



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



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

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**CARRERA: COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR PALMITO EN  
CONSERVA AL MERCADO ARGENTINO-BUENOS AIRES”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

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

**AUTORES:**

**MARIA JOSÉ GONZÁLEZ RODRIGUEZ**

**MERCEDES MONSERRATE VÉLEZ GILER**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**EC. VINICIO INTRIAGO**

**Manta, mayo del 2015**



## IDENTIFICACIÓN DE LA EGRESADA

<b>NOMBRES:</b>	Mercedes Monserrate	
<b>APELLIDOS:</b>	Vélez Giler	
<b>NACIONALIDAD:</b>	Ecuatoriana	
<b>LUGAR DE NACIMIENTO:</b>	Chone	
<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>	4 de octubre 1989	
<b>CEDULA DE IDENTIDAD:</b>	131313481-7	
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Soltera	
<b>TELEFONO:</b>	2624348	
<b>CORREO ELECTRONICO:</b>	<a href="mailto:mercedes.giler@hotmail.com">mercedes.giler@hotmail.com</a>	
<b>RESIDENCIA:</b>	Manta	
<b>DIRECCION DOMICILIO:</b>	Ciudadela Universitaria	
<b>TITULOS ACADEMICOS:</b>	Bachiller Polivalente	
<b>COMPETENCIAS LABORABLES:</b>	Pasantías realizadas en Autoridad Portuaria de Manta.	
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b>	Pasantías realizadas en Autoridad Portuaria de Manta. Asistente Administrativa UVC Manta y Portoviejo. Administradora Edificio Poseidón.	
<b>INTENCIONALIDAD E INTERESES CON EL PROYECTO DE GRADO:</b>	Demostrar la capacidad adquirida en todos los años de estudio para llevar a cabo la exportación de palmito en conserva al mercado argentino.	



## IDENTIFICACIÓN DE LA EGRESADA

<b>NOMBRES:</b>	María José	
<b>APELLIDOS:</b>	González Rodríguez	
<b>NACIONALIDAD:</b>	Ecuatoriana	
<b>LUGAR DE NACIMIENTO:</b>	Manta	
<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>	13 de enero de 1976	
<b>CEDULA DE IDENTIDAD:</b>	130866106-3	
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Casada	
<b>TELEFONO:</b>	6050183	
<b>CORREO ELECTRONICO:</b>	<a href="mailto:marjosegr@outlook.es">marjosegr@outlook.es</a> <a href="mailto:marjosegr@gmail.com">marjosegr@gmail.com</a>	
<b>RESIDENCIA:</b>	Manta-Manabí	
<b>DIRECCION DOMICILIO:</b>	Calle las Palmas, avenida las Acacias. Barrio Centenario	
<b>TITULOS ACADEMICOS:</b>	Bachiller en Físico-Matemático	
<b>COMPETENCIAS LABORABLES:</b>	Pasantías realizadas en Industria de Enlatados Alimenticios Ltda. IDEAL	
<b>INTENCIONALIDAD E INTERESES CON EL PROYECTO DE GRADO:</b>	Llevar a la práctica todos los conocimientos adquiridos y poder aplicarlos en el desenvolvimiento de la vida profesional.	



## IDENTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE PROYECTO DE GRADO

<b>NOMBRES:</b>	Ec. Marcos Vinicio	
<b>APELLIDOS:</b>	Intriago Duran	
<b>NACIONALIDAD:</b>	Ecuatoriana	
<b>LUGAR DE NACIMIENTO:</b>	Manabí, Junín	
<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>	31 enero 1974	
<b>CEDULA DE IDENTIDAD:</b>	0914097308	
<b>TELEFONO:</b>	0986930000	
<b>CORREO ELECTRONICO:</b>	<a href="mailto:ecoint@hotmail.com">ecoint@hotmail.com</a>	
<b>RESIDENCIA:</b>	Manta	
<b>DIRECCION DOMICILIO:</b>	Ciudadela Si Mi Casa	
<b>FORMACION ACADEMICA:</b>	Cuarto Nivel	
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</b>	Cervecería Suramericana	
<b>EXPERIENCIA DOCENTE:</b>	ULEAM Ext. El Carmen	
<b>ROL EN LA TITULACION DE GRADO:</b>	Director de Tesis	



## NOTA DE TITULACIÓN

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad de Economía, Carrera Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la ULEAM, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año, a las \_\_\_\_\_, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentaron a defender su tesis de grado:

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE PALMITO EN CONSERVA AL MERCADO ARGENTINO-BUENOS AIRES” para obtener el título de Tercer Nivel de INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES la estudiante VELEZ GILER MERCEDES MONSERRATE con C.I. 1313134817.

Una vez examinado sobre el tema se hace acreedora a las siguientes notas:

- Nota del trabajo escrito de Tesis de Grado: \_\_\_\_/10 (\_\_\_\_\_ sobre diez)
- Nota de defensa de Tesis de Grado: \_\_\_\_/10 (\_\_\_\_\_ sobre diez)
- Nota final promedio de Tesis de Grado: \_\_\_\_/10 (\_\_\_\_\_ sobre diez)

Para constancia de lo actuado firman:

\_\_\_\_\_  
**Profesor Miembro Del Tribunal 1**

\_\_\_\_\_  
**Profesor Miembro Del Tribunal 2**

\_\_\_\_\_  
**Profesor Miembro Del Tribunal 3**

\_\_\_\_\_  
**Profesor Miembro Del Tribunal 4**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Erick Menéndez**  
**Coordinador de Carrera**



## **ORDEN DE ENCUADERNADO**

Una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal examinador para el proyecto escrito presentado por las Srtas.:

Se emite la presente orden de encuadernación con fecha \_\_\_\_\_

Para constancia firman los profesores miembros del Tribunal Examinador y el Director del Proyecto de Grado:

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCION</b>	<b>FIRMA</b>
	<b>DIRECTOR</b>	
	<b>PROFESOR MIEMBRO 1</b>	
	<b>PROFESOR MIEMBRO 2</b>	
	<b>PROFESOR MIEMBRO 3</b>	

\_\_\_\_\_  
**Ing. Erick Menéndez**  
**COORDINADOR DE CARRERA**



## **DECLARACION**

Nosotras, VELEZ GILER MERCEDES MONSERRATE y RODRIGUEZ GONZALEZ MARIA JOSE declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra auditoria, que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

---

Srta. Mercedes Monserrate Vélez Giler

---

Sra. María José González Rodríguez



## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de grado intitulado “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE PALMITO EN CONSERVA AL MERCADO ARGENTINO-BUENOS AIRES” ha sido desarrollado por las egresadas, MERCEDES MONSERRATE VELEZ GILER y MARIA JOSE GONZALEZ RODRIGUEZ, bajo mi supervisión y tutoría según designación realizada por el Concejo de Facultad mediante oficio N. del \_\_\_\_\_. De igual manera, certifico que dicho trabajo ha sido concluido satisfactoriamente, cumple con todas las disposiciones legales establecidas por la normatividad institucional vigente, se encuentra lista para su defensa y cuenta con el aval de los profesores lectores del Proyecto de Grado, motivo por el cual dichos profesores también suscriben el presente del documento.

---

**Eco. Vinicio Intriago**  
**Director de Titulación**



## **DEDICATORIA**

Dedico la elaboración de este proyecto a mi familia, a mis compañeros y a la facultad de Comercio Exterior, todos, parte esencial de este logro alcanzado.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco, primero a Dios que me dio la vida, a mis padres por sus enseñanzas, a mis hermanos, profesores y compañeros quienes me acompañaron con sus consejos y empuje, a mi esposo por su apoyo y de forma especial a mis hijos, el motor de mi existencia.

Sra. María José González Rodríguez



## **DEDICATORIA**

La elaboración de este proyecto se la dedico a mi mamá y mis hermanos las personas que han sido los pilares fundamentales en mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por cada una de las bendiciones que me ha entregado, a mi mamá y mis hermanos que son los que estuvieron en todo momento dándome ánimos en mi vida personal y profesional, a mis compañeros por caminar juntos con un mismo objetivo el ser profesionales.

Srta. Mercedes Monserrate Vélez Giler



## INDICE

**INTRODUCCIÓN.**  
**RESUMEN EJECUTIVO.**

### **CAPÍTULO I: GENERALIDADES.**

- 1.1. Planteamiento del problema.**
- 1.2. Formulación y sistematización del problema.**
  - 1.2.1. Formulación del problema.**
  - 1.2.2. Sistematización del problema.**
- 1.3. Delimitación del problema.**
- 1.4. Objetivos de la investigación**
  - 1.4.1. Objetivo general**
  - 1.4.1. Objetivos específicos.**
- 1.5. Generalidades del palmito.**
  - 1.5.1. Antecedentes del producto.**
- 1.6. Características**
- 1.7. Información nutricional**

### **CAPÍTULO II: PLAN ESTRATÉGICO:**

- 2.1. Objetivos del capítulo**
- 2.2. Análisis estratégico**
  - 2.2.1. Análisis del macroentorno (figura 1, tabla 1)**
    - 2.2.1.1. Macroambiente del negocio**
      - 2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales**
      - 2.2.1.1.2. Factores demográficos**
      - 2.2.1.1.3. Condiciones económicas (tabla 2)**
      - 2.2.1.1.4. Auditoria de la competencia**
      - 2.2.1.1.5. Factores políticos y legales (tabla 3, figura 2)**
      - 2.2.1.1.6. Tecnología imperante (tabla 4)**
    - 2.2.1.2. Microambiente externo (figura 3, tabla 5)**
    - 2.2.1.3. Microambiente interno (tabla 6, figura 4, tabla 7)**
  - 2.2.2. Análisis de la industria**
    - 2.2.2.1. Antecedentes generales y evolución de la industria**
    - 2.2.2.2. Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter (figura 5)**
    - 2.2.2.3. Identificación y caracterización de la competencia incluidas sus estrategias.**
    - 2.2.2.4. Dimensionamiento de la oferta actual y potencial (tablas 8,9)**
    - 2.2.2.5. Identificación y caracterización de la demanda**



- 2.2.3. Análisis interno**
  - 2.2.3.2. análisis frente interno (fortalezas y debilidades)**
  - 2.2.4. Viabilidad estratégica de invertir: matriz atraktividad (oportunidades)/competitividad (fortalezas)**
  - 2.3. Planteamiento estratégico**
    - 2.3.1. Visión y misión**
      - 2.3.1.1. Visión**
      - 2.3.1.2. Misión**
    - 2.3.2. Objetivos estratégicos.**
    - 2.3.3. Estrategias**
      - 2.3.3.1. Cartera de productos (figura 6)**
        - 2.3.3.1.1. Matriz BCG: estrellas, vacas lecheras, dilemas (interrogantes), pesos muertos (huesos)**
        - 2.3.3.2. Estrategias genéricas de desarrollo: liderazgo en costo, diferenciación, enfoque o segmentación en costo, enfoque o segmentación en valor.**
        - 2.3.3.3. Estrategias de crecimiento (figura 7)**
        - 2.3.3.4. Estrategias competitivas: líder, retador, seguidor, especialista (nichos de mercado)**
      - 2.3.4. Sistema de valores**
        - 2.3.4.1. Valores finales (figura 8)**
        - 2.3.4.2. Valores operacionales**

## **CAPITULO III: PLAN ESTRATEGICO**

- 3.1. Objetivos del capítulo**
- 3.2. Análisis del mercado de referencia**
  - 3.2.1. Tipo y estructura de mercado.**
  - 3.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos**
  - 3.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa**
  - 3.2.4. Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar**
  - 3.2.5. Demanda insatisfecha del mercado referencia**
  - 3.2.6. Demanda que atenderá el proyecto**
- 3.3. Plan comercial**
  - 3.3.1. Objetivos del plan comercial: público objetivo, volumen de ventas, participación de mercado, utilidades.**
  - 3.3.2. Mix de marketing**
    - 3.3.2.1. Auditoria y estrategia de producto**
      - 3.3.2.1.1. Adaptación o modificación requerida (figura 9)**
      - 3.3.2.1.2. Atributos y beneficios del producto**
        - 3.3.2.1.3. Componentes centrales del producto (figura10)**
        - 3.3.2.1.4. Estrategia de marca (figura 11)**
      - 3.3.2.2. Auditoria y estrategia de precio**
        - 3.3.2.2.1. Términos de venta (incoterm) (figura 12 ,13)**
        - 3.3.2.2.2. Partida arancelaria (figura 14)**



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

#### **3.3.2.2.4. Fijación del precio de venta unitario (de exportación)**

#### **3.3.2.2.5. Costo total unitario**

#### **3.3.2.2.6. Costos logísticos**

#### **3.3.2.2.7. Métodos de cobro/pago internacional**

### **3.3.2.3. Auditoría y estrategia de distribución (figura 15)**

#### **3.3.2.3.1. Modo de transporte (figura 16)**

#### **3.3.2.3.2. Puerto de origen y destino**

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

#### **3.3.2.3.4. Tipo de embalaje requerido (figura 17)**

#### **3.3.2.3.5. Tipo de contenedor o medio de transporte**

#### **3.3.2.3.6. Documentación requerida**

#### **3.3.2.3.7. Exigencias del seguro**

#### **3.3.2.3.8. Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios**

#### **3.3.2.3.9. Proveedores de servicios al comercio exterior requeridos**

#### **3.3.2.3.10. Operativa de comercio exterior (tramitología importación/ exportación)**

### **3.3.2.4. Auditoría y estrategia de promoción**

#### **3.3.2.4.1. Concepto de posicionamiento**

#### **3.3.2.4.2. Estrategia de medios interactivos (internet)**

#### **3.3.2.4.3. Participación de ferias internacionales (figura 18)**

## **CAPITULO IV: PLAN TECNICO-ORGANIZACIONAL**

### **4.1. Objetivos del capítulo**

### **4.2. Plan técnico**

#### **4.2.1. Capacidad de producción a instalarse (tablas 21,22,23)**

#### **4.2.2. Plan de producción**

#### **4.2.3. Localización (figura 19)**

#### **4.2.4. Proceso productivo/operacional (tabla 24)**

#### **4.2.5. Distribución de instalaciones (layout) (figura 20)**

#### **4.2.6. Plan de abastecimiento de materia primas (tablas 25,26)**

#### **4.2.7. Plan de abastecimiento de insumos**

#### **4.2.8. Plan de abastecimiento de mano de obra**

#### **4.2.9. Plan de abastecimiento de tecnología de producción (tabla 27)**

#### **4.2.10. Responsabilidad social**

#### **4.2.11. Análisis de impacto ambiental**

#### **4.2.12. Análisis de género**

### **4.3. Plan organizacional**

#### **4.3.1. Datos generales de la empresa (tabla 28)**

#### **4.3.2. Proceso de toma de decisiones**

#### **4.3.3. Arquitectura organizacional: organigrama (figura 21)**

#### **4.3.4. Distribución de funciones y responsabilidades**

#### **4.3.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas (tablas 29,30,31)**



**4.3.6. Requerimiento del personal para áreas administrativas (figura 22)**

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

**4.3.8. Plan de implementación (tabla 32)**

**4.3.9. Plan de acción a corto plazo**

**4.3.10. Puesta en marcha (figura 23)**

**4.3.11. Plan de salida.**

## **CAPITULO V: PLAN FINANCIERO**

### **5.1. Objetivos del capítulo**

### **5.2. Horizonte de tiempo del plan financiero**

### **5.3. Plan de inversión**

**5.3.1. Inversiones en activos fijos (tabla 33)**

**5.3.2. Inversiones en activos diferidos e intangibles (tabla 34)**

**5.3.3. Inversiones en capital de operación**

**5.3.4. Flujo de depreciaciones de activos fijos y diferidos e intangibles (tabla 35)**

### **5.4. Plan de financiamiento**

**5.4.1. Estrategia de financiamiento (tabla 36)**

**5.4.2. Tabla de amortización (de parte financiada con crédito) (tabla 37,38)**

**5.4.3. Tasa de descuento o costo promedio ponderado de capital (wacc) (tabla 39)**

### **5.5. Proyecciones de ingresos operacionales**

**5.5.1. Proyección de las ventas (unidades) (tabla 40)**

**5.5.2. Proyección de los precios (tabla 41)**

**5.5.3. Proyección de los ingresos (tabla 42)**

### **5.6. Proyecciones de costos y gastos operacionales**

**5.6.1. Proyección de costos operacionales**

**5.6.1.1. Materia prima directa (tabla 43)**

**5.6.1.2. Mano de obra directa (tabla 44)**

**5.6.1.3. Gastos indirectos de fabricación (tabla 45,46,47,48,49)**

**5.6.2. Proyección de gastos operacionales**

**5.6.2.1. Gastos administrativos (tabla 50)**

**5.6.2.1. Gastos de marketing y ventas (tabla 51)**

### **5.7. Estado de pérdidas y ganancias proyectadas (tabla 52)**

### **5.8. Flujos de fondos del proyecto (tabla 53)**

### **5.9. Evaluación financiera del proyecto van-tir-pay back (tablas 54,55)**

**5.9.1. Punto de equilibrio (tabla 56)**

### **5.10. Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación**

## **LISTA DE REFERENCIAS**

## **CONCLUSIONES**

## **RECOMENDACIONES**

## **ÍNDICE DE TABLAS**

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

## **ANEXOS**



## **INTRODUCCION**

Un producto que es muy apreciado en el mercado internacional es el palmito de Ecuador, no solo porque cumple con estándares elevados tanto en el proceso industrial como la producción; sino que también porque certifica que los tallos de estos sean procesados en un estado de frescura ideal.

Las condiciones ambientales y geográficas en las que se puede cultivar el palmito en Ecuador, son de gran ayuda porque estas ofrecen escenarios favorables como la luminosidad, temperatura estable, humedad, excelentes condiciones de suelo y riego, lo que da como efecto un producto con cualidades de sabor y consistencia sumamente importantes.

En el Ecuador hay una diversidad finita de palmito cultivado y palito silvestre, una de ellas es la palma llamada “Chontaduro” de la cual se pueden cosechar aproximadamente 40 tallos de palmito por palma.

El palmito es un producto de consideración monetaria, y está enfocado al consumidor que está consciente de la salud y que está buscando eventualmente utilizar o probar nuevos productos del mercado. Este producto considerado tipo “gourmet” posee un contenido alto en calcio, hierro y fibra y carece del ácido graso conocido como colesterol. Estos son utilizados especialmente en cocteles, salteados, ceviches, ensaladas y demás.

En Ecuador la producción del palmito se centraliza en zonas tropicales y subtropicales como Muisne, San Lorenzo, Macas, Zamora, Santo Domingo, Coca, La Concordia, Esmeraldas, Bucay, Tena, Macas, Nanegalito -Puerto Quito donde aproximadamente existen 15. 500 hectáreas sembradas de este producto. El cultivo del palmito inicio desde 1987 y en 1991 comenzó el desarrollo agroindustrial para el envasado y enlatado del mismo.



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente plan de negocios se centraliza en brindar un producto con alto valor nutritivo, el cual se convertirá en un complemento en la nutrición de quienes lo consuman en la república de Argentina.

El palmito como producto procesado tendrá un valor adicional que nos diferenciará, gracias a las ciencias informáticas aplicadas que se implementarán en la producción además de la mano de obra calificada y un precio que sea accesible, todo esto hace que el producto sea llamativo para el consumidor final.

Según el estudio de mercado, Argentina es un país con una preferencia magna a las importaciones, dentro de este mercado se encuentra una de las poblaciones que representan una clientela muy importante, la comunidad judía, que es de las más grandes en Latinoamérica y ubicada entre los siete primeros puestos en el mundo. El palmito posee algunas características que cumplen preceptos y normas muy importantes en la religión judía, conocidos como alimentos Kosher.

En el año 2001, los productos mercantilizados dentro de su territorio eran 80% importados, el palmito está ubicado dentro de la clase “gourmet”, estos cubren una demanda no condicionada, con tendencia a crecer anualmente en un 28% aproximadamente. La tasa interna de retorno y el valor actual neto proyectado en este plan de negocios de exportación de palmito en conserva a la república Argentina da como resultado un proyecto rentable y viable para aquellos que quieran invertir en la elaboración de este producto.



## **CAPITULO I: GENERALIDADES**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

En los últimos años, los mercados internacionales han presentado un gran dinamismo en la comercialización de productos alimenticios, impulsados por los cambios en las preferencias de los consumidores. Sin embargo, Ecuador a pesar de ser un país eminentemente productivo, no ha sabido aprovechar estas interesantes oportunidades, cediendo espacios en los que ya había logrado importantes avances. En este contexto podemos encontrar al palmito, ya que en su mayoría se lo exporta como materia prima, más no dándole un valor agregado.

El palmito ecuatoriano es un producto muy apreciado en el mercado mundial por su excelente calidad, que responde a elevados estándares tanto en la producción como en el proceso industrial. La experiencia en logística de producción asegura que los tallos sean procesados en estado óptimo de frescura.

Realizando un breve análisis de mercado, se dio como resultado, que Argentina es uno de los países de América Latina en consumir palmito ecuatoriano perfecto para los platos de cocina gourmet y para los famosos asados, los cuales forman parte de la cultura gastronómica de este país.

Frente a este panorama urge la necesidad de fortalecer la elaboración y venta de palmito ecuatoriano. Cualquiera que sea la figura legal, se debe viabilizar la obtención de una mayor cantidad de producción y facilitar su comercialización.



## 1.2. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

### 1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuál es la situación actual y perspectivas de la comercialización del palmito ecuatoriano en el mercado argentino?

### 1.2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

1. ¿Será necesario un plan estratégico para insertar el palmito en conserva y crear en el mercado argentino un nicho con una alta demanda del producto?
2. ¿Cómo mejorar los canales de distribución y cuáles son los más convenientes para la exitosa comercialización del palmito en conserva?
3. ¿Qué recursos serán necesarios para la correcta constitución de una empresa que nos lleve a encontrar el éxito deseado?
4. ¿Se cuenta con seguras fuentes de financiamiento para llevar a cabo el proyecto que se quiere realizar?

## 1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.

**Tema:** “Plan de negocios para la exportación de palmito en conserva al mercado Argentino”

**Área:** Exportación y Negociación Internacional

**Lugar:**

- **ORIGEN:** Manta - Manabí - Ecuador
- **DESTINO:** Buenos Aires – Argentina

**Sector:** Comercialización de palmito en conserva

**Problema:** ¿Será factible la negociación y comercialización de palmito en conserva al mercado argentino?

**Tiempo:** 5 años.



## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar un plan de negocios para la comercialización del palmito ecuatoriano en el mercado argentino.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

1. Implementar un estudio del mercado objetivo mediante un análisis descriptivo en el que se pueda observar los gustos y preferencias de los consumidores de palmito en conserva en Buenos Aires – Argentina.
2. Hacer que nuestro producto sea de consumo masivo, cotidiano y parte de la alimentación de las familias.
3. Constituir estrategias de comercialización y promoción de palmito en conserva, considerando una exploración de la demanda insatisfecha en el mercado propuesto.
4. Diseñar un plan financiero consistente al negocio teniendo en cuenta los diferentes escenarios de ocurrencia y riesgos en el mercado propuesto.

## **1.5. GENERALIDADES DEL PALMITO**

### **1.5.1. ANTECEDENTES DEL PRODUCTO.**

El palmito, chonta o jebato es un producto alimenticio obtenido del cogollo de varias especies de palmera, en particular del cocotero (*Cocos nucifera*), la jusrá (*Euterpe edulis*), el asaí (*Euterpe oleracea*), el pijuayo o pejibayo (*Bactris gasipaes*) y una variedad de moriche de la especie *Mauritia minor*, común y nativa de la cuenca del Orinoco y de otras partes de la América del Sur.

El palmito es caro de obtener, puesto que el crecimiento de una palma lo suficientemente grande para permitir su extracción insume de 10 a 15 años. Es una delicia sumamente apreciada: el rendimiento es de aproximadamente 500 g a 1,3 kg por planta. El palmito se extrae del cogollo tierno ubicado al cabo del estípide de la palma, formado por hojas aún inmaduras, del cual se elimina la corteza y las capas fibrosas y duras de su interior. Es de color blanco, textura suave y flexible, rico en fibras. Sólo en la parte más fresca del brote el cogollo resulta comestible.



Históricamente el principal productor y exportador de palmito fue Brasil. A partir de los años noventa, Ecuador logró el liderazgo de las exportaciones.

Argentina, Bolivia y Paraguay producen también cantidades importantes. Francia es el principal importador.

En Ecuador y Costa Rica se produce una palma llamada científicamente como *Bactris Gasipaes*, conocida en Ecuador como chontaduro y en Costa Rica como pejibaye. Estas palmas producen varios tallos, y, por consiguiente, puede extraerse de ellas mayor cantidad de palmitos. Es una forma de bajar costos y salvar la planta. Se pueden cosechar hasta 40 palmitos por cada palma en esta planta.

## **1.6. CARACTERÍSTICAS.**

El palmito es un vegetal fácil de digerir y bajo contenido graso.

Contienen un alto nivel de fibras digestibles, hierro y algunos aminoácidos esenciales, no tiene colesterol.

El palmito vegetal se compone principalmente de agua, seguido de los hidratos de carbono y en menor cantidad de proteínas, grasas, vitaminas y minerales como el potasio. Los palmitos frescos contienen cantidades apreciables de vitamina C, y vitamina B3.

Entre sus características tenemos:

- Troncos, aunque en ocasiones podemos ver ejemplares de un solo tronco, que puede alcanzar 3-4 m. De altura.
- Troncos generalmente más gruesos en su parte alta que en la inferior, y están cubiertos por la base de las hojas viejas.
- Hojas palmeadas, más o menos circulares, de 50-80 cm. De diámetro, dividida hasta más de la mitad en 24-32 segmentos rígidos de punta bífida, que son de color verde azulado o grisáceo.
- Pecíolo con abundantes espinas amarillentas de 2-3 cm. De longitud, rectas.
- Inflorescencias naciendo entre las hojas, de 15-20 cm. De longitud.
- Fruto redondeado de color amarillo-rojizo, ligeramente carnoso



## 1.7. INFORMACIÓN NUTRICIONAL.

Los palmitos son un tipo de verdura cosechados de una variedad de especies de palmeras. Los corazones blandos y los brotes comestibles de la palmera tienen un sabor delicado y tierno, pero su textura crujiente hace que sean el alimento ideal como base de ensaladas. Los palmitos también contienen varios nutrientes beneficiosos y contribuyen a una dieta saludable, nutritiva y equilibrada.

### **Calorías**

Los palmitos proporcionan una modesta cantidad de energía, contribuyendo con una pequeña cantidad de la ingesta diaria de calorías. Una porción de 100 g de palmitos contiene 115 calorías, de acuerdo al U.S. Department of Agriculture National Nutrient Database. Si se prepara una ensalada con palmito, se debe tener en cuenta que varios aderezos para ensaladas contienen grasas y aceites ricos en calorías y que una ensalada de palmito cubierto en forma abundante con aderezo se convierte en un plato de alto contenido en grasa. Para reducir el consumo de calorías cuando se come palmito, se debe controlar las porciones al agregar aderezo para ensaladas.

### **Composición de macronutrientes**

Los palmitos contienen los principales macronutrientes: carbohidratos, proteínas y grasas. La mayoría de las calorías en el palmito provienen de los carbohidratos. Cada porción de 100 g contiene 25,6 g de carbohidratos totales, lo que representa el 89% de las calorías totales de la verdura. Cada porción de 100 g de palmitos también contiene 2,7 g de proteína y 0,3 g de grasa, que representan el 9% y el 2% de las calorías totales respectivamente. Los palmitos también contienen fibra dietética, una familia especializada de carbohidratos que promueven la salud digestiva y combaten el estreñimiento.

### **Minerales**

El consumo de palmitos contribuye a tu consumo diario de minerales, además de que contienen cantidades moderadas de hierro, fósforo y zinc. Los palmitos proporcionan una rica fuente de potasio que proporciona 1.806 mg de este mineral, o 38% de la ingesta



recomendada para la mayoría de los adultos. Debido a que el potasio es importante para la función de los músculos, del corazón y de las células nerviosas, el consumo de palmitos puede contribuir a la salud de cada uno de estos tejidos.

### **Vitaminas**

Los palmitos también contienen vitaminas esenciales que benefician tu salud. Específicamente, vitamina A, así como ácido fólico o vitamina B-9. La vitamina A en los palmitos ayuda a la reproducción celular y mantiene tu vista, mientras que el ácido fólico promueve la función cerebral, ayuda en el crecimiento celular y permite el desarrollo embrionario, de acuerdo con el University of Maryland Medical Center. Consume palmito, junto con otras verduras y alimentos saludables, para obtener una amplia gama de vitaminas que apoyen tu salud



## **CAPITULO II: PLAN ESTRATÉGICO**

### **2.1. OBJETIVO DEL CAPÍTULO.**

Plantear la creación de una fuente alternativa para el desarrollo económico de algunas provincias productoras de palmito en Ecuador, a través de un proyecto de exportación; el cual se concentra en examinar el mercado especialmente el de la República de Argentina determinando la viabilidad económica del mismo.

### **2.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.**

#### **2.2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.**

Argentina se localiza en el sur del continente americano, es el octavo país más grande del mundo y el segundo en Sudamérica; tiene acceso a los océanos Atlántico Sur y Pacífico Sur.

La República Argentina limita con Uruguay, Brasil y el océano Atlántico y comparte fronteras con Chile, Bolivia y Paraguay. Por su posición geográfica tiene acceso a un mercado regional de 235 millones de personas además de sus casi 43 millones de habitantes.

El territorio argentino se divide en cinco regiones: Noroeste, Noreste, Centro, Cuyo y Patagonia; cuenta con 23 provincias y una ciudad autónoma, estas son: Buenos Aires, Catamarca, Córdoba, Corrientes, Chaco, Chubut, Entre Ríos, Formosa, Jujuy, La Pampa, La Rioja, Mendoza, Misiones, Neuquén, Río Negro, Salta, San Juan, San Luis, Santa Cruz, Santa Fe, Santiago del Estero, Tucumán, Tierra del Fuego y Buenos Aires (ciudad autónoma).



**ANÁLISIS DEL MACROENTORNO<sup>1</sup>(Figura 1, Tabla 1)**

<b>REPÚBLICA ARGENTINA</b>	
	
 <b>ESCUDO</b>	
 <b>BANDERA</b>	
<b>Capital (ciudad más poblada)</b>	Buenos Aires 34°40' S 58°24' O
<b>Idioma oficial</b>	Español
<b>Gentilicio</b>	Argentino, -na
<b>Forma de gobierno</b>	República federal democrática
<b>Presidenta</b>	Cristina Fernández de Kirchner
<b>Vicepresidente</b>	Amado Boudou
<b>Órgano legislativo</b>	Congreso de la Nación Argentina
<b>Superficie</b>	Puesto 8. °
<b>Total</b>	2 780 400 km <sup>2</sup>
<b>Población total</b>	Puesto 32. °
<b>Estimación</b>	42 192 500 hab. (estimado 2012) <sup>2</sup>
<b>Censo</b>	40 117 096 hab. (censo 2010) <sup>3</sup>
<b>Densidad (est.)</b>	15,17 hab./km <sup>2</sup>
<b>PIB. Total 2012</b>	Puesto 20. ° USD 756.226
<b>PIB per cápita</b>	USD 14.760
<b>Moneda</b>	Peso (\$, ARS)
<b>Código ISO</b>	032/ARG/AR <sup>2</sup>
<b>Prefijo telefónico</b>	+54
<b>Miembro de:</b> ONU, OEA, MERCOSUR, UNASUR, CIN, OIEA, OMC, CAN, n. 5 CAF, n. 5FMI, G-20, G24, G-77, GR, ALADI, UL, n. 5BID, CFI, UNCTAD, ONUDI, OLADE, INTERPOL, OMS, UNESCO, OEI, ABINIA, O MPI, OMT, OACI, OMI, UIT, UPU, OMM, CELAC	

**Fuente:** Wikipedia  
**Elaboración:** Autores

<sup>1</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Argentina>

<sup>2</sup> [ISO 3166-1](http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_3166-1) es la primera parte del estándar internacional de normalización ISO 3166, publicado por la Organización Internacional de Normalización (ISO), que proporciona códigos para los nombres de países y otras dependencias administrativas.

[http://es.wikipedia.org/wiki/ISO\\_3166-1](http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_3166-1)



### **2.2.1.1. Macro ambiente del negocio.**

#### ***2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales.***

La República de Argentina es un país con un gobierno federal democrático; su idioma oficial es el español, sus habitantes practican la religión Católica y es el país sudamericano con mayor población urbana (90% de la población total).

Los argentinos están constituidos principalmente por inmigrantes de varias partes de Europa llegados ahí entre los siglos XIX y XX. En los últimos cincuenta años los inmigrantes que han llegado al territorio argentino son de países cercanos como Paraguay y Bolivia, y países asiáticos en especial de China y Corea.

La Argentina extiende su soberanía sobre el mar adyacente a sus costas y de sus islas, la superficie geográfica total es de 2'780.400 km<sup>2</sup>.

#### ***2.2.1.1.2. Factores demográficos.***

La población de la República Argentina de acuerdo con el censo del 27 de octubre de 2010 que realizó el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) asciende a 40'117.096 de habitantes, con una densidad media de 14,4 hab/km<sup>2</sup>. Argentina tiene un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0,811.

La población argentina es relativamente joven, encontrándose en su mayoría en los 30 años y con una expectativa de vida de 75 años.

#### ***2.2.1.1.3. Población urbana y las principales ciudades.***

El principal centro urbano de Argentina es la Gran Buenos Aires con una población de 13 millones que representa el 30 % de la población nacional y es aquí donde se concentra casi el 40 % del producto interno bruto.

Le sigue la Gran Córdoba con 1,4 millones de habitantes y es uno de los principales centros industriales del país sobre todo en el sector automotriz.

El tercer centro metropolitano es la Gran Rosario con 1,26 millones de habitantes y es el principal puerto fluvial de Argentina.



La Gran Mendoza es el cuarto centro urbano con 900 mil habitantes y se caracteriza por su intensiva actividad agroindustrial.

En quinto lugar se encuentra San Miguel de Tucumán que es la ciudad más antigua de la República Argentina con 810 hab., Tucumán fue desarrollada sobretodo en torno al cultivo de la caña de azúcar.

La Plata (741 mil hab.) y Mar del Plata (610 mil hab.), son otros centros urbanos importante y se encuentra en La Gran Buenos Aires; otros dos centros urbanos son Salta (536 mil hab.), y Santa Fe (505 mil hab.), también conocida como la “Cuna de la Constitución” .El décimo aglomerado urbano de la Argentina es la Gran San Juan con cerca de 468 mil habitantes. Existen además tres ciudades que superan las 300 mil personas, cinco con más de 200 mil habitantes y once con más de 100 mil residentes (Tabla 2).

### **PRINCIPALES CENTROS METROPOLITANOS DE ARGENTINA<sup>3</sup>**

**(Tabla 2)**

<b>Puesto</b>	<b>Área Metropolitana</b>	<b>Población en miles</b>
<b>1°</b>	Buenos Aires	13.028
<b>2°</b>	Córdoba	1.403
<b>3°</b>	Rosario	1.260
<b>4°</b>	Mendoza	900
<b>5°</b>	Tucumán	810
<b>6°</b>	La Plata	741
<b>7°</b>	Mar del Plata	610
<b>8°</b>	Salta	536
<b>9°</b>	Santa Fe	505
<b>10°</b>	San Juan	468

**Fuente:** Pro Ecuador-INDEC

**Elaboración:** Autores

<sup>3</sup> [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/PROEC\\_GC2013\\_ARGENTINA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/PROEC_GC2013_ARGENTINA.pdf)



#### ***2.2.1.1.4. Distribución de la población por edades y sexos.***

El censo realizado en el 2010 la población de Argentina se divide en:

- Varones 48,7%
- Mujeres 51,3%

Según el mismo censo, respecto a la edad, los habitantes entre los 15 y 64 años representan el 64,3% de la población total y el grupo de 65 años en adelante solo es el 10,2%.

#### ***2.2.1.1.5. Condiciones económicas.***

La República Argentina es una de las economías más grande de Sudamérica, ésta se ve beneficiada por una gran riqueza y variedad de recursos naturales, una población con un buen grado de educación, un sistema de agricultura y una importante base industrial.

Es uno de los mayores exportadores de carne en el mundo, es el mayor productor de vino en América Latina, y el principal productor de biodiesel a nivel global, es el más importante productor de software de la región y ocupa el segundo puesto en Sudamérica en cuanto a fabricación de autopartes.

Según los datos del FMI (Fondo Monetario Internacional) para 2012, el PIB considerado en términos de paridad de poder adquisitivo alcanzó los 756.226 millones de dólares, resultando Argentina la tercera potencia en materia económica de América Latina a pesar de la crisis vivida por este país en los últimos años.

En el primer semestre de 2012 el índice de pobreza se ubicó en el orden de 6,5 %, siendo la más baja de América Latina.



## CRECIMIENTO DEL PIB EN ARGENTINA (2003-2013)<sup>4</sup>

(Tabla 3)

PIB ARGENTINA	
AÑO	CRECIMIENTO ANUAL
2003-2008	8,5 %
2009	Crisis económica
2010	9,2 %
2011	8,9 %
2012	1,9 %
2013	3 %

**Fuente:** Pro Ecuador-INDEC

**Elaboración:** Autores

Se pueden distinguir dos grandes sectores en la industria argentina:

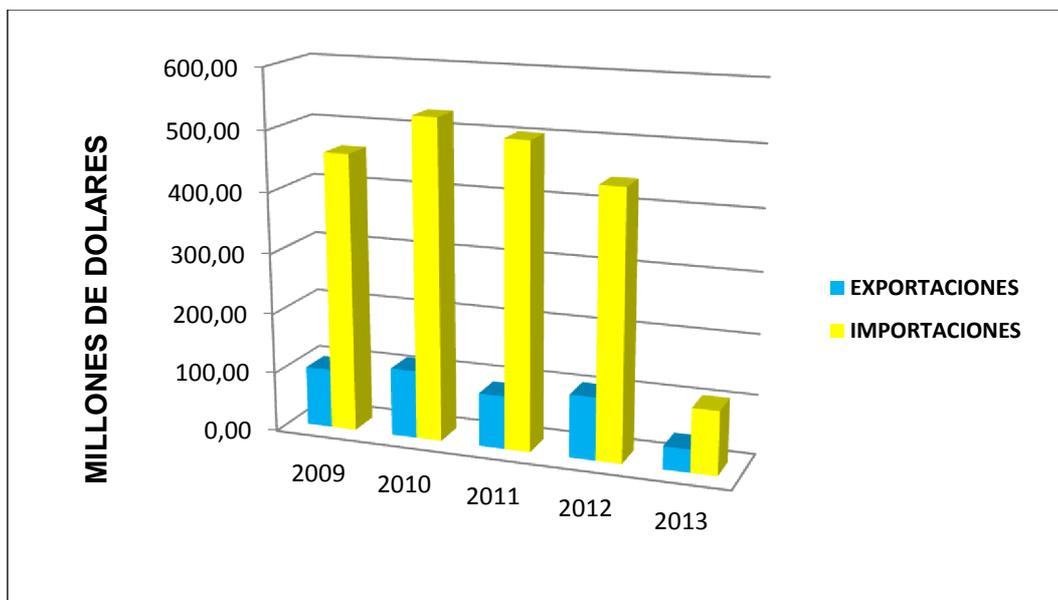
- La agroindustria, denominada manufactura de origen agropecuario (MOA) (aceite de soja, carne, leche, café, chocolate, vino, pan, pastas, galletas, harina de trigo y cerveza);
- La industria de origen no agrario, denominada manufactura de origen industrial (MOI), (automotores, química, metalúrgica, maquinaria, plástico, papel, caucho, piedras preciosas y textiles).

En cuanto a la balanza comercial bilateral Ecuador-Argentina, casi el 80 % de las exportaciones ecuatorianas hacia Argentina las conforman el banano (octavo destino), las conservas de pescado (4to destino), atún (10mo destino), palmitos (3er destino) y camarón; las importaciones desde Argentina por su parte, llegan casi al 73%, compuestas por derivados de soya, tubos de acero, maíz y vehículos de transporte entre los insumos más importante.

<sup>4</sup> [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec) pág. 8 ( INDEC)



**BALANZA COMERCIAL ECUADOR-ARGENTINA (Figura 2)**



**Fuente:** Pro Ecuador-INDEC  
**Elaboración:** Autores

#### ***2.2.1.1.6. Auditoría de la competencia.***

Históricamente el principal productor y exportador de palmito fue Brasil, sin embargo en la última década Ecuador ha tenido un importante crecimiento en sus exportaciones de palmito, lo que lo ha llevado a ocupar el primer lugar a nivel mundial; Costa Rica y Paraguay producen también cantidades importantes, hay que destacar que Colombia, Perú y Guatemala son posibles fuertes competidores a largo plazo.

Bolivia es el segundo productor en estos momentos, con casi 13 millones de dólares en exportaciones del producto en 2012, aun así no representa competencia para el palmito ecuatoriano en la región ya que su producto tiene otros destinos.



### PRINCIPALES PAISES QUE EXPORTAN PALMITO A ARGENTINA<sup>5</sup> (Tabla 4)

Nº	PAIS	% PARTICIPACION	TOTAL IMPORTADO 2012 (MILLON \$US)
1	Ecuador	58%	950.76
2	Bolivia	13%	610.30
3	Perú	4%	167.40
4	Brasil	3%	0.14

**Fuente:** COMTRADE

**Elaboración:** Autores

En cuanto a la producción de palmito en Argentina, la única especie de palmera productora comestible a nivel nacional es la especie *Euterpe Edulis* conocido en el mercado como palmito dulce y se desarrolla en el estrato medio del bosque Atlántico en sitios de características particulares<sup>6</sup>; por lo cual su extracción es un tanto complicada resultando que sea mínima su industrialización, esto hace que no sea un competidor considerable para el palmito ecuatoriano que ocupa el primer lugar como productor en América Latina.

#### 2.2.1.1.7. Factores políticos y legales.

La República de Argentina es uno de los países latinoamericanos con una de las economías más grandes. En los últimos años la Presidenta Cristina Fernández se ha concentrado en promover el desarrollo económico con inclusión social.

En la arena internacional, Argentina disfruta de buenas relaciones con la mayoría de los países de la región, aunque en los últimos años ha atravesado por algunas crisis políticas, es un país de rápida recuperación y se presenta un panorama favorable para el comercio internacional.

<sup>5</sup>

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page=172.17100&portletid=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=144&pnomproducto=Palmito](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page=172.17100&portletid=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=144&pnomproducto=Palmito)

<sup>6</sup> <http://www.ege.fcen.uba.ar/ecofuncional/misiones/misiones.html>



En cuanto a materia legal, no es fácil para los extranjeros comprender el derecho argentino, por eso se recomienda utilizar las leyes internacionales para realizar negociaciones comerciales, ya que dentro del país se han puesto en práctica estrictos mecanismos de control para restringir las importaciones y fomentar la producción nacional.

#### ***2.2.1.1.8. Tecnología imperante.***

Los principales problemas que afrontan la ciencia y la tecnología en Argentina son la baja inversión en ellas con respecto al nivel internacional, la fuga de cerebros debida a las políticas de atracción implementadas por los países más desarrollados y las mejores oportunidades laborales en el exterior; y políticas de innovación incipiente y desarticulada.

El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)<sup>7</sup> es un organismo público autárquico argentino creado en el año 1957, bajo la órbita de la Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, cuya misión es el desarrollo, la certificación y la asistencia técnica de la tecnología industrial en la República Argentina.

El Instituto ha logrado varios avances en cuanto a tecnología, entre los cuales se pueden citar los ejemplos que se detallan a continuación.

- Una máquina en favor de los pequeños productores laneros

En la producción lanera de las economías familiares consiste en amasar el material durante aproximadamente una hora. Ahora, este proceso, llamado afiletrado, puede quedar en manos de una máquina.

- NANOPOC

Conocido también como plataforma de nanosensores y bionanoingredientes es un dispositivo en etapa de prototipo para la detección rápida de enfermedades infecciosas.

---

<sup>7</sup> [www.inti.gob.ar](http://www.inti.gob.ar)



- **ENVASES BIOECOLÓGICOS CON NANOCOMPUESTOS**

Se investigó el uso de materiales biodegradables, como los residuos de la industria aceitera y las proteínas de soja, para fabricar envases ecológicos, basándose en el empleo de nanocompuestos.

- **ALTERNATIVA A LA DESINFECCIÓN DEL AGUA**

Un dispositivo que permitirá realizar tratamientos del agua a partir de luz ultravioleta.

- **ALEACIÓN RESISTENTE A LA CORROSIÓN**

Es un recubrimiento metálico de zinc y níquel que tendría mayor resistencia, en ambientes adversos; de especial interés para la industria automotriz.

### **2.2.1.2. Microambiente externo (Buenos Aires).**

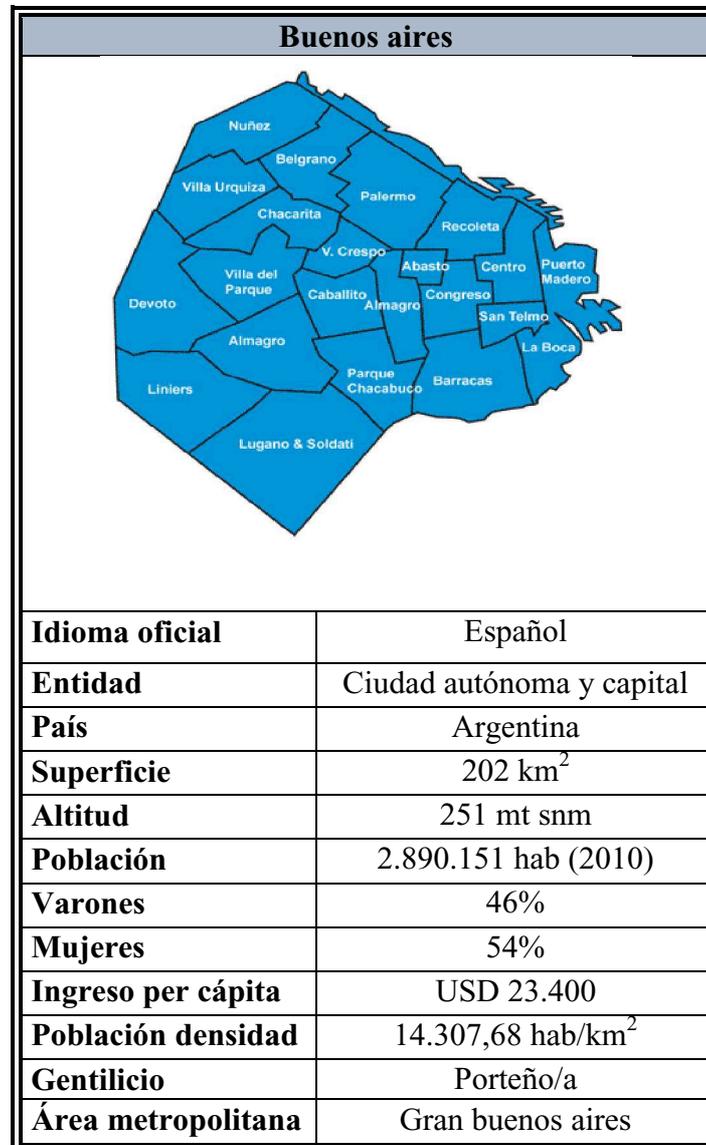
La ciudad de Buenos Aires, formalmente Ciudad Autónoma de Buenos Aires, llamada también Capital Federal por ser sede del gobierno federal. Es una de las veinticuatro entidades federales y capital de la República Argentina, se subdivide en 15 comunas y 48 barrios. Situada en la región centro-este del país, sobre la orilla occidental del Río de la Plata, en plena llanura pampeana. En el censo del año 2010 se estimó la población de la ciudad en 2'890.151 habitantes, cuyo número se ha mantenido por más de 60 años, siendo la mayor área urbana del país, la segunda de Sudamérica y una de las 20 mayores ciudades del mundo. Es una ciudad de categoría Alfa junto a Sao Paulo y México D.F. según el estudio GaWC (siglas en inglés del Grupo de Estudios sobre Globalización y Ciudades Mundiales). La ciudad de Buenos Aires se encuentra entre las ciudades con mayor calidad de vida de América Latina y su renta per cápita se ubica entre las tres más altas de la región. Es la ciudad más visitada de América del Sur.

El principal sector económico de Buenos Aires es el sector Servicios, sobre todo los inmobiliarios, informáticos, profesionales, alquiler y financieros, este último genera el 70% del valor agregado de la nación.



## ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO<sup>8</sup>

(Figura 3, Tabla 5)



**Fuente:** Wikipedia  
**Elaboración:** Autores

### 2.2.1.3. Microambiente interno (Ecuador).

<sup>8</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Buenos\\_Aires](http://es.wikipedia.org/wiki/Buenos_Aires)



Ecuador es un país situado en la parte noroeste de América de Sur; limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el Océano Pacífico.<sup>9</sup>

La capital de Ecuador es la ciudad de Quito, sus idiomas oficiales son: español, quechua y shuar.

Ecuador está dividido en 4 regiones, la región Sierra conformada por 10 provincias, la región Costa por 7 provincias, la región Amazónica por 6 provincias y la región Insular por 1 provincia, cada provincia subdividida en cantones y parroquias.

La forma de Gobierno es República presidencialista democrática; cuenta con una superficie de 283.561 km<sup>2</sup> y la población total asciende a 14'483.499 habitantes (2010).

---

<sup>9</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Ecuador>



## MICROAMBIENTE INTERNO<sup>10</sup>

(Tabla6)

República del Ecuador	
 <b>Bandera</b>	
 <b>Escudo</b>	
<b>Lema: «Dios, Patria y Libertad»</b>	
<b>Capital</b>	San Francisco de Quito
<b>Ciudad más poblada</b>	Santiago de Guayaquil
<b>Idioma oficial</b>	Español
<b>Gentilicio</b>	ecuatoriano, -a
<b>Forma de gobierno</b>	República presidencialista democrática
<b>Presidente</b>	Rafael Correa Delgado
<b>Vicepresidente</b>	Jorge Glas Espinel
<b>Independencia</b>	10 de agosto de 1809
<b>Superficie</b>	Puesto 74. °
<b>Total</b>	283 561 km <sup>2</sup> 5
<b>% agua</b>	4
<b>Población total</b>	Puesto 66. °
<b>Censo</b>	16 013 143 hab. (2014)
<b>Densidad</b>	54,49 hab./km <sup>2</sup>
<b>PIB (nominal)</b>	Puesto 60°
<b>Total (2012)</b>	US\$ 88.186 mill.
<b>PIB per cápita</b>	US\$ 5.638
<b>Moneda</b>	Dólar estadounidense(\$, USD)
<b>Código ISO</b>	218 / ECU / EC
<b>Dominio Internet</b>	.ec
<b>Prefijo telefónico</b>	+593
<b>Miembro de:</b> ONU, OEA, Parlatino, BID, BM,FMI, CAN, CELAC, SELA, Interpol, F LAR,ALBA, CAF, MERCOSUR(en proceso de incorporación)5, OLADE, UNASUR, OPEP,OEI, Grupo de Río	

**Fuente:** Wikipedia  
**Elaboración:** Autores

<sup>10</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Ecuador>

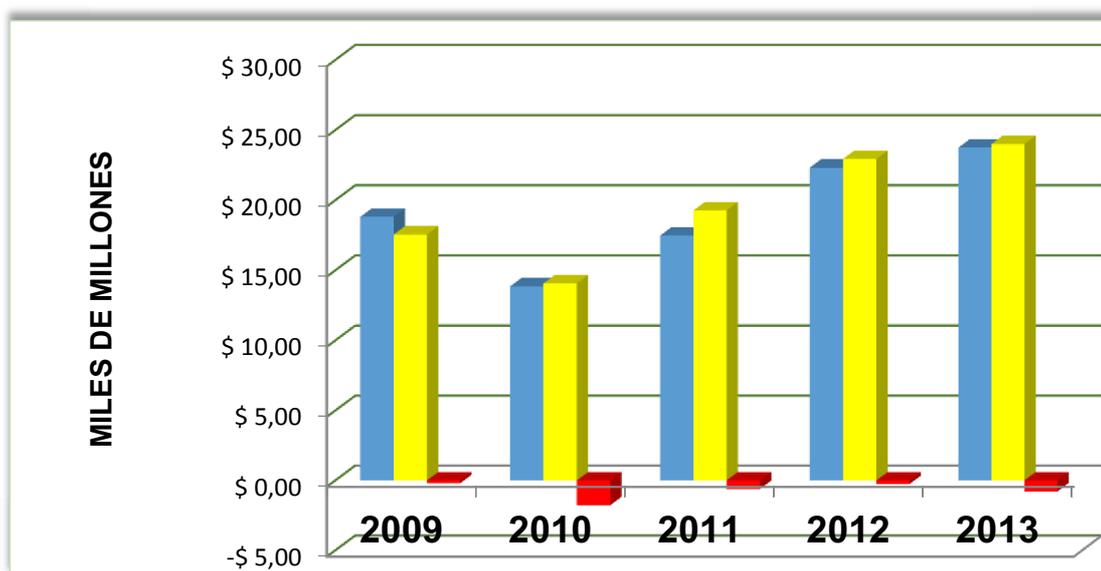


Los principales sectores de la economía del Ecuador son el agrícola, industrial, de servicios, construcción, explotación de minas y comercio.

En materia de exportaciones la tendencia ha sido creciente, llegando en el año 2013 a los USD 24.947 millones, los productos que han presentado esta tendencia son, banano, plátano, camarón, cacao y sus derivados y el atún y pescados que representan el rubro de mayor exportación.

Los saldos de la balanza comercial del Ecuador han sido negativos en el lapso del año 2009 hasta el año 2013 a diferencia del año 2008 que tuvo un saldo positivo (Figura 4, tabla 7).

#### BALANZA COMERCIAL DEL ECUADOR (Figura 4, tabla 7)



Exportaciones	13,863,955	17,489,923	22,322,349	23,764,757	24,957,645
Importaciones	14,071,451	19,278,705	22,945,797	24,018,296	25,751,214
Balanza comercial	(208,396)	(1,788,782)	(623,448)	(253,539)	(793,569)

Fuente: Pro Ecuador-INDEC

Elaboración: Autores



## **2.2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.**

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

Las palmas *Bactris Gasipaes* conocida comúnmente en nuestro medio como palmito, comenzó a cultivarse en Ecuador comercialmente en 1987. El desarrollo de la agroindustria, dedicada al proceso de envasarlo en conserva comenzó en 1991.

El sector ha experimentado un crecimiento sostenido y constante, convirtiéndose en un producto con creciente representatividad dentro de las exportaciones no tradicionales.

El palmito de Ecuador presenta una textura más compacta y agradable, un color marfil más claro y mayor resistencia a la oxidación que los palmitos de otros países de la región; en el país su cultivo no es estacional, se produce todo el año, con lo cual se logra hasta dos cosechas de la planta anualmente.

El ambiente y la tierra de las zonas tropicales donde se cultiva el palmito es una de las ventajas comparativas y competitivas que tenemos; la humedad, luminosidad y temperatura estables durante todo el año hacen que se obtenga un producto uniforme en tamaño, consistencia y sabor.

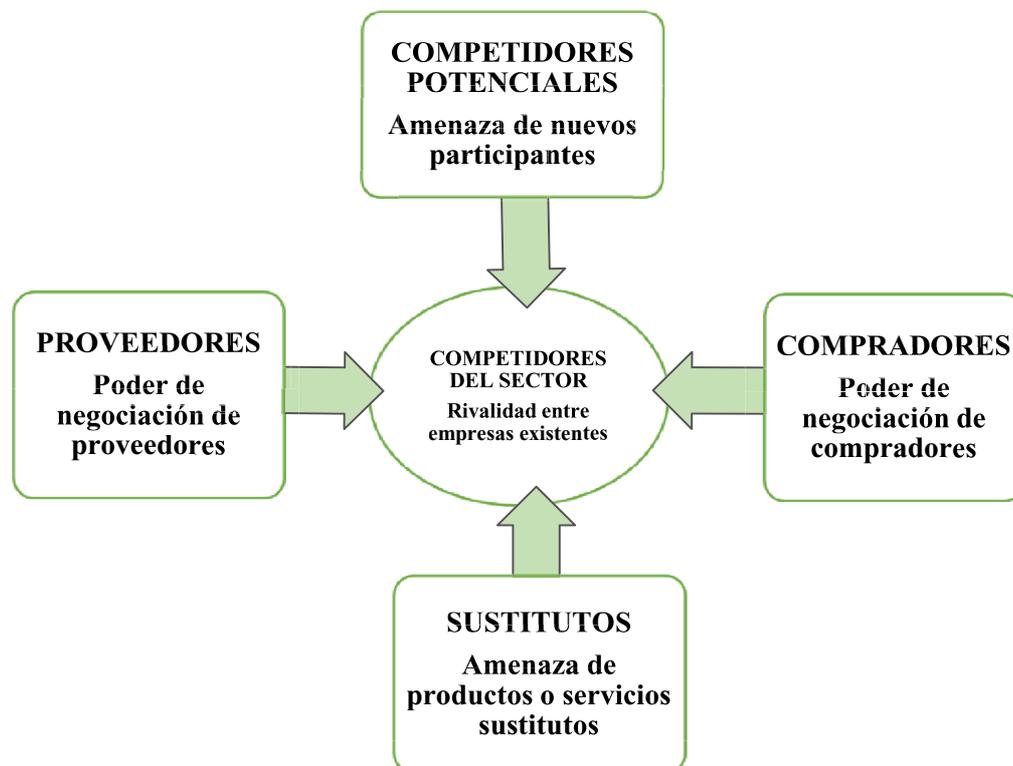
La superficie cultivada de palmito en el país es de 17 mil hectáreas, las provincias que lo producen son Esmeraldas (Quinindé, La Concordia, San Lorenzo, Cayapas), Manabí (Nueva Delicia), Morona Santiago (Yaupi), Napo (Loreto, Coca, Nueva Rocafuerte) Pastaza (Sarayacu, Teniente Hugo Ortiz), Pichincha (Pedro Vicente Maldonado, Santo Domingo, Puerto Quito) y Sucumbíos ( Nueva Loja, Shushufindi); Ecuador es actualmente el principal exportador de palmito en el mundo, en los últimos años se ha exportado un promedio anual de \$65 millones de dólares.



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

#### LAS 5 FUERZAS DE PORTER<sup>11</sup>

(Figura 5)



**Fuente:** Marketing and business

**Elaboración:** Autores

Haciendo un análisis de las 5 fuerzas de Porter, se determina que una de las estrategias a seguir es, cuantificar la oferta de los proveedores y así determinar las cantidades requeridas para la producción y asegurarnos que contaremos con materia prima de calidad y precios constantes.

<sup>11</sup> <http://marketingandbusinessoninternet.blogspot.com/2010/08/posicionamiento-5-fuerzas-de-porter.html>



Este proyecto analiza las 5 fuerzas de Porter desde los siguientes puntos de vista:

- 1) Competidores del sector:** Existen, tanto nacionales como internacionales; entre los nacionales tenemos: Inaexpo, Incopalmito S.A., Expropalm, Xavier Mayorga, Discovery International Trading S.A., Envagrif C.A., FRELAN Cía. Ltda., Latin Food, entre otras<sup>12</sup>.

En cuanto a oferentes internacionales tenemos variadas empresas en Brasil, Bolivia, Costa Rica, entre otros países de la región que se dedican exclusivamente a la producción y comercialización del palmito en conserva.

- 2) Competidores potenciales (amenazas):**

El mercado del palmito está en crecimiento continuo, este producto ha tenido una acogida espectacular a nivel mundial, ya que su producción y demanda van en imparable ascenso, es inevitable la entrada de nuevos participantes, entre estos tenemos a Colombia, Perú y Guatemala.

- 3) Sustitutos:**

Los productos que están entre los mejores sustitutos del palmito son:

- Alcachofa
- Espárrago
- Zanahoria
- Vainita

Todos estos productos presentan características similares al palmito si nos referimos a la preparación de platos gourmet, todos son buenos acompañantes para las carnes y otros platos fuertes, preparados habitualmente como ensaladas.

---

<sup>12</sup> <http://ecuador.gugadir.com/empresas-de-palmito/>



Por lo cual se debe adoptar una propuesta atractiva que vaya desde la excelente calidad hasta una llamativa presentación del producto.

#### **4) Proveedores:**

La producción de palmito en Ecuador está creciendo, cada vez hay más zonas de cultivo como en el noroccidente de la provincia de Pichincha, las provincias de Esmeraldas, Manabí, Santo Domingo, Los Ríos, y en la Amazonía (provincia de Orellana, principalmente), inclusive zonas sin explotar como por ejemplo: Lago Agrio, Coca, Tena, Macas, Zamora.

El clima entre otros factores nos dan las bondades para obtener un producto de alta calidad, por este hecho hay muchos proveedores del producto, lo cual nos brinda como empresa procesadora el hecho de poder elegir la procedencia de la materia prima que vamos a utilizar y así tener control de las cantidades y los precios que más nos convenga.

#### **5) Compradores:**

El palmito en conserva es un producto muy apetecido en el mercado de Buenos Aires-Argentina por lo cual no va ser mayor problema introducirlo en esta plaza y sobre todo si tomamos en cuenta la fama que precede a este producto ecuatoriano en los mercados internacionales, su oferta será a gran escala (cadena de supermercados), así se cubrirá todo el mercado objetivo.

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

El principal competidor de palmitos a nivel local es la exportadora “INAEXPO<sup>13</sup>”, división de Pronaca que se dedica a la exportación exclusiva de corazones de palmito.

En cuanto a los competidores a nivel internacional, existen 141 países que han exportado la partida 200891: Palmitos preparados o conservados, en los últimos años. Otros exportadores importantes a nivel mundial, y competidores directos, son: Costa Rica, Brasil y Bolivia.

---

<sup>13</sup> Blog el Palmito ecuatoriano Mayo 14, 2014

<http://elpalmitoecuadoriano.blogspot.com/2009/11/inaexpo-primera-exportadora-de-palmito.html>



Es importante destacar que Colombia y Guatemala, son otros posibles fuertes competidores a largo plazo.<sup>14</sup>

#### 2.2.2.4. Dimensionamiento de la oferta actual y potencial.

##### DIMENSIONAMIENTO DE LA OFERTA ACTUAL (Tabla 8)

	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Producción Nacional</b>	0	0	0	0	0
<b>Importaciones</b>	2920.59	4159.07	2944.05	6206.09	3724.75
<b>Exportaciones</b>	0	0	0	0	0
<b>CNA</b>	<b>2920.59</b>	<b>4159.07</b>	<b>2944.05</b>	<b>6206.09</b>	<b>3724.75</b>

PERIODOS	X	CNA (Y)	X.Y	X <sup>2</sup>
<b>2008</b>	-2	2920.59	-5841.18	4
<b>2009</b>	-1	4159.07	-4159.07	1
<b>2010</b>	0	2944.05	0	0
<b>2011</b>	1	6206.09	6206.09	1
<b>2012</b>	2	3724.75	7449.5	4
<b>TOTAL</b>		<b>19954.55</b>	<b>3655.34</b>	<b>10</b>

##### DIMENSIONAMIENTO DE LA OFERTA POTENCIAL (Tabla 9)

PERIODOS	X	CNA (Y)
<b>2013</b>	3	5087.512
<b>2014</b>	4	5453.046
<b>2015</b>	5	5818.58
<b>2016</b>	6	6184.114
<b>2017</b>	7	6549.648

<sup>14</sup> [http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil\\_del\\_palmito\\_2009.pdf](http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_del_palmito_2009.pdf)



### 2.2.2.5. Identificación y caracterización de la demanda.

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

**DIMENSIONAMIENTO DE LA DEMANDA ACTUAL Y POTENCIAL**  
(Tabla 10)

AÑOS	POBLACIÓN	CONSUMO PER CAPITA (KG)	CONSUMO TOTAL (KG)	CONSUMO TOTAL (TN)
2010	40,117,096	3.28	131,584,074.88	131,584.07
2011	40,442,446	3.28	132,651,221.73	132,651.22
2012	40,770,434	3.28	133,727,023.14	133,727.02
2013	41,101,082	3.28	134,811,549.29	134,811.55
2014	41,434,412	3.28	135,904,870.96	135,904.87
2015	41,770,445	3.28	137,007,059.46	137,007.06
2016	42,109,203	3.28	138,118,186.71	138,118.19
2017	42,450,709	3.28	139,238,325.21	139,238.33

### 2.2.3. ANÁLISIS INTERNO.

#### 2.2.3.1. Análisis frente externo.

##### Oportunidades

- Tendencia creciente en la demanda mundial de vegetales preparados.
- Incentivo por parte del gobierno para el cambio de la matriz productiva para el aprovechamiento de los recursos nacionales.
- Apertura de los mercados para los productos ecuatorianos.

##### Amenazas

- Alta concentración de las exportaciones de palmito en pocos mercados
- Aparecimiento de nuevos productores y exportadores en el mercado
- Descenso de los precios del producto en el mercado internacional por el aumento de la oferta exportable.
- Restricciones a los productos que ingresan en la República Argentina.



### **2.2.3.2. Análisis frente interno.**

#### **Fortalezas**

- El palmito ecuatoriano es de una excelente calidad y tiene una gran aceptación en el exterior.
- Exportamos el palmito en forma de conserva lo que permite tener la más eficaz ocupación de la capacidad agroindustrial instalada.
- Disponibilidad de mano de obra calificada.
- No existe competencia local, ya que Argentina no produce palmito en conserva.

#### **Debilidades**

- Posible insuficiencia en la provisión de materia prima para la planta procesadora.
- Débil estrategia de promoción de palmito en el exterior.
- Gran pérdida del producto desde su corte hasta la llegada a la planta.
- Falta de optimización en el proceso de producción.

### **2.2.4. VIABILIDAD ESTRATÉGICA DE INVERTIR: MATRIZ ATRACTIVIDAD (oportunidades)/competitividad (fortalezas).**

El palmito es un producto que tiene una producción anual constante, las condiciones climáticas de las zonas de cultivo garantizan que esta condición se cumpla, lo que conlleva también a que los productores mantengan una oferta de trabajo constante.

Otra ventaja de invertir es que el palmito se ha convertido en un producto muy codiciado para los consumidores a nivel mundial, es inclusive un sustituto perfecto para otros productos que puedan tener limitaciones para su producción y comercialización.



### VIABILIDAD ESTRATEGICA DE INVERTIR (Tabla 11)

<b>MATRIZ DE ATRACTIVIDAD: OPORTUNIDADES</b>	<b>COMPETITIVIDAD: FORTALEZA</b>
Económicamente provechoso.	Maquinarias de alta tecnología y una mano de obra valorada y calificada.
Mercado potencialmente extenso.	Invencción.
Clientes y consumidores potenciales.	Marca País (Ecuador).
Producto codiciado por su valor nutricional.	Saber hacer o cómo hacer Know-How.

**Fuente:** Autores

**Elaboración:** Autores

## 2.3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO.

### 2.3.1. VISIÓN Y MISIÓN.

#### 2.3.1.1. Visión.

Llegar a ser para el año 2020 una empresa competente en todos los ámbitos de la producción y comercialización del palmito en conserva y ser reconocidos internacionalmente por nuestro compromiso con la industria y los consumidores de este delicioso y nutritivo producto.

#### 2.3.1.2. Misión.

Cumplir con las exigencias, requisitos, calidad y estándares del proceso productivo culminando con la exitosa exportación y comercialización de nuestro producto.



### 2.3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

- ✓ Estar al día con los avances tecnológicos para poder mejorar el proceso productivo si la empresa lo requiere.
- ✓ Capacitar constantemente al personal para mejorar el proceso productivo y administrativo de la empresa.
- ✓ Calificar de manera minuciosa la materia prima para que esté en óptimas condiciones para su proceso.
- ✓ Realizar un registro periódico de los costos de producción para poder establecer precios competitivos en el mercado.

### 2.3.3. ESTRATEGIAS.

#### 2.3.3.1. Cartera de productos.

La organización oferta un producto que es "palmitos en conserva", el cual se empaquetará en cajas de cartón con un contenido de 24 latas distribuidas de manera uniforme.

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

MATRIZ BCG (Figura 6)



Fuente: Autores  
Elaboración: Autores



Con respecto a la matriz BCG esta organización busca una intervención muy alta en el mercado de Buenos Aires-Argentina y a su vez conservará una tasa de crecimiento que sea alta. Por lo tanto, el producto ofrecido se situará dentro de la matriz en el casillero de producto estrella, la cual que demanda una considerable cantidad de efectivo para así poder mantener la competitividad en los mercados en desarrollo, la estrategia de marketing a utilizar es normalmente muy agresiva para atesorar o incluso obtener una participación más grande en el mercado, dado esto la agresividad se convierte en invertir en publicidad y promoción o en gastos para ofrecer un valor añadido extra al producto.

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

**Diferenciación:** La organización tendrá que hacer la diferencia, en el diseño del producto, en sus propiedades o características, en el sello o marca, en la calidad, ofrecer una buena prestación, ofrecer servicios adicionales, rapidez en la entrega, entre otras.

### 2.3.3.3 Estrategias de crecimiento.

#### ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO (Figura 7)



**Fuente:** Autores

**Elaboración:** Autores



El crecimiento intensivo que tiene el mercado de Argentina, será tratado con una estrategia de penetración de mercado, con la cual buscamos lograr una mayor cuota de mercado, sin necesidad de elaborar nuevos productos o servicios en el mercado actual.

La organización que busca incrementar las ventas lo realizará a través de un estudio de mercado que sea eficaz y eficiente, manteniendo un precio considerable, y teniendo como objetivo que el cliente esté a gusto; beneficiándose de las debilidades que tienen las competencias, para así lograr mayor fidelidad y por lo tanto una cartera de clientes realmente potenciales.

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

Todas las organizaciones se identifican por utilizar estrategias competitivas que garantizan una excelente intervención en los mercados de acuerdo a sus presentaciones de mercadeo, además la conquista de estos mercados.

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (Tabla 12)**

<b>Líder</b>	<b>El líder</b>
RETADOR	Ataca abiertamente al líder.
SEGUIDOR	Actúa como seguidor del líder.
ESPECIALISTA	Especialista en pequeño segmento.

**Fuente:** Autores

**Elaboración:** Autores

La organización optará por utilizar la estrategia “Especialista” como solución, ya que nos especializamos en un mercado suficientemente amplio, los consumidores de palmitos en conservas en Buenos Aires-Argentina constituyen una fuerza en venta y un beneficio sostenible de desarrollo. Esta institución se enfocará en obtener la más importante de las estrategias, ser “Líder” en el mercado argentino en convenio con uno de los supermercados





#### **2.3.4.2. Valores operacionales.**

La organización poseerá una alineación de valores gerenciales u operacionales dado los cambios que se encuentran sometiendo al mundo de las empresas, por esto el objetivo es revisar los modos de funcionar de la empresa, la estructura interna y hasta la filosofía de gestión que posee, la importancia de estos valores es para llegar a adaptarse a las exigencias del entorno, avalando una estabilidad y durabilidad a lo largo del tiempo.

Los valores operacionales se caracterizan por los siguientes indicadores:

- **Calidad.-** Entregar un producto que se ajuste a las necesidades y expectativas del cliente.
- **Seguridad.-** Crear un vínculo entre la empresa y el cliente que genere confianza en la adquisición y consumo del producto.
- **Competitividad.-** Ofrecer un producto de buena calidad a costos accesibles.



## CAPÍTULO III: PLAN COMERCIAL

### 3.1. OBJETIVO DEL CAPÍTULO.

Determinar el camino que se debe seguir para introducir el producto en el mercado objetivo, analizando las características tanto del mercado en cuestión, como las del producto; analizar también la competencia y la demanda que tendrá este proyecto.

### 3.2. ANÁLISIS DEL MERCADO DE REFERENCIA.

Argentina, económicamente se ve beneficiada por una gran riqueza y variedad de recursos naturales, una población con un buen grado de educación, un sistema de agricultura y una importante base industrial, que llegó a ser la más desarrollada de América Latina y una de las diez más grandes del mundo; su capital, la ciudad de Buenos Aires se encuentra entre las ciudades con mayor calidad de vida de América Latina y su renta per cápita se ubica entre las tres más altas de la región. Es la ciudad más visitada de América del sur.

#### ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO<sup>15</sup> (Tabla 13)

BUENOS AIRES	
	
<b>Bandera</b>	<b>Escudo</b>
<b>Otros nombres:</b> La reina del Plata - La París de América	
<b>Idioma oficial</b>	Español
<b>Entidad</b>	Ciudad autónoma y capital
<b>Jefe de Gobierno</b>	Mauricio Macri (PRO)
<b>Subdivisiones</b>	15 comunas, 48 barrios
<b>Superficie</b>	202 km <sup>2</sup>
<b>Población (2010)</b>	2,890, 151 hab. 2 3
<b>Densidad</b>	14307.68 hab/km <sup>2</sup>
<b>Gentilicio</b>	porteño/a
<b>ISO 3166-2</b>	AR-C
<b>Área metropolitana</b>	Gran Buenos Aires

<sup>15</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Buenos\\_Aires](http://es.wikipedia.org/wiki/Buenos_Aires)



### **3.2.1. TIPO Y ESTRUCTURA DE MERCADO.**

El plan de negocios va dirigido a Argentina específicamente a la ciudad de Buenos Aires.

Buenos Aires, además de ser la capital de Argentina, es la ciudad más populosa, se encuentra situada sobre la margen occidental del Río de la Plata; tiene una extensión de 200 km<sup>2</sup>, que se eleva hasta los 3.880 km<sup>2</sup>.

Su clima es templado y húmedo por la influencia oceánica, la temperatura media anual es de 17,8°c.

La ciudad autónoma de Buenos Aires es considerada una ciudad global, como principal puerto de Argentina, es el centro comercial y de servicios del país; los muelles tienen una extensión de unos 8 km., con movimiento de contenedores de 700.000 ton/año.

Las sedes de los principales bancos nacionales e internacionales, así como la bolsa se hallan en el distrito financiero, la ciudad acoge también los edificios principales de organizaciones internacionales y de empresas multinacionales.

Las industrias alimentarias, refinerías de petróleo y las industrias petroquímicas se concentran en el sur de la ciudad, mientras que las plantas de montaje de vehículos, industrias de imprenta y textiles se encuentran al oeste y norte.

Las redes ferroviaria, vial y aérea del país tienen su centro en esta ciudad.

### **3.2.2. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE SEGMENTOS DE MERCADO OBJETIVOS.**

La identificación del mercado objetivo nos ayudará a la toma de decisiones en el desarrollo de nuestro producto; buscamos profundizar en la comprensión de dicho mercado, teniendo como meta adaptar nuestra oferta y estrategia de marketing.

Podemos decir que el palmito aún mantiene su status de producto gourmet, el cual es muy apetecido en el mercado argentino, lo que mantiene una demanda constante y en crecimiento.



Teniendo en cuenta que el ingreso per cápita es de \$ 9.314 por año, familias con un estilo de vida mediano alto y un crecimiento del PIB en un 4,5% anual, ofreceremos nuestro producto en los siguientes segmentos de mercado:

- ✓ Familias de clase media
- ✓ Familia de clase alta

Considerando que las familias están compuestas por niños, jóvenes, adultos y adultos mayores, las características del producto cubrirán las necesidades de la familia en general.

### **3.2.3. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA.**

Los principales productores y comerciantes de palmitos en conservas son<sup>16</sup>:

- **INAEXPO** oficina principal: Los Naranjos N44-15 y avenida de Los Granados / Tel: (593-2) 2263651 (593-2)2467016. Considerado el competidor más fuerte, ya que es el mayor productor y exportador de palmito en conserva del país y de la región, su producto es de muy alta calidad y una gama de 12 presentaciones del producto.
- **PROTROPIC CIA.LTDA** (productos tropicales compañía limitada) grupo agroindustrial dedicado al cultivo, proceso y exportación de palmito ubicado en Quito – Ecuador. Tel: (593) 2 604-6666/ Telf.: (593) 2 604-6665/ Fax: (593) 2 601-3024/ U.S.A: (619) 9556 632. Empresa dedicada al cultivo y procesamiento exclusivo de palmito, cuentan con certificados importantes que avalan la calidad de sus productos.
- **ECUAPALMITO S.A.** RUC: 0991394923001 /Dirección: carretera vía a Nobol KM 32 (por chivería)/ Guayas/ Tel:042204933 / fax: 042204933 /E-Mail 1:ecuapalm@gye.satnet.net.

---

<sup>16</sup> <http://www.protropic.com/ES/>  
<http://www.fedexpor.com/directorio/empresas-exportadoras/item/ecuapalmito-sa>  
<http://www.fedexpor.com/directorio/empresas-exportadoras/item/natecua-sa>  
<http://www.fedexpor.com/directorio/empresas-exportadoras/item/ecuavegetal-sa>



- **NATECUA S.A** RUC: 0991509593001 PYME /Dirección: Vía Guayaquil-Bucay km. 90 frente a la Avícola Ave Costa de Pronaca, recinto El Achote/ ciudad: General Antonio Elizalde (Bucay) / Guayas / Tel: 042727463/ Fax: 042727474/ E-mail: [nancyf@porta.blackberry.com](mailto:nancyf@porta.blackberry.com)/ pág.: web: <http://www.natecua.com>.

### ESTRATEGIA DE LA COMPETENCIA (Tabla 14)

					
Cubos frasco 410 gr.	Medallones frasco 410 gr.	Entero frasco 410 gr.	Trozos frasco 410 gr.	Doble decker frasco 410 gr.	Manzana entera 410 gr.
					
Enteros lata 400/800/2.920 gr.	Manzana entera lata 400/800 gr.	Trozos lata 400/800/2.920 gr.	Cubos lata 400/800/2.920 gr.	Medallones lata 400/800/2.920 gr.	Manzana doble decker lata

Todas las empresas nombradas son importantes exportadores de palmito que tienen como destino de sus productos al mercado argentino.

#### **3.2.4. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y VENTAJAS COMPETITIVAS A DESARROLLAR.**

Para poder conseguir las metas que se buscan con la puesta en marcha de este proyecto de producción y exportación se deben cumplir con una serie de procedimientos de forma sistemática y responsable, estos son:

- Tener conocimiento de las diferencias culturales y el entorno.
- Comprender las necesidades tanto nuestras como las del cliente.
- Lograr un punto medio que se ajuste tanto a la empresa como al cliente.
- Manejo responsable de todo los factores que influyen en el proceso de producción y comercialización.



- Generar y mantener una posición de bajos costo en relación con los competidores.
- Determinar con precisión el factor que va a diferenciar nuestro producto de sus similares.

### 3.2.5. DEMANDA INSATISFECHA DEL MERCADO DE REFERENCIA.

**DEMANDA INSATISTECHA DEL MERCADO DE REFERENCIA (Tabla 15)**

AÑO	OFERTA	DEMANDA	DEMANDA INSATISFECHA
2016	6184.114	138,118.19	131,934.07
2017	6549.648	139,238.33	132,688.68

### 3.2.6. DEMANDA QUE ATENDERÁ EL PROYECTO.

**DEMANDA QUE ATENDERA EL PROYECTO (Tabla 16)**

AÑO	Producción (Kl)	Producción (Tn)	D. Insatisfecha	Atención del Proyecto
2016	237600	237.6	131,934.07	0.18%

## 3.3. PLAN COMERCIAL

### 3.3.1. OBJETIVOS DEL PLAN COMERCIAL.

La intención que tiene este plan de negocios es exportar palmitos en conservas a la población de Buenos Aires-Argentina, la demanda a cubrir serian aquellas personas que gusten de consumir un producto que contenga un alto valor nutricional y que facilite la cocción de las comidas, va dirigido especialmente a las familias.

### 3.3.2. MIX DE MARKETING.

La organización tiene como mix de marketing enfocarse en:



- **Producto:** El palmito ecuatoriano se ha convertido en uno de los productos de más demanda en el mundo por las bondades que brinda en cuanto a nutrición y sobre todo por su excelente calidad, caracterizada por todos los factores favorables que brinda la tierra, el clima y la industria agrícola de Ecuador.
- **Plaza:** La ciudad de Buenos Aires en Argentina, el cual ocupa un sitio importante en el mundo como consumidores de palmitos en conserva.
- **Promoción:** Nos antecede la buena fama que el palmito ecuatoriano ya tiene en el mercado, se hará énfasis en las bondades adicionales que le proporcionaremos a nuestro producto y la utilización de ciertas estrategias de marketing que logre enganchar a los consumidores a quienes queremos llegar.
- **Precio:** Se recurrirá a todas las estrategias tales como una amplia cartera de proveedores, convenios con las empresas de transporte, bajos costos de producción, entre otros, que favorezcan la obtención de un producto que sea competitivo en el mercado.

### 3.3.2.1. Auditoría y estrategia de producto

El producto que ofertaremos es: palmito conservado en agua, envasados en frascos de 1 kg en las presentaciones: enteros y rodajas con un agregado importante de vitaminas y minerales.

Tendremos también la siguiente cartera de proveedores de productos y asesoría técnica:

- SIPIA S.A.: Proveedor de la materia prima
- INAEXPO S.A.: Asesoría técnica e industrialización.
- AGROPALMITO S.A.: Empresa exportadora.

#### 3.3.2.1.1. Adaptación o modificación requerida.

El consumidor argentino gusta de adquirir productos de mayor proporción, por esta razón el producto será comercializado en frascos de vidrio de 1 kg.



### ENVASE (Figura 9)



#### ***3.3.2.1.2. Atributos y beneficios del producto.***

El palmito como producto procesado tendrá un valor adicional que nos diferenciará, gracias a los procesos que se utilizaran en la producción; embalaje y presentación; además de la mano de obra calificada y un precio que sea competitivo y a su vez asequible, todo esto hace que el producto sea llamativo para el consumidor final.

El palmito es un vegetal de fácil digestión y con bajo contenido graso; además, se destaca por ser bajo en calorías, ese alimento que se deshace en la boca aparte de resultar delicioso, es sumamente nutritivo.

Además de ser evidentemente exquisito, tanto en su proceso de producción como en su posterior consumo, tiene una extensa gama de beneficios nutricionales que vale la pena conocer y resaltar.



### CONTENIDO NUTRICIONAL DEL PALMITO (Tabla 16)

<b>Potasio</b>	Contribuye a la regularización de todas las funciones celulares incluyendo las del corazón, del sistema nervioso y de los músculos.
<b>Vitamina B6</b>	Ayuda al mantenimiento del sistema nervioso.
<b>Cobre</b>	Indispensable para que los huesos, tendones, tejido conectivo y el sistema vascular se desarrollen y estén en perfecto estado.
<b>Zinc</b>	Acelera la cicatrización de heridas, y ayuda a la digestión de proteínas.
<b>Fósforo</b>	Favorece el mantenimiento del cerebro.
<b>Vitamina C</b>	Es importante para el mantenimiento de las defensas del cuerpo.
<b>Riboflavina</b>	Interviene en la producción de glóbulos rojos.
<b>Hierro</b>	La carencia de hierro en el cuerpo puede dar lugar a: debilidad corporal, palidez de la piel, fatiga habitual, entre otros.
<b>Fibra</b>	El palmito es fuente de fibra soluble la cual es importante porque equilibra los niveles de colesterol y glucosa en sangre, contribuye a prevenir el cáncer de colon y también ayuda a regular el tránsito intestinal.
<b>PALMITO EN CONSERVA (por cada 100gr)<sup>18</sup></b>	
<b>Proteínas</b>	2.80g
<b>Hidratos de Carbono</b>	8g
<b>Calcio</b>	44mg
<b>Hierro</b>	0.40mg
<b>Magnesio</b>	38mg
<b>Sodio</b>	620mg
<b>Vitamina C</b>	7 mg

<sup>17</sup> <https://bcampdera.wordpress.com/2013/03/19/propiedades-nutricionales-del-palmito/>

<sup>18</sup> <http://alimentos.org.es/palmito-conserva>



### ***3.3.2.1.3. Componentes centrales del producto***

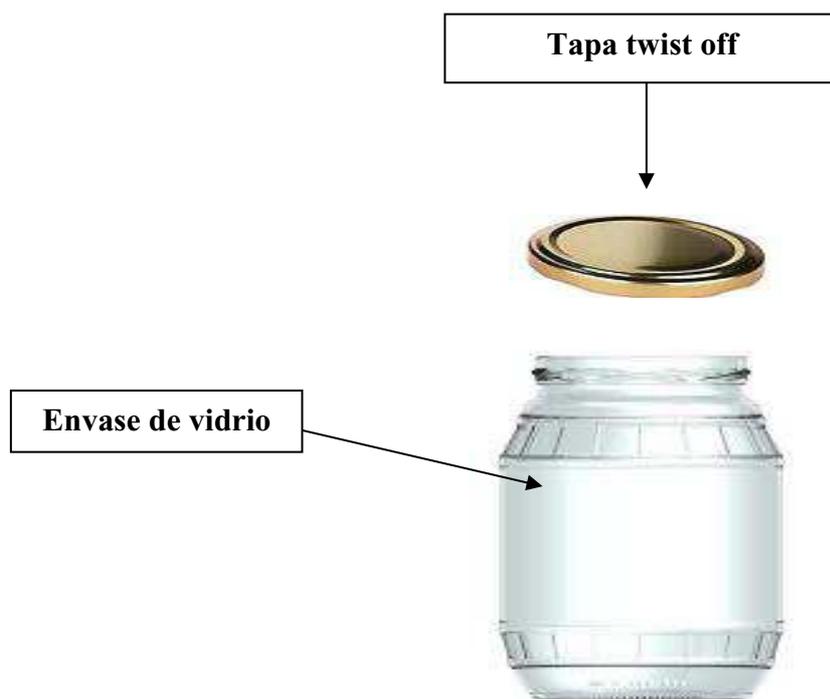
La organización para la producción de palmitos en conservas hará uso de los siguientes componentes:

- Envases (vidrio)
- Palmito
- Agua.
- Líquido de llenado (Ácido cítrico, sal y azúcar).
- Conservantes.
- Etiquetas
- Empaque (cajas)

#### **Componentes del envase**

Los envases que contendrán el producto serán frascos de vidrio.

#### **COMPONENTES DEL ENVASE (Figura 10)**





### COMPONENTES DEL ENVASE (Tabla 17)

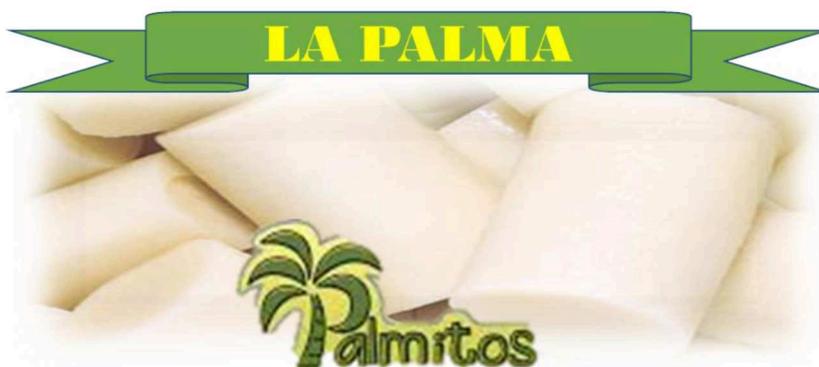
<b>Componentes del envase</b>
<b>Material del envase:</b> vidrio
<b>Peso del frasco:</b> aproximadamente 390 gr.
<b>Capacidad total:</b> 975 +/- 15 ml.
<b>Estado:</b> No retornable
<b>Tapa:</b> twist off

Fuente: Google  
Elaboración: Autores

#### 3.3.2.1.4. Estrategia de marca

La organización ha planteado una tarjeta de presentación atractiva que sea de agrado para el consumidor internacional, se tendrá en cuenta colores llamativos los cuales podrán ser interpretados como colores que dan vida, esta nos permitirá marcar la diferencia. La estrategia de marca estará encabezada por presentar un logo que sea de notoriedad y de valor de referencia que identifique nuestro producto. El nombre del producto que ofrece la organización es corazones de palmito “La Palma”; que a continuación presentamos:

### ESTRATEGIA DE MARCA (Figura 11)



Fuente: Autores  
Elaboración: Autores



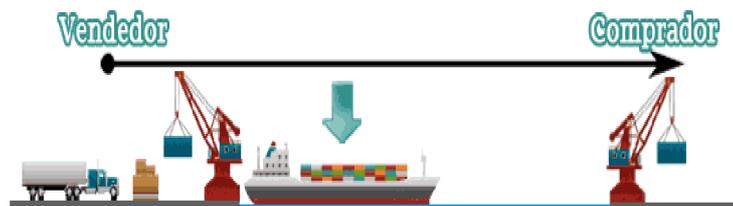
### 3.3.2.2. Auditoría y estrategia de precio.

El valor a pagar por el producto, se estipulará de acuerdo a los cálculos que se efectúen después de conocer el costo de la materia prima, producción, almacenaje, logísticas, etc. Para establecer el precio final, debemos tomar en cuenta ciertos aspectos internacionales que están en fluctuación constante; por lo que se utiliza un estándar “International Commerce Terms” donde se pueden utilizar el estándar CIF (Costo, Seguro y Flete) donde el vendedor cotiza el producto y el FOB (Free On Board) donde los costos de seguro y flete son responsabilidad del comprador.

#### 3.3.2.2.1. Términos de Venta (INCOTERM).

La organización ha escogido aplicar el estándar FOB, que determina que la responsabilidad de nuestra empresa llega hasta que la mercadería pase la borda del buque, esta responsabilidad encierra el respectivo trámite para la comercialización internacional del producto, además del transporte, custodia hasta el puerto de embarque.

#### TÉRMINOS DE VENTA – FOB (Figura 12)



Fuente: Autores

Elaboración: areadepymes.com



### LOGISTICA DEL NEGOCIO (Figura 13)



Fuente: Autores  
Elaboración: Autores

#### 3.3.2.2.2. Partida arancelaria

De acuerdo al Sistema Interactivo de Comercio Exterior:

### PARTIDA ARANCELARIA<sup>19</sup> (Figura 14)

**Sección IV:** PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOHÓLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDÁNEOS DEL TABACO ELABORADOS

**Capítulo 20:** Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas

**Partida Sist. Armonizado 2008 :**Frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte

**SubPartida Regional 20089100:** - - Palmitos

Fuente: Aduana Ecuador (SENAE)  
Elaboración: Aduana Ecuador

<sup>19</sup> <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/palmito-italia/>



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

Este es el tipo de cambio del dólar y el peso argentino:

1 USD = 8,5520 ARS

1 ARS = 0,116931 USD

El impacto en el precio será mínimo ya que se utilizará el dólar que es la moneda más conveniente para el comercio entre países.

### 3.3.2.2.4. *Fijación del precio de venta unitario (exportación).*

El precio del producto es el resultado de todos los costos en que se incurra según el incoterm que se va a utilizar para realizar la exportación en este caso es el termino FOB, además de todos los costos de producción, teniendo presente los precios de referencia de los demás países que negocian con el mismo producto, para poder entrar en la arena internacional y sobre todo ser competitivos.

### 3.3.2.2.5. *Costo total unitario*

Se lo calcula sumando los gastos básicos con el total de los costos fijos, este resultado se divide para la cantidad total proyectada.

**COSTO TOTAL UNITARIO (Tabla 18)**

<b>Costos Fijos</b>	<b>199958,4405</b>
<b>Costos Variables</b>	<b>486.077,40</b>
<b>Costo Total</b>	<b>686.035,84</b>
<b>Cantidad Producida</b>	<b>237.600,00</b>
<b>Costo Unitario</b>	<b>\$ 2,89</b>

### 3.3.2.2.6. *Costos logísticos.*

La logística es una parte esencial en la negociación y sobre todo al momento de realizar la exportación, entre los costos logísticos requeridos para el envío del producto a su lugar de destino tenemos:



**COSTOS LOGÍSTICOS (Tabla 19)**

DESCRIPCIÓN	VALOR
Certificado de Origen	\$30
Certificado Sanitario	\$25
Solicitud del Conocimiento de Embarque (BL)	\$350 GASTOS LOCALES + THC
Porteo de Contenedores (AISV)	\$80
Transporte de Contenedores ( planta-puerto de embarque)	\$550
Custodia	\$280
Logística interna de documentación	\$45
Envío de documentos originales enviados por Courier	\$45
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1275</b>

**Costos por envío**

**3.3.2.2.7. Métodos de cobro/pago internacional.**

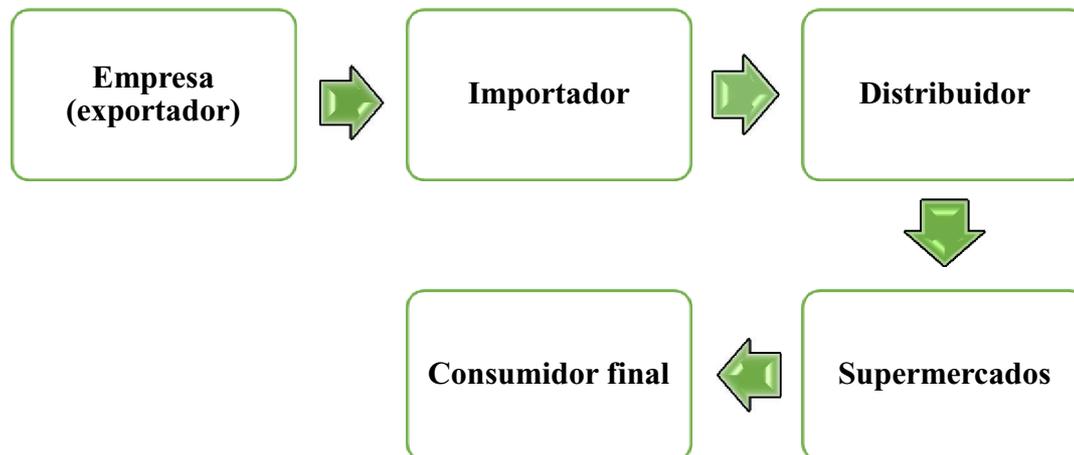
Para que no existan inconvenientes en el proceso de cobro y pago del producto y de los servicios utilizados en las negociaciones recurriremos al uso de carta de crédito conocido también como crédito documentario.

**3.3.2.3. Auditoria y estrategia de distribución.**

Para que el producto llegue al destino final, se realizará la siguiente cadena de distribución.



### DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO (Figura 15)



**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores

#### 3.3.2.3.1. Modo de transporte.

El mercado nacional ofrece una gama amplia de operadoras de cargas marítima desde el Ecuador hasta Buenos Aires – Argentina.

Este ambiente de carga marítimo es un elemento vital de varias redes internacionales de logística muy aparte de que resulte fundamental para gobernar y controlar la salida de las mercancías desde la zona de elaboración hasta el país de comercialización, tomamos el transporte marítimo por las facultades que nos ofrecen para alcanzar al puerto de Buenos Aires – Argentina que es el objetivo final.

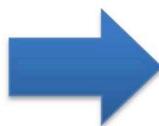


### 3.3.2.3.2. Puerto de origen y destino

#### PUERTO ORIGEN Y DESTINO (Figura 16)



Puerto de Guayaquil



Puerto de Buenos Aires

**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores

La carga que exportaremos tendrá como:

#### **Puerto de origen.**

El Terminal Portuario de Guayaquil cuenta con infraestructura y sistemas de última tecnología. Sus muelles miden 180 x 31.5 metros de extensión y fueron diseñados para soportar grúas Gantry. Las defensas de los muelles soportan golpes de atraque de hasta 45.000 toneladas.

#### **Puerto de destino.**

El puerto de Buenos Aires es el principal puerto marítimo de la República Argentina y uno de los más grandes de Latinoamérica, dividido en 5 terminales de carga general con un área de 92 hectáreas, una longitud de 5.600 mt. para 23 puntos de atraque para buques con eslora superior a 180 mt. Se encuentra interconectado con todo el sistema de carreteras nacionales y funciona como centro de recepción y salida de productos y carga general, en el también convergen las cinco líneas ferroviarias que lo comunican con el interior del país.



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

A menos que se indique otra cosa en el presente Reglamento Técnico o en un reglamento específico, la rotulación de alimentos envasados deberá presentar obligatoriamente la siguiente información

Requisitos para las etiquetas

- Denominación de venta del alimento
- Lista de ingredientes
- Contenidos netos
- Identificación del origen
- Nombre o razón social y dirección del importador, para alimentos importados.
- Identificación del lote
- Fecha de duración
- Preparación e instrucciones de uso del alimento, cuando corresponda.

Descripciones que “no” debe tener el rótulo de las etiquetas:

- Utilizar vocablos, signos o ilustraciones con información falsa, incorrecta o insuficiente.
- Atribuir efectos o propiedades al producto que no se puedan demostrar.
- Indicar que el alimento posea propiedades medicinales o terapéuticas.
- Aconsejar su consumo para estimular, curar o prevenir enfermedades.

### ***3.3.2.3.4. Tipo de embalaje requerido.***

Se deben atender algunas reglamentaciones que tienen los mercados; las reglas de oro a seguir son: Inmovilice bien el producto, amortigüe al producto y asile al producto. Las latas de palmito irán uniformemente distribuidas en cajas de cartón. La normativa a utilizar que emite la ISO (La International Standard Organization).



### EMBALAJE (Figura 17)



#### 3.3.2.3.5. Tipo de contenedor o medio de transporte

El palmito ya embalado será cargado en un contenedor dry van de 40 pies estándar, con las siguientes especificaciones:

#### TIPO DE CONTENEDOR<sup>20</sup> (Tabla 20)

40 Pies Standard 40' x 8' x 8'6"			Descripción	
<b>Tara</b>	3750 kg / 8265 lb.		Disponible para cualquier carga seca normal. Ejemplos: bolsas, pallets, cajas, tambores, etc.	
<b>Carga Max.</b>	28750 kg / 63385 lb.			
<b>Max. P. B.</b>	32500 kg / 71650 lb.			
<b>Medidas:</b>	Internas	Apertura puerta		
<b>Largo:</b>	12032 mm / 39'6"	-		
<b>Ancho:</b>	2352 mm / 7'9"	2340 mm / 7'8"		
<b>Altura:</b>	2393 mm / 7'10"	2280 mm / 7'6"		
<b>Capacidad Cub.</b>	67,7 m3 / 2390 ft3			

**Fuente: Affari Group**  
**Elaboración: Affari Group**

#### 3.3.2.3.6. Documentación requerida.

La documentación que se requiere para una exportación a consumo en Ecuador es<sup>21</sup>:

<sup>20</sup> <http://www.affari.com.ar/contttt.htm>

<sup>21</sup> Fuente: Comercio Exterior, Mayo 15 2014



### **Documentación en Ecuador**

El procedimiento para exportar desde el Ecuador consiste en presentar la Declaración Aduanera Única de Exportación y llenarlo según las instrucciones contenidas en el Manual de Despacho Exportaciones en el distrito aduanero donde se tramita la exportación.

Las exportaciones deberán ser acompañadas de los siguientes documentos:

- RUC de exportador;
- Factura comercial original;
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite);
- Certificado de origen (cuando el caso lo amerite);
- Registro como exportador a través de la página web de la SENAE;
- Documento de Transporte.

### **Documentos de exportador**

El exportador debe contar con los siguientes requisitos como persona jurídica:

- Copia del Registro Único de Contribuyentes.
- Copia de la constitución de la compañía.
- Comunicación suscrita por el representante legal constanding: Dirección domiciliaria, número telefónico, nombres y apellidos de personas autorizadas para firmar las declaraciones de exportación y sus números de cédula.
- Copia del nombramiento y de cédulas de identidad.

### **Documentos comerciales**

- Factura proforma; Factura comercial; lista de contenido (Packing list).

### **Documentación en Argentina**

En una operación de importación intervienen generalmente los siguientes sujetos:

---

[http://comercioexterior.com.ec/qs/sites/default/files/Procedimientos%20para%20Exportar%20desde%20Ecuador\\_0.pdf](http://comercioexterior.com.ec/qs/sites/default/files/Procedimientos%20para%20Exportar%20desde%20Ecuador_0.pdf)

<http://www.affari.com.ar/conttt.htm>



La Dirección General de Aduanas: es el órgano encargado de la aplicación de la legislación relativa a la importación y exportación de mercaderías, como así también el control del tráfico de mercaderías que ingresan o egresan del territorio aduanero. Y los Auxiliares del Comercio y del Servicio Aduanero, que puede ser:

- Despachante de Aduana
- Agente de Transporte Aduanero o ATA

Las personas de existencia ideal para oficiar como importador es necesario inscribirse en el Registro de Importadores y Exportadores de la DGA. Los requisitos a necesarios son los siguientes:

- Estar inscripto en el Registro Público de Comercio;
- Acreditar la inscripción en la Dirección General Impositiva, a través de la CUIT;
- Acreditar la dirección de la sede social y constituir domicilio especial en la República Argentina.

### **Documentos habilitantes**

La documentación mínima necesaria para confeccionar los despachos aduaneros son:

- **Factura comercial**, es el único documento que se tomará como base para la determinación del valor de la transacción. Se requiere presentar un original y tres copias;
- **Documento de Embarque**, podrá tratarse según el caso de “conocimiento de embarque”, para transporte marítimo; “guía área”, para transporte aéreo y “carta de porte”, para transporte terrestre. Se requieren tres originales y tres copias;
- **Lista de Empaque**, detalla la cantidad de mercadería contenida en cada bulto, peso neto y bruto y sus respectivas medidas;
- **Certificado de Origen**, no siempre es obligatorio, pero puede ser requerido por la Aduana argentina cuando la mercadería goce de una preferencia arancelaria o por medidas proteccionistas aplicadas a ciertas mercaderías (textiles, calzado, etc.). Por ejemplo, por Resolución SICM 305/99, el gobierno argentino requiere la



presentación de certificado de origen para toda aquella mercadería originaria de países no miembros de la Organización Mundial de Comercio (OMC).

#### ***3.3.2.3.7. Exigencias de seguro***

La seguridad de la mercancía corresponde al comprador y al vendedor según las responsabilidades de cada uno, según el tipo de negociación que se haya efectuado, en este caso según el término de transporte utilizado que es el FOB, debemos como vendedores tomar las debidas precauciones en lo que respecta al transporte de la planta al puerto de embarque que es en donde está nuestra responsabilidad, una vez la mercadería haya pasado la borda del buque la responsabilidad de tomar un seguro corresponde al comprador.

#### ***3.3.2.3.8. Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios.***

Para los productos agroindustriales que ingresan a Argentina, se requiere una autorización previa por parte del Instituto Argentino de Sanidad y Calidad Vegetal (IASCAV), así como del Instituto Nacional de Alimentos (INAL).

#### ***3.3.2.3.9. Proveedores de servicio al comercio exterior.***

Para que se lleve a cabo todo el proceso de exportación con éxito se requiere de servicios confiables tanto de comunicación, mensajería y transporte, para esto contamos con los servicios de empresas como Fedex, compañías de transporte de contenedores (Pacific Container Transport S.A. PCT), agencias navieras (APL Ecuador, MSC Ecuador, REMAR; Hamburg Sud), y de vital importancia los servicios en línea (Ecuapass, TPG, entre otros).

#### ***3.3.2.3.10. Operativa de comercio exterior (tramitología)***

Una vez contado con los respectivos permisos de obtención previa, la tramitología de una exportación se efectúa como se detalla a continuación:



### Pre-embarque

- Contando con la información de la Naviera y datos de la carga estimada a embarcarse, se realiza la apertura de la DAE provisional en el sistema aduanero ECUAPASS.
- Se envía la proforma BL a la naviera o si la naviera cuenta con un sistema, se procede a realizar la instrucción de embarque en dicho sistema.
- Se realizan los pagos correspondientes a los gastos de PORTEO para la entrada del contenedor en el puerto, certificado de origen y certificado sanitario.
- Se envía una carta al INP en donde se notifica factura, nombre del cliente, cantidades estimadas a embarcarse para posterior al embarque se solicite la emisión del certificado sanitario.
- Se envía una carta al INP en donde se notifica factura, nombre del cliente, cantidades estimadas a embarcarse para posterior al embarque se solicite la emisión de certificado sanitario.

### Embarque y despacho del contenedor

- Cumpliendo con todos los procedimientos de seguridad se procede a la carga del contenedor.
- Luego de culminada la estiba de la mercadería el contenedor es cerrado y se procede a la colocación de los sellos.
- Una vez sellado el contenedor, se elabora el AISV para la salida de la unidad de planta, también se deberá adjuntar copias de DAE, cartas de temperatura y guía de remisión para que la custodia del contenedor se entregue en el puerto y sea permitido su ingreso al mismo.
- Durante el embarque se elabora el packing list.

### Post embarque

- Se realizara la factura comercial y es enviada mediante correo electrónico al cliente, para que el mismo haga la apertura de cobertura de seguro de transporte del contenedor.



- Se procede con la solicitud de certificado de origen a FEDEXPOR y la información es subida al sistema de la mencionada entidad para su aprobación y firma correspondiente.
- Se solicita el certificado sanitario al INP a través de la ventanilla única ecuatoriana (VUE) en el sistema aduanero ECUAPASS.
- Con los datos finales de la factura, packing list y sellos, mediante correo electrónico se envían las correcciones del BL a la naviera o se suben al sistema en el caso de que la línea cuente con el mínimo. Una vez que se haya corregido el BL, se procede con su envío para la aprobación definitiva.
- Luego del zarpe del buque, se solicita a la naviera la emisión de facturas por gastos locales y THC si fuere el caso, gestionándose el pago inmediato para el debido retiro del BL en la naviera.
- Una vez recibido el pago y los despachados los documentos al cliente a través de un courier, hay 30 días para hacer la liquidación de la exportación a partir de la fecha del zarpe del buque, en el sistema aduanero ECUAPASS, para lo cual se realizara una DAE definitiva con los datos exactos de la exportación, adjuntando factura, BL, y certificado de origen.

#### **3.3.2.4. Auditoria y Estrategia de Promoción.**

##### **3.3.2.4.1. Concepto de posicionamiento.**

Los clientes son aquellos que definen el rumbo que tiene un producto a partir de las características que éste posee, la organización pretende ocupar en la mente de clientes el lugar de producto líder.

Buscamos definir las ventajas para que el público reconozca nuestra marca, en balance con otras empresas competitivas ya sean estos directos o indirectos. Y sobre esta base, construir una estrategia de marketing que sea sólida y coherente para convencer a los consumidores que nuestra propuesta es verdadera, única y que cubrirá aquella población que gusta de consumir un producto con las bondades como las que tiene el palmito.



#### ***3.3.2.4.2. Estrategia de medios interactivos (internet).***

Se contara con una página web con información completa y actualizada del producto, para servir como medio de comunicación con los clientes y posibles clientes interesados en el producto ofrecido.

#### ***3.3.2.4.3. Participación en ferias comerciales internacionales.***

Se participara de ferias internacionales donde podamos ofertar nuestro producto para clientes potenciales del mundo, dando a conocer las bondades de nuestro producto, el stand contara con información completa.

### **PARTICIPACION EN FERIA (Figura 18)**





## CAPÍTULO IV: PLAN TÉCNICO-ORGANIZACIONAL

### 4.1. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.

A través del plan técnico-organizacional realizamos un estudio de la estructura, tamaño y localización que tendrá la empresa; además de los costos, producción, diseño y presentación del producto, el embalaje y la logística en general.

### 4.2. PLAN TÉCNICO.

Este plan nos ayuda a describir todo el proceso de producción y los recursos que se utilizarán para el mismo.

#### 4.2.1. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN A INSTALARSE

Dependerá de la capacidad total instalada (infraestructura, maquinarias, personal, materia prima). Tenemos proyectado producir un total de 594 kg. producto drenado al día, el cual según los requerimientos del cliente será envasado en frascos de vidrio de 1 Kg. lo cual determinara el envío de un contenedor mensual de 40 '.

#### PRODUCCION EN EL 1º AÑO (Tabla 21)

A Ñ O 1						
		Hora		Día	Semana	Mes
Cantidad de tallos	75	225		1800	9000	36000
Peso de cada uno	3	675,00	Kilos	5400	27000	108000
Peso utilizable X	11%	74,25	Kilos	594	2970	11880
Venta Local	22%	148,5		1188	5940	23760

#### MATERIALES A UTILIZARSE PARA LA PRODUCCION (Tabla 22)

Producto para Exportación					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Peso Utilizable	142.560,00	154440	166320	178200	190080
Salmuera	95.040,00	102960	110880	118800	126720
Frasco 1 kl	237.600,00	257.400,00	277.200,00	297.000,00	316.800,00



<b>Frascos x Cartón</b>	12	12	12	12	12
<b>cartones</b>	19800	21450	23100	24750	26400

#### PROYECCION DE PRODUCTO TERMINADO (Tabla 23)

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Frasco 1 kl</b>	<b>237.600,00</b>	<b>257.400,00</b>	<b>277.200,00</b>	<b>297.000,00</b>	<b>316.800,00</b>

#### 4.2.2. PLAN DE PRODUCCIÓN.

Estimamos una producción que satisfaga la demanda en el nicho de mercado en Buenos Aires-Argentina. Todas estas actividades se proyectan a mediano plazo mediante con una planificación de procesos y estrategia para cumplir el objetivo de enviar un contenedor de 20' quincenal.

#### 4.2.3. LOCALIZACIÓN.

La planta procesadora estará ubicada en Santo domingo provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, en el km 40 vía a Chone, la extensión del terrenos es de 1500 m<sup>2</sup>, además contamos con fácil acceso de la materia prima, mano de obra calificada, elementos necesarios para la fabricación del producto y servicios básicos disponibles.

#### LOCALIZACIÓN DE LA FABRICA (Figura 19)





#### 4.2.4. PROCESO PRODUCTIVO OPERACIONAL.

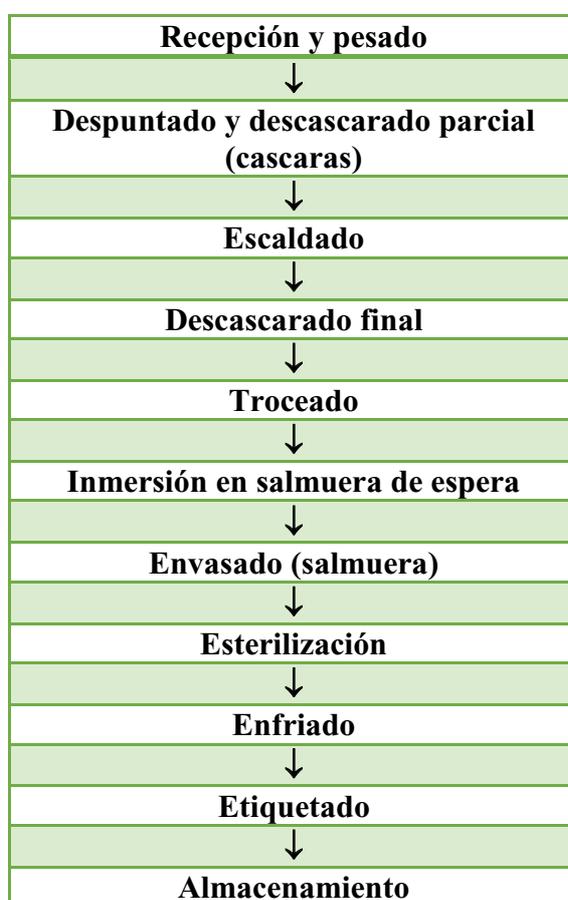
Para la obtención de palmitos en conserva a partir de la materia prima, se sigue el siguiente proceso:

- **Recepción y selección:** se seleccionan los tallos tiernos de poda reciente, sin indicios de podredumbre.
- **Despuntado y descascarado parcial:** con ayuda de un cuchillo largo el palmito se despunta en la parte más gruesa. De ese corte se miden 70 cm y se hace un nuevo corte, eliminándose el pedazo restante que es duro, no comestible. Al tallo comestible se le elimina la cáscara exterior, que por lo general es dura y con abundantes espinas (los operarios deben usar guantes de cuero para esta labor).
- **Escaldado:** los tallos se colocan en una marmita u olla, se cubren con agua y se cocinan a ebullición durante 25 minutos.
- **Descascarado final:** los palmitos escaldados se colocan sobre una mesa y se elimina toda la cáscara restante, dejando libre el corazón que es la parte comestible.
- **Troceado:** los corazones se cortan en trozos de 8 cm. que es el tamaño apropiado para envasar en frascos o latas de 16 onzas. Si se desea los tallos más gruesos se pueden partir en forma longitudinal.
- **Inmersión en salmuera de espera:** los trozos se sumergen en una solución que contiene 1.5% de sal, 0.15% de ácido cítrico y 0.01% de ácido ascórbico, con el propósito de prevenir el oscurecimiento.
- **Envasado:** los trozos se envasan en latas estériles hasta ajustar el peso drenado. Luego se llenan con una salmuera caliente que contiene 2.5 % de sal, 0.25% de ácido cítrico y 0.01% de ácido ascórbico.
- **Esterilización:** se cierran las tapas y se da un tratamiento de esterilización, para los frascos son 10 minutos en baño maría a 95 °C y para las latas se requiere de 10 minutos en autoclave a una atmósfera de presión o 25 minutos en baño maría.
- **Enfriado:** los frascos se colocan en un recipiente con agua a 40 °C para que enfrien. Las latas, se sumergen directamente en agua fría.



- **Etiquetado:** las latas se secan con un trapo limpio y se les anota el código de producción en la tapa. Seguidamente se etiquetan y se acomodan en cajas para su almacenamiento.

#### ESQUEMA PROCESO PRODUCTIVO/OPERACIONAL (Tabla 24)



Fuente: FAO  
Elaboración: Autores

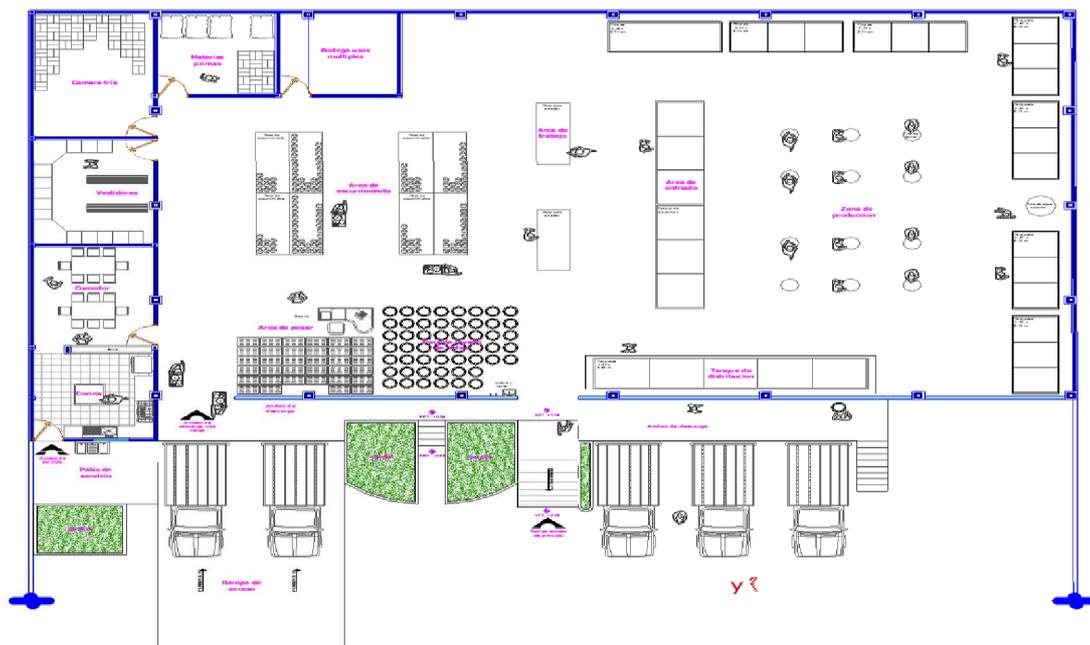
#### 4.2.5. DISTRIBUCIÓN INSTALACIONES (LAYOUT)

La distribución física de las instalaciones, nos permitirá saber la extensión, la forma y localización de los departamentos en un área pre-determinada. Los departamentos que conforman la empresa son:



- Área de administrativa.
- Área de producción.
- Área de almacenaje de insumos.
- Área de almacenaje de productos terminados.
- Comedor del personal.
- Casilleros/Baños
- Seguridad.

### ESTRUCTURA FISICA DE LAS INSTALACIONES (Figura 20)



**Fuente:** Autores

**Elaboración:** Arq. Glenda Figueroa Moreira



#### 4.2.6. PLAN DE ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMAS.

Es indispensable contar con la materia prima en todo momento para así poder producir palmitos en conservas. El plan que contemplamos está basado en el abastecimiento por parte de un gran grupo de proveedores, quienes realizan cosecha de los sembríos de palma semestralmente, es decir que cada seis meses la organización va a contar con productos en el área de abastecimiento, para que estos procedan a industrializarse. Se contará con un administrador de compras, el cual será responsable del proceso de abastecimiento, de que el producto sea de calidad, que esté en bodegas en el tiempo estimado y que la adquisición de estos sea a bajo costo.

Se diseñará un plan donde:

- Se identifique oportunidades, tales como descuentos.
- Se establezca el dimensionamiento en el tiempo y espacio y su pro – actividad.
- Y que aseguren la producción, la entrega justo a tiempo.

#### PLAN DE ABASTECIMIENTO (Tabla 25)

<b>Materiales a utilizar para la producción</b>				
<b>Insumos</b>	<b>Presentación</b>	<b>Cantidad mensual</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo mensual</b>
<b>Palmito</b>	Kg.	108.000	\$ 0.35	\$ 308.571,43
<b>Salmuera</b>	Kg.	7.920	\$ 2,00	\$ 15.840
<b>Total costo materia prima</b>				<b>\$ 324.411.43</b>

**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores



(Tabla 26)

<b>Materiales de embalaje</b>				
<b>Insumos</b>	<b>Presentación</b>	<b>Cantidad mensual</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo mensual</b>
<b>Envases</b>	Unidad	19.800	\$ 0.75	\$ 14.850,00
<b>Cartón</b>	Unidad	1.650	\$ 0.80	\$ 1.320,00
<b>Total costo materia prima</b>				<b>\$ 16.170,00</b>

**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores

#### **4.2.7. PLAN DE ABASTECIMIENTO DE INSUMOS.**

Para el abastecimiento de los insumos para la producción contaremos con los servicios de la empresa FADESA para el aprovisionamiento de las latas y Cartonera Pichincha con los cartones para el embalaje del producto.

#### **4.2.8. PLAN DE ABASTECIMIENTO DE MANO DE OBRA.**

El personal para realizar el proceso de producción, será reclutado entre los ciudadanos que residan en las zonas aledañas a la empresa.

En Santo Domingo hay gran oferta de mano de obra y además existe por parte de sus residentes, vastos conocimientos en cuanto al tratamiento del producto ya que gran parte de la provincia se dedica al cultivo y producción de palmito.

#### **4.2.9. PLAN DE ABASTECIMIENTO DE TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN.**

Para el tratamiento de los corazones de palmito, se necesitará un conjunto de maquinarias, las cuales son:



## MAQUINARIA REQUERIDA PARA EL PROCESO PRODUCTIVO

(Tabla 27)

<b>Maquinarias y Herramientas</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
Montacargas manual	2	\$ 700.00	\$ 1,400.00
Mesa de acero inoxidable	3	\$ 1,050.00	\$ 3,150.00
Cortadora de palmito de acero inoxidable	1	\$ 70.00	\$ 70.00
Autoclave	1	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
Mesa de trabajo	1	\$ 1,050.00	\$ 1,050.00
Tanque de almacenamiento para el agua	3	\$ 100.00	\$ 300.00
Balanzas electrónicas	2	\$ 230.00	\$ 460.00
Cajones de acero inoxidable	5	\$ 950.00	\$ 4,750.00
Tanque para almacenamiento para liquido de gobierno	2	\$ 1,400.00	\$ 2,800.00
Balanza electrónica gramera	2	\$ 90.00	\$ 180.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 55,640.00</b>	<b>\$ 63,980.00</b>

### 4.2.10. RESPONSABILIDAD SOCIAL.

Las empresas deben buscar mejorar su situación en cuanto a competitividad, valoración y valor añadido; para esto tienen que asumir su obligación de contribuir activa y voluntariamente al mejoramiento de los aspectos sociales, económicos y ambientales que rodean su desenvolvimiento.

Nuestra empresa para conseguir este objetivo, asumirá el compromiso de cumplir con todas aquellas prácticas que garanticen el buen desarrollo de sus actividades como tal y la existencia de un equilibrio entre las dimensiones social, económica y ambiental.

### 4.2.11. ANÁLISIS DE IMPACTO AMBIENTAL.

En el estudio de impacto ambiental realizado por la empresa, se ha determinado que las actividades productivas tienen la posibilidad casi nula de contaminación a la naturaleza, ya



que, en cuanto a los residuos de la obtención de los corazones de palmito, serán destinados para la fabricación de alimento de ganado de la misma zona, en cuanto a la utilización de agua se tiene determinado que todos los residuos de la misma serán conducidos a una planta de tratamiento de aguas, para su reutilización.

#### **4.2.12. ANÁLISIS DE GÉNERO.**

En la actualidad las barreras entre géneros se han destruido casi en su totalidad, en el mundo empresarial se designan cargos según las capacidades intelectuales y físicas de las personas, el desenvolvimiento positivo de un ser en determinado ambiente y su forma de responder ante cualquier estímulo es sin duda lo que determina su capacidad, más allá de su género.

En nuestra empresa, mujeres y hombres, quienes sean capaces de colaborar con el desarrollo de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos son quienes formarán parte de ella.

#### **4.3. PLAN ORGANIZACIONAL.**

##### **4.3.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.**

#### **IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA (Tabla 28)**

<b>RAZÓN SOCIAL:</b>	<b>Industria Procesadora de Alimentos Envasados cía. Ltda. INPRODALEN</b>
<b>R.U.C.:</b>	130866106001
<b>DIRECCIÓN:</b>	Santo Domingo de los Tsáchilas
<b>TELÉFONOS:</b>	02-2750331 02-2750322
<b>E – MAIL:</b>	<a href="mailto:inprodalencl@gmail.com">inprodalencl@gmail.com</a>

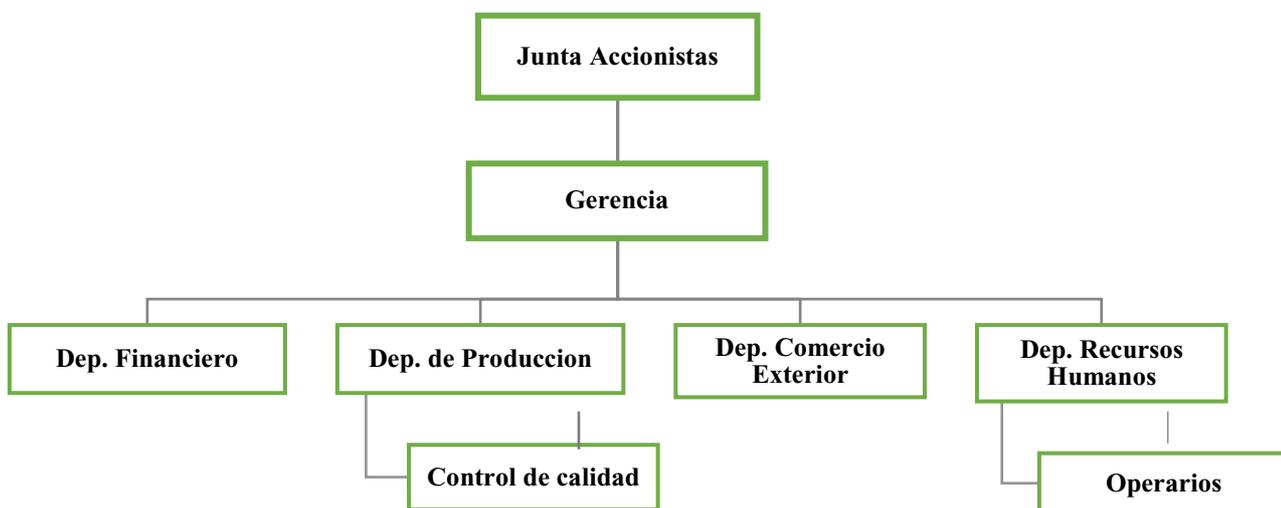


#### 4.3.2. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones es una parte sumamente importante en el buen desarrollo de las actividades empresariales, los accionistas y el gerente general serán los encargados de tomar las decisiones más importantes y relevantes, por supuesto contando con la asesoría y respaldo de los jefes departamentales.

#### 4.3.3. ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL: ORGANIGRAMA.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA (Figura 21)



#### 4.3.4. DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

##### Junta de accionistas:

- Censurar la gestión social y aprobar las cuentas anuales
- Nombramiento y cese de los administradores
- Aumentar o reducir el capital social
- Modificar los estatutos sociales
- Transformación, fusión, escisión o disolución de la sociedad



### **Gerente General:**

- Representar legalmente a la empresa
- Ejecutar y hacer ejecutar todos los acuerdos y resoluciones entre el constituyente y los accionistas.
- Designar los empleados que requiera el normal funcionamiento de la compañía.
- Tomar todas las medidas que reclame la conservación de los bienes de la empresa, vigilar la actividad de los empleados de toda la empresa, impartirles órdenes e instrucciones para el buen funcionamiento de la empresa.

### **Jefe Financiero:**

- Selección de agentes comerciales.
- Gestión ante las entidades financieras.
- Coordinador en la participación de ferias comerciales y rondas de negocios para el beneficio de la compañía.
- Revisión y ejecución de contratos.
- Búsqueda de fondos financieros adecuados para la actividad de la compañía.
- Contabilidad de las actividades financieras, nominas, impuestos etc.

### **Jefe de producción:**

- Velar por el abastecimiento de materia prima.
- Realizar la localización de nuevos materiales y fuentes de suministros.
- Encargarse de la adquisición, manejo, almacenamiento y stock del producto.

### **Departamento Comercio Exterior:**

- Evaluar la participación en ferias, exposiciones y rondas de negocios.
- Selección y contratación de agentes comerciales.
- Gestión ante las entidades financieras.
- Seguimiento de todo proceso de exportación.

### **Jefe de departamento recursos humanos:**

- Hacer cumplir las políticas y reglamento interno de la compañía.



- Elaborar un plan motivacional para que el equipo humano que trabaje en la organización sea el adecuado, y se sienta comprometido con los objetivos establecidos.
- Supervisar la administración del personal.

#### 4.3.5. REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS FIJOS PARA ÁREAS ADMINISTRATIVAS.

La empresa utilizara en el curso de las operaciones diarias los siguientes activos fijos los mismos que representan el buen servicio que vamos a brindar:

#### ACTIVOS FIJOS

(Tabla 29)

Muebles y Enseres			
Detalle	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Escritorios Canciller	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Silla oficina ejecutivo gerente	1	\$ 189.00	\$ 189.00
Silla giratoria de oficina	6	\$ 94.99	\$ 569.94
Escritorio con cajonera	6	\$ 165.04	\$ 990.24
Mesa de reunión con sillas	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Silla de espera triple	1	\$ 276.00	\$ 276.00
Archivadores 4 gavetas verticales	4	\$ 155.00	\$ 620.00
Sillas apilables	12	\$ 23.00	\$ 276.00
Papelera	7	\$ 14.00	\$ 98.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 4,519.18</b>

(Tabla 30)

Equipo de Computación			
Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computadoras de escritorio	7	\$ 519.99	\$ 3,639.93
Impresora L355 Epson	1	\$ 289.00	\$ 289.00
Impresora Multifuncional Láser Samsung Clx-3305fn	1	\$ 319.00	\$ 319.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1,127.99</b>	<b>\$ 4,247.93</b>



(Tabla 31)

Equipo de Oficina			
Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Central telefónica Panasonic	1	\$ 349.00	\$ 349.00
Calculadora Casio Fx 350	7	\$ 15.00	\$ 105.00
Teléfono Panasonic Kx-ts520	7	\$ 29.99	\$ 209.93
Dispensador de agua	2	\$ 150.00	\$ 300.00
Grapadoras y perforadoras	7	\$ 15.00	\$ 105.00
Teléfono Fax Panasonic Kx-fhd332	1	\$ 80.00	\$ 80.00
Acondicionador de Aire 24 BTU	3	\$ 1,080.00	\$ 3,240.00
TOTAL		\$ 1,718.99	\$ 4,388.93

#### 4.3.6. REQUERIMIENTOS DE PERSONAL PARA ÁREAS ADMINISTRATIVAS.

El departamento de talento humano será el encargado de la contratación del personal administrativo, tomando en cuenta los perfiles establecidos en cada uno de los departamentos de la empresa teniendo una formación profesional que nos permita mejorar los procesos de la compañía.

#### TALENTO HUMANO (Figura 22)



#### 4.3.7. MARCO LEGAL RELACIONADO A LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA.

La sociedad anónima es una compañía cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones.



La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de compañía anónima o sociedad anónima o las correspondientes siglas.

- La sociedad anónima requiere al menos de dos accionistas al momento de su constitución.
- Los accionistas responden únicamente por el monto de sus acciones.
- El capital está integrado con los aportes de los accionistas, el monto mínimo de capital será el que determine la Superintendencia de Compañías.

#### 4.3.8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

**PLAN DE IMPLEMENTACION DEL PROYECTO (Tabla 32)**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES													
ACTIVIDADES	AÑO 1												AÑO 2
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
<b>Elaboracion del Plan de Negocios</b>													
Estudio de mercado													
Plan de marketing													
Plan de ventas													
<b>Plan de operaciones</b>													
Plan de financiamiento													
Plan de produccion													
Instalaciones													
Adquisicion de activos fijos													
<b>Plan Jurídico</b>													
Constitucion legal													
Registro mercantil													
Autorizacion de permisos especiales													
Adquisicion de permiso de funcionamiento													
<b>Organización de recursos humanos</b>													
Entrevista y selección del personal													
Capacitaciones previas al funcionamiento													
Puesta en marcha													

**Fuente:** Autores  
**Elaboración:** Autores

#### 4.3.9. PLAN DE ACCIÓN A CORTO PLAZO.

Se determina mediante parámetros establecidos a corto plazo, teniendo como objetivo utilizar un sistema de control que nos permita definir cuáles son las actividades



fundamentales o las tareas principales que nos permiten visualizar lo logrado con lo programado.

#### **4.3.10. PUESTA EN MARCHA.**

El objetivo del plan puesto en marcha nos permite describir que pasos se van a dar, en qué orden y en que fechas para poner en marcha el nuevo negocio, analiza la viabilidad del proyecto empresarial y recolecta toda la información relevante a lo que necesitamos saber.

Incluye todos los estudios y desarrollos previos, el análisis de la obtención de capital para costear o sostener el mantenimiento de la actividad empresarial (actividad financiera, y comercial del proyecto etc) la identificación de la competencia, plan de marketing, plan de recursos humanos, los tramites de constitución, entre otros.

Es la herramienta adecuada para hacer un seguimiento a la empresa y nos ayuda a la toma de decisiones.

#### **PUESTA EN MARCHA (Figura 23)**



#### **4.3.11. PLAN DE SALIDA**

En todo Plan de Negocio es necesario incluir un apartado en el que se incluyan posibles estrategias de contingencia en caso de que el negocio no alcance los objetivos previstos. Algunas de las estrategias de contingencia más comunes pueden ser:

- Modificación del producto y/o servicio ofertado.
- Modificación del segmento de mercado potencial.
- Alianza con alguno de los principales líderes globales en el entorno de Internet o con un consorcio de ellos.



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



- Venta total o parcial de la compañía a una empresa del sector más potente.
- Venta o explotación de la tecnología y su patente.
- Venta de la base de clientes.
- Liquidación del proyecto en su conjunto.



## CAPITULO V: PLAN FINANCIERO

### 5.1. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.

El objetivo de este capítulo en la elaboración de un plan financiero acorde con el desenvolvimiento de las actividades de la empresa teniendo presente las fluctuaciones del mercado al que se quiere llegar.

### 5.2. HORIZONTE DE TIEMPO DEL PLAN FINANCIERO.

El tiempo en que se esperan cumplir todos los objetivos del plan financiero es dentro de los primeros 5 años desde la constitución de la empresa, en los que considera la inversión total, las ventas de la empresa y la recuperación de la inversión.

### 5.3. PLAN DE INVERSIÓN.

Con éste plan se determinará como se distribuirá la inversión, especificando los montos a utilizarse y a donde van dirigidos.

#### 5.3.1. INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS.

Los bienes de la empresa que figuran en los activos fijos son:

**ACTIVOS FIJOS (Tabla 33)**

Muebles y Enseres	<b>\$ 4,519.18</b>
Equipo de Computación	\$ 4,247.93
Equipo de Oficina	\$ 4,388.93
Vehículo	\$ 25,350.00
Maquinarias y herramientas	\$ 63,980.00
<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 102,486.04</b>

#### 5.3.2. INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES.

**ACTIVOS DIFERIDOS (Tabla 34)**

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
<b>Costo de Estudio del proyecto</b>	1	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
<b>Gasto de Constitución</b>	1	\$ 9.300,00	\$ 9.300,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 12.500,00</b>	<b>\$ 12.500,00</b>



### 5.3.3. INVERSIÓN EN CAPITAL DE OPERACIONES.

La empresa para iniciar su actividad productiva cuenta con un capital de \$ 169.436,46, los cuales serán destinados a:

- Gastos de operación
- Adquisición de materia prima e insumos para la producción
- Pago de sueldos

#### ESTADO DE SITUACION INICIAL (TABLA 35)

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Corriente			
Efectivo	\$ 54.450,42	Préstamo Bancario	\$ 118.605,52
Total Activo Corriente	\$ 54.450,42	Total Pasivos	\$ 118.605,52
Activo Fijo		PATRIMONIO	
		Capital propio	\$ 50.830,94
Muebles y Enseres	\$ 4.519,18	Total Patrimonio	\$ 50.830,94
Equipo de Computación	\$ 4.247,93		
Equipo de Oficina	\$ 4.388,93		
vehículo	\$ 25.350,00		
Maquinarias y herramientas	\$ 63.980,00		
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	\$ 102.486,04		
Activos Diferidos	\$ 12.500,00		
TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 12.500,00		
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 169.436,46	TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 169.436,46



### 5.3.4 FLUJO DE DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS Y DIFERIDOS E INTANGIBLES.

DEPRECIACIONES (Tabla 36)

Activo	Valor Contable	Valor Residual	Vida Contable	Depreciación Año 1	Depreciación Año 2	Depreciación Año 3	Depreciación Año 4	Depreciación Año 5	Depreciación Acumulada	Valor de Desecho
Muebles y Enseres	\$4,519.18	\$677.88	10	\$384.13	\$384.13	\$384.13	\$384.13	\$384.13	\$1,920.65	\$2,598.53
Equipo de Computación	\$4,247.93	\$1,061.98	3	\$1,061.98	\$1,061.98	\$1,061.98			\$3,185.95	\$1,061.98
Equipo de Oficina	\$4,388.93	\$658.34	10	\$373.06	\$373.06	\$373.06	\$373.06	\$373.06	\$1,865.30	\$2,523.63
vehiculo	\$25,350.00	\$6,337.50	5	\$3,802.50	\$3,802.50	\$3,802.50	\$3,802.50	\$3,802.50	\$19,012.50	\$6,337.50
Maquinarias y herramientas	\$63,980.00	\$22,393.00	10	\$4,158.70	\$4,158.70	\$4,158.70	\$4,158.70	\$4,158.70	\$20,793.50	\$43,186.50
Instrumentos de Medición	\$0.00	\$0.00	5	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Activos Intangibles	\$12,500.00	\$0.00	5	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$12,500.00	\$0.00
<b>Depreciacion Anual</b>				<b>\$12,280.37</b>	<b>\$12,280.37</b>	<b>\$12,280.37</b>	<b>\$11,218.39</b>	<b>\$11,218.39</b>		<b>\$55,708.15</b>



## 5.4. PLAN DE FINANCIAMIENTO.

### 5.4.1. ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO.

Se considera el financiamiento con capital propio de los accionistas y además con un préstamo bancario a la CFN.

#### FINANCIAMIENTO (Tabla 37)

Financiamiento del proyecto	
Porcentaje de Apalancamiento	
70%	30%
Préstamo	Capital Propio
\$ 118.042,72	\$ 50.589,74

### 5.4.2. TABLA DE AMORTIZACIÓN

#### AMORTIZACION (Tabla 38)

Préstamo	\$ 118,042.72
Tasa de interés	11.20%
Años	5

Se calcula tener pagos mensuales de \$ 118,042.72, durante los 5 años como se aprecia en el siguiente cuadro:

#### PAGOS DEL PRESTAMO (Tabla 39)

Periodo	Pago	Capital	Interés	Saldo
0				\$ 118,042.72
1	\$ 31,139.37	\$ 19,335.10	\$ 11,804.27	\$ 98,707.62
2	\$ 31,139.37	\$ 21,268.61	\$ 9,870.76	\$ 77,439.01
3	\$ 31,139.37	\$ 23,395.47	\$ 7,743.90	\$ 54,043.54
4	\$ 31,139.37	\$ 25,735.02	\$ 5,404.35	\$ 28,308.52
5	\$ 31,479.07	\$ 28,308.52	\$ 3,170.55	\$ 0.00

### 5.4.3. TASA DE DESCUENTO O COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (WACC)

Formula:  $WACC = (W_e * TMAR) + (W_d * (1 - T_i) * i)$



### COSTO DE PROMEDIO PONDERADO (Tabla 40)

CPPC = WACC	
We	30%
Wd	70%
TMAR	14.29%
Ti	33.70%
I	11.20%
WACC	9.48%

Prima Riesgo País	5.63
Tasa sin Riesgo	4.61
Inflación Anual	4.05
TMAR del Accionista	14.29%

La TMAR del accionista es obtenida de la suma de la prima de riesgo país que la provee el Banco Central del Ecuador, más a la tasa sin riesgo que la proporcionan los bonos del tesoro de los Estados Unidos y también se le suma el porcentaje de inflación anual que también brinda esta información el Banco Central del Ecuador.

## 5.5. PROYECCIONES DE INGRESOS OPERACIONALES.

### 5.5.1 PROYECCIÓN DE LAS VENTAS (UNIDADES).

#### PROYECCION DE VENTAS (Tabla 41)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Frasco 1 kl	237,600.00	257,400.00	277,200.00	297,000.00	316,800.00

### 5.5.2 PROYECCIÓN DE LOS PRECIOS.

El precio del producto durante los 5 primeros años se mantendrá en \$ 3,25 por frasco de 1Kg. En los años siguientes el precio unitario tendrá un incremento del 5% anual.

#### PROYECCION DE PRECIOS (Tabla 42)

Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$ 3,41	\$ 3,58	\$ 3,76	\$ 3,95	\$ 4,15



### 5.5.3 PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS.

**PROYECCION DE INGRESOS (Tabla 43)**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Frasco 1 kl	<b>237,600.00</b>	<b>257,400.00</b>	<b>277,200.00</b>	<b>297,000.00</b>	<b>316,800.00</b>
Precio	\$ 3.25	\$ 3.25	\$ 3.25	\$ 3.25	\$ 3.25
Ingreso	\$ 772,200.00	\$ 836,550.00	\$ 900,900.00	\$ 965,250.00	\$ 1,029,600.00

### 5.6. PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES.

#### 5.6.1. PROYECCIÓN DE COSTOS OPERACIONALES.

##### 5.6.1.1. Materia prima directa.

**COSTOS DE MATERIA PRIMA (Tabla 44)**

Detalle	Cantidad	valor unitario	Valor Anual
Palmito (Tallo)	432.000	\$ 0.35	\$ 151,200.00
Sal (Kg)	2.376	\$ 0.60	\$ 1,425.60
Ácido Cítrico (kg)	2.376	\$ 2.00	\$ 4,752.00
Mano de obra ( operarios)	18	\$590,43	\$ 127,531.80
Frasco de vidrio (uni.)	237.600	\$ 0.75	\$ 178,200.00
Cartón (uni.)	19.800	\$ 0.80	\$ 15,840.00
Etiqueta (uni.)	237.600	\$ 0.03	\$ 7,128.00
	<b>Total</b>		<b>486,077.40</b>



### 5.6.1.2. Mano de obra directa.

MANO DE OBRA (Tabla 45)

Cargo	Mano de Obra Directa				Aporte al	IECE Y SECAP	Vacaciones	Número de empleados	Salario Anual
	Salario Mensual	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	I.E.S.S	1.00%			
					11.15%				
Operarios	\$ 450.00	\$ 450.00	\$ 354.00		\$ 50.18	\$ 4.50	\$ 225.00	18	\$ 127,531.80
									\$ 0.00
<b>Total</b>	<b>\$ 450.00</b>	<b>\$ 450.00</b>	<b>\$ 354.00</b>		<b>\$ 50.18</b>	<b>\$ 4.50</b>	<b>\$ 225.00</b>	<b>18</b>	<b>\$ 127,531.80</b>

### 5.6.1.3. Gastos indirectos de fabricación.

GASTOS BÁSICOS (Tabla 46)		
Detalle	Valor Mensual	Valor Anual
Energía eléctrica kw/h	\$220.00	\$2640.00
Agua Potable	\$50.00	\$600.00
Servicio Telefónico CNT	\$25.00	\$300.00
Internet 25 Mbps	\$80.00	\$960.00
<b>Total</b>	<b>\$375.00</b>	<b>\$4500.00</b>



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



<b>SUMINISTROS DE OFICINA (tabla 47)</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Resmas de Hojas Tamaño A4	1	\$ 4,10	\$ 4,10	\$ 49,20
Cartuchos de Impresora recargas	2	\$ 25,00	\$ 50,00	\$ 600,00
Tóner para impresora laser	1	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 960,00
Caja de grapas	3	\$ 2,00	\$ 6,00	\$ 72,00
Suministros varios		\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 600,00
<b>Total</b>			\$ 190,10	\$ 2.281,20

<b>COSTO DE EXPORTACIÓN (Tabla 48)</b>		
<b>Detalle</b>	<b>V. unitario</b>	<b>Valor Anual</b>
Certificado de Origen	\$ 30.00	\$ 360.00
Certificado Sanitario	\$ 25.00	\$ 300.00
B/L + THC	\$ 350.00	\$ 4,200.00
Porteo de Contenedores (AISV)	\$ 80.00	\$ 960.00
Flete Interno	\$ 550.00	\$ 6,600.00
Custodia	\$ 280.00	\$ 3,360.00
Logística interna de documentos	\$ 45.00	\$ 540.00
Envío de documentos por Courier	\$ 55.75	\$ 669.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,415.75</b>	<b>\$ 16,989.00</b>



<b>Gasto de Arriendo</b>		
<b>Detalle</b>	<b>v. mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
Arriendo	\$ 3.500,00	\$ 42.000,00
<b>Total</b>		<b>\$ 42.000,00</b>

<b>Gastos Varios</b>		
<b>Detalle</b>	<b>v. mensual</b>	<b>Valor Anual</b>
gastos varios	\$ 70,00	\$ 840,00
combustible	\$ 90,00	\$ 1.080,00
Material de Limpieza	\$ 35,00	\$ 420,00
Mantenimiento de vehículo	\$ 70,00	\$ 840,00
<b>Total</b>		<b>\$ 3.180,00</b>



## 5.6.2. PROYECCIÓN DE GASTOS OPERACIONALES.

### 5.6.2.1. Gastos administrativos.

GASTOS ADMINISTRATIVOS (Tabla 51)

Cargo	Gastos Administrativos				Aporte al I.E.S.S	IECE Y SECAP	Vacaciones	Número de empleados	Salario Anual
	Salario Mensual	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	11.15%	1.00%			
Gerente	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 354.00		\$ 223.00	\$ 20.00	\$ 1,000.00	1	\$ 30,270.00
Jefe financiero	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 354.00		\$ 133.80	\$ 12.00	\$ 600.00	1	\$ 18,303.60
Jefe de Producción	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 354.00		\$ 133.80	\$ 12.00	\$ 600.00	1	\$ 18,303.60
Jefe de Comercio Exterior	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 354.00		\$ 167.25	\$ 15.00	\$ 750.00	1	\$ 22,791.00
Jefe de Recursos Humanos	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 354.00		\$ 111.50	\$ 10.00	\$ 500.00	1	\$ 15,312.00
Control de Calidad	\$ 900.00	\$ 900.00	\$ 354.00		\$ 100.35	\$ 9.00	\$ 450.00	1	\$ 13,816.20
<b>Total</b>	<b>\$ 7,800.00</b>	<b>\$ 7,800.00</b>	<b>\$ 2,124.00</b>		<b>\$ 869.70</b>	<b>\$ 78.00</b>	<b>\$ 3,900.00</b>	<b>6</b>	<b>\$ 118,796.40</b>



### 5.6.2.2. Gastos de marketing y ventas.

<b>GASTO DE PUBLICIDAD (Tabla 52)</b>	
<b>Detalle</b>	<b>valor total</b>
<b>Página web</b>	\$ 400.00
<b>Ferias internacionales</b>	\$ 6,000.00
<b>Publicidad varia</b>	\$ 1,200.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7,600.00</b>

Se incurrirán en gastos de marketing con la finalidad de posesionarnos en la mente del consumidor, además se participara de ferias comerciales en donde se encuentren clientes potenciales.



## 5.7. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADAS.

**ESTADO DE RESULTADOS (Tabla 53)**

Estado de Resultado Integral						
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>Ingresos</b>	\$ 772,200.00	\$ 836,550.00	\$ 900,900.00	\$ 965,250.00	\$ 1,029,600.00	
<b>costos de venta</b>	\$ 486,077.40	\$ 498,677.40	\$ 511,277.40	\$ 523,877.40	\$ 536,477.40	
<b>Margen bruto</b>	<b>\$ 286,122.60</b>	<b>\$ 337,872.60</b>	<b>\$ 389,622.60</b>	<b>\$ 441,372.60</b>	<b>\$ 493,122.60</b>	
<b>Gastos Operativos</b>						
Gastos Varios	\$ 3,180.00	\$ 3,180.00	\$ 3,180.00	\$ 3,180.00	\$ 3,180.00	
sueldo y salarios	\$ 118,796.40	\$ 122,360.29	\$ 126,031.10	\$ 129,812.03	\$ 133,706.39	
Gastos Basicos	\$ 4,500.00	\$ 4,635.00	\$ 4,774.05	\$ 4,917.27	\$ 5,064.79	
Suministros de Oficina	\$ 3,487.20	\$ 3,591.82	\$ 3,699.57	\$ 3,810.56	\$ 3,924.87	
Depreciación	\$ 12,280.37	\$ 12,280.37	\$ 12,280.37	\$ 11,218.39	\$ 11,218.39	
Costo de Exportación	\$ 16,989.00	\$ 18,404.75	\$ 19,820.50	\$ 21,236.25	\$ 22,652.00	
Gasto de Arriendo	\$ 42,000.00	\$ 46,200.00	\$ 50,820.00	\$ 55,902.00	\$ 61,492.20	
Gasto de Publicidad	\$ 7,600.00	\$ 8,360.00	\$ 9,196.00	\$ 10,115.60	\$ 11,127.16	
Total Gastos Operativos	\$ 208,832.97	\$ 219,012.23	\$ 229,801.59	\$ 240,192.10	\$ 252,365.81	
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 77,289.63</b>	<b>\$ 118,860.37</b>	<b>\$ 159,821.01</b>	<b>\$ 201,180.50</b>	<b>\$ 240,756.79</b>	
<b>Gastos Financieros</b>						
Intereses sobre prestamos	\$ 11,804.27	\$ 9,870.76	\$ 7,743.90	\$ 5,404.35	\$ 3,170.55	
<b>Utilidad antes de Partcip. e Impto.</b>	<b>\$ 65,485.36</b>	<b>\$ 108,989.61</b>	<b>\$ 152,077.11</b>	<b>\$ 195,776.14</b>	<b>\$ 237,586.24</b>	
15% Participación de Trabajadores	\$ 9,822.80	\$ 16,348.44	\$ 22,811.57	\$ 29,366.42	\$ 35,637.94	
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>\$ 55,662.55</b>	<b>\$ 92,641.17</b>	<b>\$ 129,265.54</b>	<b>\$ 166,409.72</b>	<b>\$ 201,948.30</b>	
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 12,245.76	\$ 20,381.06	\$ 28,438.42	\$ 36,610.14	\$ 44,428.63	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 43,416.79</b>	<b>\$ 72,260.11</b>	<b>\$ 100,827.12</b>	<b>\$ 129,799.58</b>	<b>\$ 157,519.68</b>	



## 5.8. FLUJOS DE FONDOS DE PROYECTO.

FLUJOS DE FONDOS (Tabla 54)

Utilidad Neta		\$ 43,416.79	\$ 72,260.11	\$ 100,827.12	\$ 129,799.58	\$ 157,519.68
Depreciacion y amortizacion Intag.		\$ 12,280.37	\$ 12,280.37	\$ 12,280.37	\$ 11,218.39	\$ 11,218.39
Amortizacion de la deuda		\$ 19,335.10	\$ 21,268.61	\$ 23,395.47	\$ 25,735.02	\$ 28,308.52
Flujo del inversionista		\$ 36,362.06	\$ 63,271.87	\$ 89,712.02	\$ 115,282.95	\$ 140,429.54
(-) Inversion Inicial	-\$ 50,589.74					
(-) Prestamo	-\$ 118,042.72					
Valor de Desecho						\$ 55,708.15
Flujo Total	-\$ 168,632.46	\$ 36,362.06	\$ 63,271.87	\$ 89,712.02	\$ 115,282.95	\$ 196,137.69

## 5.9. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO VAN-TIR-PAY BACK

CALCULO VAN, TIR (Tabla 55)

WACC	9.48%
TIR	36.97%
VAN	\$ 190,631.16

PAY BACK (Tabla 56)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Efectivo	(168,632.46)	36,362.06	63,271.87	89,712.02	115,282.95	196,137.69
Flujo de Efectivo Descontado	(168,632.46)	33,211.94	52,783.97	68,357.74	80,232.05	124,677.91
Flujo de Efectivo Dscitado. Acumulado	(168,632.46)	(135,420.52)	(82,636.55)	(14,278.80)	65,953.24	190,631.16

PayBack	En el 4to año se recupera el capital
---------	--------------------------------------



### 5.9.1. PUNTO DE EQUILIBRIO

#### PUNTO DE EQUILIBRIO (Tabla 57)

DESCRIPCION	VALORES
Costo Fijo	\$ 199,958.44
Costo Variable	\$ 2.05
Precio	\$ 3.25
<b>P.E.q</b>	<b>166,048</b>

DESCRIPCION	VALORES
Costo Fijo	\$ 199,958.44
Costo Variable	\$ 2.05
Precio	\$ 3.25
<b>P.E.\$</b>	<b>539,656.45</b>

En el presente proyecto se requiere ingresos por razón de venta, un valor mínimo de \$ 539,656.45 dólares, a partir de ahí se comenzaran a generar utilidades para la empresa.

### 5.10. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA

La ejecución del proyecto financiero permite determinar lo siguiente:

- El financiamiento de la empresa será con el 30% del capital propio y el 70% mediante préstamo a CFN, bajo una tasa de interés del 10%, el préstamo será cubierto según la tasa de amortización.
- La inversión del proyecto será recuperada en el 4to año, a partir de aquí las utilidades sufrirán un incremento.
- A través de un análisis se estableció la viabilidad de la compañía según los resultados conseguidos por medio de los indicadores del VAN, TIR, y TMAR.



## LISTAS DE REFERENCIAS

<http://elpalmitoecuatoriano.blogspot.com/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Argentina>

ISO 3166-1 es la primera parte del estándar internacional de normalización ISO 3166, publicado por la Organización Internacional de Normalización (ISO), que proporciona códigos para los nombres de países y otras dependencias administrativas.

[http://es.wikipedia.org/wiki/ISO\\_3166-1](http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_3166-1)

[www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)

<http://www.ege.fcen.uba.ar/ecofuncional/misiones/misiones.html>

[www.inti.gob.ar](http://www.inti.gob.ar)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Buenos\\_Aires](http://es.wikipedia.org/wiki/Buenos_Aires)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Ecuador>

<http://marketingandbusinessoninternet.blogspot.com/2010/08/posicionamiento-5-fuerzas-de-porter.html>

<http://ecuador.gugadir.com/empresas-de-palmito/>

<http://elpalmitoecuatoriano.blogspot.com/2009/11/inaexpo-primera-exportadora-de-palmito.html>

[http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil\\_del\\_palmito\\_2009.pdf](http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_del_palmito_2009.pdf)

<http://www.globalbusinessunion.com/spanish/global-business-development.php>>  
<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/570/1411>>

<http://www.protropic.com/ES/>

<http://www.fedexpor.com/directorio/empresas-exportadoras/item/ecuapalmito-sa>

<http://www.fedexpor.com/directorio/empresas-exportadoras/item/natecua-sa>

<http://www.fedexpor.com/directorio/empresas-exportadoras/item/ecuavegetal-sa>

<http://www.ecoenvases.com.ec/pdf/detalle/C-241.pdf>



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



[http://comercioexterior.com.ec/qs/sites/default/files/Procedimientos%20para%20Exportar%20desde%20Ecuador\\_0.pdf](http://comercioexterior.com.ec/qs/sites/default/files/Procedimientos%20para%20Exportar%20desde%20Ecuador_0.pdf)

<http://www.affari.com.ar/conttt.htm>

[http://www.mega-consulting.com/herramientas/planempresa/8\\_marcha.htm](http://www.mega-consulting.com/herramientas/planempresa/8_marcha.htm)

<http://emprende.unir.net/creatuempresa/desarrollo-plan-de-negocio/principales-riesgos-y-estrategias-de-salida/>

[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6308/14/17887\\_9.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6308/14/17887_9.pdf)



## CONCLUSIONES

- El estudio del mercado objetivo, nos muestra que el palmito en conserva es un producto con una buena acogida en el mercado de Argentina, principalmente consumido por la población judía, que de todos los países de Latinoamérica en Argentina es la más grande.
- En Argentina es tradicional el consumo de carnes al carbón, y en busca de opciones de acompañamiento para este plato, se ha encontrado en el palmito en conserva una alternativa novedosa, el sutil sabor del palmito permite su mezcla con otros vegetales, resultará poco complicado introducir nuestra marca en dicho mercado, ya que ofrecemos un producto de excelente calidad con atributos que benefician a los consumidores.
- Las estrategias de comercialización y promoción, comenzando por la presentación del envase hasta la visita a ferias de productos resulta una muy buena arma para introducir el palmito en conserva y otros productos tanto en el mercado Argentino como en otros mercados.
- Las empresas deben siempre tener planes de financiamiento acordes al negocio que se quiera realizar, e inclusive tener alternativas en caso de que se presentara cualquier contrariedad que pueda poner en peligro la realización del mismo.



## RECOMENDACIONES

- Los mercados consumidores de palmito, especialmente en conserva, se están expandiendo rápidamente, Argentina se ha convertido en uno de los principales países consumidores de este producto, por lo cual es una buena plaza para la comercialización de este, se debería hacer un estudio del consumo de otros productos ecuatorianos, similares al palmito para su pronta introducción en dicho país.
- Se podría buscar nuevas formas de presentación del palmito para darle a los consumidores nuevas alternativas de consumo, tales como mezclarlo con otros vegetales en el mismo envase, adicionarle aderezos entre otras ideas así se convertiría en un producto aún más atractivo.
- Para llegar al consumidor, los productores y sobre todo los exportadores deben acudir a todos los medios a su alcance para presentar su producto a la comunidad, conseguir que las personas vean e inclusive prueben el producto en diferentes formas, hará que tenga una buena acogida en cualquier mercado al que se proponga llegar.
- Para la realización de cualquier negocio, siempre deben existir planes de contingencia, las empresas nunca deben caminar sobre terrenos riesgoso, se deben realizar estudios profundos no solo del consumo del producto que se oferta sino también de todo el entorno, es menester buscar mercados con escenarios prometedores que nos den la garantía de que si se presenta cualquier problema, se puedan estos solucionar de la mejor forma.



## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

### **Tablas.**

- Tabla 1 .Análisis del macroentorno
- Tabla 2 .Principales centros metropolitanos de argentina
- Tabla 3 .Crecimiento del PIB en argentina
- Tabla 4 .Principales países que exportan palmito a argentina
- Tabla 5 .Análisis del mercado objetivo
- Tabla 6 .Microambiente interno
- Tabla 7 .Balanza comercial del ecuador
- Tabla 8 .Dimensionamiento de la oferta actual
- Tabla 9 .Dimensionamiento de la oferta potencial
- Tabla 10 .Dimensionamiento de la demanda actual y potencial
- Tabla 11 .Viabilidad estratégica de invertir
- Tabla 12 .Estrategias competitivas
- Tabla 13 .Análisis del mercado objetivo
- Tabla 14 .Estrategia de la competencia
- Tabla 15 .Demanda insatisfecha del mercado de referencia
- Tabla 16 .Demanda que atenderá el proyecto
- Tabla 17 .Contenido nutricional del palmito
- Tabla 18 .Componentes del envase
- Tabla 19 .Costo total unitario
- Tabla 20 .Costos logísticos
- Tabla 21 .Tipo de contenedor
- Tabla 22 .Materiales a utilizarse para la producción
- Tabla 23 .Proyección de producto terminado
- Tabla 24 .Esquema proceso productivo/operacional
- Tabla 25 .Plan de abastecimiento
- Tabla 26 .Plan de abastecimiento
- Tabla 27 .Maquinaria requerida para el proceso productivo
- Tabla 28 .Identificación de la empresa
- Tabla 29 .Muebles y enseres
- Tabla 30 .Equipo de computación
- Tabla 31 .Equipo de oficina
- Tabla 32 .Plan de implementación del proyecto
- Tabla 33 .Activos fijos
- Tabla 34 .Activos diferidos
- Tabla 35 .Depreciaciones



Tabla 36 .Financiamiento  
Tabla 37 .Amortización  
Tabla 38 .Pagos del préstamo  
Tabla 39 .Costo de promedio ponderado  
Tabla 40 .Proyección de ventas  
Tabla 41 .Proyección de precios  
Tabla 42 .Proyección de ingresos  
Tabla 43 .Costos de materia prima  
Tabla 44 .Mano de obra  
Tabla 45 .Gastos básicos  
Tabla 46 .Suministros de oficina  
Tabla 47 .Costo de exportación  
Tabla 48 .Gasto de arriendo  
Tabla 49 .Gastos varios  
Tabla 50 .Gastos administrativos  
Tabla 51 .Gasto de publicidad  
Tabla 52 .Estado de resultados  
Tabla 53 .Flujos de fondos  
Tabla 54 .Calculo VAN, TIR  
Tabla 55 .Pay back  
Tabla 56 .Punto de equilibrio

## **Figuras.**

Figura 1 .Análisis del macroentorno  
Figura 2 .Balanza comercial ecuador-argentina  
Figura 3 .Análisis del mercado objetivo  
Figura 4 .Balanza comercial del ecuador  
Figura 5 .Las 5 fuerzas de Porter  
Figura 6 .Matriz BCG  
Figura 7 .Estrategias de crecimiento  
Figura 8 .Valores empresariales  
Figura 9 .Envase  
Figura 10 .Componentes del envase  
Figura 11 .Estrategia de marca  
Figura 12 .Términos de venta – FOB  
Figura 13 .Logística del negocio



Figura 14 .Partida arancelaria

Figura 15 .Distribución del producto

Figura 16 .Puerto origen y destino

Figura 17 .Embalaje

Figura 18 .Participación en feria

Figura 19 .Localización de la fábrica

Figura 20 .Estructura física de las instalaciones

Figura 21 .Organigrama de la empresa

Figura 22 .Talento humano

Figura 23 .Puesta en marcha



## **ANEXOS**

### **FOTOS**

#### **Recolección de los palmitos**



---

#### **Limpieza y selección de los palmitos**





## **Corazones de palmito**



---

## **Envasado de los corazones de palmito**



---

## **Palmito envasado, producto final**

