o indirectamente en la culminación de mi proyecto de titulación.

Angélica María Ponce Mera.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, TABLAS Y ANEXOS.....	17
GRÁFICOS	17
TABLAS.....	18
ANEXOS	20
Capítulo 1: Generalidades	21
1.1. Introducción.....	21
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
1.2.1. Formulación del problema de investigación.....	23
1.2.2. Sistematización del problema.....	23
1.2.3. Delimitación del problema	23
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
1.3.1. Objetivo General.....	23
1.3.2. Objetivos Específicos.....	24
1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	24
1.5. MARCO REFERENCIAL	25
1.5.1. Marco Teórico	25
1.5.2. Marco Conceptual	26
1.6. DISEÑO METODOLÓGICO	26
1.7. Resumen ejecutivo	28
Capítulo 2: Plan Estratégico:.....	29
2.1. Objetivos del capítulo	29
2.2. Análisis Estratégico	29
2.2.1. Análisis del macroentorno (País – Mercado).....	29
2.2.1.1. Macroambiente del negocio	32
2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales	32
2.2.1.1.2. Factores demográficos	33
2.2.1.1.3. Condiciones económicas.....	34
2.2.1.1.4. Auditoria de la competencia.....	34
2.2.1.1.5. Factores políticos y legales	36
2.2.1.1.6. Tecnología imperante.....	37
2.2.1.2. Microambiente externo (Ecuador).....	38
2.2.1.2.1. Factor social, cultural, etc.	38
2.2.1.3. Síntesis de oportunidades y amenazas	39
2.2.2. Análisis de la Industria	40
2.2.2.1. Antecedentes generales y evolución de la industria.....	40

2.2.2.2. Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter.....	40
2.2.2.3. Identificación y caracterización de la competencia incluidas sus estrategias.	41
2.2.2.4. Dimensionamiento de la oferta actual y potencial.....	42
2.2.2.5. Identificación y caracterización de la demanda	48
2.2.2.6. Dimensionamiento de la demanda actual y potencial	50
2.2.2.7. Síntesis de oportunidades y amenazas	51
2.2.3. Análisis FODA	51
2.2.3.1. Análisis Frente Externo (Oportunidades y Amenazas).....	51
2.2.3.2. Análisis Frente Interno (Fortalezas y Debilidades)	52
2.3. Planteamiento Estratégico	52
2.3.1. Visión y Misión	52
2.3.1.1. Visión	52
2.3.1.2. Misión.....	52
2.3.2. Objetivos Estratégicos	52
2.3.2.1. Financieros: volumen, estabilidad, rentabilidad.....	52
2.3.2.2. No financieros: procesos, cliente, desarrollo personas, imagen, etc.	53
2.3.3. Estrategias	53
2.3.3.1. Cartera de productos	53
2.3.3.1.1. Matriz Atractivo-Competitividad: crecimiento dinámico, crecimiento puro (desarrollo, combinación de negocios, reducción, juego final (desinversión).....	53
2.3.3.1.2. Matriz BCG: estrellas, vacas lecheras, dilemas (interrogantes), pesos muertos (huesos)	54
2.3.3.2. Estrategias Genéricas de desarrollo: liderazgo en costo, diferenciación, enfoque o segmentación en costo, enfoque o segmentación en valor	55
2.3.3.3. Estrategias de Crecimiento.....	55
2.3.3.3.1. Crecimiento intensivo en el mercado de referencia: penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, diversificación	55
2.3.3.4. Estrategias Competitivas: líder, retador, seguidor, especialista (nichos de mercado).....	56
2.3.3.5. Sistema de valores.....	56
2.3.3.5.1. Valores finales	56
2.3.3.5.2. Valores operacionales.....	57
Capítulo 3. Plan Comercial	57
3.1. Objetivos del capítulo	57

3.2. Análisis del mercado de referencia.....	57
3.2.1. Tipo y estructura de mercado	57
3.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos	58
3.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa	58
3.2.4. Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar	59
3.2.5. Demanda insatisfecha del mercado de referencia	60
3.2.6. Demanda que atenderá el proyecto.....	61
3.3. Plan de Comercial	61
3.3.1. Objetivos del plan comercial: público objetivo, volumen de ventas, participación de mercado, utilidades	61
3.3.2. Mix de Marketing.....	62
3.3.2.1. Auditoria y estrategia de producto.....	62
3.3.2.1.1. Adaptación o modificación requerida	62
3.3.2.1.2. Atributos y beneficios del producto	62
3.3.2.1.3. Componentes centrales del producto	63
3.3.2.1.4. Componente de envase.....	64
3.3.2.1.5. Estrategia de marca	64
3.3.2.2. Auditoria y estrategia de precio	64
3.3.2.2.1. Términos de Venta (INCOTERM).....	64
3.3.2.2.2. Partida arancelaria.....	65
3.3.2.2.3. Comparativo de precios con la competencia.....	66
3.3.2.2.4. Impacto del tipo de cambio en la fijación del precio	66
3.3.2.2.5. Fijación del precio de venta unitario (de exportación).....	66
3.3.2.2.6. Costo total unitario	67
3.3.2.2.7. 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.....	67
3.3.2.2.8. Métodos de cobro/pago internacional	68
3.3.2.3. Auditoria y Estrategia de Distribución	68
3.3.2.3.1. Modo de transporte	69
3.3.2.3.2. Puerto/aeropuerto de origen y destino.....	69
3.3.2.3.3. Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas origen/destino	71
3.3.2.3.4. Tipo de embalaje requerido.....	73
3.3.2.3.5. Tipo de contenedor o medio de transporte.....	73
3.3.2.3.6. Documentación requerida	74

3.3.2.3.7. Exigencias de seguro.....	74
3.3.2.3.8. Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios	75
3.3.2.3.9. Cadena de distribución.....	75
3.3.2.3.10. Canal de distribución específico	75
3.3.2.3.11. Proveedores de servicios al comercio exterior requeridos.....	76
3.3.2.3.12. Operativa de comercio exterior: (tramitología importación/exportación).....	77
3.3.2.4. Auditoria y Estrategia de Promoción	78
3.3.2.4.1. Concepto de posicionamiento	78
3.3.2.4.2. Concepto de eslogan	78
3.3.2.4.3. Estrategias de venta personal	78
3.3.2.4.4. Estrategia de medios interactivos (internet).....	78
3.3.2.4.5. Participación en ferias comerciales internacionales:.....	79
3.3.2.4.6. Otros métodos promocionales.....	80
Capítulo 4: Plan Técnico-Organizacional	80
4.1. Objetivos del capítulo	80
4.2. Plan técnico	80
4.2.1. Capacidad de producción	80
4.2.2. Plan de producción	81
4.2.3. Localización.....	81
4.2.4. Proceso productivo/operacional.....	82
4.2.5. Distribución instalaciones (layout).....	83
4.2.6. Plan de abastecimiento de materia primas.....	83
4.2.7. Plan de abastecimiento de insumos	84
4.2.8. Plan de abastecimiento de mano de obra	84
4.2.9. Plan de abastecimiento de tecnología de producción.....	84
4.3. Plan Organizacional.....	85
4.3.1. Datos generales de la empresa.....	85
4.3.2. Proceso de toma de decisiones	85
4.3.3. Arquitectura organizacional: organigrama	86
4.3.4. Distribución de funciones y responsabilidades.....	86
4.3.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas	88
4.3.6. Requerimiento de personal para áreas administrativas.....	90
4.3.7. Marco legal relacionado a la operación de la empresa	91
4.3.8. Plan de implementación	93
4.3.9. Plan de acción de corto plazo	94

4.3.10. Puesta en marcha	95
4.3.11. Plan de Salida	97
Capítulo 5: Plan Financiero.....	97
5.1. Objetivos del Capitulo.....	97
5.2. Horizonte de tiempo del Plan financiero (5 años).....	97
5.3. Plan de Inversión.....	98
5.3.1. Inversiones en activos fijos.....	98
5.3.2. Inversiones en activos diferidos e intangibles	98
5.3.3. Inversiones en capital de operación	98
5.3.4. Flujo de depreciaciones de activos fijos y activos diferidos e intangibles	100
5.4. Plan de Financiamiento	101
5.4.1. Estrategia de financiamiento	101
5.5.2. Tabla de amortización (de parte financiada con crédito).....	101
5.5.3. Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC).....	102
5.5. Proyecciones de Ingresos Operacionales	103
5.5.1. Proyección de las ventas (unidades)	103
5.5.2. Proyección de los precios	104
5.5.3. Proyección de los ingresos	104
5.6. Proyecciones de costos y gastos operacionales	104
5.6.1. Proyección de costos operacionales.....	104
5.6.1.1. Materia prima directa	105
TABLA N° 61: Proyección de Costos Operacionales de Materia Prima e Insumos.....	105
5.6.1.2. Mano de obra directa.....	105
5.6.1.3. Gastos indirectos de fabricación	105
5.6.2. Proyección de gastos operacionales.....	106
5.6.2.1. Gastos administrativos.....	106
5.6.2.2. Gastos de marketing y ventas	107
5.7. Estados de Situación Inicial.....	107
5.8. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados	108
5.9. Flujos de Fondos del Proyecto	109
5.10. Evaluación Financiera del proyecto	109
5.10.1 VAN	109
5.10.2. TIR	109

5.10.3. PAY BACK.....	110
5.10.4. Punto de Equilibrio	110
5.11. Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera	112
Conclusiones	113
Recomendaciones.....	114
Bibliografía	115
Anexos: Documentación de Apoyo/Estudios Internos y de Terceros.....	117

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, TABLAS Y ANEXOS

GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: Mapa Político de los Estados Unidos

GRÁFICO N° 2: Mapa Político del Estado de California

GRÁFICO N° 3: Mapa Político de la Ciudad de San Diego

GRÁFICO N° 4: Mapa Político del Ecuador

GRÁFICO N° 5: Análisis de las cinco Fuerzas competitivas de Porter

GRÁFICO N° 6: Porcentajes de la competencia externa

GRÁFICO N° 7: Cuadro estadístico de las importaciones de vinagre en Estados Unidos

GRÁFICO N° 8: Distribución de consumo de las salsas y aderezos

GRÁFICO N° 9: Porcentaje de los Estados con mayor participación de importaciones en Estados Unidos.

GRÁFICO N° 10: Análisis FODA Frente Externo

GRÁFICO N° 11: Análisis FODA Frente Interno

GRÁFICO N° 12: Matriz Atractivo-Competitividad

GRÁFICO N° 13: Matriz BCG

GRÁFICO N° 14: Matriz de Estrategias Genéricas de Desarrollo

GRÁFICO N° 15: Matriz de Estrategias de Crecimiento Intensivo en el mercado

GRÁFICO N° 16: Demanda que atenderá el proyecto

GRÁFICO N° 17: Eslogan de la Empresa

GRÁFICO N° 18: Términos Comerciales Internacionales (INCOTERMS)

GRÁFICO N° 19: Auditoria y estrategia de distribución

GRÁFICO N° 20: Modo de Transporte

GRÁFICO N° 21: Puerto de Origen – Puerto de Guayaquil

GRÁFICO N° 22: Puerto de Destino – Puerto de San Diego-California

GRÁFICO N° 23: Etiqueta de Destino

GRÁFICO N° 24: Etiqueta de Origen

GRÁFICO N° 25: Caja Master embalaje del producto

GRÁFICO N° 26: Contenedor DRYVAN de 20 Pies Standard

GRÁFICO N° 27: Cadena de Distribución

GRÁFICO N° 28: Canal de Distribución Especifico

GRÁFICO N° 29: Proveedores de Servicios

GRÁFICO N° 30: Página Oficial del Producto en Facebook.

GRÁFICO N° 31: Localización de la empresa “VELPON GOURMET S.A.”

GRÁFICO N° 32: Proceso Productivo/Operacional del Vinagre

GRÁFICO N° 33: Distribución de las Instalaciones de la empresa “VELPON GOURMET S.A.”

GRÁFICO N° 34: Organigrama Estructural de la empresa “VELPON GOURMET S.A.”

GRÁFICO N° 35: Requisitos para la Formación Jurídica de la empresa

GRÁFICO N° 36: Plan de Puesta en Marcha

GRÁFICO N° 37: Plan de Inicio de Actividades

GRÁFICO N° 38: Etapas del Horizonte Financiero de la empresa

GRÁFICO N° 39: Punto de Equilibrio

TABLAS

TABLA N°1: Datos generales de los Estados Unidos

TABLA N° 2: Datos Generales del Estado de California

TABLA N° 3: Datos generales de la ciudad de San Diego

TABLA N° 4: Distribución de las etnias en Estados Unidos

TABLA N° 5: Distribución de las etnias en San Diego- California

TABLA N° 6: Distribución de la población estadounidense por edades y sexo.

TABLA N° 7: Condiciones Económicas de Estados Unidos

TABLA N° 8: Competencia Internacional en Estados Unidos

TABLA N° 9: Competencia de Productos sustitutos en Estados Unidos

TABLA N° 10: Indicadores Económicos de Ecuador

TABLA N° 11: Indicadores Económicos de Ecuador

TABLA N° 12: Estrategias de la competencia interna

TABLA N° 13: Proyección de Exportación de Estados Unidos

TABLA N° 14: Proyección de las Importaciones de Estados Unidos

TABLA N° 15: Consumo Nacional Aparente

TABLA N° 16: Proyección del Consumo Nacional Aparente

TABLA N° 17: Datos del dimensionamiento de la demanda actual

TABLA N° 18: Dimensiones de la demanda actual y potencial

TABLA N° 19: Clasificación económica de San Diego-California

TABLA N° 20: Distribución de la población de San Diego

TABLA N° 21: Análisis de la competencia directa

TABLA N° 22: Demanda Insatisfecha del mercado de referencia

TABLA N° 23: Componentes nutricionales del producto

TABLA N° 24: Componente centrales del producto

TABLA N° 25: Partida Arancelaria del producto

TABLA N° 26: Precios comparativos de la competencia interna

TABLA N°27: Precio Unitario del producto

TABLA N° 28: Costos Logísticos

TABLA N° 29: Participación en ferias comerciales internacionales

TABLA N° 30: Estimación de comercialización en gramos y kilogramos

TABLA N° 31: Estimación de Producción en cajas

TABLA N° 32: Plan de abastecimiento de Materia Prima

TABLA N° 33: Plan de abastecimiento de Insumos

TABLA N° 34: Plan de abastecimiento de Mano de Obra

TABLA N° 35: Plan de abastecimiento de tecnología de producción

TABLA N° 36: Datos Generales de la empresa “VELPON GOURMET S.A.”

TABLA N° 37: Distribución de Funciones y Responsabilidades

TABLA N° 38: Inversión de Activos Fijos Muebles y Enseres

TABLA N° 39: Inversión de Activos Fijos Equipos de Oficina

TABLA N° 40: Inversión de Activos Fijos Equipos de Computo

TABLA N° 41: Inversión de Activos Fijos Maquinarias

TABLA N° 42: Inversión de Activos Fijos Intangibles

TABLA N° 43: Requerimiento del Personal del Área Administrativa

TABLA N° 44: Marco Legal relacionada a la operación de la empresa

TABLA N° 45: Cronograma de Actividades

TABLA N° 46: Plan de acciones a corto plazo

TABLA N° 47: Inversión en Activos Fijos

TABLA N° 48: Inversión en Activos Diferidos e Intangibles

TABLA N° 49: Inversión de Capital Operacional (Capital de Trabajo)

TABLA N° 50: Flujo de Depreciación de Activos Fijos y Activos Diferidos e Intangibles.

TABLA N° 51: Apalancamiento Financiero

- TABLA N° 52:** Amortización de la Deuda
- TABLA N° 53:** Información para el cálculo del WACC
- TABLA N° 54:** Calculo de TMAR del Accionista
- TABLA N° 55:** Calculo de la Tasa de Descuento o Costo Promedio Ponderado de Capital
- TABLA N° 56:** Datos para la proyección de las ventas
- TABLA N° 57:** Proyección de Ventas
- TABLA N° 58:** Proyección de precios
- TABLA N° 59:** Proyección de Ingresos
- TABLA N° 60:** Proyección de Costos Operacionales
- TABLA N° 61:** Proyección de Costos Operacionales de Materia Prima
- TABLA N° 62:** Proyección de Costos Operacionales de Mano de Obra Directa
- TABLA N° 63:** Gastos Indirectos de Fabricación (Gastos Básicos)
- TABLA N° 64:** Gastos Indirectos de Fabricación (Suministros de Oficina)
- TABLA N° 65:** Gastos Administrativos
- TABLA N° 66:** Gastos de Marketing y Ventas
- TABLA N° 67:** Estado de Situación Inicial
- TABLA N° 68:** Proyección de Estado de Pérdidas y ganancias
- TABLA N° 69:** Proyección de Flujo de Fondos del Proyecto
- TABLA N° 70:** Evaluación Financiera del VAN
- TABLA N° 71:** Evaluación Financiera de la TIR
- TABLA N° 72:** Recuperación del Capital PAY BACK
- TABLA N° 73:** Punto de Equilibrio por Cantidades
- TABLA N° 74:** Punto de Equilibrio por Precio
- TABLA N° 75:** Datos del punto de Equilibrio

ANEXOS

- ANEXO N° 1:** Ubicación de las Provincias donde se cosecha Banano
- ANEXO N° 2:** Consumo de Banano en Estados Unidos
- ANEXO N° 3:** Lista de Productos aprobados por la Ley de Comidas Caseras de California
- ANEXO N° 4:** Tabulación de la encuesta

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES

1.1. Introducción

El banano es un producto agrícola que se produce en numerosas provincias del país como lo indica el Anexo N° 1 siendo estas: El Oro, Guayas, Los Ríos, Cotopaxi, Esmeraldas, Cañar, Pichincha, Azuay, Bolívar y Manabí, gracias a las condiciones climáticas que posee el país se dispone de esta fruta casi todo el año, convirtiéndose el banano en una ventaja comparativa.

Es importante destacar que Ecuador es líder a nivel nacional en el sector bananero, ya que es el primer exportador de esta deliciosa fruta desde 1952. Debido a esto el sector bananero se ha convertido en una importante fuente generadora de divisas, gracias a que es consumido por países como Estados Unidos. Para el año 2015 las exportaciones de Bananas frescas de Ecuador hacia Estados Unidos tuvieron una participación de 13,7% como lo indica el ANEXO N° 2.

Por el excedente que existe en la producción del banano, el objetivo de este proyecto es la elaboración del Vinagre de Banano para de esta manera darle un valor agregado a la materia prima. El Vinagre de Banano por ser un producto 100% natural cuenta con beneficios para la salud y otros aportes alimenticios; y así mismo posee nutrientes como calcio, potasio, fósforo, hierro, sodio y magnesio, al igual que vitaminas A, B, C, y E.

Se ha escogido San Diego – California como destino del producto por ser una ciudad que se destaca por su cultura y en su exigencia en gustos y preferencias hacia el arte culinaria. El producto, por contar con grandes beneficios va dirigido a todas las personas sin condición de género o edades.

El siguiente proyecto analizará las ventajas de cada uno de sus capítulos y se llevará a cabo determinando lo siguiente:

1. Se analizan los antecedentes, características y beneficios del producto previo a una debida investigación realizada.

2. Con el plan estratégico se permitió identificar el mercado tanto a nivel macro y micro así mismo la oferta y demanda actual y potencial para de esa manera implementar las estrategias más factibles para llevar a cabo el proyecto.
3. Mediante el plan comercial se implementan estrategias de marketing, se analizan los costos de producción y ventas, la logística, el medio de transporte y los términos comerciales (INCOTERM) a utilizar.
4. Con la ayuda del Plan técnico-organizacional, permite realizar la estructura y ubicación de la empresa al igual que se delegan las funciones a realizar.
5. Finalmente con el desarrollo del plan financiero se evalúa la situación del proyecto permitiendo conocer si el mismo es rentable o no para llevarlo a cabo, utilizando los indicadores VAN, TIR y PAY BACK.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Formulación del problema de investigación

¿Cuál es el impacto económico generado a los consumidores del mercado de San Diego – California por la implementación de vinagre de banano?

1.2.2. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los aspectos relevantes para la comercialización de vinagre de banano hacia el mercado de San Diego- California?
- ¿Cuáles serán los costos accesibles para la compra de vinagre de banano en el mercado de San Diego – California?
- ¿Sera factible la comercialización de vinagre de banano para el mercado de San Diego- California?

1.2.3. Delimitación del problema

Tema	“Plan de negocios para la exportación de vinagre de banano hacia el mercado de san diego-california”
Área de estudio	Negocios Internacionales (exportación)
Lugar	ORIGEN: Manta - Ecuador DESTINO: San Diego - California
Sector	Comercial
Tiempo	2017 – 2027

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

- Desarrollar un plan de negocios que permita determinar la factibilidad del consumo de vinagre de banano para satisfacer las necesidades de los consumidores dentro del mercado de San Diego – California.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un estudio de mercado sobre el consumo de vinagre de banano dentro del mercado de San Diego – California.
- Diseñar un programa de financiamiento, tomando en consideración las necesidades y recursos económicos de los consumidores del mercado de San Diego – California.
- Calcular cuan factible es el proyecto para la correcta comercialización de vinagre de banano.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El siguiente plan de negocios tiene la finalidad de satisfacer la necesidad de los consumidores del Mercado de San Diego- California.

El vinagre de banano por su composición natural cumple con la función de ser útil para todo tipo de alimentos, dándoles un sabor diferente; este producto es 100% natural y es nutritivo ya que posee potasio, hierro y ayuda a prevenir las enfermedades por no contener grasas ni calorías.

Se ha hecho la elección del banano debido a que nuestro país tiene muy buenas tierras productoras del mismo, además que su producción dura la mayoría del año por lo tanto nuestra materia prima la vamos a tener siempre disponibles por lo que se puede conseguir los mejores precios (altos-bajos) convirtiéndose esto en una ventaja comparativa; cabe recalcar que uno de los ingresos más relevantes que tiene nuestro país se debe a la exportación del banano.

Por tal motivo nuestro objetivo fundamental y de gran relevancia es darle al banano un valor agregado, y poderlo comercializar tanto en nuestro mercado nacional como internacional.

El mercado al cual se desea introducir el producto es San Diego – California debido a que por la mezcla de etnias y culturas de dicho país posee una amplia gama de gustos y preferencias en el arte culinaria; por lo cual es importante mencionar que dicho país es muy exigente en su gastronomía.

1.5. MARCO REFERENCIAL

1.5.1. Marco Teórico

El presente trabajo analiza la elaboración y comercialización de un producto que es importante tener en los hogares de los habitantes de la ciudad de San Diego-California. Para lo cual es preciso aclarar algunos conceptos.

En primer término, el vinagre de banano que se valdrá de la producción de banano nacional como materia prima. Banano como producto de exportación con la presencia de su producción en casi toda la temporada del año. Exportación a un mercado que cuenta con una variedad de cultura y gustos culinarios.

Por tanto, se trata de un producto cuya finalidad es satisfacer las necesidades de los consumidores dándole un valor agregado a la materia prima: el banano. “El concepto de vinagre encuentra su origen en la frase latina “vinum acre” (expresión que, en español, se interpreta como “vino agrio”).” **Fuente especificada no válida.**¹

“El vinagre es un ácido acético el cual tiene fórmula empírica CH₂O y fórmula molecular C₂H₄O₂. La segunda es a menudo escrita como CH₃COOH para reflejar mejor su estructura química.” **Fuente especificada no válida.**² El mismo que es de gran utilidad ya sea como aderezo para las comidas; como ensaladas, ablandador de carnes, etc.; “El vinagre está asociado a la gastronomía desde el origen de la producción de bebidas alcohólicas.”¹ así mismo tiene grandes beneficios tanto para el hogar usado como desinfectante, salud y belleza.

La idea del nuevo producto llamado “vinagre de banano” nace por el excedente de producción de la materia prima en el país, así mismo por ser un producto que “es rica en: magnesio, potasio, ácido fólico y sustancias de acción astringente; sin despreciar su elevado aporte de fibra, del tipo fruto-oligosacáridos. Es pobre en grasas y en proteínas.” **Fuente especificada no válida.**³

En cuanto a su producción, el banano es un producto cosechado en diez provincias de Ecuador, siendo estas: “El Oro, Guayas, Los Ríos, Cotopaxi, Esmeraldas, Cañar, Pichincha, Azuay, Bolívar y Manabí”. **Fuente especificada no válida.**⁴.

Las variedades de banano que ofrece el Ecuador contamos con “Cavendish, orito o baby banana, y banano rojo”. **Fuente especificada no válida.**⁵

Por tanto, la actividad de comercializar el vinagre de banano se va a desarrollar en San Diego-California, basándose en los estudios investigados sobre su cultura gastronómica y arte culinario, el cliente objetivo del producto son supermercados dirigidos a personas de ambos sexos y todo tipo de edades de acuerdo al uso que se le dé al mismo.

1.5.2. Marco Conceptual

- La palabra vinagre se deriva del francés “Vin” que significa Vino y “Aigre” que significa Agrio, su origen real es latino. **Fuente especificada no válida.**
- Vinagre es un líquido agrio y astringente, producido por la fermentación acida del vino, y compuesto principalmente de ácido acético y agua. **Fuente especificada no válida.**
- Astringente: Las plantas y alimentos antringentes son aquellos que poseen propiedades cicatrizantes, antiinflamatorias y para frenas las hemorragias de la piel. **Fuente especificada no válida.**
- Codex Alimentarius: es un "código alimentario".
- Ácido acético

1.6. DISEÑO METODOLÓGICO

Se desarrollaran diversas metodologías de estudios con el propósito de poder obtener respuestas reales, la metodología que se aplicara en el proyecto será de carácter exploratoria la misma que permitirá identificar la problemática basada en estudios pilotos permitiendo alcanzar los objetivos propuestos.

- Bajo datos claros y precisos se empleará el método inductivo – descriptivo para extraer conclusiones generales partiendo con información del producto “vinagre de banano” en el mercado de San Diego – California.

Con la implementación de técnicas como: la entrevista y datos tomados del internet, se obtendrá datos cualitativos y cuantitativos con el objetivo de precisar el problema

1.7. Resumen ejecutivo

El consumo de Vinagre en Estados Unidos los últimos años ha tenido un incremento en sus importaciones, sin embargo, el producto se encuentra afectado por el consumo de productos sustitutos que lideran el mercado meta el mismo que impide incrementar la comercialización de producto para satisfacer la creciente demanda. Para determinar la factibilidad de proyecto, el estudio se dividió en cuatro partes. En el estudio de mercado se determinó la demanda existente para los productos actuales, el mismo que se permitió dar a conocer para así estudiar sus estrategias, y la demanda potencial para el vinagre de Banano mediante la aplicación de una encuesta a una muestra de la población de San Diego-California. En el estudio técnico se dio paso a la iniciativa económica del proyecto, el proceso logístico y las estrategias de marketing a utilizar. Por medio del estudio organizacional se estableció toda la documentación y registros necesario para establecer a la empresa en sus funciones legalmente, así como se asignó el personal de la misma, finalmente con el estudio financiero se evaluó la rentabilidad del proyecto con la implementación de los indicadores VAN, TIR y PAY BACK. Los resultados obtenidos determinaron que la empresa cuenta con proveedores del producto terminado que permitirá abastecer la demanda. Existe un mercado potencial muy amplio, sin embargo, la empresa pretende cubrir el 3,83% de la demanda insatisfecha del mercado de San Diego (38016 kl). El VAN de la empresa es de \$56.650,82 y cuenta con una TIR de 57%, la recuperación de sus valores la obtendrá en el segundo año de sus operaciones

CAPÍTULO 2: PLAN ESTRATÉGICO:

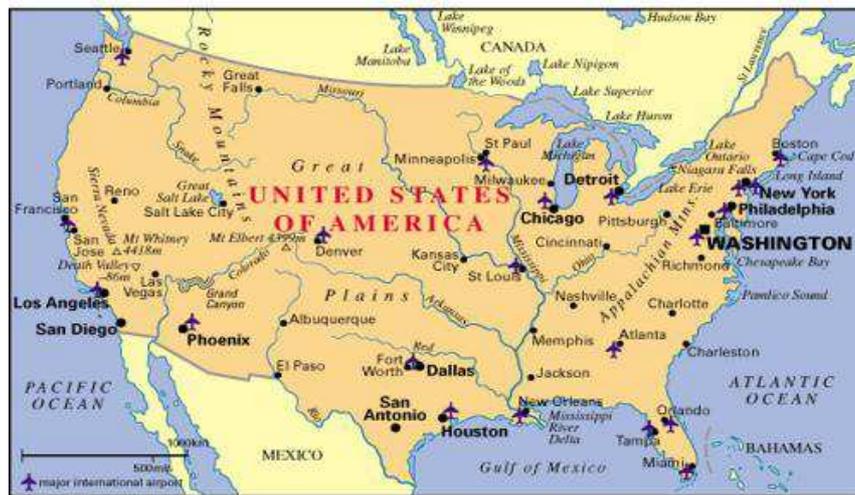
2.1. Objetivos del capítulo

Desarrollar un estudio de mercado que permita determinar las características de los consumidores y la demanda que tiene el producto.

2.2. Análisis Estratégico

2.2.1. Análisis del macroentorno (País – Mercado)

GRÁFICO N° 1: Mapa Político de los Estados Unidos



FUENTE: Gráfico extraído de Google

TABLA N°1: Datos generales de los Estados Unidos

CAPITAL/ GOBIERNO	SEDE DE	Washington D.C
PRINCIPALES CIUDADES		New York, Los Ángeles, Chicago, Miami, Dallas, San Francisco
POBLACIÓN		321.368.864 (Julio 2015 est.)
LÍMITES		Norte: Canadá, al Sur: Golfo de México, Este: Océano Atlántico y al Oeste: Pacífico
FORMA DE GOBIERNO		República Federal
IDIOMA OFICIAL		Inglés

FUENTE: Pro Ecuador 2016 Estados Unidos

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

GRÁFICO N° 2: Mapa Político del Estado de California



FUENTE: Gráfico extraído de Google

TABLA N° 2: Datos Generales del Estado de California

CAPITAL/ SEDE DE GOBIERNO	Sacramento
PRINCIPALES CIUDADES	Los Ángeles, San Diego, San Francisco, Santa Bárbara, Sacramento.
POBLACIÓN	38,8 millones (2015 est)
LÍMITES	Oeste: costa del Océano Pacífico, este: estados de Arizona y Nevada, norte: estado de Oregón, y al sur: México.

FUENTE: Datos Estadísticos C.A
ELABORADO POR: Autoras de Tesis

GRÁFICO N° 3: Mapa Político de la Ciudad de San Diego



FUENTE: Gráfico extraído de Google
TABLA N° 3: Datos generales de la ciudad de San Diego

CAPITAL/ SEDE DE GOBIERNO	Condado de San Diego
PRINCIPALES CIUDADES	La Jolla Village, Birdland, Old Town, Barrio Logan, Roseville-Fletridge, etc.
POBLACIÓN	1 381.100 habitantes (2014 est)
LÍMITES	Situada en el extremo suroeste del estado de California, la ciudad hace frontera con Tijuana, Baja California, México a 24 km de distancia.

FUENTE: Censur "Asociación de Gobierno de San Diego"

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

Estados Unidos establecido oficialmente como Estados Unidos de América, se encuentra situado al norte de América. Está formado por 50 estados y un distrito federal; además de tener territorios como las Antillas y en Oceanía. Su gobierno es una república federalista y presidencial, cuenta con una superficie de 9.631.418 km². Estados Unidos, (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 20 de Noviembre del 2016 de http://es.metapedia.org/wiki/Estados_Unidos (Wikipedia, 2016)

California es un estado federal de los Estados Unidos, situado en la costa suroeste del país. Se consolida como el estado más poblado de la nación, y es el tercero con mayor extensión (después de Alaska y Texas) cuenta con una superficie de 423.970 km² dato extraído de City.com (s.f). De <http://es.db-city.com/Estados-Unidos--California>, este Estado es considerado mundialmente como "The Golden State" (el estado de oro). (City.com)

De acuerdo al plan de negocios se va a exportar a la ciudad de San Diego la cual es una de las principales ciudades de California, debido a su gran atractivo turístico, *así como por ser la sede de la mayor flota naval del mundo la de North Island también conocida como la Cuna de la Aviación Naval*, debido a su desarrollo económico y tecnológico que la pone en el octavo lugar más importantes de los Estados Unidos de América. (Ecuare, 2016)

2.2.1.1. Macroambiente del negocio

2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales

Población y etnias: Con respecto a la población y etnias, Estados Unidos cuenta con una variedad de etnias debido a la gran cifra de inmigrantes que radican en dicho país, según estadísticas acabó el 2015 con una población de 323.995.528 personas, cuenta con una densidad poblacional de 33 habitantes por Km². Como lo indica la Ficha Técnica de Estados Unidos (2016), dicho país cuenta con una tasa de crecimiento poblacional estimada al 2016 es de un 0,8%, y una tasa de inflación anual de 0.10%. (FICHA TECNICA USA, 2016)

Por su parte California posee una población de 39.144.818 habitantes con una densidad poblacional de 87.18 habitantes por km².

La ciudad de San Diego cuenta con un total de habitantes de 1.381.100.

TABLA N° 4: Distribución de las etnias en Estados Unidos

Nativos Americanos	0,9%
Blanca	77.1%
Asiáticos	4.2%
Afroamericanos	12.9%
Otros	4.9%

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

TABLA N° 5: Distribución de las etnias en San Diego- California

Hispánico	30%
Blanco	41.8%
Asiático	17%
Negro	6.5%
Americano Nativo	00.4%

FUENTE: Web site: <http://www.sandiego.gov/>

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

2.2.1.1.2. Factores demográficos

Distribución de la población por edad y sexo: Datosmacro.com, (2015), La población de Estados Unidos aumenta. Obtenido de: <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/usa>, la población total estaba representada por el 50,44% de mujeres, equivalente a 160,857.872 personas, mientras que un 49,56% del total de la población correspondía a los hombres, representando 158,049.529 personas. (Datosmacro.com) .

La población de San Diego – California se encuentra con un total de 1.381.100 habitantes, los cuales corresponden un 49% a mujeres, equivalente a 676,739 personas; mientras que el 51% del total de la población corresponde a hombres, equivalente a 704,361.

En la siguiente tabla se muestra la distribución de la población de San Diego – California según el censo realizado en el 2010 (Census Interactive Population Map, 2010).

TABLA N° 6: Distribución de la población Ciudad de San Diego por edades y sexo.

GRUPOS DE EDAD	Total de Población (HOMBRES – MUJERES)
Menores de 18 años	279,368
18 años y mas	1,028.034
20-24 años	127,987
25-34 años	230,247
35-49 años	272,651
50-64 años	214,857
65 años y mas	139,637

FUENTE: United States Census 2010
ELABORADO POR: Autoras de Tesis

2.2.1.1.3. Condiciones económicas

Actualmente Estados Unidos es la primera economía mundial, debido a su alto crecimiento económico este absorbe el 16% de las importaciones globales y es el principal emisor (19%) y receptor de inversión internacional (15%).

MUNDO DE NOTICIAS en su blog (<http://www.bbc.com/mundo/noticias-36730725>) indica que *California es hoy considerada como la sexta economía del mundo, su economía creció 4.1% (2015) superando a Brasil y Francia.* (MUNDO NOTICIAS, 2016)

La economía de San Diego se compone en gran parte de agricultura, biotecnología/las biociencias, informática, fabricación de la electrónica, fabricación defensa-relacionada, los servicios financieros y de negocio, enviar-reparación y construcción, desarrollo del software, las telecomunicaciones y turismo. (ES CIUDAD, s.f.)

TABLA N° 7: Condiciones Económicas de Estados Unidos

PIB	USD 17,97 miles de millones (2015 est.)
CRECIMIENTO DEL PIB	2,6% (2015 est.)
PIB PER CÁPITA	USD 56,300 (2014 est.)
COMPOSICIÓN DEL PIB POR SECTOR	Agropecuario: 1,6% (2015 est) Industrial: 20,8% (2015 est) Servicios: 77,6% (2015 est)
TASA DE INFLACIÓN ANUAL	0,10% (2015 est)
INVERSIÓN BRUTA (% PIB)	2,4% (2015 est)

FUENTE: Pro Ecuador 2016 Estados Unidos

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

2.2.1.1.4. Auditoria de la competencia

Estados Unidos es un país industrializado dedicado a todo tipo de actividades, en cuanto a la industria alimenticia esta tiene una potencial demanda tanto local como internacional.

La competencia interna en los Estados Unidos la componen las múltiples empresas que se dedican a la producción de productos caseros como vinagres, salsas,

aderezos, etc., de igual manera la competencia internacional la misma que es liderada por los países dedicados a la labor teniendo conquistado el mercado con sus productos. Así mismo para los productos sustitutos como las salsas, condimentos, mayonesas, etc., tiene conquistado el mercado con sus variedades de sabores y distinguidas marcas.

TABLA N° 8: Competencia Internacional en Estados Unidos

EMPRESA	DIRECCIÓN	PRODUCTO QUE OFERTA	DIRECCIÓN WEB
FUTURE FOODS	Valle de los Pinos, Tlalnepantla, Estado de México	- Vinagre de Manzana - Variedades de vitaminas - Frutos deshidratados y en pulpas.	http://www.futurefoods.com.mx/
MOLINO LA ROSALEDA	Central de Abastos, México	- Vinagre de Manzana	
XIBARI FOOD	San Juan de Miraflores, Lima, Lima Perú.	- Proveedor de vinagres y otros productos	www.xibari.com
DOS ANCLAS	Capital Federal, Argentina, Buenos Aires C.P. 1098. Argentina.	- Proveedor de vinagre de Manzana	http://www.dosanclas.com.ar/
TRAVERS O S.A.	Santiago- Chile	- Proveedor de Vinagre de Manzana	http://www.traverso.cl/www/AdminTools/index.php

LA COSTEÑA	México	<ul style="list-style-type: none"> - Chiles serranos en vinagre - Tipos de salsas, frijoles enlatados, salsas de tomate, verduras, frutas en almíbar, mermeladas, moles, purés y vinagres. - Entre otros 	
CLEMENTE JACQUES	México	<ul style="list-style-type: none"> - Vinagres - Salsas - Sazonadores - Mermeladas - Chiles - Aderezos y Catsup 	

FUENTE: Artículo de página webFuente especificada no válida.
ELABORADO POR: Autoras de Tesis

TABLA N° 9: Competencia de Productos sustitutos en Estados Unidos

EMPRESA	DIRECCION	PRODUCTOS
HELLMANN'S	Estados Unidos	- Variedad de mayonesas para untar
SMUCKER'S	Orrville, Ohio, EE.UU.	- Fabricante de frutas para untar, cubiertas para helados, bebidas, manteca, mantequilla de maní natural y otros productos
FRENCH'S	Nueva York, Estados Unidos.	- Preparados de mostaza condimentos, cebollas fritas y otros alimentos.

FUENTE: Publicación de Revista "E Alimentación"
ELABORADO POR: Autoras de Tesis

2.2.1.1.5. Factores políticos y legales

En Estados Unidos para establecer y gestionar distintos trámites aduaneros, se deben determinar en función de muchas variables tales como: tipo de producto,

inspecciones, certificaciones, nuevos requerimientos, etc. Para el cumplimiento de todos los requisitos formales, el producto importado debe ser liberado por la Aduana y Protección de Fronteras de los Estados Unidos (US Customs and Border Protection) USCBP por sus siglas en inglés. (GUIA COMERCIAL ESTADOS UNIDOS, 2016)

Alexandra Bjerg en su blog (<http://cafwd.org/espanol/blog/entry/la-ley-de-comida-casera-de-california-crea-oportunidades-para-abrir-negocio>) explica que California cuenta con una ley denominada “Ley de Comidas Caseras” que incluyen los productos aprobados como: panes, galletas, jales y muchos más manjares deliciosos, el vinagre de banano por ser un producto 100% natural podría ser considerado parte de los productos caseros así como lo indica el ANEXO N° 3 (California Forward, 2013), dicha ley busca eliminar la burocracia que limita el gobierno local y también para ayudar a los micro empresarios que quieren entrar en el negocio de la producción de alimento.

San Diego por su parte utiliza los métodos generales del país de Estados Unidos, para poder satisfacer las necesidades de los consumidores, los requisitos de importación son relativos al tamaño, la categoría, la calidad y la maduración. (Food and Agriculture Organization)

2.2.1.1.6. Tecnología imperante

En lo que respecta a la tecnología, Estados Unidos tiene cada vez relaciones más cercanas con los consumidores, hoy en día los comerciales y publicidades no solo están dedicados a padres o a las madres, sino también a los hijos, a los adultos mayores y personas con discapacidades como miembros activos de la sociedad.

Para estados como California que cuenta con varias ciudades importantes como lo es San Diego, las nuevas tecnologías fomentan una relación directa entre el consumidor y el producto, el uso de las redes sociales, sitios Web y aplicaciones móviles, ha empoderado a los consumidores y les permite tomar decisiones, de igual manera para los productores y comercializadores es una ventaja que les permite llevar sus productos directamente a los clientes.

En lo que corresponde a productos alimenticios, los estadounidenses tienen una gran inclinación por los productos naturales y orgánicos que hayan pasado por un mínimo de procesos industriales.

2.2.1.2. Microambiente externo (Ecuador)

GRÁFICO N° 4: Mapa Político del Ecuador



FUENTE: Gráfico extraído de Google

Datos extraídos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos revelan que Ecuador cuenta con una población aproximada de 16.630.384 habitantes en el 2016, con una densidad poblacional de 63 habitantes por km². (INEC) Para el 2017, se estima una tasa de crecimiento poblacional de 1.56% respecto al último censo realizado en el año 2010. (ProEcuador, 2016)

2.2.1.2.1. Factor social, cultural, etc.

Ecuador se encuentra situado sobre la línea equinoccial, limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el Océano Pacífico. Su capital es Quito. Cuenta con 24 provincias. Tiene una superficie de 283.591 km² incluyendo las Islas Galápagos del cual el 4% es agua.

TABLA N° 10: Indicadores Económicos de Ecuador

DETALLE	VALORES
Costo Canasta Familiar Básica (Noviembre-2016)	692,56
Tasa de Inflación mensual (IPC) Noviembre-2016	-0,15%
Tasa de Inflación anual (Noviembre-2016/Noviembre-2015)	1,05%

Tasa de Subempleo (Junio-2016)	16,30%
Tasa de Desempleo (Junio-2016)	5,30%
Tasa de Pobreza Monetaria (Junio-2016)	23,70%
Tasa de pobreza multidimensional	35%
Índice de Precios al Productor (IPP) Noviembre-2016	-0,47%
Lengua	Español - Quichua
Moneda Oficial	Dólar Estadounidense USD
Ciudades más pobladas	Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato, Santo Domingo de los Tsachilas y Portoviejo

FUENTE: Guía Comercial Pro Ecuador
ELABORADO POR: Autoras de Tesis

TABLA N° 11: Indicadores Económicos de Ecuador

Deuda Externa Pública como % del PIB (Diciembre 2015)	20,40%
Tasa de Interés activa (Diciembre-2016)	8,10%
Tasa de Interés pasiva (Diciembre-2016)	5,12%
Barril Petróleo (WTI 20-Dic-16)	55.23 USD
Riesgo País (20-Dic-16)	656.00
Tasa de crecimiento poblacional (Diciembre-2016)	1.56%

FUENTE: Banco Central del Ecuador
ELABORADO POR: Autoras de Tesis

2.2.1.3. Síntesis de oportunidades y amenazas

Las oportunidades encontradas en Ecuador que se pueden convertir en una fortaleza para nuestro producto y son las siguientes:

- Excedente de producción de la materia prima
- Varios proveedores en el sector de elaboración de vinagre que no se dedican a la exportación, solo a la producción y venta local.

Dentro de las amenazas contamos con:

- Industrias de alimentos y aceites comestibles dedicadas a la producción y comercialización con una marca reconocida en el país. (Conservas Guayas y Alimentos Los Andes)
- No contar con clientes fijos que adquieran el producto.

2.2.2. Análisis de la Industria

2.2.2.1. Antecedentes generales y evolución de la industria

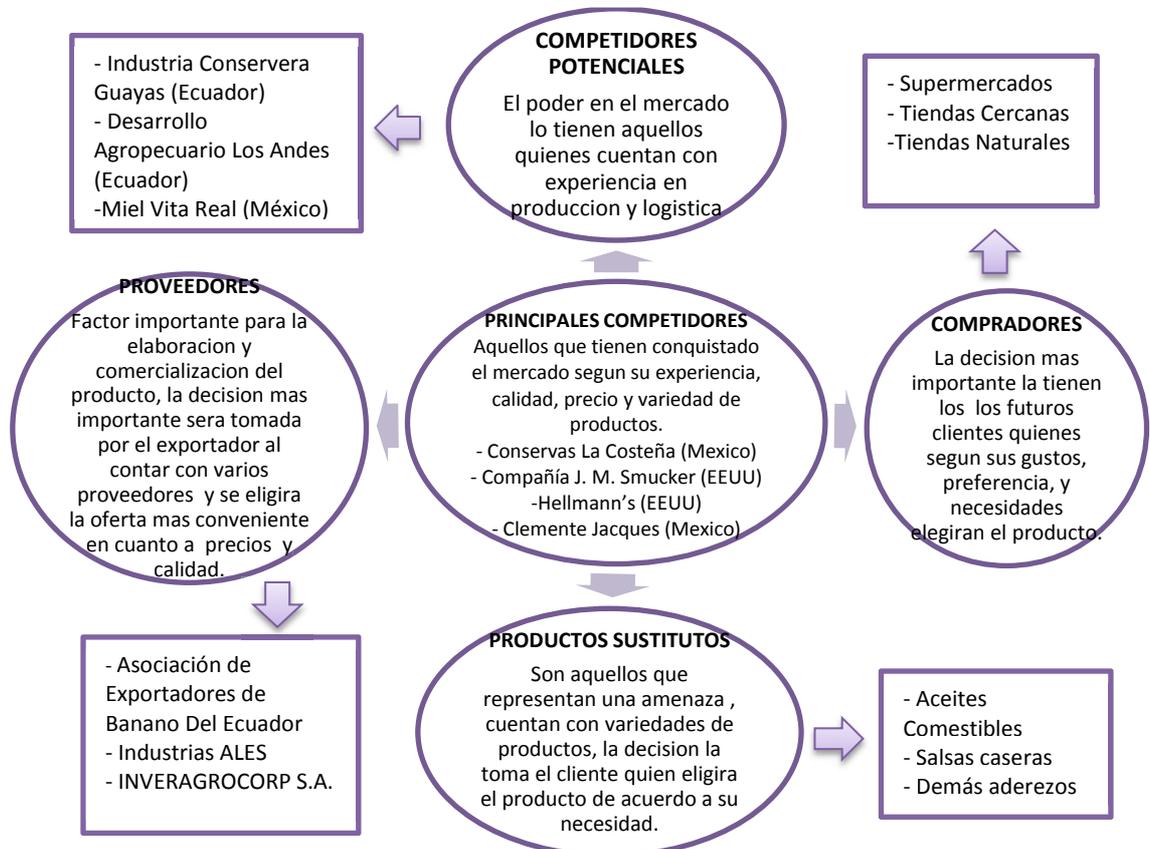
Las importantes cifras registradas de exportaciones de Bananas frescas tipo «cavendish valery» de Ecuador hacia los Estados Unidos durante los últimos años han sido de gran aporte para analizar la comercialización de vinagre de banano.

Dicha demanda se origina por el poder adquisitivo de los consumidores, así como la preferencia por el producto debido a sus componentes nutricionales o la utilización que se le dé al mismo.

El vinagre de banano es un producto potencial ya que permite que muchos productores de las zonas ecuatorianas e industrias locales sean beneficiados por su elaboración, de esta manera se satisface la demanda de los consumidores en el mercado meta.

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

GRÁFICO N° 5: Análisis de las cinco Fuerzas competitivas de Porter



ELABORADO POR: Autoras de Tesis

2.2.2.3. Identificación y caracterización de la competencia incluidas sus estrategias.

Dentro del desarrollo de investigación se han analizado la competencia existente tanto del producto como del mercado siendo estas las siguientes:

- **COMPETENCIA INTERNA:** La componen las industrias dedicadas a la elaboración y comercialización de alimentos de consumos y aceites comestibles tales como:

TABLA N° 12: Estrategias de la competencia interna

EMPRESA	ESTRATEGIAS
Industrias Conserveras Guayas (Guayas - Ecuador)	<ul style="list-style-type: none"> - Se alió a un emprendimiento aparte denominado Unión Vinícola Internacional, empresa dedicada a la elaboración de vinos. - Ofrece una gama de productos naturales elaborados de frutas como mermeladas y variedades como palmitos, espárragos, pasta de camarón, ensaladas de albergas con verduras y ají con chochos. - Otras de las estrategias que planea la empresa es la creación de sucursales en otras ciudades y países como Estados Unidos y España.
Industria Alimentos Los Andes (Cuenca - Ecuador)	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificación de la oferta, innovando los productos para sostenerse en tiempos difíciles. . - Innovación en los empaques y presentación de sus productos.

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

- **COMPETENCIA EXTERNA:** Se convierte en una amenaza fuerte ya que cuenta con experiencia en el mercado objetivo

GRÁFICO N° 6: Porcentajes de la competencia externa



FUENTE: Datos obtenidos de la Revista de “ESPECIAS, CONDIMENTOS Y SALSAS”

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

Una de las grandes amenazas a la cual se enfrenta el producto de vinagre de banano dirigido al mercado de San Diego-California es la gama de producto por la cual se es satisfecho provenientes de varios países, siendo México el que mayor participación tiene en el mercado con sus productos sustituto como salsas y aderezos, seguido de países como Chile, Perú, Argentina, Colombia con participaciones más bajas. La producción local también es una amenaza para el producto ya que Estados Unidos cuenta con marcas reconocidas de mayonesas, vinagres, salsas y otros aderezos que cumplen la función y el objetivo de satisfacer a los consumidores.

2.2.2.4. Dimensionamiento de la oferta actual y potencial

Actualmente en el mercado local, existen varias empresas e industrias dedicadas a la producción de vinagre pero que no se dedican a la exportación, convirtiéndose esta en una oportunidad para proveernos el producto el mismo que será destinado al mercado de San Diego- California. Entre las industrias están ALES, INVERAGROCORP S.A.; así mismo están las industrias dedicadas a la producción y comercialización de sus productos como es Alimensabor Cia. Ltda, Industrias Conserveras Guayas S.A., Alimentos Ecuatorianos Los Andes S.A., Pronaca, entre otras.

PROYECCIÓN DE EXPORTACIÓN DE VINAGRE DE ESTADOS

UNIDOS

Datos obtenidos de (TRADE NOSIS, 2016), bajo la sub partida 2209 de “Vinagre y sucedáneos del vinagre obtenidos a partir del ácido acético”, Estados Unidos exporta cantidades mínimas de vinagre; siendo sus principales destinos Canadá, México, Australia, Singapur, entre otros.

Para mayor interpretación de las cantidades exportadas se realizó la siguiente ecuación.

TABLA N° 13: Proyección de Exportación de Estados Unidos

AÑO	X	Y (KG)	X.Y	X2
2010	-2	9.966.000	-19932000	4
2011	-1	10.539.000	-10539000	1
2012	0	12.562.000	0	0
2013	0	15.858.000	0	0
2014	1	17.073.000	17073000	1
2015	2	20.562.000	41124000	4
TOTAL		86.560.000	27726000	10

$$A=Y/X \quad \mathbf{14426666,67}$$

$$B=X.Y/X2 \quad \mathbf{2772600}$$

$$Y=A+(B*X)$$

AÑO	X	Y (KG)	
2016	3	22744466,67	Y=14426666,67+(2772600*3)
2017	4	25517066,67	Y=14426666,67+(2772600*4)
2018	5	28289666,67	Y=14426666,67+(2772600*5)
2019	6	31062266,67	Y=14426666,67+(2772600*6)
2020	7	33834866,67	Y=14426666,67+(2772600*7)
2021	8	36607466,67	Y=14426666,67+(2772600*8)
2022	9	39380066,67	Y=14426666,67+(2772600*9)
2023	10	42152666,67	Y=14426666,67+(2772600*10)
2024	11	44925266,67	Y=14426666,67+(2772600*11)
2025	12	47697866,67	Y=14426666,67+(2772600*12)
2026	13	50470466,67	Y=14426666,67+(2772600*13)

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

Mediante el método matemático de regresión lineal se logra conocer que, para los próximos 10 años, existirá un aumento de 2772600 kl. Sin embargo cabe mencionar que gracias al consumo de productos sustitutos y al empoderamiento del mercado por los países con experiencias y las marcas reconocidas locales e internacionales el consumo de vinagre se ve reemplazado por los productos sustitutos.

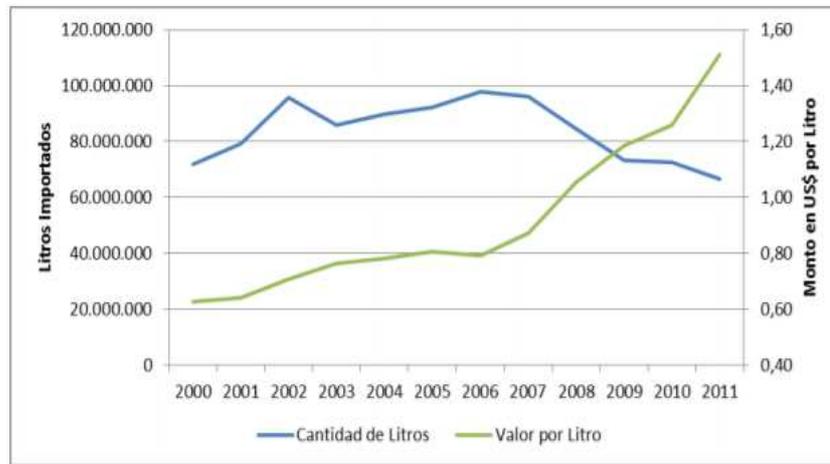
PROYECCIÓN DE IMPORTACIÓN DE VINAGRE EN ESTADOS UNIDOS

En base a las investigaciones realizadas, los resultados arrojan que Estados Unidos no es Productor de vinagre, sin embargo este país realiza exportaciones de dicho producto a varios países.

Gracias a la información obtenida en los diferentes sitios web se dio a conocer que las cantidades de litros de vinagre que importa Estados Unidos es el doble de las exportaciones que realiza y esto se debe a diferentes factores propios a la producción, como lo es los ingredientes principales; al momento de realizar la fabricación del vinagre tendría que tener a su disposición cada uno de los ingredientes que se requieren para su elaboración tomando en cuenta muchos aspectos que pueden surgir como por ejemplo satisfacer la demanda que el producto pueda generar. Por este motivo es preferible importar tres veces más el producto terminado para luego reexportarlo a los diferentes mercados.

En el caso de nuestro producto, es de conocimiento propio que Estados Unidos carece de la materia prima que es el banano, de producir dicho país el producto tendría más costos que ganancias debido a que se debería importar el banano para luego realizar la producción del vinagre, por ello es preferible importar el producto para luego ser consumido en los mercados locales y reexportarlo.

GRAFICO N° 7: Cuadro estadístico de las importaciones de vinagre en Estados Unidos



ELABORADO POR: Grafico extraído de Estudio de Mercado Vinagre en Estados Unidos ProChile-2012

FUENTE: Global Trade Atlas.

Para la proyección de importación de vinagre en Estados Unidos se ha tomado en cuenta el método de regresión lineal, el mismo que permitirá dar a conocer los valores a futuro sobre la cantidad en kilogramos de importaciones de vinagre en el mercado de Estados Unidos. (TRADE MAP, 2016) Ha permitido facilitar este proceso para la elaboración del siguiente cálculo:

TABLA N° 14: Proyección de las Importaciones de Estados Unidos

AÑO	X	Y (KG)	X.Y (u)	X2
2010	-2	63.118.000	-126236000	4
2011	-1	71.131.000	-71131000	1
2012	0	80.209.000	0	0
2013	0	87.909.000	0	0
2014	1	90.856.000	90856000	1
2015	2	84.265.000	168530000	4
TOTAL		477.488.000	62019000	10

$$A=Y/X \quad 79581333,3$$

$$B=U/X2 \quad 6201900$$

$$Y=A+(B*X)$$

AÑO	X	Y (KG)	
2016	3	98187033,3	$Y=79581333,33+(6201900*3)$
2017	4	104388933	$Y=79581333,33+(6201900*4)$
2018	5	110590833	$Y=79581333,33+(6201900*5)$
2019	6	116792733	$Y=79581333,33+(6201900*6)$
2020	7	122994633	$Y=79581333,33+(6201900*7)$
2021	8	129196533	$Y=79581333,33+(6201900*8)$
2022	9	135398433	$Y=79581333,33+(6201900*9)$
2023	10	141600333	$Y=79581333,33+(6201900*10)$
2024	11	147802233	$Y=79581333,33+(6201900*11)$
2025	12	154004133	$Y=79581333,33+(6201900*12)$
2026	13	160206033	$Y=79581333,33+(6201900*13)$

ELABORADO POR: Autoras de la Tesis

FUENTE: www.trademap.com

Con los datos obtenidos a través de las proyecciones realizadas, las importaciones de Estados Unidos en vinagre, tendrán un incremento anual de 6201900 kl por año.

CONSUMO NACIONAL APARENTE

El vinagre sigue siendo popular en todo el mundo entre las frutas y vegetales, también es comúnmente añadido a condimentos y otros platos de comida para dar sabor. Dicho esto; el vinagre se está convirtiendo en un alimento funcional que no solo añade sabor a sus comidas, también puede beneficiar a la salud. como lo informo en el Journal Of Food: *"Las propiedades terapéuticas funcionales del vinagre... incluyen la actividad antibacteriana, la reducción de la presión arterial, la actividad antioxidante, la reducción de los efectos de diabetes, la prevención de la enfermedad cardiovascular, y el aumento del vigor después del ejercicio."*

Para determinar el Consumo Nacional Aparente (CNA) se ha realizado los siguientes datos, considerando la producción nacional de vinagre en Estados Unidos es igual a cero ya que este país produce exclusivamente en categoría de salsas, aderezos y sazoadores, por lo cual se consideró las cifras de reexportación del

producción, las exportaciones que realiza Estados Unidos en categorías de salsas, aderezos, sazónadores y las importaciones.

TABLA N° 15: Consumo Nacional Aparente

AÑO	EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN	REEXPORTACIÓN	CNA (kg)
2012	12.562.000	80.209.000	22.069	67.669.069
2013	15.858.000	87.909.000	27.860	72.078.860
2014	17.073.000	90.856.000	31.787	73.814.787
2015	20.562.000	84.265.000	38.311	63.741.311
2016	22.744.467	98.187.033	57.486	75.500.053

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

FUENTE: www.trademap.com

Para determinar el Consumo Nacional Aparente (CNA), se realizara el cálculo del método de regresión lineal para conocer los valores de los siguientes años.

TABLA N° 16: Proyección del Consumo Nacional Aparente

AÑOS	X	Y (kg)	X.Y (u)	X2
2012	-2	67.669.069	-135338138	4
2013	-1	72.078.860	-72078860	1
2014	0	73.814.787	0	0
2015	1	63.741.311	63741311	1
2016	2	75.500.053	151000105,3	4
TOTAL		352.804.080	7324418,333	10

$$A=Y/X \quad \mathbf{70560815,93}$$

$$B=X.Y/X^2 \quad \mathbf{732441,8333}$$

$$Y=A+(B*X)$$

AÑOS	X	Y (kg)
2017	3	72758141,43
2018	4	73490583,27
2019	5	74223025,1
2020	6	74955466,93
2021	7	75687908,77
2022	8	76420350,6
2023	9	77152792,43
2024	10	77885234,27
2025	11	78617676,1
2026	12	79350117,93

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

Gracias a los datos obtenidos se ha determinado un incremento del 7324418,333 kg al año.

2.2.2.5. Identificación y caracterización de la demanda

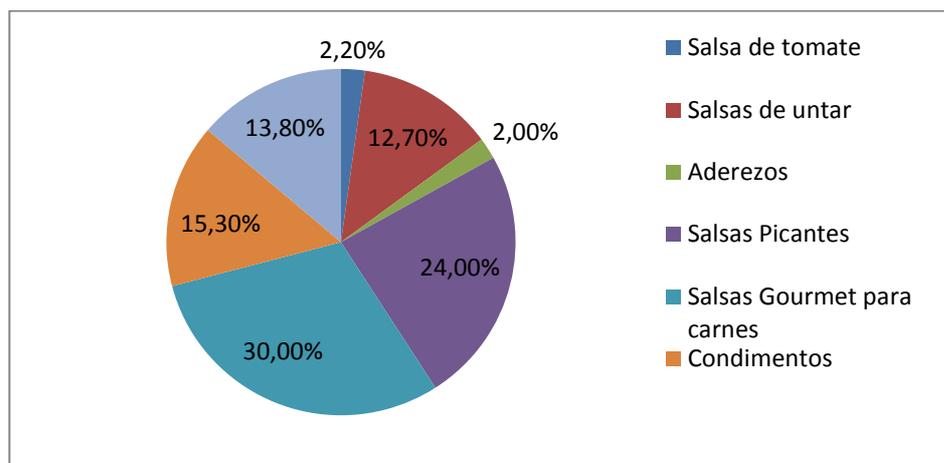
Para el análisis de la demanda se realizaron encuestas a una pequeña muestra de la población de la ciudad de San Diego- California, en lo que respecta al consumo de vinagre de banano en dicha ciudad, se pudo obtener como resultado que un 60% de la población si consume el vinagre mientras que el 40% restante están más relacionados con los productos sustitutos tales como la salsa de cesar, pasta de tomate, la salsa de ostra, entre otros, como lo indica la pregunta N°1 del Anexo N°4.

Es de vital importancia mencionar que el 45% de la población en San Diego utiliza el vinagre como ablandador de carnes mientras que el otro 33% lo utiliza como aderezo en ensaladas verdes, el restante de la población lo utiliza como preservante natural o agente antibacterial ya que están ligeramente relacionados con el cuidado de su salud, así lo muestra la pregunta N° 4 de la encuesta del Anexo N° 4.

No es menos importante recalcar que el vinagre no es solo utilizado como agregado en las comidas, de su mayor importancia gourmet; sino que es uno de los condimentos imprescindibles para la elaboración de ciertos productos especialmente en aquellos que son grasos tales como la mayonesa, mostaza, salsa para ensaladas, salsas a la vinagreta, pastas de tomate, etc.. Además es valorado por sus propiedades antisépticas y preservadoras en la elaboración de encurtidos como los pepinillos, coliflor, remolacha y mezcla de diversas verduras. (EROSKI CONSUMER, 2014)

El consumo per cápita de Estados Unidos en Salsas de Untar y aderezos es de 307.20 kg para el año 2014, el siguiente grafico contiene la distribución de los diferentes tipos de salsas que engloban dicho consumo, dato que fue extraído de una revista española de consumo de “ESPECIES, CONDIMENTOS Y SALSAS”. Para el vinagre, por no tener una estimación específica se la seleccionó en **Otros tipos de salsas, condimentos y especies** con un 13.80%, dando un valor de consumo per cápita de 42.39 kg para el 2014.

GRÁFICO N° 8: Distribución de consumo de las salsas y aderezos

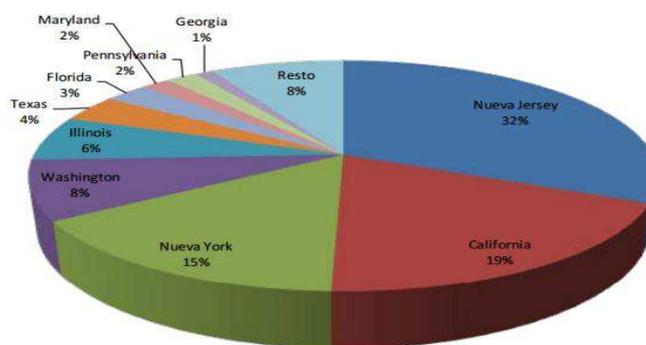


FUENTE: Datos Obtenidos de la Revista de “ESPECIES, CONDIMENTOS Y SALSAS”

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

Del total del vinagre que se importa en Estados Unidos, entran principalmente a través de tres puertos que son: Newark, Los Ángeles y Oakland, correspondiente de los Estados de Nueva Jersey, California y Nueva York respectivamente, los cuales representan entre ellas el 66% del total de vinagre importado.

GRAFICO N° 9: Porcentaje de los Estados con mayor participación de importaciones en Estados Unidos.



ELABORADO POR: Estudio de Mercado de Vinagre en Estados Unidos ProChile-2012

FUENTE: www.WISERTrade.org

Una vez que se ha analizado la participación del Estado de California en las importaciones de vinagre, se determinó que la demanda de San Diego en vinagre para el 2014 fue de 58'544.829 kgs, la cual se la obtuvo considerando la población

de San Diego multiplicada por el consumo per cápita que corresponde a 42.39 kg al año..

2.2.2.6. Dimensionamiento de la demanda actual y potencial

La demanda actual del consumo de vinagre según las encuestas realizadas arrojó resultados positivos ya que gran parte de la población si consumen el producto como tal ya sea para alimentos u otros usos domésticos.

Por otra parte la demanda potencial presenta un descenso en las importaciones realizadas por Estados Unidos en los últimos 5 años esto se debe al consumo general de la variedad de aderezos, salsas, sazónadores y demás productos sustitutos que reemplazan la función del vinagre.

TABLA N° 17: Datos del dimensionamiento de la demanda actual

CONSUMO DE VINAGRE EN ESTADOS UNIDOS	60%
CONSUMO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	2.05%
PAISES QUE LIDERAN EL MERCADO	México, EEUU, Argentina, Chile
SUSTITUTOS QUE LIDERAN EL MERCADO	Salsas, Mayonesas, Aderezos, etc.

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

Para determinar la población de San Diego para los siguientes años, se consideró el incremento con la tasa de crecimiento poblacional del 2014 que es del 8% y el consumo per cápita del mismo año equivalente a 42.39 kg, permitiendo obtener los siguientes datos:

TABLA N° 18: Dimensiones de la demanda actual y potencial

AÑOS	POBLACIÓN	CONSUMO PER CÁPITA (kg) ANUALES	DEMANDA (kg)
2012	1340000	42,39	56802600
2013	1360000	42,39	57650400
2014	1381100	42,39	58544829
2015	1491588	42,39	63228415,32
2016	1610915	42,39	68286688,55

2017	1739788	42,39	73749623,63
2018	1878971	42,39	79649593,52
2019	2029289	42,39	86021561

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

2.2.2.7. Síntesis de oportunidades y amenazas

Mediante el estudio establecido en los ítems anteriores las oportunidades que nosotros tenemos en cuanto al producto, mercado, entre otros son las siguientes:

- Debido al estilo de vida de los consumidores se inclinan más por ensaladas las cuales son en su mayoría consumidas con aderezos.

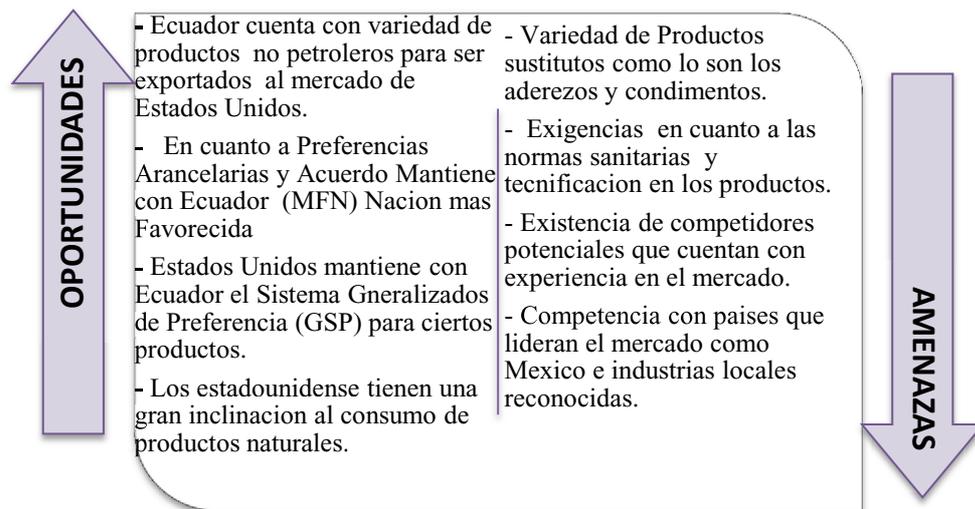
Y en cuanto a lo relacionado con las amenazas que se dan en el producto tenemos las siguientes:

- Existe un alto porcentaje de productos sustitutos.
- Amplia gama de empresas altamente reconocidas; que ya tienen plasmada su marca dentro del mercado de San Diego.

2.2.3. Análisis FODA

2.2.3.1. Análisis Frente Externo (Oportunidades y Amenazas)

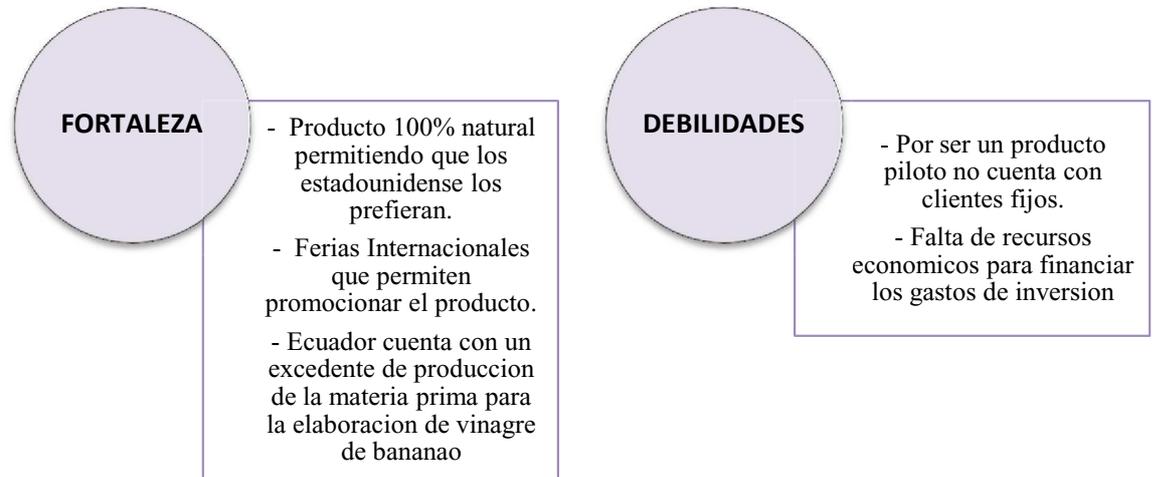
GRÁFICO N° 10: Análisis FODA Frente Externo



ELABORADO POR: Autoras de Tesis

2.2.3.2. Análisis Frente Interno (Fortalezas y Debilidades)

GRÁFICO N° 11: Análisis FODA Frente Interno



ELABORADO POR: Autoras de Tesis

2.3. Planteamiento Estratégico

2.3.1. Visión y Misión

2.3.1.1. Visión

Ser reconocida como la mejor empresa comercializadora de vinagre de banano, brindando un excelente producto, fresco, natural, sano y nutritivo para satisfacer las necesidades de los consumidores.

2.3.1.2. Misión

Ser una empresa comercializadora de vinagre de banano, que busca aportar con una correcta alimentación saludable en las familias de nuestros clientes, satisfaciendo a los consumidores diferenciándonos en calidad y excelencia en nuestros servicios.

2.3.2. Objetivos Estratégicos

2.3.2.1. Financieros: volumen, estabilidad, rentabilidad

- Alcanzar la aceptación de nuestro producto en un 60% en el mercado estadounidense permitiendo ampliar el volumen de nuestra producción.
- Ofrecer al consumidor americano un producto de calidad a precios bajos para lograr mayor aceptación para así conservar la estabilidad en el mercado.

- Patrocinar alguna institución y por medio de éste darle publicidad a nuestro producto para obtener ganancias y maximizar la rentabilidad.

2.3.2.2. No financieros: procesos, cliente, desarrollo personas, imagen, etc.

- Implementar herramientas de marketing utilizando innovación en su envase para la captación y reconocimiento de nuestros productos en los clientes.
- Usar tecnología de punta siguiendo procesos productivos que garanticen el cumplimiento de estándares de calidad.
- Obtener la fidelización de los clientes
- Impulsar la excelencia, productividad y competitividad ligadas a la gestión integral de la cadena de suministro.
- Mantener una excelente comunicación con los proveedores logrando de tal manera cumplir a tiempo con los pedidos de nuestros clientes.

2.3.3. Estrategias

2.3.3.1. Cartera de productos

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

GRÁFICO N° 12: Matriz Atractivo-Competitividad

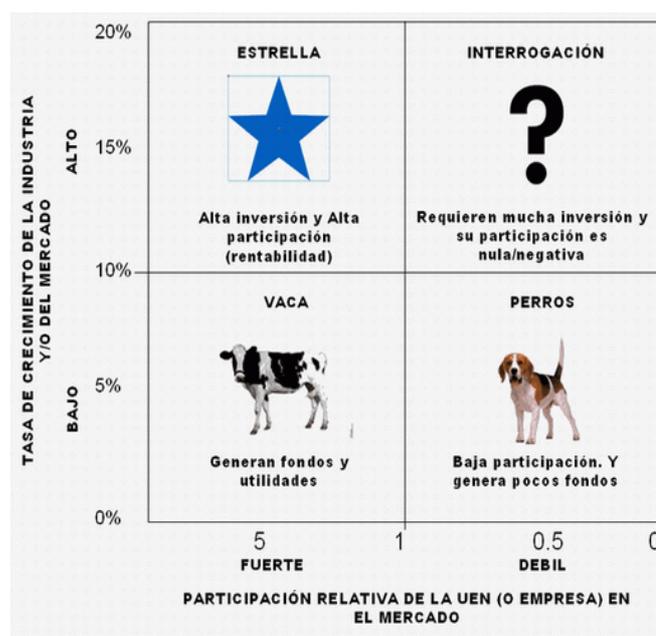
		POSICIÓN COMPETITIVA		
		FUERTE	MEDIA	DEBIL
ATRACTIVO DEL MERCADO	ALTO	Esfuerzo en Inversión y Crecimiento	Inversión y crecimiento selectivo	Selección Oportunista
	MEDIO	Inversión y crecimiento selectivo	Selectividad	Cosechar a través de tácticas invisibles
	BAJO	Selección Protectora	Cosechar a través de tácticas visibles	Desinversión Rápida
		INVERTIR	EQUILIBRAR	RETIRARSE

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

La estrategia a utilizar de la siguiente matriz es la INVERSIÓN Y CRECIMIENTO SELECTIVO, el cual debido al alto atractivo del mercado que este posee por ser un país consumidor y capitalista, así mismo tiene una posición competitiva media ya que al ser un producto nuevo en el mercado no cuenta con un alto porcentaje de aceptación al igual que se encuentra en desventaja porque el mercado es grande y se halla liderado por las marcas reconocidas y los productos sustitutos.

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

GRÁFICO N° 13: Matriz BCG



FUENTE: Gráfico extraído de Google

EL vinagre da banano por ser un producto derivado del Banano se lo ha categorizado como un PRODUCTO ESTRELLA debido a la gran cantidad de importación que Estados Unidos hace de este producto no petrolero. Gracias al gran consumo de la materia prima, nace la idea de exportar vinagre de banano para darle valor agregado a su producto principal.

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

GRÁFICO N° 14: Matriz de Estrategias Genéricas de Desarrollo

Estrategias genéticas de desarrollo	Objetivo competitivo	Costo		Diferenciación
		Objetivo amplio	1. Liderazgo de costo	2. Liderazgo por diferenciación
		OBJETIVO LIMITADO	3. Enfoques en costos	4. Enfoque En diferenciación

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

Para el proyecto se utilizará las estrategias genéricas de objetivo limitado como es: ENFOQUES EN DIFERENCIACION.

- El ENFOQUE EN DIFERENCIACIÓN será utilizado para que la empresa ofrezca un producto con cualidades distintivas como temas de salud, propiedades alimenticias, uso doméstico, etc., buscando cambiar precio por calidad, las mismas que serán valoradas por los clientes, para cumplir con este objetivo se trabajará en la innovación del producto dirigida a un segmento de mercado exclusivo.

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

GRÁFICO N° 15: Matriz de Estrategias de Crecimiento Intensivo en el mercado

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	Penetración de Mercado (Ampliar comprador)	Desarrollo Producto (Nuevos productos, mismos mercados)

	NUEVO	Desarrollo Mercado (Mismos productos, nuevos mercados)	Diversificación (Nuevo producto en nuevo mercado)
--	--------------	---	---

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

Para el crecimiento intensivo se tomara en cuenta la estrategia de DESARROLLO DE MERCADO, buscando de esa manera expandir hacia nuevos mercados del Estado de California el producto de vinagre de banano.

2.3.3.4. Estrategias Competitivas: líder, retador, seguidor, especialista (nichos de mercado)

Las estrategias competitivas a utilizar será la de RETADOR

- Retador, porque se pretende alcanzar un liderazgo usando como oportunidad las desventajas de las empresas ya existentes, utilizando nuevas estrategias e innovaciones.

2.3.3.5. Sistema de valores

Según García y Dolan (2003), “Toda empresa culturalmente estructurada debe tener, dos grandes valores o principios compartidos, orientadores de sus objetivos de acción cotidianos”.

2.3.3.5.1. Valores finales

Aquellos valores que se encuentran estrechamente ligados con la misión, visión, y objetivos de la empresa o producto, es por ello que para la comercialización de vinagre de banano se pretende llegar al mercado contando con una diferenciación basados en los siguientes valores:

- Éxito
- Justicia
- Honestidad
- Responsabilidad

- Compañerismo
- Sinceridad
- Lealtad

2.3.3.5.2. Valores operacionales

“Los Valores Instrumentales son los modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir las finalidades o valores existenciales”, según García y Dolan (2003), es decir, los valores adicionales al ofertar el producto al mercado objetivo.

- Confianza
- Alta rentabilidad
- Prestigio
- Satisfacción a los clientes
- Estética y calidad

CAPÍTULO 3. PLAN COMERCIAL

3.1. Objetivos del capítulo

Determinar estrategias de marketing y costos para llegar al segmento de mercado analizado San Diego-California y dar paso a una iniciativa económica.

3.2. Análisis del mercado de referencia

3.2.1. Tipo y estructura de mercado

El mercado objetivo al cual será dirigido el producto es San Diego-California, esta ciudad es considerada la octava más fuerte económicamente hablando de Estados Unidos, por encontrarse ubicada al suroeste del estado de California este posee un clima templado mediterráneo.

La población de esta ciudad es de 1.381 100 habitantes (2014) lo que representa un 4.04% del total de la población estadounidense, cuenta con un PIB Per Cápita de \$59.065 para el 2015 como lo indica la siguiente tabla.

TABLA N° 19: Clasificación económica de San Diego-California

CIUDAD	PAÍS	PIB PER CÁPITA	CONTINENTE	CLASIFICACIÓN ECONÓMICA
 San Diego – California	 Estados Unidos	\$59.065 (2015)	Norte América	Buena

FUENTE: (Open Data Network, 2015)

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

3.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos

TABLA N° 20: Distribución de la población de San Diego

SEXO	%	POBLACIÓN
POBLACIÓN MASCULINA	49,26	680 329.86
POBLACIÓN FEMENINA	50,74	700 770.14
TOTAL DE POBLACIÓN	100	1 381 100.00

FUENTE: [CIA World Factbook](#)

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

El producto se encuentra dirigido a personas de todas las clases sociales ya que es un producto accesible a la economía de todas las familias. Por su uso alimenticio o domestico puede ser adquirido por cualquier tipo de género, según las encuestas realiza la mayor parte de su consumo es para la preparación de ensaladas y ablandador de carnes por lo tanto un porcentaje alto va encaminado a las amas de casas, cocineros de restaurantes, etc.

3.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa

La competencia internacional directa está liderada por México y cuenta con pequeñas participaciones de países como Chile, Argentina y Perú, donde se encuentran empresas que ofrecen Vinagre en diferentes presentaciones:

TABLA N° 21: Análisis de la competencia directa

FUTURE FOODS (MEXICO)		
MOLINO LA ROSALEDA (MEXICO)		
<p>Dirección: Central de Abastos, México</p>		<p>Vinagre de sidra de Manzana, presentación de 1 Galón precio de venta \$8,00</p>
XIBARI FOOD (PERU)		
<p>Dirección: San Juan de Miraflores, Lima, Lima Perú. Internet: www.xibari.com</p>		<p>Vinagre de Manzana Botella de vidrio, presentación de 500 ml</p>
DOS ANCLAS (ARGENTINA)		
<p>Dirección: Capital Federal, Argentina, Buenos Aires C.P. 1098. Argentina. Internet: http://www.dosanclas.com.ar/</p>		<p>Vinagre de Manzana, presentación de 500 ml y 1 lt</p>
TRAVERSO S.A. (CHILE)		
<p>Dirección: Santiago- Chile Internet: http://www.traverso.cl/www/AdminTools/index.php</p>		<p>Vinagre de Manzana botella de 250 ml Precio actual 1.380 (pesos chilenos)</p>

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

3.2.4. Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar

Para garantizar el éxito del producto (vinagre de banano), dirigido al mercado de San Diego-California es indispensable proyectar ciertos factores

- Asegurar el abastecimiento de la materia prima la misma que sea de excelente calidad para la elaboración del producto.
- Conservar las propiedades alimenticias y nutricionales del producto cumpliendo con las normas y requerimiento del mercado.
- Incrementar estrategias de innovación y marketing para promocionar el producto en el exterior.
- Optimizar el cumplimiento eficaz de la entrega del producto en los tiempos y lugares establecidos.

3.2.5. Demanda insatisfecha del mercado de referencia

TABLA N° 22: Demanda Insatisfecha del mercado de referencia

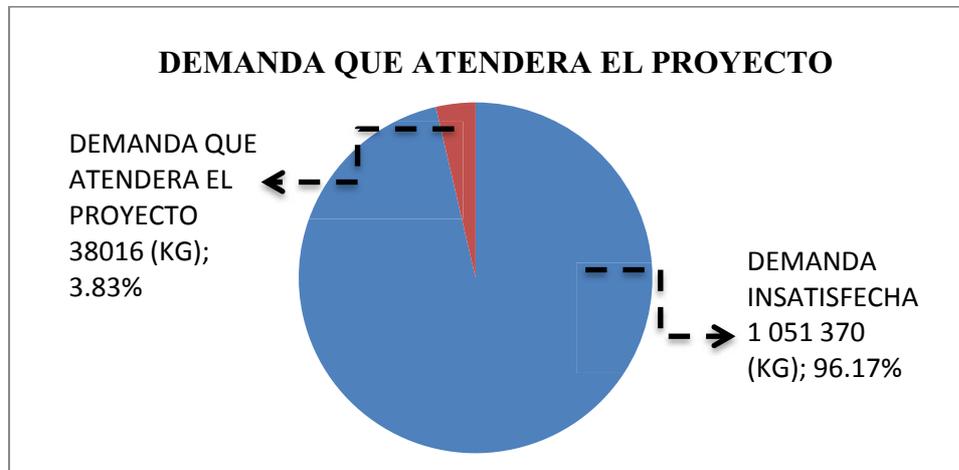
AÑOS	OFERTA (Kg)	DEMANDA (kg)	DEMANDA INSATISFECHA (kg)
2012	67.669.069	56.802.600	-10.866.469
2013	72.078.860	57.650.400	-14.428.460
2014	73.814.787	58.544.829	-15.269.958
2015	63.741.311	63.228.415	-512.896
2016	75.500.053	68.286.688	-7.213.364
2017	72.758.141	73.749.623	991.482
2018	73.490.583	79.649.593	6.159.010
2019	74.223.025	86.021.561	11.798.536

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

La demanda insatisfecha del mercado, toma como referencia los valores del año 2017, año en el cual el producto tiene participación positiva en el mercado meta. Dicho producto lo pueden consumir personas de cualquier edad y a diario. Es importante introducirlo en la dieta habitual para tener una mayor salud y mantener el cuerpo limpio y en forma ya que ayuda a regenerar el organismo por su acidez natural y contiene más de treinta nutrientes importantes.

3.2.6. Demanda que atenderá el proyecto

GRÁFICO N° 16: Demanda que atenderá el proyecto



ELABORADO POR: Autoras de Tesis

El proyecto atenderá un porcentaje mínimo de la demanda del mercado de San Diego-California, comprendido del 3.83% del total de la demanda insatisfecha que será del 1051.370 kg. La producción para el 2017 de la empresa VELPON GOURMET S.A. será de 38016 kg al año, lo pudimos obtener debido a que la planta procesadora de la empresa INVERAGROCORP S.A solo nos puede proporcionar dicha cantidad de vinagre debido a que no tiene capacidad de producción más alta; pero de tal forma dicha producción se incrementará con relación al manejo tecnológico que persiga la empresa.

3.3. Plan de Comercial

Optimizar las estrategias de marketing (promoción, precio, plaza y producto) para su eficaz comercialización y distribución a tiendas, personas, almacenes, transporte, etc.

3.3.1. Objetivos del plan comercial: público objetivo, volumen de ventas, participación de mercado, utilidades

- Incrementar las ventas del producto determinando precios accesibles a la economía de las familias estadounidense especialmente de San Diego-California.

- Aumentar el crecimiento de la satisfacción de los clientes conservando la calidad, las propiedades y los nutrientes del producto.
- Desarrollar estrategias y métodos que permitan al producto tener un nivel de competitividad alto.
- Mantener la producción a bajos costos de tal manera que se pueda obtener ganancias satisfactorias.

3.3.2. Mix de Marketing

El objetivo es reconocer los diversos comportamientos de forma sistematizada de la empresa, dado que en la mayoría de los casos esta permite identificar necesidades y conocer cuáles son los deseos del mercado objetivo, que a su vez nos ayuda a poder desarrollar estrategias específicas de posicionamiento posterior, que permitan alcanzar beneficios.

Los diversos elementos de mercadotecnia que la empresa está orientada a tener respuestas positivas dentro del mercado meta, debido a que este influirá en la demanda del producto ofertado.

3.3.2.1. Auditoria y estrategia de producto

La presentación del Vinagre de Banano, será envasada en una botella de vidrio de 7.76 onzas; 220g para garantizar la mejor conservación del producto.

Su embalaje será en cajas Master de medidas de 22x16x20cm donde se colocaran 12 unidades en cada caja.

3.3.2.1.1. Adaptación o modificación requerida

100%Vinagre de Banano

3.3.2.1.2. Atributos y beneficios del producto

Entre los principales beneficios de Vinagre de banano, predominan los siguientes:

- ✓ Rico en vitaminas B6, A y C.
- ✓ Reduce el azúcar en la sangre
- ✓ Ayuda a acelerar el metabolismo

- ✓ Regula el balance del pH en el cuerpo
- ✓ Mata las células cancerosas y detiene su crecimiento

A continuación la información nutricional del producto:

TABLA N° 23: Componentes nutricionales del producto

Calorías	4 kcal.
Grasas	0 g
Colesterol	0 mg
Sodio	20 mg
Carbohidrato	0,60 mg
Fibra	0 g
Vitamina B6	0,68 mg
Vitamina A	0,24 mg
Vitamina C	11 mg

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

3.3.2.1.3. Componentes centrales del producto

TABLA N° 24: Componente centrales del producto

INSUMOS	FUNCIONES
FRUTA (BANANA KG)	Debe estar en su punto máximo de madurez.
AGUA PURIFICADA (L)	Ayuda a eliminar los elementos nocivos y se usa para diluir la pulpa
AZÚCAR (KG)	Sirve para aumentar la concentración de azúcar
ÁCIDO CÍTRICO Y BICARBONATO DE SODIO (G)	Se utilizan para corregir la acidez, ácido cítrico para frutas ácidas y bicarbonato de sodio para las frutas dulces.
LEVADURA (G)	Se utiliza para la fermentación alcohólica
BISULFITO DE SODIO (KG)	Sirve como perseverante
INOCULO O VINAGRE INICIADOR (L)	Se utiliza para iniciar la fermentación acética

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

3.3.2.1.4. Componente de envase

El envase del Vinagre de Banano está compuesto por una botella de vidrio de 220g con medidas de 4x4x14 cm, sellada con una tapa enroscable y cuenta también con un sello termoencogible brindándole mayor seguridad al producto.

Por no ser un producto perecedero no es necesario mantener en refrigeración por lo que puede estar al ambiente y aun así mantener sus propiedades y beneficios.

3.3.2.1.5. Estrategia de marca

Para generar la lealtad de nuestros futuros clientes es necesario mantener una imagen exclusiva que pueda ser reconocida por los consumidores de manera que no haya comparación con los productos competidores ni sustitutos.

MARCA: VELPON GOURMET

ESLOGAN: “Diferente, pero Delicioso”.

GRÁFICO N° 17: Eslogan de la Empresa

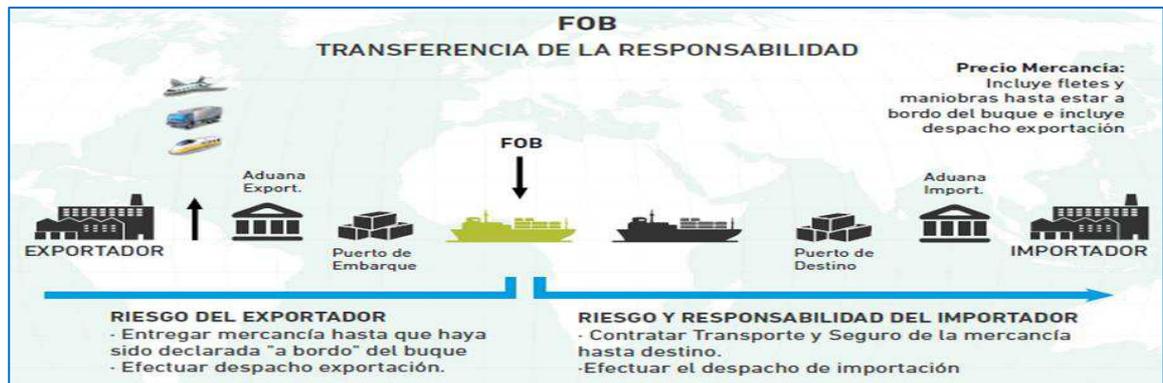


ELABORADO POR: Autoras de Tesis

3.3.2.2. Auditoria y estrategia de precio

3.3.2.2.1. Términos de Venta (INCOTERM)

GRÁFICO N° 18: Términos Comerciales Internacionales (INCOTERMS)



FUENTE: Gráfico extraído de Google

El término internacional de negociación a utilizar para la exportación de Vinagre de Banano es el incoterm FOB, ya que es el más viable para la comercialización del producto hacia el país de destino, debido a que las obligaciones como vendedor es solventar todos los gastos hasta entregar el producto a bordo del buque (maniobras, cargas, descargas) lo que esto generaría que los costos se reduzcan en cantidades significativas y las responsabilidades son limitadas, mientras que la del comprador consiste en realizar todos los tramites de importación (contratar transporte interno, asumir responsabilidad por daños o pérdida de la mercancía), cabe recalcar que los importadores ya cuentan con tarifas preferenciales en la diferentes líneas navieras.

3.3.2.2.2. Partida arancelaria

Partida arancelaria sugerida por NANDINA (Nomenclatura Arancelaria Común de la Comunidad Andina) (s.f.) (Libro Arancelario) (p. 56)

- ✓ **SECCIÓN IV:** Productos de la Industria alimentaria, bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborado.
- ✓ **CAPITULO 22:** Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre.
- ✓ **PARTIDA 2209:** Vinagre y sucedáneos de vinagre obtenidos a partir de ácido acético
- ✓ **CODIGO 22090000:** Vinagre y sucedáneos de vinagre obtenidos a partir de ácido acético

TABLA N° 25: Partida Arancelaria del producto

CÓDIGO NANDINA	SUBP. ARIAN	DETALLE DE LA MERCANCÍA	UN. FIS	ADV.
2209.00.00	.00	Vinagre y sucedáneos del vinagre obtenidos a partir del ácido acético	I	20

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

3.3.2.2.3. Comparativo de precios con la competencia

TABLA N° 26: Precios comparativos de la competencia interna

TIPO DE VINAGRE	MARCA	ML	PRECIO
Balsámico	Snob	500ml	\$ 5,10
Blanco	Snob	500ml	\$ 1,64
Blanco	Supermaxi	500ml	\$ 1,59
Blanco	El Sabor	250ml	\$ 0,97
Blanco	Gustadina	500ml	\$ 1,38
Blanco	Parish	500ml	\$ 1,17
Blanco	Doña Petra	500ml	\$ 1,45
Manzana	Parish	500ml	\$ 1,67
Manzana	Doña Petra	500ml	\$ 1,03

FUENTE: Supermercados y tiendas
ELABORADO POR: Autoras de Tesis

3.3.2.2.4. Impacto del tipo de cambio en la fijación del precio

En lo que respecta al tipo de cambio de la moneda, no tendremos ningún cambio de valor debido a que el mercador meta es San Diego – California, y tanto dicho país como el nuestro estamos manejados por la misma moneda que es el Dólar Americano.

3.3.2.2.5. Fijación del precio de venta unitario (de exportación)

Para la fijación del precio de venta unitario de exportación del producto de Vinagre de Banana, se calculara tomando en cuenta los costos tanto fijos como variables, el margen de utilidad y los gastos de logística el mismo que será de \$ 3.00 (tres dólares americanos).

TABLA N°27: Precio Unitario del producto

COSTOS FIJOS	C/U
Gastos Administrativos	0,10
Gastos de Publicidad	0,08
Gastos Básicos	0,04

COSTOS VARIABLES	C/U
Materia Prima	1,65
Costos Logísticos	0,40
Mano de Obra	0,04
TOTAL DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES	2,31
UTILIDAD (30%)	0,69
PRECIO UNITARIO	<u>3,00</u>

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

3.3.2.2.6. Costo total unitario

El costo total unitario del producto se lo toma en consideración de los costos fijos y variables por cada unidad, adicional se calcula el margen de utilidad de la empresa que proveerá el producto, la misma que oferta el vinagre de banano a \$1.65.

3.3.2.2.7. 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

Considerando que la empresa enviará dos pallets mensuales en una carga consolidada, cada uno de los pallets con un peso de 1294 kilos, la siguiente tabla detalla los cálculos de los costos de los servicios logísticos tanto unitario, mensual y anual.

TABLA N° 28: Costos Logísticos

EMPRESA	DETALLE	COSTOS UNITARIOS	COSTOS T MENSUALES	COSTOS ANUAL
TRANSPORT	Transportación interna de la ciudad de Manta hasta el puerto de Guayaquil	\$150,00	\$150,00	\$1.800,00
CONTECON	Recepción, ubicación del contenedor al puerto.		\$405,00	\$4.860,00
	Dentro del Puerto	\$80,00		
	Porteo	\$75,00		

	Custodia	\$250,00		
AGENCIA NAVIERA MAERSK	Emisión del BL	\$140,00	\$3.200,00	\$38.400,00
	Tramites varios	\$100,00		
	Flete del contenedor (\$220 cada pallet)	\$2.200,00		
	Flete del espacio en el buque	\$760,00		
VIC DEL CARGO S.A.	Apertura y cierre de la DAE	\$120,00	\$120,00	\$1.440,00
OTROS	Certificado de origen	\$12,00	\$37,00	\$444,00
	Certificado Sanitario	\$25,00		
TOTAL			<u>\$3.912,00</u>	<u>\$46.944,00</u>

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

3.3.2.2.8. Métodos de cobro/pago internacional

El método de cobro/pago internacional se lo realizará bajo el método PAYMENT de la siguiente manera: 50% con la orden de compra o pedido y el 50% restante con el papel de envío (BL) para que de dicha manera quede garantizada la seguridad de pago, el cobro se lo realizará mediante transferencia bancaria.

3.3.2.3. Auditoria y Estrategia de Distribución

GRÁFICO N° 19: Auditoria y estrategia de distribución

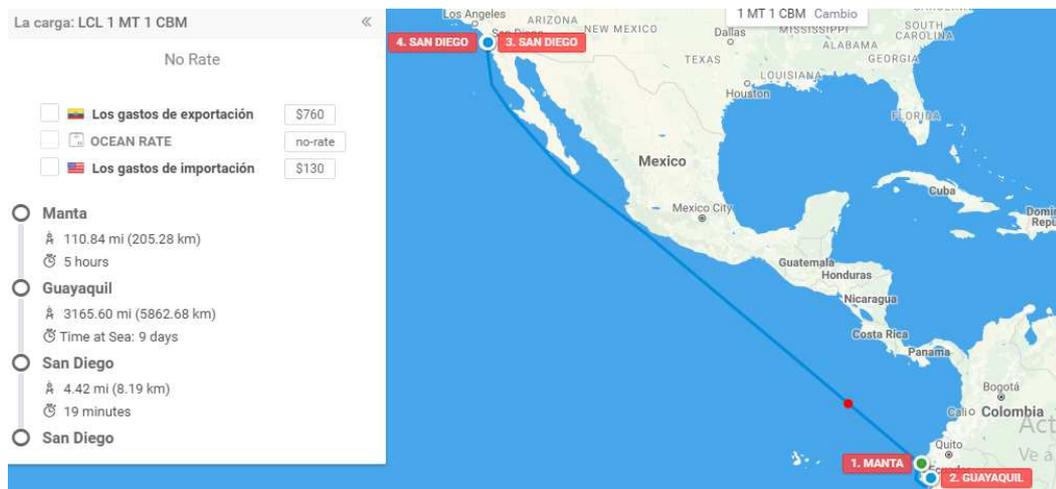


ELABORADO POR: Autoras de Tesis

El proceso para la distribución del vinagre de banano partirá desde que el importador reciba la mercadería en el lugar pactado en el exterior, el cual se encargará de contratar distribuidores para proveer a los supermercados y tiendas, el mismo que será adquirido por los consumidores para satisfacer sus necesidades.

3.3.2.3.1. Modo de transporte

GRÁFICO N° 20: Modo de Transporte



FUENTE: Imagen capturada de la página de SeaRates (SeaRates.com)

El producto a exportar se transportara dentro del territorio nacional por vía terrestre desde la empresa ubicada en la ciudad de Manta hasta la ciudad de Guayaquil, desde el puerto de Guayaquil hasta el puerto de San Diego-California se movilizara la mercadería por vía marítima el mismo que llegara en un transcurso aproximado de 9 días.

3.3.2.3.2. Puerto/aeropuerto de origen y destino

PUERTO DE ORIGEN: Puerto de Guayaquil

El puerto de Origen que se encargara de enviar el producto al exterior será el puerto de Guayaquil por ser considerado el principal puerto del país, el cual tiene la capacidad de soportar grúas Granty, se encuentra ubicado al pie del estero Santa Ana en la Isla Trinitaria, con un área total de 103.000 mtr.² y a menos de 2 millas náuticas de Autoridad Portuaria de Guayaquil. Brinda servicios de Estiba y Desestiba, Muelle para atraque de todo tipo de naves, Grúas de tierra, Almacenaje de Contenedores y de Carga Suelta, Energía para contenedores refrigerados.

GRÁFICO N° 21: Puerto de Origen – Puerto de Guayaquil



FUENTE: Grafico extraído de Google

PUERTO DE DESTINO: Puerto de San Diego-California

El puerto al cual se tiene previsto llevar la mercadería, es el pintoresco puerto de San Diego-California, se encuentra ubicado en la bahía de San Diego, al oeste de la ciudad. El puerto de San Diego no solo recibe cruceros, también es un importante lugar de carga de contenedores para Estados Unidos, sobre todo para aquellos que van a cruzar el Estrecho de Panamá, puesto que es el puerto situado más al sur de todo el país. Los buques de entrada incluyen mercadería refrigerada, fertilizantes, cemento, encomiendas y productos forestales. La terminal dispone de una instalación de 300000 pies cuadrados de almacenamiento y depósitos que necesiten refrigerarse como una gran variedad de productos frescos y otros productos perecederos.

GRÁFICO N° 22: Puerto de Destino – Puerto de San Diego-California



FUENTE: Puerto de San Diego-California (Puerto de Destino)

3.3.2.3.3. Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas origen/destino

LEGISLACIÓN

En cuanto a las regulaciones establecidas en el país de origen para que el producto tenga el consentimiento de exportación debe de establecer lo siguiente:

- ✓ Certificado Sanitario que es requerido para productos agrícolas (carne, material vegetal, frutas y vegetales, etc.), en cuanto a la naturaleza del producto tenemos el siguiente registro Sanitario: REG. SAN.6932-ALN0815

MARCA Y ETIQUETADO

La Ley Federal de Alimentos, Drogas y Cosméticos (Ley FD&C) y la Ley Justa de Empaquetado y Rotulación son las reglas federales que rigen los productos alimenticios conforme a la jurisdicción de la FDA, estas leyes son aplicadas tanto para los alimentos elaborados a nivel nacional, y los alimentos provenientes de países extranjeros.

De acuerdo a las leyes mencionadas anteriormente en forma generalizada dentro de sus reglamentos exige que la mayoría de los alimentos incluyan un etiquetado de tabla nutricional, y que las etiquetas de alimentos lleven mensajes dirigidos hacia la salud de los consumidores. (FDA, 2009)

Se debe tener en consideración que todos los datos que vayan establecidos en la etiqueta deben estar escritos en Inglés.

Información Obligatoria En La Parte Frontal Del Etiquetado

- ✓ Marca
- ✓ Nombre del producto
- ✓ Peso neto en onzas
- ✓ Peso neto en gramos o mililitros, etc.

Información Obligatoria En El Lado Lateral Derecho

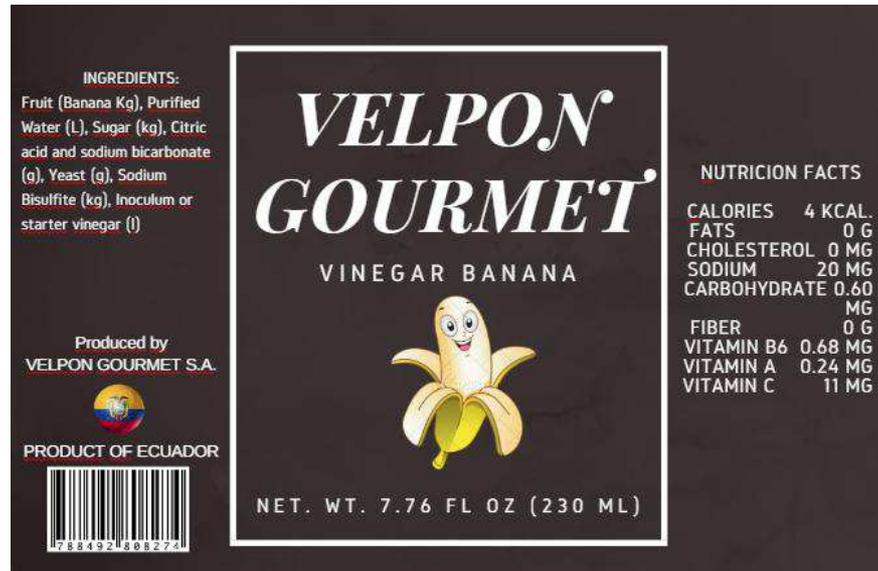
- ✓ Tabla nutricional

Información Obligatoria En El Lado Lateral Izquierda

- ✓ Ingredientes
- ✓ Empresa productora

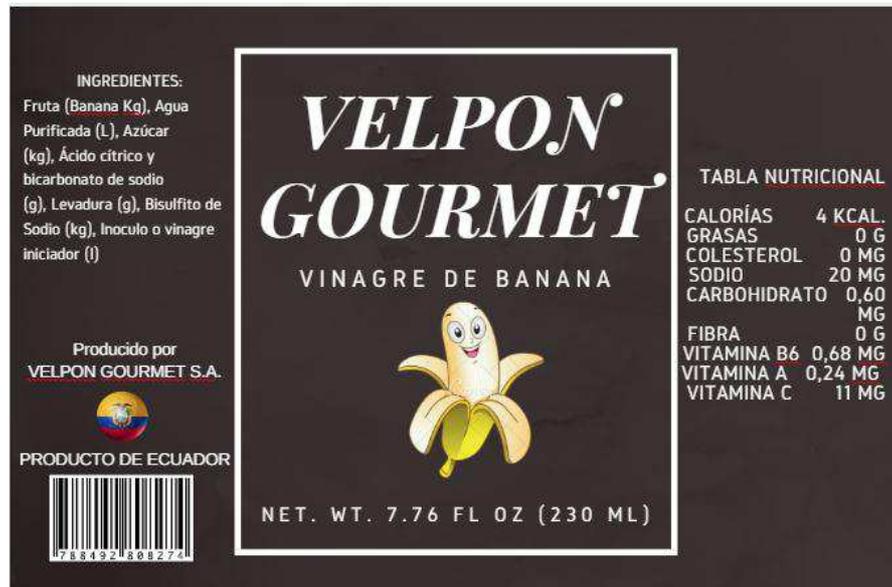
- ✓ Nombre del Importador
- ✓ Beneficios que tienen para la salud
- ✓ Código de barra

GRÁFICO N° 23: Etiqueta de Destino



ELABORADO POR: Autoras de Tesis

GRÁFICO N° 24: Etiqueta de Origen



ELABORADO POR: Autoras de Tesis

3.3.2.3.4. Tipo de embalaje requerido

Para el envío del Vinagre de Banano al mercado de San Diego-California se utilizará para el embalaje cajas master de 20x16x20cm donde se ubicarán 12 unidades de vinagre. Dichas cajas se ubicarán en el contenedor en pallets, cada pallets tendrá 240 cajas.

GRÁFICO N° 25: Caja Master embalaje del producto



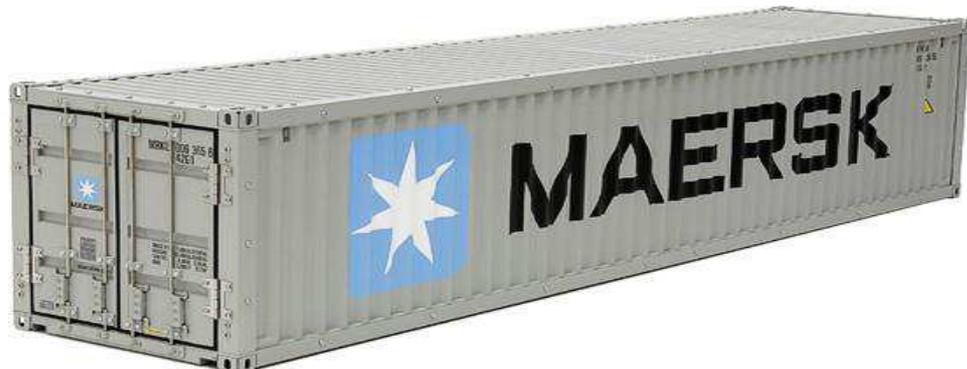
FUENTE: Imagen descargada de internet

3.3.2.3.5. Tipo de contenedor o medio de transporte

El medio de transporte que se utilizará será por vía marítima, a través de una carga consolidada la cual será enviada en un contenedor DRYVAN de 20 Pies Standard 20' x 8' x 8'6".

Para mejor manipulación de la carga esta se palletizará ubicando, 30 cajas por fila y cada fila tendrá 8 cajas de altura, dando así un total de 240 cajas en cada pallet.

GRÁFICO N° 26: Contenedor DRYVAN de 20 Pies Standard



FUENTE: Imagen extraída de la página de: (AffariGroup)

3.3.2.3.6. Documentación requerida

DOCUMENTOS EN ORIGEN:

En el país se debe de cumplir con el debido certificado de origen necesario para la exportación de alimentos procesados; detallado a continuación:

1. Obtener Certificación Sanitaria: deberá tener el Permiso de Funcionamiento vigente de la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

Además dicho documento debe de cumplir con ser un usuario activo en el sistema aduanero ECUAPASS, en el que designe que la empresa está calificada como Operador del Comercio Exterior (OCE'S), utilizando firmas electrónicas o "TOKENS" para realizar la respectiva Declaración Aduanera de Exportación (DAE). (PRO ECUADOR), 2013. Requisitos para exportar alimentos procesados. Obtenido de:(<http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-alimentos-procesados/>)

DOCUMENTOS EN DESTINO:

El cliente en San Diego-California para que pueda realizar la respectiva desaduanización de la mercadería en el puerto de destino, se debe de dar la siguiente documentación original:

- ✓ Factura Comercial (español e inglés)
- ✓ Bill of Lading (Conocimiento de Embarque)
- ✓ Lista de Empaque (español e inglés)
- ✓ Certificado de sanidad de los pallets
- ✓ Código de inscripción de la FDA (compañía)
- ✓ Certificado sanitario de la mercancía.
- ✓ Certificado de origen.

3.3.2.3.7. Exigencias de seguro

Para la exportación de vinagre de banano debido a que se utilizara el incoterm FOB no se aplicara seguro, sin embargo queda la opción habilitada si el importador desea contratar una póliza de seguro para la mercadería, así mismo de manera

interna si se deberá tomar la respectiva póliza de seguro ya que la mercadería está bajo nuestro riesgo.

3.3.2.3.8. Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios

Para poder realizar una correcta exportación hacia el mercado de San Diego – California es indispensable estudiar los requisitos necesarios para que el producto pueda ingresar a dicho mercado correctamente; de acuerdo a los reglamentos requeridos tenemos:

FDA (Food and Drug Administration), es la entidad encargada de verificar el cumplimiento de las regulaciones para garantizar la seguridad de los alimentos que se consumen en San Diego – California, con el objetivo de cuidar el bienestar de cada uno de los habitantes de dicho país.

La FDA administra los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de la ley contra el Bioterrorismo
- Alimentos envasados de baja acidez y acidificados (LACF/AF)
- Aditivos e ingredientes alimentarios
- Etiquetado y envasado de alimentos procesados (Guía de Alimentos para el Ingreso al Mercado Estadounidense)

3.3.2.3.9. Cadena de distribución

GRÁFICO N° 27: Cadena de Distribución

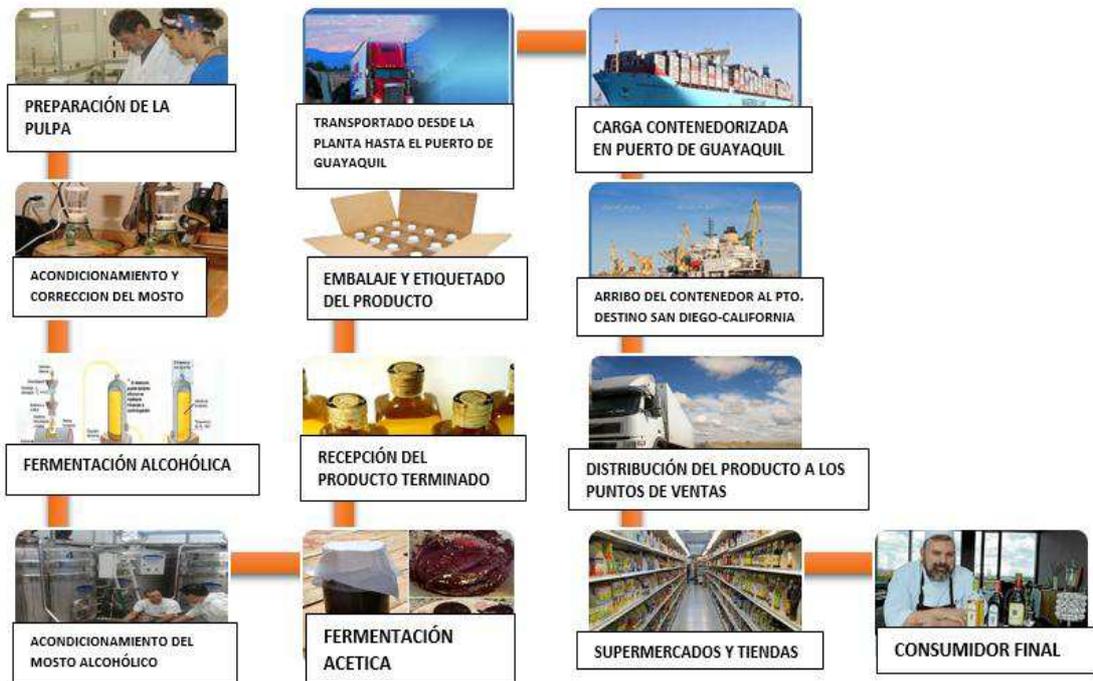


ELABORADO POR: Autoras de Tesis

3.3.2.3.10. Canal de distribución específico

Por ser una empresa comercializadora, nuestra materia prima partirá desde la recepción del producto terminado.

GRÁFICO N° 28: Canal de Distribución Especifico



ELABORADO POR: Autoras de Tesis

3.3.2.3.11. Proveedores de servicios al comercio exterior requeridos

Para una manipulación de carga y logística eficiente se contará con servicios de excelente calidad tanto nacional como internacional.

GRÁFICO N° 29: Proveedores de Servicios



ELABORADO POR: Autoras de Tesis

3.3.2.3.12. Operativa de comercio exterior: (tramitología importación/exportación)

Para la correcta operatividad de una exportación se divide en dos etapas: Pre-Embarque y Post-Embarque.

1) PRE-EMBARQUE:

1. Cotización con Navieras
2. Reserva del espacio en la nave (BOOKING “ numero de reserva del contenedor en la nave)
3. Los documentos digitales que acompañan la DAE son: Factura proforma, y autorizaciones previas tales como el certificado de origen.
4. Una vez obtenida la información de la Naviera (Maerks) y datos de la carga estimada a embarcarse, se realiza la apertura de la DAE (Declaración Aduanero de Exportación) provisional en el sistema aduanero ECUAPASS.
5. Elaborar el AICV O DICV (certificados que permiten que el contenedor pueda ingresar al puerto).
6. Se envía proforma del B/L a la naviera.
7. Antes de pasar a la segunda etapa en el proceso de exportación, se realizan los respectivos pagos de los gastos de Porteo para que el contenedor pueda ingresar al puerto, además se presentan los certificados de origen y sanitarios.
8. Se procede con la solicitud de certificado de origen y sanitario a FEDEXPOR (Federación Ecuatoriana de Exportadores), dicha información es subida a este sistema para su correspondiente aprobación y firma)

2) POST-EMBARQUE

1. Se realiza la factura comercial definitiva y se envía al correo electrónico del cliente, para que el haga la apertura de cobertura del Seguro de Transporte del contenedor.
2. Con los datos finales de la Factura, Packing List, y Sellos, a través del correo electrónico se envían las correcciones del B/L, y se procede a enviar la para la aprobación definitiva.

3. Luego del zarpe del buque, se solicita a la naviera Maerks la emisión de la factura por gastos locales y THC (Terminal Handling Charges) cargas por manipuleo en terminal si fuera el caso, luego se gestiona el debido pago para el retiro del B/L original en la naviera.
4. Una vez recibido el pago y despachados los documentos al cliente a través de un Courier, hay 30 días para realizar la regularización de exportación a partir de la fecha de envío electrónico de la DAE provisional, en el sistema aduanero ECUAPASS con los datos exactos de la exportación, adjuntando la factura comercial original, B/L, y certificaciones de origen y sanitarios.

3.3.2.4. Auditoria y Estrategia de Promoción

3.3.2.4.1. Concepto de posicionamiento

El producto se posiciona en el mercado objetivo como un alimento que cuenta con propiedades nutricionales, saludable y 100% natural, aportando con grandes beneficios para los consumidores.

3.3.2.4.2. Concepto de eslogan

“Diferente, pero Delicioso”. Debido a la gran variedad de vinagre en la actualidad, nos enfocamos en el banano ya que es un producto diferente, el mismo que permitirá darle mayor realce a las comidas para disfrutarlas en familia con sabor de casa y 100% natural.

3.3.2.4.3. Estrategias de venta personal

Una vez el producto se encuentre en las tiendas y supermercados, los consumidores realizarán la compra directa del producto.

3.3.2.4.4. Estrategia de medios interactivos (internet)

Las estrategias a utilizar para promocionar el producto serán a través de páginas virtuales permitiéndoles a los consumidores conocer el producto por medio de fotos y videos explicativos sobre sus propiedades y beneficios.

Contamos con un blog que permitirá a los consumidores dejar sus comentarios y al mismo tiempo informarse de la empresa, productos, etc., de igual manera con la ayuda de las redes sociales contamos con un fampag en Facebook que permite dar a conocer imágenes y videos sobre el producto en las redes.

GRÁFICO N°30: Página Oficial del Producto en Facebook.



FUENTE: <https://www.facebook.com/VinagarBanana/>

3.3.2.4.5. Participación en ferias comerciales internacionales:

Para que el producto pueda tener aceptación en el mercado meta, participará en ferias internacionales según el cronograma de ferias realizadas por Pro Ecuador para el 2017, las mismas que permitirá dar a conocer las propiedades nutricionales y beneficios del producto permitiendo también expandir la oferta del producto hacia otras ciudades del estado de California y otros estados de los Estados Unidos.

TABLA N° 29: Participación en ferias comerciales internacionales

N°	ACTIVIDAD	FECHA	LUGAR	SECTOR
1	Natural Products Expo Wets	9 al 12 de Marzo	Anaheim (Los Ángeles) - EEUU	Alimentos Procesados y Bebidas
2	NRA	27 al 30 de Abril	Chicago - EEUU	Alimentos Procesados y Bebidas
3	Summer Fancy Food Show	25 al 27 de Junio	New York - EEUU	Alimentos Procesados y Bebidas
4	PLMA Chicago	16 al 17 de Noviembre	Chicago - EEUU	Alimentos Procesados y Bebidas
5	New York Produce Show	5 al 7 de Diciembre	New York - EEUU	Banano y frutas no tradicionales

FUENTE: Ferias Internacionales 2017 Pro Ecuador
ELABORADO POR: Autoras de Tesis

3.3.2.4.6. Otros métodos promocionales

Utilizaremos otros tipos de medios promocionales donde se permitirá conocer el producto poniendo en práctica las campañas de marketing como son:

- Campaña de expectativas: aquella que permita generar interés al usuario por aquello que, en breve, le vamos a comunicar.
- Campaña de lanzamiento: este tipo de campañas tienen como finalidad anunciar el lanzamiento de un nuevo producto y cuáles son sus funciones, ventajas y beneficios. Esta campaña es necesaria para crear una primera impresión positiva, debe generar la idea de innovación o mejoramiento de productos anteriores. (Enciclopedia de Tipos). (2016). Tipos de campañas Publicitarias, Obtendio de : <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/629-tipos-de-campanas-publicitarias/>
- Campaña de posicionamiento: tiene como finalidad mejorar la imagen del producto.

CAPÍTULO 4: PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL

4.1. Objetivos del capítulo

Determinar un plan Técnico-Organizacional para adecuar a la empresa, delegar funciones para el cumplimiento eficiente de los objetivos de la misma, así como la puesta en marcha y el inicio de actividad del negocio.

4.2. Plan técnico

4.2.1. Capacidad de producción

Quiénes elaboran el Vinagre de Banano es la empresa INVERAGROCORP S.A el mismo que provee dicho producto a la empresa VELPON GOURMET S.A, la cual se encarga de abastecer a empresas extranjeras y supermercados de San Diego-California.

La capacidad de comercialización de la empresa es de 1200 cajas mensuales cada caja tendrá un total de 12 unidades, permitiendo comercializar 14400 unidades al mes, será exportada mediante carga consolidada en un contenedor DRY VAN de 20TEUs.

TABLA N° 30: Estimación de comercialización en gramos y kilogramos

PRODUCCIÓN	MENSUAL	ANUAL
GRAMOS	3168000	38016000
KILOGRAMOS	3168	38016

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

En total la capacidad de comercialización mensual de Vinagre de Banano es de 3168000 gramos, es decir 14400 unidades al mes de 220 gr.

4.2.2. Plan de producción

El plan de producción por caja de la empresa VELPON GOURMET S.A se desarrolla a continuación:

TABLA N° 31: Estimación de Producción en cajas

CAJAS MENSUALES	CAJAS ANUALES
1200	14400

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

Dicha estimación se la realizará bajo pedidos de los clientes; en el caso del VELPON GOURMET S.A deberá cubrir la demanda de 1200 cajas mensuales, con un total de 172800 unidades anuales.

4.2.3. Localización

La empresa comercializadora de Vinagre de Banana estará ubicada en el km 5.5 vía Manta - Montecristi, Avenida 113, en la ciudad de Manta, provincia de Manabí.

GRÁFICO N° 31: Localización de la empresa “VELPON GOURMET S.A.”

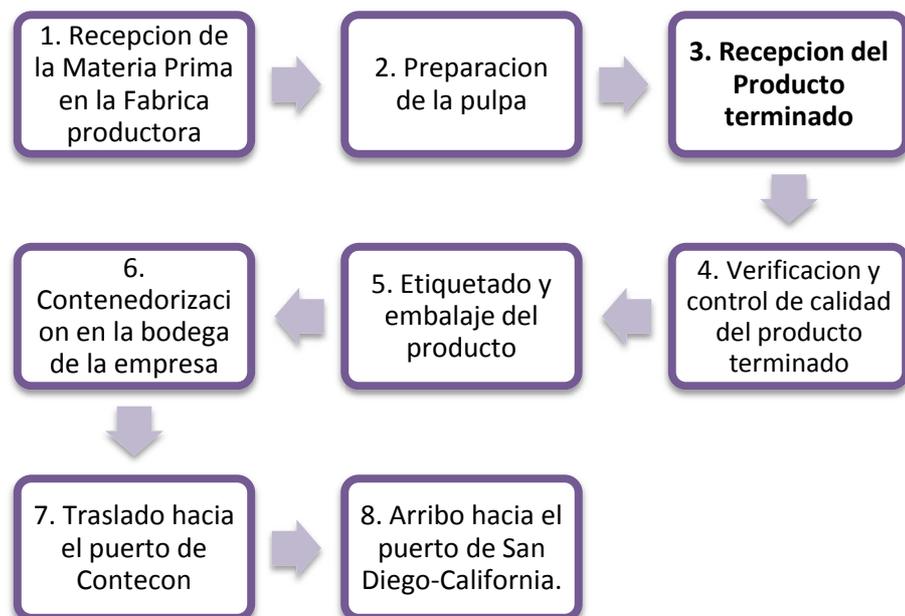


FUENTE: Imagen capturada de Google Maps

4.2.4. Proceso productivo/operacional

Es importante conocer el proceso productivo/operacional por el cual pasa el Vinagre de Banano, para la empresa VELPON GOURMET S.A., la materia prima partirá desde la recepción del producto terminado para su posterior proceso de etiquetado y embalaje para así ser llevado hacia el país destino.

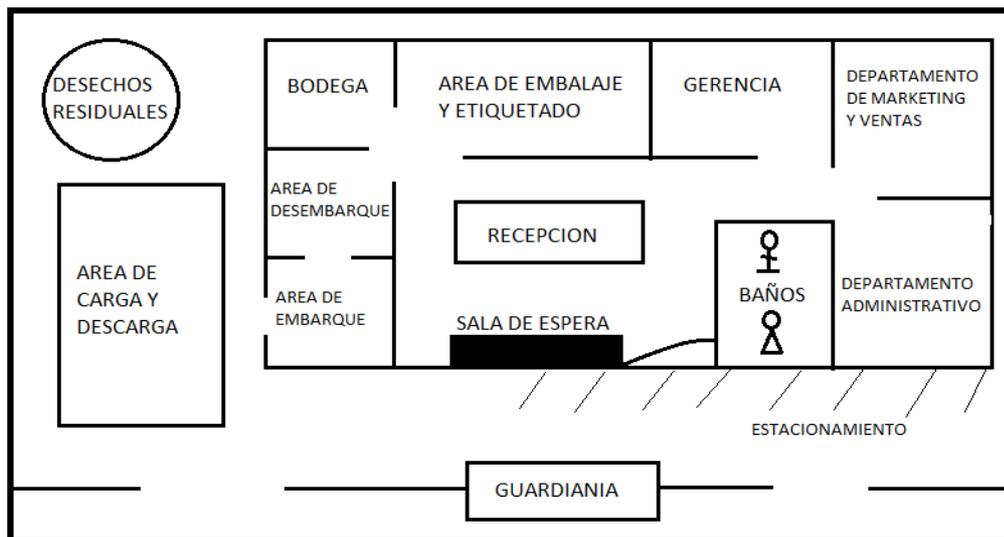
GRÁFICO N° 32: Proceso Productivo/Operacional del Vinagre



ELABORADO POR: Autoras de Tesis

4.2.5. Distribución instalaciones (layout)

GRÁFICO N° 33: Distribución de las Instalaciones de la empresa “VELPON GOURMET S.A.”



ELABORADO POR: Autoras de tesis

4.2.6. Plan de abastecimiento de materia primas

Para determinar el abastecimiento de materia prima la empresa contará con proveedores de diversos sectores para cumplir eficientemente con la entrega del producto, el proveedor principal, quien se encargará de proveer a VELPON GOURMET S.A. con el producto terminado para su exportación es:

- INVERAGROCORP S.A. (Empresa productora del vinagre ubicada en km 4 1/2 vía Portoviejo – Manta)

La misma que proveerá a la empresa con 14400 unidades mensuales de Vinagre de Banana de 0.22kl (220g).

COSTO DE MATERIA PRIMA POR UNIDAD	\$1,65
COSTO DE MATERIA PRIMA POR KL	\$7,50

TABLA N° 32: Plan de abastecimiento de Materia Prima

PRODUCCIÓN	MENSUAL	ANUAL
Cantidad en Kg	3168	38016
Costo de Materia Prima por Kg \$7.50	\$27.760,00	\$285.120,00

ELABORADO POR: Autoras de tesis

4.2.7. Plan de abastecimiento de insumos

Los insumos que utilizará la empresa “VELPON GOURMET S.A.” de acuerdo con la presentación del producto que será en un envase de vidrio de 220g y posterior será enviado en una caja master de 20*16*20, se utilizaran 1200 cajas Master al mes cada una contendrá 12 unidades.

TABLA N° 33: Plan de abastecimiento de Insumos

PROVEEDORES	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	UNIDADES NECESARIAS AL MES	COSTO TOTAL MENSUAL	COSTO TOTAL ANUAL
Scanpack (Quito)	Cajas de Cartón de 20x16x20.	\$ 0,60	1200	\$ 720,00	\$8.640,00
TOTAL				\$ 720,00	\$8.640,00

ELABORADO POR: Autoras de tesis

4.2.8. Plan de abastecimiento de mano de obra

Por ser una empresa pequeña contará con pocas personas para la mano de obra, el personal que laborará en la empresa será exclusivamente de Manta y Manabí, personas serias, responsables y especializadas en cada área.

TABLA N° 34: Plan de abastecimiento de Mano de Obra

ÁREAS	COMPETENCIAS	PERSONAL	SALARIO MENSUAL POR OBRERO	SALARIO S MENSUA LES	SALARIOS ANUALES
Obreros	Ejecución del proceso de: logística, etiquetado y bodega	4	\$ 380,00	\$ 1.520,00	\$18.240,00

ELABORADO POR: Autoras de tesis

4.2.9. Plan de abastecimiento de tecnología de producción

Con el objetivo de facilitar el proceso de producción al Vinagre de Banano, la empresa VELPON GOURMET S.A. contará con las siguientes maquinarias:

TABLA N° 35: Plan de abastecimiento de tecnología de producción

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MAQUINA ETIQUETADORA SERIE ES-T	1	\$13.000,00	\$13.000,00
MAQUINA MONTACARGAS	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
TOTAL		\$ 23.000,00	\$ 23.000,00

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

4.3. Plan Organizacional

4.3.1. Datos generales de la empresa

La empresa VELPON GOURMET S.A. se dedica a la comercialización de Vinagre de Banana con el objetivo de satisfacer a sus consumidores ofreciendo un producto de excelente calidad.

TABLA N° 36: Datos Generales de la empresa “VELPON GOURMET S.A.”

RAZÓN SOCIAL:	VELPON GOURMET S.A.
RUC:	1312986542001
UBICACIÓN:	Km 5.5 vía Manta – Montecristi
TELÉFONO:	0981387123 – 0967507243
PGINA WEB:	https://www.facebook.com/VinegarBanana/
CORREO:	velpongourmetsa@gmail.com

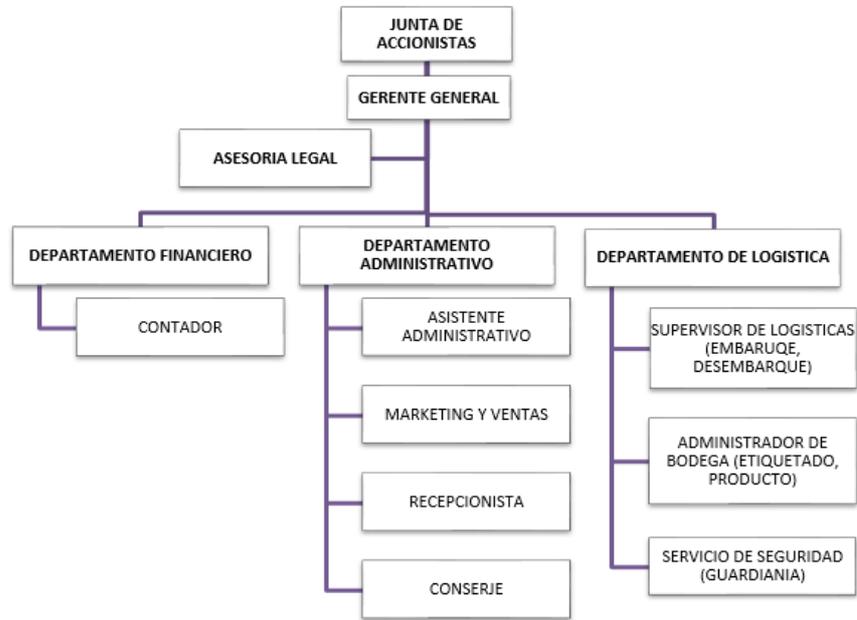
ELABORADO POR: Autoras de Tesis

4.3.2. Proceso de toma de decisiones

Para el proceso de la toma de decisiones en la empresa VELPON GOURMET S.A., los representantes de cada departamento quienes son los encargados de buscarle solución a los problemas que se presentan en cada área cumplen con la obligación de informarle al Gerente General y quien junto a los Accionista se encargan de tomar las decisiones más favorables para el funcionamiento de la empresa.

4.3.3. Arquitectura organizacional: organigrama

GRÁFICO N° 34: Organigrama Estructural de la empresa “VELPON GOURMET S.A.”



ELABORADO POR: Autoras de tesis

4.3.4. Distribución de funciones y responsabilidades

TABLA N° 37: Distribución de Funciones y Responsabilidades

FUNCIONES	RESPONSABILIDADES
JUNTA DE ACCIONISTAS	* Es un órgano de administración y fiscalización dentro de la organización, donde se toman las decisiones claves para la marcha y funcionamiento de la empresa.
GERENTE GENERAL	* Es el representante legal de la organización, este cumple varias funciones como es buscar nuevos contactos y seguir las relaciones con los ya comprometidos. Participar en las negociaciones, coordinar y evaluar las estrategias planteadas por las diferentes áreas para asegurar que los registros y los análisis se están ejecutando correctamente. Otras de las funciones es mantener un grupo de trabajo armónico, debe fijar

	objetivos, organizar tareas y motivar al personal.
ASESORÍA LEGAL	* Este departamento se encarga de todos los procesos legales como de la coordinación y supervisión de la correcta aplicación de las leyes, políticas, procedimientos y reglamentos de la empresa.
DEPARTAMENTO FINANCIERO	
CONTADOR	* Debe realizar pagos o mantener las facturas pagadas, procesar los pagos recibidos, asegurarse de que todos los trabajadores sean pagados, preparar informes financieros y evitar errores, fraudes o robos.
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	* La secretaria o asistente administrativa, trabaja para un gerente desempeñando una serie de tareas, el enfoque del trabajo es de los proyectos de su jefe y no de todo el departamento o de todos los empleados de la compañía. Las tareas incluyen el manejo de las comunicaciones verbales y escritas, la preparación de documentos, la organización de la oficina y la gestión de los proyectos.
MARKETING Y VENTAS	* En esta área cumple funciones específicas como la exportación del producto, por lo cual debe identificar y promover las oportunidades de negocios en el exterior, negociar con los representantes de otros países con costumbres y culturas diferentes. Así mismo, se encarga de la promoción, análisis de la competencia, información de los mercados y preparación para ferias internacionales, etc.
RECEPCIONISTA	* Aquella persona encargada de la administración y el apoyo de la oficina, su principal responsabilidad es la de recibir con entusiasmo y armonía a los clientes y las llamadas telefónicas.

CONSERJE	* Realiza varias tareas de limpieza para garantizar la higiene de la instalación. Entre los lugares que se espera que el empleado limpie podemos mencionar: baños de los residentes y del personal, habitaciones de los residentes, pasillos, pisos, paredes, accesorios de iluminación y rejillas de ventilación, áreas comunes y oficinas. Estas tareas también incluyen el servicio de mensajería.
DEPARTAMENTO DE LOGISTICA	
SUPERVISOR DE LOGISTICA	* Dentro de este departamento se halla bajo su custodia el área de embarque y desembarque de los productos que se encuentran en la empresa para su posterior distribución.
ADMINISTRADOR DE BODEGA	* Dentro de esta área se encuentra el almacenaje de materia prima, productos terminados, control de envasado y etiquetado para que los productos puedan ser distribuidos al extranjero.
SERVICIO DE SEGURIDAD	* La finalidad del departamento de seguridad será garantizar la protección de las personas, los bienes, valores, negocios de la empresa y el normal funcionamiento de los servicios.

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

4.3.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

Los siguientes bienes representan aquellos derechos adquiridos por la entidad para su funcionamiento.

TABLA N° 38: Inversión de Activos Fijos Muebles y Enseres

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Escritorio	6	\$250,00	\$1.500,00
Silla Ejecutiva	6	\$200,00	\$1.200,00
Archivadores	2	\$100,00	\$200,00
Mesa de Juntas	1	\$250,00	\$250,00
Silla de espera	1	\$200,00	\$200,00
Sillas	10	\$12,00	\$120,00

TOTAL	\$1.012,00	\$3.470,00
--------------	-------------------	-------------------

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

TABLA N° 39: Inversión de Activos Fijos Equipos de Oficina

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
SUMADORAS	1	\$30,00	\$30,00
TELEFONOS	4	\$26,00	\$104,00
AIRES ACONDICIONADOS	4	\$450,00	\$1.800,00
TOTAL		\$506,00	\$1.934,00

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

TABLA N° 40: Inversión de Activos Fijos Equipos de Computo

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
COMPUTADORAS	5	\$360,00	\$1.800,00
IMPRESORAS MULTIFUNCIÓN	4	\$300,00	\$1.200,00
CÁMARAS DE SEGURIDAD	8	\$150,00	\$1.200,00
TOTAL		\$810,00	\$4.200,00

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

TABLA N° 41: Inversión de Activos Fijos Maquinarias

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MAQUINA ETIQUETADORA	1	\$13.000,00	\$13.000,00
MAQUINA MONTACARGA	1	\$10.000,00	\$10.000,00
TOTAL		\$23.000,00	\$23.000,00

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

TABLA N° 42: Inversión de Activos Fijos Intangibles

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
EDIFICIO	1	\$30.000,00	\$30.000,00
TERRENO	1	\$20.000,00	\$20.000,00
TOTAL		\$50.000,00	\$50.000,00

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

4.3.6. Requerimiento de personal para áreas administrativas

Para el requerimiento del personal administrativo de la empresa, la Junta de Accionista en compañía del Gerente General, serán los encargados de la selección y contratación del personal de acuerdo al área requerida, cumpliendo con los requisitos de profesionalismo.

TABLA N° 43: Requerimiento del Personal del Área Administrativa

ÁREAS	COMPETENCIAS	N°	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL
GERENTE GENERAL	Dirección y administración de la empresa.	1	\$1.100,00	\$13.200,00
ASESOR LEGAL	Proporciona a la empresa los conocimientos necesarios relacionados con el desarrollo y proceso legales.	1	\$1.100,00	\$13.200,00
CONTADOR	Revisar y analizar la situación financiera de la empresa.	1	\$800,00	\$9.600,00
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Asistir con sus tareas supervisa y ejecuta la realización del trabajo administrativo	1	\$450,00	\$5.400,00
JEFE DE MARKETING	Cumple con la capacidad para planificar iniciativas de venta	1	\$750,00	\$9.000,00

Y VENTAS	orientadas al cliente y liderar equipos de ventas			
RECEPCIONISTA	Atender y orientar al cliente que solicite de los servicios	1	\$380,00	\$4.560,00
SUPERVISOR DE LOGISTICA	Coordinar y organizar el área para una buena gestión en la empresa	1	\$400,00	\$4.800,00
ADMINISTRADOR DE BODEGA	Almacenar y resguardar los bienes y materiales en buenas condiciones de uso.	1	\$450,00	\$5.400,00
GUARDIA	Ejercer la vigilancia y protección	1	\$380,00	\$4.560,00
CONSERJE	Efectúa una ronda o recorrido de inspección del edificio	1	\$375,00	\$4.500,00
TOTAL		10	\$6.185,00	\$74.220,00

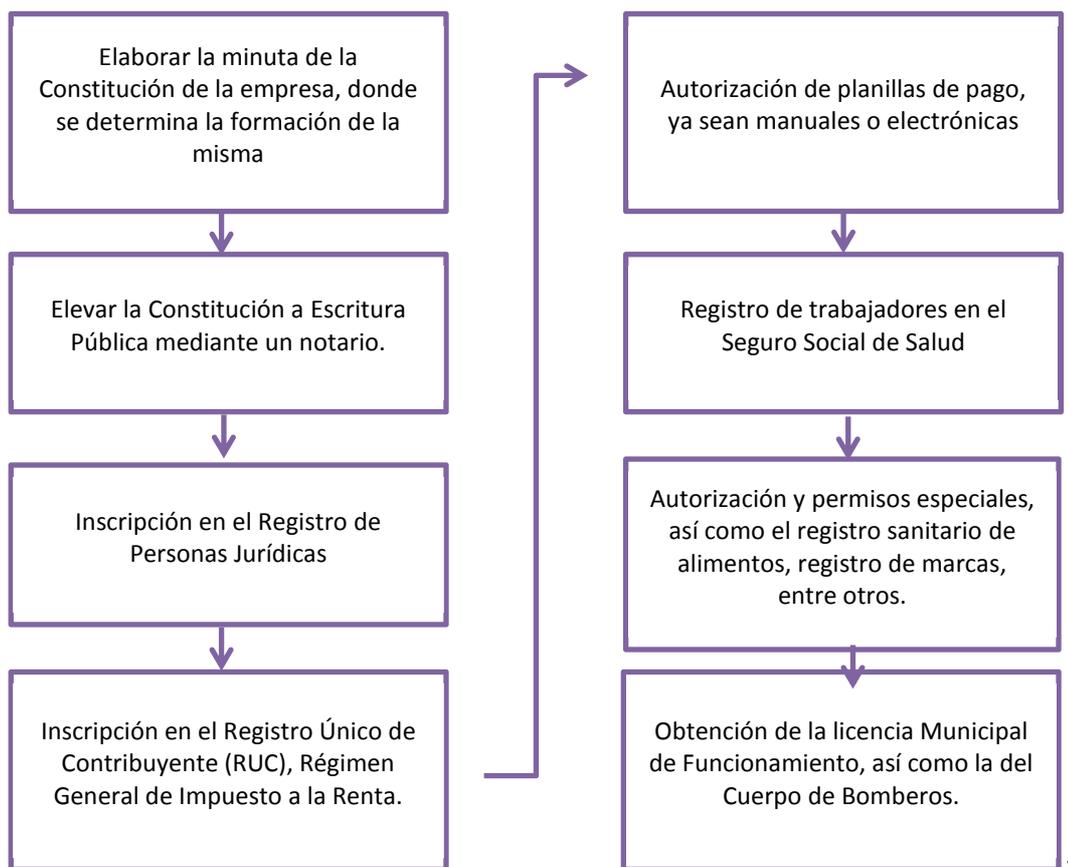
ELABORADO POR: Autoras de Tesis

4.3.7. Marco legal relacionado a la operación de la empresa

El marco legal por el cual se establece la empresa y realiza las operaciones comerciales es bajo el nombre de Sociedad Anónima, integrado por el capital de los dos accionistas, formada mediante escritura pública, e inscrita en el Registro Mercantil.

Una vez que se reserve el nombre en la Superintendencia de Compañías y Previa a la formación de la misma se debe tener en consideración cada una de las normas legales y vigentes en el sector donde se ubique a la empresa, obedeciendo a lo siguiente

GRÁFICO N° 35: Requisitos para la Formación Jurídica de la empresa



FUENTE: Requisitos para la formación jurídica de la empresa del programa de educación financiera de Solidario

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

TABLA N° 44: Marco Legal relacionada a la operación de la empresa

CARACTERÍSTICAS	FUNCIÓN
<p>Socios</p> 	<p>La S.A requiere de al menos dos socios para su constitución.</p>
<p>Capital</p> 	<p>Está integrado con el capital de los accionistas, que deben estar suscritos totalmente al momento de celebrar el contrato ante el notario Público y pagado por lo menos el 25% y el saldo pagado en un máximo de dos años</p>

<p>Capital Mínimo</p> 	<p>Es establecido por la Superintendencia de Compañías (800,00 USD actualmente).</p>
ADMINISTRACIÓN	
<p>Junta General</p> 	<p>Establecida por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la empresa.</p>
<p>Atribuciones de la Junta General de Accionistas</p> 	<p>El Art. 231 de la Ley de Compañías establece que la Junta General tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientemente en defensa de la compañía.</p>

FUENTE: Superintendencia de Compañías

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

4.3.8. Plan de implementación

Para la ejecución del proyecto y puesta en marcha del negocio es necesario determinar un plan de implementación con las actividades que se realizarán.

TABLA N° 45: Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES															
ACTIVIDADES/TIEMPO	2016			2017											2018..
	S	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS															
• Estudio de mercado															
• Plan de Marketing															
• Plan de Ventas															

PLAN DE OPERACIONES																				
• Plan de Financiamiento																				
• Plan de Producción																				
• Instalaciones																				
• Adquisición de Activos Fijos																				
PLAN JURÍDICO																				
• Constitución Legal																				
• Registro Mercantil																				
• Autorización de permisos especiales (Sanitarios de alimentos, marcas)																				
• Adquisición de permiso de funcionamiento																				
ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS																				
• Entrevistas y selección de personal																				
• Capacitaciones e indicaciones previas al funcionamiento																				
PUESTA EN MARCHA																				

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

4.3.9. Plan de acción de corto plazo

La empresa para poder desarrollar un plan estratégico positivo y poder instaurar el Vinagre de Banano en el mercado de San Diego – California, deberá llevar a cabo acciones pertinentes de los diferentes departamentos, estableciendo las siguientes estrategias:

TABLA N° 46: Plan de acciones a corto plazo

DEPARTAMENTOS	FUNCIONES
GERENCIAL	Adquirir las acciones necesarias para lograr la inversión en la ejecución de dicho plan de negocios, ya sea

	<p>financiado o estableciendo relación con personas estratégicas que ya tengan experiencia en negocios para poder llegar de manera positiva al mercado internacional.</p>
<p>FINANCIERO Y CONTABLE</p> 	<p>Establecer programas contables que sean óptimos, para de esta manera tener un buen control en los balances de la empresa en donde refleje pérdidas y ganancias obtenidas.</p>
<p>LOGÍSTICA</p> 	<p>Se encarga de que la mercancía llegue al sitio de destino en óptimas condiciones, estableciendo rutas seguras, además de tener actualizado el control de stocks del producto.</p>
<p>MARKETING</p> 	<p>Desarrollar estrategias de publicidad que llamen la atención del público, promocionando su calidad y características.</p>

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

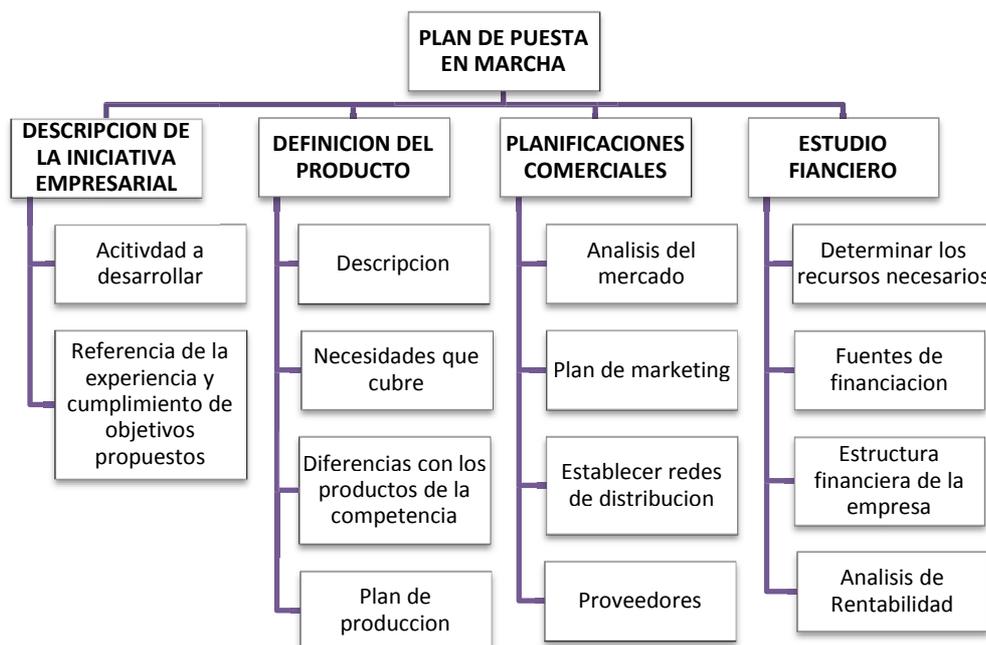
En el plan de acción de corto plazo se tomará en cuenta la participación del importador de la empresa CONTINENTAL E&J ubicada en 4744 Old Cliffs Road - San Diego – CA 92120.

Mrs. Pat Roberts, es quien se encarga de recibir la mercadería en el país de destino debido a que este es el encargado del Departamento de Compras en la empresa mencionada con anterioridad.

4.3.10. Puesta en marcha

La puesta en marcha dentro de una empresa, es un plan de acciones que se realiza para dirigir y dar inicio a la actividad, para ello se consideran los siguientes pasos.

GRÁFICO N° 36: Plan de Puesta en Marcha



FUENTE: Información de libro “Empresa: Creación y Puesta en Marcha”

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

Antes de dar inicio a la actividad de la empresa es importante tomar en cuenta que para constituirla se deben considerar factores como: Número de socios, Capital, Obligaciones fiscales y las responsabilidades hacia terceros, etc.

GRÁFICO N° 37: Plan de Inicio de Actividades



ELABORADO POR: Autoras de tesis

4.3.11. Plan de Salida

VELPON GOURMET S.A como parte del proceso de ejecución del negocio es la táctica de salida, para poder salvarla en algún punto antes de su quiebre. Si se presenta alguna contrariedad en la exportación del producto; la empresa deberá llevar a cabo estrategias específicas como las siguientes:

- Tener en mente nuevas opciones de mercado, es decir mercados potenciales en el consumo de Vinagre de Banana, o países que estén más aficionados en las comidas gourmet, tal es el caso de Francia como uno de los principales países importadores de aceites, vinagres entre otros.
- Vender el 50% de la empresa, claramente a personas que tengan los conocimientos necesarios en el sector, para poder desarrollar estrategias claras que puedan aportar al desarrollo de la misma.
- Designar al mercado Nacional como uno de los principales Plan de Acción.

CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO

5.1. Objetivos del Capitulo

Cuantificar la factibilidad financiera del proyecto y los recursos que necesita la empresa para ponerse en marcha.

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

Para el proyecto, se plantea un horizonte estimado de 5 años, tiempo en el que la empresa VELPON GOURMET S.A., pasará por ciertas etapas para obtener los beneficios y utilidades esperadas.

GRÁFICO N° 38: Etapas del Horizonte Financiero de la empresa



ELABORADO POR: Autoras de Tesis

5.3. Plan de Inversión

En el siguiente plan de inversión se visualizará la manera en que la empresa VELPON GOURMET S.A. se abastecerá para cubrir con lo requerido para la ejecución de sus funciones.

5.3.1. Inversiones en activos fijos

Para dar inicio con las actividades de la empresa se requerirá de la inversión de los siguientes activos fijos:

TABLA N° 47: Inversión en Activos Fijos

MUEBLES Y ENSERES	\$3.470,00
EQUIPO DE OFICINA	\$1.934,00
EQUIPO DE COMPUTO	\$4.200,00
MAQUINARIAS	\$23.000,00
EDIFICIO	\$30.000,00
TERRENO	\$20.000,00
TOTAL	\$82.604,00

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

5.3.2. Inversiones en activos diferidos e intangibles

TABLA N° 48: Inversión en Activos Diferidos e Intangibles

DETALLE	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Costos y estudio del proyecto	\$3.000,00	\$3.000,00
Gasto de Constitución	\$7.000,00	\$7.000,00
TOTAL	\$10.000,00	\$10.000,00

ELABORADO POR: Autoras de tesis

5.3.3. Inversiones en capital de operación

Para que la empresa VELPON GOURMET S.A. cumpla eficientemente con sus pedidos es necesario invertir para obtener los recursos materiales, humanos y tecnológicos, la siguiente tabla detalla el rubro que se requiere la empresa invertir

para iniciar sus actividades. Para esto se definió como capital de trabajo las erogaciones que va a tener el proyecto durante el primer mes de operaciones del año 2017.

TABLA N° 49: Inversión de Capital Operacional (Capital de Trabajo)

MATERIA PRIMA	\$23.760,00
INSUMOS	\$720,00
LOGÍSTICA	\$2.812,00
MANO DE OBRA	\$1.520,00
TOTAL	\$28.812,00

ELABORADO POR: Autoras de tesis

5.3.4. Flujo de depreciaciones de activos fijos y activos diferidos e intangibles

TABLA N° 50: Flujo de Depreciación de Activos Fijos y Activos Diferidos e Intangibles.

ACTIVO	VALOR CONTABLE	VALOR RESIDUAL	V. U.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR DE DESECHO	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
MUEBLES Y ENSERES	\$3.470,00	\$400,00	10	\$307,00	\$307,00	\$307,00	\$307,00	\$307,00	\$1.535,00	\$3.070,00	\$400,00
EQUIPO DE OFICINA	\$1.934,00	\$250,00	10	\$168,40	\$168,40	\$168,40	\$168,40	\$168,40	\$842,00	\$1.684,00	\$250,00
EQUIPO DE COMPUTO	\$4.200,00	\$500,00	3	\$1.233,33	\$1.233,33	\$1.233,33			\$0,00	\$3.700,00	\$500,00
MAQUINARIAS	\$23.000,00	\$10.000,00	10	\$1.300,00	\$1.300,00	\$1.300,00	\$1.300,00	\$1.300,00	\$6.500,00	\$13.000,00	\$10.000,00
EDIFICIO	\$30.000,00	\$9.000,00	20	\$1.050,00	\$1.050,00	\$1.050,00	\$1.050,00	\$1.050,00	\$15.750,00	\$21.000,00	\$9.000,00
ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES	\$10.000,00	\$0,00	5	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$72.604,00	\$20.150,00		\$6.058,73	\$6.058,73	\$6.058,73	\$4.825,40	\$4.825,40	\$24.627,00	\$42.454,00	\$20.150,00

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

5.4. Plan de Financiamiento

5.5.

5.4.1. Estrategia de financiamiento

El total de la inversión que requiere la empresa es de \$ 121.416,00. Para poder cubrir las inversiones del proyecto es necesario realizar un préstamo a la Corporación Financiera Nacional (CFN) para que la empresa pueda funcionar, dicho monto será de \$84.991,20 estará financiado a 5 años con una tasa de interés del 10.50% anual.

TABLA N° 51: Apalancamiento Financiero

PRESTAMO	CAPITAL PROPIO
70%	30%
\$84.991,20	\$36.424,80

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

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

El préstamo realizado por en la empresa VELPON GOURMET S.A., será cancelado utilizando una amortización de métodos francés con pagos constantes para los siguientes 5 años.

TABLA N° 52: Amortización de la Deuda

CAPITAL	\$84.991,20				$A=C(T(1+T)^I/(1+T)^I - 1)$
PERIODO	5		AÑOS		
TASA	10,50%				
AÑOS	PAGO	CAPITAL	INTERES	SALDO	
0				\$84.991,20	
1	\$22.707,57	\$13.783,49	\$8.924,08	\$71.207,71	
2	\$22.707,57	\$15.230,76	\$7.476,81	\$55.976,95	
3	\$22.707,57	\$16.829,99	\$5.877,58	\$39.146,97	
4	\$22.707,57	\$18.597,13	\$4.110,43	\$20.549,83	
5	\$22.707,57	\$20.549,83	\$2.157,73	\$0,00	

ELABORADO POR: Autoras de tesis

El pago por el préstamo realizado a la CFN es de \$22.707,57 anuales, del cual se realizarán cuotas mensuales de \$ 1.892,30.

5.5.3. Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC)

El WACC o también denominado Costo Promedio Ponderado del Capital es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de cajas futuros y de esta manera evaluar el estado de la empresa.

Para poder determinarlo se utilizara la siguiente formula:

$$WACC = [TMAR * We] + [Ti * Wd]$$

TABLA N° 53: Información para el cálculo del WACC

<i>Ko</i>	Costo Ponderado del Capital WACC
<i>TMAR</i>	tmar del accionista
<i>Ti</i>	Costo de la deuda (cfn)
<i>We</i>	Capital propio para invertir
<i>Wd</i>	Costo de la deuda

Elaborado por: Autoras de Tesis

Para conocer la Tasa Mínima Atractiva de Retorno del Accionistas se establecieron datos tales como la Prima de Riesgo País e Inflación Anual del año 2016, otorgados por el Banco Central del Ecuador.

TABLA N° 54: Calculo de TMAR del Accionista

Prima Riesgo País	6,56%
Tasa sin Riesgo	3,44%
Inflación Anual	1,05%
TMAR del Accionista	11,05%

Elaborado por: Autoras de Tesis

TABLA N° 55: Cálculo de la Tasa de Descuento o Costo Promedio Ponderado de Capital

TMAR	11,05%
Ti	10,50%
We	30%
Wd	70%
WACC	10,67%

Elaborado por: Autoras de tesis

5.5. Proyecciones de Ingresos Operacionales

5.5.1. Proyección de las ventas (unidades)

TABLA N° 56: Datos para la proyección de las ventas

DATOS	MENSUAL	ANUAL
Pallets	5	60
Cajas	1200	14400
Unidades x cajas	12	172800
Total Unidades	220	0,22
Total KL	14400	172800

ELABORADO POR: Autoras de Tesis

Mediante la aplicación de cada una de las estrategias mencionadas con anterioridad permitirá ganar posicionamiento al producto en el mercado meta, la cantidad de venta inicial es de 14400 kilogramos mensuales, dando un total de 172800 kilogramos anuales, se estima un incremento anual en ventas de 0.8% con relación a la tasa de crecimiento poblacional del 2016, reflejando el incremento de la oferta en la siguiente tabla:

TABLA N° 57: Proyección de Ventas

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad vendida en kilogramos	38016	38320	38627	38936	39247
Cantidad de cajas vendidas	14400	14414	14429	14443	14458

ELABORADO POR: Autoras de tesis

5.5.2. Proyección de los precios

Para el precio del producto se ha considerado una serie de gastos y costos que se deben recuperar a lo largo de las ventas realizadas en el año adicional de la ganancia que obtiene la empresa por dicho producto, en la siguiente tabla se proyecta un aumento en el precio de acuerdo a la tasa de inflación anual de Estados Unidos del 0.10%.

TABLA N° 58: Proyección de precios

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio Unitario del producto	\$3,00	\$3,01	\$3,01	\$3,01	\$3,02
Precio Por Kilogramos	\$13,65	\$13,66	\$13,68	\$13,69	\$13,70

ELABORADO POR: Autoras de tesis

5.5.3. Proyección de los ingresos

Considerando el incremento en las ventas y el incremento del precio del producto, los ingresos quedarían de la siguiente manera:

TABLA N° 59: Proyección de Ingresos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
KL	38016	38320	38627	38936	39247
PRECIO	\$13,65	\$13,66	\$13,68	\$13,69	\$13,70
TOTAL	\$518.918,40	\$523.592,82	\$528.309,34	\$533.068,35	\$537.870,23

ELABORADO POR: Autoras de tesis

5.6. Proyecciones de costos y gastos operacionales

5.6.1. Proyección de costos operacionales

TABLA N° 60: Proyección de Costos Operacionales

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATERIA PRIMA	\$285.120,00	\$287.688,36	\$290.279,86	\$292.894,70	\$295.533,09

INSUMOS	\$8.640,00	\$8.657,29	\$8.674,61	\$8.691,97	\$8.709,36
MANO DE OBRA	\$22.204,68	\$22.715,39	\$23.237,84	\$23.772,31	\$24.319,08
TOTAL	\$315.964,68	\$319.061,04	\$322.192,31	\$325.358,98	\$328.561,53

ELABORADO POR: Autoras de tesis

5.6.1.1. Materia prima directa

TABLA N° 61: Proyección de Costos Operacionales de Materia Prima e Insumos

DESCRIPCIÓN	REQUERIMIENTO MENSUAL	VALOR por KL	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Materia Prima en KL	3168	\$7.50	\$27.760,00	\$285.120,00
Unidades de Cajas Master 20*16*20	1200	\$0,60	\$720,00	\$8.640,00
TOTAL		\$ 8.10	\$28.480,00	\$293.760,00

ELABORADO POR: Autoras de tesis

5.6.1.2. Mano de obra directa

N°	ÁREAS	SALARIO MENSUAL POR OBRERO	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO SUELDO	FONDO DE RESERVA	APORTE AL IESS 11,15%	IECE Y SETEC 1,00%	VACACIONES	SALARIO TOTAL POR OBRERO	SALARIO TOTAL
4	Obreros	\$380,00	\$380,00	\$375,00	\$ 0,00	\$42,37	\$3,80	\$190,00	\$5.551,17	\$22.204,68

TABLA N° 62: Proyección de Costos Operacionales de Mano de Obra Directa

ELABORADO POR: Autoras de tesis

5.6.1.3. Gastos indirectos de fabricación

TABLA N° 63: Gastos Indirectos de Fabricación (Gastos Básico)

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Energía Eléctrica	\$150,00	\$1.800,00
Agua Potable	\$50,00	\$600,00
Internet	\$150,00	\$1.800,00
Servicio Telefónico	\$150,00	\$1.800,00
TOTAL	\$500,00	\$6.000,00

ELABORADO POR: Autoras de tesis

TABLA N° 64: Gastos Indirectos de Fabricación (Suministros de Oficina)

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Grapadora	\$7,20	\$86,40
Perforadora	\$9,00	\$108,00
Resma de papel A4	\$18,00	\$216,00
Lápices y esferos	\$6,00	\$72,00
Carpetas y Folders	\$16,00	\$192,00
Cartuchos de Impresoras	\$300,00	\$3.600,00
TOTAL	\$356,20	\$4.274,40

ELABORADO POR: Autoras de tesis

5.6.2. Proyección de gastos operacionales

Para el cálculo de las proyecciones de los gastos operacionales serán proyectados a un periodo de 5 años, para dichas proyecciones de los gastos administrativos se considerará un incremento salarial del 2.30% para el año 2016 y para los gastos restantes se tomará en cuenta la tasa de inflación anual que es del 0.10% y la tasa de crecimiento poblacional del 0.80%.

5.6.2.1. Gastos administrativos

TABLA N° 65: Gastos Administrativos

ÁREAS	N°	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO SUELDO	FONDO DE RESERVA	APORTE AL IESS 11,15%	IECE Y SETEC 1,00%	VACACIONES	SALARIO TOTAL
Gerente general	1	\$1.100,00	\$13.200,00	\$1.100,00	\$375,00	\$0,00	\$122,65	\$11,00	\$550,00	\$15.358,65
Asesor legal	1	\$1.100,00	\$13.200,00	\$1.100,00	\$375,00	\$0,00	\$122,65	\$11,00	\$550,00	\$15.358,65
Contador	1	\$800,00	\$9.600,00	\$800,00	\$375,00	\$0,00	\$89,20	\$8,00	\$400,00	\$11.272,20
Asistente administrativo	1	\$450,00	\$5.400,00	\$450,00	\$375,00	\$0,00	\$50,18	\$4,50	\$225,00	\$6.504,68
Jefe de marketing y ventas	1	\$750,00	\$9.000,00	\$750,00	\$375,00	\$0,00	\$83,63	\$7,50	\$375,00	\$10.591,13
Recepcionista	1	\$380,00	\$4.560,00	\$380,00	\$375,00	\$0,00	\$42,37	\$3,80	\$190,00	\$5.551,17
Supervisor de logística	1	\$400,00	\$4.800,00	\$400,00	\$375,00	\$0,00	\$44,60	\$4,00	\$200,00	\$5.823,60
Administrador de bodega	1	\$450,00	\$5.400,00	\$450,00	\$375,00	\$0,00	\$50,18	\$4,50	\$225,00	\$6.504,68
Guardia	1	\$380,00	\$4.560,00	\$380,00	\$375,00	\$0,00	\$42,37	\$3,80	\$190,00	\$5.551,17
Conserje	1	\$375,00	\$4.500,00	\$375,00	\$375,00	\$0,00	\$41,81	\$3,75	\$187,50	\$5.483,06
TOTAL		\$6.185,00	\$74.220,00							\$87.998,98

ELABORADO POR: Autoras de tesis

5.6.2.2. Gastos de marketing y ventas

TABLA N° 66: Gastos de Marketing y Ventas

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ferías Internacionales	\$10.000,00	\$10.010,00	\$10.020,01	\$10.030,03	\$10.040,06

ELABORADO POR: Autoras de tesis

5.7. Estados de Situación Inicial

TABLA N° 67: Estado de Situación Inicial

ACTIVOS		PASIVOS	
<i>ACTIVOS CIRCULANTES</i>		<i>PASIVO DIFERIDO</i>	
Efectivo	\$36.424,80	Préstamo a Largo Plazo	\$84.991,20
Total de Activos Circulantes:	\$36.424,80	<i>Total Pasivos:</i>	\$84.991,20
<i>ACTIVOS NO CIRCULANTES</i>		PATRIMONIO	
Muebles y Enseres	\$3.470,00	<i>CAPITAL</i>	
Equipo de Oficina	\$1.934,00	Capital Propio	\$36.424,80
Equipo de Computación	\$4.200,00	<i>Total Patrimonio:</i>	\$36.424,80
Maquinarias	\$23.000,00		
Edificio	\$30.000,00		
Terreno	\$20.000,00		
Activos Diferidos e Intangibles	\$10.000,00		
Total de Activos No Circulantes:	\$92.604,00		
TOTAL	\$129.028,80		
<i>Total Activos:</i>	\$121.416,00	<i>Total Pasivos y Patrimonio</i>	\$121.416,00

ELABORADO POR: Autoras de tesis

5.8. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados

TABLA N° 68: Proyección de Estado de Pérdidas y Ganancia

DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$518.918,40	\$523.592,82	\$528.309,34	\$533.068,35	\$537.870,23
(-)Coto de Venta		\$315.964,68	\$319.061,04	\$322.192,31	\$325.358,98	\$328.561,53
Margen Bruto		\$202.953,72	\$204.531,78	\$206.117,03	\$207.709,37	\$209.308,70
Gastos Operacionales						
Gastos Administrativos		\$87.998,98	\$90.022,95	\$92.093,48	\$94.211,63	\$96.378,50
Depreciación		\$6.058,73	\$6.058,73	\$6.058,73	\$4.825,40	\$4.825,40
Gatos de Oficina		\$4.274,40	\$4.278,67	\$4.282,95	\$4.287,24	\$4.291,52
Gastos Básicos		\$6.000,00	\$6.006,00	\$6.012,01	\$6.018,02	\$6.024,04
Gastos Exportación		\$33.744,00	\$33.777,74	\$33.811,52	\$33.845,33	\$33.879,18
Gastos de Publicidad		\$10.000,00	\$10.010,00	\$10.020,01	\$10.030,03	\$10.040,06
(-)Total Gastos Operativos		\$148.076,11	\$150.154,11	\$152.278,71	\$153.217,65	\$155.438,70
Utilidad Operacional		\$54.877,61	\$54.377,67	\$53.838,32	\$54.491,72	\$53.870,00
Gastos Financieros						
(-)Intereses sobre prestamos		\$8.924,08	\$7.476,81	\$5.877,58	\$4.110,43	\$2.157,73
Utilidad antes de Participación e Impuestos		\$45.953,53	\$46.900,86	\$47.960,74	\$50.381,29	\$51.712,27
(-)15% Participación de Trabajadores		\$6.893,03	\$7.035,13	\$7.194,11	\$7.557,19	\$7.756,84
Utilidad antes de Impuestos a la Renta		\$39.060,50	\$39.865,73	\$40.766,63	\$42.824,10	\$43.955,43
(-)Impuesto a la Renta (22%)		\$8.593,31	\$8.770,46	\$8.968,66	\$9.421,30	\$9.670,19
Utilidad Neta		\$30.467,19	\$31.095,27	\$31.797,97	\$33.402,80	\$34.285,23

ELABORADO POR: Autoras de tesis

5.9. Flujos de Fondos del Proyecto

TABLA N° 69: Proyección de Flujo de Fondos del Proyecto

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADOS						
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$518.918,40	\$523.592,82	\$528.309,34	\$533.068,35	\$537.870,23
Gastos Operacionales						
Coto de Venta		\$315.964,68	\$319.061,04	\$322.192,31	\$325.358,98	\$328.561,53
Gastos Administrativos		\$87.998,98	\$90.022,95	\$92.093,48	\$94.211,63	\$96.378,50
Depreciación		\$6.058,73	\$6.058,73	\$6.058,73	\$4.825,40	\$4.825,40
Gatos de Oficina		\$4.274,40	\$4.278,67	\$4.282,95	\$4.287,24	\$4.291,52
Gastos Básicos		\$6.000,00	\$6.006,00	\$6.012,01	\$6.018,02	\$6.024,04
Gastos Exportación		\$33.744,00	\$33.777,74	\$33.811,52	\$33.845,33	\$33.879,18
Gastos de Publicidad		\$10.000,00	\$10.010,00	\$10.020,01	\$10.030,03	\$10.040,06
(-)Total Gastos Operativos		\$464.040,79	\$469.215,14	\$474.471,02	\$478.576,63	\$484.000,23
Utilidad Operacional		\$54.877,61	\$54.377,67	\$53.838,32	\$54.491,72	\$53.870,00
Gastos Financieros						
(-)Intereses sobre prestamos		\$8.924,08	\$7.476,81	\$5.877,58	\$4.110,43	\$2.157,73
Utilidad antes de Participación e Impuestos		\$45.953,53	\$46.900,86	\$47.960,74	\$50.381,29	\$51.712,27
(-)15% Participación de Trabajadores		\$6.893,03	\$7.035,13	\$7.194,11	\$7.557,19	\$7.756,84
Utilidad antes de Impuestos a la Renta		\$39.060,50	\$39.865,73	\$40.766,63	\$42.824,10	\$43.955,43
(-)Impuesto a la Renta (22%)		\$8.593,31	\$8.770,46	\$8.968,66	\$9.421,30	\$9.670,19
Utilidad Neta		\$30.467,19	\$31.095,27	\$31.797,97	\$33.402,80	\$34.285,23
(+) Depreciación		\$6.058,73	\$6.058,73	\$6.058,73	\$4.825,40	\$4.825,40
(-) Amortización		\$13.783,49	\$15.230,76	\$16.829,99	\$18.597,13	\$20.549,83
Flujo de Inversionistas		\$22.742,44	\$21.923,25	\$21.026,72	\$19.631,06	\$18.560,80
(-) Inversión Inicial	-\$121.416,00					
(+) Prestamo Bancario	\$84.991,20					
(+) Valor de Desecho						\$24.627,00
Flujo Total	-\$36.424,80	\$22.742,44	\$21.923,25	\$21.026,72	\$19.631,06	\$43.187,80
WACC	10,67%					
TIR	57%					
VAN	\$56.650,82					

ELABORADO POR: Autoras de tesis

5.10. Evaluación Financiera del proyecto

5.10.1 VAN

TABLA N° 70: Evaluación Financiera del VAN

VAN	\$ 56.650,82
WACC	10.67%

ELABORADO POR: Autoras de tesis

5.10.2. TIR

TABLA N° 71: Evaluación Financiera de la TIR

TIR	57%
WACC	10.67%

ELABORADO POR: Autoras de tesis

5.10.3. PAY BACK

Como lo refleja el flujo de fondos del proyecto la inversión se recuperará en su totalidad en el segundo año (2019); obteniendo para el primer año una TIR (Tasa Interna de Retorno) del 57% y un VAN (Valor Actual Neto) de \$ 56.650,82.

TABLA N° 72: Recuperación del Capital PAY BACK

	Año 0	1	2	3	4	5
Flujo de Efectivo	-\$36.424,80	\$22.742,44	\$21.923,25	\$21.026,72	\$19.631,06	\$43.187,80
Flujo de Efectivo Descontado	-\$36.424,80	\$20.550,70	\$17.901,29	\$15.514,60	\$13.088,88	\$26.020,14
Flujo de Efectivo Descontado Acumulado	-\$36.424,80	-\$15.874,10	\$2.027,19	\$17.541,80	\$30.630,68	\$56.650,82

VAUE	\$15.199,07
RBC	\$2,56

ELABORADO POR: Autoras de tesis

5.10.4. Punto de Equilibrio

TABLA N° 73: Punto de Equilibrio por Cantidades

Punto de Equilibrio Cantidad.	
Descripción	Mensual
Costo Fijo	\$ 48.818,88
Costo Variable KL	\$ 8,31
Precio KL	\$ 13,65
P.E.Q	9144

TABLA N° 74: Punto de Equilibrio por Precio

Punto de Equilibrio Precio \$	
Descripción	Mensual
Costo Fijo	\$ 48.818,88
Costo Variable KL	\$ 8,31
Precio KL	\$ 13,65
P.E	\$ 124.821,62

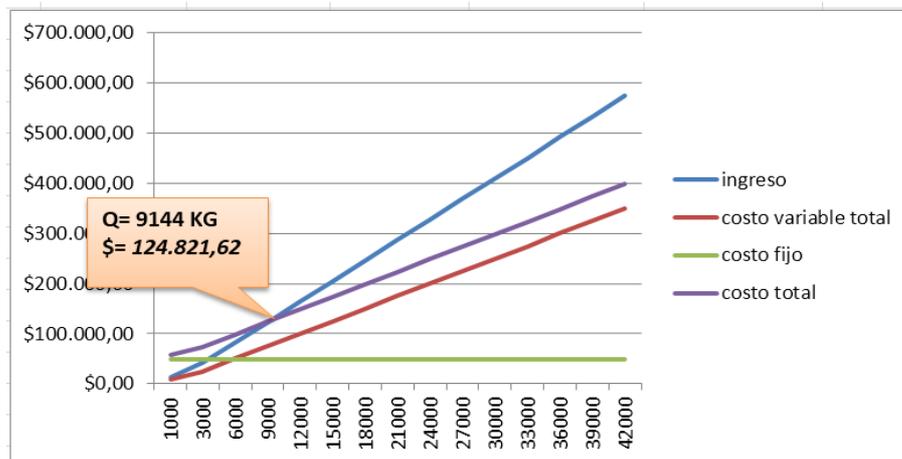
ELABORADO POR: Autoras de tesis

TABLA N° 75: Datos del punto de Equilibrio

UNIDADES	PRECIO	INGRESO	COSTO VARIABLE UNITARIO	COSTO VARIABLE TOTAL	COSTO FIJO	COSTO TOTAL
1000	\$13,65	\$13.650,00	\$8,31	\$8.311,36	\$48.818,88	\$57.130,24
3000	\$13,65	\$40.950,00	\$8,31	\$24.934,08	\$48.818,88	\$73.752,96
6000	\$13,65	\$81.900,00	\$8,31	\$49.868,16	\$48.818,88	\$98.687,04
9000	\$13,65	\$122.850,00	\$8,31	\$74.802,24	\$48.818,88	\$123.621,12
12000	\$13,65	\$163.800,00	\$8,31	\$99.736,33	\$48.818,88	\$148.555,20
15000	\$13,65	\$204.750,00	\$8,31	\$124.670,41	\$48.818,88	\$173.489,28
18000	\$13,65	\$245.700,00	\$8,31	\$149.604,49	\$48.818,88	\$198.423,36
21000	\$13,65	\$286.650,00	\$8,31	\$174.538,57	\$48.818,88	\$223.357,45
24000	\$13,65	\$327.600,00	\$8,31	\$199.472,65	\$48.818,88	\$248.291,53
27000	\$13,65	\$368.550,00	\$8,31	\$224.406,73	\$48.818,88	\$273.225,61
30000	\$13,65	\$409.500,00	\$8,31	\$249.340,81	\$48.818,88	\$298.159,69
33000	\$13,65	\$450.450,00	\$8,31	\$274.274,90	\$48.818,88	\$323.093,77
36000	\$13,65	\$491.400,00	\$8,31	\$299.208,98	\$48.818,88	\$348.027,85
39000	\$13,65	\$532.350,00	\$8,31	\$324.143,06	\$48.818,88	\$372.961,93
42000	\$13,65	\$573.300,00	\$8,31	\$349.077,14	\$48.818,88	\$397.896,02

ELABORADO POR: Autoras de tesis

GRÁFICO N° 39: Punto de Equilibrio



ELABORADO POR: Autoras de tesis

El punto de equilibrio para la empresa VELPON GOURMET S.A. se centra en producir 26601 kl para que con los ingresos de \$ 363.114,46 puedan ser cubiertos la totalidad de los costos.

5.11. Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera

Gracias a la evaluación financiera realizada se logra analizar lo siguiente puntos:

- Los flujos de fondos proyectados para la empresa VELPON GOURMET S.A. reflejan valores efectivos para los siguientes 5 años.
- La empresa VELPON GOURMET S.A., cuenta con un VAN (Valor Actual Neto) positivo de \$56.650,82.
- El proyecto dispone para el primer año una TIR (Tasa Interna de Retorno) buena la cual es de 57%.
- Para la recuperación del capital de Inversión (PAY BACK) el mismo se recuperara en su totalidad en el segundo año de operaciones (2019).
- Según los resultados obtenidos en el punto de equilibrio, la empresa deberá producir 9144 kg para que los ingresos de \$ 124.821,62 puedan cubrir la totalidad de los costos, dichos resultados para la empresa no representarían ni pérdidas ni ganancias por lo cual la empresa debería producir arriba de ese nivel para poder generar ganancias. La producción que la empresa estima comercializar al mercado meta será de 38016 kl para obtener más ingresos, el cual corresponde al 3.83% de la Demanda Insatisfecha.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el proceso de investigación para el correcto desarrollo de este proyecto, se tomó en consideración los siguientes puntos:

- Gracias a que Ecuador es uno de los principales exportadores de banana y somos conocidos a nivel mundial por dicha fruta, se consideró introducir al mercado estadounidense un producto terminado dándole un valor agregado a la materia prima (Banana) para así llamar la atención de los clientes.
- De acuerdo a la gastronomía de San Diego-California se pudo llegar a conocer que los aderezos para las comidas son parte esencial de su mesa, por lo que el vinagre de banana es una excelente opción para los estadounidenses.
- Mediante la investigación se logró conocer que dentro de la gama de vinagre no existe competencia para la empresa VELPON GOURMET S.A. y de esta manera tenemos una ventaja comparativa frente a las empresas que producen otras especies de vinagres.
- Según los resultados obtenidos en el análisis financiero se pudo establecer que el proyecto si es factible.
- Dentro del análisis financiero que se realizó, se muestra que el proyecto tendrá una recuperación de su capital de inversión en el segundo año operacional (2019).

RECOMENDACIONES

De acuerdo al estudio que se realizó nos atrevemos a recomendar lo siguiente:

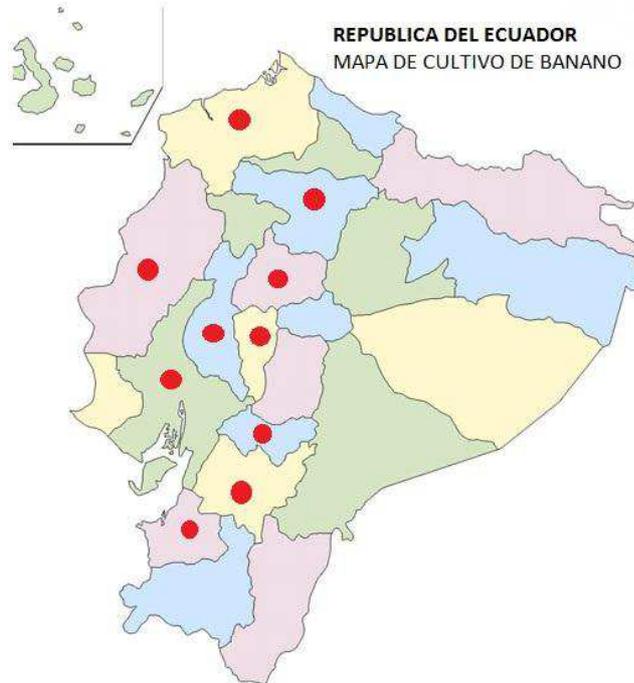
- Seguir manteniendo la exportación de banano como materia prima, y en base al producto de vinagre de banano establecer estrategias de ventas mediante anuncios publicitarios, involucrando diferentes métodos de marketing; además de las participaciones en ferias internacionales.
- Como los consumidores del mercado de San Diego, son muy exigentes en sus comidas y consideran que la gastronomía es una de las piezas principales para atraer el turismo, dentro de la presentación del producto se podría establecer cortas y fáciles recetas para de esta manera compartir ideas a los clientes y así puedan degustar diversos platos.
- Desarrollar estudio de mercados periódicamente para tener información actualizada, una visión más clara y una segmentación más específica y afirmativa.
- Conservar la responsabilidad en lo que respecta los plazos de entrega del producto para de esta manera mantener las relaciones con nuestros clientes y lograr entablar nuevas y futuras negociaciones.
- Examinar la posibilidad de poder expandir nuestro producto; es decir, estudiar nuevos mercados en donde los gustos y preferencias de los consumidores le permitan un acceso al vinagre de Banana en la mesa de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- FDA.* (Octubre de 2009). Obtenido de <http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm247920.htm#introduction>
- California Forward.* (19 de Febrero de 2013). Obtenido de <http://cafwd.org/espanol/blog/entry/la-ley-de-comida-casera-de-california-crea-oportunidades-para-abrir-negocio>
- California Forward.* (19 de 02 de 2013). Obtenido de <http://cafwd.org/espanol/blog/entry/la-ley-de-comida-casera-de-california-crea-oportunidades-para-abrir-negocio>
- Open Data Network.* (2015). Obtenido de https://www.opendatanetwork.com/entity/310M200US41740/San_Diego_Metro_Area_CA/economy.gdp.per_capita.gdp?year=2013
- EcuaRed.* (20 de Noviembre de 2016). Obtenido de http://www.ecured.cu/San_Diego_%28Estados_Unidos%29 [*así como por ser la sede de la mayor flota naval del mundo la de North Island también conocida como la Cuna de la Aviación Naval*]
- FICHA TECNICA USA.* (Noviembre de 2016). Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/11/PROEC_FT2016_USA_NOVIEMBRE.pdf
- GUIA COMERCIAL ESTADOS UNIDOS.* (2016). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/05/Gu%C3%ADa-Comercial-USA-2016.pdf>
- MUNDO NOTICIAS.* (7 de JULIO de 2016). Obtenido de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-36730725>
- MUNDO NOTICIAS.* (7 de Julio de 2016). Obtenido de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-36730725> [*California es hoy considerada como la sexta economía del mundo, su economía creció 4.1% (2015) superando a Brasil y Francia.*]
- TRADE MAP.* (2016). Obtenido de http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx
- TRADE NOSIS.* (2016). Obtenido de <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Ecuador/vinagre--tortas-y-demas-residuos-solidos-de-la-extraccion-del-aceite-de-soja-soya-incluso-molidos-o-/EC/2209>
- TRADE NOSIS.* (2016). Obtenido de <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Ecuador/vinagre--tortas-y-demas-residuos-solidos-de-la-extraccion-del-aceite-de-soja-soya-incluso-molidos-o-/EC/2209>
- Wikipedia.* (20 de Noviembre de 2016). Obtenido de http://es.metapedia.org/wiki/Estados_Unidos
- (s.f.). AffariGroup. <http://www.affari.com.ar/contttt.htm>.
- City.com.* (s.f.). Obtenido de <http://es.db-city.com/Estados-Unidos--California>
- Datosmacro.com.* (s.f.). Obtenido de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/usa>

- Enciclopedia de Tipos.* (s.f.). Obtenido de <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/629-tipos-de-campanas-publicitarias/>
- Food and Agriculture Organization.* (s.f.). Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/004/Y1669s/y1669s0g.htm>
- Guía de Alimentos para el Ingreso al Mercado Estadounidense.* (s.f.).
- INEC. (s.f.). *INSTITUTO ECUATORIANO DE ESTADISTICAS Y CENSOS.* Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- (s.f.). Libro Arancelario.
- (s.f.). PRO ECUADOR. <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-alimentos-procesados/>.
- ProEcuador. (2016). *GUIA COMERCIAL ECUADOR.* Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/12/Guia-Comercial-Ecuador-2016.pdf>
- ES CIUDAD. (s.f.). Obtenido de http://www.esciudad.com/es/107/san_diego,_california.html#economy [*La economía de San Diego se compone en gran parte de agricultura, biotecnología/las biociencias, informática, fabricación de la electrónica, fabricación defensa-relacionada, los servicios financieros y de negocio, enviar-reparación y construcción, desarrollo del software, las telecomunicaciones y turismo.*]
- (s.f.). SeaRates.com. https://www.searates.com/es/reference/portdistance/?K=ChIJSx6SrQ9T2YARed8V_f0hOg0&A=ChIJi5hA5KnmK5ARuphvqSW4A5Q&D=21247&G=17848&shipment=1&container=20st&weight=1&product=0&request=&

ANEXOS: DOCUMENTACIÓN DE APOYO/ESTUDIOS INTERNOS Y DE TERCEROS.
ANEXO N° 1: UBICACIÓN DE LAS PROVINCIAS DONDE SE COSECHA
BANANO



ANEXO N° 2: CONSUMO DE BANANO EN ESTADOS UNIDOS

El oro para uso no monetario fue el mayor producto ecuatoriano importado por los Estados Unidos, con una participación del 19.3%, seguido por las bananas frescas con 13.7%. El cacao en grano y las rosas tuvieron una participación más discreta con el 8.8% y 8.2%, respectivamente.

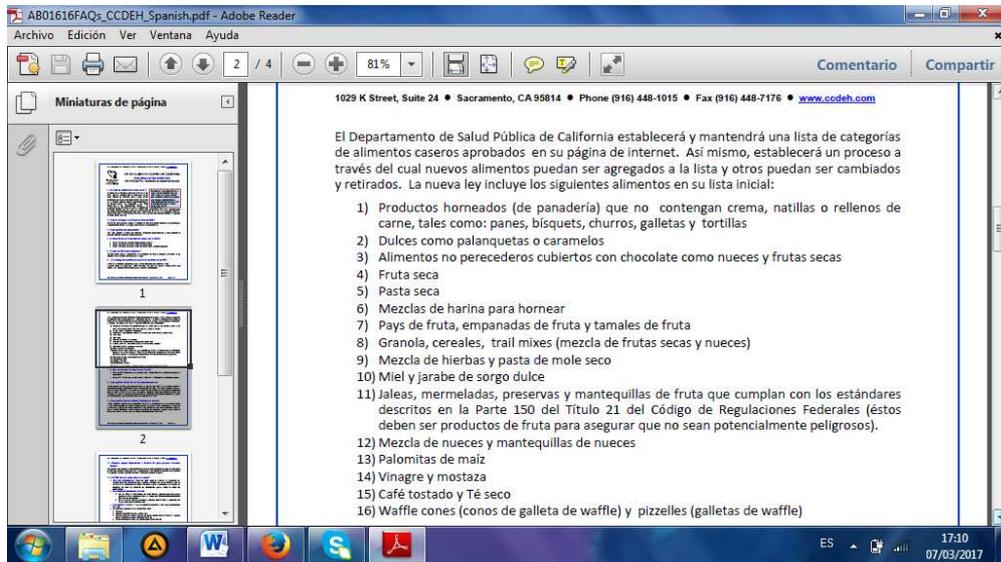
Tabla 3: Principales productos exportados por Ecuador hacia Estados Unidos

PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS POR ESTADOS UNIDOS					
SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN	2014	2015	Part. 2015	Var. (%)
7108120000	Las demás formas de oro en bruto para uso no monetario	444,493	587,793	19.3%	↑ 32.24%
0803901100	Bananas frescas tipo «cavendish valery»	370,679	416,405	13.7%	↑ 12.34%
1801001900	Cacao en grano crudo, los demás excepto para siembra	241,023	267,963	8.8%	↑ 11.18%
0603110000	Rosas frescas cortadas	222,463	248,723	8.2%	↑ 11.80%
0306160000	Camarones, langostinos y demás decápodos de agua fría congelados	310,092	214,682	7.1%	↓ -30.77%
0306179900	Los demás camarones, langostinos y demás decápodos congelados no contemplados en otra parte	323,883	201,865	6.6%	↓ -37.67%
1604141000	Atunes en conserva	102,954	100,927	3.3%	↓ -1.97%
0306171900	Los demás langostinos (género de las familia penaeidae) congelados	86,346	88,945	2.9%	↑ 3.01%
0603199090	Las demás flores y capullos frescos, cortados, no contemplados en otra parte	72,693	63,675	2.1%	↓ -12.41%
Resto de productos		1,298,384	847,858	27.9%	↓ -34.70%
Total		3,473,010	3,038,837	100%	↓ -12.50%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

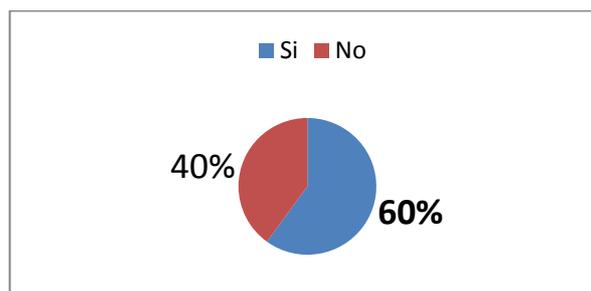
ANEXO N° 3: LISTA DE PRODUCTOS APROBADOS POR LA LEY DE COMIDAS CASERAS DE CALIFORNIA



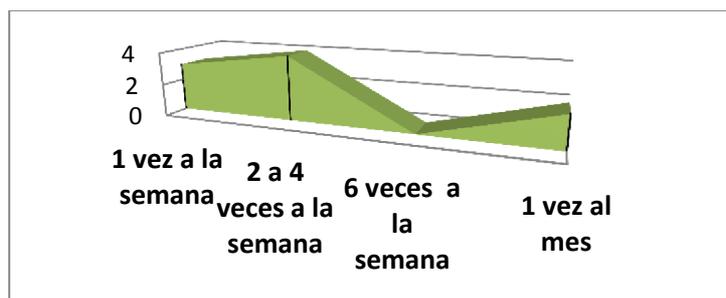
ANEXO N° 4: TABULACIÓN DE LA ENCUESTA

Objetivo: el objetivo del presente instrumento es obtener información relevante del mercado de vinagre de banano y sus características que nos permita establecer una proyección del mercado de este producto. Le pedimos que responda a las preguntas de manera clara y sincera.

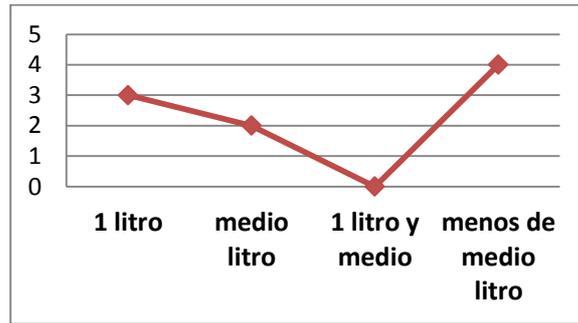
1. ¿Ha consumido Ud. vinagre de banano?



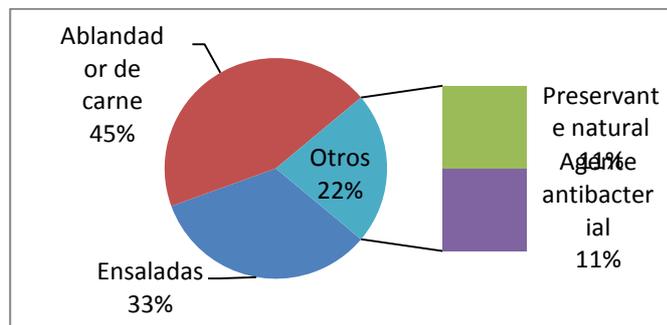
2. Con que frecuencia consume vinagre de banano?



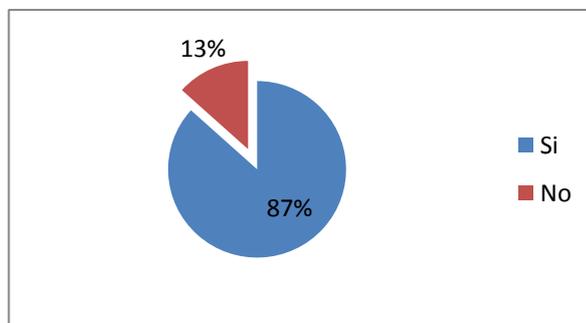
3. En ese período, ¿cuánto consume aproximadamente?



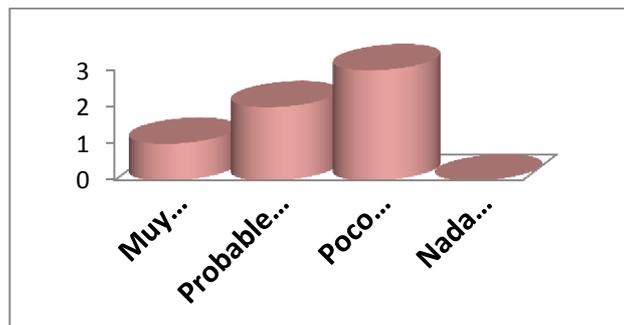
4. ¿En que lo utiliza el vinagre de banano?



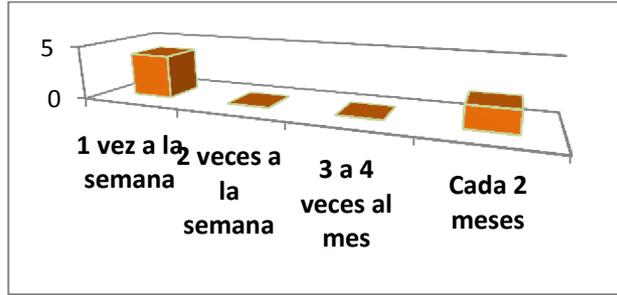
5. Estaría usted dispuesto a cambiar el consumo de vinagre natural actual por vinagre de banano?



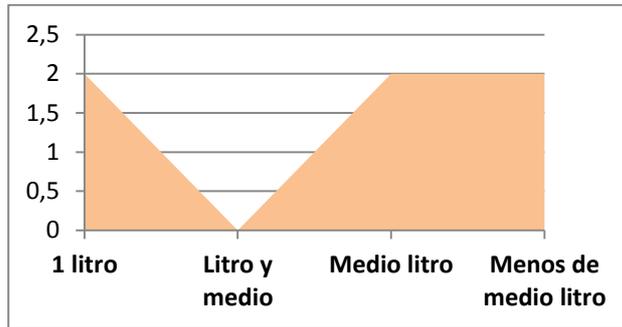
6. Si no lo ha consumido, ¿estaría en la disposición de hacerlo?



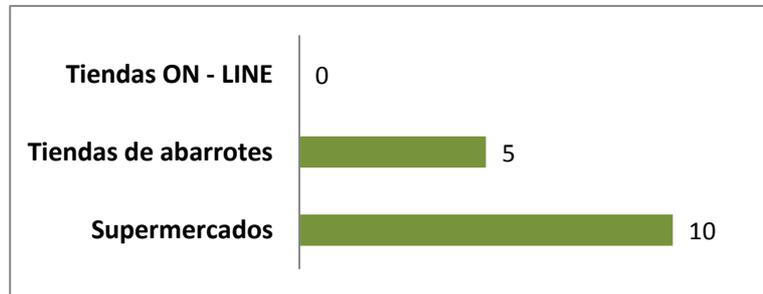
7. ¿Con que frecuencia compraría el producto?



8. En esa frecuencia que cantidad compraría?



9. ¿En qué lugares le gustaría encontrar el producto?



10. ¿Por qué motivos compraría el vinagre de banano? Califique de 1 a 5 siendo 5 la calificación más alta a la característica?

