

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

PLAN DE TESIS DE GRADO.

Previa a la obtención del Título de
INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES.

TEMA:

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y
EXPORTACIÓN DE PESCADO YELLOWFIN CORTADO
Y CURTIDO EN LIMÓN, HACIA NEW YORK -
ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA”**

AUTORES:

GALARZA ÁVILA MIGUEL ÁNGEL.

ARAY BURGOS ELIANA GISSELLA.

DIRIGIDO POR:

ECO. CARLOS LUIS PALACIO.

2014 - 2015

MANTA – MANABÍ – ECUADOR

DEDICATORIA.

La concepción de este proyecto está dedicada a mis padres, fundadores de un negocio familiar que me motivo a la idea del presente trabajo de investigación. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanas. También dedico este proyecto a mi esposa e hijos, compañera inseparable de cada jornada. Ella representó gran esfuerzo y tesón en momentos de decline y cansancio. A ellos este proyecto, que sin ellos, no hubiese podido ser.

MIGUEL GALARZA AVILA

AGRADECIMIENTO.

Mi infinito Agradecimiento a Dios por la oportunidad de vida en la que he tenido la gracia de compartir con personas maravillosas a las cuales debo también agradecer el presente proyecto de titulación. Los docentes los cuales incorporaron en mí los conocimientos científicos que ayudaron a culminar mis estudios superiores, mi familia quienes con su amor y apoyo incondicional me fortalecían y motivaban a cada instante y agradezco especialmente a mi amada esposa Eliana Aray Burgos quien a sabido ser compañera de aulas, esposa, amiga y madre y quien se convirtiere en la fuerza necesaria para levantarme en cada una de las caída y desmotivaciones pasadas antes y durante del desarrollo de este proyecto.

MIGUEL GALARZA AVILA.

DEDICATORIA:

Tomada de sus manos empecé mi aprendizaje en la vida.

Todos mis triunfos son suyos:

Papá y mamá.

ELIANA ARAY BURGOS

AGRADECIMIENTO:

Al culminar este trabajo es inevitable llenarme de un inmenso egocentrismo y orgullo; sin embargo comprendo que mi esfuerzo habría sido mayor sin el aporte y la participación de grandes personas, por lo que es para mí un verdadero placer expresarles mis gratitudes:

A mis compañeros y docentes; ha sido un camino largo en el que muchas veces, la fijación por lograr tus objetivos te hace olvidar la importancia del contacto humano, sin embargo hoy agradezco a quienes en ese camino llegaron a convertirse en verdaderos amigos.

A mi familia por el apoyo brindado, por creer y no creer en mí.

De manera muy especial a Miguel Angel, compañero de estudios y de mi vida por su apoyo, colaboración y confianza, por su inteligencia y amor incondicional en cada día de mi vida, con quien espero el futuro me depare muchos mas logros personales y profesionales.

ELIANA ARAY BURGOS

ÍNDICE DE CONTENIDO.

CAPITULO I.....	1
GENERALIDADES.	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 PLAN DE PROYECTO DE GRADO.....	3
1.2.1 TEMA.....	3
1.2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.2.3.1 Objetivo General,.....	5
1.2.3.2 Objetivos Específicos.	5
1.2.4 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA.....	5
1.2.5 BENEFICIARIOS POTENCIALES.....	7
1.2.6 DISEÑO METODOLÓGICO.....	7
CAPÍTULO II	9
PLAN ESTRATÉGICO.	9
2.1. Objetivos del capitulo	9
2.2. Análisis Estratégico.....	9
2.2.1. Análisis del macroentorno (País – Mercado).....	9
2.2.1.1. Macroambiente del negocio.....	9
2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales	10
2.2.1.1.2. Factores demográficos	11
2.2.1.1.3. Condiciones económicas.....	13
2.2.1.1.4. Auditoria de la competencia.....	14
2.1.1.1.5. Factores políticos y legales.....	16
2.1.1.1.6. Tecnología imperante	16
2.1.1.2. Microambiente interno (Ecuador).....	17
2.2.2. Análisis de la Industria	22
2.2.2.1 Antecedentes generales y evolución de la industria.	22

2.2.2.2	Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter	23
2.2.2.3	Identificación y caracterización de la competencia incluidas sus estrategias.	25
2.2.3	ANÁLISIS FODA	27
2.3	Planteamiento Estratégico.....	29
2.3.1	Visión y Misión	29
	Visión.....	29
	Misión.....	29
2.3.2	Objetivos Estratégicos.	29
2.3.3	Estrategias.	30
2.3.3.1.	Cartera de productos	30
2.3.3.2	Matriz BCG.	30
2.3.3.3	Estrategias Genéricas de desarrollo	31
2.2.3.4.	Estrategias de Crecimiento.....	32
2.2.3.4.1.	Crecimiento intensivo en el mercado de referencia	32
2.2.3.4.2.	Crecimiento integrado en la industria.....	33
2.2.3.4.3.	Crecimiento por diversificación fuera de la industria	33
2.2.3.5.	Estrategias Competitivas	33
2.2.3.6.	Estrategias de Desarrollo Internacional.....	34
2.4	Sistema de Valores	34
2.4.1	Valores finales	34
2.4.2	Valores operacionales	34
CAPÍTULO III	35
PLAN COMERCIAL	35
3.1.	Objetivos del capítulo	35
3.2.	Análisis del mercado de referencia.....	35
3.2.1.	Tipo y estructura de mercado.....	35
3.2.2.	Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos.	35
3.2.3.	Identificación y análisis de la competencia directa.	36
3.3.	Plan de Comercial.....	37
3.3.1.	Objetivos del plan comercial.....	37

3.3.2. Mix de Marketing.....	37
3.3.2.1. Estrategia de producto.....	37
3.3.2.1.1. Adaptación o modificación requerida.	37
3.3.2.1.2. Atributos y beneficios del producto.....	38
3.3.2.1.3. Componentes centrales del producto.	39
3.3.2.1.4. Componente de envase.....	39
3.3.2.1.5. Estrategia de marca	40
3.3.2.2. Auditoria y estrategia de precio.....	40
3.3.2.2.1. Términos de Venta (INCOTERM).....	40
3.3.2.2.2. Partida arancelaria.	40
3.3.2.2.3. Impacto del tipo de cambio en la fijación del precio.....	41
3.3.2.2.4. Costos logísticos:	42
3.3.2.2.5. Costo Total Unitario.	42
3.3.2.3. Estrategia de Distribución.....	43
3.3.2.3.1. Modo de transporte.....	43
3.3.2.3.2. Puerto de origen y destino.	43
3.3.2.3.3. Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas origen/destino.	44
3.3.2.3.4. Tipo de embalaje requerido	45
3.3.2.3.5. Tipo de contenedor o medio de transporte	46
3.3.2.3.6. Documentación requerida	47
3.3.2.3.7. Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios.	49
3.3.2.3.8. Cadena de distribución.....	50
3.3.2.3.9. Proveedores de servicios al comercio exterior requeridos	50
3.3.2.3.10. Modelos de comercio electrónico.	50
3.3.2.4. Estrategia de Promoción	51
3.3.2.4.1. Concepto de posicionamiento.....	51
3.3.2.4.2. Estrategia de mix de publicidad.....	51
3.3.2.4.3. Estrategia de promociones de venta	51
3.3.2.4.4. Estrategia de medios interactivos (internet).....	51
3.3.2.4.5. Participación en ferias comerciales internacionales:	52

CAPITULO IV	54
PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL.....	54
4.1. Objetivo del Capítulo.....	54
4.2. Plan Técnico	54
4.2.1. Capacidad de Producción a instalarse.	54
4.2.2. Plan de Producción.	54
4.2.3. Localización	55
4.2.4. Proceso productivo/operacional.....	55
4.2.5. Distribución instalaciones (layout)	56
4.2.6. Plan de abastecimiento de materia primas.	57
4.2.7. Plan de abastecimiento de insumos.	57
4.2.8. Plan de abastecimiento de mano de obra.....	58
4.2.9. Plan de Abastecimiento de Tecnología de Producción	58
4.3. Plan Organizacional.....	60
4.3.1. Datos Generales de la Empresa	60
4.3.2. Proceso de toma de decisiones.....	60
4.3.3. Arquitectura organizacional: organigrama.....	61
4.3.4. Distribución de funciones y responsabilidades.....	62
4.3.5. Requerimiento de personal para áreas administrativas.....	64
4.3.6. Marco Legal relacionado a la operación de la empresa.	64
4.3.7. Plan de implementación.....	65
4.3.8. Plan de acción de corto plazo.	66
4.3.10. Plan de Salida.	66
CAPITULO V.	68
PLAN FINANCIERO.....	68
5.1 Objetivo del capítulo.....	68
5.2 Horizonte de tiempo del plan financiero.....	68
5.3 Plan de inversión.....	69
5.3.1 Inversiones en activos fijos.	69
5.3.2 Inversiones en activos diferidos.	70
5.3.3 Inversiones en capital de operación.....	70

5.3.4 Inversión total.....	70
5.3.4 Flujo de depreciaciones de los activos fijos.....	71
5.4 Plan de financiamiento.	73
5.4.1 Estrategia de financiamiento.....	73
5.4.2 Tabla de amortización de parte financiada con crédito.	73
5.5 Proyecciones de los ingresos.....	75
5.5.1 Proyección de las ventas en unidades.....	75
5.5.2 Proyección del precio por caja de 10 Kg.....	76
5.5.3 Proyección de los ingresos en USD.....	77
5.6 Proyección de costos y gastos.....	77
5.6.1 Proyección de costos.....	77
5.6.1 Proyección de gastos.	82
5.7 Estado de pérdidas y ganancias proyectado.	82
5.8 Flujo neto proyectado.....	83
5.9 Estado de situación financiera proyectado.	84
5.10 Evaluación financiera del proyecto.	85
5.10.1 Costo de oportunidad.....	86
5.10.2 Valor actual neto VAN.	86
5.10.3 Tasa interna de retorno TIR.....	87
5.10.4 PAYBACK.....	87
5.10.5 Punto de equilibrio.....	88
CONCLUSIONES.....	90
RECOMENDACIONES.....	91
BIBLIOGRAFÍA.....	92

RESUMEN EJECUTIVO.

El presente plan de negocios presenta una estructura basada en la creación de una empresa que se dedique a la elaboración y exportación de pescado yellowfin cortado y curtido en limón, con destino a la ciudad de New York en Estados Unidos.

En el transcurso del proyecto se planteó como objetivos el desarrollo de cada uno de los planes que componen el proyecto, y determinar en cada uno de ellos los diversos aspectos y recursos necesarios para la implementación de la empresa.

Con los datos obtenidos se observa que es necesario una inversión de \$ **1.291.398,08**, donde los autores aportan con un 15% cada uno equivalentes a \$258.279,62, y el 70% restante, es decir, \$774.838,85 serán financiado por medio de la obtención de un préstamo bancario.

Los indicadores de evaluación financiera demuestran un Van positivo de \$ 470.225,43, al igual que la TIR con el 46,65%, por lo que se demuestra viabilidad para emprender el negocio, presentando una utilidad neta para el primer año de operaciones de \$268.268,24; y mediante el PAYBACK se concluye que la empresa recuperara su inversión en el tercer año de operaciones.

Al término del proyecto se redactan las conclusiones y recomendaciones donde se demuestra el cumplimiento de los objetivos y la viabilidad y rentabilidad del negocio.

CAPITULO I

GENERALIDADES.

1.1 INTRODUCCIÓN

Derechos de autor: Según la actual Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5:

“El derecho de autor nace y se protege por el solo hecho de la creación de la obra, independientemente de su mérito, destino o modo de expresión... El reconocimiento de los derechos de autor y de los derechos conexos no está sometido a registro, deposito, ni al cumplimiento de formalidad alguna” (Ecuador. Ley de Propiedad Intelectual)

Tradicionalmente el pescado ha sido exportado a mercados de grandes volúmenes de consumo como el de Estados Unidos y Europa. Pues así también, en los últimos años las empresas nacionales emprendieron la búsqueda de nuevos mercados, cuyas economías se han desarrollado significativamente, y por lo tanto, su población está en capacidad de acceder a productos más selectivos para su paladar. Sin embargo estadísticamente demostrable el mercado de mayor consumo de pescado y mariscos ecuatorianos sigue siendo los Estados Unidos de Norteamérica.

El pescado ecuatoriano, como es conocido dentro de E.E.U.U., tiene una gran aceptación por su calidad y sabor, siendo ofrecido mediante platos especiales en hoteles y restaurantes de todos los niveles a precios altos. Sin embargo la generalidad de la población tiene también posibilidades de llegar al producto pero a través de los supermercados, cadenas de tiendas de distribución de productos del mar, islas de ventas en centros comerciales, etc. La forma de preparación y consumo es ilimitada, ya que este producto es ofrecido en diferentes presentaciones y diferentes variedades, tanto crudo, semi-cocinado, cocinado, enlatados (Atún), etc.

Por otro lado existe una gran colonia de ecuatorianos radicados y trabajando en Estados Unidos, principalmente en la ciudad de New York, personas que migraron en busca del sueño Americano en búsqueda de mejores ingresos económicos en dicho país hace varios años atrás. Este grupo de la población no menos importante, también requiere de adquirir y consumir el pescado, ejerciendo una influencia importante en su entorno para permitir la difusión del producto.

Uno de los platos especiales que cuenta con un valor agregado único en sabor, presentación y consistencia es el Ceviche ecuatoriano, el ceviche es uno de los platillos más populares en la cocina nacional, se lo expende tanto en restaurantes de lujo como en las “Cevicherías” populares del territorio ecuatoriano, y de todos los ceviches que se sirven en el país, el de mayor consumo es el de pescado.

Ecuador es un país privilegiado para la preparación del ceviche, abundancia de pescados, camarones de río y mar, siembras de cítricos en los sitios cercanos a sus costas, en fin todos los ingredientes estratégicamente dispuestos para los mejores ceviches.

Este plato del cual no hay estudios definitivos que liquiden el debate acerca de su país de origen, es preparado y consumido en casi todos los países Latinoamericanos como son: Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico y Perú, siendo a este último por antecedentes históricos, a quien se le atribuyera el origen del ceviche. Teniendo varias diferencias entre países en lo que se refiere a especias, legumbres y acompañamientos, sin embargo cuenta con una igualdad en su consistencia de pescado, marisco o ambos marinados en cítricos.

Así entonces, el mercado de consumo de pescado picado y curtido (ceviche) en la localidad de New York, se extiende a toda la comunidad latinoamericana existente en este estado.

Por lo antes expuesto hemos considerado realizar el presente Plan De Negocios Para La Elaboración Y Exportación De Pescado Yellowfin Cortado Y Curtido En Limón, Hacia New York - Estados Unidos De Norteamérica.

1.2 PLAN DE PROYECTO DE GRADO.

1.2.1 TEMA.

“Plan De Negocios Para La Elaboración Y Exportación De Pescado Yellowfin Cortado Y Curtido En Limón, Hacia New York - Estados Unidos De Norteamérica.”

1.2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Dentro de la naturaleza de este proyecto, y al ser este un tema inédito, el problema está basado contextualmente de la siguiente manera:

La inexistencia de un plan de negocios que permita la elaboración y exportación de pescado yellowfin cortado y curtido en limón, hacia el mercado de New York – Estados Unidos de Norteamérica.

1.2.2.1 Formulación del problema.

¿Es factible elaborar un plan de negocios para la elaboración y exportación de pescado yellowfin cortado y curtido en limón, hacia el mercado de New York – Estados Unidos de Norteamérica?

1.2.2.2 Sistematización del problema.

En base a la formulación del problema, surgen las siguientes interrogantes:

- ¿En la actualidad, cual es la relación comercial entre Ecuador y Estados Unidos de Norteamérica?

- ¿Cuáles serán las estrategias aplicadas en un marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) para ingresar al mercado estadounidense?

- ¿Qué plan técnico – organizacional se debe diseñar para lograr la exportación de pescado yellowfin cortado y curtido en limón, hacia New York?
- ¿Cuál es el estudio financiero que se debe realizar para demostrar la viabilidad de la empresa?

Estas preguntas dan la pauta para el desarrollo del plan de negocios, situación que será analizada y desarrollada en cada uno de los capítulos que conforman el proyecto de titulación.

1.2.2.3 Delimitación del problema.

Tema: “Plan de negocios para la elaboración y exportación de pescado yellowfin cortado y curtido en limón, hacia New York - Estados Unidos de Norteamérica.”

Área: Exportación.

Espacio:

ORIGEN: Manta - Manabí – Ecuador.

DESTINO: New York - Estados Unidos de Norteamérica.

Sector: Comercialización.

Tiempo: 2015 – 2019.

El proyecto radica en la exportación de pescado yellowfin cortado y curtido en limón, orientado a un mercado de perfil norteamericano localizado en la ciudad de New York – E.E.U.U. por un periodo de cinco años.

1.2.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.2.3.1 Objetivo General,

Diseñar un plan de negocios que permita la elaboración y exportación de pescado yellowfin cortado y curtido en limón, hacia New York - Estados Unidos de Norteamérica.

1.2.3.2 Objetivos Específicos.

Cada uno de los siguientes objetivos, se lo realizara para cumplir con el desarrollo del proyecto, en donde cada punto se basa en un capítulo, para con ello llegar a cumplir lo propuesto como objetivo general.

- Elaborar un plan estratégico, donde se detalle la situación actual de la relación comercial bilateral Ecuador- Estados Unidos de Norteamérica, cuyo fin es cumplir con lo propuesto en el capítulo 2 de este proyecto.
- Definir las estrategias del marketing mix, a utilizar para ingresar con éxito al mercado de New York – E.E.U.U, a través de un plan comercial, siendo analizado en cada punto del capítulo 3.
- Establecer mediante un plan técnico - organizacional el uso adecuado de la tecnología y los diversos recursos necesarios para el proceso de exportación, detallando cada aspecto del plan en el capítulo 4.
- Diseñar un plan financiero que demuestre la viabilidad del presente plan de negocios, analizado y demostrado mediante el capítulo 5 del presente proyecto.

1.2.4 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA.

En la actualidad existe una tendencia a buscar diversificar la matriz productiva del país, tal motivo exige la búsqueda no solo de nuevos mercados sino también de productos que mantengan un valor agregado, para con ello la balanza comercial logre

incrementarse y este país no solo dependa del petróleo como su principal fuente de ingreso.

El Ecuador es reconocido a nivel internacional por exportar pescado en su estado bruto, para ser utilizado como materia prima, o en conservas y enlatados; sin embargo, en los últimos años las empresas nacionales emprendieron la búsqueda de nuevos derivados de este producto, dentro de esos grandes mercados en donde su población está en capacidad de acceder a productos más selectivos para su paladar.

El pescado ecuatoriano es muy apetecido en el mercado internacional. De ahí es la idea de ofrecer nuevos productos derivados de la variedad yellowfin (albacora de aleta amarilla) que brinda la industria ecuatoriana, siendo uno de ellos el ceviche, para lo cual el presente proyecto pretende cortarlo y curtirlo en limón, para lograr exportarlo congelado y empacado al vacío, aumentando el valor agregado y que este producto sirva como la principal base para la elaboración de ceviche ecuatoriano,

La importancia de este proyecto es comprobar la factibilidad de la creación de una empresa productora de pescado yellowfin cortado y curtido en limón, y analizar un estudio de aceptación de este producto frente a la creciente demanda de ecuatorianos en New York y a futuro llegar a todo el mercado estadounidense.

De igual manera trae consigo el auge de la imagen comercial del país; de la misma manera genera empleo para la sociedad ecuatoriana, y a su vez, permitirá que la balanza comercial de Ecuador con E.E.U.U, mantenga un buen panorama lo cual beneficia a la economía y permite que las relaciones entre ambos países se sigan fortaleciendo.

Todos estos contextos, permiten justificar el presente proyecto de titulación, catalogándolo como una oportunidad de negocio exportable que empezara en el mercado estadounidense y con miras a expandirse a nivel mundial, se está ofertando un producto con altos nutrientes y de buen sabor, de igual manera este incentivará la búsqueda de nuevos mercados y productos, por lo que el cambio de la matriz

productiva que se busca seguirá con ese ritmo vertiginoso en el que se encuentra, dando un realce al país y que este a su vez tenga una presencia significativa en los mercados internacionales.

1.2.5 BENEFICIARIOS POTENCIALES.

Se considera para efectos del presente plan de negocios, como beneficiarios potenciales a los autores, quienes utilizan este proyecto para aplicar los conocimientos adquiridos en su formación universitaria, por lo que la elaboración de esta investigación es un requisito para obtener el título de Ingeniero en Comercio Exterior y Negocios Internacionales.

De igual manera, el realizar una exportación de pescado yellowfin cortado y curtido en limón, hacia tierras norteamericanas, presenta una cadena de beneficiarios comprendidos desde los pescadores proveedores del pescado albacora, e inclusive todos los demás insumos y materiales requeridos para la ejecución del proyecto.

1.2.6 DISEÑO METODOLÓGICO.

Los aspectos metodológicos comprenden la planeación y organización de los procedimientos que se van a establecer para desarrollar la investigación. El método empleado para la investigación será el Deductivo, el mismo que servirá para establecer el razonamiento que parte de un marco general de referencia hacia algo en particular, es decir, se analizarán los aspectos generales de la relación comercial bilateral E.E.U.U. - Ecuador para luego llegar a los puntos específicos que permitirán establecer las directrices para llevar a cabo el presente trabajo.

Además se aplicará el método descriptivo mediante el cual, se hará uso de la estadística, la misma que permitirá obtener datos más exactos acerca del tema investigado y de esta manera se obtendrá información más clara y precisa.

El método de investigación permite organizar el procedimiento lógico general por seguir en el conocimiento y llegar, a la observación, descripción y explicación de la

realidad. El objeto de investigación determina el tipo de método que se ha de emplear.

En el presente proyecto debido a su naturaleza, se utilizará el método de observación directa, en donde se planificará y definirá aspectos relevantes, como el proceso para realizar el corte y curtido del pescado yellowfin, de igual manera se mantendrá contacto con las personas dedicadas a la captura del pescado yellowfin, se indagará cuáles son las temporadas de veda de esta especie.

Mediante la utilización de estos métodos, se tomarán datos e información que permitan poner en marcha la ejecución de una idea a la realidad y conocer los posibles resultados basados en las necesidades, formas de convivir de la sociedad y los beneficios que esperan al dar vida al proyecto en el mercado de New York.

Las técnicas de campo a utilizar en esta investigación de mercado son:

Encuesta para que los resultados sean confiables y de fuente segura, se procederá a realizar una encuesta vía online a ciudadanos de New York, para conocer un poco el grado de aceptación que tendrá el pescado yellowfin cortado y curtido en limón en ese país.

La entrevista se consultará a expertos sobre mecanismos para mantener la calidad del pescado en el empaquetado al vacío, y las maneras adecuadas para su exportación.

CAPÍTULO II

PLAN ESTRATÉGICO.

2.1. Objetivos del capítulo

Diseñar un plan estratégico que permita obtener bases sólidas para ingresar al mercado estadounidense.

2.2. Análisis Estratégico.

La empresa proyecta definir sus estrategias a través del estudio de mercado donde se pretende incursionar al mercado estadounidense.

2.2.1. Análisis del macroentorno (País – Mercado)

Estados Unidos, es el país seleccionado para realizar la exportación, por esta razón se detallan los aspectos y factores más relevantes de este país y se presenta a continuación.

2.2.1.1. Macroambiente del negocio.

Ilustrador N° 2-1

Mapa de Estados Unidos de América.



Esta
dos

Unidos, EUA o EE. UU., es una república federal constitucional compuesta por 50 estados y un distrito federal. La mayor parte del país se ubica en el centro de América del Norte —donde se encuentran sus 48 estados contiguos y Washington D. C., el distrito de la capital—, entre los océanos Pacífico y el Atlántico, limita con Canadá al norte y con México al sur.¹

Estados Unidos está ubicado en la parte norte del continente americano, entre Canadá y México. Tiene fronteras con los océanos Atlántico y Pacífico. Es un país de enorme extensión geográfica, de hecho es el tercer más grande del mundo, abarca un total de 9.629.091 km² y posee 4 diferentes husos horarios.

2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales

Estados Unidos de América es uno de los países clásicos de inmigración en el mundo. Tiene una larga tradición recibiendo a extranjeros lo cual ha creado la sociedad más multicultural y diversa del planeta, donde se entremezclan diversos tipos de razas, tradiciones y culturas. Es conocida como la “Tierra de oportunidades” debido a su compromiso con la libre empresa y a su respeto por las libertades civiles, políticas y económicas.²

La gastronomía de los Estados Unidos corresponde a una mezcla muy variada y algo interpretada de otras gastronomías nacionales, esto es así debido a que es un país creado fundamentalmente de inmigrantes procedentes de diferentes países de Europa, Asia, África, y otros. Podría denominarse como autóctona la gastronomía de los indios nativos de Norteamérica y el resto es una fusión de diferentes culturas gastronómicas llevadas a diferentes extremos, por una parte está la fastfood llena de su atractivo marketing, por otra parte está la comida tradicional fundamentada en las tradiciones ganaderas de antaño, tanto de ganado vacuno como ovino y caprino. Las comidas extranjeras más famosas son la China y la de sus vecinos de México.³

¹ Recuperado el sitio web: http://es.wikipedia.org/wiki/Estados_Unidos

² Recuperado del sitio web: <http://www.mequieroir.com/paises/eeuu/emigrar/ventajas/>

³ Del sitio web: http://es.wikipedia.org/wiki/Gastronom%C3%ADa_de_los_Estados_Unidos

2.2.1.1.2. Factores demográficos

Dentro de los factores demográficos de Estados Unidos se resalta:

Cuadro N° 2-1

Factores demográficos de Estados Unidos.

POBLACIÓN.	316' 017. 000 hab. (2013) Ocupando el tercer lugar en el mundo. ⁴
SUPERFICIE TOTAL.	9' 371. 1742 km ² Ocupando el puesto número cuatro a nivel mundial ⁵
DENSIDAD POBLACIONAL	34,2 hab./km ²⁶
ETNIAS	Blancos: 79.96%. Afroamericanos: 12.85%. Asiáticos: 4.43%. Indios Americanos y Nativos de Alaska: 0.97%. Nativos Hawaianos y de otras Islas del Pacífico: 0.18%. Los Hispanos representan el 15.1% de la población total.

Elaborado por: Los autores

⁴ Oficina del Censo de los Estados Unidos (2013). «U.S. and World Population Clock» (en inglés).

⁵ Oficina del Censo de los Estados Unidos (2013). «U.S. and World Population Clock» (en inglés).

⁶ Oficina del Censo de los Estados Unidos (2010). «Resident Population Data: Population density» (en inglés)

Principales ciudades:

Cuadro N° 2-2

Principales ciudades de Estados Unidos.

PRINCIPALES CIUDADES DE ESTADOS UNIDOS⁷	
CIUDAD	POBLACIÓN
Ciudad de Nueva York, Nueva York	8,244,910
Los Ángeles, California	3,819,702
Chicago, Llinois	2,707,120
Hoston, Texas	2,145,146
Philadelphia, Pensilvania	1,536,471
Phoenix, Arizona	1,469,471
San Antonio, Texas	1,359,758
San Diego, California	1,326,179
Dallas, Texas	1,223,229
San Jose, California	967,487

Elaborado por: Los autores

Población Activa de Estados Unidos.⁸

Cuadro N° 2-3

Población Activa de Estados Unidos

FUERZA LABORAL	154'900.000 hab.
POR SECTORES	Agricultura, silvicultura y pesca, 0.9%; Manufacturas, extracción, transporte y artesanía, 20.3%; Directivo, Gerencial, profesional y técnico, 37.3%; Ventas y oficina, 24.2%; Otros servicios, 17.6%;
TASA DE DESEMPLEO	8.3 % (2015, estimado)

Elaborado por: Los autores

⁷ Información obtenida de la Guía Comercial de Estados Unidos proporcionada por ProEcuador y citada de World Factbook

⁸The World Factbook 2011. The Central Intelligence Agency

Los diversos cuadros presentados dentro de los factores demográficos de Estados Unidos, demuestran el potencial económico y comercial que tiene este país, situación que resulta favorable para considerarlo una vitrina de negocio ideal para la exportación del pescado yellowfin cortado y curtido con destino a la ciudad de New York.

2.2.1.1.3. Condiciones económicas.

Moneda

El dólar es la moneda oficial de Estados Unidos, usualmente también se suele asociar el nombre empleado por la divisa con la circulación legal en ese país, por lo que también es conocida como dólar estadounidense. Aunque la emisión de esta clase de dólares sólo se hace en Estados Unidos, hay varios países que usan el nombre para su moneda; otras naciones como Ecuador, El Salvador, Panamá y Timor Oriental por medio de ratificaciones y acuerdos o como sustitución de un circulante propio debilitado, lo han elegido como moneda oficial y medio legal de pago.⁹

Ilustrador N° 2-2

Principales tipos de cambio de USD



⁹Recuperado del sitio web: <http://www.xe.com/es/currency/usd-us-dollar>

Cuadro N° 2-4

Condiciones económicas de Estados Unidos

PIB	USD 16.72 billones. Puesto 1 a nivel mundial. ¹⁰
PIB PER CAPITA	USD 52 800. ¹¹
PODER ADQUISITIVO	USD 52.610 ¹²
INFLACION	1,5 % ¹³
DISTRIBUCCION SECTORIAL DEL PIB	Agricultura, 1,2%; Industria, 19.1%; Servicios, 79,7%

Elaborado por: Los autores

Los datos económicos presentados en este punto del proyecto, dan la pauta para magnificar el potencial estadounidense, al ser el primer país según su PIB; y con ello un PIB per cápita de \$52.800 conlleva a plantearse grandes perspectivas para incursionar en este mercado y por ende resulte favorable la exportación del pescado yellowfin cortado y curtido en limón y su respectiva comercialización en la ciudad de New York.

2.2.1.1.4. Auditoria de la competencia.

La exportación de derivados de pescado yellowfin, o en su efecto productos procesados con valor agregado originarios de este pez, es una práctica nueva en las empresas ecuatorianas, pese a ello se ha indagado que los principales exportadores de productos similares al que se pretende exportar son:

¹⁰ Del sitio web: International Monetary Fund (2010). «United States» (en inglés).

¹¹ International Monetary Fund (2010). «United States» (en inglés).

¹² Del sitio web: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.PP.CD>

¹³ Del sitio web: <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>

Cuadro N° 2-5

Competencia directa

NOMBRE DE LA EMPRESA	DIRECCIÓN	PRODUCTOS	SITIO WEB Y TELÉFONOS.
Mariscos Flipper S.A.	Vía Circunvalación, brisas del Sur lote # 4 Manta – Ecuador	Productos al granel derivados del mar, empacados al vacío, enlatados y en conservas, ceviches pre cocidos.	http://www.flipper.com.ec/web/ Telefax: 2920756
Fresh Fish del Ecuador	Kilómetro 4.5 vía Manta San Mateo, Manabí, Manta	A nivel internacional esta empresa exporta atún, bolitas de pescado, calamar, picudo, sardina, congelados y empacados al vacío, en el ámbito local posee una línea de ceviche congelado, pero aún no lo exportan,	http://www.freshfishecuador.com/ teléfonos: (593) 5 292 4244 (593) 8 765 388
Tunidos del Pacífico S.A.	Cdla. Marbella Tras Panificadora "DANDY" Manta, Manabí, Ecuador	A nivel internacional esta empresa exporta enlatados, pesca fresca	http://tunidosdelpacifico.com/ teléfono: (593) 5 2920746

Elaborado por: Los autores

2.1.1.1.5. Factores políticos y legales

El gobierno federal de Estados Unidos de América está constituido por 50 estados, así como un capital de distrito y territorios insulares. El gobierno federal está compuesto por tres diferentes poderes: Legislativo, Ejecutivo y judicial. Estos poderes se confieren por la Constitución de Estados Unidos en el congreso, el presidente y las cortes federales, incluyendo la Corte Suprema. Las facultades y obligaciones de estas ramas son adicionalmente definidas por las actas del congreso, incluyendo la creación de los departamentos ejecutivos y cortes bajo la Corte Suprema.¹⁴

El nombre oficial es Estados Unidos de América y su capital es Washington.

2.1.1.1.6. Tecnología imperante

Al igual que en la física y la química, fisiología, medicina, entre otros, desde la Segunda Guerra Mundial, los estadounidenses han dominado el campo de la informática, invirtiendo un 30% de su presupuesto en investigaciones científicas y tecnológicas para el desarrollo del País. El sector privado ha sido un punto focal para la investigación tecnológica en los Estados Unidos, y ha desempeñado un papel fundamental en este logro.¹⁵

Estados Unidos representa el 40 por ciento de todo el gasto mundial en investigación y desarrollo científico, emplea a un 70 por ciento de los ganadores del Premio Nobel y alberga a alrededor de 30 de las 40 universidades más prestigiosas del planeta.

Estados Unidos sigue siendo el líder de la ciencia y la tecnología en todo el mundo, pese a la percepción de que ha perdido su empuje competitivo, una prueba de ello es el uso del internet por parte de los estadounidenses, dándole el primer lugar a nivel mundial.

¹⁴ Tomado como referencia de Roy Franklin Nichols. The invention of the American political parties

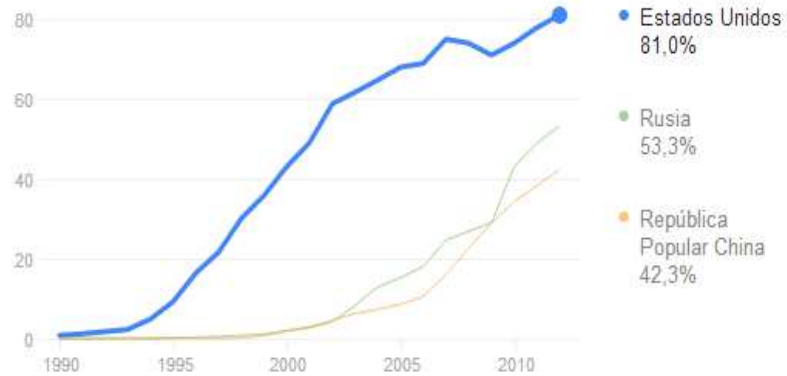
¹⁵ Recuperado del sitio web:

http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_tecnol%C3%B3gica_e_industrial_de_Estados_Unidos

Ilustrador N° 2-3

81,0% de la población (2012)

Estados Unidos, Usuarios de Internet como porcentaje de la población



2.1.1.2. Microambiente interno (Ecuador)

Ilustrador N° 2-4

Mapa de Ecuador.



Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la población del Ecuador alcanzará los 15, 774,749 habitantes en el 2015, y se calcula que la densidad demográfica es de 55.6 habitantes por kilómetro cuadrado.¹⁶

Población urbana y las principales ciudades

Según datos del INEC el 75% de la población reside en los centros urbanos, mientras que el 25% habita en la parte rural del país. Los ecuatorianos están concentrados principalmente en las regiones de la Costa y la Sierra.

Las principales ciudades del Ecuador, clasificadas de acuerdo al número de habitantes son:

Cuadro N° 2-6

PRINCIPALES CIUDADES DE ECUADOR	
AÑO 2014	
CIUDAD	POBLACIÓN
Guayaquil	2,350,915
Quito	2,239,191
Cuenca	505,585
Santo Domingo de los Tsáchilas	368,013
Ambato	329,856
Portoviejo	280,029
Manta	227,972

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC)

Elaborado por: Los autores

El PIB del Ecuador ha presentado una tendencia creciente, es así como, la tasa de crecimiento promedio anual en el periodo 2007-2012 es del 4.20%. En el 2013, el PIB fue de USD 89,834 millones y el PIB per cápita alcanzó los USD 5,428.

La inflación en el Ecuador registrada en el 2012 fue de 4.27%, manteniéndose más baja que países latinoamericanos como Argentina, Uruguay y Brasil.

¹⁶ www.inec.gob.ec

La construcción es el principal sector que compone el PIB, representando en el 2011 el 9.90% de participación. Otros sectores importantes incluyen Servicios, comercio al por mayor y menor e Industria Manufacturera.

Relación Comercial Ecuador – Estados Unidos.

El Grafico que se presenta a continuación pertenece a Ecuador, en donde se refleja los miles de USD valor FOB, que este país ha exportado hacia Estados Unidos; de igual manera se muestra las importaciones hechas por Ecuador desde Estados Unidos, para en una tercera barra, mostrar el resultado de la balanza comercial existente entre estos dos países.

Gráfico N° 2-1



Fuente: Guía Comercial Estados Unidos de ProEcuador.

Elaborado por: Los autores

Principales productos exportados por Ecuador hacia Estados Unidos.

El siguiente gráfico pertenece a Ecuador y representa los principales productos exportados hacia Estados Unidos, en donde se resalta el petróleo como el principal rubro exportable ecuatoriano en tierras estadounidenses, la gráfica detalla y expresa en miles de USD FOB, la cifra en cuanto a exportaciones realizadas durante el año 2014.

Gráfico N° 2-2

Productos exportados por Ecuador hacia Estados Unidos.



Fuente: Guía Comercial Estados Unidos de ProEcuador.

Elaborado por: Los autores

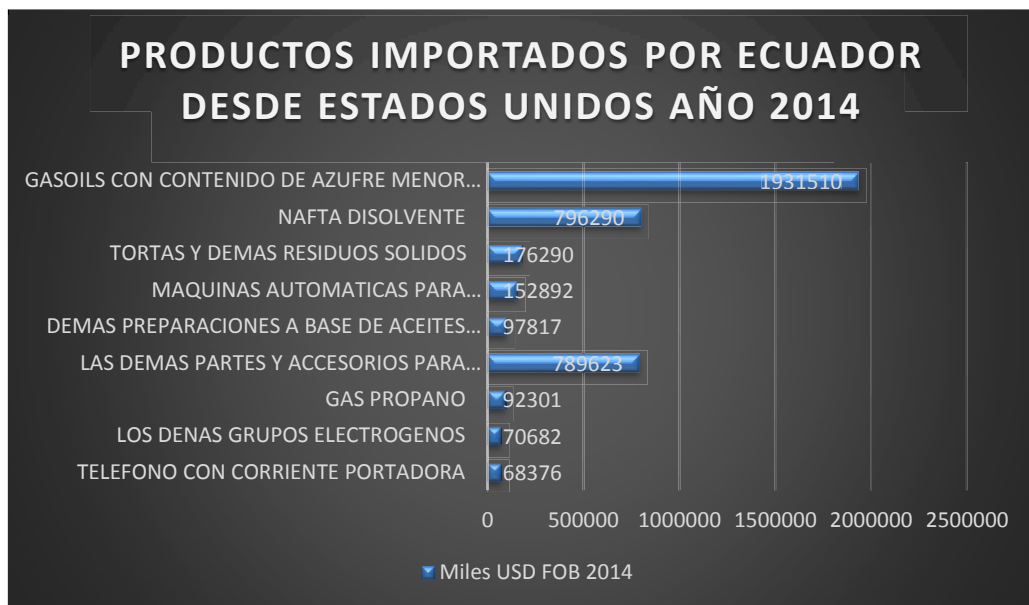
Principales productos importados por Ecuador desde Estados Unidos.

De igual manera, se presenta a continuación un gráfico perteneciente a Ecuador, en donde se detalla y expresa en miles de USD, precio FOB los principales productos importados por Ecuador desde Estados Unidos.

En el gráfico se observa que la tendencia en cuanto a importaciones en el año 2014, y que son productos ya procesados y que se sitúan en las categorías de químicos, maquinarias, aceites, y combustibles.

Gráfico N° 2-3

Principales productos importados por Ecuador desde Estados Unidos.



Fuente: Guía Comercial Estados Unidos de ProEcuador.
Elaborado por: Los autores

Productos potenciales para el mercado de Estados Unidos.

Los productos ecuatorianos catalogados como potenciales dentro del mercado estadounidense se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2-7
Productos ecuatorianos potenciales en USA.

SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN
0811.90	OTRAS FRUTAS CONGELADAS	DILEMAS
1604.13	SARDINAS, SARDINELAS Y ESPADINES EN CONVERSA, ENTERO O EN TROZOS	DILEMAS
1604.20	DEMÁS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO.	ESTRELLAS
2007.99	DEMÁS COMPOTAS, JALEAS, MERMELADAS, PURES Y PASTAS DE FRUTAS	DILEMAS
0302.32	ATUNES DE ALETA AMARILLA, FRESCOS O REFRIGERADOS EXCLUIDOS HIGADOS	ESTRELLAS
0304.91	FILETES Y DEMAS PESCADOS CONGELADOS	ESTRELLAS
0603.90	FLORES Y CAPULLOS, PARA RAMOS O ADORNOS, SECOS, BLANQUEADOS	ESTRELLAS
0804.50	GUAYABAS, MANGOS Y MANGOSTANES, FRESCOS O SECOS.	ESTRELLAS

Fuente: Guía Comercial Estados Unidos de ProEcuador.

Elaborado por: Los autores

2.2.2. Análisis de la Industria

2.2.2.1 Antecedentes generales y evolución de la industria.

Algunos les atribuyen el origen del nombre, a los marineros ingleses que al llegar a los puertos peruanos degustaban un plato típico al que ellos llamaban "SEA BEACH" (Pescado en la Playa) y el nombre viene derivado de esa denominación.

Otra fuente señala, su origen de pescado "ENCEBOLLADO" con limón, y de la conjunción de estos dos conceptos nace el "ENCEVICHADO" y de allí el "CEVICHE".¹⁷

¹⁷ Del sitio web: http://www.yanuq.com/Articulos_Publicados/ceviches.htm

El seviche, sebiche, cebiche o ceviche (según la RAE, puede ser escrito de estas formas) es un plato consistente en carne marinada —pescado, mariscos o ambos— en aliños cítricos. Diferentes versiones del cebiche forman parte de la culinaria de los países latinoamericanos litorales del Océano Pacífico, como son Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Perú y Puerto Rico. No hay estudios definitivos que liquiden el debate acerca de su país de origen; las hipótesis indican que la región del Perú es la más probable, sin embargo el plato se habría originado mucho antes de que la idea de Estado nación siquiera hubiese sido pensada.¹⁸

En Ecuador se sirve en un plato profundo parecido al de la sopa, pero más pequeño. El ceviche más común es el ceviche o cebiche de pescado. Se prepara con pescado curtido en jugo de limón, jugo de naranja, salsa de tomate, cilantro, pimienta, cebolla colorada picada en pluma en cantidades abundantes. Las recetas varían regionalmente, incorporando o prescindiendo del jugo de naranja o de la salsa de tomate. Se acompaña con maíz tostado, chifles, o canguil.

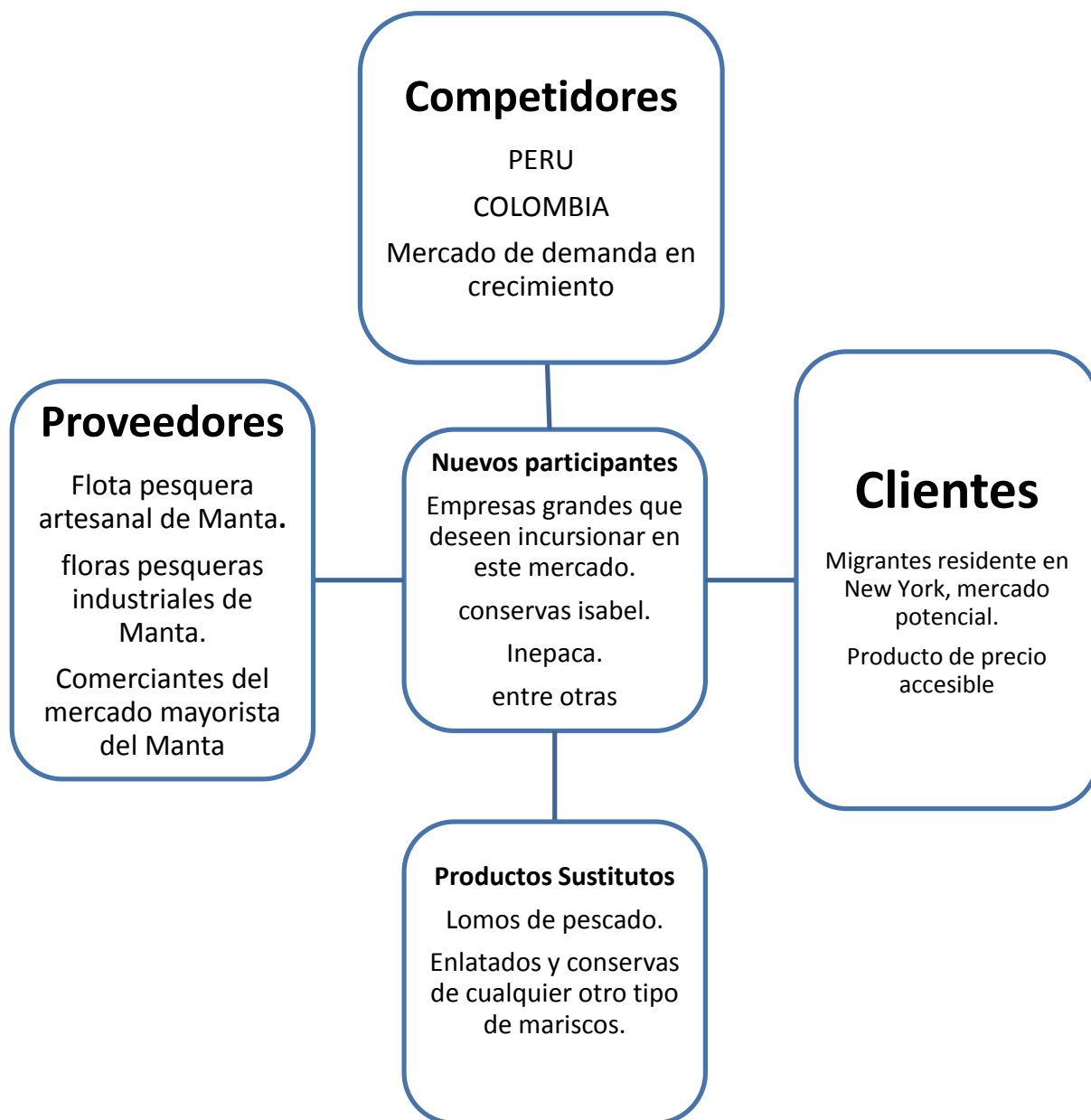
En la actualidad, hay empresas que se dedican a la elaboración de ceviche ya precocido y empacados al vacío para su comercialización fuera del territorio ecuatoriano, por lo que es un producto altamente comercializable especialmente en los países cuyas colonias ecuatorianas han ido creciendo.

2.2.2.2 Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter

Cuadro N° 2-8

Fuerzas de Porter

¹⁸Recuperado del sitio web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Cebiche>



Elaborado por: Los autores

ANÁLISIS: El poder de compra lo mantienen los compradores, al ser considerados una empresa nueva que recién comenzara su participación en el mercado estadounidense.

2.2.2.3 Identificación y caracterización de la competencia incluidas sus estrategias.

Cuadro N° 2-9

Informacion de MARISCOS FLIPPER S.A.

Mariscos Flipper S.A.	Vía Circunvalación, brisas del Sur lote # 4 Manta – Ecuador	Productos al granel derivados del mar, empacados al vacío, enlatados y en conservas, ceviches pre cocidos.	http://www.flipper.com.ec/web/ Telefax: 2920756
------------------------------	--	--	---

Elaborado por: Los autores

Esta empresa Flipper es una empresa emprendedora con 20 años en el mercado nacional y actualmente se encuentra incursionando en el mercado estadounidense. Sus inicios se dieron en el año 1990 empezamos vendiendo 50 lb. de pescado semanales entre las ciudades de Manta y Portoviejo. En la actualidad contamos con la logística suficiente para atender a varias ciudades del país, nuestros vehículos están equipados con sistemas de refrigeración para precautelar la calidad del producto, contamos con cámaras frigoríficas en las ciudades de Ambato y Portoviejo; en Manta está ubicada nuestra planta, instalada para procesar 200000 libras mensuales, contribuimos al crecimiento económico del país brindando plazas de trabajo directo alrededor de 82 personas e indirectamente a muchos Ecuatorianos que sub distribuyen nuestros productos.¹⁹

FRESH FISH DEL ECUADOR CIA. LTDA, es una empresa procesadora de pescado que ha sido concebida desde un principio con la finalidad de ofrecer productos de diferentes especies de pescados frescos y congelados, empacados al

¹⁹Recuperado del sitio web: <http://www.flipper.com.ec/web/index.php/empresa/quienes-somos>

vacío y en diferentes presentaciones y tamaños. La empresa inició sus procesos de producción con varios tipos de pescado, pero principalmente atún, dorado, wahoo, pez espada, miramelindo entre otros. Ofrecemos productos de pesca blanca en diferentes presentaciones, como filetes de pescado, pescado entero, pescado HGT, porciones entre otros. Debido a la inversión realizada en tecnología y en el riguroso control de calidad en los procesos de producción podemos atender a los mercados internacionales, en las mejores condiciones de calidad y precio.²⁰

Cuadro N° 2-10

Información de la empresa FRESH FISH DEL ECUADOR.

<p>FRESH FISH DEL ECUADOR</p>	<p>Kilómetro 4.5 vía Manta San Mateo, Manabí, Manta</p>	<p>A nivel internacional esta empresa exporta atún, bolitas de pescado, calamar, picudo, sardina, congelados y empacados al vacío, en el ámbito local posee una línea de ceviche congelado, pero aún no lo exportan,</p>	<p>http://www.freshfishecuador.com/ teléfonos: (593) 5 292 4244 (593) 8 765 388</p>
--	---	--	--

Elaborado por: Los autores

Cuadro N° 2-11

Información de la empresa TUNIDOS DEL PACÍFICO.

²⁰<http://www.freshfishecuador.com/es/ipaginas/ver/G438/87/Nosotros/>

TUNIDOS DEL PACÍFICO S.A.	Cdla. Marbella Tras Panificadora "DANDY" Manta, Manabí, Ecuador	A nivel internacional esta empresa exporta enlatados, pesca fresca	http://tunidosdelpacifico.com/ teléfono: (593) 5 2920746
----------------------------------	---	--	---

Elaborado por: Los autores

TUNIDOS DEL PACIFICO S.A.- Es una empacadora de atún moderna y demás productos del mar que utiliza tecnología de punta y personal profesional altamente calificado quienes trabajan en un entorno donde se aplican las más altas normas de calidad respetando y protegiendo el medio ambiente para ofrecer a nuestros clientes productos alimenticios 100% naturales. Ubicada en la ciudad de Manta primer puerto pesquero del Ecuador y capital atunera de la zona del Pacífico para el mundo.

Tunidos del Pacifico un mar de delicias para el mundo. Brindamos productos seleccionados para el mercado nacional e internacional. Somos una nueva alternativa de fabricación y comercialización moderna, seria y eficaz que piensa primero en la satisfacción de nuestros clientes y en la protección del medio ambiente. Actualmente están incursionando en una línea de pescado listo para consumir, con productos, como canelones de atún, ceviche listo, entre otros.²¹

2.2.3 ANÁLISIS FODA

Cuadro N° 2-12

Análisis frente externo (oportunidades y amenazas)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado con posibilidades económicas de adquirir un producto de estas características. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las características del producto pueden limitar en ingreso al mercado estadounidense.

²¹Del sitio web:

http://tunidosdelpacifico.com/web/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=11&lang=es

<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia actual por adquirir alimentos listos para el consumo. • Se ofertara un producto diferente al de la competencia en cuanto a nombre, envase, beneficios y sabor. • Mayores oportunidades en la obtención de créditos y apoyo para la ejecución de este plan. • Número considerable de latinos en New York, en especial ecuatorianos, colombianos y peruanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran variedad de alimentos listos para consumir. • Maquinaria con altos costos y dificultad para conseguirla dentro del país. • Altas tasas de interés, por parte de las entidades bancarias dentro del Ecuador. • Empresas con años de experiencia listas para obtener certificados de calidad y servicio para incursionar en el mercado estadounidense.
---	--

Elaborado por: Los autores

Cuadro N° 2-13

Análisis frente interno (fortalezas y debilidades)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano emprendedor y comprometido con los objetivos y metas de la empresa. • Proveedores con producción diaria que ofrecen calidad en cada materia prima. • Proceso de producción simple. • Estrictos controles de calidad y manejo de residuos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de producción en primera instancia será bajo, hasta tener aperturado el mercado en gran demanda. • Recursos físicos y monetarios mínimos en comparación con la competencia. • Personal reducido.

- Experiencia en atención al cliente, por ende, conocer las exigencias del consumidor.

Elaborado por: Los autores

2.3 Planteamiento Estratégico.

2.3.1 Visión y Misión

Visión.

Ser en cinco años, la empresa líder en producción y comercialización de alimentos listos para consumir elaborados a base de pescado, identificado dentro del mercado extranjero por su excelente sabor y calidad, comprometidos con el medio ambiente y la responsabilidad social.

Misión.

Delfín S.A. es una empresa exportadora que cuenta con personas responsables y comprometidas en la búsqueda de mejorar la salud y la nutrición de sus consumidores, produciendo alimentos listos para consumir, 100% naturales, de buen sabor y cumpliendo las estrictas normas de calidad.

2.3.2 Objetivos Estratégicos.

Cuadro N° 2-14

Objetivos Estratégicos.

	VOLUMEN	ESTABILIDAD	RENTABILIDAD
FINANCIERO	Incrementar el 5% anual en relación a las ventas del producto exportado. Aumentar el	Optimizar la estructura financiera. Seguridad jurídica del mercado meta.	Seguimiento a los indicadores de rentabilidad (VAN, TIR Y ROI, tasa de crecimiento de ventas).

	10% de productividad anual.			
NO FINANCIERO	PROCESOS	CLIENTES	DESARROLLO Y PERSONAS	IMAGEN
	Reducir el tiempo de respuesta.	Gestionar al cliente y mejorar su valor dentro de la empresa.	Agilizar la toma de decisiones.	Crear e innovar nuevas presentaciones.
	Manejar integralmente la rentabilidad de clientes y distribución.	Aumentar la participación en el mercado	Conocer sobre el producto y el mercado meta.	Emprender publicidad BTL a través de portales virtuales para posicionar la marca en el consumidor.

Elaborado por: Los autores

2.3.3 Estrategias.

2.3.3.1. Cartera de productos

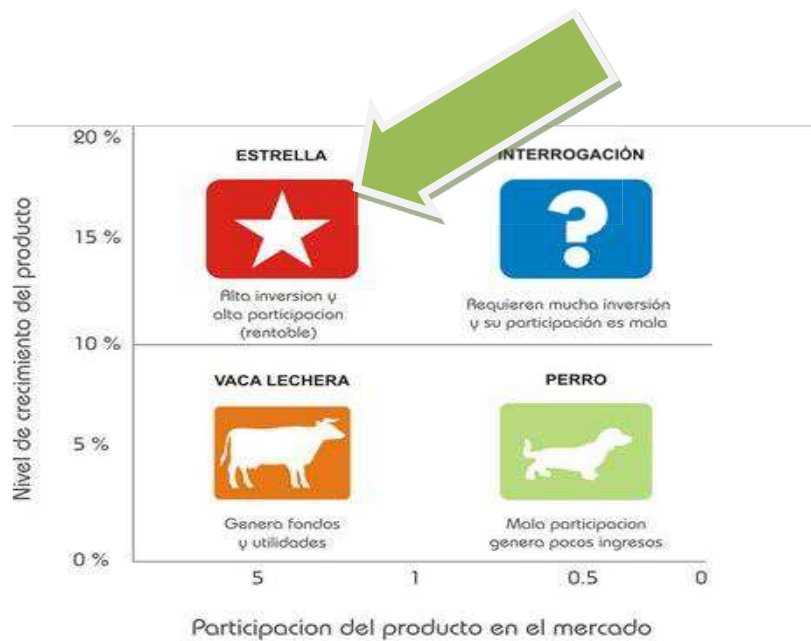
La empresa exportara pescado yellowfin cortado y curtido en limón, empacado al vacío en presentaciones de 500 gramos.

2.3.3.2 Matriz BCG.

Dentro de la guía comercial de Estados Unidos, proporcionado por Proecuador, se cataloga el pescado yellowfin cortado y curtido en limón, como un producto estrella dentro del mercado estadounidense.

Ilustrador N° 2-5

Matriz BCG.



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

La estrategia más idónea y que se va a adoptar por parte de “Delfín” S.A, es el enfoque o alta segmentación, enfocándose sobre un grupo de compradores en particular, esto se refiere al nicho de mercado seleccionado con anterioridad, por lo que una vez segmentado el mismo, se buscara estrategias adicionales tales como el de liderazgo en costos, logrando una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar los fines propuestos. A la par se aplicará una estrategia de diferenciación, esta consiste principalmente en precio y en calidad, pero esta se aplicara de manera secundaria cuyo fin se reitera será alcanzar los resultados esperados.

Ilustrador N° 2-6



2.2.3.4. Estrategias de Crecimiento

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

Debido a las características específicas de la empresa “Delfin” S.A, y luego de analizar las estrategias posibles a poner en práctica se considerará las estrategias de penetración de mercado actual. Esta estrategias de crecimiento intensivo se fundamenta en que la empresa por estar en proceso de creación no está en capacidad de invertir recursos económicos para crear nuevos mercados, ni introducir nuevos productos en él, por lo tanto la mejor alternativa es aprovechar al máximo su mercado meta que a futuro se prevé atacar.

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

Dado el análisis sobre qué estrategia de crecimiento integrado debe optar la empresa “Delfín” S.A, se tiende a concluir que la mejor es la estrategia de integración hacia el origen(hacia arriba), en donde guiada por la preocupación de estabilizar o de proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica, es necesaria porque la empresa no dispone de recursos o de conocimientos tecnológicos para fabricar componentes o materiales indispensables, por lo tanto se debe de prever satisfacer al nicho de mercado seleccionado.

2.2.3.4.3. Crecimiento por diversificación fuera de la industria: diversificación concéntrica y diversificación pura

Para el escogimiento de esta estrategia de marketing, se optara por tener consideración cual es el fin de la empresa “Delfín” S.A, por lo tanto, al ser esta una empresa que quiere posicionar su producto dentro del mercado de New York – Estados Unidos, la estrategia a elegir es la diversificación concéntrica, es decir, diversificar productos pero que sigan los lineamientos de la empresa, puesto que la misma busca desarrollar el mercado estadounidense y beneficiarse de los efectos de sinergia debidos a la complementariedad de las actividades y extender así el mercado potencial de la empresa, para con ello tener como resultado atraer nuevos grupos de compradores.

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

Para efectos de lo que la empresa requiere, se optara por seguir la estrategia competitiva denominada especialista (nichos de mercados), la empresa se interesara por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado, la clave de esta estrategia es la especialización en un nicho el cual debe ser poco atractivo para la competencia, representar un potencial de beneficio suficiente, tener un potencial de crecimiento, corresponder a las capacidades distintivas de la empresa y poseer una barrera de entrada defendible.

Con estas características y estrategias a seguir, se asegurara que la empresa, entre al mercado de New York –Estados Unidos, sin tener temor a la competencia, pues el fin que la misma busca es asentar su producto, por ende, cualquier intento de ir contra los objetivos de la empresa, se debe de resolver aplicando esta estrategia.

2.2.3.6. 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

Si bien la empresa, es nueva en el mercado local, y por lo tanto es su primera experiencia internacional, el escoger este estrategia de desarrollo internacional, permitirá tener ese grado de internacionalidad con la que toda empresa desea contar, por lo tanto, la estrategia a optar después del análisis de cada una de ellas, es la de alargar el ciclo de vida del producto, con ello aprovechar las condiciones que el mercado presente para subsistir en el permitiéndose de esta manera, controlar el tiempo y cumplir los objetivos planteados dentro de este proyecto, a sabiendas, que controlando el ciclo de vida de la línea minimalista, le permitirá desarrollar por mas tiempos las diversas estrategias ya desarrolladas en este trabajo.

2.4 Sistema de Valores

2.4.1 Valores finales

Dentro de los valores que promociona la empresa se detalla:

- Liderazgo
- Agregar valor
- Calidad
- Respeto

2.4.2 Valores operacionales

- Legalidad
- Integridad
- Innovación

- Integración
- Eficiencia
- Dinamismo
- Servicio

CAPÍTULO III

PLAN COMERCIAL

3.1. Objetivos del capítulo

Elaborar un plan comercial para la empresa DELFIN S.A., que permita ingresar al mercado de New York – Estados Unidos.

3.2. Análisis del mercado de referencia

3.2.1. Tipo y estructura de mercado.

Estados Unidos no es un mercado homogéneo, debido a las características de su población existen gran diversidad de negocios, se puede vender prácticamente todo y esto es una gran oportunidad para que empresas nuevas exportadores incursionen en este mercado amplio y cuyos habitantes degustan de productos nuevos e innovadores, más aun si estos derivan de la gastronomía latina.

3.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos.

Dentro de la identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos, se lo realiza a través de criterios, los cuales en el caso de la exportación hacia el Estado de New York, Estados Unidos, se muestra lo siguiente:

El producto va dirigido a un público dentro de los criterios sociodemográficos que se encuentren entre los 5-99 años, de preferencia latinos que son quienes conocen ya el producto como tal, independientemente de cuál es el modo de preparación de cada

país latino, el producto a exportar cumple con los ingredientes básicos de cada nación latinoamericana.

Para tener una idea más clara según el último censo año 2012 en el Estado de New York, tiene una población alrededor de los 19'000.000 de habitantes de los cuales existen **2'450.000 latinos de origen sudamericano**, cantidad que conformarían el nicho de mercado de la empresa Delfín S.A.

En cuanto a criterios socioeconómicos, del nicho de mercado señalado no existe alguna separación de grupo, es decir, el producto va dirigido tanto a la clase social baja, media y alta.

3.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa.

La competencia directa se detalló en el capítulo dos del presente proyecto, sin embargo es necesario tener la idea de las grandes empresas exportadoras del pescado yellowfin en su estado bruto congelado o procesado en lomos, para lo cual según datos del Banco Central del Ecuador, estas empresas están clasificadas de acuerdo a la participación de exportación realizada y son:

Cuadro N° 3-1

Principales empresas ecuatorianas exportadoras de Yellowfin.

RAZÓN SOCIAL	% PARTICIPACION VALOR EXPORTADO 2014
NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL N.I.R.S.A	13.88%
TÉCNICA Y COMERCIO DE LA PESCA C.A. TECOPECA	10.14%
EUROFISH S.A.	8.37%
GALAPESCA S.A.	8.17%
SEAFMAN C.A.	8.11%

MARBELIZE S.A.	5.83%
CONSERVAS ISABEL ECUATORIANA S.A.	5.72%
FRESH FISH DEL ECUADOR CIA LTDA.	1.27%
TÚNIDOS DEL PACÍFICO S.A.	1.03%
GONDI S.A.	1.01%
LAS DEMAS EMPRESAS	20.02%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

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.

Anexos en el capítulo financiero.

3.3.2. Mix de Marketing.

El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

Este proceso también comprende la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo, la formulación de objetivos orientados al consumidor, la construcción de estrategias que creen un valor superior, la implantación de relaciones con el consumidor y la retención del valor del consumidor para alcanzar beneficios.

3.3.2.1. Estrategia de producto.

El producto a exportar está basado en el pez yellowfin, el cual tendrá un proceso de cortado y curtido en limón, empacado al vacío para su exportación hacia New York – Estados Unidos.

3.3.2.1.1. Adaptación o modificación requerida.

Para realizar el proceso dentro de la elaboración del producto, consta una vez adquirida la pesca se procede al retiro de la cabeza, aletas, piel, huesos, espinas, sangre y grasa, dejando el pez yellowfin (Albacora) en pulpas de corte de

aproximadamente 15 libras, estas lonjas son llevadas a tunel a -18° por periodo de 24 horas pasando a camara por periodo de 24 horas o hasta su utilización, luego son cortados en rebanadas de 0.5 cm de espesor y posteriormente en tiras finas de 0.5 cm aproximadamente de ancho y entre 20 a 30 cm de largo, estas tiras son cortadas en pequeños cuadros de 0.5 cm * 0.5 cm quedando la formación de un cubo de pescado que luego será curtido en limón.

3.3.2.1.2. Atributos y beneficios del producto.

Aporte nutricional (por cada 100 gr de yellowfin (albacora):

energía	121,8 kcal
proteínas	20,7 gr
lípidos	4 gr
fósforo	204 mg

El otro ingrediente del producto es el limon del cual se presenta a continuacion sus atributos y beneficios.

El limón o citrus limonum, nombre científico del limón, tiene numerosas propiedades que aportan múltiples beneficios para la salud. Entre ellas, es conocida su acción en dietas para adelgazar, pero además ayuda a combatir más de 200 enfermedades diferentes.

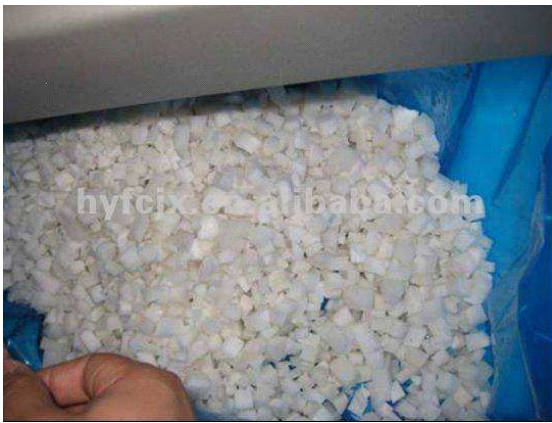
Entre las propiedades del limón, se destaca su gran poder desintoxicante y purificador. De hecho, el zumo de limón para adelgazar, ha demostrado ser muy efectivo en dietas para bajar de peso.

Por otra parte, debido a que combate las impurezas de la sangre, es un excelente regulador en muchas enfermedades, siendo un poderoso bactericida, muy eficaz contra los microbios y también, contra algunos virus.

3.3.2.1.3. Componentes centrales del producto.

El producto como componentes centrales es basado en pescado yellowfin (albacora) en trozos curtidos en zumo de limón.

Ilustrador N° 3-1



3.3.2.1.4. Componente de envase.

El envase a utilizar es una funda de llenado al vacío, que tendrán impresa en ellas el logotipo de la empresa, la etiqueta y el precio referencial. El envase esta compuesto por 500 gramos de producto.

Ilustrador N° 3-2

Fundas para el empaclado al vacío.



3.3.2.1.5. Estrategia de marca

La marca es de suma importancia para la empresa, puesto que ella permite ser la imagen con la que los clientes nos conozcan, por tal razón, dentro de los análisis realizados, se llegó a la conclusión de que la marca quedaría de la siguiente manera:

Ilustrador N° 3-3

Logotipo de la empresa.



3.3.2.2. Auditoria y estrategia de precio.

3.3.2.2.1. Términos de Venta (INCOTERM).

Delfin S.A. utilizará el incoterm FOB, debido a que en su generalidad, los importadores compran mercadería con incoterms FOB de tal manera que se facilite el pago de aranceles y la declaración en las aduanas de Estados Unidos.

3.3.2.2.2. Partida arancelaria.

La partida arancelaria es la 16.04.20.00.00 correspondiente a las demás preparaciones y conservas de pescado, se basa en esta partida debido a que en la clasificación arancelaria no especifica el ceviche como tal, y al ser esta una preparación de pescado que no ingresa en ninguna de las partidas que le preceden, se consulta en la página de la aduana del Ecuador, categorizándola en esta partida.

Ilustrador N° 3-4

Partida arancelaria

Adm. de nomenclatura y características de mercancías

Lista de Código de Elemento Seccion S.A. Capitulo S.A. Partida S.A. Subpartida S.A. Subpartida NANDINA Subpartida ARIAN

Subpartida Igual Entre En

Código de Norma (Base Legal) Fecha de Consulta --Todo--

Tipo de Norma Nombre de Norma

Descripción de Elemento

Búsqueda en resultados

Resultado : 100

Tipo de Elemento	Subpartida	Código Completo	Código Suplementario	Descripción de Elemento	Código de Unidad Física	Fecha de Inicio de Vigencia
PARTIDA S.A.	16.04	0000	0000	PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO; CAVIAR Y SL		01/Ene/2003
SUBPARTIDA S.A.	1604.10.00.00	0000	0000	-PESCADO ENTERO O EN TROZOS, EXCEPTO EL PESCADO PI		01/Ene/2003
SUBPARTIDA S.A.	1604.20.00.00	0000	0000	-LAS DEMAS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	KILOGRAMO BRUTO	01/Ene/1998
SUBPARTIDA S.A.	1604.20.00.00	0000	0000	-LAS DEMAS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	KILOGRAMO BRUTO	01/Jun/2001
SUBPARTIDA S.A.	1604.20.00.00	0000	0000	-LAS DEMAS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	KILOGRAMO BRUTO	17/Dic/2008
SUBPARTIDA S.A.	1604.20.00.00	0000	0000	-LAS DEMAS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	KILOGRAMO BRUTO	01/Ene/2000
SUBPARTIDA S.A.	1604.20.00.00	0000	0000	-LAS DEMAS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	KILOGRAMO BRUTO	23/Feb/1999
SUBPARTIDA S.A.	1604.20.00.00	0000	0000	-LAS DEMAS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	KILOGRAMO BRUTO	01/Sept/2001
SUBPARTIDA S.A.	1604.20.00.00	0000	0000	-LAS DEMAS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	KILOGRAMO BRUTO	05/Ene/1999

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

El Ecuador es un país cuya moneda vigente es el dólar estadounidense, por lo que no incide el tipo de cambio dentro de este plan, se negociaría con la misma moneda así que esto no representaría problema alguno.

3.3.2.2.4. Costos logísticos:

Dentro de la investigación la mejor opción para realizar el flete internacional, es la línea naviera TRANSOCEANICA, ubicada en la ciudad de Manta Ave. 2 Y Calle 11 Edif. Pichincha Piso 9, Ofc. No. 905 – Manta el teléfono es 052-2627442 y su correo electrónico: tclmec@transoceanica.com.ec

Esta empresa cobra por concepto de tramites, emision de BL y demas, un valor de \$ 328.00.

El costo del flete hasta el puerto de New York es de \$6750.00 precios indicados por la linea naviera a contratar, sin embargo al utilizar el incoterm FOB, la empresa no cubre este valor.

Dentro de los gastos de tranposrte interno, se consulto a la empresa Transpoint desde Manta hacia el puerto de Guayaquil cobra \$450 + \$145 por alquiler del generador.

Entre los documentos a entregar para realizar el flete interno se debe constar con Guías de Remisión de la empresa o packing list, un AISV registro del vehículo y los datos de la carga, esta información fue proporcionada por TRANSPOINT, al momento de la consulta.

Adicional a estos gastos, dentro del puerto la empresa Contecon realiza la recepción y despacho del contenedor, cuyo costo es de \$91.00

Para finalizar el Agente Afianzado de Aduana en la Ciudad de Manta es VICDEL, ubicado en el Edificio Banco Pichincha, el cual por apertura y cierre de la DAE, el documento habilitante de la aduana cobra en exportacion a Estados Unidos \$115.00.

3.3.2.2.5. Costo Total Unitario.

La tabla que se presenta a continuación detalla los rubros considerados para la fijación del costo total unitario.

Cuadro N° 3-2

Costo total unitario

Costo de Exportación	U(500 GR)
MATERIA PRIMA	2,70
Costo Certificado de Origen	0,03
Costo Certificado fitosanitario u otros	0,03
Sunchos, Pallets	0,64
COSTO PRODUCTO	3,31
COSTOS DE GARANTIA	-
Transporte Interno	1,00
Gastos Afianzado de Aduanas	0,40
Gastos Varios	0,20
COSTO UNITARIO TOTAL EXPORTACION	\$5,00 FOB

Elaborado por: Los autores

3.3.2.3. Estrategia de Distribución

3.3.2.3.1. Modo de transporte

El modo de transporte se lo realizara de dos maneras, primero el modo terrestre, al contratar una empresa que traslade el contenedor con la carga refrigerada desde Manta hasta el Puerto de Guayaquil, el segundo modo es el transporte marítimo, al enviar la mercancía en un contenedor reefer de 40 teus, por el mar hasta el puerto de New York, en el Estado del mismo nombre.

3.3.2.3.2. Puerto de origen y destino.

Delfín S.A., es una empresa mantense, pero debido a que en la ciudad, el Puerto de Manta no cuenta con el área de frío, es necesario realizar la exportación por el puerto marítimo de Guayaquil que está localizado en la costa occidental de América del Sur, en un brazo de mar, el Estero Salado, a diez kilómetros al sur del centro comercial de la ciudad del mismo nombre. La ubicación privilegiada del puerto constituye un incentivo para la captación de tráfico de las rutas del lejano oriente y del continente americano, especialmente los relativos a la costa del Pacífico. Asimismo, está resulta

altamente conveniente para la concentración de cargas latinoamericanas destinadas a cruzar el canal de Panamá con destino a la costa este del continente o hacia Europa y África.

En cuanto al **Puerto de destino** El Puerto de New York desde el punto de vista náutico, es uno de los puertos en la bahía que consiste en un complejo de unas 240 millas (386 km) de los canales, así como los anclajes y las instalaciones portuarias, centrado en la parte superior de la bahía de Nueva York. Buques de mayor tamaño requieren de asistencia de un remolcador. El puerto tiene la entrada principal desde el Océano Atlántico hasta el sureste, entre Rockaway y Sandy Hook, que tiene otra entrada a través del Long Island Sound, en el noreste de la desembocadura del East River. El puerto se extiende al suroeste de la desembocadura del río Raritan, al noroeste del puerto de Newark y al norte hasta el puente George Washington.

El tiempo de transito según la información proporcionada por Transoceánica es de 9 días.

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 o Code of Federal Regulations CFR, Título 21, Capítulo 101; 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.

La información general que se requiere presentar es la siguiente:

La sección del panel de información es la que encuentra en la parte lateral del producto. En una caja de cartón rectangular vista de frente, es la parte que está ubicada a al lado izquierdo y derecho del panel frontal. 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, empacado 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 preservación 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.

3.3.2.3.4. Tipo de embalaje requerido

El embalaje requerido está compuesto por cajas de cartón corrugadas con un peso de 10 kg de productos, esto equivale a 20 unidades de 500 gramos cada una.

Con este dato el plan de estiba dentro del contenedor se encuentra dividido de la siguiente manera:

En un contenedor reefer de 40 pies se utilizan 20 pallets, cada pallet tiene capacidad para 72 cajas, distribuidas en 8 cajas por capa con un total de 9 capas; con un peso de 10 kg por caja se obtiene 1440 cajas en el contenedor; con un peso final bruto de 14.440 kilogramos de pescado yellowfin cortado y curtido en limón.

3.3.2.3.5. Tipo de contenedor o medio de transporte

El medio de transporte es un contenedor Reefer High Cuber 40' pies.

Este posee un rango de temperatura: -30C a 30C con un diseño envase integrado, la eliminación de puentes térmicos, lo que resulta en una reducción de las fugas de calor y la mejora de la eficiencia energética. Es ideal para el transporte de alimentos congelados pues al estar refrigerado se garantiza que el producto llegue hasta el puerto de destino sin sufrir alguna descomposición.

Ilustrador N° 3-5

Contenedor a utilizar.

40' Reefer High Cube

Información General del Contenedor

Capacidad	67.36 cbm / 2,380 cbft
Grupo de tipo ISO	45 RT
Tamaño de tipo ISO	45 R1

Door Opening Dimensions



Door Opening Dimensions Inside Dimensions

Dimensión Interna

Medidas	Longitud	Ancho	Altura
Milímetros	11,580	2,290	2,402
Pies	39' 11 7/8"	7' 6 1/8"	7' 10 1/2"

Apertura de la Puerta

Ancho	Altura
2,290	2,569
7' 6 1/8 "	8' 5 1/8 "

Peso

Medida	Max Bruto	Tara	Capacidad Max
Kilogramos	34,000	4,480	29,520
Libras	74,960	9,880	65,080

3.3.2.3.6. Documentación requerida

Dentro de los documentos requeridos para realizar una exportación tenemos:

Conocimiento de embarque: Se utiliza para el transporte marítimo y es el título que representa la propiedad de la mercadería, además de ser la prueba del contrato de transporte y prueba de recibo de la mercadería a bordo.

Los datos que contiene son:

- Datos del cargador.
- Datos del exportador.
- Datos del consignatario.
- Datos del importador.
- Nombre del buque.
- Puerto de carga y de descarga.
- Indica si el flete es pagadero en destino o en origen.
- Importe del flete.
- Marcas y números del contenedor o de los bultos.
- Número del precinto.
- Descripción de mercaderías, pesos bruto y neto, volumen y medidas.
- Fecha de embarque.

La factura comercial, nota de venta o recibo 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, como mínimo, una factura comercial debería contener lo siguiente:

- Descripción clara del artículo

- Cantidad
- Valor (ya sea precio pagado preferiblemente en dólares de Estados Unidos)
- País de origen
- Lugar de compra
- Nombre de la empresa o persona que vende la mercancía
- Ubicación de la empresa o persona que vende la mercancía
- Nombre y dirección de la empresa o persona que compra la mercancía, si es distinta del Importador y
- 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 esta al USCBP cuando hagan sus declaraciones. Es posible que las facturas lleven mayores informaciones, por lo que se recomienda revisar la normativa vigente en el 19 Code of Federal Regulations, Sección 141.86.

La factura y todos los documentos deben estar en idioma inglés, o irán acompañados de una traducción al inglés precisa. Cada factura deberá indicar con suficiente detalle lo que la mercancía está contenida en cada envase individual. Si la factura no da a conocer el peso, el indicador, o medida de la mercancía necesaria para determinar los derechos, el importador deberá pagar los gastos incurridos para obtener esta información antes de la liberación de la mercancía de la custodia de la CBP

LISTA DE EMPAQUE - PACKING LIST: Su finalidad es informar el contenido, peso bruto y neto de la mercadería a ser exportada, de acuerdo a como se encuentra embalada; la emite el exportador en hoja membrete de la empresa, y los principales datos que figuran en ella son:

- Datos del exportador.
- Datos del importador.
- Marcas y números de los bultos.
- Lugar y fecha de emisión.

- Modo de embarque
- Cantidad de bultos y descripción de la mercadería.
- Total de los pesos brutos y netos.
- Tipo de embalaje.
- Firma y sello del exportador.
- Habitualmente, este documento no es muy exigido en las operaciones de comercio internacional, dependiendo este factor de la naturaleza de las mercaderías.
- Por lo general, se lo solicita en grandes embarques, o en aquellos donde existen variedad de tipos de mercadería.
- Si el embarque contiene un solo tipo de mercadería, este documento puede ser obviado.

Para finalizar un trámite obligatorio es Certificado de Aplicación de Normas de la Reglamentación HACCP y un Certificado de Calidad que lo emite el Instituto Nacional de Pesca.

3.3.2.3.7. Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios.

Hazard Analysis & Critical Points - HACCP

Estados Unidos tiene una gran cantidad de normativa relacionada con la higiene e inocuidad de los alimentos importados y aplica el sistema Hazard Analysis & Critical Control Points HACCP que es un sistema de administración a través del cual la seguridad de los alimentos es resguardada con análisis y control del proceso productivo.

En el HACCP se realizan análisis biológicos, químicos y físicos en cada etapa del proceso de producción desde la etapa de suministro de insumos, la del manejo de materia prima, la fabricación, la distribución y finalmente la etapa de consumo del producto. La página del HACCP es la siguiente:

www.fda.gov/food/foodsafety/hazardanalysiscriticalcontrolpointshaccp/default.htm.

En Estados Unidos, este sistema es obligatorio para cuartos fríos que exportan carnes rojas, productos de mar y jugos o sus derivados.

Es sumamente importante que el exportador de alimentos notifique previamente el ingreso y el deseo de exportar a Estados Unidos para demoras innecesarias en la nacionalización del embarque, que incluyen hasta la devolución del embarque total a su puerto de origen.

3.3.2.3.8. Cadena de distribución

Principalmente, existen dos canales de distribución que se recomienda para la venta de productos ecuatorianos en Estados Unidos. Agentes y Distribuidores.

3.3.2.3.9. Proveedores de servicios al comercio exterior requeridos

A nivel nacional la línea naviera que puede contratar el comprador es TRANSOCEANICA; en este punto se resalta la utilización del incoterm FOB, por lo que la empresa no cubre este rubro; y un agente afianzado de aduana, que es VICDEL Cargo S.A.

En el estado de New York, se analizara cuál de las dos formas de la cadena de distribución descrita en el punto anterior, es la de mayor viabilidad.

3.3.2.3.10. Modelos de comercio electrónico.

Delfín S.A., consciente de que la globalización ahora está inmersa en el mundo del comercio electrónico, ha optado por regirse a un modelo b2b, es decir, dar el servicio de empresa a empresa, de esta manera se tendrá contacto directo con el distribuidor dentro de New York, lo que permitirá dar a conocer el producto logrando así la reducción de algunos costos, y brindando un servicio adicional a nuestros clientes.

3.3.2.4. Estrategia de Promoción

3.3.2.4.1. Concepto de posicionamiento

Para posicionarse dentro del mercado estadounidense, la empresa DELFIN S.A., optara por hacerlo a través de una posición por atributos, en donde se le dará a conocer tanto a los clientes, como a los consumidores las ventajas y los diversos beneficios que presenta el producto.

3.3.2.4.2. Estrategia de mix de publicidad

Delfín S.A., dentro de sus estrategias de publicidad utilizara los recursos existentes en la actualidad, como el diseño de una página web, o de publicidad BTL en línea, todo con el afán de dar énfasis dentro de este punto para dar a conocer al producto, esto se lo realizara en la ciudad de New York, en el idioma español, para los latinos residentes en ese lugar, y de igual manera en el idioma inglés, para de esta manera todos logren conocer el ceviche y que en si se está ofertando.

De igual forma se participara activamente en congresos, ferias, exposiciones y demás actividades que permitan dar a conocer el producto dentro del mercado estadounidense.

3.3.2.4.3. Estrategia de promociones de venta

Las promociones serán sujetas a montos establecidos, es lógico, brindar promociones a aquellos clientes que se fidelicen con la empresa, descuentos, primas, publicidades, entre otros, son algunos de las estrategias a utilizar.

3.3.2.4.4. Estrategia de medios interactivos (internet)

Según QuantCast.com, cada mes en los EE.UU. los mensajes de Twitter llegan a 27 millones de personas, de las cuales el 43% tienen entre 18 y 34 años y participan de un ingreso promedio familiar entre US\$30.000 y US\$60.000. Si solo 100 personas usasen Twitter, 20 estuvieran muertos, 50 serían ociosos y 5 serían los que crean el 75% de la conversación.

Como se observa en estos datos, una estrategia de medios interactivos, es el uso de las redes sociales, de manera específica Twitter, debido a su gran uso dentro del mercado estadounidense, este se ha convertido en una herramienta eficaz y económica para dar a conocer los diversos productos.

3.3.2.4.5. Participación en ferias comerciales internacionales:

Dentro del territorio estadounidense, en el transcurso del año se realizan distintas ferias gastronómicas, por lo que se constituyen en una ventana al mundo para dar a conocer el producto, a continuación se detallan las más relevantes:

UnitedFresh 2014 Chicago: Feria Alimentos Frescos, USA

San Diego, Estados Unidos - USA. 10.06.2014 - 13.06.2014

UnitedFresh 2014 Chicago, la feria de alimentos frescos, nos mostrará las últimas novedades e innovaciones del sector en sus diferentes vertientes, puesto que en este evento se darán cita los mejores profesionales y especialistas relacionados con el mismo en sus diferentes variantes.

Expo Comida Latina 2014 Los Ángeles, USA

Anaheim, Estados Unidos - USA. 17.08.2014 - 19.08.2014

En Expo Comida Latina 2014 Los Ángeles, se darán cita compradores y proveedores de toda la distribución en América del Norte, mercados minoristas y de servicios de alimentos para la creación de redes, educación y abastecimiento de productos en el creciente auténticos, especiales, gourmet y corriente hispanoamericana mercado de los EE.UU.

Boston Seafood Show 2015: Feria del Pescado y Marisco USA

Boston, Estados Unidos - USA. 15.03.2015 - 17.03.2015

En Boston Seafood Show 2015 se nos mostrarán las últimas novedades e innovaciones relacionadas con el sector en sus diferentes vertientes, puesto que en

esta feria se darán cita los mejores profesionales y empresas relacionadas con el sector en sus diferentes vertientes.

CAPITULO IV

PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL

4.1. Objetivo del Capitulo

Determinar la viabilidad técnica, así como el empleo adecuado de la tecnología y recursos necesarios para el adecuado proceso de exportación.

4.2. Plan Técnico

Sirve para hacer un análisis del proceso de producción de un bien, incluyendo aspectos como: materias primas, mano de obra, maquinaria necesaria, plan de manufactura, inversión requerida, tamaño y localización de las instalaciones, forma en que se organizará la empresa, y costos de inversión y operación.

4.2.1. Capacidad de Producción a instalarse.

La capacidad de producción a utilizarse es de un contenedor mensual, para lo cual se requiere la realización de 1440 fundas de 500 gramos cada una en un mes.

4.2.2. Plan de Producción.

El plan de producción de la empresa DELFIN S.A., se basa en lograr exportar un contenedor mensual para lo cual es necesario que la producción sea la siguiente:

Cuadro N°4-1

Plan de producción KG totales de producto

PRODUCCIÓN	U DE 500 GR	CAJAS DE 10 KG (20 U)	KG TOTALES DE PRODUCTO
Diario	1029	51	514
Semanal	7200	360	3600
Mensual	28800	1440	14400
Anual	345600	17280	172800

Elaborado por: Los autores

4.2.3. Localización

Para la instalación de la planta procesadora del pez yellowfin cortado y curtido en limón, se consideró la factibilidad en el Cantón Manta, puesto que este sector es uno de los puertos marítimos más importante del país, además, se ha convertido en una de las ciudades económicamente más dinámicas debido a su relativamente desarrollada industria pesquera.

Pero, a su vez, para la conservación del medio ambiente y preservación de la salud de cada uno de sus habitantes se determinó su ubicación en el sector “La Pradera”, sector muy cercano a la salida de la ciudad.

4.2.4. Proceso productivo/operacional

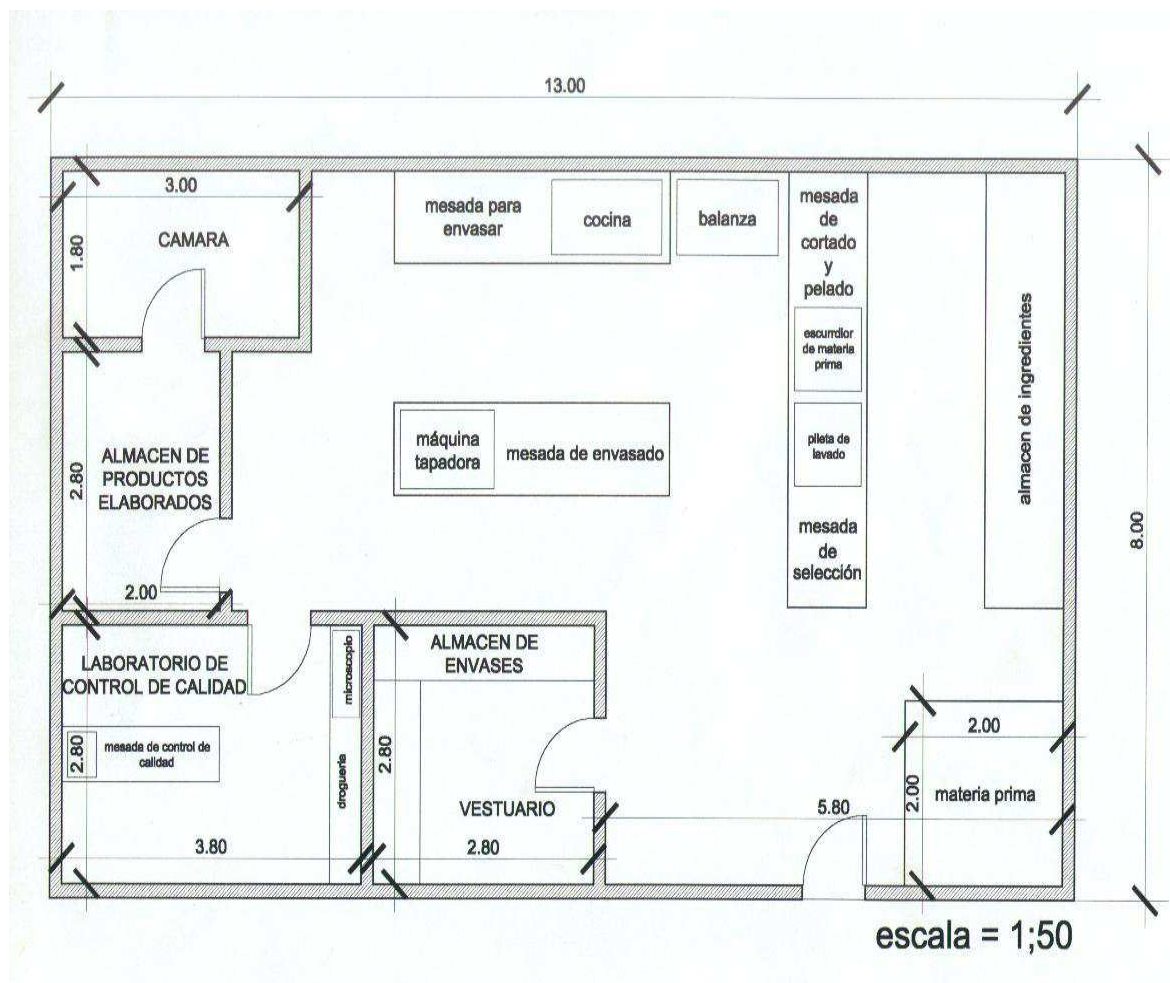
Para realizar el proceso dentro de la elaboración del producto, consta una vez adquirida la pesca se procede al retiro de la cabeza, aletas, piel, huesos, espinas, sangre y grasa, dejando el pez yellowfin (Albacora) en pulpas de corte de aproximadamente 15 libras, estas lonjas son llevadas a tunel a -18° por periodo de 24

horas pasando a cámara por periodo de 24 horas o hasta su utilización, luego son cortados en rebanadas de 0.5 cm de espesor y posteriormente en tiras finas de 0.5 cm aproximadamente de ancho y entre 20 a 30 cm de largo, estas tiras son cortadas en pequeños cuadros de 0.5 cm * 0.5 cm quedando la formación de un cubo de pescado que luego será curtido en limón.

4.2.5. Distribución instalaciones (layout)

El presente plano esta realizado en una escala de 1,50 y en él se puede observar gráficamente la distribución de la planta:

Ilustrador N° 4-2



4.2.6. Plan de abastecimiento de materia primas.

El pescado se obtendrá de las flotas pesqueras artesanales de la ciudad de Manta, ya que existen en la actualidad más de 3000 embarcaciones artesanales que producen unas 250 toneladas de Tunas diarias aproximadamente. Utilizando el tipo de pescado albaroca mencionado en la parte inicial.²²

Adicional a esto, existen flotas pesqueras industrializadas que cuenta con más de 65 atuneros (en el país son 101), estos son buques de 200 hasta 1200 toneladas, con tripulación de unas 20 personas que zarpan desde el muelle de Autoridad Portuaria y recorren hasta 4200 millas, produciendo 540.000 toneladas anuales, pesca que en su mayoría es utilizada en la elaboración de Atún y la exportación de la Albacora en diferentes cortes envasadas en cajas de carton de diferentes pesajes.

El Limon se lo obtendra a través del mercado mayorista de la ciudad de Manta, teniendo como localidad la parroquia “Los Esteros”

Dentro de este mercado se cuenta con 5 proveedores de limón teniendo una capacidad de distribución de 140 pacas de limon semanal cada uno, llegando a un maximo de 200 pacas de limon por proveedor, lo que conlleva a tener un total de **1000 pacas de limon a la semana**, cantidad que contribuye a producir unos 320.000 ceviches semanales aproximadamente (esto varia en + - 10% por tamaño y jugo del limon).

4.2.7. Plan de abastecimiento de insumos.

Dentro del plan de abastecimientos de insumos se cuenta con los requerimientos necesarios para la elaboración de ceviche de pescado, puesto que la materia prima ya se detalló en el punto anterior.

²²Cámara de comercio de Manta, Embarcaciones pesqueras.

4.2.8. Plan de abastecimiento de mano de obra

La Mano de Obra de nuestro Cantón Manta, será la encargada de llevar a cabo los controles de calidad y manipuleo del producto previo a su exportación.

4.2.9. Plan de Abastecimiento de Tecnología de Producción

La maquinaria a utilizar es la siguiente:

Magurit Didecut 502: corte preciso de productos cárnicos congelados en dados y tiras

El equipo permite realizar y configurar partiendo de un bloque de carne congelada (-10 °C/ -12 °C), dados de una exactitud y peso hasta ahora imposibles de realizar. No necesita personal especializado, un solo operario permite realizar una producción de 1,6 toneladas/hora con un dado de 25x25 mm. Sólo se debe cargar la máquina y el equipo realizará las funciones de corte de grosor y a través de la cinta de alimentación acompañará el corte para definir, según el cabezal, el tipo de corte 2 y 3, lo que dará como resultado un producto definido

Ilustrador N° 4-3

Maquinaria a utilizar



Los bloques de carne congelada se pueden introducir en la Dicecut 502, bien con un dispositivo elevador neumático dentro del cual el operario introduce manualmente los bloques, o bien automáticamente con una cinta transportadora sincronizada. Además, el espesor de corte de la primera dimensión se puede ajustar fácilmente entre 10 y 60 mm.

El equipo resulta eficaz en el corte preciso de bloques de carne congelada. Para las otras dimensiones, Dordal dispone de cabezales de corte RTK de rápida sustitución, patentados por Magurit, con un ancho de corte de 10 a 100 mm y profundidad de corte entre 3 y 50 mm.

En cuanto a la limpieza de las cintas transportadoras, éstas se desmontan fácilmente apretando un botón. Asimismo, todas las partes de la máquina son fácilmente accesibles para su limpieza. Todas las superficies de la máquina están ligeramente inclinadas para facilitar el aclarado de los productos de limpieza.

Ilustrador N° 4-4



Las cintas transportadoras se pueden desmontar fácilmente apretando un botón.

4.3. Plan Organizacional

4.3.1. Datos Generales de la Empresa

Razón Social: DELFIN S.A.

RUC: 1303214531001

DELFIN S.A. es una empresa encargada de la producción y exportación de yellowfin cortado y curtido en limón, congelado y sellado al vacío.

Ubicación: La Pradera Vía Manta Montecristi

Teléfono: 0989985414

Correo electrónico: delfinsa@gmail.com

4.3.2. Proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones se realizará a través del gerente general, contado con el apoyo y trabajo de cada Gerente de Departamentos, se reunirán cada representante departamental junto con el representante legal de la organización, dando a conocer cada detalle de la empresa y continuo mejoramiento.

Cuadro N° 4-2

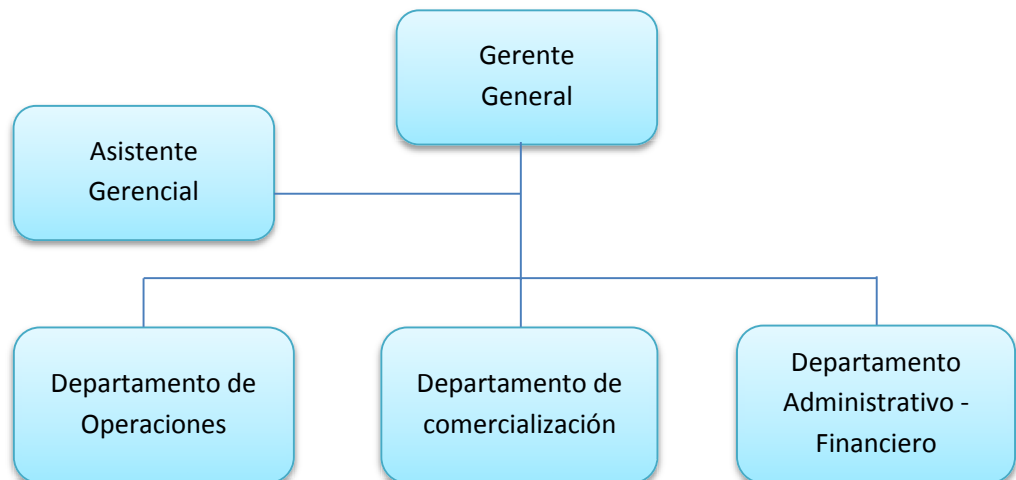


Elaborado por: Los autores

4.3.3. Arquitectura organizacional: organigrama

Cuadro N° 4-3

Organigrama de la empresa Delfín S.A.



4.3.4. Distribución de funciones y responsabilidades

En base a la estructura organizacional anteriormente definida se ha diseñado la siguiente distribución de funciones:

GERENTE GENERAL:

- Tomar las decisiones estratégicas de la organización.
- Liderar el proceso de planificación estratégica y operativa de la empresa
- Velar por el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Participar de los procesos de reclutamiento de personal.
- Controlar el buen manejo financiero de la empresa.
- Ser la firma autorizada de la empresa ante los organismos de control y las instituciones financieras.

ASISTENTE GERENCIAL:

Se encarga de mantener las actividades de la organización a cabalidad de las decisiones ya tomadas, colaborando con su superior en cada movimiento vital para la organización, preparada para organizar y establecer viajes y contactos de buenos negocios, manteniendo siempre la información adecuada para ser presentada a cada visita.

Sus funciones:

- Conocer cada paso que da la empresa junto con las decisiones finales a tomar.
- Poseer amplio conocimiento en el área de trabajo
- Preparar informes profesionales

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES:

- Señalar las responsabilidades de producción Planificar los requerimientos del producto.
- Capacitar a los empleados.
- Responsable de dirigir las compras de los insumos y materias primas
- Responsable de la compra de plátano para la exportación
- Responsable de vigilar que se cumpla y mantenga el convenio de alianza estratégica establecido con los proveedores de la zona.

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN.

Se encargará de llevar a cabo correctamente cada etapa o proceso para la realización de las ventas del producto, deberá dirigir, organizar y controlar el departamento a su cargo.

Sus funciones:

- Preparar planes y presupuestos de ventas
- Establecer metas y objetivos
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas
- Reclutar, seleccionar y capacitar a los vendedores
- Delimitar el territorio
- Compensar, motivar y guiar las fuerzas de ventas
- Monitorear el departamento

4.3.5. Requerimiento de personal para áreas administrativas

La eficiente dirección de la empresa depende de las habilidades que tengan las personas que están a su cargo, ello conlleva escoger un excelente administrador en la organización, pues de ello depende el manejo de todos los recursos empresariales y en corto plazo brindará las herramientas para la toma de decisiones de la gerencia.

4.3.6. Marco Legal relacionado a la operación de la empresa.

El comercio exterior ecuatoriano se desarrolla dentro de un marco legal, el cual puede ser sistematizado en función del carácter nacional o supranacional. Este marco legal e institucional debe ser seguido para la comercialización internacional del ceviche de pescado.

Se creara una sociedad anónima la cual dicta que debemos entender aquella sociedad de tipo capitalista, especialmente diseñada para la participación de un gran número de socios, y de carácter mercantil cuyo capital está dividido en acciones que pueden ser transmitidas libremente, integradas por las aportaciones de los/as socios/as, los cuales no responderán personalmente de las deudas sociales contraídas frente a terceros, sino que lo harán con el capital aportado por cada uno de ellos para constituir la Sociedad, ésta se constituye mediante escritura pública, que contendrá los Estatutos de la Sociedad, y que deberá ser inscrita en el Registro Mercantil. Con la inscripción adquirirá la Sociedad Anónima su personalidad jurídica.

4.3.7. Plan de implementación.

Cuadro N° 4-4
Plan de implementación.

	2015											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO												
SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL												
PREPARACIÓN DE PEDIDOS												
GESTIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION												
IMPLEMENTACION DE PROMOCION & MARKETING												
EXPORTACIONES												
SEGUIMIENTO DE LA CALIDAD												
AUDITORIAS INTERNAS												
ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS												
AUDITORIA DEL PLAN DE MERCADEO												

Elaborado por: Los autores

El plan de implementación esta dado para un año.

4.3.8. Plan de acción de corto plazo.

Los proyectos a corto plazo se implementan durante un periodo de 5 o 6 años en este caso desde finales de 2014 hasta 2019.

Cuadro N° 4-5

Plan de acción a corto plazo.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
IDEA						
ESTUDIO PRELIMINAR						
ESTUDIO PREFACTIBILIDAD						
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD						
APROBACION						
EJECUCION						
EVALUACION						

Elaborado por: Los autores

4.3.10. Plan de Salida.

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

El cronograma del plan de salida está dispuesto de manera tal que puede ser aplicado en cualquier de los momentos de auditoría al proyecto.

Cuadro N°4-6

Plan de salida.

		2015											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
AUDITORIAS INTERNAS													
ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS													
AUDITORIA DEL PLAN DE MERCADEO													

Elaborado por: Los autores

CAPITULO V.

PLAN FINANCIERO.

5.1 Objetivo del capítulo.

Demostrar mediante la elaboración de estados contables e indicadores de rentabilidad, la viabilidad de la empresa.

5.2 Horizonte de tiempo del plan financiero.

La empresa DELFIN S.A., presenta en este proyecto el plan financiero proyectado para los próximos cinco años, en donde se tomara como referencia la inflación actual del Ecuador y que se detalla a continuación:

Cuadro N° 5-1

Inflación estimada del Ecuador para los próximos cinco años.

AÑOS	INFLACION
2010	4,31%
2011	3,33%
2012	5,41%
2013	4,16%
2014	2,70%
2014	3,20%
2015	3,50%
2016	2,98%
2017	3,50%
2018	2,98%

Fuente: INEC

Elaborado por: Los autores

5.3 Plan de inversión.

Dentro del plan de inversión la empresa DELFIN S.A., optara por detallar cada uno de los activos requeridos, así como el capital de trabajo para lo cual se detalla en los siguientes puntos los rubros requeridos en este concepto.

5.3.1 Inversiones en activos fijos.

Los activos fijos requeridos para el inicio de la operación de la empresa exportadora de pescado yellowfin cortado y curtido en limón, se detallan en el cuadro presentado a continuación:

Cuadro N° 5-2
Inversión en Activos Fijos.

CANT.	ACTIVOS FIJOS	COSTO UNIT.	COST. TOTAL	TOTALES
TERRENO				\$20.000,00
1	Terreno 500m2	\$20.000,00	\$20.000,00	
MAQUINARIAS				\$22.400,00
1	Maquina cortadora de carne de pescado	\$5.000,00	\$5.000,00	
1	Maquina exprimidora de zumo industrial	\$4.000,00	\$4.000,00	
1	Cinta transportadora	\$1.000,00	\$1.000,00	
1	Maquina selladora al vacío	\$3.500,00	\$3.500,00	
2	Maquina etiquetadora	\$450,00	\$900,00	
1	Cámara frigorífica	\$8.000,00	\$8.000,00	
EQUIPOS DE OFICINA				\$7.400,00
	Implementos de oficina varios	\$5.000,00	\$5.000,00	
3	Aire acondicionado	\$800,00	\$2.400,00	
MUEBLES Y ENSERES				\$5.000,00
5	Mueble de oficina	\$600,00	\$3.000,00	
10	Archivadores	\$200,00	\$2.000,00	
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN				\$4.900,00
7	Computadora de escritorio	\$600,00	\$4.200,00	
7	Impresora	\$100,00	\$700,00	
TOTAL ACTIVOS FIJOS				\$59.700,00

Elaborado por: Los autores

5.3.2 Inversiones en activos diferidos.

La empresa DELFIN S.A., determino los siguientes activos diferidos para el inicio de las actividades

Cuadro N° 5-3

Inversión en Activos diferidos.

ACTIVOS INTANGIBLES	
Gastos de constitución	\$5.000,00
Permisos y Patentes	\$500,00
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	\$5.500,00

Elaborado por: Los autores

5.3.3 Inversiones en capital de operación.

El capital de operación se encuentra proyectado de acuerdo a los costos y gastos que incurrirá la empresa DELFIN S.A., por lo que realizando el respectivo cálculo se determina la siguiente cantidad.

Cuadro N° 5-4

Inversión en capital de operación.

CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	AÑO	MENSUAL
	\$1.228.198,08	\$102.349,84

Elaborado por: Los autores

5.3.4 Inversión total.

Una vez detallado las diversas inversiones a realizar para el inicio de la actividad de la empresa DELFIN S.A., se presenta a manera de resumen la inversión final requerida.

Cuadro N° 5-5

Inversión final.

TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 59.700,00
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 5.500,00

CAPITAL DE TRABAJO	\$ 1.226.198,08
TOTAL DE INVERSIÓN	\$ 1.291.398,08

5.3.4 Flujo de depreciaciones de los activos fijos.

El cuadro que se presenta a continuación, detalla la depreciación de los activos fijos proyectados a cinco años, donde se expresan los valores anuales necesarios para la realización en lo posterior de los demás estados contables.

Cuadro N° 5-6

Flujo de depreciaciones de activos fijos.

DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS			AÑOS					TOTAL DEPRECIADO
DESCRIPCION	VALOR	AÑOS	2015	2016	2017	2018	2019	
Terreno	\$ 20.000,00	10	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 10.000,00
Maquinarias	\$ 22.400,00	5	\$ 4.480,00	\$ 4.480,00	\$ 4.480,00	\$ 4.480,00	\$ 4.480,00	\$ 22.400,00
Equipos de Oficina	\$ 7.400,00	5	\$ 1.480,00	\$ 1.480,00	\$ 1.480,00	\$ 1.480,00	\$ 1.480,00	\$ 7.400,00
Muebles y Enseres	\$ 5.000,00	5	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00
Equipos de Computación	\$ 4.900,00	5	\$ 980,00	\$ 980,00	\$ 980,00	\$ 980,00	\$ 980,00	\$ 4.900,00
TOTAL	\$ 59.700,00		\$ 9.940,00	\$ 9.940,00	\$ 9.940,00	\$ 9.940,00	\$ 9.940,00	\$ 49.700,00

Elaborado por: Los autores

5.4 Plan de financiamiento.

Una vez se ha conocido la inversión total que se necesita para el inicio de la empresa, es necesario determinar cuál va a ser el financiamiento; por lo que los autores del proyecto forman parte de la empresa como accionista y cada uno aportara con un capital del 20% del total de la inversión, para que el 60% restante, sea cubierto por medio de un préstamo bancario, en cuyo caso según la indagación y en comparación de las tasas de intereses y los plazos se optó por la Corporación Financiera Nacional CFN.

A manera de resumen, el financiamiento es el siguiente:

Cuadro N° 5-7

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
CAPITAL PROPIO	(%)	MONTO
ACCIONISTA (Miguel Galarza)	20,00%	\$258.279,62
ACCIONISTA (Eliana Aray)	20,00%	\$258.279,62
PRESTAMO BANCARIO CFN	60,00%	\$774.838,85
TOTAL		\$1.291.398,08

Elaborado por: Los autores

5.4.1 Estrategia de financiamiento

Al conocer cómo se encuentra estructurado el financiamiento para el inicio de la empresa DELFIN S.A., se optó como estrategia el recurrir a un préstamo bancario del 60% de la inversión total, para que por medio de pagos mensuales se pueda cubrir esta deuda, con ello la empresa sostendrá los costos y gastos en el año inicial hasta que se pueda sostener financieramente de manera propia.

5.4.2 Tabla de amortización de parte financiada con crédito.

La Corporación Financiera Nacional, emite créditos empresariales con una tasa de interés mensual del 0,94%, a plazos máximos de 60 meses, por lo que con estos datos la tabla de amortización es la siguiente:

Cuadro N° 5-8

Tabla de amortización del crédito.

Nº	VALOR DE CUOTA	VALOR DE INTERES	VALOR DE CAPITAL	SALDO DE CAPITAL
0				\$774.838,85
1	\$16.943,64	\$7.264,11	\$9.679,53	\$765.159,32
2	\$16.943,64	\$7.173,37	\$9.770,27	\$755.389,05
3	\$16.943,64	\$7.081,77	\$9.861,87	\$745.527,18
4	\$16.943,64	\$6.989,32	\$9.954,32	\$735.572,86
5	\$16.943,64	\$6.896,00	\$10.047,64	\$725.525,22
6	\$16.943,64	\$6.801,80	\$10.141,84	\$715.383,38
7	\$16.943,64	\$6.706,72	\$10.236,92	\$705.146,45
8	\$16.943,64	\$6.610,75	\$10.332,89	\$694.813,56
9	\$16.943,64	\$6.513,88	\$10.429,76	\$684.383,80
10	\$16.943,64	\$6.416,10	\$10.527,54	\$673.856,26
11	\$16.943,64	\$6.317,40	\$10.626,24	\$663.230,02
12	\$16.943,64	\$6.217,78	\$10.725,86	\$652.504,16
13	\$16.943,64	\$6.117,23	\$10.826,41	\$641.677,75
14	\$16.943,64	\$6.015,73	\$10.927,91	\$630.749,84
15	\$16.943,64	\$5.913,28	\$11.030,36	\$619.719,48
16	\$16.943,64	\$5.809,87	\$11.133,77	\$608.585,71
17	\$16.943,64	\$5.705,49	\$11.238,15	\$597.347,56
18	\$16.943,64	\$5.600,13	\$11.343,51	\$586.004,06
19	\$16.943,64	\$5.493,79	\$11.449,85	\$574.554,20
20	\$16.943,64	\$5.386,45	\$11.557,19	\$562.997,01
21	\$16.943,64	\$5.278,10	\$11.665,54	\$551.331,47
22	\$16.943,64	\$5.168,73	\$11.774,91	\$539.556,56
23	\$16.943,64	\$5.058,34	\$11.885,30	\$527.671,26
24	\$16.943,64	\$4.946,92	\$11.996,72	\$515.674,54
25	\$16.943,64	\$4.834,45	\$12.109,19	\$503.565,35
26	\$16.943,64	\$4.720,93	\$12.222,71	\$491.342,64
27	\$16.943,64	\$4.606,34	\$12.337,30	\$479.005,34
28	\$16.943,64	\$4.490,68	\$12.452,96	\$466.552,37
29	\$16.943,64	\$4.373,93	\$12.569,71	\$453.982,66
30	\$16.943,64	\$4.256,09	\$12.687,55	\$441.295,11
31	\$16.943,64	\$4.137,14	\$12.806,50	\$428.488,61
32	\$16.943,64	\$4.017,08	\$12.926,56	\$415.562,05
33	\$16.943,64	\$3.895,89	\$13.047,75	\$402.514,31
34	\$16.943,64	\$3.773,57	\$13.170,07	\$389.344,24
35	\$16.943,64	\$3.650,10	\$13.293,54	\$376.050,70
36	\$16.943,64	\$3.525,48	\$13.418,16	\$362.632,54
37	\$16.943,64	\$3.399,68	\$13.543,96	\$349.088,58

38	\$16.943,64	\$3.272,71	\$13.670,93	\$335.417,64
39	\$16.943,64	\$3.144,54	\$13.799,10	\$321.618,54
40	\$16.943,64	\$3.015,17	\$13.928,47	\$307.690,08
41	\$16.943,64	\$2.884,59	\$14.059,05	\$293.631,03
42	\$16.943,64	\$2.752,79	\$14.190,85	\$279.440,18
43	\$16.943,64	\$2.619,75	\$14.323,89	\$265.116,30
44	\$16.943,64	\$2.485,47	\$14.458,17	\$250.658,12
45	\$16.943,64	\$2.349,92	\$14.593,72	\$236.064,40
46	\$16.943,64	\$2.213,10	\$14.730,54	\$221.333,87
47	\$16.943,64	\$2.075,00	\$14.868,63	\$206.465,23
48	\$16.943,64	\$1.935,61	\$15.008,03	\$191.457,20
49	\$16.943,64	\$1.794,91	\$15.148,73	\$176.308,47
50	\$16.943,64	\$1.652,89	\$15.290,75	\$161.017,73
51	\$16.943,64	\$1.509,54	\$15.434,10	\$145.583,63
52	\$16.943,64	\$1.364,85	\$15.578,79	\$130.004,84
53	\$16.943,64	\$1.218,80	\$15.724,84	\$114.279,99
54	\$16.943,64	\$1.071,37	\$15.872,26	\$98.407,73
55	\$16.943,64	\$922,57	\$16.021,07	\$82.386,66
56	\$16.943,64	\$772,37	\$16.171,26	\$66.215,39
57	\$16.943,64	\$620,77	\$16.322,87	\$49.892,52
58	\$16.943,64	\$467,74	\$16.475,90	\$33.416,63
59	\$16.943,64	\$313,28	\$16.630,36	\$16.786,27
60	\$16.943,64	\$157,37	\$16.786,27	-\$0,00

Elaborado por: Los autores

Para una mejor comprensión, los diversos pagos por concepto de interés y de capital se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 5-9

DETALLE	2015	2016	2017	2018	2019
PAGO DE INTERES (GASTO FINANCIERO)	\$80.988,99	\$66.494,05	\$50.281,67	\$32.148,34	\$11.866,47
PAGO DE CAPITAL	\$122.334,68	\$136.829,62	\$153.042,01	\$171.175,33	\$191.457,20
TOTAL	\$203.323,68	\$203.323,68	\$203.323,68	\$203.323,68	\$203.323,68

Elaborado por: Los autores

5.5 Proyecciones de los ingresos.

5.5.1 Proyección de las ventas en unidades.

La empresa DELFIN S.A., venderá el producto por medio de fundas de 500 gramos cada uno, embaladas en cajas de cartón corrugado con un peso de 10 kilos por cada

caja, bajos estos precedentes, la proyección de las ventas está basada en el número de cajas que se pretende exportar de manera mensual que son 1440 cajas, esta es la cantidad base para realizar las proyecciones, estimando un crecimiento de la producción del 5% anual por cada año.

Cuadro N° 5-10

Proyección de las ventas por cajas de 10 Kg.

CRECIMIENTO % PROYECTADO				
2015	2016	2017	2018	2019
5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
PROYECCION DE VENTAS POR CAJAS DE 10 KG				
2015	2016	2017	2018	2019
17.280,00	18.144,00	19.051,20	20.003,76	21.003,95

Elaborado por: Los autores

5.5.2 Proyección del precio por caja de 10 Kg.

La empresa DELFIN S.A., realizó un cálculo de los diversos costos y gastos requeridos para producir una caja de 10 kg de pescado yellowfin cortado y curtido en limón, por lo que la proyección del precio está basado en ese cálculo y en la inflación correspondiente al año citado.

Cuadro N° 5-11

Proyección del precio por caja de 10 KG.

COSTO Y GASTO UNITARIO POR CAJA	\$70,96	\$68,41	\$74,86	\$76,99	\$78,82
	2015	2016	2017	2018	2019
INFLACION	3,20%	3,50%	2,98%	3,50%	2,98%
PRECIO \$100	\$100,00	\$103,50	\$106,59	\$110,32	\$113,61

Elaborado por: Los autores

5.5.3 Proyección de los ingresos en USD.

Con la proyección del número de cajas a exportar y el precio para cada año proyectado, se puede realizar el cálculo de los valores a ingresar a la empresa por concepto de ventas, el cual se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 5-12

Proyección de los ingresos en dólares.

CRECIMIENTO % PROYECTADO				
2015	2016	2017	2018	2019
5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
PROYECCION DE VENTAS \$				
2015	2016	2017	2018	2019
\$1.728.000,00	\$1.877.976,58	\$2.030.637,29	\$2.206.880,36	\$2.386.277,67

Elaborado por: Los autores

5.6 Proyección de costos y gastos.

5.6.1 Proyección de costos.

Los costos se encuentran conformados por la mano de obra directa e indirecta, la materia prima directa e indirecta, y los costos indirectos de fabricación, los cuales se presentan en los siguientes cuadros:

Cuadro N° 5-13

Materia prima directa.

MATERIA PRIMA DIRECTA					3,20%		3,50%		2,98%		3,50%		2,98%	
					AÑO 2015		AÑO 2016		AÑO 2017		AÑO 2018		AÑO 2019	
RECURSO	US O	MEDIDA	COSTO UNIT.	COSTO X CAJA	COSTO X CAJA	COSTO ANUAL	COSTO X CAJA	COSTO ANUAL	COSTO X CAJA	COSTO ANUAL	COSTO X CAJA	COSTO ANUAL	COSTO X CAJA	COSTO ANUAL
Pescado yellowfin	15	kilos	\$3,01	\$45,15	\$46,59	\$805.158,14	\$48,23	\$875.039,43	\$49,66	\$946.171,38	\$51,40	\$1.028.291,49	\$52,94	\$1.111.881,31
Limón	5	kilos	\$0,89	\$4,45	\$4,59	\$79.356,67	\$4,75	\$86.244,20	\$4,89	\$93.254,99	\$5,07	\$101.348,77	\$5,22	\$109.587,42
TOTAL				\$45,15	\$51,19	\$884.514,82	\$52,98	\$875.039,43	\$54,56	\$1.039.426,37	\$56,47	\$1.129.640,27	\$58,15	\$1.221.468,72

Elaborado por: Los autores

Los valores están calculados para la producción de una caja de 20 unidades con un peso de 10 Kilogramos.

Cuadro N° 5-14

Materia prima indirecta.

MATERIA PRIMA INDIRECTA					3,20%		3,50%		2,98%		3,50%		2,98%	
					AÑO 2015		AÑO 2016		AÑO 2017		AÑO 2018		AÑO 2019	
RECURSO	US O	MEDIA	COSTO UNIT.	COSTO X CAJA	COSTO X CAJA	COSTO ANUAL	COSTO X CAJA	COSTO ANUAL	COSTO X CAJA	COSTO ANUAL	COSTO X CAJA	COSTO ANUAL	COSTO X CAJA	COSTO ANUAL
CAJAS CORRUGADAS	1	UNIDAD	\$ 1,65	\$1,65	\$1,70	\$29.424,38	\$1,76	\$31.978,19	\$1,81	\$34.577,69	\$1,88	\$37.578,76	\$1,93	\$40.633,54
FUNDA PARA SELLADO	20	UNIDAD	\$0,40	\$8,00	\$8,26	\$142.663,68	\$8,55	\$155.045,75	\$8,80	\$167.649,41	\$9,11	\$182.200,04	\$9,38	\$197.011,08
ETIQUETA	1	UNIDAD	\$0,65	\$0,65	\$0,67	\$11.591,42	\$0,69	\$12.597,47	\$0,71	\$13.621,51	\$0,74	\$14.803,75	\$0,76	\$16.007,15
TOTAL				\$10,30	\$10,63	\$183.679,49	\$11,00	4199.621,40	\$11,33	\$215.848,62	\$11,73	\$234.582,56	\$12,08	\$253.651,77

Elaborado por: Los autores

Cuadro N° 5-15

Mano de obra directa.

CANT.	NOMINA DE PRODUCCION DESCRIPCION O CARGO	SUELDO	12,15%	SMV	360	SUELDO * 8,33%	TOTAL MENSUAL	3,20%	3,50%	2,98%	3,50%	2,98%
				SUELDO /12	SMV /12			2015	2016	2017	2018	2019
				APORTE PAT	13			14	FDO RESERVA			
1	Director de producción	\$ 800,00	\$ 97,20	\$ 66,67	\$ 30,00	\$ 66,64	\$ 1.060,51	\$ 11.926,40	\$ 13.172,00	\$ 13.564,53	\$ 14.039,83	\$ 14.458,22
6	Obreros (360 c/u)	\$ 2.160,00	\$ 262,44	\$ 180,00	\$ 30,00	\$ 179,93	\$ 2.812,37	\$ 31.589,28	\$ 34.930,96	\$ 35.971,90	\$ 37.232,36	\$ 38.341,88
1	Bodeguero	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 30,00	\$ 33,32	\$ 545,25	\$ 6.143,20	\$ 6.772,31	\$ 6.974,12	\$ 7.218,50	\$ 7.433,61
1	Analista de calidad	\$ 600,00	\$ 72,90	\$ 50,00	\$ 30,00	\$ 49,98	\$ 802,88	\$ 9.034,80	\$ 9.972,15	\$ 10.269,33	\$ 10.629,16	\$ 10.945,91
TOTAL		\$ 3.960,00	\$ 481,14	\$ 330,00	\$ 120,00	\$ 329,87	\$ 5.221,01	\$ 58.693,68	\$ 64.847,43	\$ 66.779,88	\$ 69.119,85	\$ 71.179,62

Elaborado por: Los autores

Cuadro N° 5-16

Mano de obra indirecta.

CANT.	NOMINA ADMINISTRATIVA DESCRIPCION O CARGO	SUELDO	12,15%	SMV	360	SUELDO * 8,33%	TOTAL MENSUAL	3,20%	3,50%	2,98%	3,50%	2,98%
				SUELDO /12	SMV /12			2015	2016	2017	2018	2019
				APORTE PAT	13			14	FDO RESERVA			
1	Gerente General	\$ 1.200,00	\$ 145,80	\$ 100,00	\$ 30,00	\$ 99,96	\$ 1.575,76	\$ 17.709,60	\$ 18.909,12	\$ 18.909,12	\$ 18.909,12	\$ 18.909,12
1	Finanzas	\$ 600,00	\$ 72,90	\$ 50,00	\$ 30,00	\$ 49,98	\$ 802,88	\$ 9.034,80	\$ 9.972,15	\$ 10.269,33	\$ 10.629,16	\$ 10.945,91
1	Recursos humanos	\$ 600,00	\$ 72,90	\$ 50,00	\$ 30,00	\$ 49,98	\$ 802,88	\$ 9.034,80	\$ 9.972,15	\$ 10.269,33	\$ 10.629,16	\$ 10.945,91
1	Exportación	\$ 750,00	\$ 91,13	\$ 62,50	\$ 30,00	\$ 62,48	\$ 996,10	\$ 11.203,50	\$ 12.372,04	\$ 12.740,73	\$ 13.187,16	\$ 13.580,14
1	Logística	\$ 750,00	\$ 91,13	\$ 62,50	\$ 30,00	\$ 62,48	\$ 996,10	\$ 11.203,50	\$ 12.372,04	\$ 12.740,73	\$ 13.187,16	\$ 13.580,14
1	Marketing	\$ 600,00	\$ 72,90	\$ 50,00	\$ 30,00	\$ 49,98	\$ 802,88	\$ 9.034,80	\$ 9.972,15	\$ 10.269,33	\$ 10.629,16	\$ 10.945,91
	TOTAL	\$ 4.500,00	\$ 546,75	\$ 375,00	\$ 180,00	\$ 374,85	\$ 5.976,60	\$ 67.221,00	\$ 73.569,67	\$ 75.198,55	\$ 77.170,93	\$ 78.907,13

Elaborado por: Los autores

Cuadro N° 5-17

Costos indirectos de fabricación.

CIF	2015	2016	2017	2018	2019
LUZ	\$ 1.255,73	\$ 1.312,39	\$ 1.369,87	\$ 1.428,06	\$ 1.486,84
DEPRECIACION	\$ 9.940,00	\$ 9.940,00	\$ 9.940,00	\$ 9.940,00	\$ 9.940,00
AGUA	\$ 627,86	\$ 656,19	\$ 684,93	\$ 714,03	\$ 743,42
TELEFONO	\$ 627,86	\$ 656,19	\$ 684,93	\$ 714,03	\$ 743,42
COSTOS LOGISTICOS	\$ 8.040,00	\$ 8.321,72	\$ 8.569,71	\$ 8.869,99	\$ 9.134,32
INTERNET	\$ 627,86	\$ 656,19	\$ 684,93	\$ 714,03	\$ 743,42
TOTAL	\$ 22.219,32	\$ 22.642,69	\$ 23.034,38	\$ 23.480,14	\$ 23.891,42

Elaborado por: Los autores

Los diversos costos que incurrirán la empresa DELFIN S.A., se han detallado en cada uno de sus rubros, y para un mejor entendimiento el cuadro que se presenta a continuación detalla de manera general estos costos.

Cuadro N° 5-18

Costos de la empresa DELFIN S.A.

COSTOS	2015	2016	2017	2018	2019
MANO DE OBRA DIRECTA	\$58.693,68	\$64.847,43	\$66.779,88	\$69.119,85	\$ 71.179,62
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$65.052,30	\$66.672,42	\$68.172,41	\$69.941,11	\$71.529,54
MATERIA PRIMA DIRECTA	\$884.514,82	\$875.039,43	\$1.039.426,37	\$1.129.640,27	\$1.221.468,72
MATERIA PRIMA INDIRECTA	\$183.679,49	\$199.621,40	\$215.848,62	\$234.582,56	\$253.651,77
CIF	\$22.219,32	\$22.642,69	\$23.034,38	\$23.480,14	\$ 23.891,42
TOTAL	\$1.214.159,60	\$1.228.823,36	\$1.413.261,66	\$1.526.763,92	\$1.641.721,07

Elaborado por: Los autores

5.6.1 Proyección de gastos.

Los gastos de la empresa DELFIN S.A., son los siguientes:

Cuadro N° 5-19

Gastos de la empresa DELFIN S.A.

DESCRIPCION	3,20%	3,50%	2,98%	3,50%	2,98%
	2015	2016	2017	2018	2019
AMORTIZACION	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
LUZ	\$ 1.238,40	\$ 1.281,79	\$ 1.319,99	\$ 1.366,24	\$ 1.406,96
AGUA	\$ 627,86	\$ 656,19	\$ 684,93	\$ 714,03	\$ 743,42
TELEFONO	\$ 627,86	\$ 656,19	\$ 684,93	\$ 714,03	\$ 743,42
INTERNET	\$ 627,86	\$ 656,19	\$ 684,93	\$ 714,03	\$ 743,42
MANTENIMIENTO	\$ 4.458,24	\$ 4.614,46	\$ 4.751,97	\$ 4.918,48	\$ 5.065,05
PRESUPUESTO DE PROMOCION Y PUBLICIDAD	\$ 1.981,44	\$ 2.050,87	\$ 2.111,99	\$ 2.185,99	\$ 2.251,13
INSUMOS DE LIMPIEZA	\$ 2.476,80	\$ 2.563,59	\$ 2.639,98	\$ 2.732,49	\$ 2.813,92
TOTAL	\$ 12.038,47	\$ 12.479,29	\$ 12.878,73	\$ 13.345,29	\$ 13.767,31

Elaborado por: Los autores

5.7 Estado de pérdidas y ganancias proyectado.

Con los ingresos, los costos y gastos se puede realizar un estado de pérdidas y ganancias proyectado para los próximos cinco años y con ello determinar cuál es la utilidad neta con que contara la empresa DELFIN S.A.

Cuadro N° 5-20

Estado de pérdidas y ganancias proyectado.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DELFÍN S.A. PROYECCIÓN 5 AÑOS					
DESCRIPCION	1	2	3	4	5
	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos por ventas	\$ 1.728.000,00	\$ 1.877.976,58	\$ 2.030.637,29	\$ 2.206.880,36	\$ 2.386.277,67
COSTOS	\$ 1.214.159,60	\$ 1.228.823,36	\$ 1.413.261,66	\$ 1.526.763,92	\$ 1.641.721,07

Materia Prima	\$ 1.068.194,30	\$ 1.074.660,83	\$ 1.255.274,99	\$ 1.364.222,82	\$1.475.120,49
Mano de Obra	\$ 123.745,98	\$ 131.519,84	\$ 134.952,29	\$ 139.060,96	\$142.709,16
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 22.219,32	\$ 22.642,69	\$ 23.034,38	\$ 23.480,14	\$23.891,42
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 513.840,40	\$ 649.153,22	\$ 617.375,63	\$ 680.116,44	\$744.556,60
GASTOS FIJOS Y VARIABLES	\$ 12.038,47	\$ 12.479,29	\$ 12.878,73	\$ 13.345,29	\$13.767,31
GASTOS FINANCIEROS	\$ 80.988,99	\$ 66.494,05	\$ 50.281,67	\$ 32.148,34	\$11.866,47
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 420.812,93	\$ 570.179,88	\$ 554.215,23	\$ 634.622,81	\$718.922,82
15% PT	\$ 63.121,94	\$ 85.526,98	\$ 83.132,28	\$ 95.193,42	\$107.838,42
UTILIDAD ANTES IR	\$ 357.690,99	\$ 484.652,90	\$ 471.082,95	\$ 539.429,39	\$611.084,39
25% IR	\$ 89.422,75	\$ 121.163,22	\$ 117.770,74	\$ 134.857,35	\$152.771,10
UTILIDAD NETA	\$ 268.268,24	\$ 363.489,67	\$ 353.312,21	\$ 404.572,04	\$458.313,30

Elaborado por: Los autores

5.8 Flujo neto proyectado.

EL flujo neto de la empresa DELFIN S.A., se proyecta para los próximos cinco años.

Cuadro N° 5-21

Flujo neto proyectado.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS						
DELFÍN S.A.						
PROYECCIÓN 5 AÑOS						
CUENTAS	0	1	2	3	4	5
	INICIO	2015	2016	2017	2018	2019
UTILIDAD NETA		\$ 268.268,24	\$ 363.489,67	\$ 353.312,21	\$ 404.572,04	\$458.313,30
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
Depreciación		\$ 9.940,00	\$ 9.940,00	\$ 9.940,00	\$ 9.940,00	\$9.940,00
Amortización		\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$1.100,00
Par. Traba. Ingreso de efectivo		\$ 63.121,94	\$ 85.526,98	\$ 83.132,28	\$ 95.193,42	\$107.838,42
Partici. Traba. Egreso de efectivo			\$ (63.121,94)	\$ (85.526,98)	\$ (83.132,28)	\$(95.193,42)
Imp. Renta Ingreso		\$ 89.422,75	\$ 121.163,22	\$ 117.770,74	\$ 134.857,35	\$152.771,10
Imp. Renta Egreso			\$ (89.422,75)	\$ (121.163,22)	\$ (117.770,74)	\$(134.857,35)
TOTAL		\$ 163.584,69	\$ 65.185,52	\$ 5.252,82	\$ 40.187,75	\$41.598,75

ACTIVIDADES DE OP						
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Inversión en Activos Fijos	\$ (65.200,00)					
Inversión en Capital de Trabajo	\$ (1.226.198,08)					
TOTAL ACTIVIDADES DE INVERSION	\$ (1.291.398,08)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
Préstamo Bancario	\$ 774.838,85	\$ (122.334,68)	\$ (136.829,62)	\$ (153.042,01)	\$ (171.175,33)	\$(191.457,20)
TOTAL ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	\$ 774.838,85	\$ (122.334,68)	\$ (136.829,62)	\$ (153.042,01)	\$ (171.175,33)	\$(191.457,20)
FLUJO TOTAL	\$ (516.559,23)	\$ 309.518,25	\$ 291.845,57	\$ 205.523,02	\$ 273.584,46	\$308.454,84

Elaborado por: Los autores

5.9 Estado de situación financiera proyectado.

Con los estados contables ya desarrollados, se presenta el estado de situación financiera de la empresa DELFIN S.A., para los próximos cinco años.

Cuadro N° 5-22

Estado de situación financiera.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
DELFÍN S.A						
PROYECCIÓN A 5 AÑOS						
CUENTAS	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja	\$ 1.226.198,08	\$ 1.535.716,32	\$ 1.827.561,90	\$ 2.033.084,91	\$ 2.306.669,37	\$2.615.124,22
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 1.226.198,08	\$ 1.535.716,32	\$ 1.827.561,90	\$ 2.033.084,91	\$ 2.306.669,37	\$2.615.124,22
ACTIVOS FIJOS						
Terreno	\$ 20.000,00	\$ 18.000,00	\$ 16.000,00	\$ 14.000,00	\$ 12.000,00	\$10.000,00
Maquinarias	\$ 22.400,00	\$ 17.920,00	\$ 13.440,00	\$ 8.960,00	\$ 4.480,00	\$ -

Equipos de oficina	\$ 7.400,00	\$ 5.920,00	\$ 4.440,00	\$ 2.960,00	\$ 1.480,00	\$ -
Muebles y enseres	\$ 5.000,00	\$ 4.000,00	\$ 3.000,00	\$ 2.000,00	\$ 1.000,00	\$ -
Equipos de computación	\$ 4.900,00	\$ 3.920,00	\$ 2.940,00	\$ 1.960,00	\$ 980,00	\$ -
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 59.700,00	\$ 49.760,00	\$ 39.820,00	\$ 29.880,00	\$ 19.940,00	\$10.000,00
ACTIVOS DIFERIDOS						
Gastos de constitución	\$ 5.000,00	\$ 4.000,00	\$ 3.000,00	\$ 2.000,00	\$ 1.000,00	\$ -
Patente y permisos	\$ 500,00	\$ 400,00	\$ 300,00	\$ 200,00	\$ 100,00	\$ -
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 5.500,00	\$ 4.400,00	\$ 3.300,00	\$ 2.200,00	\$ 1.100,00	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.291.398,08	\$ 1.589.876,32	\$ 1.870.681,90	\$ 2.065.164,91	\$ 2.327.709,37	\$2.625.124,22
PASIVOS						
PATICIPACION DE LOS TRABAJADORES		\$ 63.121,94	\$ 85.526,98	\$ 83.132,28	\$ 95.193,42	\$107.838,42
Impuestos por Pagar		\$ 89.422,75	\$ 121.163,22	\$ 117.770,74	\$ 134.857,35	\$152.771,10
Préstamo Bancario a Corto Plazo		\$ 136.829,62	\$ 153.042,01	\$ 171.175,33	\$ 191.457,20	
Préstamo Bancario a Largo Plazo	\$ 774.838,85	\$ 515.674,54	\$ 362.632,54	\$ 191.457,20		
TOTAL PASIVOS	\$ 774.838,85	\$ 805.048,85	\$ 722.364,75	\$ 563.535,56	\$ 421.507,97	\$260.609,52
PATRIMONIO						
CAPITAL SUSCRITO	\$ 516.559,23	\$ 516.559,23	\$ 516.559,23	\$ 516.559,23	\$ 516.559,23	\$516.559,23
UTILIDAD RETENIDA ACUMULADA		\$ 268.268,24	\$ 631.757,92	\$ 985.070,13	\$ 1.389.642,17	\$1.847.955,47
TOTAL PATRIMONIO	\$ 516.559,23	\$ 784.827,47	\$ 1.148.317,15	\$ 1.501.629,36	\$ 1.906.201,40	\$2.364.514,70
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 1.291.398,08	\$ 1.589.876,32	\$ 1.870.681,90	\$ 2.065.164,91	\$ 2.327.709,37	\$2.625.124,22

Elaborado por: Los autores

5.10 Evaluación financiera del proyecto.

Una vez definida la inversión inicial, los beneficios futuros y los costos durante la etapa de operación, la evaluación financiera del proyecto, permite determinar la rentabilidad de un proyecto. El propósito principal de la Evaluación Financiera es determinar la conveniencia de emprender o no un proyecto de inversión.

5.10.1 Costo de oportunidad.

Los datos necesarios para el cálculo del costo de oportunidad son los siguientes:

Cuadro N° 5-23

Costo de oportunidad.

DATOS		
Rf1	=	1,00% : Tasa libre de riesgo*
Rf2	=	4,00% : Premio por invertir en acciones*
Rm	=	8,00% : Rendimiento promedio del mercado*
Bapalan_{EEUU}	=	0,77 : Beta dapalancado (promedio betas EEUU)
Bdesap_{EEUU}	=	0,60 : Beta de los activos (desapalancado EEUU)
Bapalan.	=	0,85 : Beta apalancado
Bdesap.	=	0,60 : Beta desapalancado
t_{ECUADOR}	=	36,25% : Tasa de impuestos-Ecuador
t_{EEUU}	=	19,60% : Tasa de impuestos-EEUU
Razon (D/P) EEUU	=	0,22 : Relación de endudamiento de la Industria
Razon (D/P)	=	0,43 :Relación de endudamiento para la empresa
Rp Ec	=	9,00% :Riesgo pais del Ecuador

Elaborado por: Los autores

Donde:

$E^{\otimes} = Rf1 + Bapalan.(Rm - Rf2)$	
E[⊗]	3,72%
COSTO DE OPORTUNIDAD	12,72%

El costo de oportunidad de la empresa DELFIN S.A., equivale a un 12,72%.

5.10.2 Valor actual neto VAN.

Representa la suma de los flujos netos de cada año, menos la inversión inicial, si se obtiene un resultado positivo el proyecto es viable. Dentro del cálculo de la empresa DELFIN S.A., se obtuvo por medio del programa ofimática Excel, el siguiente VAN.

Cuadro N° 5-24

VAN

FLUJO TOTAL	
INVERSIÓN INICIAL	\$ (516.559,23)
AÑO 1	\$ 309.518,25
AÑO 2	\$ 291.845,57
AÑO 3	\$ 205.523,02
AÑO 4	\$ 273.584,46
AÑO 5	\$ 308.454,84
VAN	\$ 470.225,43

Elaborado por: Los autores

5.10.3 Tasa interna de retorno TIR.

La TIR, es calculada mediante el programa Excel, el cual determina la tasa interna de retorno de la inversión del proyecto, para lo cual se toma los flujos netos obtenidos y se interpola una tasa superior y otra inferior, para lo cual el TIR del proyecto es del:

TIR	46,65%
------------	---------------

5.10.4 PAYBACK.

Representa en que tiempo se recuperara la inversión para lo cual se suman los flujos netos hasta que se logra cubrir la inversión inicial, en este procedimiento la empresa logra recuperar en el segundo año de operación la inversión.

Cuadro N° 5-25

PAYBACK.

FLUJO TOTAL		PAYBACK
INVERSIÓN INICIAL	\$ (516.559,23)	
AÑO 1	\$ 309.518,25	\$ (207.040,98)
AÑO 2	\$ 291.845,57	\$ 84.804,59
AÑO 3	\$ 205.523,02	\$ 290.327,61
AÑO 4	\$ 273.584,46	\$ 563.912,07
AÑO 5	\$ 308.454,84	\$ 872.366,91

Elaborado por: Los autores

5.10.5 Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y unidades, éste muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas aumentan o disminuyen por debajo de este punto, de tal forma que viene a ser un punto de referencia que permite observar como un incremento en los volúmenes de venta genera utilidades y un decremento ocasiona pérdidas.

Los datos para el cálculo del punto de equilibrio son los siguientes:

DATOS PARA EL PUNTO DE EQUILIBRIO

CUENTAS	CANT. CAJAS DE 10 KG	VALOR \$
INGRESOS	0,00	0,00
	17.280,00	\$ 1.728.000,00
C. F.	0,00	\$ 158.003,77
	17.280,00	\$ 158.003,77
C.V.	0,00	0,00
	17.280,00	\$ 1.068.194,30
C. T.	0,00	\$ 158.003,77
	17.280,00	\$ 1.226.198,08
P. E.	0,00	0,00
	4.138,04	\$ 413.804,43

Elaborado por: Los autores

Con estos datos se realiza el cálculo de acuerdo a la fórmula del punto de equilibrio que es la siguiente:

EN DÓLARES	$PE = CF / (1 - (CVUNITARIO/PRECIO))$
EN CANTIDAD	$PE = CF / (PRECIO - CVAR UNITARIO)$

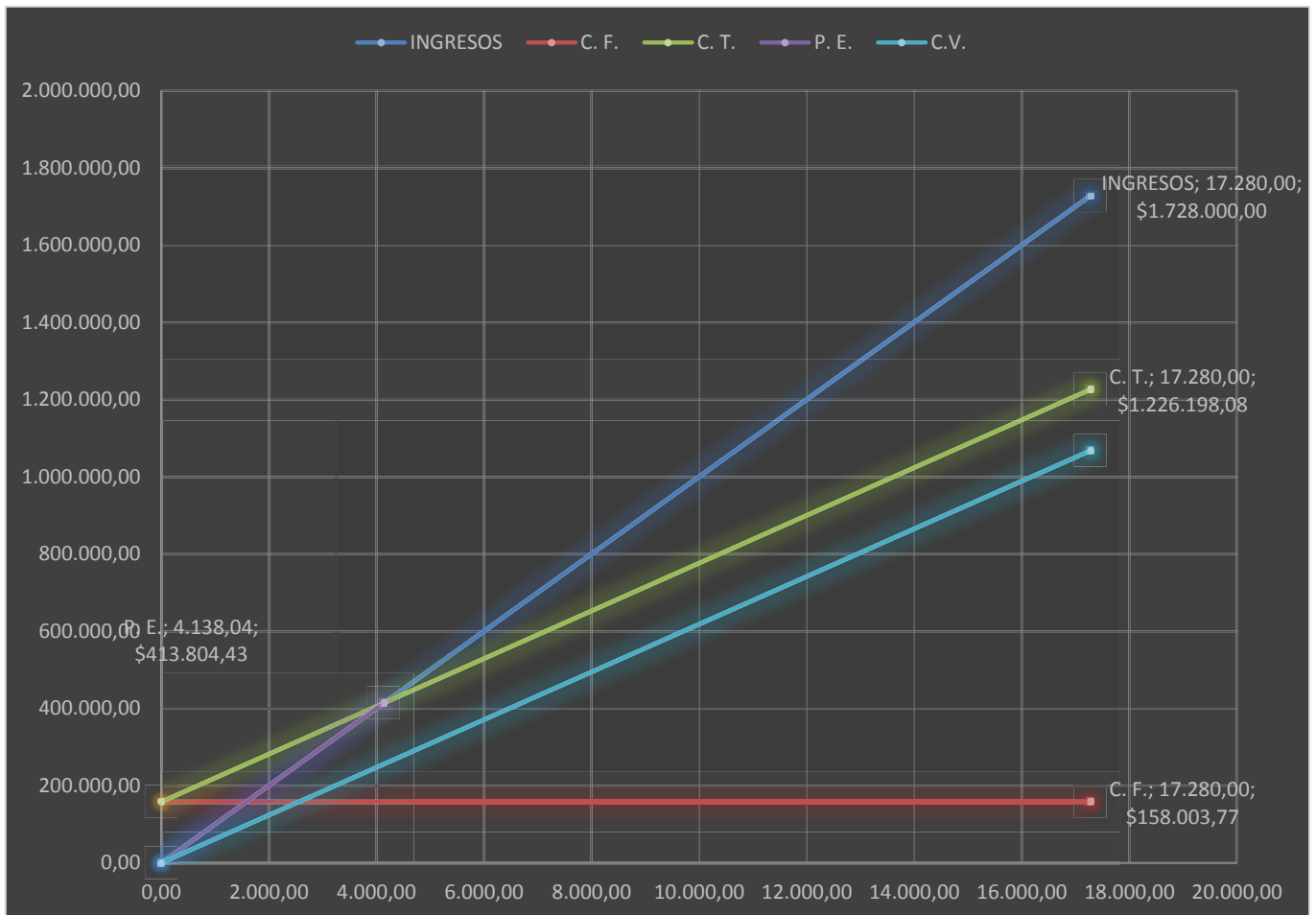
Reemplazando datos:

AÑOS	2015
PE \$	\$ 413.804,43
PE Q	4.138,04

Gráficamente, el punto de equilibrio de la empresa DELFIN S.A., es:

Gráfico N° 5-1

Punto de equilibrio.



CONCLUSIONES.

- El mercado estadounidense representa un importante mercado objetivo para las exportaciones de ceviche de pescado ecuatoriano, dado que se prevé que es un mercado en pleno crecimiento con una demanda insatisfecha por parte de los latinos residentes principalmente dentro del Estado de New York.
- El producto posee todas las características y normas técnicas necesarias para convertirse en un producto de exportación, cumple con todas las certificaciones exigidas para la salida del país como lo son los diversos certificados sanitarios y las normas que solicita la USCBP en relación al empaquetado y etiquetado de las fundas de ceviche de pescado para el ingreso a EE.UU.
- La exportación de ceviche de pescado al mercado estadounidense se prevé que tengan una buena acogida debido a sus características como: sabor, contenido nutricional, presencia, aroma, posibilidades varias en la industria alimenticia, etc.
- Con la información brindada por nuestros posibles compradores podemos observar que la industria alimenticia busca cada vez más productos con ingredientes naturales de calidad y el consumidor final productos saludables y confiables; es por esto que el ceviche de pescado, presenta una demanda creciente en los mercados internacionales.
- El proyecto es viable desde el punto de vista financiero, puesto que los resultados obtenidos dentro del balance general, ratificando la bondad del proyecto bajo las condiciones actuales de mercado, con una proyección durante los cinco primeros años.

RECOMENDACIONES.

- Aprovechar las ferias internacionales para que nuestro producto sea más valorado y reconocido al nivel internacional y por ende la rentabilidad de la Empresa aumente.
- Teniendo en cuenta que el consumo de productos como el ceviche de pescado tiene una buena demanda en New York principalmente por los ecuatorianos y demás latinoamericanos residentes en ese estado, es importante que la Empresa empiece a identificar algunos posibles importadores directos para iniciar conversaciones sobre el envío del producto mencionado.
- El comercio del ceviche de pescado depende esencialmente de las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, por lo mismo es preciso implementar o renovar constantemente elementos que sirvan de impulsores; como marketing y publicidad en la industria alimenticia dando cada vez más un valor agregado a nuestro producto y hacerlo más competitivo.
- Es recomendable tomar como base el presente plan de negocios ya que técnicamente se establece los parámetros necesarios para la consecución del proyecto, puesto que se definen las actividades que se realizarán en cada uno de los procesos, dando una explicación clara en lo que se refiere a negociación, producción y exportación del ceviche de pescado, tomando en cuenta la logística inmersa; además que ha sido asesorado por profesores de jerarquía y exportadores con muchos años de experiencia.

BIBLIOGRAFÍA.

Cámara de comercio de Manta, Embarcaciones pesqueras.

Subsecretaría de Recursos pesqueros, sede Manta.

<http://www.viceministerioap.gob.ec/subpescatag/veda-del-atun>

Del sitio web: http://es.wikipedia.org/wiki/Estados_Unidos

Del sitio web: <http://www.mequieroir.com/paises/eeuu/emigrar/ventajas/>

Del sitio web:

http://es.wikipedia.org/wiki/Gastronom%C3%ADa_de_los_Estados_Unidos

Oficina del Censo de los Estados Unidos (2013). «U.S. and World Population Clock» (en inglés).

Del sitio web: <http://www.xe.com/es/currency/usd-us-dollar>

Del sitio web: International Monetary Fund (2010). «United States» (en inglés).

International Monetary Fund (2010).«United States» (en inglés).

Del sitio web: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.PP.CD>

Del sitio web: <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>

The World Factbook 2011. The Central Intelligence Agency

Roy Franklin Nichols. The invention of the American political parties

Del sitio web: International Monetary Fund (2010). «United States» (en inglés).

International Monetary Fund (2010).«United States» (en inglés).

Del sitio web: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.PP.CD>

Del sitio web: <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>

The World Factbook 2011. The Central Intelligence Agency

Roy Franklin Nichols. The invention of the American political parties

http://www.eeuu.us/visa/residencia/inmigracion/la_economia_de_eeuu/

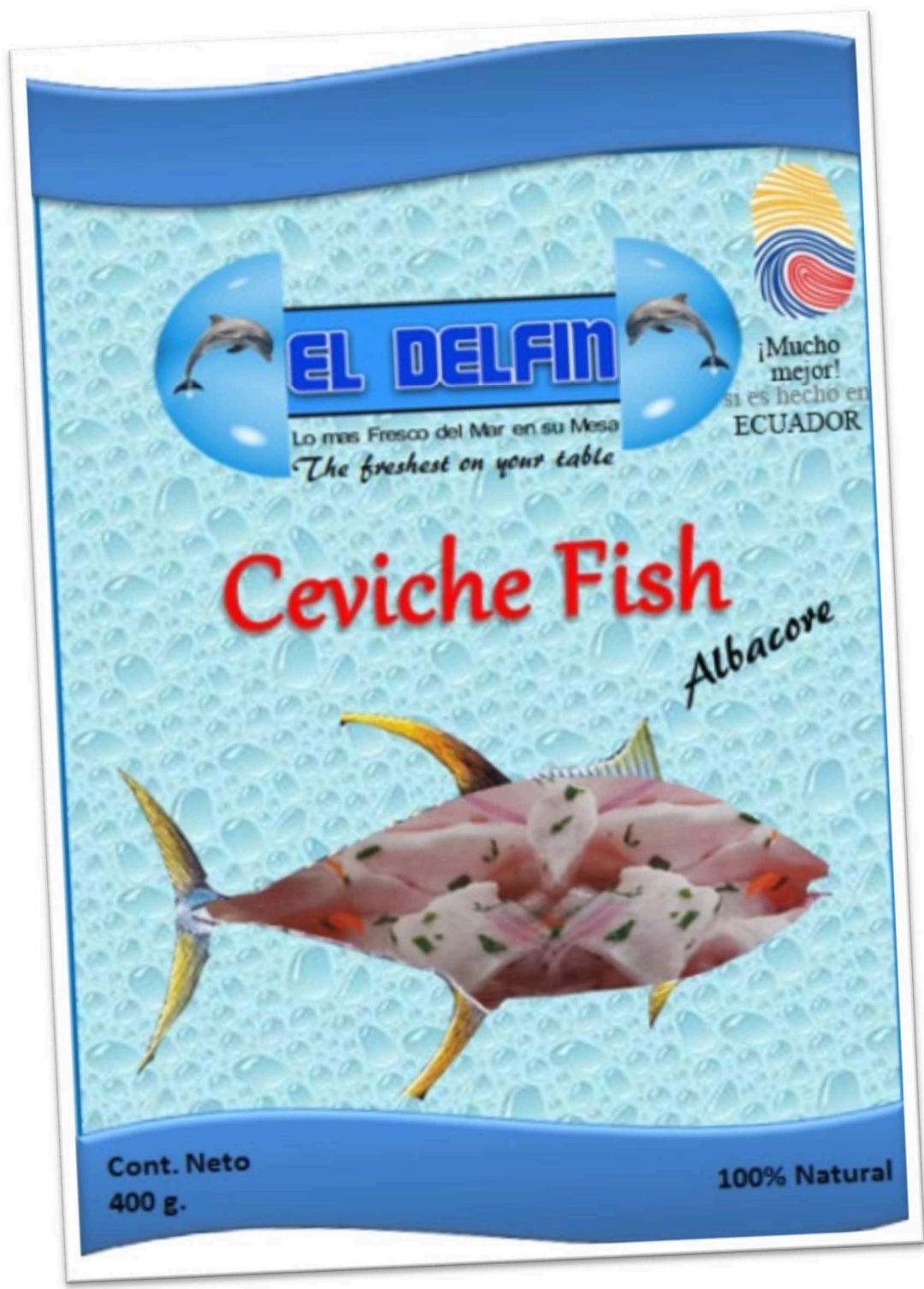
http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_tecnol%C3%B3gica_e_industrial_de_Estados_Unidos

www.inec.gob.ec

Del sitio web: http://www.yanuq.com/Articulos_Publicados/ceviches.htm

De sitio web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Cebiche>

ANEXOS.



EL DELFIN

Lo mas Fresco del Mar en su Mesa
The freshest on your table



¡Mucho mejor!
si es hecho en
ECUADOR

Ceviche Fish

Albacore



Cont. Neto
400 g.

100% Natural

Fabricado por: **Delfin S.A.**

Av. 24 S/N Calles 7 y 8

MANTA-ECUADOR

www.eldelfinsa.com.ec



Ingredientes/Ingredients: Pescado Albacora, Limón, Sal,
Agua/Albacore Fish, Lemon, Get out, water

Información Nutricional / NUTRITION FACTS

Tamaño por Porción/Serving Size	(200 g)
Porciones por Envase/Serving per container	2
Energía/Energy	243.6 kcal
Proteína/Protein	42.2g
Lípidos/ Lipids	8.06g
Fósforo/Phosphorus	408mg
Grasas	7g
Grasa Saturada/Saturated Fat	2.2g
Grasa Poliinsaturada/Polyunsaturated Fat	1.8g
Grasa Monoinsaturada/Fat Monoinsaturate	3g
Grasa Trans/ Trans Fat	0g
Colesterol/Cholesterol	102mg
Carbohidrato/Carbohydrate	18.64g
Fibra/Fiber	0g
Azúcar/Sugar	0g
Sodio/Sodium	180mg
Potasio/Potassium	0mg
Agua/Water	77.96g
Ceniza/Ash	0.6g
Vitamina C/Vitamin C	25%

Almacenamiento/Storage: Mantener bajo congelamiento a -4° y fuera del alcance de la luz solar y calor/Hold on to the -4° and Beyond reach of the sunlight and warmth; Una vez abierto el paquete consumir todo su contenido/Opened the package to consume all its contents.

Fecha de Elaboración: 10/05/2015

Vencimiento: 10/11/2015



Lot 1 17:59 REG. SAN.5985 INHG-A-1-E-08-04

PVP \$15,00

EL DELFIN

**EXPORTACIÓN DE CEVICHE DE PESCADO
EMPACADO AL VACIO**

**CEVICHE FISH FOR EXPORT
VACUUM - PACKED**

The sea to your Table...

**ALL YOU
NEED IS
ECUADOR
STATE**

**¡Mucho
mejor!
PRODUCTO
ECUADOR**

Ceviche Fish

Ceviche Fish

Ceviche Fish

**CONSUME
PRODUCTO NACIONAL**

**PITREPO
Ecuador**





