



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE
MANABÍ**

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

TESIS DE GRADO

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

TEMA:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO
MANABITA A LA COMUNIDAD HISPANA DE LOS
ESTADOS UNIDOS”**

AUTORES:

**LOOR ÁLAVA EDER GUIDO
FIORAVANTI MOREIRA EDISON GEOVANNY**

TUTOR:

ING. ERICK MENÉNDEZ D.

MANTA – MANABÍ – ECUADOR

2017

IDENTIFICACIÓN DEL EGRESADO

NOMBRES:	EDER GUIDO
APELLIDOS:	LOOR ALAVA
NACIONALIDAD:	ECUATORIANA
LUGAR DE NACIMIENTO:	MANTA – MANABI
FECHA DE NACIMIENTO:	21 DE ABRIL 1991
CEDULA DE IDENTIDAD:	13115452-0
ESTADO CIVIL:	SOLTERO
TELEFONOS:	
CORREO ELECTRONICO:	guiderla33@hotmail.com
RESIDENCIA:	MANTA
DIRECCION DOCIMICILIO:	LA PRADERA
ESTUDIOS PRIMARIOS:	EMILIANO BARCIA LOPEZ
ESTUDIOS SECUNDARIOS:	NACIONAL TECNICO 4 DE NOVIEMBRE
EXPERIENCIAS LABORALES:	- CONSERVAS ISABEL ECUADOR. - COORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES.



IDENTIFICACIÓN DEL EGRESADO

NOMBRES:	EDISON GEOVANNY
APELLIDOS:	FIORAVANTI MOREIRA
NACIONALIDAD:	ECUATORIANA
LUGAR DE NACIMIENTO:	MANTA/MANBI
FECHA DE NACIMIENTO:	18 JUNIO DE 1989
CÉDULA DE IDENTIDAD:	131315651-3
ESTADO CIVIL:	SOLTERO
TELEFONOS:	0993200234
CORREO ELECTRÓNICO:	giova345_5@hotmail.com
RESIDENCIA:	MANTA
DIRECCIÓN DOCIMICILIO:	CDLA. MONTERREY MZ2
ESTUDIOS PRIMARIOS:	UNIDAD EDUCATIVA SALESIANA SAN JOSE
ESTUDIOS SECUNDARIOS:	COLEGIO SAN JOSE
EXPERIENCIAS LABORALES:	MINISTERIO DE INCLUSION ECONÓMICA Y SOCIAL



NOTA DE TRABAJO DE GRADO

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí; a los ____ días del mes de _____ del año _____, a las _____, previo al cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado y desarrollado el tema:

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO MANABITA A LA COMUNIDAD HISPANA DE LOS ESTADOS UNIDOS”

Para obtener el título de Tercer Nivel de **INGENIEROS EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES** los estudiantes, Loor Álava Eder Guido con C.I. #13115452-0 y Fioravanti Moreira Edison Geovanny con C.I. #131315651-3

Una vez examinado todo lo referente al tema, se hace merecedora a las siguientes notas:

- Nota del Trabajo escrito de Tesis de Grado: ____/10 (____sobre diez)
- Nota de Defensa de Tesis de Grado: ____/10 (____sobre diez)
- Nota Final Promedio de Tesis de Grado: ____/10 (____sobre diez)

Para constancia de lo actuado firman:

**MIEMBRO DEL
TRIBUNAL 1**

**MIEMBRO DEL
DEL TRIBUNAL 2**

**MIEMBRO
DEL TRIBUNAL 3**

**ING. ERICK MENÉNDEZ D.
DIRECTOR DE TESIS DE GRADO**

DECANO DE LA FACULTAD

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Loor Álava Eder Guido y Fioravanti Moreira Edison Geovanny declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra total autoría; pues no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, se deja constancia de la investigación pertinente de lo consultado en las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

LOOR ÁLAVA EDER GUIDO

FIORAVANTI MOREIRA EDISON GEOVANNY

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

Certifico que el presente trabajo de grado, “**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE QUESO MANABITA A LA COMUNIDAD HISPANA DE LOS ESTADOS UNIDOS**” ha sido desarrollado por los egresados, Loor Álava Eder Guido y Fioravanti Moreira Edison Geovanny, bajo mi supervisión y tutoría según designación realizada por el Consejo de Facultad mediante Oficio No. _____ Del _____.

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

Atentamente.-

ING. ERICK MENÉNDEZ D
DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

DEDICATORIA

Les dedico mi proyecto de titulación a mis padres quienes son mi motivación día a día.

Loor Álava Eder Guido

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a Dios quien ha estado conmigo en cada momento, en cada paso a seguir, lleno de buenos resultados para el bien de vida.

A mis padres de manera muy especial, pues son mi principal cimiento de vida hacia mi desarrollo como profesional, que gracias a sus principios y buenas bases de superación son quien en ellos tengo que enfrentar con capacidad y honestidad las adversidades puestas en el camino hacia mis objetivos propuestos.

También a todas las personas cercanas que me apoyaron incondicionalmente durante todo el proceso de tesis.

Fioravanti Moreira Edison Geovanny

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a mi familia por todo apoyo brindado a lo largo mi vida.

A el Ing. Erick Menéndez quien ha sido un pilar fundamental en el proceso de titulación, ya que con sus conocimientos impartidos ha permito que logremos culminar este proceso con éxito.

A mi compañero Giovanni Fioravanti por acceder a realizar este proceso conmigo.

Loor Álava Eder Guido

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradezco a Dios por haberme guiado en el largo camino de la vida a dar frente a este gran paso que es culminar mi carrera con fortalezas y mucho optimismo.

Agradezco a mis padres y a mis hermanas por su apoyo, su constancia y fe que pusieron en mí en los momentos buenos y malos, gracias a ellos por ser mi complemento de vida, razón de existencia y motivación para que yo ahora esté finalizando otra etapa de la misma.

A mi tutor de tesis ing. Erick Menéndez quien brindo su apoyo a través de sus conocimientos para que yo pueda seguir adelante con mi trabajo y poder alcanzar la excelencia como profesional.

Gracias a todos y a todas aquellas personas que de cualquier modo estuvieron conmigo y que ahora son parte de este gran logro.

Fioravanti Moreira Edison Geovanny

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de investigación descrito en el presente informe ha sido desarrollado con el objetivo de identificar la viabilidad para la exportación de queso manabita hacia el mercado hispano de los Estados Unidos, para ello se llevó a cabo el diseño de un plan de negocios enmarcado en cuatro estudios esenciales: Plan estratégico, plan comercial, plan técnico-organizacional y plan financiero. Como metodología investigativa se recurrió a la investigación bibliográfica y de campo, tomando datos cualitativos y cuantitativos de informes, reportes y llevando a cabo el levantamiento de información directa de fuentes primarias. Como resultado del plan de negocios se pudo evidenciar que el sector hispano en los Estados Unidos es un segmento poco explotado, que demanda con mayor frecuencia más de sus productos originarios, se evidencia de igual manera una demanda insatisfecha que permite ingresar a competir, tomando como mercado de referencia a la ciudad de New York puesto que aquí se concentra el mayor número de inmigrantes ecuatorianos. En base a los resultados financieros se pudo establecer que para la ejecución del proyecto se requiere de una inversión total de \$204.341 ⁸⁴ siendo cubierta en un 44% por aporte de socios y el 56% mediante crédito bancario. La recuperación de dicha inversión se daría en un periodo aproximado de dos años y 11 meses; generando con ello una TIR de 40,17% y un VAN de \$256.596 ⁰⁶ evidenciando así total factibilidad del plan.

Palabras clave: Exportación, mercado, hispano, segmento, demanda, inversión, factibilidad

EXECUTIVE SUMMARY

The research project described in this report has been developed with the objective of identifying the viability for the export of manabitan cheese to the Hispanic market of the United States. For this purpose, the design of a business plan framed in four Essential studies: Strategic plan, commercial plan, technical-organizational plan and financial plan. As a research methodology, bibliographical and field research was used, taking qualitative and quantitative data of reports, reports and conducting the survey of information directly from primary sources. As a result of the business plan, it was possible to show that the Hispanic sector in the United States is an under-exploited segment, which more frequently demands more of its original products, is evidently similar to an unsatisfied demand that allows to enter to compete, taking as Market of reference to the New York city since it concentrates the greater number of Ecuadorian immigrants. Based on the financial results, it was possible to establish that for the execution of the project a total investment of \$204,341 ⁸⁴ is required, being covered by 44% by members' contribution and 56% by bank credit. The recovery of this investment would occur in an approximate period of two years and eleven months; Generating an IRR of 41.17% and a NPV of \$256,596 ⁰⁶ thus demonstrating the full feasibility of the plan.

Keywords: Export, market, Hispanic, segment, demand, investment, feasibility

ÍNDICE DE CONTENIDO

NOTA DE TRABAJO DE GRADO	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
EXECUTIVE SUMMARY	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: Generalidades	3
1.1. Tema o Título del proyecto.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Formulación del problema de investigación	3
1.2.2. Sistematización del problema.....	3
1.2.3. Delimitación del problema	4
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo General.....	4
1.3.2. Objetivos Específicos	4
1.4. Justificación e Importancia	5
1.5. Diseño metodológico	6
CAPÍTULO 2: Plan Estratégico.....	7
2.1. Objetivos del capítulo	7
2.2. Análisis Estratégico.....	7
2.2.1. Análisis del macroentorno (País – Mercado).....	7
2.2.1.1. Macroambiente del negocio.....	7
2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales.	8
2.2.1.1.2. Factores demográficos.....	9
2.2.1.1.3. Condiciones económicas.....	10
2.2.1.1.4. Auditoria de la competencia.....	10
2.2.1.1.5. Factores políticos y legales.....	11
2.2.1.1.6. Tecnología imperante.	12
2.2.1.2. Microambiente externo (Ecuador).....	12
2.2.1.3. Factor social, cultural, etc.	14

2.2.1.4.	<i>Síntesis de oportunidades y amenazas.</i>	17
2.2.2.	Análisis de la Industria.	17
2.2.2.1.	<i>Antecedentes generales y evolución de la industria</i>	17
2.2.2.2.	<i>Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter.</i>	19
2.2.2.3.	<i>Identificación y caracterización de la competencia incluidas sus estrategias.</i>	21
2.2.2.4.	<i>Dimensionamiento de la oferta actual y potencial.</i>	23
2.2.2.5.	<i>Identificación y caracterización de la demanda.</i>	25
2.2.2.6.	<i>Dimensionamiento de la demanda actual y potencial.</i>	25
2.2.2.7.	<i>Síntesis de oportunidades y amenazas.</i>	26
2.2.3.	Análisis FODA.	27
2.2.3.1.	<i>Análisis Frente Externo (Oportunidades y Amenazas).</i>	27
2.2.3.2.	<i>Análisis Frente Interno (Fortalezas y Debilidades).</i>	28
2.2.4.	Viabilidad estratégica de invertir: Matriz atractividad (oportunidades)/competitividad (fortalezas).	28
2.3.	Planteamiento Estratégico	29
2.3.1.	Visión y Misión.	29
2.3.1.1.	<i>Visión.</i>	29
2.3.1.2.	<i>Misión.</i>	29
2.3.2.	Objetivos Estratégicos.	30
2.3.2.1.	<i>Financieros: volumen, estabilidad, rentabilidad.</i>	30
2.3.2.2.	<i>No financieros: procesos, cliente, desarrollo personas, imagen, etc.</i>	30
2.3.3.	Estrategias.	31
2.3.3.1.	Cartera de productos.	31
2.3.3.1.1.	<i>Matriz Atractivo-Competitividad: crecimiento dinámico, crecimiento puro (desarrollo, combinación de negocios, reducción, juego final (desinversión).</i>	31
2.3.3.1.2.	<i>Matriz BCG: estrellas, vacas lecheras, dilemas (interrogantes), pesos muertos (huesos).</i>	31
2.3.3.2.	Estrategias Genéricas de desarrollo: liderazgo en costo, diferenciación, enfoque o segmentación en costo, enfoque o segmentación en valor.	32
2.3.3.3.	Estrategias de Crecimiento.	33

2.3.3.3.1. <i>Crecimiento intensivo en el mercado de referencia: penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, diversificación.</i>	33
2.3.3.4. <i>Crecimiento integrado en la industria: integración vertical hacia arriba, integración vertical hacia abajo, integración horizontal...</i>	33
2.3.3.5. <i>Estrategias Competitivas: líder, retador, seguidor, especialista (nichos de mercado).</i>	34
2.3.3.6. <i>Estrategias de Desarrollo Internacional: ampliar la demanda potencial, diversificar el riesgo comercial, alargar el ciclo de vida del producto/industria, protegerse de la competencia, reducir sus costes de aprovisionamiento y de producción.</i>	34
2.3.4. Sistema de Valores.	35
2.3.4.1. <i>Valores finales</i>	35
2.3.4.2. <i>Valores operacionales</i>	35
CAPÍTULO 3: Plan Comercial	36
3.3. Objetivos del capítulo	36
3.2. Análisis del mercado de referencia	36
3.2.1. Tipo y estructura de mercado.	37
3.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos. ...	38
3.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa	39
3.2.4. Demanda insatisfecha del mercado de referencia	40
3.2.5. Demanda que atenderá el proyecto.	41
3.3. Plan de Comercial	42
3.3.1. Objetivos del plan comercial: público objetivo, volumen de ventas, participación de mercado, utilidades.	42
3.3.2. Mix de Marketing.	42
3.3.2.1. <i>Auditoria y estrategia de producto.</i>	42
3.3.2.1.1. <i>Atributos y beneficios del producto.</i>	43
3.3.2.1.2. <i>Componentes centrales del producto.</i>	45
3.3.2.1.3. <i>Componente de envase.</i>	47
3.3.2.1.4. <i>Estrategia de marca.</i>	48
3.3.2.2. <i>Auditoria y estrategia de precio.</i>	50
3.3.2.2.1. <i>Términos de Venta (INCOTERM).</i>	50
3.3.2.2.2. <i>Partida arancelaria.</i>	51
3.3.2.2.3. <i>Comparativo de precios con la competencia.</i>	51
3.3.2.2.4. <i>Auditoria de la estructura de precios.</i>	51

3.3.2.2.5. Fijación del precio de venta unitario (de exportación).....	52
3.3.2.2.6. Costo total unitario.....	52
3.3.2.2.7. Costos logísticos.....	53
3.3.2.2.8. Métodos de cobro/pago internacional.....	54
3.3.2.3. Auditoria y Estrategia de Distribución.....	55
3.3.2.3.1. Modo de transporte.....	55
3.3.2.3.2. Puerto/aeropuerto de origen y destino.....	55
3.3.2.3.3. Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas origen/destino.....	57
3.3.2.3.4. Tipo de embalaje requerido.....	58
3.3.2.3.5. Tipo de contenedor o medio de transporte.....	59
3.3.2.3.6. Documentación requerida.....	60
3.3.2.3.7. Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios.....	61
3.3.2.3.8. Tipos de requisitos normas legales, calidad y buenas prácticas.....	62
3.3.2.3.9. Cadena de distribución.....	62
3.3.2.3.10. Canal de distribución específico.....	64
3.3.2.3.11. Proveedores de servicios al comercio exterior requeridos.....	64
3.3.2.3.12. Modelos de comercio electrónico.....	65
3.3.2.4. Auditoria y Estrategia de Promoción.....	65
3.3.2.4.1. Concepto de posicionamiento.....	65
3.3.2.4.2. Concepto de eslogan.....	66
3.3.2.4.3. Estrategia de mix de publicidad.....	66
3.3.2.4.4. Estrategia de medios interactivos (internet).....	68
3.3.2.4.5. Participación en ferias comerciales internacionales.....	68
CAPÍTULO 4: Plan Técnico-Organizacional.....	69
4.2. Objetivos del capítulo.....	69
4.2. Plan técnico.....	69
4.2.1. Capacidad de producción.....	69
4.2.2. Plan de producción.....	69
4.2.3. Localización.....	70
4.2.4. Proceso productivo/operacional.....	71
1.2.6. Distribución instalaciones (layout).....	73
4.2.6. Plan de abastecimiento de materia primas.....	74

4.2.7.	Plan de abastecimiento de insumos.	75
4.2.8.	Plan de abastecimiento de mano de obra.	76
4.2.9.	Plan de abastecimiento de tecnología de producción.....	77
4.3.	Plan Organizacional.....	78
4.3.1.	Datos generales de la empresa.....	78
4.3.2.	Proceso de toma de decisiones.....	78
4.3.3.	Arquitectura organizacional: organigrama.....	79
4.3.4.	Distribución de funciones y responsabilidades.	80
4.3.5.	Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas.	85
4.3.6.	Requerimiento de personal para áreas administrativas.....	86
4.3.7.	Marco legal relacionado a la operación de la empresa.....	86
4.3.8.	Plan de implementación.....	87
4.3.9.	Plan de acción de corto plazo.	89
4.3.10.	Puesta en marcha.....	89
4.3.11.	Plan de Salida.....	89
CAPÍTULO 5: Plan Financiero.....		91
5.1.	Objetivos del Capítulo	91
5.2.	Horizonte de tiempo del Plan financiero (5 años).....	91
5.3.	Plan de Inversión	91
5.3.1.	Inversiones en activos fijos.	91
5.3.2.	Inversiones en activos diferidos e intangibles.	92
5.3.3.	Inversiones en capital de operación.	92
5.3.4.	Flujo de depreciaciones de activos fijos.	93
5.3.5.	Flujo de depreciaciones de activos diferidos e intangibles.	93
5.4.	Plan de Financiamiento	94
5.4.1.	Estrategia de financiamiento.....	94
1.5.2.	Tabla de amortización (de parte financiada con crédito).....	95
5.4.3.	Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (WACC).....	95
5.5.	Proyecciones de Ingresos Operacionales.....	97
5.5.1.	Proyección de las ventas (unidades).....	97
5.5.2.	Proyección de los precios.	97
5.5.3.	Proyección de los ingresos.	99
5.6.	Proyecciones de costos y gastos operacionales	99

5.6.1.	Proyección de costos operacionales.	100
5.6.1.1.	<i>Materia prima directa.</i>	100
5.6.1.2.	<i>Mano de obra directa.</i>	100
5.6.1.3.	<i>Mano de obra indirecta.</i>	101
5.6.1.4.	<i>Gastos indirectos de fabricación.</i>	101
5.6.2.	Proyección de gastos operacionales.....	103
5.6.2.1.	<i>Gastos administrativos.</i>	103
5.6.2.2.	<i>Gastos de marketing y ventas.</i>	104
5.7.	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados	106
5.8.	Flujos de Fondos del Proyecto	107
5.9.	Evaluación Financiera del proyecto	108
5.9.1.	TIR y VAN.	108
5.9.2.	PAY BACK.	108
5.9.3.	Punto de Equilibrio.....	109
5.9.4.	Ratios Financieros.	110
5.10.	Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera.....	111
	CONCLUSIONES	113
	RECOMENDACIONES	115
	BIBLIOGRAFÍA	117
	ANEXOS	126

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla n° 1	Indicadores económicos del Ecuador.....	15
Tabla n° 2	Indicadores sociales del Ecuador.....	15
Tabla n° 3	Competidor “Stella”.....	21
Tabla n° 4	Competidor “Cacique”.....	22
Tabla n° 5	Competidor “The laughing cow”.....	22
Tabla n° 6	Dimensionamiento de la oferta actual y potencial.....	23
Tabla n° 7	Método de regresión lineal.....	24
Tabla n° 8	Proyección de la oferta de queso.....	24
Tabla n° 9	Dimensionamiento de la demanda potencial.....	25
Tabla n° 10	Análisis FODA/Frente Externo.....	27
Tabla n° 11	Análisis FODA/Frente Interno.....	28
Tabla n° 12	Matriz atraktividad/competitividad.....	29
Tabla n° 13	Identificación y características del consumidor.....	38
Tabla n° 14	Demanda insatisfecha del mercado de referencia.....	41
Tabla n° 15	Demanda que atenderá el proyecto.....	41
Tabla n° 16	Información nutricional del queso manabita.....	44
Tabla n° 17	Información técnica del producto.....	46
Tabla n° 18	Partida arancelaria del queso.....	51
Tabla n° 19	Comparativo de precios con la competencia.....	51
Tabla n° 20	Auditoría de la estructura de precios.....	52
Tabla n° 21	Fijación del precio de venta unitario.....	52
Tabla n° 22	Costo total unitario.....	53
Tabla n° 23	Costos logísticos.....	53
Tabla n° 24	Características del contenedor Reefer de 20’.....	59
Tabla n° 25	Estrategia de mix de publicidad.....	67
Tabla n° 26	Plan de producción.....	69
Tabla n° 27	Plan de abastecimiento de materia prima.....	75
Tabla n° 28	Plan de abastecimiento de insumos.....	76
Tabla n° 29	Plan de abastecimiento de mano de obra directa.....	76
Tabla n° 30	Plan de abastecimiento de mano de obra indirecta.....	77

Tabla n° 31	Plan de abastecimiento de tecnología de producción.....	77
Tabla n° 32	Datos generales de la empresa.....	78
Tabla n° 33	Requerimiento de activos fijos para áreas administrativas.....	85
Tabla n° 34	Requerimiento de personal para áreas administrativas.....	86
Tabla n° 35	Plan de Implementación.....	88
Tabla n° 36	Plan de acción de corto plazo.....	89
Tabla n° 37	Inversión en activos fijos.....	91
Tabla n° 38	Inversiones en activos diferidos e intangibles.....	92
Tabla n° 39	Inversiones en capital de operación.....	92
Tabla n° 40	Depreciación de activos fijos.....	93
Tabla n° 41	Depreciación de activos diferidos.....	93
Tabla n° 42	Plan de inversión y origen de fondos.....	94
Tabla n° 43	Estrategia de financiamiento.....	94
Tabla n° 44	Tabla de amortización del crédito bancario.....	95
Tabla n° 45	Cálculo de la TMAR del accionista.....	96
Tabla n° 46	Cálculo de la TMAR de la inversión total.....	96
Tabla n° 47	Cálculo del WACC.....	96
Tabla n° 48	Proyección de las ventas en unidades.....	97
Tabla n° 49	Proyección de precios en unidades.....	98
Tabla n° 50	Proyección de los precios en cajas.....	98
Tabla n° 51	Proyección de los ingresos.....	99
Tabla n° 52	Costos de materia prima.....	100
Tabla n° 53	Costo de Mano de obra directa.....	100
Tabla n° 54	Costo de Mano de obra indirecta.....	101
Tabla n° 55	Servicios básicos de producción.....	101
Tabla n° 56	Costos de mantenimiento del área de producción.....	102
Tabla n° 57	Costos de utensilios de trabajo.....	102
Tabla n° 58	Sueldos y salarios área administrativa.....	103
Tabla n° 59	Gastos generales administrativos.....	103
Tabla n° 60	Inversión en materiales de oficina.....	104
Tabla n° 61	Inversión en materiales de computación.....	104
Tabla n° 62	Gastos de mantenimiento del área administrativa.....	104

Tabla n° 63	Gastos de publicidad y mercadeo.....	104
Tabla n° 64	Gastos de exportación.....	105
Tabla n° 65	Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado.....	106
Tabla n° 66	Flujo de fondos del proyecto.....	107
Tabla n° 67	TIR y VAN.....	108
Tabla n° 68	Pay back.....	108
Tabla n° 69	Valor por recuperar en la inversión.....	108
Tabla n° 70	Punto de equilibrio en cantidades.....	109
Tabla n° 71	Punto de equilibrio en dólares.....	110

ÍNDICE DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen nº 1	Matriz Atractivo-Competitividad..... 31
Imagen nº 2	Matriz BCG..... 32
Imagen nº 3	Matriz de estrategias genéricas de Michael Porter..... 32
Imagen nº 4	Matriz de Ansoff..... 33
Imagen nº 5	Matriz de estrategia competitiva de Kotler y Singh..... 34
Imagen nº 6	Presentación del producto marca Stella..... 39
Imagen nº 7	Presentación del producto marca Cacique..... 39
Imagen nº 8	Presentación del producto marca The laughing cow..... 40
Imagen nº 9	Queso fresco manabita..... 43
Imagen nº 10	Empaque primario..... 47
Imagen nº 11	Empaque secundario..... 47
Imagen nº 12	Empaque terciario..... 48
Imagen nº 13	Imagen de marca..... 48
Imagen nº 14	Packaging..... 49
Imagen nº 15	Puerto de origen (Puerto de Guayaquil)..... 56
Imagen nº 16	Puerto de destino (Puerto de New York – New Jersey)..... 56
Imagen nº 17	Agencia publicitaria para la campaña de Mix de Marketing..... 67
Imagen nº 18	Localización del proyecto..... 70
Imagen nº 19	Distribución de instalaciones (Layout)..... 73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico nº 1 Balanza comercial Ecuador-Estados Unidos.....	13
Gráfico nº 2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	19
Gráfico nº 3 Cadena de distribución.....	63
Gráfico nº 4 Canal de distribución específico.....	64
Gráfico nº 5 Proceso operacional del negocio.....	71
Gráfico nº 6 Proceso de Toma de Decisiones.....	78
Gráfico nº 7 Arquitectura organizacional de la empresa.....	79

INTRODUCCIÓN

El presente informe que consta de diversos estudios mediante los cuales se ha tratado de medir la factibilidad para la exportación de queso manabita con destino al segmento de mercado hispano en los Estados Unidos, mantiene lineamientos de alto enfoque en cada uno de los temas tratados; llegando a obtener gran conocimiento teórico y científico; pero para ello ha sido necesaria la revisión bibliográfica en la cual se exponen resultados familiarizados a la temática abordada, citando por ejemplo:

A Welschen (2002) que en su informe acerca de “El mercado de los quesos especiales en Estados Unidos” el consumo de quesos en dicho país ha aumentado drásticamente en los últimos 30 años llegando a consumir hasta 31,2 libras por persona al año y se espera que este crecimiento continúe en aumento en los próximos periodos. El autor indica también que uno de los nichos de mercado que ha mostrado mayor crecimiento es el mercado étnico. Siendo el segmento de hispanos de que ha mostrados mayores índices de consumo de quesos originarios.

Por su parte Vaca (2016) que en su estudio “La Denominación de Origen como instrumento para dinamizar la Industria Quesera en la provincia de Manabí” expone que el queso manabita es un producto que ha sabido ganarse la aceptación del mercado local e internacional, mostrando un importante desarrollo tecnológico en los últimos años lo cual le brinda la oportunidad de competir a nivel mundial, puesto que son cada vez mayores las normas de calidad aplicadas a los distintos procesos en la producción, empaque y distribución de este bien.

Una vez expuestos estos escenarios es preciso mencionar que el documento contiene un conjunto de datos que se evidencian y sustentan lo antes expuesto en cinco capítulos:

El capítulo 1 expone acerca de la problemática de estudio y los lineamientos a seguir a lo largo del desarrollo del plan de negocios.

El capítulo 2 expone el plan estratégico donde se explican las oportunidades y amenazas del macroentorno, el desarrollo de la industria y los procedimientos estratégicos para alcanzar alta competitividad en el mercado a ingresar.

El capítulo 3 o plan comercial contiene las estrategias referentes al plan de marketing, es decir la mezcla idónea de producto, precios, distribución y publicidad con la cual se ingresará a competir al mercado estadounidense.

El capítulo 4 o plan técnico-organizacional despliega los procesos operacionales a adaptar, la tecnología necesaria para llevar a cabo los procesos productivos y el plan administrativo para gestionar adecuadamente el negocio.

Por último se desarrolla el capítulo 5 o plan financiero mismo que contiene los resultados de rentabilidad y rendimiento de la inversión a llevar a cabo con las operaciones de exportación del producto.

CAPÍTULO 1: Generalidades

1.1. Tema o Título del proyecto

“Plan de negocios para la exportación de queso manabita a la comunidad hispana de los Estados Unidos”

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Formulación del problema de investigación

¿Será el plan de negocios una herramienta que permita determinar la factibilidad financiera de exportación de queso manabita al mercado de la comunidad hispana en USA?

1.2.2. Sistematización del problema

¿Cuál es la situación del macroentorno con respecto a oportunidades y amenazas?

¿Cómo se compone la demanda de quesos en la comunidad hispana de los Estados Unidos, y cuáles son sus niveles de insatisfacción?

¿Qué planteamiento estratégico es el idóneo para ingresar a competir en este tipo de mercado?

¿Cuáles son las características del mix de Marketing que se deben considerar para la exportación de queso manabita a la comunidad hispana de los Estados Unidos?

¿Qué tipo de procesos, instalaciones y controles técnicos se deben adecuar a la producción para cumplir con los requerimientos del mercado meta?

¿Cuál es la inversión requerida y el rendimiento de la misma para poder instaurar este tipo de negocio?

1.2.3. Delimitación del problema

Tema: Plan de negocios para la exportación de queso manabita a la comunidad hispana de los Estados Unidos

Área de estudio: Negocios Internacionales (exportación)

Lugar: ORIGEN: Manta – Ecuador

DESTINO: New York – Estados Unidos

Sector: Industria Láctea

Tiempo: 2017 – 2021

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la exportación de queso manabita a la comunidad hispana de los Estados Unidos.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación del macroentorno con respecto a oportunidades y amenazas.
- Describir la estructura de la demanda de quesos en la comunidad hispana de los Estados Unidos, definiendo los niveles de insatisfacción.
- Establecer un planteamiento estratégico que permita ingresar a competir en el mercado de derivados lácteos de los Estados Unidos.
- Determinar la mezcla de mercadeo adecuada para la exportación y promoción del producto a diseñar.
- Detallar los procesos, instalaciones y controles técnicos que se deben adecuar para la producción del producto a exportar.
- Calcular el tipo y dimensión de la inversión requerida así como el rendimiento de la misma en un tiempo determinado.

1.4. Justificación e Importancia

El presente plan de negocios presenta diferentes aristas en cuanto al interés de quien investiga, pues por una parte se ha tomado a consideración el crecimiento de la industria quesera de Manabí, que hasta la actualidad ya cuenta con seis plantas de pasteurización de la materia prima para la elaboración de este producto tradicional, ubicadas en los cantones Chone, El Carmen, Santa Ana y Olmedo.

Así mismo se ha tomado gran importancia a la demanda del queso manabita, pues es uno de los productos con mayor reconocimiento a nivel local y, que de acuerdo a la Corporación de Ganaderos de Manabí (2016), está siendo solicitado por los latinos residentes en los Estados Unidos; es en base a esta realidad planteada que se establece el desarrollo de un estudio profundo de los distintos aspectos del mercado y sus características, para tomar esto como una oportunidad para exportar el bien antes mencionado.

Este documento será de gran utilidad al momento de la toma de decisiones y para emprender ideas innovadoras como parte del apoyo al crecimiento de la industria local, puesto que en él se establecerán las directrices estratégicas a seguir, las mezcla promocional idónea, los procesos aduaneros y los requisitos fitosanitarios a cumplir para ingresar sin inconvenientes hasta el mercado de destino.

Se considera a la temática de total innovación, puesto que se basa en el manejo de esquemas nunca antes investigados, considerando que se tomará un producto altamente apreciado y se le darán las características físicas y funcionales para que pueda competir a nivel internacional.

Se espera que a través de la implementación del proyecto se genere un alto impacto en sectores estratégicos de desarrollo de la localidad y del país, de igual manera servirá como componente para mejorar el posicionamiento del país con respecto a la balanza comercial Ecuador-Estados Unidos.

1.5. Diseño metodológico

Tipos de Investigación

El presente estudio se enfoca hacia una investigación cualitativa y cuantitativa, referente al mercado, consumo, niveles de demanda y producción. Aspectos que se verán apoyados mediante datos bibliográficos y en el estudio de campo respectivo (estudio del sector productor de queso en Manabí)

Niveles de la investigación

El presente estudio alcanzará los niveles descriptivos y explicativos, puesto que se analizarán una serie de datos que permitirán llegar a conclusiones claras y precisas para promover hacia el desarrollo de la idea a ejecutar.

Métodos

Se utilizarán métodos de conocimiento teórico y empírico, aplicando la observación y el análisis como parte de un procesos que permitirá alcanzar los diferentes niveles de conocimiento así como del estudio de los contextos de la problemática y su sistematización, orientando así hacia el correcto desarrollo del plan de negocios, analizando desde el mercado hasta los procesos idóneos a implementar.

CAPÍTULO 2: Plan Estratégico

2.1. Objetivos del capítulo

- Identificar las características económicas, políticas, sociales y tecnológicas de los países de origen y destino del bien a exportar.
- Definir los niveles de la producción, consumo y demanda insatisfecha del sector de consumidores de queso en los Estados Unidos.
- Describir los factores potenciales de competitividad de la empresa así como las amenazas y oportunidades del mercado a incursionar.
- Establecer los lineamientos estratégicos bajo los cuales se debe regir el negocio a emprender.

2.2. Análisis Estratégico

2.2.1. Análisis del macroentorno (País – Mercado).

Para este caso se proceden a identificar las características fundamentales del negocio a modo general, tales como, las políticas fiscales de los Estados Unidos, el poder adquisitivo de los consumidores potenciales, las costumbres y tradiciones culturales y gastronómicas del mercado objetivo, así como el escenario tecnológico del país en cuestión. El conocimiento de cada uno de estos aspectos servirá como referente para una primera evaluación de las oportunidades y amenazas que se avizoran en el mercado a incursionar.

2.2.1.1. Macroambiente del negocio.

Para analizar el macroambiente del negocio se procede a utilizar la herramienta conocida como el ‘Análisis PEST’ mediante el cual se especifican las variables política, económica, social y tecnológica; para de esta manera alcanzar una concepción adecuada de las oportunidades de ingresar a un mercado que dote de las garantías adecuadas de desarrollo y protección competitiva.

2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales.

Estados Unidos ha sido descrito como una "Nación de inmigrantes", como un "mosaico" o, más tradicionalmente, como un "crisol de culturas". De hecho, la diversidad cultural es una hebra común en el tejido de la sociedad norteamericana. La comunidad hispana o latina abarca una diversidad de grupos que representan distintos países latinoamericanos que han contribuido grandemente al mosaico norteamericano. (Llorente & Cuenca, 2015)

Dentro del factor sociocultural de los hispanos en Estados Unidos, se han detectado una serie de características de gran interés dentro en entorno comercial, una de ellas es que, a pesar de que estas personas han sido removidas de su entorno cultural original, siguen estando muy apegados a sus gustos, costumbres e idioma. Este sinnúmero de rasgos culturales ha generado un alto impacto dentro de la sociedad estadounidense, de tal forma que en muchos sectores nativos se ha adoptado gran parte de la cultura hispana, ya sea la gastronomía, la música y el entretenimiento, que no sólo es preservado, sino que también aceptado e incluso emulado por muchos no hispanos.

Cabe mencionar también que el mercado hispano posee marcadas diferencias, a más del idioma; entre ellas la composición familiar, la edad, el trabajo, la educación y el uso del tiempo libre en comparación con el resto de la población. Según informa PROCHILE (2011) basándose en diversos informes, se ha conocido que el 52% de los latinos en los Estados Unidos prefiere hablar español en lugar de inglés, lo cual indica que el idioma es para ellos el elemento más importante de su cultura.

Otro de los aspectos relevantes para este estudio, se centra en que el grupo familiar de hispanos es relativamente mayor (3,8 miembros) al de la familia estadounidense (2,6 miembros), por ende este factor puede resultar en lo que respecta a los niveles de consumo de queso de origen latino. (PROCHILE, 2011)

Con respecto a la composición étnica y cultural, los grupos tradicionales y mayoritarios han sido los mexicanos con el 63% de la población hispana, muy por detrás le siguen los puertorriqueños con el 9%, los cubanos con el 4%, y los salvadoreños y dominicanos con el 3%. No obstante, cabe destacar un proceso de

diversificación, también en esta cuestión, mediante el cual a este flujo migratorio se han incorporado otras nacionalidades.

El crecimiento cuantitativo de magnitud sobresaliente, desarrollado por esta población y el incremento de su poder adquisitivo les ha convertido en un centro de atención prioritario para empresarios y partidos. Desde hace algunos años, las demandas de esta comunidad están reconfigurando el mercado nacional, ya que constituye un mercado real y potencial extraordinario, pero en la misma medida también han obligado a un cambio en los contenidos de las agendas políticas, tanto del partido demócrata, como del republicano. Este interés por la población latina, en general, ha hecho más presente a los latinos en la sociedad norteamericana. Ejemplo de ello son las campañas publicitarias que hacen cada vez más visibles, tanto a los latinos, como al idioma español. (Llorente & Cuenca, 2015)

2.2.1.1.2. Factores demográficos.

De acuerdo a Llorente & Cuenca (2015), desde el 2002, los latinos son la mayor minoría existente en Estados Unidos. Su número asciende, según el censo de 2010, a 54,1 millones de personas. Además de espectacular, dicho crecimiento ha sido extraordinariamente rápido, pues en realidad es en 1970 cuando comienza un importante flujo de emigración que, desde entonces, ha ido creciendo exponencialmente. (p. 3)

El censo de 2010 constató un aumento en la población hispana de 15.2 millones entre el 2000 y 2010, representando más de la mitad de los 27.3 millones de aumento de la población total de los Estados Unidos, esto significa un aumento de la población hispana en un 43% por ciento, o cuatro veces el crecimiento del país de 9.7%.

Este crecimiento demográfico no tiene precedente en la historia de Estados Unidos y parece que su proyección futura es igualmente importante, ya que en 2010 según las cifras, llegaron a ser más del 16% de la población total, para 2020 se prevé que sean el 21%. (Llorente & Cuenca, 2015)

Los estados con un porcentaje más alto de población hispana son: Nuevo México 46.3%, Texas 37.6%, California 37.6%, Arizona 29.6%, Nevada 26.5%, Florida 22.5%, Colorado 20.7%, Nueva Jersey 17.7%, Nueva York 17.6%, Illinois 15.8%, Connecticut 13.4% y Utah 13%. (Diplomacy data, 2015)

2.2.1.1.3. Condiciones económicas.

El mercado hispano es una fuente no explotada de consumidores que sólo recientemente han pasado a tener un rol importante en ventas. El poder adquisitivo de los hispanos ha crecido de tal manera que una familia hispana en general reúne el dinero entre varios miembros para hacer compras grandes.

PROCHILE (2011) da a conocer que el ingreso promedio de la familia hispana es de USD 34.339 al año. El poder de compra total de los hispanos ha aumentado a un ritmo significativo. En 1990 el poder de compra fue de US\$212 mil millones, años más tarde las cifras de 2007 fueron de US\$863,1 mil millones; actualmente, el mercado hispano bordea los 1.3 billones de dólares, siendo uno de los principales sectores de consumidores en la economía más grande del mundo, y se proyecta un incremento de hasta \$1,8 billones para el año 2020. (Toledo, 2017)

Datos económicos relevantes:

- 45% de los hogares hispanos ricos (sobre US\$ 99.000) se concentran en la ciudad de Nueva York, Los Angeles, Houston, Miami y Chicago.
- Chicago tiene el mayor porcentaje de hispanos en el grupo de medianos ingresos (segmento con ingresos entre US\$ 35.000 a US\$ 99.000).
- 47,3% de hispanos son dueños de una casa.
- 42,4% de hispanos tienen cuentas de ahorros o depósitos a plazo. (PROCHILE, 2011)

2.2.1.1.4. Auditoria de la competencia.

De acuerdo al análisis de los principales países proveedores de queso hacia los Estados Unidos se ha determinado que, las marcas de mayor posicionamiento en el mercado provienen por lo general de Italia, acaparando el 21% de la participación

de las importaciones, seguido por Nueva Zelanda con el 13% y Francia con el 10% (Welschen, 2002). Existiendo también grandes potencias exportadoras como Holanda, España y Suiza. (Instituto Español de Comercio Exterior, 2014)

2.2.1.1.5. Factores políticos y legales.

En lo que respecta al análisis político-legal, se conoce que la Constitución Política es el documento legal supremo del país, en el cual se estipula que el poder y la autoridad residen formalmente en el pueblo estadounidense. Este país tiene gobiernos federal, estatal y local, este último dividido entre gobiernos de condados (municipios) y localidades. (PROCOLOMBIA, 2012)

En términos legales, el mercado estadounidense se caracteriza por contar con una economía abierta al comercio y a las inversiones extranjeras. El régimen de importación es libre, con escasas excepciones. No obstante, existen barreras no arancelarias y numerosas normas y disposiciones de carácter técnico y jurídico para productos agroalimentarios, farmacéuticos y sanitarios.

Estados Unidos no impone, como norma general, control de cambios, pudiendo los inversores extranjeros repatriar capitales, préstamos y beneficios. Existen incentivos a la inversión, principalmente a escala estatal y local, como beneficios fiscales o condiciones favorables de financiación.

Respecto del sistema fiscal, hay impuestos federales, estatales y locales. Las principales figuras impositivas son el impuesto sobre la renta de las personas físicas (income tax), el impuesto de sociedades (corporate tax), el impuesto sobre las ventas (sales tax, que sustituye al IVA existente en Europa) y el impuesto sobre bienes inmuebles (property tax).

Por otro lado, en lo concerniente a la protección de patentes, el organismo federal encargado del registro y administración de la normativa de patentes y marcas en EEUU es la Patent & Trademark Office (PTO). La legislación federal sobre propiedad intelectual se recoge en el Título 37 del CFR.¹

¹ CRF= El Código de Regulaciones Federales o Code of Federal Regulations por sus siglas en inglés es la codificación dada a los productos publicados en el Registro Federal de Estados Unidos.

Para el caso particular del “Queso manabita” una vez que sea registrado como marca oficial en el Ecuador, deberá registrarse posteriormente en territorio norteamericano, durante los primeros 12 meses, lo cual le brindará las correspondientes medidas de exclusividad y proteccionismo. (Instituto Español de Comercio Exterior, 2017)

2.2.1.1.6. Tecnología imperante.

El área de la ciencia y tecnología de los Estados Unidos empezó a consolidarse a lo largo de la primera parte del siglo XX, desarrollándose sobre todo la tecnociencia propiamente fabril-industrial. Sin embargo, su despunte total se da con la revolución industrial lo cual conllevó a que siglos más adelante se genere una corporativización de la tecnociencia que tendría fundamentos y rasgos similares a nivel global, aunque expresiones concretas a nivel nacional y regional.

Este proceso, que ha evolucionado y generado sinergias entre diversos actores y los intereses diversos que representan, ha propiciado desde entonces una peculiar atmósfera social dentro de las disciplinas científicas, puesto que se opta por organizar una gran masa de fuerza de trabajo calificada para que realice tareas específicas a fin de que produzca el tipo de resultados para los cuales ha sido contratada: dígase esencialmente la acumulación de capital y de poder. (Delgado, 2010)

Estados Unidos ha llegado a ser un referente mundial, siendo considerado como la primer potencia tecnológica del mundo, es un país que invierte mucho en I+D (Investigación y Desarrollo), solamente en el 2010 EEUU gastó más de 400.000 millones de dólares en I+D, lo cual le posicional al frente de otras grandes potencias como Japón, la Unión Europea, Rusia, entre otras. (Pampillón, 2012)

2.2.1.2. Microambiente externo (Ecuador).

Para analizar el microambiente de negocio, es importante antes que nada destacar las relaciones bilaterales entre los países involucrados, de lo cual se ha podido conocer que Estados Unidos es considerado el principal socio comercial del Ecuador aún sin contar con un tratado de preferencias arancelarias como se ha

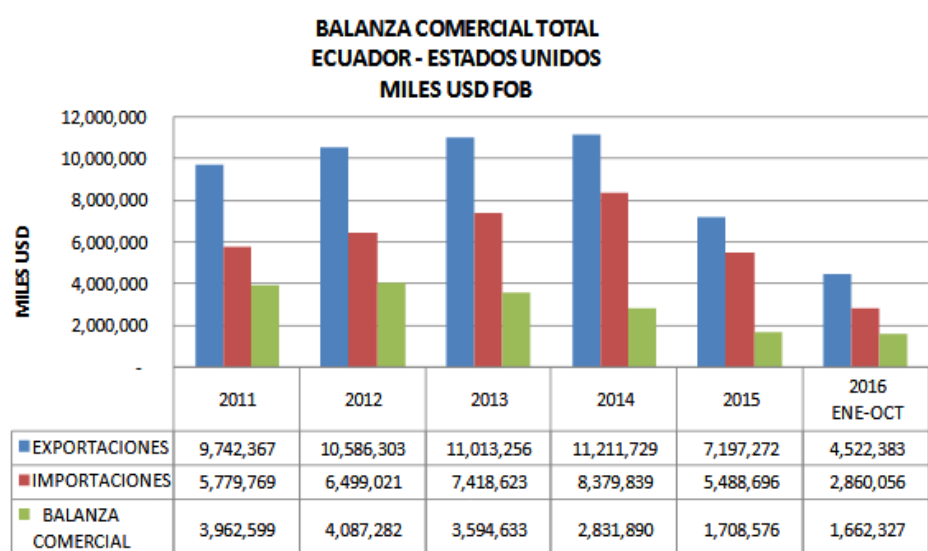
hecho con otras regiones. A pesar de este escenario EE.UU es el país que más millones de dólares intercambia con Ecuador, manteniendo desde hace varios años una balanza comercial positiva. (Diario Expreso, 2016)

Cabe destacar que el Ecuador cuenta con una gran variedad de productos con oportunidades a ser exportados al mercado de Estados Unidos. En la actualidad dicho país es el principal destino para las exportaciones no petroleras del Ecuador, destacándose así como proveedor de bienes de alta calidad en sectores como:

- Agroindustria (purés y pulpas de frutas, salsas, mermeladas y jaleas, snacks)
- Frutas frescas (Banano, piña, mango, limón)
- Acuicultura (Tilapia, camarón)
- Rosas frescas
- Cacao y sus elaborados (Cacao en grano, pastas de cacao, chocolate)
- Café
- Textiles y artesanías.
- Frutas no tradicionales (pitahaya, uvilla) (PROECUADOR , 2016)

En el gráfico a continuación se puede observar la balanza comercial Ecuador-Estados Unidos durante los últimos cinco periodos:

Gráfico n° 1: Balanza comercial Ecuador-Estados Unidos



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)

Tal como se observa, el país ha alcanzado un resultado positivo en cuanto al intercambio comercial se refiere, aunque en los últimos dos periodos los ingresos han disminuido debido a la caída del precio del petróleo y a la apreciación del dólar.

2.2.1.3. Factor social, cultural, etc.

Factor Político

En el aspecto político-legal, el Ecuador se ha caracterizado durante los últimos años como un país con altas barreras de proteccionismo a la industria local, para lo cual se adoptaron medidas arancelarias como las salvaguardias, mismas que fueron paulatinamente retiradas hasta normalizar el escenario del comercio internacional. (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, 2016)

A pesar de dicho ambiente arancelario, el Ecuador cuenta con una ambiciosa política exterior de vocación global que trata de profundizar y extender sus relaciones diplomáticas más allá de sus socios tradicionales. Manteniendo buenas relaciones políticas y comerciales con otros países del Pacífico como Corea del Sur, Vietnam y Tailandia así como con Irán y Asia.

Con respecto a Estados Unidos se debe destacar que en 2013 venció la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPDEA) que dicho país mantenía con el Ecuador sin que hasta la fecha se haya firmado un nuevo acuerdo comercial. (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, 2016)

Factor Económico

La economía ecuatoriana ha experimentado grandes transformaciones en la última década y se ha beneficiado de una época de estabilidad política sin precedentes y elevados ingresos petroleros. El Gobierno ha puesto en marcha diversas medidas en torno a dos grandes pilares: por un lado el denominado cambio de la matriz productiva y energética, y por otro la erradicación de la pobreza.

Desde 2014 la situación económica se ha visto afectada por la caída del precio del petróleo, las materias primas, y por la apreciación del dólar, lo que ha generado una

caída de ingresos, pérdida de competitividad y disminución de las reservas para Ecuador.

La caída de los ingresos petroleros ha supuesto una reducción del gasto público, motor del crecimiento, especialmente de las inversiones públicas. Finalmente, el creciente endeudamiento del sector público se realiza en condiciones cada vez más difíciles y se ha registrado un aumento de la prima de riesgo. (ICEX, 2016)

Aunque el Banco Mundial y la Cepal consideran que el escenario más negativo para la economía ecuatoriana ha sido superado, por lo cual se espera una recuperación que oscilará entre el 0,2 y 0,8% para el 2017. (Sosa, 2017)

Entre los indicadores económicos de mayor importancia se muestran los siguientes:

Tabla nº 1: Indicadores económicos del Ecuador

INDICADORES ECONÓMICOS DEL ECUADOR	
Moneda	Dólar americano
PIB (2015)	69.969 millones USD
PIB per cápita (2015)	11.300 USD
Tasa de desempleo (2016)	5,26%
Inflación (2016)	1,12%

Fuente: (PROECUADOR, 2015); (INEC, 2017)

Factor socio-cultural

Tabla nº 2: Indicadores sociales del Ecuador

INDICADORES SOCIALES DEL ECUADOR	
Población total 2015 (INEC)	16,5 millones de habitantes
Densidad poblacional 2015 (Banco mundial)	65 hab./km ²
Índice de Desarrollo Humano	0,732
Esperanza de vida al nacer	76 años
Índice de crecimiento poblacional	1,57%
Distribución por sexos	Prácticamente al 50% con un ligero predominio de las mujeres

Fuente: (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, 2016)

De acuerdo al Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) el país cuenta con alrededor de 16'528.730 habitantes, mostrando un índice de crecimiento poblacional del 1,57%. La población se concentra principalmente en las regiones Costa y Sierra. Predomina la etnia mestiza con el 75%, seguido de los indígenas con el 25%, los blancos corresponden a un 7% y los afro-descendientes un 3%. (PROECUADOR, 2015)

La lengua oficial de los ecuatorianos es el español, manteniendo como lenguas autóctonas el quechua y el shuar. Aparte existen otras lenguas ancestrales mismas que representan una alta identidad cultural del país. (ICEX, 2016)

Factor tecnológico

El ámbito tecnológico en el Ecuador ha estado marcado en los últimos años por el Cambio de la Matriz Productiva, en la cual el Estado ha seleccionado un conjunto de grandes proyectos industriales entre los que constan: proyectos mineros, petroleros, siderúrgicas, refinerías o centrales hidroeléctricas.

Además, están las inversiones que el sector privado ha ido desarrollando, los que se consideran como prioritarios para el Cambio de la Matriz dentro de los cuales se mencionan: el turismo, software, farmaquímica, metalmecánica, madera, calzado y textil, alimentos y procesados, entre otros. (ICEX, 2016)

En lo concerniente al sector de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), el Ecuador presenta un escenario de crecimiento desde hace años, soportado por una demanda sólida, que se refleja en una evolución muy positiva de los indicadores de telefonía y de banda ancha, sobre todo, banda ancha fija y telefonía móvil, además, los usuarios de internet ecuatorianos son muy activos en las redes sociales y en las tiendas de comercio electrónico. (Banco de Desarrollo de América Latina, 2013)

2.2.1.4. Síntesis de oportunidades y amenazas.

Oportunidades

- Diversidad de la cultura hispana incidiendo en gustos y costumbres en EE.UU.
- Preservación de los gustos, costumbres e idioma en los hispanos.
- Adopción de gastronomía y costumbres hispanas en gran parte de la población norteamericana.
- Incremento del poder adquisitivo de la población hispana.
- Economía estadounidense que se muestra abierta al comercio y las inversiones extranjeras.
- Régimen de importación libre, con escasas excepciones.

Amenazas

- Alto nivel competitivo, existen marcas altamente posicionadas en el mercado de quesos, procedentes de países como Italia, Nueva Zelanda y Francia.
- A pesar de ser Estados Unidos el principal socio comercial del Ecuador, no se cuentan con acuerdos de preferencias arancelarias.
- Política de proteccionismo ante las importaciones pueden afectar las relaciones comerciales con EE.UU
- Recesión económica del Ecuador puede incidir en la competitividad.
- Aumento de la prima de riesgo país.

2.2.2. Análisis de la Industria.

2.2.2.1. Antecedentes generales y evolución de la industria

La industria del queso en Manabí ha pasado por diversos escenarios hasta alcanzar un mayor desarrollo tecnológico y comercial; más del 90% del queso en la provincia se elabora de forma artesanal, concentrándose su producción en la zona norte, especialmente en ciudades como Chone, Santa Ana, Flavio Alfaro y El Carmen. (Cerezo, Córdova, & Mejía, 2004)

Cabe destacar que Manabí es una provincia netamente ganadera, contando con un millón de reses, lo que le convierte en la primera provincia en producción de ganado vacuno y la segunda de leche en el país (El Diario, 2007). Diariamente se producen entre 700 y 800 mil litros de leche de la cual el 60% se destina para la producción de queso criollo manabita. (Vaca, 2016)

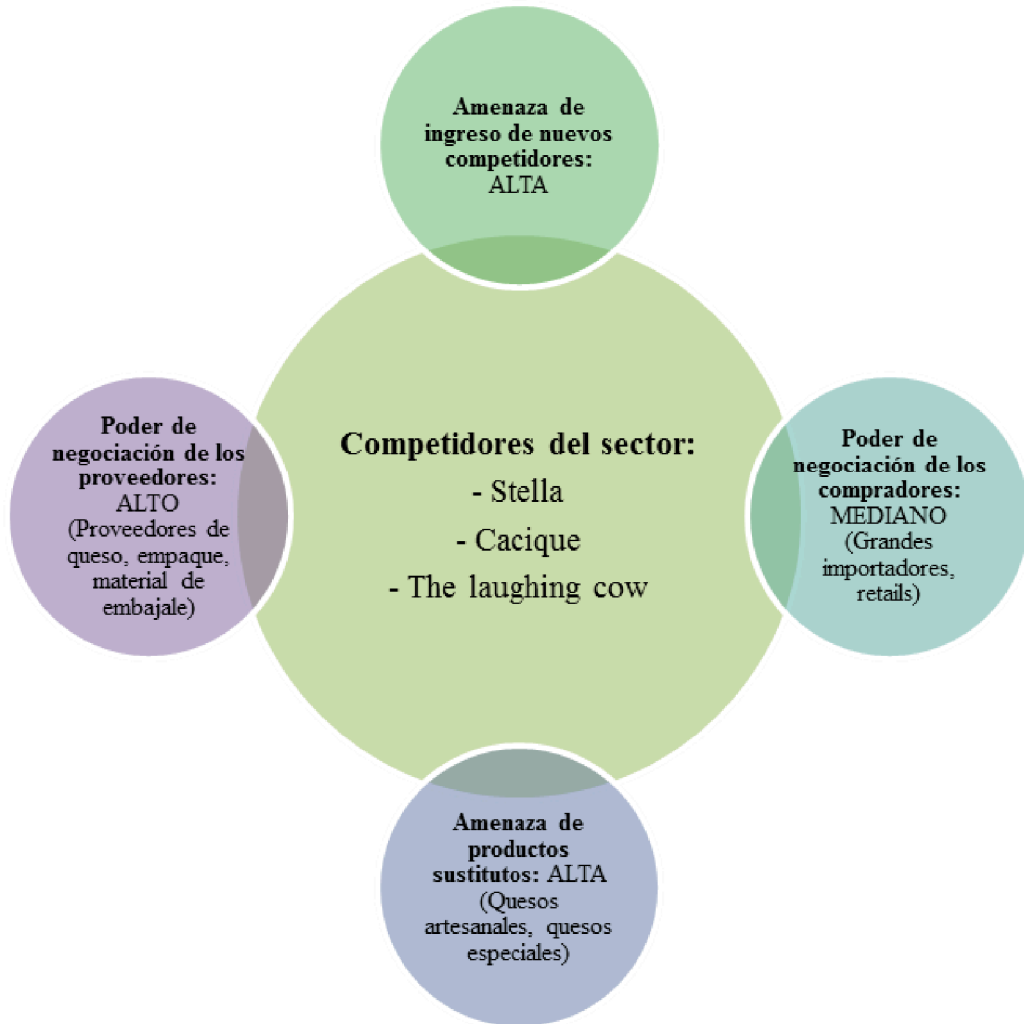
La elaboración del queso manabita proviene de técnicas ancestrales muy propias de la región, a la cual se le han ido añadiendo normas sanitarias de acuerdo a las exigencias y evolución del mercado. Actualmente dichas normas se rigen a dos etapas, la primera que se encarga de verificar la calidad de la materia prima desde su extracción hasta el traslado a las plantas de producción, la segunda es aplicada dentro del proceso de elaboración. Estos controles son ejecutados por los organismos Agrocalidad y la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). (Vaca, 2016)

A pesar que la mayor parte de este producto es elaborado de manera artesanal, ya se ha mostrado un notable despunte tecnológico en la provincia, contando hasta la actualidad con 6 plantas procesadoras de derivados lácteos. Ubicadas en cantones como Olmedo, Santa Ana, Chone y El Carmen (Vaca, 2016). De esta manera se ha podido obtener un producto con altos controles de calidad, se le ha dado identidad y se han adicionado procesos de empaquetado y etiquetado, lo que le ha permitido a varios de los productores distribuir sus marcas bajo el seudónimo “100% manabita” en los distintos centros comerciales del país. (El Telégrafo, 2016)

La producción de queso manabita dada desde hace varios siglos ha permitido un alto reconocimiento de este único y distintivo producto tanto en la provincia como en el país, abriendo inclusive mercados a nivel internacional, ejemplo de ello es el mercado estadounidense en el cual gran parte de hispanos demandan este bien, por tanto, el sector industrial ha trabajado para lograr cumplir con las exigencias sanitarias y fitosanitarias que se solicitan como requisito de ingreso a dicho territorio. (Vaca, 2016)

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

Gráfico nº 2: Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Elaborado por: Los Autores

- 1) **Alta amenaza de ingreso de nuevos competidores.-** Se ha considerado una alta amenaza de ingreso de nuevos competidores, considerando que la oferta exportable de quesos a nivel mundial muestra considerables aumentes, esto ligado al régimen de libre importación de los Estados Unidos y a su política abierta al comercio, pueden ser factores que faciliten la entrada de competidores similares al mercado de destino.
- 2) **Mediano poder de negociación de los compradores.-** El poder de negociación de los compradores para este caso se califica de mediana amenaza, puesto que a pesar de manejar los índices de precios por la cantidad de marcas

y tipos de quesos disponibles en el mercado, el queso manabita cuenta con características de diferenciación que permitirán llevar negociaciones de beneficio conjunto.

- 3) Alta amenaza de productos sustitutos.-** Desde un ámbito competitivo, los productos sustitutos representan una alta amenaza para el producto a ingresar, considerando que el mercado estadounidense es uno de los que mayormente demanda quesos a nivel mundial, por ende se encuentra una alta variedad de tipos y presentaciones de quesos en dicho país, mismos que si bien no poseen las mismas características del queso criollo manabita, pueden ser una amenaza por cumplir con ciertas funcionalidades desde el punto de vista del consumidor.
- 4) Alto poder de negociación de los proveedores.-** Considerando que la cantidad de proveedores del bien esencial que en este caso es el queso manabita, es considerablemente baja (la mayor parte de la producción es artesanal, y solo se cuenta con seis plantas con tecnología apta para procesos con estándares de exportación), se ha definido una alta amenaza en el poder de negociación de los proveedores, puesto que al limitarse la cantidad de oferentes de este producto insustituible, estos pueden fácilmente manejar los precios y niveles de producción, lo cual obliga a la empresa a apegarse a sus reglas de negociación en cada uno de los procesos operacionales (producción, logística, precios).
- 5) Alta amenaza de competidores del sector.-** Dentro del análisis del sector, la rivalidad de los competidores es quizá para este caso el factor que requiere de mayor interés al momento de ejecutar las acciones de exportación y mercadeo. Puesto que se detecta un elevado nivel competitivo, existen marcas altamente posicionadas, además de que son numerosas, cuentan con productos diversificados, invierten en constantes campañas publicitarias, promociones de ventas, por lo tanto es posible que se dé una guerra de precios al detectar el ingreso de una nueva marca en el mercado.

2.2.2.3. Identificación y caracterización de la competencia incluidas sus estrategias

El Mercado de quesos en los Estados Unidos es altamente diverso, es quizá uno de los sectores donde se detecta el mayor número de marcas y tipos de queso en el mundo, sin embargo, para este caso se han analizado los rivales directos, o las marcas que ofertan queso fresco similar al queso manabita; por ende se analizan los frentes competitivos de cada marca, sus fortalezas y trayectoria, tal como se muestra a continuación:

Tabla n° 3: Competidor “Stella”

MARCA: Stella	
<p>¿Quiénes son?</p> <p>Stella es una marca de la empresa de origen italiano Saputo, considerada como una de las más grandes procesadoras de productos lácteos del mundo. Es el mayor fabricante de quesos y el principal procesador de leche y crema de leche en Canadá, el tercer mayor procesador de productos lácteos de Argentina y el cuarto más grande de Australia. La marca Stella cuenta con muchos años de experiencia en el mercado, reconocida desde 1923 por su habilidad de producir quesos artesanales combinando recetas tradicionales, métodos pioneros y un toque de ingredientes finos para obtener quesos auténticos de especialidad disponibles en la actualidad.</p>	<p>Esquema estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amplia trayectoria en el mercado (94 años). - Disponibilidad de tecnología avanzada y de vanguardia. - Capacidad de diversificación de productos y servicios (más de 30 marcas) - Top 3 de los principales productores de quesos en Estados Unidos. - Calidad avalada por clientes y expertos de área gastronómica. - Alta reconocimiento en el mercado. - Alianzas estratégicas en los distintos niveles de la cadena de comercialización y distribución. - Desarrollo de productos en base a las necesidades reales del mercado.

Fuente: (Saputo Foodservice, 2017)

Elaborado por: Los Autores

Tabla n° 4: Competidor “Cacique”

MARCA: <i>Cacique</i>	
<p>¿Quiénes son?</p> <p>Esta marca de origen mexicano que inicia actividades en el año 1973 ha llegado a tener tal trascendencia que es considerada actualmente la marca número uno de quesos hispanos en los Estados Unidos. En sus más de 4 décadas de operaciones ha logrado establecerse como una marca altamente reconocida con una diversa gama de productos que satisfacen un mercado muy exigente como el estadounidense.</p>	<p>Esquema estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enfoque hacia el mercado, clientes y colaboradores. - Oferta diversificada. - Su filosofía de trabajo se basa en cuatro pilares esenciales: considerar a su equipo y clientes como una familia, manejar la integridad institucional, brindar productos de calidad y alcanzar la autenticidad. - Trabajo conjunto con otras entidades para el desarrollo de actividades de índole social.

Fuente: (Cacique, 2017)

Elaborado por: Los Autores

Tabla n° 5: Competidor “The laughing cow”

MARCA: <i>The laughing cow</i>	
<p>¿Quiénes son?</p> <p>Esta empresa que tuvo sus orígenes en Francia en 1921 y que actualmente se vende a nivel mundial, fue el primer queso empaquetado en porciones individuales en papel aluminio, lo que le brinda mayor durabilidad. Es considerado un producto revolucionario por su innovación e inocuidad. Actualmente cuenta con una planta en Kentucky, Estados Unidos, y tiene presencia en más de 120 países.</p>	<p>Esquema estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventaja competitiva en imagen y presentación. - Altamente apreciado en el segmento HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering) por sus cualidades y alta calidad. - Producto de gran versatilidad en el empleo gastronómico. - Alto posicionamiento en el mercado.

Fuente: (The laughing cow, 2017)

Elaborado por: Los Autores

2.2.2.4. Dimensionamiento de la oferta actual y potencial.

Estados Unidos es considerado el mayor productor de quesos, acaparando el 30% de la producción mundial, de la cual casi en su totalidad se orienta para el consumo local. La exigencia de los consumidores por nuevos sabores y experiencias ha llevado a la industria estadounidense a desarrollarse a par de las necesidades del mercado, llegando a producir actualmente más de 4.000 tipos de quesos. En esta selección se encuentran desde las variedades más comunes (Mozzarella, Cheddar, Queso Crema) hasta el más famoso queso americano original, Monterey Jack. Wisconsin es el estado donde se registra la mayor producción de queso, representando más del 25% de la producción nacional, también se localizan plantas productoras en estados como California, Washington, Texas y Nuevo México, con el nuevo sitio de Clovis, la planta de producción de queso cheddar más grande de América del Norte. (CLAL.it, 2017)

La producción durante todo el año garantiza la disponibilidad del producto en cualquier temporada. De hecho, debido al excelente valor que la industria láctea de EE.UU. ofrece, las exportaciones de queso se han disparado por arriba de 12 mil toneladas métricas en 1991, hasta más de 368 mil toneladas métricas en el 2014. Mientras que la dinámica del mercado global en el 2015 ha aminorado el crecimiento de las exportaciones, Estados Unidos se sigue manteniendo como uno de los proveedores de queso en el mundo de mayor importancia. (Think USA Dairy, 2015)

En base a este contexto, se procede al dimensionamiento de la oferta actual y potencial de quesos de otros tipos (incluido el queso fresco) en los Estados Unidos, para lo cual es indispensable calcular el Consumo Nacional Aparente en base a la producción, importación y exportaciones de este producto.

Tabla n° 6: Dimensionamiento de la oferta actual y potencial

<i>CONSUMO NACIONAL APARENTE</i>					
PRODUCTO = OTROS QUESOS	2012	2013	2014	2015	2016
Volumen Exportaciones (Ton) (-)	185.973	225.481	267.529	259.228	235.369
Volumen Importaciones (Ton) (+)	110.359	105.733	115.984	139.389	146.601
Producción Nacional (Ton) (+)	2.962.415	3.030.817	3.140.723	3.237.247	3.357.268
Consumo Nacional Aparente	2.886.801	2.911.069	2.989.177	3.117.408	3.268.500

Fuente: (United States Department of Agriculture, 2017)

Elaborado por: Los Autores

El consumo nacional aparente se obtiene sumando las importaciones a la producción y de este valor resultante se restan las exportaciones.

Posterior a ello, se procede a aplicar el método de regresión lineal, mediante el cual se obtendrá la oferta potencial del producto. Y para lo cual se consideran los siguientes datos:

Tabla n° 7: Método de regresión lineal

AÑOS	X	CNA (Y) Ton.	X.Y (Ton.)	X ²
2012	-2	2.886.801,35	-5773602,7	4
2013	-1	2.911.068,57	-2911068,6	1
2014	0	2.989.177,27	0	0
2015	1	3.117.407,99	3117407,99	1
2016	2	3.268.499,79	6536999,58	4
TOTAL		15.172.954,97	969.736,30	10

Elaborado por: Los Autores

La fórmula que se aplica para el cálculo de la oferta potencial es la siguiente:

$$Y = a + (b.X)$$

Donde:

a= Promedio del Consumo Nacional Aparente (suma de Y/n° de datos)
 $(15.172.954,97 / 5) = 3.034.590,99$

b= La variación anual (Total de X.Y/X²) $(969.736,30 / 10) = 96.973,63$

X= periodo (3, 4, 5, 6, 7, 8)

$$Y = 3.034.590,99 + (96.973,63 \times 3)$$

Reemplazando los valores en la fórmula se obtienen los siguientes valores:

Tabla n° 8: Proyección de la oferta de queso

Proyección de la Oferta	
AÑOS	CNA Potencial TM
2017	3.325.511,88
2018	3.422.485,51
2019	3.519.459,14
2020	3.616.432,77
2021	3.713.406,40
2022	3.810.380,03

Elaborado por: Los Autores

2.2.2.5. *Identificación y caracterización de la demanda.*

De acuerdo al Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (2016), el consumo de quesos frescos y naturales se ubica en los 13,37 kilos per cápita al año. En ese mismo sentido, el Agricultural Marketing Resource Center (2012) explica que los tipos de queso de mayor demanda son el cheddar y queso mozzarella, se indica además que el consumo de queso muestra un constante incremento debido a la versatilidad y adaptabilidad de este producto a las distintas recetas de los consumidores. El hábito de consumo también ha aportado a esta realidad, puesto que el estadounidense opta cada vez más por productos parcial o totalmente preparados.

Otro factor que contribuye a la popularidad del queso en los Estados Unidos ha sido la aceptación general de la cocina étnica, como la italiana y la mexicana, que utilizan sustancialmente más queso. La popularidad de los alimentos latinos y quesos de origen hispano se encuentra en su máximo histórico. (International Dairy Foods Association, 2014)

2.2.2.6. *Dimensionamiento de la demanda actual y potencial.*

Tabla n° 9: Dimensionamiento de la demanda potencial

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE QUESO EN NEW YORK				
AÑO	Población	Consumo Per Cápita (Kilos)	Consumo Total (Kilos)	Consumo Total Toneladas
2016	8.537.673	13,37	114.148.688,01	114.148,69
2017	8.597.437	13,37	114.947.728,83	114.947,73
2018	8.657.619	13,37	115.752.362,93	115.752,36
2019	8.718.222	13,37	116.562.629,47	116.562,63
2020	8.779.250	13,37	117.378.567,87	117.378,57
2021	8.840.704	13,37	118.200.217,85	118.200,22
2022	8.902.589	13,37	119.027.619,37	119.027,62

Fuente: (La Opinión, 2016); (United States Census Bureau, 2017)

Elaborado por: Los Autores

Como se ha mencionado anteriormente, la demanda de quesos frescos y naturales en los Estados Unidos se sitúa actualmente en 13,37 kilos per cápita por año. Para el cálculo del consumo proyectado para los siguientes cinco periodos se tomó a

consideración la población del mercado de referencia (New York) que alcanza los 8'537.673 millones de habitantes para el 2016, con un índice de crecimiento poblacional del 0,70%. A partir de estos datos se procedió a calcular el dimensionamiento de la demanda potencial, explicado en la tabla n9.

2.2.2.7. Síntesis de oportunidades y amenazas.

Oportunidades

- Desarrollo de la industria quesera de Manabí.
- Elevados índices de consumo de queso.
- Disponibilidad de demanda insatisfecha.
- Popularidad de quesos de origen hispano

Amenazas

- Fácil ingreso de nuevos competidores al mercado.
- Alto nivel de competidores o rivales directos.
- Alta diversidad de productos sustitutos.
- Clientes con alta capacidad de negociación.

2.2.3. Análisis FODA.

2.2.3.1. Análisis Frente Externo (Oportunidades y Amenazas).

Tabla n° 10: Análisis F.O.D.A. (Frente externo)

Análisis F.O.D.A. (Frente externo)	
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none">- Conservación y adopción de la identidad cultural en la población norteamericana.- Campañas publicitarias con mayor índice de uso del español debido al crecimiento del mercado hispano en USA.- Mercado considerado como una fuente no explotada de consumidores.- Alto poder adquisitivo para realizar grandes compras.- Elevados niveles de consumo de queso.- Alta popularidad de productos lácteos de origen hispano.- Economía abierta al comercio y a las inversiones extranjeras.- Principal socio comercial del Ecuador.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none">- Competidores con experiencia, reconocimiento y alta cuota de mercado.- Rivales con estrategias promocionales y publicitarias de alto alcance.- Mercado altamente segmentado por la competencia.- Alta presencia de productos sustitutos- Barreras no arancelarias, normas y disposiciones técnico-jurídicas para productos agroalimentarios.- Políticas fiscales ecuatorianas limitantes, debido a la carga impositiva a los productores ecuatorianos.- Recesión económica del Ecuador puede incidir en la competitividad y desinversión.- Tendencia al aumento de la prima de riesgo país.

Elaborado por: Los Autores

2.2.3.2. Análisis Frente Interno (Fortalezas y Debilidades).

Tabla n° 11: Análisis F.O.D.A. (Frente interno)

Análisis F.O.D.A. (Frente interno)	
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo tecnológico de la industria quesera de Manabí. - Oferta diferenciada y diversificada de quesos de origen manabita. - Alto reconocimiento del producto en el mercado local y requerido por el mercado hispano en los Estados Unidos. - Capacidad aprovisionamiento del producto. - Normas de calidad aplicadas en todos los procesos para obtención del producto.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con las herramientas para dominar las negociaciones con los clientes. - Escaso reconocimiento de la marca a introducir en el mercado estadounidense. - Feedback (retroalimentación) limitado dentro del proceso de distribución. - Industria local con menor desarrollo tecnológico en relación a los competidores directos. - Ausencia de medidas de protección regional bajo el seudónimo “Queso Manabita”.

Elaborado por: Los Autores

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

En base al análisis de las oportunidades y amenazas mostradas en la investigación, se establece una alta mediana-alta viabilidad de invertir, considerando sobre todo aspectos como el incremento en el consumo de productos lácteos de origen hispano, el poder adquisitivo de los consumidores potenciales, el desarrollo tecnológico de la industria quesera de Manabí y la capacidad de diferenciación del producto a exportar, tal como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla n° 12: Matriz atractividad/competitividad

MATRIZ ATRACTIVIDAD/COMPETITIVIDAD						
FACTORES	OPORTUNIDADES			FORTALEZAS		
	A	M	B	A	M	B
Económicos	✓					
Políticos		✓				
Sociales	✓					
Tecnológicos		✓				
Ingreso al mercado	✓					
Reconocimiento del producto					✓	
Diferenciación				✓		
Logística de entrada					✓	
Logística de salida				✓		
Calidad				✓		
Publicidad y mercadeo					✓	

Elaborado por: Los Autores

2.3. Planteamiento Estratégico

En este aspecto del proyecto se establecen los objetivos y acciones estratégicas a ejecutar con la finalidad de lograr una alta competitividad en el mercado de destino.

2.3.1. Visión y Misión.

2.3.1.1. Visión.

Alcanzar en cinco años el renombre internacional como la primera empresa ecuatoriana exportadora de quesos de origen 100% manabita, teniendo como destino el mercado hispano de los Estados Unidos, posicionado la marca a manejar como una de las de mayor competitividad en el sector.

2.3.1.2. Misión.

Brindar a la comunidad hispana de los Estados Unidos quesos elaborados con los más rigurosos estándares de calidad en cada uno de los procesos, asegurando el sabor distintivo que caracteriza al producto, la durabilidad y seguridad en su consumo; dotando además de procesos logísticos de alta eficacia a fin de cubrir la demanda insatisfecha del mercado.

2.3.2. Objetivos Estratégicos.

2.3.2.1. Financieros: volumen, estabilidad, rentabilidad.

- Definir el volumen de exportación y sus cronogramas a fin de mantener el mercado abastecido.
- Establecer los parámetros de negociación con los proveedores a fin de tener el producto a disposición sin variabilidad de costos.
- Alcanzar un adecuado margen neto de utilidades y rentabilidad mediante las acciones adecuadas de logística, mercadeo y ventas.

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

- Definir los procesos de aprovisionamiento, empaque y logística de salida, a fin de cumplir con los requerimientos de los importadores.
- Aprovechar la cultura de consumo de quesos de origen hispano a fin de captar la cuota de mercado idónea a fin de alcanzar los márgenes de ventas preestablecidos.
- Capacitar de forma constante al personal operativo y administrativo a fin de que conozcan la innovación en los distintos procesos que se apliquen a la empresa.
- Impulsar al reconocimiento de la imagen de marca a través del trabajo conjunto con empresas de publicidad de gran experiencia en el mercado de destino.

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)).*

Imagen n° 1: Matriz Atractivo-Competitividad



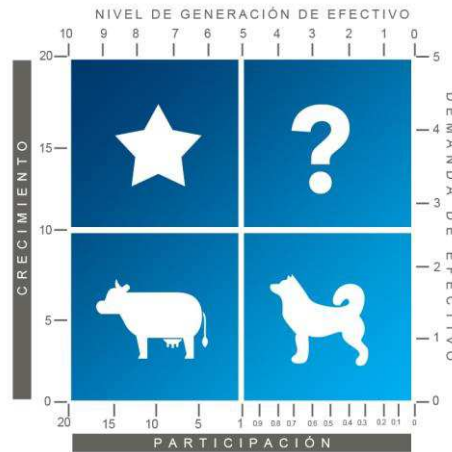
Fuente: (Liberos, 2017)

Una vez analizados los distintos frentes del mercado se ha podido definir que el atractivo del país es alto por su apertura comercial, los niveles de consumo, las características sociodemográficas del consumidor y su poder adquisitivo; sin embargo el nivel competitivo de la empresa es mediano, por lo tanto se deben desarrollar estrategias de inversión y crecimiento adaptando valor agregado al producto, en logística, entrega y atención al cliente.

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

De acuerdo al análisis basado en la Matriz el producto a ingresar se enmarca como “producto incógnita” debido a la baja participación actual en el mercado, pero a su vez manteniendo altas probabilidades de crecer tanto en participación como en posicionamiento, lo cual podrá lograrse por medio de una alta inversión en publicidad y comercialización, por lo tanto inicialmente no se registrarán altos niveles de ingresos netos. Es claro entonces destacar que, lo que se pretende conseguir es un sitio como producto estrella en el segmento de mercado a seleccionar, y en el largo plazo sea un producto denominado “vaca lechera” el cual brindará altos márgenes de ganancias para la empresa.

Imagen n° 2: Matriz BCG



Fuente: (Meza, 2016)

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

Imagen n° 3: Matriz de estrategias genéricas de Michael Porter



Fuente: (Peiro, 2015)

De acuerdo a la matriz de estrategias genéricas de Porter, la competitividad de la empresa suele ser marcada en base a su objetivo de mercado a perseguir. Para este caso en particular se ha seleccionado a la ‘segmentación enfocada en la diferenciación’, lo cual se ha establecido posterior al conocimiento de los consumidores potenciales y sus necesidades reales en cuanto a productos nostálgicos como el queso manabita, demandado en la comunidad hispana de los Estados Unidos, este lineamiento estratégico permitirá que la empresa se concentre en su mercado específico (hispano) y desarrolle las diversas acciones de mercadeo a fin de introducir y posicionar la marca desde un enfoque altamente competitivo.

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.*

Imagen n° 4: Matriz de Ansoff



Fuente: (Isaza, 2016)

La estrategia de crecimiento establecida para el presente proyecto corresponde a una ‘penetración de mercado’, basada en el lineamiento de atracción de clientes potenciales en el mercado meta. A través de esta estrategia se pretende introducir un producto ya existente (queso manabita) en un mercado actual o ya conocido como lo es el hispano. Este tipo de estrategia de crecimiento brinda una mayor seguridad y menor margen de error, debido a que se maneja un producto del cual se tiene amplio conocimiento, lo mismo sucede con el mercado, del cual se conocen sus tendencias, hábitos y necesidades.

2.3.3.4. *Crecimiento integrado en la industria: integración vertical hacia arriba, integración vertical hacia abajo, integración horizontal.*

Como proyección de crecimiento integrado de la industria, la empresa a instaurar tiene amplias oportunidades de lograr una integración vertical hacia abajo, esto con la finalidad de alcanzar mayor competitividad y control de la cadena suministros. Para este caso luego de cinco años y en base a la rentabilidad del negocio se podrá pasar de ser una empresa exportadora a una empresa productora de queso manabita

para venta en los mercados internacional. Logrando de esta manera una considerable reducción de costos, aseguramiento continuo de suministros y mayor control sobre la calidad del producto final.

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

Imagen n° 5: Matriz de estrategia competitiva de Kotler y Singh

ESTRUCTURA DEL MERCADO

LIDER 40%	RETADOR 30%	SEGUIDOR 20%	ESPECIALISTAS 10%
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de la demanda primaria 2. Expansión de la participación en el mercado 3. Defensa de la cuota de mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión agresiva de la participación en el mercado, mediante técnicas de ATAQUE 2. Defensa de la cuota de mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coexistencia pacífica 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión basada en nichos de mercados

Fuente: (Sánchez, 2015)

En este caso la empresa exportadora de queso manabita tomará la posición competitiva de ‘especialista’ en el segmento de mercado hispano de los Estados Unidos, puesto que la idea es ser especialista en el cubrimiento de la demanda de un mercado en específico, la cuota de mercado para este tipo de negocios puede parecer relativamente “pequeña” pero con altas características de rentabilidad.

2.3.3.6. Estrategias de Desarrollo Internacional: ampliar la demanda potencial, diversificar el riesgo comercial, alargar el ciclo de vida del producto/industria, protegerse de la competencia, reducir sus costes de aprovisionamiento y de producción.

Como estrategia de desarrollo internacional se ha considerado alcanzar la optimización de recursos en la producción a través de la integración vertical hacia abajo, lo cual brindaría la oportunidad de ampliar la demanda potencial, la manera de lograrlo será a través de la fabricación de productos dirigidos hacia nuevos segmentos de consumidores, como por ejemplo los quesos de sabores y quesos maduros.

De esta forma el esquema competitivo de la empresa se vuelve más amplio y cercano a los objetivos comerciales y estratégicos previamente establecidos.

2.3.4. Sistema de Valores.

El sistema de valores que se detalla a continuación hace parte de la cultura organizacional incidiendo directamente en la conducta y valores del recurso humano que forma parte de la empresa.

2.3.4.1. Valores finales

- Responsabilidad
- Lealtad
- Ética
- Transparencia

2.3.4.2. Valores operacionales

- Compromiso
- Determinación
- Seguridad
- Planificación
- Cooperación
- Cumplimiento

CAPÍTULO 3: Plan Comercial

3.3. Objetivos del capítulo

- Definir el tipo y la estructura del mercado específico a ingresar.
- Establecer los niveles de demanda insatisfecha y la cuota de mercado a cubrir
- Desarrollar la estrategia de producto con todos los elementos que ello conlleva (imagen de marca, diseño, presentación, características técnicas).
- Definir los niveles de precio a aplicar en los distintos canales de distribución.
- Describir los procesos logísticos a implementar para la transportación del producto y las normas exigidas a cumplir en cuanto a procesos de etiquetado, empaquetado y paletizado.
- Seleccionar la estrategia publicitaria y promocional a fin de alcanzar posicionamiento y reconocimiento de marca en el mercado de destino.

3.2. Análisis del mercado de referencia

El mercado de referencia seleccionado para el desarrollo estratégico del presente plan de negocios corresponde a la ciudad de New York, que cuenta con uno de los horizontes más emblemáticos del mundo, asentándose en la desembocadura del río Hudson al océano Atlántico; la ciudad está compuesta de cinco ‘vecindarios’ (Brooklyn, Queens, Manhattan, el Bronx y Staten Island) y sus raíces datan de 1624. Se ha destacado por ser la ciudad más grande de los Estados Unidos desde 1790, en la actualidad cuenta con más de 8,5 millones de habitantes establecidos en sus 790 km², lo cual le convierte además en la ciudad con mayor densidad del país; cabe destacar que New York es la ciudad estadounidense por excelencia en telecomunicaciones, medios de comunicación, cultura, moda y servicios financieros. (Instituto Español de Comercio Exterior, 2010, pág. 3)

Alrededor de la ciudad se puede encontrar el área metropolitana, o también conocida como “El área tri-estatal”, donde convergen las localidades de New York, New Jersey y Connecticut, estableciéndose aquí un mercado hispano en crecimiento dado a la presencia de una variada mezcla de culturas y nacionalidades; por ende las oportunidades para que nuevos negocios puedan crecer son relativamente altas. De igual manera se considera al mercado neoyorquino como de los segmentos con mayor poder adquisitivo, puesto que el 45% de hogares hispanos ricos se asientan en esta localidad. (PROCHILE, 2011, págs. 5, 9)

En cuanto a los aspectos demográficos, tal como se menciona anteriormente y de acuerdo a La Oficina del Censo de los Estados Unidos, la población de la ciudad de New York alcanzaba los 8,6 millones de habitantes para el 2016 (NY1 Noticias, 2016), de los cuales un tercio corresponde a la población de origen hispana. (NM Noticias, 2013)

Es decir, que en dicha ciudad existen un poco más de 2,8 millones de hispanos, de los cuales el segmento de inmigrantes ecuatorianos que son quienes reconocen al queso manabita, ocupa el sexto lugar con una población de alrededor de 137.791 habitantes. (Diario La Hora, 2013)

Cabe destacar que la población hispana posee una identificación muy fuerte con sus alimentos. Pues más allá de ser comida, para este segmento su gastronomía originaria representa una característica y una parte integrante con que identifican con su cultura. Otra de las cualidades de atractividad de este tipo de mercado, es que las familias hispanas prefieren preparar comidas caseras y compartirlas con familiares y amigos antes que salir a cenar. La comida étnica constituye casi \$1⁰⁰ por cada \$7⁰⁰ que se gasta en alimentos y bebidas en el mercado de EE.UU. (PROCHILE, 2011, pág. 11)

3.2.1. Tipo y estructura de mercado.

Desde el punto de vista de las cualidades específicas de los productos disponibles en el mercado, la oferta de queso manabita, se manejará bajo un esquema de “Competencia monopolística”. Puesto que, si bien es cierto, existe un elevado número de oferentes de quesos de diversas variedades (sustitutos), ninguno cuenta

con las características del queso manabita, por ende se estaría hablando de altos componentes de diferenciación, los que harían resaltar al producto de entre la gran variedad disponible en el sector. En este caso el mercado tiende a mostrar características de competencia perfecta y de monopolio a su vez.

3.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos.

Tabla nº13: Identificación y características del consumidor

IDENTIFICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR	
Territorio	New York – Estados Unidos
Población	Hispanos entre 2 y 65 años: 2’327.458 Ecuatorianos: 137.791
Grupos de Consumidores	Hogares Hoteles Restaurantes Catering
Edades del comprador	16 – 60 años
Composición familiar	4 miembros
Ingreso promedio mensual (Familia)	\$3.250,00
Hábitos de uso y consumo	Inmigrantes latinos, especialmente ecuatorianos, que mantienen gusto por el queso de origen manabita, con frecuencia de consumo diario y niveles de hasta 13,37 kilos per cápita al año.

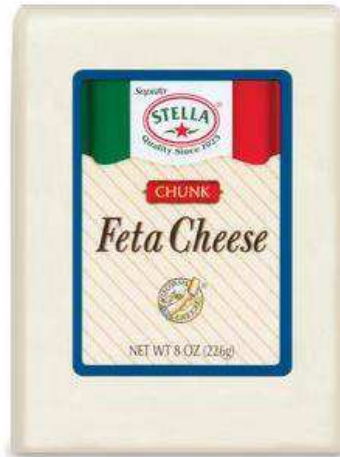
Fuente: (Rodríguez, 2017); (Diario La Hora, 2013); (PROCHILE, 2011); (NYCdata, 2017); (United States Department of Agriculture, 2010)

Tal como se observa en la tabla anterior, el producto se orienta a dos grandes grupos de consumidores, por un lado al segmento “hogar” y por otra parte al sector “Horeca” que comprende los hoteles, restaurantes y servicios de catering. El producto estará destinado en un principio al consumidor ecuatoriano que es quien conoce acerca de las características y beneficios del queso manabita, posteriormente se podrán abarcar otros segmentos de consumidores de origen hispano, especialmente a quienes su dieta y comida étnica está basada en el uso considerable de quesos frescos y bien procesados.

3.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa.

Marca Stella

Imagen n° 6: Presentación del producto marca Stella



Fuente: (Saputo Foodservice, 2017)

La marca Stella con gran experiencia y reconocimiento en el mercado estadounidense, cuenta entre sus variedades de queso con el denominado “Queso fresco de vaca” en versión beta, que es lo más parecido al queso manabita. En este caso esta marca ofrece un queso de excelente aroma, un tanto salado, de textura firme y desmenuzable. El producto se encuentra disponible en presentaciones de bloques y tarrinas de 226 y 141 gramos respectivamente.

Marca Cacique

Imagen n° 7: Presentación del producto marca Cacique



Fuente: (Cacique, 2017)

Otro de los competidores de gran reconocimiento en el mercado es la marca Cacique, la cual provee al mercado estadounidense una diversidad de quesos, entre ellos el denominado “queso fresco”, un producto 100% de leche de vaca. Se caracteriza por su suavidad, humedad, sabor ligero y fresco. Puede encontrarse en presentaciones de 282 gramos.

Marca The laughing cow

Imagen n° 8: Presentación del producto marca The laughing cow



Fuente: (The laughing cow, 2017)

The laughing cow es una de las marcas más revolucionarias del mercado de quesos en los Estados Unidos, utilizando el papel aluminio como fuente de conservación del producto y una presentación innovadora en forma de pequeños triángulos, hacen de esta una oferta altamente competitiva. Sus quesos son de textura suave, cremosa y de exquisito sabor, que junto a su presentación única y original le diferencian de toda competencia. Este producto se ofrece en presentaciones de 171 gramos (8 triángulos) y 342 gramos (16 triángulos).

3.2.4. Demanda insatisfecha del mercado de referencia.

Tomando como referencia la tabla de proyecciones de la oferta (tabla n° 8) se procede a calcular el valor proporcional de la misma en base a la población de New York que corresponde al 2,64% sobre el total de la población de Estados Unidos. Así mismo se toman los datos de la proyección de la demanda de queso en New York (tabla n° 9) y se procede a calcular el valor de la demanda insatisfecha, que

para este caso se ha podido evidenciar que existe demanda insatisfecha por encima de 26 mil toneladas para el presente periodo, lo que evidencia que es un sector con altos índices de consumo de queso, realidad que brinda una amplia oportunidad de ingreso al mercado, con la finalidad de cubrir el segmento objetivo de manera óptima y en torno las necesidades de cada tipo de consumidor.

Tabla n°14: Demanda insatisfecha del mercado de referencia

DEMANDA INSATISFECHA DE QUESO EN NEW YORK			
AÑO	Demanda TM	Oferta TM	Demanda Insatisfecha TM
2017	114.947,73	87.860,92	27.086,81
2018	115.752,36	90.422,99	25.329,37
2019	116.562,63	92.985,06	23.577,57
2020	117.378,57	95.547,13	21.831,44
2021	118.200,22	98.109,20	20.091,02
2022	119.027,62	100.671,27	18.356,35

Fuente: (United States Department of Agriculture, 2017); (La Opinión, 2016); (United States Census Bureau, 2017)

Elaborado por: Los Autores

3.2.5. Demanda que atenderá el proyecto.

En base al plan de producción estimado para el presente proyecto, se prevé que la empresa cubra el 0,75% de la demanda insatisfecha durante el primer periodo de actividades; llegando hasta el 1,17% de cubrimiento de la demanda para el quinto periodo de proyecciones.

Tabla n°15: Demanda que atenderá el proyecto

DEMANDA QUE ATENDERÁ EL PROYECTO			
AÑO	DEMANDA INSATISFECHA Tm	PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA	% CUBRIMIENTO DE LA DEMANDA
2018	25.329	190,26	0,75%
2019	23.578	195,97	0,83%
2020	21.831	201,85	0,92%
2021	20.091	207,90	1,03%
2022	18.356	214,14	1,17%

Fuente: (United States Department of Agriculture, 2017); (La Opinión, 2016); (United States Census Bureau, 2017)

Elaborado por: Los Autores

3.3. Plan de Comercial

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

- Captar la atención del consumidor correspondiente a la población hispana económicamente activa (16-60 años) mediante la oferta de un producto de gran demanda como lo es el queso manabita.
- Alcanzar un crecimiento sostenido de las ventas, logrando incrementarlas porcentualmente de entre 3 a 10% anualmente.
- Aprovechar la estructura de mercado de tipo “Competencia monopolística” para acaparar la mayor cuota de mercado de quesos de origen hispano entre la población hispana/ecuatoriana radicada en la ciudad de New York.
- Potenciar las estrategias de producción, exportación y mercadeo a fin de lograr los objetivos de ventas y consecuentemente lograr superávit de utilidades en cada uno de los periodos operativos.

3.3.2. Mix de Marketing.

El mix de Marketing para el presente plan, se compone de la mezcla promocional idónea para alcanzar un ingreso exitoso en el mercado de destino, para lo cual es necesario fijar los componentes centrales del producto entre ellos su presentación y composición, así mismo se especifica la estrategia de precios con la cual se va a competir, los medios y métodos de logística y distribución, y la estrategia de publicidad y difusión del producto.

3.3.2.1. Auditoria y estrategia de producto.

La auditoría o estrategia de producto se basa en la definición de la presentación del producto a ofertar, sus componentes centrales, empaque y la imagen de marca, con los cuales el consumidor podrá distinguir y elegir el bien a disponer en los distintos puntos de venta.

3.3.2.1.1. Atributos y beneficios del producto.

Concepto del producto a ofertar

El queso manabita constituye un símbolo de la identidad cultural de la provincia y el país, es el resultado del esfuerzo diario de hombres y mujeres por hacer el mejor queso del país, teniendo como resultado un producto exquisito, uniforme y cremoso. Para quienes lo prueban les resulta un manjar del cual no pueden privarse de consumir de manera frecuente. El resultado de este queso de excelente calidad y sabor particular se debe en gran parte a la calidad de la leche extraída diariamente de esta, la provincia ganadera por excelencia.

La elaboración del queso manabita que para este caso será a nivel industrial, consta de cuatro etapas esencialmente que son: la pasteurización de la leche, la adición del cuajo ya sea este natural o artificial, la eliminación del residuo de suero y el moldeado (a través de cinchos metálicos o plásticos).

Imagen n° 9: Queso fresco manabita



Fuente: (El Antojito Manabita, 2017)

Debido al proceso de pasteurización, este queso llega a tener un periodo apto de consumo de dos meses, conservando totalmente su textura y componentes. En la provincia se pueden encontrar de dos tipos o clases: El queso fresco o de mesa que es el de mayor demanda y consumido durante el desayuno o entre comidas, y el denominado queso maduro que es un queso añejado, con mayor componente de sal, de coloración amarillosa. (Manabí Noticias en línea, 2012)

El queso manabita se destaca por la versatilidad en su uso, pues las amas de casa lo utilizan desde condimento para las comidas hasta como acompañante de piqueos, dulces o simplemente como un complemento perfecto para los diferentes tipos de platos tradicionales.

Beneficios del producto

En lo referente a las bondades y beneficios del queso manabita, se ha podido conocer que es un producto de alto valor proteico y rico en calcio, fósforo, riboflavina y vitamina A. Su consumo garantiza un estado físico saludable, siempre que sea consumido con moderación ya que su valor de lípidos (grasas) es alto (Espinosa, 2012). A continuación se muestra la tabla nutricional con los componentes y valores en base al consumo de cada 100 gramos:

Tabla n°16: Información nutricional del queso manabita

INFORMACIÓN NUTRICIONAL DEL QUESO MANABITA (100g)	
Componentes	Valor Nut.
Energía (Kcal)	220
Proteína (g)	14
Grasa (g)	16
HC (g)	5
Sodio (mg)	600
Sales minerales	13%
Agua	33%
Sales	7%
Calcio	12%
Hierro	7%

Fuente: (Espinosa, 2012); (Myfitnesspal, 2017)

En base a estos componentes nutricionales, es conveniente entonces destacar que el consumo adecuado de queso genera múltiples beneficios para la salud, mismos que se describen a continuación:

- Reduce el padecimiento de enfermedades crónicas, debido a su componente rico en ácido linoleico conjugado (CLA) y en los esfingolípidos, ayuda a reducir el riesgo de cáncer y enfermedades cardiovasculares.

- Mejora el sistema cardiovascular y reproductivo, puesto que su componente en grasas actúa como combustible para satisfacer las necesidades de energía del cuerpo. Además, los ácidos grasos como el linolénico (Omega-3) y linoleico (Omega-6) son esenciales para el crecimiento y beneficioso para los sistemas cardiovascular, reproductivo, inmunológico y nervioso.
- Favorece el crecimiento celular, debido al aporte en vitaminas A y D, lo que ayuda a mejorar la visión y el sistema inmunológico.
- Brinda altos contenidos de minerales esenciales, tales como el calcio y el fósforo, que contribuyen al crecimiento y la fortaleza de los huesos y dientes.
- Es buen sustituto para quienes padecen de intolerancia a la lactosa, debido a que no contiene grandes cantidades de enzimas. (Hernández, 2017)
- Contiene una gran cantidad de ácido fólico, por lo que es un alimento imprescindible durante el embarazo.
- Favorece a la producción de leche materna en mujeres embarazadas y lactantes.
- Fortalece el sistema inmunológico, por lo que aumentan nuestras defensas contra las enfermedades.
- Por su contenido en vitamina B ayuda al mejoramiento del aspecto de la piel.
- Ayuda en la formación y recuperación de la masa corporal, lo que lo hace un alimento perfecto para deportistas o personas que quieran ganar peso de forma saludable. (Quesería La Antigua, 2011)

3.3.2.1.2. *Componentes centrales del producto.*

El queso fresco de origen manabita se compone de tres elementos esenciales que son: la leche, el cuajo y la sal (preferentemente en grano).

La leche que es extraída diariamente de forma manual cuenta con altos componentes nutricionales diferenciándose de las demás leches del país, pues el alimento que se le provee a la vacas aporta todos los elementos para la producción de la materia prima de alta calidad.

La renina o cuajo que puede ser de origen natural o artificial, cumple la función de coagulación de la leche, atrapando las proteínas y separando el suero excedente.

La sal en grano es preferiblemente utilizada debido a que aporta mayor duración al producto, aunque es común utilizar sal refinada para obtener un producto más tierno o fresco. (Espinosa, 2012)

La presentación final del producto consta de cortes rectangulares de 453g (15,98oz) empacado al vacío, lo que le brinda mayor durabilidad y preservación de sus componentes. A continuación se muestra una tabla con la información técnica y detallada del bien a exportar:

Tabla n°17: Información técnica del producto

INFORMACIÓN TÉCNICA DEL PRODUCTO	
DETALLE	INFORMACIÓN
Producto:	Queso Manabita
Empresa Productora:	Emporio
Descripción:	Queso fresco, pasteurizado de origen 100% natural. Procesado industrialmente, empacado al vacío y regulado bajo las normas de calidad establecidas por el MAGAP y el ARCOSA
Color:	Blanco
Aspecto:	Consistencia uniforme y cremosa
Presentación:	Empaque rectangular, fundas de polietileno
Contenido:	15,98 oz (453 gramos)
Tiempo de vida útil	2 meses
Cuidados:	Transportar con cuidado, mantener en temperaturas de entre 8° C y 12° C

Elaborado por: Los Autores

3.3.2.1.3. *Componente de envase.*

Empaque primario:

Imagen n° 10: Empaque primario

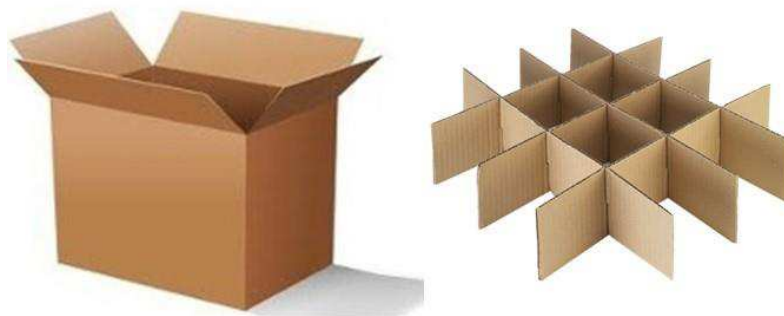


Fuente: (www.vectorecuador.com, 2017)

Para este caso se utilizará un envasado termoformado en atmósfera modificada (MAP) en film rígido, es un envase ideal para ser utilizado como empaque de alta barrera en procesos de empaque al vacío. Este tipo de empaque se produce con una coextrusión de 7 capas, en la que se utilizan materiales especiales para brindar una alta barrera tanto a oxígeno, gases y vapor de agua, así como un excelente sellado, asegurando así la integridad del empaque y la vida útil del producto empaquetado.

Empaque secundario:

Imagen n° 11: Empaque secundario



Fuente: (www.esursa.com, 2017)

El envase secundario ideal para la exportación del queso es el cartón corrugado, que por medio del uso de separadores se brindará mayor estabilidad y seguridad al

momento de transportar el producto. Las cajas de cartón con medidas de 47,5x30x22 tienen la capacidad de contener hasta 40 unidades del producto.

Empaque terciario

Imagen n° 12: Empaque terciario



Fuente: www.amcecuador.com

El empaque terciario consistirá en la envoltura de las cajas agrupadas, mediante el uso de rollo film, esto permitirá mantener al producto en el ambiente y las condiciones idóneas, alejándolo de la humedad o agentes externos.

3.3.2.1.4. Estrategia de marca.

Imagen n° 13: Imagen de marca



Elaborado por: Los Autores

La marca seleccionada para el producto se denomina “Emporio” haciendo alusión directa al mercado de destino, siendo considerado éste el emporio de la economía global, es gracias a este concepto que se acoge la idea de revolucionar al mercado

3.3.2.2. Auditoria y estrategia de precio.

Con respecto a la auditoría de precio, es importante para este caso establecer los parámetros que influyen en la estructura de los precios tanto para los intermediarios como para el consumidor, así mismo se hace énfasis en los lineamientos de las negociaciones con el importador en lo que respecta a responsabilidades, formas y modalidades de cobro.

3.3.2.2.1. Términos de Venta (INCOTERM).

Las exportaciones de queso manabita bajo la marca “Emporio” con destino a los Estados Unidos, se regirá bajo el término de venta FOB, que es el de mayor uso dentro de las negociaciones bilaterales con dicho país.

Este término de venta se rige bajo los siguientes parámetros:

- El vendedor es quien realiza el trámite de exportación de la mercancía y asume con los costos de la logística interna.
- El vendedor puede bajo pedido del comprador ayudar en la gestión del transporte de la mercadería fuera de borda, pero bajo las responsabilidades del comprador.
- El vendedor ha cumplido con sus obligaciones una vez que la mercadería ha sido puesta a bordo del buque establecido por el comprador.
- El vendedor deberá entregar la mercancía dentro del plazo acordado.
- El comprador deberá contratar los seguros respectivos a fin de salvaguardar la mercancía hasta llegar al puerto de destino.
- El comprador deberá asumir los costos en el caso de que el buque designado por él no llega a tiempo, o no puede hacerse cargo de la mercancía.
(PROECUADOR, 2017)

3.3.2.2.2. Partida arancelaria.

La subpartida arancelaria sugerida para el ítem “Queso” y dispuesta por la SENA (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador) corresponde al código 0406.10 del cual se detalla en la tabla a continuación:

Tabla n°18: Partida arancelaria del queso

PARTIDA ARANCELARIA QUESO	
Sección I :	ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL
Capítulo 04 :	Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal, no expresados ni comprendidos en otra parte
Partida Armonizado 0406 :	Quesos y requesón
SubPartida Armoniz. :	
SubPartida Regional 04061000 :	- Queso fresco (sin madurar), incluido el lactosuero, y requesón

Fuente: (Servicio de Asesoría al Exportador (SAE), 2013)

3.3.2.2.3. Comparativo de precios con la competencia.

Para determinar la estrategia de precios con la cual se ingresará a competir al mercado de destino, ha sido necesario realizar un comparativo de precios con los rivales directos dentro del segmento de mercado objetivo, dentro de lo cual se han identificado los siguientes valores:

Tabla n°19: Comparativo de precios con la competencia

COMPARATIVO DE PRECIOS CON LA COMPETENCIA	
Competidor/presentación	Precio de venta
Marca Stella (Feta cheese 226 g)	\$5,49
Marca Cacique (Queso fresco 282 g)	\$7,35
Marca The Laughing cow (Fresh cheese 171 g)	\$3,49
Marca EMPORIO, Queso Manabita (453 g)	\$4,25

Fuente: (Doris Market, 2017); (MexGrocer.com , 2017); (Brucés Foodland, 2017)

3.3.2.2.4. Auditoria de la estructura de precios.

El precio de ingreso del queso manabita al territorio estadounidense se fija en \$3 ⁵⁴ incluido arancel. De dicho valor se sugiere un incremento de hasta en un 20% en el margen de comercialización, resultando en un valor final al consumidor de \$4 ²⁵.

Tabla n°20: Auditoría de la estructura de precios

ESTRUCTURA DE PRECIO PARA VENTA AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS	
Precio de venta Queso fresco manabita "Emporio" a USA (Contenedor)	\$ 112.700,00
Impuestos fiscales	10%
valor del arancel	\$ 11.270,00
Precio de compra de mayorista de USA + arancel	\$ 123.970,00
Total por contenedor	\$ 123.970,00
Unidades adquiridas por contenedor	35.000
Costo de importación del producto	\$ 3,54
Márgen de utilidad sugerido por unidad	20%
Margen de ganancia	\$ 0,71
Precio de venta al detallista	\$ 4,25

Elaborado por: Los Autores

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

El precio de exportación del queso manabita en presentación de 453 g se fija en \$3²². Valor que incluye un margen de ganancia del 10% sobre el costo de producción.

Tabla n°21: Fijación del precio de venta unitario

PRECIO DE EXPORTACION QUESO MANABITA	
Total costos anuales	\$ 1.232.558,91
Total de unidades producidas al año	420.000
Costo unitario de queso manabita de 453 g	\$ 2,93
Márgen de utilidad	10%
Valor de márgen de utilidad	\$ 0,29
Precio de exportación por unidad	\$ 3,22
Precio de exportación por cajas (40U)	\$ 128,80
Arancel por subpartida 040610	10%
Valor del arancel	\$ 0,32
Precio de compra por unidad de Estados Unidos	\$ 3,54
Precio de compra por cajas (40U) de Estados Unidos	\$ 141,60

Elaborado por: Los Autores

3.3.2.2.6. *Costo total unitario.*

El costo total unitario representa el valor requerido para la obtención de cada producto de acuerdo a la operatividad de la empresa. En este caso se toma el detalle de los costos fijos (\$152.471 ⁹⁶), más los costos variables (\$1.080.086 ⁹⁵), obteniendo un costo total de producción de \$1.232.558 ⁹¹. Para calcular el costo

total unitario, es necesario dividir dicho monto para el total de unidades a producir (420.000), es decir, el costo total unitario será de \$2,93.

Tabla n°22: Costo total unitario

COSTO UNITARIO		
COSTOS FIJOS	Marketing	\$ 29.700,00
	Exportación	\$ 19.824,00
	Servicios Básicos	\$ 5.318,76
	Mantenimiento	\$ 5.059,15
	Utensilios de Trabajo	\$ 11.819,00
	Gastos Generales	\$ 16.523,87
	Materiales de Oficina	\$ 351,05
	Materiales de Computación	\$ 327,49
	Sueldos y Salarios	\$ 63.548,64
	TOTAL	\$ 152.471,96
COSTOS VARIABLES	Materia Prima	\$ 1.021.510,00
	Mano de Obra Directa	\$ 29.780,70
	Mano de Obra Indirecta	\$ 28.796,25
	TOTAL	\$ 1.080.086,95
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN		\$ 1.232.558,91
N° DE UNIDADES PRODUCIDAS AL AÑO		420.000
COSTO TOTAL UNITARIO		\$ 2,93

Elaborado por: Los Autores

3.3.2.2.7. Costos logísticos.

Los costos logísticos de cada embarque generan un valor total de \$1.652,00, lo cual incluye transporte interno, obligaciones aduaneras, certificaciones y permisos de embarque de la mercancía.

Tabla n°23: Costos logísticos

COSTOS LOGISTICOS	
DETALLE	COSTO POR CONTENEDOR
Flete interno	\$ 422,00
Certificado de origen	\$ 136,00
Certificado sanitario	\$ 93,00
Costos Locales	\$ 267,00
Recepción y Porteo TGP	\$ 96,00
Inspección Antinarcóticos	\$ 125,00
Verificado	\$ 87,00
Agente de Aduanas (Vic del Cargo)	\$ 156,00
Envío de documentos	\$ 270,00
TOTAL COSTOS POR ENVÍO	\$ 1.652,00

Fuente: (www.silcex.com.ec, 2017); (Autoridad Portuaria de Guayaquil, 2017)

Elaborado por: Los Autores

3.3.2.2.8. *Métodos de cobro/pago internacional.*

Los métodos de cobro representan una garantía tanto para el exportador como para el importador, lo que se busca es el beneficio de ambas partes y que el exportador reciba el cobro en los tiempos acordados y bajo las condiciones establecidas en el contrato de compraventa.

Para este caso se ha determinado que el método de cobro sea el “Crédito documentario”, considerando que se trata de una empresa nueva en el comercio internacional, por ende es indispensable la intervención de entidades bancarias comprometidas en la operación, de esta manera el crédito documentario se transforma en una “Orden de pago” y por lo consiguiente garantiza el pago al exportador. (Browne, 2017)

Este modelo de cobro consiste específicamente en una orden que el importador da a su banco para que proceda al pago de la operación en el momento justo en el cual el banco del exportador le presente la documentación que demuestra que la mercancía ha sido enviada bajo los términos y condiciones preestablecidos.

Para el desarrollo del contrato de compraventa se deben estipular los siguientes parámetros que den paso al pago de la operación:

- Especificación de la clase, tipo y monto de la operación
- Descripción del plazo para embarcar
- Plazo para presentar en el banco comercial los documentos exigidos
- Plazo de pago
- Presentar los documentos pertinentes: Factura comercial, conocimiento de embarque (guía aérea o carta de porte)
- Documentos complementarios: Certificado de Origen, certificado fitosanitario, certificado de calidad, lista de embarque, nota de gastos, y cualquier otra documentación dependiendo de la carga, del medio de transporte y del país de destino

- Puerto de embarque y puerto de destino (lugar de despacho y lugar de recepción)
- Descripción de las mercaderías y exigencias del seguro
- Términos de entrega de las mercancías (FOB). (Comercio y Aduanas, 2015)

3.3.2.3. Auditoria y Estrategia de Distribución.

La estrategia de distribución ha sido desarrollada con la finalidad de contar los planes de acción necesarios para poner el producto a disposición del comprador, en las cantidades y tiempos requeridos. Ésta etapa del proceso es indispensable dentro de la comercialización del bien, pues de las indicaciones y pasos a seguir dependerá el éxito en la exportación, permiten además cumplir de manera óptima con la reglamentación del mercado de destino.

3.3.2.3.1. Modo de transporte.

Para la exportación de queso manabita hacia el mercado de New York-Estados Unidos se utilizará el medio marítimo como modo de transporte, tomando en cuenta la disponibilidad de puertos que favorecen la viabilidad de las operaciones. El tiempo estimado de llegada de la mercancía por este medio, al puerto de destino es de 12 días.

3.3.2.3.2. Puerto/aeropuerto de origen y destino.

Puerto de Origen

En base a infraestructura, fluidez, servicios, garantías y optimización de costos, se ha elegido al Puerto Marítimo de Guayaquil como punto de origen para las exportaciones del queso manabita.

Este puerto ubicado en la costa occidental de América del Sur, en un brazo del mar, el Estero Salado, a diez Kilómetros al Sur del centro comercial de la ciudad del mismo nombre, es considerado dentro de los mejores 100 puertos de carga del mundo y uno de los más importantes de la Costa Pacífico Oriental.

Imagen n° 15: Puerto de origen (Puerto de Guayaquil)



Fuente: (Autoridad Portuaria de Guayaquil, 2017)

Puerto de Destino

El puerto de destino designado para la exportación del producto en cuestión es el Puerto de New York, ubicado al Sureste por el Océano Atlántico, es el puerto de mayores dimensiones del litoral del este. Con las instalaciones portuarias del también conocido “Puerto de Nueva York y Nueva Jersey”, es el mayor punto de importación de petróleo y el segundo mayor puerto de contenedores del puerto de la nación.

Imagen n° 16: Puerto de destino (Puerto de New York – New Jersey)



Fuente: (Megaconstrucciones.Net, 2017)

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

La agencia responsable de la seguridad de alimentos y etiquetas de Estados Unidos es la Food and Drug Administration FDA, que se rige por el Código de Regulaciones Federales; que se basa en la Ley Federal de Alimentos, Drogas y Cosméticos FD & C Act; en la Ley de Empaque y Etiquetado Justo FPLA; y, en la Ley de Etiquetado y Educación sobre Nutrición NLEA.

Para exportación de productos hacia los Estados Unidos, estos deben contener información esencial basada en el tipo de producto que se va a ingresar, misma que se explica a continuación:

- **La información específica en la sección de visualización principal o Principal Display Panel;**

Es la información que se debe consignar en el empaquetamiento frontal del producto para paquetes rectangulares. En esta sección va el enunciado de la identificación del producto y el nombre común. Por ejemplo cereal, azúcar, avena, etc. Igualmente se pueden usar nombres más representativos como la clase de arroz, procedencia, tipo especial, etc. Se debe identificar la forma física o geométrica del alimento si se quiere, si son cubos, rodajas, en polvo, etc. Se debe consignar el peso neto en medidas del sistema estadounidense, entre otras informaciones adicionales.

- **La información de panel**

La sección del panel de información es la que encuentra en la parte lateral del producto. En esta sección se debe consignar datos nutricionales; ingredientes, advertencia sobre alérgenos, advertencias generales sobre el consumo del producto; instrucciones para su consumo; instrucciones de almacenamiento; fecha de caducidad, que debe incluir información de cómo usar y hasta cuándo; mejor antes de, vender para, en mes, día y año. Igualmente se debe consignar información del productor como producido por, empaquetado por, o distribuido por, con el nombre completo y la dirección, teléfonos y correo electrónico.

El enunciado de los ingredientes debe aparecer en orden descendiente de importancia a los mismos. Se debe incluir exactamente todo lo que contiene el

producto; inclusive el agua; debe usarse los nombres comunes en idioma inglés; debe mencionarse los componentes como aceites y grasas; químicos para la preserva del alimento y sus funciones; los colores artificiales; y, debe definirse si los sabores son naturales o artificiales.

Adicionalmente, aunque la FDA no lo exige, los productos deben contener un código de barra para facilitar su venta en los puntos de contacto con el consumidor. El nombre y dirección completa del fabricante, empaquetador o distribuidor de estar consignada en el empaque.

La información nutricional es necesaria para todo tipo de alimento debe contener información de contacto para conseguir más información nutricional, el tamaño de la porción, calorías totales, calorías de la grasa, calorías de grasas saturadas, grasas totales, grasas trans, grasas poli saturadas, grasas mono saturadas, colesterol, sodio, potasio (opcional), carbohidratos totales, fibra dietética, fibra soluble (opcional), fibra insoluble (opcional), azúcares, alcohol de azúcar (opcional), otros carbohidratos (opcional), proteínas, cantidad de proteínas por porción, declaración de contenido vitamínico y de minerales, y porcentajes referenciales de consumo diario.

Las medidas, volúmenes, entre otros, tienen que estar en el sistema estadounidense, es decir, en onzas, libras, onzas fluidas; y, puede estar con su equivalencia, respectivamente, en gramos, kilogramos, mililitros y litros. (PROEcuador, 2014, págs. 15-17)

3.3.2.3.4. Tipo de embalaje requerido.

Estados Unidos aplica las directivas de la Norma Internacional de Medidas Fitosanitarias (NIMF) 15 de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), que establecen las medidas fitosanitarias para reducir el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional. (MINCETUR, 2010)

De igual manera se rigen por la Convención Internacional para la Protección de las Plantas (IPPC), en donde se establece que la mayoría de embalajes de madera deben ser sometidos a un tratamiento térmico o a una fumigación que generalmente es con bromuro de metilo y que debe ser marcado con un sello internacional de aprobación que certifique que el tratamiento fue realizado.

La mercadería importada con empaquetamiento de madera, en cajas y/o paletas, que no cumpla con la normativa vigente no podrá ingresar, e inmediatamente se realizará la reexportación, en razón de que no se permite ninguna fumigación de maderas en puerto. (PROECUADOR, 2014, págs. 13, 14)

3.3.2.3.5. Tipo de contenedor o medio de transporte.

Tabla n°24: Características del contenedor Reefer de 20'

Especificaciones del Contenedor Reefer de 20' pies	
Capacidad	
Max. Peso Bruto	30,480kg (67,200 lb)
Tara	3,000kg (6,610 lb)
Max. Carga Útil	27,400kg (60,410 lb)
Dimensiones Externas	
Longitud	6.10m (20')
Ancho	2.44m (8'-0")
Alto	2.62m (8'-6")
Dimensiones Internas	
Longitud	5.39m (17' 7")
Ancho	2.29m (7' 5")
Alto	2.29m (7' 5")
Amarres	4 Pieces/ Side, 6 Pieces/ Side
Línea de carga (altura)	2.19m (7'-2"), 2.15m (7'3/4")
Apertura de la Puerta	
Ancho	2.29m (7' 5")
Alto	2.26m (7' 5")
Cubo	
Capacidad cúbica	28.1m ³ (992 ft.3)

Fuente: (4commerce, 2017); (Affari Group, 2009)

Para la transportación del queso manabita se utilizarán contenedores Reefer de 20 pies, este tipo de contenedor brinda las facilidades necesarias para el transporte de

la carga misma que es sensible a la temperatura, por ende a través de su sistema de frío asegura la calidad y mantenimiento del bien hasta llegar a su lugar de destino.

Este tipo de contenedor presenta una serie de características, mismas que se describen en la tabla nº 24.

3.3.2.3.6. *Documentación requerida.*

Entre la documentación obligatoria para exportar hacia los Estados Unidos se mencionan los siguientes:

- RUC de exportador.
- Registro como exportador a través de la página Web del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen (cuando el caso lo amerite).
- Documento de Transporte
- Conocimiento de embarque
- Declaración de exportación (PROECUADOR, 2017)

En cuanto a la factura comercial, es preciso recalcar que dicho documento debe contener suficiente información como para que el oficial del USCBP pueda determinar si las mercancías objeto de importación son admisibles, y de ser el caso, proceder a la clasificación correcta en el Sistema Arancelario Armonizado de Estados Unidos y determinar el arancel que debe ser cancelado. Aunque no existe un formato específico de factura, conforme a la regulación del USCBP (U.S. Customs and Border Protection), como mínimo, una factura comercial debería contener lo siguiente:

- a) Descripción clara del artículo
- b) Cantidad
- c) Valor (ya sea precio pagado preferiblemente en dólares de Estados Unidos)
- d) País de origen
- e) Lugar de compra

- f) Nombre de la empresa o persona que vende la mercancía
- g) Ubicación de la empresa o persona que vende la mercancía
- h) Nombre y dirección de la empresa o persona que compra la mercancía, si es distinta del Importador y
- i) La dirección en Estados Unidos de la persona o empresa a la que los productos son enviados.

Los importadores en Estados Unidos tendrán que presentar la factura comercial o una copia de está al USCBP (U.S. Customs and Border Protection) cuando hagan sus declaraciones. La factura y todos los documentos deben estar en idioma inglés, o irán acompañados de una traducción al inglés precisa. (Servicio de Asesoría al Exportador (SAE), 2013, pág. 5)

3.3.2.3.7. Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios.

En los Estados Unidos, la entidad encargada de supervisar que los productos cumplan con los requisitos sanitarios y fitosanitarios es el APHIS (Animal and Plant Health Inspection Service) misma que regula la importación de carne, productos de origen animal y productos derivados, y animales vivos, a fin de garantizar que no se introduzcan enfermedades y animales exóticos en los Estados Unidos.

Es posible que se exija un permiso veterinario para importar determinadas carnes y productos cárnicos, pollo, leche, huevos y lácteos (salvo manteca y queso) procedentes de países con enfermedades del ganado que no están presentes en los Estados Unidos. Para importar estos productos en los Estados Unidos, se necesita un certificado sanitario que demuestre el cumplimiento de los requisitos de sanidad animal del APHIS y de los requisitos de salud pública del FSIS. (APHIS, 2012)

Cabe aportar que la mayoría de las importaciones de queso requieren licencia de importación y están sujetas a cuotas administradas por el Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service, en Washington. (Servicio de Asesoría al Exportador (SAE), 2013, pág. 7)

3.3.2.3.8. *Tipos de requisitos normas legales, calidad y buenas prácticas.*

En lo que respecta a las normas de calidad y buenas prácticas, es importante mencionar que todo alimento ofrecido para exportación en los Estados Unidos tiene que cumplir con los mismos requisitos que los productos manufacturados y procesados en dicho país. Los productos deben estar:

- Inocuos (Seguros).
- Libre de Contaminación: Microbiana, Química, Suciedad, Otra.
- Producidos bajo buenas prácticas de agricultura según el Code of Federal Regulations.
- Cumplir con reglas y procedimientos administrativos requeridos (ejemplo: registro, aviso previo).
- Etiquetados apropiadamente.
- Además y de acuerdo a lo establecido por la Ley de Bioterrorismo del 2002, la FDA estableció reglamentos que requieren: el Registro de las instalaciones que manejen alimentos (fabricantes, empacadores, almacenamiento) y el Aviso Previo (Prior Notice) para todos los productos alimentarios importados hacia los Estados Unidos. (FDA, 2012)

3.3.2.3.9. *Cadena de distribución.*

La cadena de distribución o logística del negocio inicia en la planta productora de queso ubicada en el cantón Chone, desde donde se traslada el producto hasta la empresa a instaurar, en la cual se llevarán a cabo los procesos de empaque y embalaje. Posterior a ello se procede al traslado de la mercancía hasta el puerto de origen (Puerto de Guayaquil), para ser embarcada en el buque que haya asignado el comprador. Una vez la carga arribe al puerto de destino (Puerto de New York-New Jersey) será trasladada hasta la planta de almacenamiento del importador, desde donde se procederá a la distribución hacia las diferentes tiendas de venta al detalle (comisariatos, queserías, etc.).

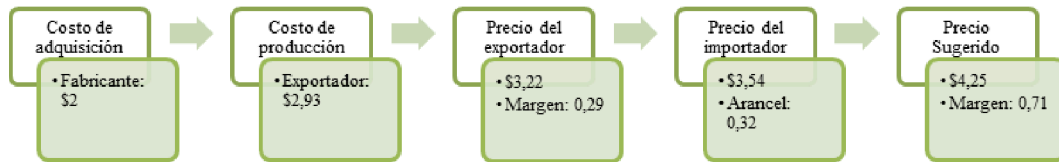
Gráfico nº 3: Cadena de distribución



Elaborado por: Los Autores

3.3.2.3.10. Canal de distribución específico.

Gráfico n° 4: Canal de distribución específico



Elaborado por: Los Autores

Para el presente proyecto se ha de utilizar el canal de distribución largo, en el cual intervendrán el fabricante, el mayorista de origen, el mayorista de destino, el minorista y el consumidor final.

Como mayorista de destino se ha seleccionado a la empresa importadora “Baldor” con más de 25 años de experiencia y una extensa y ágil estrategia logística, que cubre gran parte del mercado de New York. Es una empresa especializada en la importación y distribución de frutas, vegetales, carnes y productos lácteos.

Datos de contacto:

Nombre del Importador: Baldor Specialty Foods

Dirección: Food Center Dr, Bronx, NY 10474, EE. UU.

Sitio Web: www.baldorfood.com

e-mail: info@baldorfood.com

Teléfono: (718) 860-9100

3.3.2.3.11. Proveedores de servicios al comercio exterior requeridos.

Para las operaciones de exportación del queso manabita hacia el mercado de los Estados Unidos se requerirán de proveedores de servicios de comercio internacional tales como: Agente de carga, servicio de aduanas, agentes de aduanas y empresas certificadoras. Para este fin se contratará a la empresa SILCEX S.A., dedicada a la prestación de servicios logísticos, transporte nacional de carga, trámites de regímenes aduaneros y despacho de exportaciones.

Datos de contacto:

Proveedor de servicios de comercio internacional: SILCEX S.A.

Dirección: Ciudadela La Herradura Mz 8 V6 - entrando por el edificio Terra Bienes, Guayaquil, Ecuador.

Página web: www.silcex.com.ec

e-mail: jcteran@silcex.com.ec

Teléfono: 042 921-997

3.3.2.3.12. Modelos de comercio electrónico.

El modelo de comercio electrónico a utilizar en la empresa será el B2B (Business to Business), siendo el modelo de mayor uso en el intercambio de información confidencial e importante entre negocios, cabe indicar que es de fundamental trascendencia el manejo de este tipo de herramientas, debido a que en los Estados Unidos surge el e-commerce como tendencia para la comunicación no tradicional entre las empresas con actividades conjuntas. El modelo B2B se aplicará en todos aquellos procesos que requieran una interacción constante entre la empresa y el importador; será de uso recurrente en los procesos de compra, facturación e intercambio de datos acerca del rendimiento del producto en el mercado de destino.

3.3.2.4. Auditoria y Estrategia de Promoción.

Dentro de la estrategia de promoción se establecen los diferentes medios tradicionales y no tradicionales a utilizar con la finalidad de promocionar el queso manabita en el mercado de New York-Estados Unidos, dándole el impulso necesario a fin de que los consumidores potenciales puedan adquirir la información relevante acerca del producto.

3.3.2.4.1. Concepto de posicionamiento.

El posicionamiento de la oferta se basará en un concepto netamente originario y tradicional, realizando la cultura gastronómica del mercado objetivo poniendo a

disposición un producto “nostálgico” altamente demandado por la comunidad ecuatoriana en New York, como es el caso del queso manabita.

Todos los conceptos, líneas y contenido promocional y publicitario se direccionarán hacia la diferenciación del producto, sus características únicas y especiales, así como la idea central de brindar a los clientes la oportunidad de reivindicar sus raíces culturales.

3.3.2.4.2. Concepto de eslogan.

El eslogan que se manejará en la campaña de mercadeo se destaca como “*El sabor de tus raíces*”, dentro del cual se denota claramente el mensaje con el cual se pretende llegar al receptor.

Y no es de otra forma que restituyéndoles su identidad cultural y gastronómica a través de un producto de alta calidad, desarrollado con los más altos estándares, pero manteniendo el sabor que le ha caracterizados durante distintas generaciones.

3.3.2.4.3. Estrategia de mix de publicidad.

La estrategia de mix de publicidad diseñada para dar a conocer el ingreso del queso manabita al mercado de New York se compone de tres tipos de medios esencialmente. Por un lado los medios convencionales o ATL (Above the line) haciendo uso de la televisión y la prensa escrita; así mismo se ha considerado el uso de medios BTL (Below the line) entre los que se han tomado en cuenta la publicidad exterior, la activación de marca y la publicidad móvil; por último y no menos importante, se ha complementado la campaña con el uso de medios web que para este caso se componen de una página web oficial y la difusión de las novedades del productos a través de redes sociales.

Cada uno de los medios representa un elemento indispensable en la difusión a gran escala de los mensajes de campaña, en la interactividad con los clientes y la medición de la efectividad sobre los índices de venta.

Tabla n°25: Estrategia de mix de publicidad

ESTRATEGIA DE MIX DE PUBLICIDAD				
Naturaleza del medio	Medio publicitario	Detalle del medio	Duración de campaña	Inversión
ATL	Televisión	Univisión-New York	1 mes	\$18.000,00
	Prensa escrita	Revista HOLA	6 meses	\$1.200,00
BTL	Publicidad exterior	Vallas publicitarias	3 meses	\$3.000,00
	Publicidad exterior	Publicidad en centros comerciales	3 meses	\$2.400,00
	Activación de marca	Degustaciones en puntos de venta	2 semanas	\$1.300,00
	Publicidad móvil	Rotulación de unidades	1 mes	\$700,00
	Ferias comerciales internacionales	Stands	1 día	\$800,00
WEB	Publicidad en medios web	Página web oficial	1 año	\$1.300,00
	Publicidad en medios web	Redes sociales	1 año	\$1.000,00
TOTAL DE INVERSIÓN PUBLICITARIA				\$29.700,00

Fuente: (mekanism.com, 2017)

Elaborado por: Los Autores

La estrategia de mercadeo requiere de una inversión total de \$29.700⁰⁰ dólares y para su desarrollo se contratarán los servicios de la agencia publicitaria “Mekanism”, misma que se encargará de impulsar las estrategias planteadas en el mercado de referencia.

Imagen n° 17: Agencia publicitaria para la campaña de Mix de Marketing



Fuente: (mekanism.com, 2017)

3.3.2.4.4. Estrategia de medios interactivos (internet).

Los medios interactivos representan una herramienta esencial dentro de la campaña publicitaria para la difusión del queso manabita en el mercado meta, puesto que servirá como medio interactivo que permitirá tomar las opiniones de consumidor y responder a sus inquietudes acerca del producto, novedades y promociones.

Para ello se diseñará un sitio web oficial de la empresa “Emporio”, así mismo se contratarán los servicios de un social media, quién manejará las redes sociales de la empresa (facebook, instagram, twitter) y recopilará las opiniones y sugerencias del consumidor para ser adaptadas en el mejoramiento de los procesos organizacionales.

3.3.2.4.5. Participación en ferias comerciales internacionales

La participación en ferias comerciales forma parte del plan de acción para dar a conocer el producto en el mercado de los Estados Unidos, para lo cual se contará con el apoyo del organismo estatal PRO ECUADOR el cual se encarga de impulsar los negocios en mercados internacionales en este tipo de eventos.

Las ferias en las cuales se prevé participar serán “Fancy Food Show” y “International Franchise Expo (IFE)”, las que reúnen a miles de empresarios de todo el mundo en la cual se exponen productos gastronómicos y marcas con alto potencial de desarrollo en los mercados internacionales.

CAPÍTULO 4: Plan Técnico-Organizacional

4.2. Objetivos del capítulo

- Detallar la tecnología necesaria a implementar para el proceso operativo de la empresa.
- Definir los volúmenes y cronogramas de producción en base a la capacidad instalada.
- Enunciar el plan de abastecimiento de los elementos necesarios para la producción.
- Definir la estructura organizacional del negocio y los cargos administrativos necesarios para cumplir con una correcta función empresarial.

4.2. Plan técnico

4.2.1. Capacidad de producción.

La empresa cuenta con una capacidad de corte y empacado de hasta 2.500 unidades de producto por hora. Inicialmente se van a producir 219 unidades por hora, lo que representa al uso del 9% de la capacidad total instalada.

4.2.2. Plan de producción.

Tabla n°26: Plan de producción

PLAN DE PRODUCCIÓN	
AÑO	Toneladas M.
2018	190,26
2019	195,97
2020	201,85
2021	207,90
2022	214,14

Elaborado por: Los Autores

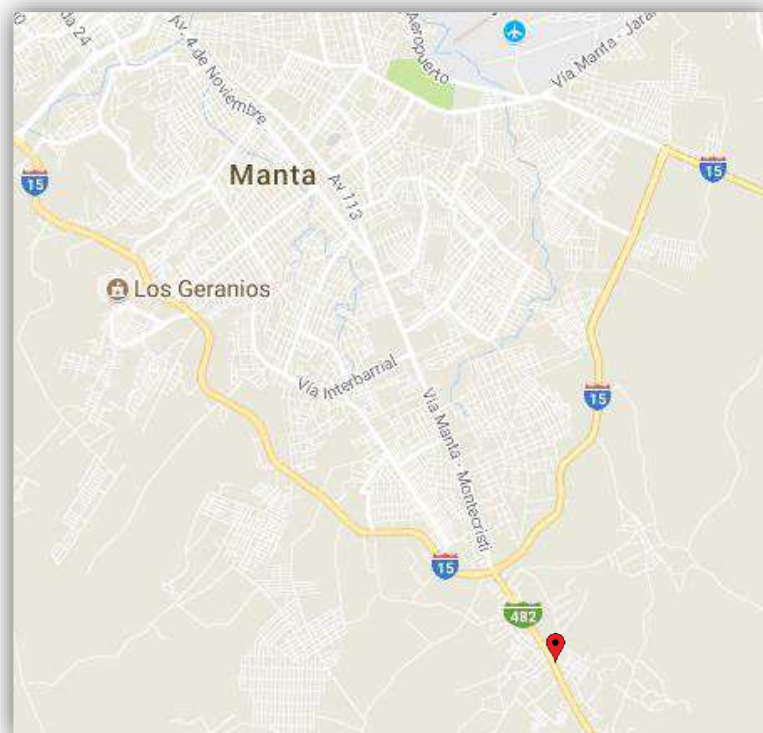
Para el primer año de proyecciones (2018) se exportarán 190,26 toneladas de queso manabita al mercado de New York-Estados Unidos, a partir del segundo año se estima un crecimiento del 3% en la producción, llegando a proveer hasta 214,14

toneladas para el quinto periodo, esta proyección se desarrolla en base a la tasa de incremento en el consumo de quesos de origen hispano en los Estados Unidos, que durante el periodo del 2013 alcanzó una cifra del 6% y a lo largo de los años su consumo mantiene un auge mayormente notorio. (International Dairy Foods Association, 2014)

4.2.3. Localización.

Para el desarrollo de las operaciones del negocio se ha optado por el alquiler de un galpón de 600m² ubicado en la vía Manta-Montecristi, redondel de Colorado margen izquierdo, con ruta directa hacia Guayaquil. El inmueble cuenta con estructura de hormigón, techo metálico, pisos de hormigón, con paredes de ladrillo, área de carga y descarga totalmente de cemento, área de oficinas amplias y garita para guardianía, con cerramiento periférico en su totalidad; además de además de brindar las facilidades logísticas para el transporte de la mercancía a exportar.

Imagen n° 18: Localización del proyecto



Fuente: (www.plusvalia.com, 2017)

4.2.4. Proceso productivo/operacional.

Antes de detallar acerca del proceso operacional, es importante mencionar que la empresa funcionará como una planta empacadora y exportadora de queso manabita, por lo tanto, no se llevarán a cabo procesos de producción, puesto que el producto se lo adquirirá ya elaborado, sin empaque o sello distintivo. Habiendo mencionado esto, se procede a explicar el proceso bajo el cual operará el negocio:

Gráfico n° 5: Proceso operacional del negocio



Elaborado por: Los Autores

Adquisición del producto.- La compra o adquisición del producto es el primer paso del proceso operativo, para ello se han elegido proveedores de queso de la zona centro y norte de Manabí, desde donde se transportará el producto hasta la planta de empaque y embalaje de la ciudad de Manta.

Almacenamiento.- Una vez se obtenga el producto en la plata, se procede al almacenamiento del mismo en cámaras de frío a fin de garantizar su inocuidad y calidad.

Cortado.- Posteriormente se procede a cortar el queso en bloques de 453 gramos (15,98 oz), este proceso se ejecuta mediante el uso de una máquina de corte ultrasónico, con panel digital mediante el cual se programa el tipo de corte preciso sin generar merma.

Empacado.- Secuencialmente se dirigen los bloques de queso hasta la máquina de empacado al vacío, un procedimiento que consiste en extraer todo el aire del producto empacado, lo cual asegura su preservación.

Detección de metales.- Una vez empacado el producto bajo el volumen y peso deseado, se lo transporta hasta la máquina detectora de metales para evitar que cualquier objeto extraño se haya filtrado en alguna etapa del proceso.

Codificado.- En esta etapa se procede a ubicar de manera mecánica la información esencial para la comercialización y consumo del queso, como por ejemplo: lote, fecha de elaboración, fecha de caducidad, etc.

Embalaje.- El embalaje consiste en ubicar los bloques de queso en el empaque secundario (cartón) para posteriormente paletizar y cubrir con rollo film, dando estabilidad a la carga.

Embarque de la carga.- Finalmente apiladas y paletizadas la cajas, se procede al embarque de la carga en los contenedores reefer, mismos que serán transportados hasta el puerto de embarque.

1.2.6. Distribución instalaciones (layout).



Imagen n° 19: Distribución de instalaciones (Layout)
Elaborado por: Los Autores

4.2.6. Plan de abastecimiento de materia primas.

El aprovisionamiento del queso pasteurizado provendrá de las seis plantas productoras de la provincia, ubicadas en los cantones: Olmedo, Santa Ana, Chone y El Carmen. El principal proveedor será la Cooperativa de Producción Agropecuaria “Chone” Ltda., la cual cuenta con una alta capacidad instalada para la producción de derivados lácteos y a su vez trabaja en coordinación con las demás plantas procesadoras de queso de la provincia. Los datos de los proveedores se detallan a continuación:

- **Proveedor:** Cooperativa de Producción Agropecuaria “Chone Ltda.”

Ubicación: Avenida Eloy Alfaro km 11/2 Vía Chone – Portoviejo

Contacto: 052585407 / 0994347709

e-mail: corpogamanabi@hotmail.com / corpogam@gmail.com

- **Proveedor:** Planta de lácteos “San Ramón”- Olmedo

Ubicación: KM 8 de la vía Olmedo- Lascano

Contacto: 052321546

- **Proveedor:** Industria de lácteos “Doña Ela” - Santa Ana

Ubicación: Comunidad San Juan, Pueblo Nuevo.

Contacto: 052560784

- **Proveedor:** Planta de lácteos “La Ganadera”

Ubicación: Parroquia Convento, Chone

Contacto: 052560432

- **Proveedor:** Planta de lácteos “La Fortuna”

Ubicación: Parroquia Chibunga, Chone

Contacto: 052695007

- **Proveedor:** Planta pasteurizadora y de derivados lácteos El Carmen

Ubicación: Km. 36 Vía A Chone

Contacto: 052660056

Tabla n°27: Plan de abastecimiento de materia prima

MATERIA PRIMA DIRECTA					
DETALLE	CANTIDAD	COSTO	MEDIDA	COSTO TOTAL MENSUAL	COSTO TOTAL ANUAL
Queso fresco pasteurizado	211.400,00	\$ 4,40	Kilos	\$ 77.513,33	\$ 930.160,00
TOTAL					\$ 930.160,00

Fuente: Cooperativa de Producción Agropecuaria “Chone Ltda.”

Elaborado por: Los Autores

Durante el primer periodo se tiene prevista adquirir 211.400 kilos de queso a un precio de \$4⁴⁰ por kilo, lo que representa una inversión en materia prima de \$930.160⁰⁰; es importante mencionar que se adquiere esta dimensión en materia prima considerando un 10% de merma (pérdida de peso), generada por los procesos de traslado y almacenamiento del queso.

4.2.7. Plan de abastecimiento de insumos.

Los insumos para el presente proyecto corresponden a las fundas para empaque al vacío como empaque primario y las cajas de cartón corrugado para empaque secundario, mismos que serán provistos por las empresas detalladas a continuación:

- **Empaque primario: Fundas para empaque al vacío**

Empresa: Vector Soluciones Integrales

Ubicación: Coop. Dignidad Popular Mz. 54 Sl. 12. Guayaquil, Ecuador.

Contacto: (04) 2 866-746 / (593) 0983322138

e-mail: ventas@vectorecuador.com

- **Empaque secundario: Cajas de cartón corrugado**

Empresa: Empaques del Sur S.A

Ubicación: Av. 1ra y Calle Cuarta Km 6 1/2 Vía Daule, entrada a la Prosperina.
Guayaquil, Ecuador

Contacto: (593) 4 225-4965

e-mail: webmaster@esursa.com

Tabla n°28: Plan de abastecimiento de insumos

INSUMOS					
DETALLE	CANTIDAD	COSTO	MEDIDA	COSTO TOTAL MENSUAL	COSTO TOTAL ANUAL
Envase de empaque al vacío	420.000	\$ 0,18	Unidad	\$ 6.300,00	\$ 75.600,00
Cajas de cartón corrugado	10.500	\$ 1,50	Unidad	\$ 1.312,50	\$ 15.750,00
TOTAL		\$ 1,68		\$ 7.612,50	\$ 91.350,00

Fuente: (Vector Soluciones Integrales, 2017); (Empaques del Sur S.A, 2017)

Elaborado por: Los Autores

El valor estimado a invertir en insumos para el empaque y embalaje del producto es de \$91.350⁰⁰ durante el primer periodo.

4.2.8. Plan de abastecimiento de mano de obra.

Mano de obra directa

Debido a los procesos de recepción, empaquetado, embalaje y embarque del producto, es necesario implementar un total de 5 operarios, de los cuales 4 se encargarán de las labores de recepción, almacenaje y embarque de la mercancía, y 1 tendrá la responsabilidad de controlar que la maquinaria ejerza correctamente las etapas de corte, empaque y detección de metales.

Tabla n°29: Plan de abastecimiento de mano de obra directa

PLAN DE ABASTECIMIENTO DE MANO DE OBRA					
MANO DE OBRA DIRECTA					
CARGO	REQUERIMIENTO	SALARIO UNIT.	SALARIO TOTAL MENSUAL	BENEFICIOS (Décimos, Vacaciones, Aportes)	SALARIO TOTAL ANUAL
Personal de embarque y desembarque	4	\$ 375,00	\$ 1.500,00	\$ 5.824,56	\$ 23.824,56
Personal de control de procesos	1	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 1.456,14	\$ 5.956,14
TOTAL M.O.D			\$ 1.875,00	\$ 7.280,70	\$ 29.780,70

Elaborado por: Los Autores

La mano de obra directa genera un costo de \$29.780⁷⁰ durante el primer periodo.

Mano de obra indirecta

Por su parte la mano de obra indirecta está compuesta por el personal encargado de dirigir y controlar que todos los procesos sean llevados de manera correcta por los operarios, para este fin es necesario contratar 1 jefe de producción y 1 jefe de control de calidad.

Tabla n°30: Plan de abastecimiento de mano de obra indirecta

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE MANO DE OBRA					
MANO DE OBRA INDIRECTA					
CARGO	REQUERIMIENTO	SALARIO UNIT.	SALARIO TOTAL MENSUAL	BENEFICIOS (Décimos, Vacaciones, Aportes)	SALARIO TOTAL ANUAL
Jefe de producción	1	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 3.702,75	\$ 17.202,75
Jefe de control de calidad	1	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 2.593,50	\$ 11.593,50
TOTAL M.O.I			\$ 1.875,00	\$ 6.296,25	\$ 28.796,25

Elaborado por: Los Autores

Para el abastecimiento de la mano de obra indirecta, se debe invertir un valor anual de \$28.796 ²⁵

4.2.9. Plan de abastecimiento de tecnología de producción.

Tabla n°31: Plan de abastecimiento de tecnología de producción

PLAN DE ABASTECIMIENTO DE TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN			
MAQUINARIA/EQUIPO	CAPACIDAD	FABRICACIÓN	CANTIDAD REQUERIDA
Máquina cortadora/divisora de queso	2.500 kg/hora	Extranjera	1
Empacadoras al vacío	2.800 envases/hora	Extranjera	1
Detector de metales	10 - 45 metros/ minuto	Extranjera	1
Máquina codificadora	80 códigos/minuto	Nacional	1
Bandas transportadoras	Velocidad Regulable	Extranjera	3
Sistema de frío	30 m2	Nacional	1
Almacenadores de acero inoxidable	120 libras/almacenador	Nacional	30
Equipo para control de la calidad	-	Nacional	1

Fuente: (www.fam.be, 2017); (www.egalsa.es, 2017); (www.directindustry.es, 2017); (www.sartorius.es, 2017); (www.coara.com.ec, 2017); (www.frigosistemas.com, 2017)

Elaborado por: Los Autores

En base a los procesos a desarrollar por parte de la empresa, es necesario implementar maquinaria para corte de queso, máquinas de empaque al vacío,

máquina detectora de metales, máquina codificadora y complementos para la instalación de la planta. Lo cual representa una inversión de \$86.481,00

4.3. Plan Organizacional

4.3.1. Datos generales de la empresa.

Tabla n°32: Datos generales de la empresa

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	
Razón Social:	Emporio S.A
Denominación Social:	Sociedad Anónima
Domicilio:	Manta, vía Circunvalación y Avenida de la Cultura - Manabí – Ecuador
Actividad:	Empacadora y exportadora de queso fresco de origen manabita.
Origen del capital:	Nacional
Grupo Objetivo	Mercado de New York-Estados Unidos, consumidores de derivados lácteos, grupo familia, sector hotelero, restaurantes y servicios gourmet.

Elaborado por: Los Autores

4.3.2. Proceso de toma de decisiones.

Gráfico n° 6: Proceso de toma de decisiones

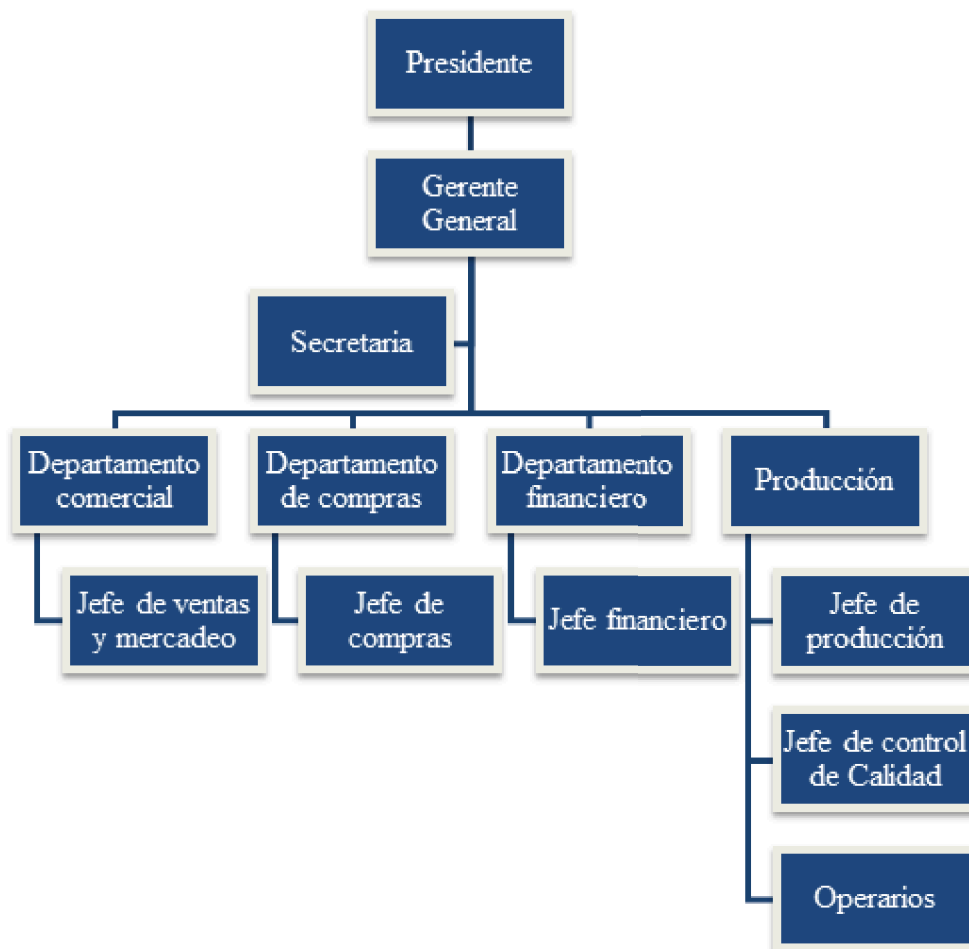


Elaborado por: Los Autores

El proceso para la toma de decisiones representa un ciclo conjunto de parte de todos quienes integran la organización, y el elemento clave para el flujo correcto de información en los distintos niveles debe ser la comunicación. En este caso el ciclo para la toma de decisiones inicia desde se origina un inconveniente o suceso que requiera de atención, posteriormente se deberá informar al jefe del área de donde procede dicho suceso, luego la información es transferida a la gerencia, y será aquí donde se evaluará la situación presentada para ser expuesta ante el directorio, que entre una variedad de alternativas elegirá la de mayor adaptabilidad a la situación en concreto.

4.3.3. Arquitectura organizacional: organigrama.

Gráfico n° 7: Arquitectura organizacional de la empresa



Elaborado por: Los Autores

La arquitectura organizacional de la empresa se basa en tres niveles, el primero representa a los altos mandos como son los directivos, seguido de los jefes de área y el tercer nivel corresponde a las funciones derivadas de cada área. Para ello se presenta un organigrama estructural donde se mencionan las áreas que conformarán a la empresa, tal como se aprecia en el gráfico n° 7.

4.3.4. Distribución de funciones y responsabilidades.

Funciones y responsabilidades del Presidente Ejecutivo.- Corresponderán al presidente ejecutivo de la empresa, las siguientes tareas:

- Dirigir y controlar el correcto funcionamiento de la empresa
- Representar a la empresa en negociaciones, procesos y contratos con terceros
- Convocar y presidir las reuniones de la Junta Directiva de la compañía
- Representar a la empresa en procesos legales.
- Tomar decisiones importantes en cuanto a inversiones y expansión del negocio.

Funciones y responsabilidades del Gerente General.- El gerente general como encargado de las operaciones de la compañía tendrá entre sus funciones:

- Ejecutar las disposiciones del directorio
- Diseñar el manual de funciones
- Administrar y gestionar los diferentes procesos organizacionales de la empresa
- Organizar el régimen interno de la empresa
- Presidir los procesos de reclutamiento del personal
- Evaluar y capacitar al recurso humano
- Comunicar a la junta directiva acerca de novedades en torno al funcionamiento de la compañía
- Desarrollar proyectos de gestión de la empresa y darlos a conocer a la junta directiva.
- Delegar funciones dentro del marco de las operaciones del negocio

- Preparar presupuestos y proyecciones de la empresa
- Preparar informes de la gestión organizacional

Funciones y responsabilidades del Jefe de ventas y mercadeo: El jefe de mercadeo, como principal responsable del manejo comercial del producto, tendrá como funciones:

- Mantener contacto directo y continuo con el o los importadores
- Desarrollar estudios o sondeos del mercado
- Preparar planes y proyecciones de venta
- Elaborar planes de comercialización
- Diseñar campañas de difusión del producto
- Retroalimentar al gerente acerca del desempeño del producto en el mercado de destino
- Manejar el proceso logístico del producto hasta el puerto de embarque
- Hacer llegar la documentación requerida por el importador.

Funciones y responsabilidades del Jefe de compras: El jefe de compras como representante principal ante los proveedores tendrá entre sus responsabilidades:

- Elaborar el plan de proveedores
- Mantener buenas relaciones y negociaciones de gran beneficio con los proveedores
- Diseñar los planes de aprovisionamiento
- Manejar la logística interna de la empresa
- Expedir órdenes de pedido
- Informar al jefe de producción acerca de las existencias de producto e insumos
- Elaborar presupuestos de compras
- Informar al gerente y al jefe de producción acerca de novedades en cuanto al aprovisionamiento de la materia prima.

Funciones y responsabilidades del Jefe financiero: El jefe financiero como encargado del manejo de las cuentas contables de la empresa, deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Diseñar planes financieros acordes a las necesidades y operatividad de la compañía
- Evaluar las inversiones de la compañía
- Promover el correcto financiamiento de las operaciones del negocio
- Cuidar de los recursos financieros de la empresa
- Orientar acciones hacia la optimización de recursos y liquidez del negocio
- Aprobar la compra de materia prima, insumos, maquinaria y equipos
- Expedir los valores correspondientes a los salarios de los funcionarios de la compañía
- Llevar el proceso contable de la empresa
- Analizar los estados financieros
- Informar a la Junta Directiva acerca de la rentabilidad y liquidez del negocio.

Funciones y responsabilidades de la Secretaria: La secretaria administrativa como ente asesor de las actividades de la gerencia, tiene entre sus responsabilidades:

- Proponer y diseñar políticas, normas, procedimientos necesarios para salvaguardar los bienes de la compañía
- Verificar los datos expuestos en los informes presupuestables y financieros
- Asistir de forma directa en las tareas de la gerencia
- Desarrollar informes a ser presentados en la Junta Directiva
- Filtrar la comunicación entre departamentos
- Atender las llamadas y derivar los requerimientos al departamento competente
- Operar el equipo de oficina de manera adecuada
- Asistir en los requerimientos de los jefes departamentales

- Crear reportes acerca de los recursos humanos, financieros y físicos de la empresa

Funciones y responsabilidades del Jefe de producción: El jefe de producción como encargado de la línea de operaciones del negocio deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Elaborar planes y cronogramas para la producción
- Vigilar de cerca al personal a fin de que se cumplan con las normas de salud y protección ocupacional
- Hacer seguimiento de las líneas de producción.
- Expedir órdenes de requerimiento de materia prima e insumos.
- Evaluar los costos de producción del negocio
- Entrenar al personal operario en las distintas labores de la producción
- Mantener los requerimientos de cuidado e inocuidad del producto
- Diseñar planes de mejora de los procesos

Funciones y responsabilidades del Jefe de Control de Calidad.- El jefe de esta área representa la figura principal en el aseguramiento de las normas de calidad expedidas por el mercado de destino, y en base a ellas deberá cumplir con las siguientes funciones:

- Registrar los procesos de la empresa al sistema de la FDA (Administración de Alimentos y Medicamentos) de los Estados Unidos
- Tomar muestras por cada línea de producción para ser sometidas a pruebas de laboratorio
- Expedir los informes de los resultados de laboratorio de las líneas de producto
- Gestionar la obtención de licencias y certificaciones de calidad de la empresa
- Verificar que los proveedores cumplan con las disposiciones de calidad establecidas por la FDA
- Participar directamente en el desarrollo de productos

- Reportar a los altos mandos sobre el estado de los lotes de producción a ser exportados

Funciones y responsabilidades de los operarios: Los operarios como encargados de llevar a cabo los procesos productivos de la empresa, deberán cumplir con funciones como:

- Cumplir con los planes de producción dispuestos por el jefe de operaciones
- Utilizar debidamente la tecnología de la empresa
- Controlar la etapa que le sea establecida por el jefe de operaciones
- Encargarse del desembarque del producto.
- Almacenar el producto en el espacio dispuesto para las operaciones de producción
- Programar y controlar el corte del producto según lo establecido
- Controlar la máquina de empaque del producto
- Embalar el producto en pallets y asegurarlo en base a los requerimientos del importador
- Embarcar la carga en el contenedor que será transportado hasta el puerto de origen

4.3.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas.

Tabla n°33: Requerimiento de activos fijos para áreas administrativas

ACTIVOS FIJOS PARA ÁREAS ADMINISTRATIVAS	ÁREAS ADMINISTRATIVAS EN:						TOTAL
	SALA DE REUNIONES	GERENCIA	SECRETARIA	D. COMERCIAL	D. COMPRAS	D. FINANCIERO	
EQUIPOS DE OFICINA							
Acondicionador de Aire	1	1	1	1	1	1	6
Fotocopiadora	0	0	1	0	0	0	1
Central telefónica	0	0	1	0	0	0	1
Teléfono	1	1	0	1	1	1	5
Total Equipos de oficina por área	2	2	3	2	2	2	13
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN							
Computadora	0	1	1	1	1	1	5
Impresora	0	1	1	1	1	1	5
Proyector	1	0	0	0	0	0	1
Total Equipos de cómputo por área	1	2	2	2	2	2	11
MUEBLES Y ENSERES							
Escritorio	0	1	1	1	1	1	5
Silla giratoria	4	1	1	1	1	1	9
Silla apilable	0	2	2	2	2	2	10
Archivador	1	1	1	1	1	1	6
Mesa de reuniones	1	0	0	0	0	0	1
Botes de Papel	1	1	1	1	1	1	6
Dispensador de agua	1	0	1	0	0	0	2
Papeleras	1	1	1	1	1	1	6
Total muebles y enseres por área	9	7	8	7	7	7	45
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS POR ÁREA	12	11	13	11	11	11	69

Elaborado por: Los Autores

4.3.6. Requerimiento de personal para áreas administrativas.

Para el área administrativa de la compañía se requiere de un total de cinco colaboradores, mismos que desempeñarán las labores establecidas en el manual de funciones.

La inversión en sueldos para ésta área comprende un valor anual de \$63.548 ⁶⁴ tal como se observa en la tabla a continuación:

Tabla n°34: Requerimiento de personal para áreas administrativas

REQUERIMIENTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO					
SUELDOS Y SALARIOS					
CARGO	REQUERIMIENTO	SALARIO UNIT.	SALARIO TOTAL MENSUAL	BENEFICIOS (Décimos, Vacaciones, Aportes)	SALARIO TOTAL ANUAL
Gerente General	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 4.812,00	\$ 22.812,00
Secretaria	1	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 1.456,14	\$ 5.956,14
Jefe de ventas y mercadeo	1	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 2.593,50	\$ 11.593,50
Jefe de compras	1	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 2.593,50	\$ 11.593,50
Jefe financiero	1	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 2.593,50	\$ 11.593,50
TOTAL SUELDOS			\$ 4.125,00	\$ 14.048,64	\$ 63.548,64

Elaborado por: Los Autores

4.3.7. Marco legal relacionado a la operación de la empresa.

La empresa a constituir se regirá bajo el concepto de Sociedad Anónima, apegándose al artículo 143 de la Ley de Compañías, en el cual se establece que la Sociedad Anónima es toda compañía cuyo capital se divide en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones. (Superintendencia de Compañías, 2014)

En lo concerniente al registro de la compañía se debe seguir una secuencia de pasos, mismos que se describen a continuación:

- 1) **Crear un usuario en el portal oficial de la Superintendencia de compañías:** Este primer paso consiste en el registro de los datos personales e información relevante en el portal, con el fin de obtener un usuario y una contraseña del sistema.

- 2) **Reservar una denominación:** Como punto siguiente dentro del proceso se debe reservar el nombre de la compañía a establecer, para que sea aprobado por el sistema y proceder con el trámite respectivo.
- 3) **Constituir la compañía:** Posterior a la aprobación del nombre se debe ingresar nuevamente al portal oficial para proceder a llenar el formulario de constitución, adjuntando los documentos solicitados.
- 4) **Realiza el pago correspondiente:** Una vez completado el formulario y subidos los documentos, se procede al pago de conformación del capital mismo que se ejecuta en el Banco del Pacífico y que para las Sociedades Anónimas representa un valor de \$800,00.
- 5) **Asignación de fecha y hora de firma de la escritura y nombramientos:** Habiéndose cancelado el monto respectivo para la conformación de la empresa, el sistema asignará un notario quien será el encargado de validar la información subida en el formulario y los documentos. Si todo está correcto, el notario procederá a asignar fecha y hora para la firma de la escritura y los nombramientos.
- 6) **Registro Mercantil:** Una vez firmados los documentos, el sistema enviará automáticamente el record de la nueva empresa al Registro Mercantil donde se validarán la mayor parte de los datos de la nueva compañía.
- 7) **Emisión de RUC para la empresa:** Posterior a la validación de la empresa por parte del Registro Mercantil, la Superintendencia de compañías creará un registro de expediente que se enviará al SRI y este procederá a la emisión inmediata del número de RUC correspondiente. Seguido de ello el sistema notificará la culminación del trámite. (Weisson, I., 2016)

4.3.8. Plan de implementación.

El plan de implementación contiene las distintas actividades a ejecutar en cada uno de los periodos referentes al establecimiento ordenado de la empresa. En él se describen acciones, responsables, durabilidad, recursos e interventores. Para mayor entendimiento se detallan las actividades a continuación:

Tabla n°35: Plan de implementación

N°	Actividad	Objetivos	Responsables	Actividades derivadas	Tiempo estimado
1	Planeación	Definir los lineamientos a seguir dentro del proceso de constitución de la empresa.	Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener las acciones para la creación de la empresa - Conformar la junta de socios - Elegir la directiva - Registrar legalmente el negocio - Designar al gerente general 	1 mes
2	Organización	Definir y captar los recursos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo las actividades operacionales de la empresa.	Accionistas Gerente	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar el manual de funciones. - Diseñar el plan de aprovisionamiento de recursos. - Gestionar la obtención de recursos monetarios. - Reclutar al personal necesario - Asignar las tareas a ejecutar. 	1 mes
3	Despliegue	Desarrollar las acciones establecidas de manera previa en el plan de acción e implementación.	Presidente Gerente Jefes de área	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar los planes de aprovisionamiento de materia prima e insumos. - Incorporar los recursos para la producción. - Dar inicio a las actividades de producción. 	1 mes

Elaborado por: Los Autores

4.3.9. Plan de acción de corto plazo.

El plan de acción a corto plazo indica las actividades de gestión de recursos en un tiempo preestablecido con lo cual se pretende tener a mano las diversas alternativas para poder ejecutar las acciones operacionales.

Tabla n°36: Plan de acción de corto plazo

Actividad	Tiempo estimado
Evaluar los niveles de la oferta y demanda	2 semanas
Gestionar la obtención del recurso financiero	1 mes
Elabora la lista de proveedores	2 semanas
Adecuación de áreas	2 semana
Diseñar planes de producción	1 semana

Elaborado por: Los Autores

4.3.10. Puesta en marcha.

El proyecto se estima para llevarse a cabo a inicios del año 2018, una vez se haya procedido a registrar y legalizar la empresa tal como se establece. Sin embargo, se manejan proyecciones de los cinco próximos años, lo que quiere decir que el plan puede ser aplicable durante dicho lapso de tiempo.

4.3.11. Plan de Salida.

El plan de salida muestra las alternativas con las que pueden contar los accionistas de la empresa para llevar a cabo la desinversión, retirada del producto, así como el cese de las actividades en el mercado, sin que esto comprometa en gran medida el capital social.

Este tipo de acciones se llevarán a cabo siempre y cuando el negocio no esté generando los márgenes de rentabilidad esperados o se presenten inconvenientes con la liquidez; para lo cual se han considerado las siguientes salidas:

Venta de la imagen de marca:

Esta estrategia de salida se utilizará en el caso de que se alcance un alto reconocimiento y posicionamiento de la marca, por ello será viable poner a

disposición de compradores la marca y su contingente para que sea explotada en nuevos segmentos de mercado.

Venta a otra empresa:

La venta del proyecto a otra empresa es otra de las consideraciones dentro del plan de salida, puesto que al existir un crecimiento de la industria productora de quesos, será factible vender las operaciones del negocio a una empresa con experiencia en el campo de la comercialización de este tipo de productos.

Liquidación de la empresa:

La liquidación se maneja como la última opción a aplicar en caso de salida del mercado. Para ello será necesario poner en venta todos los bienes, valores, servicios y obligaciones de la empresa, pero asegurando márgenes de ganancia operativa para los nuevos dueños.

CAPÍTULO 5: Plan Financiero

5.1. Objetivos del Capitulo

- Establecer la estructura de inversión del negocio.
- Definir la estrategia de financiamiento para el desarrollo del proyecto
- Evaluar los márgenes de rentabilidad y liquidez del negocio en un periodo de tiempo establecido.
- Especificar el periodo de recuperación de la inversión.

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

El siguiente plan financiero o estudio económico se basa en proyecciones de cinco años bajos los cuales se medirán la estructura de costos y gastos, las proyecciones en ventas y los márgenes de rentabilidad así como de liquidez.

5.3. Plan de Inversión

5.3.1. Inversiones en activos fijos.

Tabla n°37: Inversión en activos fijos

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	
DETALLE	VALOR TOTAL
Equipos de Oficina	\$ 5.604,94
Equipos de Computación	\$ 3.389,00
Muebles y Enseres	\$ 2.319,04
Maquinaria y Equipo	\$ 86.481,00
TOTAL	\$ 97.793,98

Fuente: (Compuservices, 2017); (Fabrimuebles Ecuador, 2017); (www.fam.be, 2017); (www.egalsa.es, 2017); (www.directindustry.es, 2017); (www.sartorius.es, 2017); (www.coara.com.ec, 2017); (www.frigosistemas.com, 2017)

Elaborado por: Los Autores

5.3.2. Inversiones en activos diferidos e intangibles.

Tabla n°38: Inversiones en activos diferidos e intangibles

INVERSIONES DIFERIDAS	
Gastos Legales y de Constitución	VALOR
Servicios notariales	\$ 200,00
Capital de constitución	\$ 800,00
Permiso del Cuerpo de Bomberos	\$ 60,00
Permiso de funcionamiento Municipal	\$ 100,00
Patente Municipal	\$ 320,00
Publicación en prensa	\$ 55,00
Gastos de adecuación	\$ 2.299,62
Registro de IEPI (Instituto de Propiedad Intelectual)	\$ 434,00
TOTAL	\$ 3.834,62

Fuente: (Municipalidad de Manta, 2017); (IEPI, 2017); (SRI., 2017)

Elaborado por: Los Autores

5.3.3. Inversiones en capital de operación.

Tabla n°39: Inversiones en capital de operación

INVERSIONES EN CAPITAL DE OPERACIÓN	
DETALLES	VALOR MENSUAL
<i>COSTOS DIRECTOS</i>	\$ 87.607,56
Materia Prima e insumos	\$ 85.125,83
Mano de obra directa	\$ 2.481,73
<i>COSTOS INDIRECTOS</i>	\$ 4.188,17
<i>COSTOS FIJOS:</i>	\$ 2.760,03
Mano de obra indirecta	\$ 2.399,69
Costos de mantenimiento	\$ 360,34
<i>COSTOS VARIABLES:</i>	\$ 1.428,15
Utensilios de trabajo	\$ 984,92
Servicios básicos	\$ 443,23
<i>GASTOS DIRECTOS</i>	\$ 5.295,72
Sueldos y Salarios	\$ 5.295,72
<i>GASTOS DE OPERACIÓN</i>	\$ 5.621,79
Gastos administrativos y generales	\$ 1.494,79
Gastos de venta	\$ 4.127,00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 102.713,24

Elaborado por: Los Autores

Para el inicio de las operaciones, la empresa debe contar con un valor en efectivo de \$102.713,24 lo que servirá para cubrir las obligaciones del primer mes.

5.3.4. Flujo de depreciaciones de activos fijos.

Tabla n°40: Depreciación de activos fijos

ACTIVO	VALOR CONTABLE	VALOR RESIDUAL	% ANUAL	VIDA CONTABLE AÑOS	DEPREC. AÑO 1	DEPREC. AÑO 2	DEPREC. AÑO 3	DEPREC. AÑO 4	DEPREC. AÑO 5	VALOR DE DESECHO
Equipos de Oficina	\$ 5.604,94	\$ 560,49	10%	10	\$ 504,44	\$ 504,44	\$ 504,44	\$ 504,44	\$ 504,44	\$ 3.082,72
Equipos de Computación	\$ 3.389,00	\$ 1.129,67	33,33%	3	\$ 753,11	\$ 753,11	\$ 753,11			\$ 1.129,67
Muebles y Enseres	\$ 2.319,04	\$ 231,90	10%	10	\$ 208,71	\$ 208,71	\$ 208,71	\$ 208,71	\$ 208,71	\$ 1.275,47
Maquinaria y Equipo	\$ 86.481,00	\$ 8.648,10	10%	10	\$ 7.783,29	\$ 7.783,29	\$ 7.783,29	\$ 7.783,29	\$ 7.783,29	\$ 47.564,55
DEPRECIACIÓN ANUAL					\$ 9.249,56	\$ 9.249,56	\$ 9.249,56	\$ 8.496,45	\$ 8.496,45	\$ 53.052,41

Elaborado por: Los Autores

5.3.5. Flujo de depreciaciones de activos diferidos e intangibles.

Tabla n°41: Depreciación de activos diferidos

INVERSIONES DIFERIDAS			
PERIODO-AÑOS	AMORTIZACIÓN ANUAL	AMORTIZACIÓN ACUMULADA	VALOR
0	-	-	\$ 3.834,62
1	\$ 766,92	\$ 766,92	\$ 3.067,70
2	\$ 766,92	\$ 1.533,85	\$ 2.300,77
3	\$ 766,92	\$ 2.300,77	\$ 1.533,85
4	\$ 766,92	\$ 3.067,70	\$ 766,92
5	\$ 766,92	\$ 3.834,62	\$ -

Elaborado por: Los Autores

5.4. Plan de Financiamiento

Tabla n°42: Plan de inversión y origen de fondos

PLAN DE INVERSIÓN Y ORIGEN DE FONDOS			
INVERSIÓN FIJA	APORTE	CRÉDITO	TOTAL
Equipos de Oficina	\$ -	\$ 5.604,94	\$ 5.604,94
Equipos de Computación	\$ -	\$ 3.389,00	\$ 3.389,00
Muebles y Enseres	\$ -	\$ 2.319,04	\$ 2.319,04
Maquinaria y Equipo	\$ 86.481,00	\$ -	\$ 86.481,00
Inversión diferida	\$ 3.834,62	\$ -	\$ 3.834,62
TOTAL	\$ 90.315,62	\$ 11.312,98	\$ 101.628,60
CAPITAL DE TRABAJO			
Materia prima	\$ -	\$ 85.125,83	\$ 85.125,83
Mano de obra	\$ -	\$ 4.881,41	\$ 4.881,41
Mantenimiento	\$ -	\$ 360,34	\$ 360,34
Utensilios de trabajo	\$ -	\$ 984,92	\$ 984,92
Servicios básicos	\$ -	\$ 443,23	\$ 443,23
Sueldos y salarios	\$ -	\$ 5.295,72	\$ 5.295,72
Gastos administrativos y generales	\$ -	\$ 1.494,79	\$ 1.494,79
Gastos de venta	\$ -	\$ 4.127,00	\$ 4.127,00
TOTAL	\$ -	\$ 102.713,24	\$ 102.713,24
INVERSIÓN TOTAL= INV.FIJA.+CAP.TRABAJO			\$ 204.341,84

Elaborado por: Los Autores

Para la ejecución del proyecto se requiere de una inversión total de \$204.341⁸⁴ de la cual el 49,7% corresponde a la inversión fija y diferida, y el 50,3% al capital de trabajo.

5.4.1. Estrategia de financiamiento.

Tabla n°43: Estrategia de financiamiento

ORIGEN DE FONDOS		
DETALLE	MONTO	PORCENTAJE
Capital Propio	\$ 90.315,62	44%
Crédito Bancario	\$ 114.026,22	56%
TOTAL	\$ 204.341,84	100%

Elaborado por: Los Autores

De dicha inversión se planifica que el 44% provenga de la aportación de socios, y para el cubrimiento del monto restante se procederá a la realización de un crédito bancario lo cual representa el 56% de la inversión total.

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

Tabla n°44: Tabla de amortización del crédito bancario

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE CRÉDITO BANCARIO			
PRÉSTAMO	\$ 114.026,22		
TASA (i)	9,45%		
PERIODO (AÑOS)	5		
AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO CFN			
PAGO	CAPITAL	INTERÉS	SALDO
			\$ 114.026,22
\$ 29.658,36	\$ 18.882,88	\$ 10.775,48	\$ 95.143,34
\$ 29.658,36	\$ 20.667,32	\$ 8.991,05	\$ 74.476,02
\$ 29.658,36	\$ 22.620,38	\$ 7.037,98	\$ 51.855,64
\$ 29.658,36	\$ 24.758,00	\$ 4.900,36	\$ 27.097,64
\$ 27.097,64	\$ 24.536,91	\$ 2.560,73	\$ 0,00

Fuente: (Corporación Financiera Nacional, 2017)

Elaborado por: Los Autores

El monto del crédito bancario será de \$114.026 ²² el cual será gestionado a través de la Corporación Financiera Nacional. La tasa de interés será del 9,45% durante un lapso de tiempo de cinco años.

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

Para calcular el WACC es necesario contar con los siguientes datos:

- TMAR = Tasa de riesgo del accionista
- W_e = Porcentaje de cubrimiento de la inversión por parte de los socios (43%)
- W_d = Porcentaje de cubrimiento de la inversión por crédito bancario (57%)
- i = Tasa de interés bancaria (9,45%)
- T = Tasa mínima atractiva de retorno

De acuerdo a estos datos referenciales se especifican a continuación los valores de la TMAR del accionista:

Tabla n°45: Cálculo de la TMAR del accionista

CÁLCULO DE LA TASA DE RIESGO DEL ACCIONISTA	
T. INFLACIÓN	1,10
T. SIN RIESGO	1,77
T. RIESGO PAIS	7,08
TMAR DEL ACCIONISTA	9,95%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017); (es.investing.com, 2017)

Elaborado por: Los Autores

Posterior a ello se calcula la Tasa Mínima Atractiva de Retorno del total de la inversión:

Tabla n°46: Cálculo de la TMAR de la inversión total

TASA MINIMA ATRACTIVA DE RETORNO (TMAR)					
FUENTES DE FINANCIAMIENTO	MONTO TOTAL	VALOR ESPERADO	COSTO (%)	FACTOR DE PONDERACIÓN	PONDERACIÓN (%)
Accionistas	\$ 90.315,62	\$ 8.985,53	9,95%	44%	4,40%
Préstamo Bancario	\$ 114.026,22	\$ 10.775,48	9,45%	56%	5,27%
TOTAL	\$ 204.341,84	\$ 19.761,01		1,00	9,67%

Elaborado por: Los Autores

Una vez obtenidos todos los valores necesarios para el cálculo del WACC se procede a aplicar la siguiente fórmula:

$$k_o = (TMAR * W_e) + [W_d * (1 - T) * i]$$

Al reemplazar se obtienen los siguientes resultados:

Tabla n°47: Cálculo del WACC

CÁLCULO DEL WACC	
k_o=	(9,95* 44%) + [56% * (1 - 9,67%) *9,45]
k_o=	9,16%

Elaborado por: Los Autores

Es decir que el proyecto maneja una tasa de riesgo del 9,16% valor bajo el cual se basan las proyecciones de la TIR y el VAN.

5.5. Proyecciones de Ingresos Operacionales

5.5.1. Proyección de las ventas (unidades).

Tabla n°48: Proyección de las ventas (Unidades)

VENTAS PROYECTADAS DE QUESO MANABITA DE 453 G							
PERIODO	CONTENEDOR 20'	PALLETS POR CONTENEDOR	CAJAS PROMEDIO POR PALLETS	UNIDADES POR CAJAS	UNIDADES POR CONTENEDOR	TOTAL DE UNIDADES A EXPORTAR	TOTAL DE KILOS A EXPORTAR
MES	1	11	79,55	40	35.000	35.000	15.855
AÑO	12	132	79,55	40	420.000	420.000	190.260
TOTAL TONELADAS ANUALES							190,26

Elaborado por: Los Autores

Se tiene previsto el envío de un contenedor de 20' pies de manera mensual, cada uno con una carga de 15.855 kilos, lo que representa la exportación de 35 mil unidades por mes. Al año se exportarían 420 mil unidades.

5.5.2. Proyección de los precios.

En cuanto a la proyección de los precios se maneja un incremento porcentual del 1,5% de forma anual, dicha cantidad se basa en las tasas de inflación de mayor tendencia en el mercado. A continuación se puede apreciar el incremento grabado en los precios por cada periodo de operaciones:

Tabla n°49: Proyección de los precios (Unidades)

PROYECCIÓN DE LOS PRECIOS UNIDADES			
AÑOS	UNIDADES (453 G)	PRECIO	INGRESOS
1	420.000	\$ 3,22	\$ 1.352.400,00
2	432.600	\$ 3,27	\$ 1.413.866,58
3	445.578	\$ 3,32	\$ 1.478.126,82
4	458.945	\$ 3,37	\$ 1.545.307,68
5	472.714	\$ 3,42	\$ 1.615.541,91

Elaborado por: Los Autores

Tabla n°50: Proyección de los precios (Cajas)

PROYECCIÓN DE LOS PRECIOS POR CAJAS			
AÑOS	CAJAS	PRECIO	INGRESOS
1	10.500	\$ 128,80	\$ 1.352.400,00
2	10.815	\$ 130,73	\$ 1.413.866,58
3	11.139	\$ 132,69	\$ 1.478.126,82
4	11.474	\$ 134,68	\$ 1.545.307,68
5	11.818	\$ 136,70	\$ 1.615.541,91

Elaborado por: Los Autores

Tal como se observa en las tablas anteriores, el precio para el primer periodo se fija en \$3²² en base a un incremento del 1,5% anual, para el quinto periodo se alcanza un precio por unidad (453 g) de \$3⁴²

5.5.3. Proyección de los ingresos.

Tabla n°51: Proyección de los ingresos

PROYECCIÓN DE INGRESOS EMPRESA "EMPORIO S.A"					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COMPRA BRUTA Kg.	211.400,00	217.742,00	224.274,26	231.002,49	237.932,56
MERMA (10%)	21.140,00	21.774,20	22.427,43	23.100,25	23.793,26
PRODUCTO A PROCESAR (Kilos)	190.260	195.967,80	201.846,83	207.902,24	214.139,31
PRODUCTO TERMINADO (Unidades)	420.000	432.600	445.578	458.945	472.714
(No) QUESO MANABITA DE 453 G. A EXPORTAR	420.000	432.600	445.578	458.945	472.714
Cajas de 40 UN. c/u (No.)	10.500	10.815	11.139	11.474	11.818
Precio	\$ 128,80	\$ 130,73	\$ 132,69	\$ 134,68	\$ 136,70
Ingreso	\$ 1.352.400,00	\$ 1.413.866,58	\$ 1.478.126,82	\$ 1.545.307,68	\$ 1.615.541,91

Elaborado por: Los Autores

De acuerdo a las proyecciones, se tiene previsto alcanzar ventas de hasta \$1.352.400⁰⁰ para el primer periodo, manejando un incremento del 3% por los siguientes años, llegando a vender \$1.615.541⁹¹ para el quinto periodo de actividades.

5.6. Proyecciones de costos y gastos operacionales

En la proyección de costos y gastos operacionales se especifican los rubros necesarios para alcanzar la producción establecida y por ende las ventas proyectadas. De los cual se desprenden los valores especificados en los siguientes puntos.

5.6.1. Proyección de costos operacionales.

5.6.1.1. Materia prima directa.

Tabla n°52: Costos de materia prima

MATERIA PRIMA					
DETALLE	CANTIDAD	COSTO	MEDIDA	COSTO TOTAL MENSUAL	COSTO TOTAL ANUAL
MATERIA PRIMA DIRECTA					
Queso fresco pasteurizado	211.400,00	\$ 4,40	Kilos	\$ 77.513,33	\$ 930.160,00
MATERIA PRIMA INDIRECTA					
Envase de empaque al vacío	420.000	\$ 0,18	Unidad	\$ 6.300,00	\$ 75.600,00
Cajas de cartón corrugado	10.500	\$ 1,50	Unidad	\$ 1.312,50	\$ 15.750,00
TOTAL		\$ 6,08		\$ 85.125,83	\$ 1.021.510,00

Elaborado por: Los Autores

5.6.1.2. Mano de obra directa.

Tabla n°53: Costos de mano de obra directa

ROL DE PAGOS MANO DE OBRA DIRECTA								
CARGO	SALARIO	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	APORTE PATRONAL (11,15%)	IECE Y SETEC (1%)	N° DE TRABAJADORES	SALARIO ANUAL PRIMER AÑO
Operarios	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 187,50	\$ 39,47	\$ 3,75	5	\$ 29.780,70
TOTAL	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 187,50	\$ 39,47	\$ 3,75	5	\$ 29.780,70

Elaborado por: Los Autores

5.6.1.3. *Mano de obra indirecta.*

Tabla n°54: Costos de mano de obra indirecta

ROL DE PAGOS MANO DE OBRA INDIRECTA								
CARGO	SALARIO	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	APORTE PATRONAL (11,15%)	IECE Y SETEC (1%)	N° DE TRABAJADORES	SALARIO ANUAL PRIMER AÑO
Jefe de producción	\$ 1.125,00	\$ 1.125,00	\$ 375,00	\$ 562,50	\$ 125,44	\$ 11,25	1	\$ 17.202,75
Jefe de control de calidad	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 83,63	\$ 7,50	1	\$ 11.593,50
TOTAL	\$ 1.875,00	\$ 1.875,00	\$ 750,00	\$ 937,50	\$ 209,06	\$ 18,75	2	\$ 28.796,25

Elaborado por: Los Autores

5.6.1.4. *Gastos indirectos de fabricación.*

Tabla n°55: Servicios básicos de producción

SERVICIOS BÁSICOS DE PRODUCCIÓN		
DETALLE	COSTO TOTAL MENSUAL	COSTO TOTAL ANUAL
Energía Eléctrica	\$ 426,23	\$ 5.114,76
Agua (20m3 a 0,85 ctvs)	\$ 17,00	\$ 204,00
TOTAL	\$ 443,23	\$ 5.318,76

Fuente: (Corporación Nacional de Electricidad, 2017); (EPAM, 2017)

Elaborado por: Los Autores

Tabla n°56: Costos de mantenimiento del área de producción

COSTOS DE MANTENIMIENTO DE PRODUCCIÓN				
DETALLE	VALOR	%	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Mantenimiento de Maquinarias y Equipos	\$ 86.481,00	5%	\$ 360,34	\$ 4.324,05
TOTAL			\$ 360,34	\$ 4.324,05

Elaborado por: Los Autores

Tabla n°57: Costos de utensilios de trabajo

UTENSILIOS DE TRABAJO DE PRODUCCIÓN			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Botas (Pares)	10	\$ 37,90	\$ 379,00
Guantes de látex (caja 50 pares)	20	\$ 6,25	\$ 125,00
Guantes para carga y descarga (pares)	20	\$ 3,00	\$ 60,00
Redecillas (Cajas de 100 unidades)	20	\$ 21,00	\$ 420,00
Mandiles	10	\$ 13,50	\$ 135,00
Mascarillas (Cajas de 50 unidades)	20	\$ 6,00	\$ 120,00
Rollo Film (50 cm)	1.000	\$ 9,59	\$ 9.590,00
Pallets	132	\$ 7,50	\$ 990,00
TOTAL			\$ 11.819,00

Fuente: (www.tonicomsa.com, 2017); (www.inecpro.com, 2017)

Elaborado por: Los Autores

5.6.2. Proyección de gastos operacionales.

5.6.2.1. Gastos administrativos.

Tabla n°58: Sueldos y salarios del área administrativa

SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVOS								
CARGO	SUELDO	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	APORTE PATRONAL (11,15%)	IECE Y SETEC (1%)	N° DE TRABAJADORES	SUELDO ANUAL PRIMER
Gerente General	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 375,00	\$ 750,00	\$ 167,25	\$ 15,00	1	\$ 22.812,00
Secretaria	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 187,50	\$ 39,47	\$ 3,75	1	\$ 5.956,14
Jefe de ventas y mercadeo	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 83,63	\$ 7,50	1	\$ 11.593,50
Jefe de compras	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 83,63	\$ 7,50	1	\$ 11.593,50
Jefe financiero	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 375,00	\$ 375,00	\$ 83,63	\$ 7,50	1	\$ 11.593,50
TOTAL	\$ 4.125,00	\$ 4.125,00	\$ 1.875,00	\$ 2.062,50	\$ 457,60	\$ 41,25	5	\$ 63.548,64

Elaborado por: Los Autores

Tabla n°59: Gastos generales administrativos

GASTOS GENERALES ADMINISTRATIVOS		
DETALLE	COSTO TOTAL MENSUAL	COSTO TOTAL ANUAL
Energía Eléctrica	\$ 232,49	\$ 2.789,87
Agua	\$ 8,50	\$ 102,00
Telefonía	\$ 90,00	\$ 1.080,00
Internet	\$ 46,00	\$ 552,00
Arriendo	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
TOTAL	\$ 1.376,99	\$ 16.523,87

Fuente: (Corporación Nacional de Electricidad, 2017); (EPAM, 2017); (Corporación Nacional de Telecomunicaciones, 2017)

Elaborado por: Los Autores

Tabla n°60: Inversión en materiales de oficina

MATERIALES DE OFICINA			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Grapadoras	4	\$ 4,99	\$ 19,96
Perforadoras	4	\$ 8,57	\$ 34,28
Cajas de clips	4	\$ 1,80	\$ 7,20
Cajas de grapas	2	\$ 0,60	\$ 1,20
Notas	10	\$ 1,65	\$ 16,50
Folders	20	\$ 2,00	\$ 40,00
Otros	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Imprevistos	10%	\$ 31,91	\$ 31,91
TOTAL			\$ 351,05

Fuente: (www.distribuidoragama.com.ec, 2017)

Elaborado por: Los Autores

Tabla n°61: Inversión en materiales de computación

MATERIALES DE COMPUTACIÓN			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
Resmas de Hojas A4	8	\$ 2,53	\$ 20,24
Toner para imprimir (kit)	8	\$ 30,00	\$ 240,00
USB	5	\$ 13,45	\$ 67,25
TOTAL			\$ 327,49

Fuente: (www.dilipa.com.ec, 2017)

Elaborado por: Los Autores

Tabla n°62: Gastos de mantenimiento del área administrativa

GASTOS DE MANTENIMIENTO				
DETALLE	VALOR	%	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Mantenimiento de Equipos de Oficina	\$ 5.604,94	5%	\$ 23,35	\$ 280,25
Mantenimiento de Equipos de Computación	\$ 3.389,00	10%	\$ 28,24	\$ 338,90
Mantenimiento de Muebles y Enseres	\$ 2.319,04	5%	\$ 9,66	\$ 115,95
TOTAL			\$ 61,26	\$ 735,10

Elaborado por: Los Autores

5.6.2.2. Gastos de marketing y ventas.**Tabla n°63:** Gastos de publicidad y mercadeo

GASTOS DE MARKETING			
DETALLE	COSTO MENSUAL	N° DE VECES	COSTO TOTAL
Publicidad	\$ 2.475,00	12	\$ 29.700,00
TOTAL			\$ 29.700,00

Elaborado por: Los Autores

Tabla n°64: Gastos de exportación

GASTOS DE EXPORTACIÓN			
DETALLE	COSTO POR CONTENEDOR	COSTO MENSUAL (1 CONT.)	COSTO ANUAL
Flete interno	\$ 422,00	\$ 422,00	\$ 5.064,00
Certificado de origen	\$ 136,00	\$ 136,00	\$ 1.632,00
Certificado sanitario	\$ 93,00	\$ 93,00	\$ 1.116,00
Costos Locales	\$ 267,00	\$ 267,00	\$ 3.204,00
Recepción y Porteo TGP	\$ 96,00	\$ 96,00	\$ 1.152,00
Inspección Antinarcóticos	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 1.500,00
Verificado	\$ 87,00	\$ 87,00	\$ 1.044,00
Agente de Aduanas (Vic del Cargo)	\$ 156,00	\$ 156,00	\$ 1.872,00
Envío de documentos	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 3.240,00
TOTAL	\$ 1.652,00	\$ 1.652,00	\$ 19.824,00

Fuente: (www.silcex.com.ec, 2017); (Autoridad Portuaria de Guayaquil, 207)

Elaborado por: Los Autores

5.7. Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados

Tabla n°65: Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	\$ 1.352.400,00	\$ 1.413.866,58	\$ 1.478.126,82	\$ 1.545.307,68	\$ 1.615.541,91
Ingresos por ventas	\$ 1.352.400,00	\$ 1.413.866,58	\$ 1.478.126,82	\$ 1.545.307,68	\$ 1.615.541,91
Costo de Producción	\$ 1.021.510,00	\$ 1.036.832,65	\$ 1.052.385,14	\$ 1.068.170,92	\$ 1.084.193,48
Margen Bruto	\$ 330.890,00	\$ 377.033,93	\$ 425.741,68	\$ 477.136,76	\$ 531.348,43
Gastos Operativos					
Sueldos y Salarios	\$ 122.125,59	\$ 123.957,47	\$ 125.816,84	\$ 127.704,09	\$ 129.619,65
Depreciacion	\$ 9.249,56	\$ 9.249,56	\$ 9.249,56	\$ 8.496,45	\$ 8.496,45
Amortizacion	\$ 766,92	\$ 766,92	\$ 766,92	\$ 766,92	\$ 766,92
Materiales de Oficina	\$ 351,05	\$ 356,32	\$ 361,66	\$ 367,09	\$ 372,60
Materiales de Computacion	\$ 327,49	\$ 332,40	\$ 337,39	\$ 342,45	\$ 347,59
Gastos Básicos	\$ 21.842,62	\$ 22.170,26	\$ 22.502,82	\$ 22.840,36	\$ 23.182,97
Gastos de Mantenimiento	\$ 5.059,15	\$ 5.135,04	\$ 5.212,06	\$ 5.290,24	\$ 5.369,60
Gastos de Marketing y Ventas	\$ 49.524,00	\$ 50.266,86	\$ 51.020,86	\$ 51.786,18	\$ 52.562,97
Utensilios de Trabajo	\$ 11.819,00	\$ 11.996,29	\$ 12.176,23	\$ 12.358,87	\$ 12.544,26
Total Gastos operativos	\$ 221.065,39	\$ 224.231,12	\$ 227.444,34	\$ 229.952,65	\$ 233.262,99
Utilidad Operacional	\$ 109.824,61	\$ 152.802,81	\$ 198.297,33	\$ 247.184,11	\$ 298.085,44
Gastos Financieros					
Intereses sobre prestamo	\$ 10.775,48	\$ 8.991,05	\$ 7.037,98	\$ 4.900,36	\$ 2.560,73
Utilidad antes de Participe e Impto.	\$ 99.049,13	\$ 143.811,76	\$ 191.259,35	\$ 242.283,75	\$ 295.524,72
15% Participacion de Empleados	\$ 14.857,37	\$ 21.571,76	\$ 28.688,90	\$ 36.342,56	\$ 44.328,71
Utilidad antes del Impuesto	\$ 84.191,76	\$ 122.240,00	\$ 162.570,45	\$ 205.941,19	\$ 251.196,01
22% Impuesto a la renta	\$ 18.522,19	\$ 26.892,80	\$ 35.765,50	\$ 45.307,06	\$ 55.263,12
UTILIDAD NETA	\$ 65.669,57	\$ 95.347,20	\$ 126.804,95	\$ 160.634,13	\$ 195.932,89

Elaborado por: Los Autores

5.8. Flujos de Fondos del Proyecto

Tabla n°66: Flujo de fondos del proyecto

FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		\$ 1.352.400,00	\$ 1.413.866,58	\$ 1.478.126,82	\$ 1.545.307,68	\$ 1.615.541,91
Ingresos por ventas		\$ 1.352.400,00	\$ 1.413.866,58	\$ 1.478.126,82	\$ 1.545.307,68	\$ 1.615.541,91
(-)Costo de Producción		\$ 1.021.510,00	\$ 1.036.832,65	\$ 1.052.385,14	\$ 1.068.170,92	\$ 1.084.193,48
Margen Bruto		\$ 330.890,00	\$ 377.033,93	\$ 425.741,68	\$ 477.136,76	\$ 531.348,43
Gastos Operacionales						
Sueldos y Salarios		\$ 122.125,59	\$ 123.957,47	\$ 125.816,84	\$ 127.704,09	\$ 129.619,65
Gastos de Marketing y Ventas		\$ 49.524,00	\$ 50.266,86	\$ 51.020,86	\$ 51.786,18	\$ 52.562,97
Gastos Generales		\$ 21.842,62	\$ 22.170,26	\$ 22.502,82	\$ 22.840,36	\$ 23.182,97
Materiales de Oficina		\$ 351,05	\$ 356,32	\$ 361,66	\$ 367,09	\$ 372,60
Materiales de Computacion		\$ 327,49	\$ 332,40	\$ 337,39	\$ 342,45	\$ 347,59
Gastos de Mantenimiento		\$ 5.059,15	\$ 5.135,04	\$ 5.212,06	\$ 5.290,24	\$ 5.369,60
Utensilios de trabajo		\$ 11.819,00	\$ 11.996,29	\$ 12.176,23	\$ 12.358,87	\$ 12.544,26
(-)Depreciacion		\$ 9.249,56	\$ 9.249,56	\$ 9.249,56	\$ 8.496,45	\$ 8.496,45
Amortizacion		\$ 766,92	\$ 766,92	\$ 766,92	\$ 766,92	\$ 766,92
Total Gastos operativos		\$ 221.065,39	\$ 224.231,12	\$ 227.444,34	\$ 229.952,65	\$ 233.262,99
Utilidad Operacional		\$ 109.824,61	\$ 152.802,81	\$ 198.297,33	\$ 247.184,11	\$ 298.085,44
Gastos Financieros						
Intereses sobre prestamo		\$ 10.775,48	\$ 8.991,05	\$ 7.037,98	\$ 4.900,36	\$ 2.560,73
Utilidad antes de Particip. e Impto.		\$ 99.049,13	\$ 143.811,76	\$ 191.259,35	\$ 242.283,75	\$ 295.524,72
15% Participacion de Empleados		\$ 14.857,37	\$ 21.571,76	\$ 28.688,90	\$ 36.342,56	\$ 44.328,71
Utilidad antes del Impuesto		\$ 84.191,76	\$ 122.240,00	\$ 162.570,45	\$ 205.941,19	\$ 251.196,01
22% Impuesto a la renta		\$ 18.522,19	\$ 26.892,80	\$ 35.765,50	\$ 45.307,06	\$ 55.263,12
UTILIDAD NETA		\$ 65.669,57	\$ 95.347,20	\$ 126.804,95	\$ 160.634,13	\$ 195.932,89
(+)Depreciación		\$ 9.249,56	\$ 9.249,56	\$ 9.249,56	\$ 8.496,45	\$ 8.496,45
(-) Capital de la deuda		\$ 18.882,88	\$ 20.667,32	\$ 22.620,38	\$ 24.758,00	\$ 24.536,91
Flujo de caja		\$ 56.036,25	\$ 83.929,44	\$ 113.434,13	\$ 144.372,57	\$ 179.892,43
Valor de Desecho						\$ 53.052,41
Aporte del accionista	-\$ 90.315,62					
Aporte del Banco	-\$ 114.026,22					
Flujo de caja del accionista	-\$ 204.341,84	\$ 56.036,25	\$ 83.929,44	\$ 113.434,13	\$ 144.372,57	\$ 232.944,83

Elaborado por: Los Autores

5.9. Evaluación Financiera del proyecto

5.9.1. TIR y VAN.

Tabla n°67: TIR y VAN

TIR/VAN	
TMAR WACC K_o	9,16%
VAN	\$ 256.596,06
TIR	40,17%

Elaborado por: Los Autores

En base al flujo de fondos se ha podido establecer que a través de las actividades operacionales del presente proyecto, se obtendría una TIR (Tasa Interna de Retorno) del 40,17% lo que le hace altamente rentable; por ello se aconseja invertir puesto que dicha tasa es inmediatamente superior al WACC (9,16%).

En lo referente al VAN (Valor Actual Neto) se conoce que el proyecto presentará una alta liquidez durante los cinco periodos de proyecciones, alcanzando un flujo de efectivo de \$256.596⁰⁶ para el quinto año. Cabe indicar que el VAN trae al presente el valor monetario con el cual contará el inversionista por las actividades de exportación del queso manabita hacia el mercado de los Estados Unidos.

5.9.2. PAY BACK.

Para el cálculo del Pay Back o retorno de la inversión se toman los valores del flujo de fondos y se actualizan en base a la tasa de WACC, con ello se obtiene el flujo descontado, tal como se observa en la tabla a continuación:

Tabla n°68: Pay Back

PAY BACK						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de caja	-\$ 204.341,84	\$ 56.036,25	\$ 83.929,44	\$ 113.434,13	\$ 144.372,57	\$ 232.944,83
Flujo descontado	-\$ 204.341,84	\$ 51.333,76	\$ 70.434,01	\$ 87.205,90	\$ 101.676,57	\$ 150.287,66
Flujo descontado acumulado	-\$ 204.341,84	-\$ 153.008,08	-\$ 82.574,07	\$ 4.631,83	\$ 106.308,40	\$ 256.596,06
PAY BACK 2 Años y 11 meses						

Elaborado por: Los Autores

Tabla n°69: Valor de inversión por recuperar

VALOR POR RECUPERAR	
Inversión	\$ 204.341,84
(-) FFN año 1 y 2	\$ 121.767,77
(=) Valor por Recuperar	\$ 82.574,07

Elaborado por: Los Autores

Tomando los datos de las tablas n° 68 y n° 69 se observa que para el segundo año ya se ha recuperado gran parte de la inversión, sin embargo existe un déficit el cual se recuperará en el tercer periodo. Para conocer el tiempo exacto de recuperación se procede a utilizar la siguiente fórmula:

$$\% \text{ a Recuperar} = \frac{\text{valor por recuperar}}{\text{FFN año 3}}$$

Al reemplazar se obtienen los siguientes resultados:

$$\% \text{ a Recuperar} = \frac{\$ 82.574,07}{\$ 87.205,90}$$

$$\% \text{ a Recuperar} = 95\% = 11 \text{ meses}$$

De acuerdo a estos resultados se puede mencionar que para recuperar el total de la inversión se requiere de un tiempo estimado de 2 años y 11 meses.

5.9.3. Punto de Equilibrio.

A través de la fijación del punto de equilibrio, los inversionistas tendrán una idea de los valores de ingresos que debe alcanzar la empresa para cubrir con las obligaciones a corto y mediano plazo. Para ello se debe expresar en cantidades a producir y en ingresos monetarios por ventas.

Para el cálculo del punto de equilibrio en unidades se utiliza la siguiente fórmula:

$$P.E.Q = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Precio} - C.V.U}$$

Al reemplazar los valores en la fórmula se obtienen las siguientes cantidades:

Tabla n°70: Punto de equilibrio en cantidades

<i>Punto de Equilibrio Cantidad</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Mensual</i>
Costo Fijo	\$ 152.471,96
Costo Variable	\$ 2,57
Precio	\$ 3,22
P.E.Q	235.164

Elaborado por: Los Autores

Una vez obtenido el número de unidades a producir, se procede a calcular el punto de equilibrio en dólares, para ello se utiliza la fórmula detallada a continuación:

$$P.E \$ = \frac{\text{Costo Fijo}}{1 - (C.V.U/\text{Precio})}$$

Al emplear la fórmula anteriormente mencionada, se obtiene como resultados:

Tabla n°71: Punto de equilibrio en dólares

<i>Punto de Equilibrio \$</i>	
<i>Descripción</i>	<i>Mensual</i>
Costo Fijo	\$ 152.471,96
Costo Variable	\$ 2,57
Precio	\$ 3,22
P.E	\$ 757.228,03

Elaborado por: Los Autores

En base a los datos obtenidos, se puede deducir que la empresa debe vender 235.164 unidades a un precio de \$3²² con lo cual alcanzaría ingresos de \$757.228⁰³. Con ello se cubrirían los costos fijos en su totalidad, sin que se generen pérdidas para el negocio.

5.9.4. Ratios Financieros.

Los ratios o indicadores financieros miden el rendimiento del capital así como los márgenes de ganancia que se alcanzarán con la puesta en marcha del negocio. Entre los de mayor representación se consideran los siguientes:

Rendimiento sobre el patrimonio.- Éste indicador que sirve para evaluar la capacidad que posee la empresa para alcanzar beneficios a partir del monto de inversión de los accionistas, se calcula dividiendo la Utilidad Neta para el Patrimonio, que para el presente proyecto muestra un 73% de efectividad.

$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{\$ 65.669^{57}}{\$ 90.315^{62}} = 73\%$$

Rendimiento sobre la inversión.- A través de este indicador se mide la funcionalidad de la inversión realizada en activos, es decir el rendimiento que está generando en las utilidades de la organización. Para su cálculo se toma el total de

la Utilidad Neta y se divide para el Total de Activos, generándose un porcentaje de rendimiento del 32,14% en el presente ejercicio.

$$\text{Rendimiento sobre inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}} = \frac{\$ 65.669^{57}}{\$ 204.341^{84}} = 32,14\%$$

Margen de Utilidad Bruta.- Mediante este indicador se puede conocer de manera objetiva la estabilidad financiera del negocio. Permite conocer los valores de ingresos obtenidos una vez cubiertos costos operacionales; para su cálculo se toma el total de las Ventas y se divide para el costo de producción, posterior a ello se divide el monto obtenido para las ventas. En el presente proyecto se muestra un 24,47% de margen de utilidad bruta.

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas - Costos de Producción}}{\text{Ventas}} = \frac{\$ 330.890,00}{\$ 1.352.400,00} = 24,47\%$$

Margen Neto de Utilidad.- El margen de la utilidad neta permite al inversionista conocer cuáles son las ganancias reales alcanzadas durante un periodo de actividades, es decir el valor libre de impuestos y obligaciones que será distribuido entre los socios de la empresa. Para calcular este indicador se toma la Utilidad Neta y se la divide para las Ventas Netas, con lo cual se obtiene un 4,86% de ganancia neta en el presente plan.

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \frac{\$ 65.669^{57}}{\$ 1.352.400^{00}} = 4,86\%$$

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

Habiendo desarrollado es estudio económico para el presente plan de negocios se han podido evidenciar los siguientes puntos de mayor relevancia:

Para llevar a cabo con las operaciones de exportación de queso manabita hacia el mercado hispano de los Estados Unidos, es necesario contar con una inversión total de \$ 204.341⁸⁴ de la cual el 49,7% corresponde a la inversión fija y el 50,3% al capital de trabajo. Para el financiamiento de dicha inversión se pretende contar con la aportación de socios en un 44% (\$90.315⁶²). Y el 56% restante (\$114.026²²) se

obtendrá por medio de un crédito bancario obtenido a través de la Corporación Financiera Nacional, con una tasa de interés del 9,45% a cinco años plazo.

De igual forma se pretende producir y exportar 420.000 unidades de queso fresco manabita en presentación de 453g a un precio de \$3 ²² con lo cual se generarían \$1.352.400 ⁰⁰ de ingresos durante el primer año; proyectando un crecimiento en ventas del 3% anual a partir del segundo periodo.

De la producción mencionada anteriormente, se debe adquirir un total de 211,40 toneladas al año, de la cual se genera un 10% de merma, obteniendo como cantidad neta a producir 190,26 toneladas.

A través de los indicadores de evaluación se pudo conocer que el punto de equilibrio deseable se sitúa en la venta de 235.164 unidades de producto, que en dólares se traduce a \$757.228 ⁰³ de ingresos con lo cual se podrán cubrir con las obligaciones fijas.

La utilidad neta proyectada es de \$65.669 ⁵⁷ que representa el 4,86% sobre el total de ingresos.

Con la ejecución del proyecto se evidencia además una Tasa Interna de Retorno del 40,17% y un Valor Actual Neto de \$256.596 ⁰⁶ tomando en cuenta una Tasa de Riesgo del 9,16%. Esto le convierte en un negocio altamente rentable y con total factibilidad financiera.

Por su parte cabe mencionar que la recuperación de la inversión se dará en un periodo de 2 años y 11 meses.

CONCLUSIONES

Una vez desarrollados los diversos estudios que dan paso a la evaluación de la factibilidad del presente plan de negocio, se ha podido concluir lo siguiente:

- Dentro del análisis del macroentorno se pudo evidenciar que los Estados Unidos es un país con economía abierta al mercado y el principal socio comercial del Ecuador. Se ha detectado un crecimiento del 43% de la población hispana en los últimos periodos, siendo considerado un segmento de mercado poco explotado, con alto poder adquisitivo. Dentro de las amenazas se evidencian un conjunto de productos sustitutos por parte de la oferta local.
- Mediante el análisis de la demanda se pudo conocer que la población estadounidense consume 13,37 kilos per cápita de queso al año. La demanda de quesos de origen hispano muestran el mayor auge de la historia, debido a su alta popularidad. Existe una demanda insatisfecha de queso fresco hispano, de más de 25 mil toneladas.
- En base al análisis estratégico del negocio se ha logrado concluir que el mercado hispano presenta un alto atractivo, sin embargo los niveles de competitividad del queso manabita son aun bajos, pero con tendencias a alcanzar un alza significativa. Así mismo se han notado una diversidad de marcas que proveen de queso fresco al mercado estadounidense, pero carecen de características diferenciadoras o únicas como el producto a ofertar.
- Para el desarrollo de la mezcla de mercadeo fue necesario segmentar el mercado, para lo cual se eligió a la ciudad de New York como el mercado de destino, considerando que es aquí donde se centra la mayor cantidad de inmigrantes ecuatorianos conocedores del producto. Se han identificado como segmentos de alto atractivo a los hogares, hoteles, restaurantes y servicios de catering. Así mismo se conoció que para las operaciones comerciales entre Ecuador y Estados Unidos se utiliza mayormente el Incoterm FOB como garantía de la carga. Otro de los puntos relevantes en este análisis es que los Estados Unidos a través de FDA (Administración de Alimentos y Medicamentos) exige el cumplimiento de normas de calidad de altos estándares

en cada uno de los procesos de los productos alimenticios que se deseen ingresar al mercado.

- Por medio del estudio técnico del negocio se ha podido concluir que los procesos idóneos para la operatividad de la empresa acarrearán la implementación de tecnología de gran productividad, la ubicación debe darse en un lugar de fácil flujo para el embarque y desembarque del producto. Se conoció también que el queso fresco es un producto que al mantenerse por largos tiempos en almacenamiento puede generar mermas o pérdida de peso lo cual puede incurrir en los costos de la empresa.
- Se pudo establecer que la inversión para el presente proyecto alcanza un monto de \$204.341 ⁸⁴ y los indicadores de rentabilidad muestran total viabilidad del plan tanto así que se obtuvo una TIR de 40,17% y un VAN de \$256.596 ⁰⁶. Y la inversión es recuperable en un lapso máximo de dos años y 11 meses.

RECOMENDACIONES

En relación a los puntos concluidos, se procede a recomendar lo siguiente:

- Aprovechar la poca explotación del mercado hispano en los Estados Unidos y sus dimensionamientos para dirigir una oferta con enfoques en la diferenciación, introduciendo al mercado un producto étnico de gran apreciación como lo es el queso manabita.
- Incentivar al incremento en los niveles de consumo de quesos de origen hispano, aprovechando su alta popularidad en el mercado estadounidense, tomando como punto de partida la demanda insatisfecha de este tipo de bienes.
- Diseñar una oferta basada en la segmentación con enfoques en diferenciación, lo cual va a permitir introducir al mercado estadounidense un queso con características percibidas como únicas, alejándose de los parámetros de los quesos tradicionales de dicho país. Esto permitirá potencializar los niveles de competitividad y por ende la alta participación en el mercado.
- Seleccionar a la ciudad de New York como el mercado de destino del producto, considerando que aquí se concentra el mayor grupo poblacional de origen ecuatoriano que es conocedor del queso manabita, mismo que ayudará al impulso del reconocimiento del producto ante los demás hispanos. Se recomienda además trabajar con importadores que cuenten con gran capacidad logística con la finalidad de ubicar el producto en los tiempos y cantidades requeridas. Así mismo se deberá mantener contacto continuo con el intermediario a fin de medir el rendimiento de la marca en el mercado de destino.
- Implementar tecnología de última generación que permita realizar cortes precisos sin generar mermas, además de mantener un abastecimiento diario del producto tratando de disminuir sus tiempos de almacenamiento, con lo cual se contrarrestaría la disminución de peso del queso fresco debido a la pérdida de humedad. Es importante acotar que para el correcto funcionamiento del negocio se deberán implementar planes organizacionales contando con recurso

humano altamente calificado que dirija la compañía hacia la consecución de los objetivos financieros, comerciales y operacionales.

- Gestionar acciones que conduzcan a la obtención del monto requerido para la inversión del negocio, esto a través de una estrategia de financiamiento que conste del 44% proveniente del capital social y el 56% por crédito bancario. La finalidad de esta estrategia es disminuir los niveles de apalancamiento de la empresa y asegurar la capacidad para cubrir con las obligaciones a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- APHIS. (2012). *Importación de alimentos y productos agrícolas en los Estados Unidos*. Whashington, USA: Departamento de Agricultura de los Estados Unidos.
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2013). *Sector TIC Ecuador*. Caracas, Venezuela: Isdefe.
- Cerezo, A., Córdova, L., & Mejía, M. (2004). *Proyecto para la industrialización del queso manabita para consumo interno*. Guayaquil, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral .
- Delgado, G. (2010). Ciencia, tecnología y competitividad del aparato tecnocientífico y productivo estadounidense. *Rev. Norteamérica*, 46-47.
- Espinosa, C. (2012). *Estudio del queso manaba y su aplicación gastronómica*. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- FDA. (2012). *Requisitos de la FDA para exportar alimentos a los Estados Unidos*. México DF, México: U.S. Food and Drug Administration.
- ICEX. (2016). *Ficha país: Ecuador*. Madrid, España: Instituto Español de Comercio Exterior.
- INEC. (2017). *Índice de Precios al Consumidor*. Quito, Ecuador.
- Instituto Español de Comercio Exterior. (2010). *Guía para establecer un negocio en el estado de Nueva York*. New York, USA: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva York.
- Llorente & Cuenca. (2015). *La población latina en Estados Unidos: un “gigante ¿dormido?”*. Madrid, España: Centro de Liderazgo Desarrollando Ideas.
- MINCETUR. (2010). *Guía de requisitos sanitarios y fitosanitarios para exportar alimentos a los Estados Unidos*. Lima, Perú: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo.

- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España. (2016). *Ficha país: Ecuador*. Madrid, España: Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.
- Palacios, P. (2017). *Estudio de Marketing Internacional sobre la Exportación de "Queso" a Estados Unidos*. Bogotá, Colombia.
- PROCHILE. (2011). *Estudio del Mercado Hispano en los EE.UU.* Nueva York, Estados Unidos: Oficina Comercial de ProChile en Nueva York.
- PROCOLOMBIA. (2012). *Guía comercial a Estados Unidos*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Comercio Industria y Turismo.
- PROECUADOR . (2016). *Guía comercial Estados Unidos*. New York, Estados Unidos: Oficina Comercial del Ecuador en Miami, New York, Los Ángeles y Chicago.
- PROECUADOR. (2014). *Perfil logístico de Estados Unidos*. Guayaquil, Ecuador: Ministerio de Comercio Exterior.
- PROECUADOR. (2015). *Guía comercial de la república del Ecuador*. Quito, Ecuador: Ministerio de Comercio Exterior.
- PROECUADOR. (2017). *Ficha técnica país: Estados Unidos*. Quito, Ecuador: Ministerio de Comercio Exterior.
- Servicio de Asesoría al Exportador (SAE). (2013). *Ficha producto/mercado: Queso/Estados Unidos*. Quito, Ecuador: PROECUADOR.
- Superintendencia de Compañías. (2014). *Ley de Compañías*. Quito, Ecuador.
- Think USA Dairy. (2015). *Queso de Estados Unidos: Más de lo que se ve a simple vista* . New York : Departamento de Agricultura de EE.UU.
- United States Department of Agriculture. (2010). *Fluid Milk Consumption in the United States*. Washington, D.C: Food Surveys Research Group.

Vaca, A. (2016). *La denominación de origen como instrumento para dinamizar la industria quesera en la provincia de Manabí*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.

Welschen, P. (2002). *El mercado de los quesos especiales en Estados Unidos*. Buenos Aires, Argentina: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación.

WEBGRAFÍA

4commerce. (2017). *www.4commerce.com.ar*. Obtenido de Contenedores refrigerados:
<http://www.4commerce.com.ar/es/contenedores/contenedores-refrigerados/>

Affari Group. (29 de Mayo de 2009). *www.affari.com.ar*. Obtenido de Tipos de contenedores: <http://www.affari.com.ar/conttt.htm>

Agricultural Marketing Resource Center . (Mayo de 2012). *www.agmrc.org*. Obtenido de Cheese Industry Profile: <http://www.agmrc.org/commodities-products/livestock/dairy/cheese-industry-profile/>

Autoridad Portuaria de Guayaquil. (2017). *www.apg.gob.ec*. Obtenido de Puerto de Guayaquil: <http://www.apg.gob.ec/institucional/galeria#ver>

Banco Central del Ecuador. (2017). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de Evolución de la balanza comercial por países:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/299-evoluci%C3%B3n-de-la-balanza-comercial>

Browne. (2017). *www.browne.cl*. Obtenido de Exportar: paso a paso: https://www.browne.cl/inf_practica/exportar/exportar2.html

Brucés Foodland. (2017). *brucesfoodland.com*. Obtenido de Wedge Light Queso Fresco & Ch: <https://brucesfoodland.com/carted/deli-bakery/deli/deli-cheese/laff-cow-queso-and-chipotle-6oz-6oz.html>

- Cacique. (2017). *www.caciqueinc.com*. Obtenido de Acerca de productos Cacique:
<http://www.caciqueinc.com/about-cacique/>
- Cacique. (2017). *www.caciqueinc.com*. Obtenido de Cacique Queso Fresco:
<https://www.caciqueinc.com/products/queso-fresco/>
- CLAL.it. (2017). *www.clal.it*. Obtenido de USA: Cheese Production:
http://www.clal.it/en/?section=produzioni_usa_formaggio
- Comercio y Aduanas. (2015). *www.comercioyaduanas.com.mx*. Obtenido de Formas de Pago Para Exportadores: Crédito Documentario:
<http://www.comercioyaduanas.com.mx/comoexportar/guiaparaexportar/318-formas-de-pago-para-exportadores-credito-documentario>
- Diario Expreso. (17 de Julio de 2016). *www.expreso.ec*. Obtenido de Ecuador negocia con la UE, mientras que a Estados Unidos, el socio comercial más rentable, lo mira de lejos: <http://www.expreso.ec/actualidad/articulo-IJ496219>
- Diario La Hora. (20 de Diciembre de 2013). *lahora.com.ec*. Obtenido de Población ecuatoriana aumenta en la ciudad de Nueva York:
http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101609034/-1/Poblaci%C3%B3n_ecuatoriana_aumenta_en_la_ciudad_de_Nueva_York_.html#.WSI9B4w1_IV
- Diplomacy data. (2015). *diplomacydata.com*. Obtenido de Cultura hispana y peso del mercado latino en Estados Unidos: <http://diplomacydata.com/es/cultura-hispana-y-peso-del-mercado-latino-en-estados-unidos/>
- Doris Market. (2017). *dorismarket.com*. Obtenido de Stella Feta cheese:
<https://dorismarket.com/shop/stella-asiago-fresh-cheese-wedge/>
- El Antojito Manabita. (23 de Marzo de 2017). *elantojomanabita.com*. Obtenido de Queso manaba, delicia incomparable: <http://elantojomanabita.com/queso-manaba-delicia-incomparable/>

El Diario. (06 de Febrero de 2007). *www.eldiario.ec*. Obtenido de La producción de lácteos se tecnifica: <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/24278-la-produccion-de-lacteos-se-tecnifica/>

El Telégrafo. (21 de Octubre de 2016). *www.eltelegrafo.com.ec*. Obtenido de Chone tiene una fábrica de lácteos repotenciada: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-manabi/1/chone-tiene-una-fabrica-de-lacteos-repotenciada>

Hernández, C. (2017). *www.salud180.com*. Obtenido de 5 propiedades del queso: <http://www.salud180.com/nutricion-y-ejercicio/5-propiedades-del-queso>

Instituto Español de Comercio Exterior. (Enero de 2014). *www.icex.es*. Obtenido de Las exportaciones españolas de queso a Estados Unidos aumentan un 43% en 2013: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/4728307.html?idPais=US>

Instituto Español de Comercio Exterior. (2017). *www.icex.es*. Obtenido de Marco Jurídico de los Estados Unidos: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/invertir-en/marco-juridico/index.html?idPais=US#16>

International Dairy Foods Association. (Abril de 2014). *www.idfa.org*. Obtenido de Cheese Sales & Trends: <http://www.idfa.org/news-views/media-kits/cheese/cheese-sales-trends>

Isaza, J. (23 de Agosto de 2016). *bienpensado.com*. Obtenido de La matriz de Ansoff y su utilidad como herramienta de marketing: <http://bienpensado.com/la-matriz-de-ansoff-y-su-utilidad-como-herramienta-estrategica-de-marketing/>

La Opinión. (28 de Diciembre de 2016). *laopinion.com*. Obtenido de ¿Cuántos habitantes tendrá EEUU al comenzar 2017?:

<http://laopinion.com/2016/12/28/cuantos-habitantes-tendra-eeuu-al-comenzar-2017/>

La Opinión. (28 de Diciembre de 2016). *laopinion.com*. Obtenido de ¿Cuántos habitantes tendrá EEUU al comenzar 2017?: <https://laopinion.com/2016/12/28/cuantos-habitantes-tendra-eeuu-al-comenzar-2017/>

Liberos, E. (28 de Febrero de 2017). *www.iedge.eu*. Obtenido de Selección de mercados internacionales: <http://www.iedge.eu/eduardo-liberos-seleccion-de-mercados-internacionales>

Manabí Noticias en línea. (05 de Septiembre de 2012). <http://manabinoticiasenlinea.blogspot.com>. Obtenido de Queso Chonero: <http://manabinoticiasenlinea.blogspot.com/2012/09/queso-chonero.html>

Megaconstrucciones.Net. (2017). *megaconstrucciones.net*. Obtenido de Puerto de Nueva York y Nueva Jersey: <http://megaconstrucciones.net/?construccion=puerto-nueva-york-nueva-jersey>

MexGrocer.com . (2017). *www.mexgrocer.com*. Obtenido de Cacique Queso Fresco: <http://www.mexgrocer.com/74562-01101.html#>

Meza, L. (26 de Septiembre de 2016). *marketingumg.net*. Obtenido de Matriz BCG cuantitativa: <http://marketingumg.net/2016/09/26/matriz-bcg-cuantitativa/>

Myfitnesspal. (2017). *www.myfitnesspal.com*. Obtenido de Calorías en manaba Queso fresco: <http://www.myfitnesspal.com/es/food/calories/manaba-queso-fresco-251749760>

NM Noticias. (20 de Diciembre de 2013). *nmnoticias.ca*. Obtenido de Un tercio de la población de Nueva York es latinoamericana, principalmente dominicanos: <http://nmnoticias.ca/118602/nueva-york-censo-poblacion-comunidades-inmigrantes-latinos-dominicanos/>

- NY1 Noticias. (24 de Marzo de 2016). *www.ny1noticias.com*. Obtenido de La población de NYC alcanza otro hito: <http://www.ny1noticias.com/nyc/twc-ny1-noticias/noticias/2016/03/24/la-poblaci-n-de-nyc-alcanza-otro-hito.html>
- NYCdata. (2017). *www.baruch.cuny.edu*. Obtenido de New York City (NYC) Population Estimates By Age, Mutually Exclusive Race and Hispanic Origin, and Sex: <http://www.baruch.cuny.edu/nycdata/population-geography/pop-demography.htm>
- Pampillón, R. (16 de Junio de 2012). *economy.blogs.ie.edu*. Obtenido de Estados Unidos es la primera potencia tecnológica del mundo: <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2012/06/estados-unidos-es-la-primera-potencia-tecnologica-del-mundo.php>
- Peiro, A. (2015). *economipedia.com*. Obtenido de Estrategias genéricas de Porter: <http://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>
- PROECUADOR. (2017). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de FOB (Franco a Bordo): <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/fob-franco-a-bordo/>
- PROECUADOR. (2017). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de Tramitación de las Exportaciones: <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/comercio-exterior/>
- Quesería La Antigua. (17 de Agosto de 2011). *www.queserialaantigua.com*. Obtenido de 11 beneficios del queso para la salud: <http://www.queserialaantigua.com/blog/11-beneficios-del-queso-para-la-salud/>
- Rodríguez, M. (25 de Marzo de 2017). *www.thoughtco.com*. Obtenido de ¿Cuál es el salario mínimo en Estados Unidos?: <https://www.thoughtco.com/salario-minimo-en-estados-unidos-1965598>

- Sánchez, A. (05 de Enero de 2015). *adriansanchez.es*. Obtenido de Empieza a desarrollar el Marketing Estratégico en tu negocio ahora. Caso práctico incluido.: <http://adriansanchez.es/desarrolla-el-marketing-estrategico-en-tu-negocio-ahora/>
- Saputo Foodservice. (2017). *www.saputousafoodservice.com*. Obtenido de Stella brand: Italian tradition and excellence: <http://www.saputousafoodservice.com/en/Brands/Stella>
- Saputo Foodservice. (2017). *www.saputousafoodservice.com*. Obtenido de Stella, Olympus feta cheese: <http://www.saputousafoodservice.com/en/Products/Speciality-Cheeses/Soft-Fresh-Cheeses>
- Sosa, C. (2017). *www.elcomercio.com*. Obtenido de Se perdió el 2016, ¿y el 2017?: <http://www.elcomercio.com/opinion/analisis-economia-cesaraugustosa-crecimiento-ecuador.html>
- The laughing cow. (2017). *www.thelaughingcow.com*. Obtenido de The laughing cow: History: <http://www.thelaughingcow.co.uk/history.html>
- Toledo, E. (15 de Marzo de 2017). *es.panampost.com*. Obtenido de Poder adquisitivo de latinos en EE. UU. crecerá 50 % en los próximos cinco años: <https://es.panampost.com/elena-toledo/2017/03/15/adquisitivo-latinos-en-eeuu/>
- United States Census . (10 de Abril de 2017). *www.census.gov*. Obtenido de U.S. and World Population Clock: <https://www.census.gov/popclock/>
- United States Census Bureau. (2017). *www.census.gov*. Obtenido de New York city, NY: 2016 Population Estimates: https://www.census.gov/search-results.html?q=new+york+city+population&page=1&stateGeo=none&searchtype=web&cssp=SERP&%3Acq_csrf_token=undefined
- United States Department of Agriculture. (9 de Febrero de 2016). *www.ers.usda.gov*. Obtenido de Dairy Data: Dairy products: Per capita

consumption, United States (Annual): <https://www.ers.usda.gov/data-products/dairy-data/>

United States Department of Agriculture. (12 de Julio de 2017). *www.ers.usda.gov*.
Obtenido de Dairy Data: Commercial disappearance for dairy product
categories: <https://www.ers.usda.gov/data-products/dairy-data/>

Weisson, I. (28 de Abril de 2016). *blog.confianza.com.ec*. Obtenido de Cómo crear
una empresa en Ecuador: <http://blog.confianza.com.ec/blog/como-crear-una-empresa-en-ecuador>

ANEXOS

Anexo n° 1



Máquina cortadora de queso

Anexo n° 2



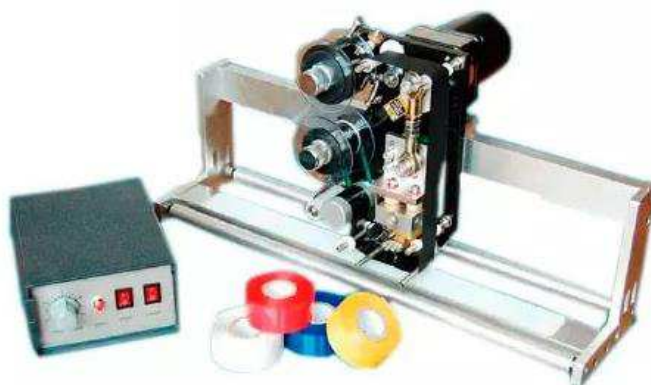
Máquina de empacado al vacío en atmósfera modificada

Anexo nº 3



Máquina detectora de metales

Anexo nº 4



Máquina codificadora

Anexo n° 5



Cámaras de frío para conservación del queso

Anexo n° 6



Almacenamiento del queso en cámaras de frío

Anexo n° 7



Almacenadores de queso

Anexo n° 8



Bandas transportadoras