



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

**FACULTAD DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TRABAJO DE TITULACION

PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

**INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TEMA:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE
ALFAJORES RELLENOS DE CAMOTE AL MERCADO DE
MONTEVIDEO - URUGUAY”**

AUTOR:

FELER LEODAN SAFADI MEDINA

DIRECTOR DE TESIS:


ING. HUGO FARFÁN

MANTA - MANABI - ECUADOR

2014 - 2015



IDENTIFICACION DEL EGRESADO

NOMBRES:	FELER LEODAN	
APELLIDOS:	SAFADI MEDINA	
NACIONALIDAD:	ECUATORIANO	
LUGAR DE NACIMIENTO:	MANABI – JAMA	
FECHA DE NACIMIENTO:	22 DE AGOSTO DE 1989	
CEDULA DE IDENTIDAD:	130953427-7	
ESTADO CIVIL:	SOLTERO	
TELEFONOS:	0988300067	
CORREO ELECTRONICO	Feler2289@hotmail.com	
RESIDENCIA:	MANTA	
DIRECCION DOMICILIO:	CALLE 20 AV 23	
TITULOS ACEDMICOS:	TITULO DE CONTADOR BACHILLER EN CIENCIAS DE COMERCIO Y ADMINISTRACION	
ESTUDIOS ACTUALES:	COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES	
EXPERIENCIA LABORAL:	PRODUBANCO	
ACTIVIDADES ACTUALES:	CAJERO EN PRODUBANCO	
INTENCIONALIDAD E INTERESES CON EL PROYECTO DE GRADO	TRABAJAR EN UNA AREA REFERENTE A MI ESPECIALIDAD DE COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES	



TRIBUNAL DE GRADUACION

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, a los ___ días del mes de _____ del año 2015, a las __h__, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentó a conocer sus calificaciones al Proyecto de Grado denominado: "PLAN DE NEGOCIOS PAR LA EXPORTACION DE ALFAJORES RELLENOS DE CAMOTE AL MERCADO DE MONTEVIDEO - URUGUAY", para obtener el título de Tercer Nivel de INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES el Egresado Feler Leodan Safadi Medina con C.I. # 130953427-7. Una vez examinado sobre el tema se hace acreedor a las siguientes notas:

- Nota del Miembro de Tribunal 1: __/10 (_____ sobre diez)
- Nota del Miembro de Tribunal 2: __/10 (_____ sobre diez)
- Nota del Miembro de Tribunal 3: __/10 (_____ sobre diez)

Para constancia de lo actuado firman:

Eco. Wilfrido Figueroa Pico Mg.
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Ing. Erick Menéndez Delgado Mg.
COORDINADOR DE LA CARRERA COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

Ing. Hugo Farfán Triviño
DIRECTOR DE TESIS

MIEMBRO TRIBUNAL 1

MIEMBRO TRIBUNAL 2

MIEMBRO TRIBUNAL 3



DECLARACIÓN

Por medio de la presente yo, Safadi Medina Feler Leodan declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi propia autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mi derecho de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Safadi Medina Feler Leodan



CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de grado titulado “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE ALFAJORES RELLENOS DE CAMOTE AL MERCADO DE MONTEVIDEO - URUGUAY” ha sido desarrollado por el egresado SAFADI MEDINA FELER LEODAN, bajo mi supervisión y tutorías según designación realizada por el consejo de Facultad el 27 de Junio del 2013 oficio N° 152 – DFCE – JAF. De igual manera certifico que dicho trabajo ha sido concluido satisfactoriamente, cumple con todas las disposiciones legales establecidas por la normativa institucional vigente, listo para su revisión por parte de los miembros del tribunal examinador a designar por el concejo de facultad.

Ing. Hugo Farfán Triviño
Director de Tesis



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



DEDICATORIA

Este logro alcanzado se lo dedico principalmente a la persona que siempre ha estado hay apoyándome a mi madre Uquelly Marlon Medina Vera, ya que si no hubiera sido por el sacrificio que ella me brindo en cada momento que necesite para cumplir con mi objetivo, ella siempre estuvo dispuesta a darme su apoyo y su ánimo incondicional para que siga adelante y cumpla con mis metas propuestas para ser una persona de bien y un buen profesional.

Safadi Medina Feler Leodan



AGRADECIMIENTO

Las palabras no me caben para agradecer a todas las personas que de una u otra forma me apoyaron y me brindaron su ayuda incondicional como a mi madre Uquelly Medina Vera, a mi hermana Leonela Safadi, a mi padre que no está conmigo pero yo sé que desde el cielo guio mis pasos, a todos mis Orishas y a mis Eguns que desde que supe de ellos siempre me apoyaron, a todos mis amigos que estuvieron en este paso de superación y a los que conocí en el camino, también a todos los profesores que me brindaron su conocimiento y por ultimo no menos importante a mi tutor el cual siempre estuvo ayudándome en la realización de mi meta alcázar.

Solo me queda decir gracias a todas las personas que de una u otra forma se cruzaron en este ciclo de superación profesional y estar completamente agradecido con cada uno de ellos ya que me brindaron de una u otra forma recursos que me hicieron crecer tanto en la vida diaria como profesionalmente y decirles que no se arrepentirán que tendrán de mi un amigo y un buen profesional.

Safadi Medina Feler Leodan



INDICE

INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO 1	
1. GENERALIDADES	17
1.1. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	19
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	19
1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	19
1.4.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	20
1.4.3. JUSTIFICACIÓN PRACTICA	20
1.5. MARCO DE REFERENCIA	20
1.5.1. MARCO TEÓRICO	20
1.5.2. MARCO CONCEPTUAL	21
1.6. VARIABLES E INDICADORES	21
1.7. ASPECTOS METODOLÓGICOS	22
CAPITULO 2	
2. PLAN ESTRATÉGICO	23
2.1. OBJETIVO DEL CAPITULO	23
2.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	23
2.2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PAÍS - MERCADO)	24
2.2.1.1. MACROENTORNO DEL NEGOCIO	24
2.2.1.1.1. FACTORES SOCIALES Y CULTURALES	25
2.2.1.1.2. FACTORES DEMOGRÁFICOS	26
2.2.1.1.3. CONDICIONES ECONÓMICAS	27
2.2.1.1.4. AUDITORIA DE LA COMPETENCIA	28



2.2.1.1.5. FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES	29
2.2.1.1.6. TECNOLOGÍA IMPERANTE	30
2.2.1.2. MICROAMBIENTE INTERNO	30
2.2.1.3. SÍNTESIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	32
2.2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	32
2.2.2.1. ANTECEDENTES GENERALES Y EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA	32
2.2.2.2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIA, 5 FUERZAS DE PORTER	33
2.2.2.3. DIMENSIONAMIENTO DE LA OFERTA ACTUAL Y POTENCIAL	35
2.2.2.4. DIMENSIONAMIENTO DE LA DEMANDA ACTUAL Y POTENCIAL	36
2.2.2.5. SÍNTESIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	37
2.2.3. ANÁLISIS FODA	37
2.2.4. VIABILIDAD ESTRATÉGICA DE INVERTIR	38
2.3. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	39
2.3.1. VISIÓN Y MISIÓN	39
2.3.1.1. VISIÓN	39
2.3.1.2. MISIÓN	39
2.3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	39
2.3.3. ESTRATEGIAS	40
2.2.3.1. CARTERA DE PRODUCTOS	40
2.2.3.1.1. MATRIZ ATRACTIVO – COMPETITIVIDAD	41
2.2.3.1.2. MATRIZ MCG	42
2.2.3.2. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE DESARROLLO	43
2.2.3.3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	44
2.2.3.3.1. CRECIMIENTO INTENSIVO EN EL MERCADO DE REFERENCIA	44
2.2.3.3.2. CRECIMIENTO INTEGRADO EN LA	45



INDUSTRIA	
2.2.3.3.3. CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN FUERA DE LA INDUSTRIA	46
2.2.3.4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	47
2.2.3.5. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO INTERNACIONAL	48
2.4. SISTEMA DE VALORES	50
2.4.1. VALORES FINALES	50
2.4.2. VALORES OPERACIONALES	51
CAPITULO 3	
3. PLAN COMERCIAL	52
3.1. OBJETIVOS DEL CAPITULO	52
3.2. ANÁLISIS DEL MERCADO DE REFERENCIA	52
3.2.1. TIPO Y ESTRUCTURA DE MERCADO	52
3.2.2. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE SEGMENTOS DE MERCADOS OBJETIVOS	53
3.2.3. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA	53
3.2.4. DEMANDA INSATISFECHA DEL MERCADO DE REFERENCIA	54
3.2.5. DEMANDA QUE ATENDERÁ EL PROYECTO	55
3.3. MIX DE MARKETING	55
3.3.1. AUDITORIA Y ESTRATEGIA DE PRODUCTO	55
3.3.1.1. AUDITORIA Y BENEFICIOS DEL PRODUCTO	55
3.3.1.2. COMPONENTE CENTRALES DEL PRODUCTO	56
3.3.1.3. COMPONENTES DEL ENVASE	56
3.3.1.4. COMPONENTES DE SERVICIO DE APOYO	57
3.3.1.5. ESTRATEGIAS DE MARCA	57
3.3.2. AUDITORIA Y ESTRATEGIA DE PRECIO	58
3.3.2.1. TÉRMINOS DE VENTA (INCOTERM)	58
3.3.2.2. PARTIDA ARANCELARIA	59



3.3.2.3. COMPARATIVO DE PRECIOS CON AL COMPETENCIA	60
3.3.2.4. COSTO TOTAL UNITARIO	60
3.3.2.5. COSTOS LOGÍSTICOS	61
3.3.3. AUDITORIA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	61
3.3.3.1. MODO DE TRANSPORTE	61
3.3.3.2. PUERTO/AEROPUERTO DE ORIGEN Y DESTINO	62
3.3.3.3. TIPOS DE REGULACIONES DE MARCA Y ETIQUETAS ORIGEN/DESTINO	62
3.3.3.4. TIPO DE EMBALAJE REQUERIDO	63
3.3.3.5. DOCUMENTACIÓN REQUERIDA	63
3.3.3.6. TIPOS DE REQUISITOS SANITARIOS Y FITOSANITARIOS	64
3.3.3.7. CADENA DE DISTRIBUCIÓN	65
3.3.3.8. PROVEEDORES DE SERVICIOS AL COMERCIO EXTERIOR REQUERIDOS	65
3.3.3.9. OPERATIVA DE COMERCIO EXTERIOR	66
3.3.3.10. MODELOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO	66
3.3.4. AUDITORIA Y ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	67
3.3.4.1. CONCEPTO DE POSICIONAMIENTO	67
3.3.4.2. CONCEPTO DE ESLOGAN	67
3.3.4.3. ESTRATEGIA DE MIX DE PUBLICIDAD	67
CAPITULO 4	
4. PLAN TÉCNICO – ORGANIZACIONAL	69
4.1. OBJETIVO DEL CAPITULO	69
4.2. PLAN TÉCNICO	69
4.2.1. PLAN DE PRODUCCIÓN	69
4.2.2. LOCALIZACIÓN	70
4.2.3. PROCESO PRODUCTIVO OPERACIONAL	70
4.2.4. DISTRIBUCIÓN DE INSTALACIONES	71



4.2.5. PLAN DE ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA	72
4.2.6. PLAN DE ABASTECIMIENTO DE INSUMOS	72
4.2.7. PLAN DE ABASTECIMIENTO DE MANO DE OBRA	73
4.2.8. PLAN DE ABASTECIMIENTO DE TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN	74
4.3. PLAN ORGANIZACIONAL	74
4.3.1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	75
4.3.2. PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES	75
4.3.3. ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL: ORGANIGRAMA	76
4.3.4. DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	76
4.3.5. REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS FIJOS PARA ÁREAS ADMINISTRATIVAS	77
4.3.6. REQUERIMIENTOS DE PERSONAL PARA ÁREAS ADMINISTRATIVAS	79
4.3.7. MARCO LEGAL RELACIONADO A LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA	80
4.3.8. PLAN DE ACCIÓN DE CORTO PLAZO	80
4.3.9. PUESTA EN MARCHA	81
4.3.10. PLAN DE SALIDA	81
CAPITULO 5	
5. PLAN FINANCIERO	83
5.1. OBJETIVO DEL CAPITULO	83
5.2. HORIZONTE DE TIEMPO DEL PLAN FINANCIERO (5 AÑOS)	83
5.3. PLAN DE INVERSIÓN	83
5.3.1. INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	83
5.3.2. INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES	84
5.3.3. INVERSIONES EN CAPITAL DE OPERACIÓN	84
5.3.4. FLUJO DE DEPRECIACIONES DE ACTIVOS FIJOS Y	85



ACTIVOS DIFERIDOS	
5.4. PLAN DE FINANCIAMIENTO	85
5.4.1. ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO	85
5.4.2. TABLA DE AMORTIZACIÓN	86
5.4.3. ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL	88
5.5. PROYECCIONES DE INGRESOS OPERACIONALES	88
5.5.1. PROYECCIONES DE LAS VENTAS, PRECIOS E INGRESOS	88
5.6. PROYECCIONES DE COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES	89
5.6.1. PROYECCIONES DE COSTOS OPERACIONALES	89
5.6.1.1. MATERIA PRIMA DIRECTA	89
5.6.1.2. MANO DE OBRA DIRECTA	89
5.6.1.3. GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	90
5.6.2. PROTECCIÓN DE GASTOS OPERACIONALES	91
5.6.2.1. GASTOS ADMINISTRATIVOS	91
5.6.2.2. GASTOS DE MARKETING Y VENTAS	91
5.7. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADAS	92
5.8. FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	93
5.9. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	93
5.9.1. VAN – TIR – PAY BACK	94
5.10. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA	94
CONCLUSIONES	96
RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFÍA	98
ANEXOS	102



INTRODUCCIÓN

El alfajor es un dulce que proviene de origen de repostería española es decir una variedad de dulce típico de navidad, tanto que en Latinoamérica se lo conoce como una golosina tradicional de la gastronomía Al – Ándalus el mismo que significa “relleno”.

Este dulce se compone de dos galletas unidas por un relleno dulce y en ciertas ocasiones es bañado en chocolate, glaseado o azúcar impalpable. El relleno de nuestro alfajor es el punto clave de nuestro producto es decir el valor agregado el cual es de “camote”.

Ipomoea batatas nombre científico del camote también llamado comúnmente boniato, batata, chaco, papa dulce entre otros; esta raíz contiene grandes cantidades de vitaminas, fibras y demás minerales en los cuales destacamos el potasio, importantes niveles de hierro, provitamina A, B1, C y E. Su sabor dulce se debe a la sacarosa, la glucosa y fructosa.

Además posee altos contenidos de proteína, su contenido lípido es bajo, los ácidos grasos principales son el linoleico, el oleico, el esteárico y el palmitoleico; también su gran cantidad de fibra digerible que acelera el tránsito intestinal, previene el cáncer de colon, controla el nivel de glucosa, reduce el nivel de colesterol y produce sensaciones de saciedad. Y sus puntos a favor son que su piel y su pulpa poseen antioxidantes por los que previene enfermedades cardíacas, diabetes y cáncer.

Para la elaboración de los alfajores rellenos de camote pasaran primeramente por un control de calidad, el mismo que permitirá conocer el resultado final de nuestro producto constatando el nivel de condición que tendrá cada alfajor.

Este plan busca satisfacer las necesidades de los consumidores de alfajores ya que anticipadamente se realizó un estudio de mercado el mismo que a priori nos da la pauta para saber cuál sería la cantidad que tendríamos que producir para alcanzar los beneficios esperados.



El alfajor relleno de camote posee una gran ventaja debido a que la materia prima que necesita se la encuentra rápidamente en la misma zona de Manabí, también tomando en cuenta el precio del mismo y lo más importante que es un producto netamente natural.

Nuestro plan de negocios está enfocado a todo tipo de consumidor ya que el alfajor relleno de camote es un dulce que actualmente es un clásico en las escuelas, colegios o universidades, también es conocido como el “engaña estómago” porque es consumido entre comidas y en Uruguay el alfajor es parte de la dieta de ellos.

Con esta perspectiva la empresa tiene como finalidad iniciar rápidamente una actividad empresarial tanto nivel nacional como internacional, ya que observado el proceso de elaboración de nuestro producto conlleva a una mejora de la calidad que pondremos en marcha para cumplir con las estrategias establecidas y cumplir con las metas establecidas.

Si llegamos a realizar las actividades planteadas, la empresa estará adecuando las instalaciones para comenzar con la ejecución de los procesos en la elaboración de nuestro producto y también llevándolo a ser conocido a los principales puntos de ventas como los supermercados, tiendas, etc. tanto de nuestro Cantón, País y a nuestro mercado objetivo Uruguay.

Luego de un estudio, el presente trabajo investigativo consta de cinco capítulos:

El Capítulo 1 hace referencia a un estudio concreto de factores que nos ayudan a observar los diferentes objetivos que debemos plantear para la realización de nuestro proyecto en marcha, especificando cada una de las inquietudes que veamos para convertirlo en mejoras óptimas para su ejecución.

El Capítulo 2 comprende un plan estratégico, en el cual se analiza el macro entorno de nuestro mercado objetivo como es Uruguay especificando cada uno de sus factores tanto sociales, culturales, demográficos, políticos, legales, tecnológicos y uno de los más interesantes su competencia; ya que estos nos ayudan a tener a priori un ventaja de conocer su industria, la demanda en la que ellos se manejan y porque no decir la forma en



que ellos ofertan sus productos, estos aspectos básicos de producción y comercialización son una estrategia clave para el desarrollo de nuestro producto y empresa.

El Capítulo 3 abarca un plan comercial, es decir los factores que tomamos en cuenta para la realización y ejecución de nuestro producto como son los alfajores rellenos de camote en los cuales tomamos como estrategia el Marketing Mix, ya que esta táctica de especificar claramente los elementos que utilizaremos en el producto, precio, distribución y promoción nos facilitan un mejor control de nuestro objetivo en la participación del mercado Uruguayo.

El Capítulo 4 muestra un plan técnico – organizacional, el cual detalla la capacidad productiva de nuestros alfajores y el abastecimiento de nuestros materiales en la producción del producto. También todo lo referente a nuestra empresa COPOQUISA S.A. la misma que se da a conocer para brindar todo lo referente a nosotros ya que somos una empresa Ecuatoriana con miras a un futuro mejor.

El Capítulo 5 desarrolla un plan financiera, el mismo que da a conocer su estrategia de financiamiento como es su inversión inicial de \$129.979,06 en la cual realizamos un crédito bancario del 70% en \$90.985,34 y el restante en capital propio como es el 30% en \$38.993,72. Desglosando también los costos de producción y proyecciones de las ventas del 2014 – 2018 se llegó al resultado que el primer año tendríamos ingresos de \$234.000 y una utilidad neta de \$33.923,64.

Finaliza la investigación con las conclusiones generadas en el trabajo realizado y recomendaciones beneficiosas de esta propuesta, recae en aquellos exportadores que se sientan beneficiados en ejecutar dicha actividad para mejoras de ellos y del País.



CAPÍTULO 1

1. Generalidades

Los productos no tradicionales que tiene el Ecuador son una gran fuente de riqueza en el mercado nacional y aún más en el mercado internacional ya que en los últimos años se han dado a conocer y han tenido gran acogida, es por esa razón que me enfoque en el camote un producto que se está perdiendo y a su vez se da a conocer por todos los beneficios nutricionales que contiene y más una llevarlo a un grado más allá de lo que estamos acostumbrados a exportar.

Comercializarlo con un valor agregado manteniendo todos los beneficios que contiene, introduciéndolo como un alfajor relleno de camote. Ecuador por su posición sobre la línea ecuatorial goza de toda clase de climas, lo que le permite tener diversidad de cultivos, siendo el camote uno de los cultivos tradicionales explotados en la sierra, costa y oriente.

Al producto se lo daría a conocer al mercado uruguayo a la ciudad de Montevideo, la misma que a su vez está llena de una gama de consumidores que adquieren y disfrutan de los alfajores y que a su vez también conocen al camote como un tubérculo que está lleno de beneficios y que es apetecido también por ellos. Tomando en cuenta todo eso llegamos al punto de realizar un estudio de mercado el mismo que nos brinda la facilidad de ver el manejo en el cual el producto puede ser apto para dicho mercado.

Observando también que Uruguay tiene un nicho de mercado favorable median la empresa Portezuelo – Durulte S.A., la misma que es un potencial competidor pero que a su vez lo manejaría como una fuente de ventaja ya que podría comercializar con ellos para ofrecer mi producto e introducirme en su mercado, claramente dando a conocer los alfajores rellenos de camote los cuales pueden llegar a ser un producto novedoso para su cartera de alfajores.

El producto está dirigido a toda clase de personas ya que los alfajores rellenos de camote son completamente naturales, de buena calidad, precios cómodos, con buenos beneficios nutricionales.



El panorama del producto en el mercado es fortalecerlo llevándolo a que sea reconocido internamente como un dulce que puede llegar lejos para obtener una gran comercialización del alfajor relleno de camote.

1.1. Formulación y Sistematización del Problema

1.1.2. Formulación del Problema

¿Cómo será la aceptación de los alfajores rellenos de camote en el mercado uruguayo, contando con los beneficios que el producto contiene en los diversos planes comerciales, estratégicos, organizacionales y financieros que a su vez generen puntos fuertes para su comercialización?

1.1.3. Sistematización del Problema

- a. ¿De qué forma se realizaría un plan estratégico que beneficie al alfajor relleno de camote y que a su vez sea viable para la comercialización del mismo?
- b. ¿Cómo establecería un plan comercial que mejore al alfajor relleno de camote para que a priori sea conocido y aceptado en el mercado objetivo?
- c. ¿Cómo sería el plan técnico - organizacional que genere buenas perspectivas para dar a conocer nuestro producto y a nuestra empresa?
- d. ¿Cuál es el plan financiero que brindaría recursos que ayuden al crecimiento de la empresa y a la diversificación del producto, el mismo que genere beneficios rentables para nosotros y el país?

1.2. Delimitación del Problema

TEMA: “Plan de negocios para la exportación de alfajores rellenos de camote al mercado uruguayo”

CAMPO: Comercio Exterior

AREA: Exportación y Comercialización

LUGAR:

- **ORIGEN:** Manta – Manabí – Ecuador
- **DESTINO:** Montevideo – Uruguay

SECTOR: Comercialización de alfajores rellenos de camote



PROBLEMA: ¿Cómo será la aceptación de los alfajores rellenos de camote en el mercado uruguayo, contando con los beneficios que el producto contiene en los diversos planes comerciales, estratégicos, organizacionales y financieros que a su vez generen puntos fuertes para su comercialización?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la comercialización internacional de alfajores rellenos de camote al mercado uruguayo, implementando planes estratégicos, comerciales, técnico - organizacional y financiero que a priori genere los beneficios que se buscan para llegar a los consumidores objetivos.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Desarrollar un plan estratégico que a priori demuestre una ventaja positiva en la industria a la que deseamos introducirnos para beneficio de la empresa y del producto.
- b) Implementar un plan comercial que difunda a los alfajores rellenos de camote para establecer al producto en el mercado objetivo al que nos estamos dirigiendo.
- c) Aplicar un plan técnico – organizacional que enfoque los aspectos generales del producto y también de la empresa para brindar un soporte de recursos favorables para la negociación.
- d) Diseñar un plan financiero que demuestre las ventajas positivas que produce nuestro producto para beneficios rentables de la empresa.

1.4. Justificación del Proyecto

1.4.1. Justificación Teórica

La elaboración de este plan es dar a conocer un producto que genera una esencia ecuatoriana al resto del mundo, brindando un dulce que a su vez es conocido en el Uruguay pero con un toque diferente ya que ellos también consumen el tubérculo y el alfajor es por ese motivo que implemente un producto que puede ser totalmente atrayente, brindándoles



todo el estándar de calidad que ellos exigen y aportando también el régimen de compra de ellos ya que es un producto que puede ser adherible a todo tipo de consumidor.

1.4.2. Justificación Metodológica

La ejecución de esta comercialización lleva a que me enfoque en los diversos estándares que se necesiten, es por esa razón que se estudia y se realiza las respectivas causas que se requieren como los diferentes niveles de calidad, la rentabilidad económica que representaría comercializarlo, los diferentes medios de promoción que se necesitarían y la creación de una marca que representaría al producto.

1.4.3. Justificación Práctica

La realización de esta exportación me llevaría al conocimiento de mi empresa y a la comercialización de mi producto lo cual sería algo satisfactorio y que a su vez ayudaría mucho ya que se obtendrían beneficios económicos los cuales generarían empleo de esa forma ayudando al bienestar de la población y del país.

1.5. Marco de Referencia

1.5.1. Marco Teórico

Ecuador por su posición sobre la línea ecuatorial goza de toda clase de climas, lo que le permite tener diversidad de cultivos, siendo el camote (*Ipomoea batatas* L.) uno de los cultivos tradicionales explotados en la sierra, costa y oriente.

Camote, su nombre científico es *Ipomoea Batatas*, en los países caribeños se lo conoce con el de "boniato", "Cilera Abana" en África y "Batata" en Europa y Asia. La provincia de Manabí es la mayor productora de camote, considerado un cultivo rústico y es bastante resistente a la sequía.

El camote es un producto alimenticio que ha perdido importancia en la actualidad. Sin embargo es un cultivo que está distribuido en todo el país y forma parte de los sistemas de explotación agrícola de pequeños y medianos agricultores. El camote por ser un producto poco promocionado y de importancia secundaria en la alimentación humana, los volúmenes que llegan a los mercados son pequeños, además no existe un volumen de



comercialización definido, por lo que se busca en la producción de alfajores dar a conocer las bondades nutricionales de este producto.

Alfajor, su nombre proviene del hispanoárabe al-hasú que significa 'el relleno'. Esta variedad se compone de dos o más galletas unidas por un relleno dulce y generalmente bañadas en chocolate, glaseado o azúcar en polvo.

Los alfajores son una de las categorías de productos más activa del mercado de las golosinas, se conoce que Argentina es el mayor productor, consumidor y exportador de alfajores, y que los principales compradores son Chile y Uruguay. Como Chile es un mercado que viene creciendo se optó por exportar a Uruguay otro de los principales compradores de alfajores.

1.5.2. Marco Conceptual

Alfajor.- Producto constituido por dos o más galletitas, galletas o masas horneadas, adheridas entre sí por productos, tales como mermeladas, jaleas, dulces u otras sustancias o mezclas de sustancias alimenticias de uso permitido.

Camote.- Es un vegetal delicado, de estación caliente que requiere un largo periodo de crecimiento sin frío, para producir raíces útiles, grandes y maduras.

Exportación.- Es el tráfico legítimo de bienes o servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el extranjero.

Relleno.- Es la sustancia o mezcla comestible usada para llenar una cavidad en otro alimento.

Comercialización.- Conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio.

Precio.- Cantidad de dinero que se carga por algo de valor.

1.6. Variables e Indicadores

VARIABLE	VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE
Mejora continua en el plan de negocios de los alfajores rellenos de	1. Falta de un plan estratégico que demuestre los puntos	1. Falta de un estudio estratégico autónomo de los factores que afecten



<p>camote la misma que resultaría beneficio renovar los diferentes puntos estratégicos, comerciales, técnico – organizacional y financiero, ya que estos serían un pilar en el transcurso de su continua utilización de los recursos los mismos que a priori resaltarían mejoras en su comercialización.</p>	<p>beneficiosos que se tendrían en cuenta para la mejora de su negociación.</p> <ol style="list-style-type: none">2. Falta de un plan comercial que se encargue de dar a conocer los factores favorables del producto objetivo.3. Falta de un plan técnico – organizacional el cual resalte los aspectos fuertes de su materia de trabajo.4. Falta de un plan financiero que revele los resultados obtenidos por la comercialización del producto.	<p>a la industria en sus diversos ámbitos de negociar.</p> <ol style="list-style-type: none">2. Falta comercial en el ámbito de mejora del producto ya que otros cuenta con mejoras avanzadas de sus productos.3. Falta de técnicas internacional en el ámbito organizacional ya que cuentan con tecnología de punta en sus empresas.4. Falta de financiación rápida y eficaz en el ámbito de su producción o comercialización.
--	--	---

1.7. Aspectos Metodológicos

La metodología que se plantea es clara y precisa para alcanzar los resultados la misma que me llevara alcanzar los objetivos propuestos. Los métodos de investigación que se utilizaran son:

- **Exploratoria y Descriptiva.**- Exploratoria la cual me ayudara a precisar el objeto del problema y la Descriptiva porque se aplicara en representaciones estadísticas.
- **Métodos Inductivos y Deductivo.**- Ya que forman parte en la recolección de la información del plan de negocios.
- **Fuentes de información:** Intervienen las fuentes primarias y secundarias.
- **Técnicas:** La observación, análisis de documentos, internet, entrevistas entre otros.



CAPITULO 2

2. PLAN ESTRATÉGICO

2.1. Objetivo del capítulo

Desarrollar un plan estratégico que a priori demuestre una ventaja positiva en la industria a la que deseamos introducirnos para beneficio de la empresa y del producto.

2.2. Análisis Estratégico

COPOQUISA S.A. propone introducirse en el mercado internacional de Uruguay – Montevideo, dando a conocer todos los beneficios de calidad con el que cuenta su producto, ya que a priori se necesita conocer el análisis estratégico del negocio definiendo un análisis del macro y micro entorno de sus factores tanto internos como externos, los mismo que contribuyen al funcionamiento de la empresa.

2.2.1. Análisis Del Macro entorno (País - Mercado)

REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY ¹	
 <i>FIGURA 1. BANDERA</i>	 <i>FIGURA 2. ESCUDO</i>
Capital	Montevideo
Idioma oficial	Español
Gentilicio	Uruguayo/a, oriental
Forma de gobierno	Republica presidencialista
Presidente	José Mujica
Vicepresidente	Danilo Astori
Independencia <ul style="list-style-type: none">• Firmada	Conv. Preliminar de Paz 27 de agosto de 1828

¹ Aldana, N. (2003). *Uruguay*. Wikipedia: Información básica. <http://es.wikipedia.org/wiki/Uruguay>



• Ratificada	4 de octubre de 1828
Superficie	Puesto 91
• Total	176.215 km ²
• % agua	1,5%
Fronteras	1.564 km
Población total²	Puesto 135
• total	3'392.407 (2013 – I.N.E.) 3'368.595 (Banco Mundial)
• Densidad	18,78 hab/km ²
• Total (2011)	USD 52.111 millones
PIB (nominal)	Puesto 77
Moneda	Peso (\$, UYU)
Código ISO	858 / URY / UY
Prefijo telefónico	+598
Siglas país para aviones	CX
Miembros de:	ONU, OEA, Mercosur, UNASUR, CALAC, Grupo de Rio, OEL, G77, Interpol, OIEA, FAO, FIDA, OACI, OMS, ONUDI, OIT, OMC, OMI, OMM, FMI, UIT, UNCTAD, Unesco, UPU, OMT, AMBINIA, OPANAL, BID, ISO, FLAR, Unión Latina, FICR.

FUENTE: WIKIPEDIA, BANCO MUNDIAL, INE.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS

2.2.2.1. Macro ambiente del negocio

El mercado uruguayo busca principalmente la entrada de productos de calidad manteniendo un estatus de productos que reflejen la consolidación del mismo, ya que Uruguay consume tanto el alfajor como el camote.

² Yong Kim, J. (2012). *Datos generales de Uruguay*. Grupo del Banco Mundial: 1818 H Street, NW Washington, DC 20433 USA (202) 473-1000. <http://www.bancomundial.org/es/country/uruguay>



El alfajor es un clásico de la merienda en el patio de la escuela, el liceo o la facultad, "engaña al estómago" entre comidas y endulza el café de la tarde. El alfajor es parte de la dieta de los uruguayos, tanto que llegan a comer unos 10 millones cada mes. Los de chocolate son los preferidos del mercado (se consumen a razón de unos cinco millones mensuales); los de nieve y de maicena suman tres millones, y los elaborados en las panaderías y el sector informal suponen el consumo de otros dos millones más.

El auge del alfajor no conoce fecha de vencimiento y su crecimiento en ventas trascendiendo el mercado infantil, le reporta a la industria una facturación que ronda los US\$ 30 millones al año.

Uruguay se ubica segundo en el ranking regional de países consumidores de alfajores, sólo por detrás de Argentina que lidera con una media de 140 millones de unidades por mes. La rivalidad se limita a los vecinos rioplatenses ya que en Brasil este producto no genera ventas voluminosas.

2.2.1.1.1. Factores sociales y culturales

Tabla N° Social y Cultura³

Idioma	Español
Moneda	Peso (\$, UYU)
Gastronomía	Parrillada, tortellini, alfajores y otros
Religión	Católica

FUENTE: WELCOMEURUGUAY.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

El idioma hablado en Uruguay es el español, además se habla en algunas regiones fronterizas el portugués, y el portuñol riverense, un dialecto del portugués, ninguno de los dos tiene reconocimiento en la constitución. El castellano hablado en Uruguay es una variante del español rioplatense, dialecto del idioma castellano hablado en la zona de la cuenca del Río de la Plata, en Argentina y Uruguay y otras regiones aledañas.

³ 675244. Ley 11723. (2007-2014). *Datos útiles de Uruguay y algo más*. Welcome Uruguay: Información turística sobre Uruguay. <http://www.welcomeuruguay.com/datosutiles/algomas.html>



El peso uruguayo es la moneda de curso legal de la República Oriental del Uruguay emitida por el Banco Central del Uruguay, con una tasa de cambio de: USD 1 = \$ 20.

La gastronomía de Uruguay se caracteriza por guardar ciertos paralelismos con la gastronomía de Argentina y de Río Grande del Sur (Brasil), diferenciándose, por consiguiente, de buena parte de la cocina latinoamericana. Los productos de panadería y de confitería también son sumamente apetecidos destacándose los alfajores, muy variados, y los bizcochos, producto típico en la cultura uruguaya, consumidos especialmente a la hora del desayuno o la merienda y en reuniones en familia o con amigos.

La religión mayoritaria es el catolicismo, con un 47,1%, aunque parte de este porcentaje no son practicantes. Hay un 11,1% de protestantes y un 0,3% de judíos. El componente de religiones sincréticas entre el catolicismo y religiones africanas posee creciente importancia. Aproximadamente el 40,4% de la población no profesa ninguna religión y el 81% declara creer en Dios contra el 14% que son ateos, dejando eso un 5% de ciudadanos que no profesan ninguna de las dos creencias manifestándose agnósticos.

2.2.1.1.2. Factores demográficos

Tabla N° Demografía^{4 5}

Población	3'392.407
Tasa anual de crecimiento	0,3% (2012)
Densidad demográfica	18,78 hab/km ²
Población económica activa	6,1% (2012)
IDH	0,792 – Alto (2012)
Superficie	176.215 km ²
Clima	Templado, húmedo, frío y seco.

FUENTE: INE, BANCO MUNDIAL, HISTORIA DEL PAIS.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

⁴ INE, U. (2011). *Población, Hogares y Viviendas*. Instituto Nacional de Estadística: República Oriental del Uruguay. <http://www.ine.gub.uy/socio-demograficos/pobhogyviv2008.asp>

⁵ Banco Mundial. (2014). *Crecimiento de la población (% anual)*. El Banco Mundial: Datos e Indicadores. <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW>



Uruguay está ubicado en América del Sur, sobre la costa atlántica, entre Brasil al noreste y Argentina al oeste. Tiene una superficie de aproximadamente 176.215 km² excluyendo las aguas territoriales.

De acuerdo con los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística, la población alcanza los 3'286.314 habitantes, con una densidad demográfica de 18,78 hab. por km². La mayor concentración se da en Montevideo, con un 43% de uruguayos, lo cual denota su característica esencialmente urbana.

La tasa de natalidad es la más baja de América del Sur, pero la expectativa de vida es alta, con un promedio de 72 años para los hombres y 74 para las mujeres.

2.2.1.1.3. Condiciones económicas

Tabla N° Economía^{6 7 8 9}

PIB (nominal)	\$ 49,059,705,189 (2012)
PIB per cápita	\$ 14.786 (2012)
Índice de precios al consumidor	9,1% (2012)
Inflación anual	8,0% (2012)
Crecimiento económico	4% (2012)
Principales actividades económicas	Turismo, ganadería, minería, agricultura y energía.

FUENTE: BANCO MUNDIAL, INE, AMERICA ECONOMIA.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

⁶ América Economía, (1986-2012), *Análisis elevan prevención de crecimiento económico de Uruguay*. Economía & Mercados: Uruguay – Montevideo. <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/analistas-elevan-prevision-de-crecimiento-economico-de-uruguay-35-para-20>

⁷ Michelini, Z. (2013, marzo 21). Economía: Estiman que PIB per cápita será el mayor en región. *Portal Digital EL PAIS*. <http://historico.elpais.com.uy/130321/pecono-704020/economia/Estiman-que-PIB-per-capita-sera-el-mayor-en-region/>

⁸ Bladex. (2012). *Información de Latinoamérica*. Bladex: Banco Latinoamericano de Comercio Exterior, S.A.. <http://www.blx.com/es/latam-info/uruguay>

⁹ Grey, L. (2004, octubre 1). *Economía del Uruguay*. Wikipedia: Datos económicos básicos y Acuerdos Comerciales. http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_del_Uruguay



Uruguay ha basado su economía a lo largo de la historia en la producción ganadera, aunque en los últimos dos décadas la industria del software ha despuntado, logrando exportaciones considerables. Con un crecimiento promedio anual de un 6.0% entre 2004 y 2011, el buen desempeño económico de Uruguay le ha permitido consolidar las mejoras estructurales logradas después de la crisis de 2002.

El buen desempeño macroeconómico se reflejó en el mercado de trabajo que registró niveles de desempleo históricamente bajos en 2012 (6.1%) Además, gracias a la vigorosa expansión económica y a las políticas sociales aplicadas, se realizaron progresos sustanciales en la reducción de la pobreza.

2.2.1.1.4. Auditoria de la Competencia

Tabla N° Competencia¹⁰

Empresa	País	Producto	Precio
Inalecsa	Ecuador	Alfajores (55g x 12u) bizcotelas, etc.	\$ 6
La Universal	Ecuador	Zambo (25g x 20u), waffer, galletas, etc.	\$ 4
Nestlé	Ecuador	Tango (25g x 25u), chocolates, galletas, etc.	\$ 6,50
Punta ballena	Uruguay	Alfajores (60g x 10u), bombón, waffles	\$U 165 (\$7,48)
Trondial S.A.	Uruguay	Alfajor (50g x 12u), barquillos, galletas	\$U 160 (\$7,25)
Durulte S.A.	Uruguay	Alfajores (40g x 18u), budines, galletas, etc.	\$U 169 (\$7,66)

¹⁰ Inalecsa, (1972). La Universal, (1889). Nestlé, (1950-1960). Punta Ballena, (1983). Trondial S.A., (25 años) y Durulte S.A., (1971). *Lista de los principales productos de la competencia Ecuador – Uruguay*. Productos Inalecsa, La Universal, Nestlé, Punta Ballena, Trondial S.A. y Durulte S.A.. <http://inalecsa.com/>, <http://www.launiversal.com.ec/zambo.html>, <http://www1.nestle.com.ec/marcas/chocolates>, <http://www.alfajorespuntaballena.com/productos/>, http://www.alfajoresnativo.com.uy/index.php?option=com_virtuemart&page=shop.browse&category_id=32&Itemid=27&Treid=1, <http://www.durulte.com.uy/>.



FUENTE: INALECSA, LA UNIVERSAL, NESTLE, PUNTA BALLENA, TRONDIAL, DURULTE.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Los alfajores muestran un gran potencial de exportación ya que cuentan con un mercado atractivo para su paladar, mostrando las diferentes competencias directas de los uruguayos mostrando diversos puntos de venta más influyentes donde se comercializa el producto.

Enfocándonos en la empresa Durulte S.A. la misma en la que observamos su diversa gama de productos no encontramos un producto igual al nuestro, pero si nos fijamos en los diferentes productos sustitutos que ellos manejan.

2.2.1.1.5. Factores políticos y legales

El Gobierno de Uruguay, que actualmente ejerce la presidencia pro t mpore del Mercado Común del Sur (Mercosur), manifestó su alegría por el anuncio de Ecuador de iniciar negociaciones para ingresar como miembro pleno al organismo regional.¹¹

Tomando en cuenta que se inicie con la negociación del protocolo de adhesión, en la cual el país presentar  requerimientos como destrabar barreras no arancelarias para aumentar las exportaciones, flexibilidades al arancel externo común, inversiones de banco del sur y fondo de convergencia Mercosur. Siendo ambos parte de la OMC participan de concesiones multilaterales la misma que ayudan a que se extienda el tratamiento recíproco de naciones más favorecidas.

COPOQUISA S.A. cumplir  los marcos legales vigentes tanto nacionales como internacionales explícitamente relacionados con las certificaciones, requerimientos de operación, seguridad jurídica de inversión y demás exigencias faltantes.

¹¹ Grande, S. (2013, mayo 6). Uruguay saluda anuncio de Ecuador de iniciar negociaciones para ingresar al Mercosur. *Agencia Venezolana de Noticias (AVN)*. Pág. Internacional.
<http://www.avn.info.ve/contenido/uruguay-saluda-anuncio-ecuador-iniciar-negociaciones-para-ingresar-al-mercosur>



En materia comercial, Uruguay fue una de las primeras economías en América Latina que inició un proceso de liberalización y apertura de su comercio tanto en exportaciones como en importaciones.

Es por eso que se deben cumplir con los siguientes requisitos para poder exportar:¹²

1.	2.	3.	4.
Certificado de origen	Conocimiento de embarque o Guía aérea	Factura comercial	Cumplido aduanero

FUENTE: EXPOMERCOSUR.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

2.2.1.1.6. Tecnología imperante

Uruguay es un importante exportador de software, y se ubica en el primer lugar en ingresos por concepto de software y servicios informáticos per cápita de Latinoamérica.

En 2007 exportó 188 millones de dólares (el 0,58% del P.B.I 2008), en el año 2011 Uruguay exporto software por 250 millones de dólares y también cuenta con desocupación 0 en el sector de tecnologías de información. (*es.wikipedia.org/wiki/Uruguay.*)

2.2.1.2. Microambiente interno (Montevideo)

Montevideo¹³	
San Felipe y Santiago de Montevideo	
Capital de	Uruguay
Idioma oficial	Español
Entidad	Capital
<ul style="list-style-type: none"> • País • Departamento 	<p>Uruguay</p> <p>Montevideo</p>

¹² Devita, G. (2010). *Requisitos para exportar hacia Uruguay*. Expomercosur: Ciudad Autónoma de Buenos Aires. http://expomercosur.com/system/contenido.php?id_cat=116

¹³ Wanderista, M. (2 de marzo 2004). *Montevideo*. Wikipedia: Información Básica. <https://es.wikipedia.org/wiki/Montevideo>



Subdivisiones	8 Municipios 18 Centros Comunales Zonales 62 barrios
Eventos históricos <ul style="list-style-type: none">• Fundación	Diciembre de 1726 (Historia) Fundada por Bruno Mauricio de Zabala
Superficie <ul style="list-style-type: none">• Total	Puesto 1 200 km ²
Altitud <ul style="list-style-type: none">• Media• Máxima	43 msnm 136 msnm
Población total <ul style="list-style-type: none">• total• Densidad• Pobl. Metropolitana	1'332.472 hab. (2013) 6.523 hab/km ² 1'947.604 hab.
Clima	Clima subtropical húmedo
Gentilicio	Montevideano/a
ISO 3166-2	UY - MO
Prefijo telefónico	+598

FUENTE: WIKIPEDIA, BANCO MUNDIAL, INE.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Montevideo es la capital y ciudad más poblada de la República Oriental del Uruguay, es asimismo sede del Mercosur y de la ALADI. Los resultados finales del censo de 2011 estimaban una población de 1.319.108, y 1.947.604 habitantes en su área metropolitana.

Se ubica en la zona meridional del país siendo la capital más austral de América. Limita al oeste con el departamento de San José y al norte y este con el de Canelones, al sur tiene costas sobre el Río de la Plata, donde se ubican la bahía de Montevideo y el principal puerto de la región¹⁴.

¹⁴ www.ligafibaamericas.com/evento.asp?xtab=2&ipag=02



La ciudad se encuentra dividida en 8 municipios y 62 barrios. Montevideo es una ciudad global de categoría "beta", según un estudio de GaWC, posicionándose como la octava de Latinoamérica.

2.2.1.3. Síntesis de oportunidades y amenazas

Tabla N° Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">• Rápido acceso al mercado uruguayo.• El producto está dirigido a toda clase de consumidor.• Dar a conocer un producto conocido con un sabor nuevo.• Los alfajores tiene una fuerte presencia en el mercado objetivo.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none">○ Competencia de productos en el mercado objetivo.○ Fuerte competencia de productores.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS

2.2.2. Análisis De La Industria

2.2.2.1. Antecedentes generales y evolución de la industria

Uruguay en el mercado local del alfajor es liderado por Durulte (que además de su marca principal Portezuelo elabora otras como Black, Oro, Choco pecas, Soft, Solanas y Varadero), con casi el 50% en alfajores de chocolate, según informes de auditoría de mercado. El segundo lugar lo ocupa Punta Ballena que supera el 20%. No obstante, la firma asegura ser la número uno en la mente del consumidor y por ende en las ventas, gracias a la creación de nuevos alfajores y segmentos de mercado.

COPOQUISA S.A. inicia como empresa en la elaboración de alfajores rellenos de camote, primero se elaboró de manera artesanal a un pequeño segmento de mercado. Luego a pasar el tiempo se fue mejorando el producto ya que en el medio de la repostería precisamente en



la elaboración de alfajores las microempresas visualizan de una forma favorable generándoles ganancias.

La producción de alfajores rellenos de camote están en el auge de una gran acogida a nivel nacional y porque no llevar un producto que para los uruguayos es conocido y degustado por ellos, introducirlo pero llevado con un sabor diferente y que a su vez es conocido por ellos como es el camote.

Un alfajor es un producto delicioso, es por ese motivo que a su vez tiene una gran aceptación tanto en el mercado local como en el internacional, y es por esa razón que me enfoco en la elaboración de un relleno diferente, que a su vez sea curioso e inexplicable como es el camote.

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



*FUENTE: WIKIPEDIA.
ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.*



La estrategia de la empresa COPOQUISA S.A. es colocarla dentro de la industria y así poder competir dando un producto de calidad. De esa forma se analizan las 5 fuerzas de Porter:¹⁵

Tabla N° Fuerzas de Porter

1. Rivalidad entre los competidores existentes	<ul style="list-style-type: none">• Ecuador : Inalecsa• Uruguay : Punta Ballena, Trondial S.A., Durulte S.A.
2. Amenaza de productos y servicios sustitutos	<ul style="list-style-type: none">○ Alfajores rellenos de manjar○ Alfajores rellenos de dulce de leche○ Alfajores de chocolate○ Alfajor relleno de mousse de vainilla
3. Poder de negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none">• Proveedores calificados en suministrar la materia prima (camote, harina de trigo)• Proveedores de fundas polietileno
4. Amenaza de los nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none">○ Productos con precios bajos y de buena calidad○ Productos con mejoras tecnológicas
5. Poder de negociación de los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Muchos compradores• Atención al cliente• Diferenciación de precios• Gustos y preferencias

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

¹⁵ Simón, K. (6 septiembre 2004). *Análisis Porter de las cinco fuerzas*. Wikipedia: Información básica. [http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis Porter de las cinco fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)



2.2.2.3. Dimensionamiento de la oferta actual y potencial

Tabla N° Oferta Actual y Potencial

$$2008 - 2012: y = a + bx$$

Años	x	Importación	xy	X ²
2008	-2	5.519	- 11.038	4
2009	-1	5.749	- 5.749	1
2010	0	7.190	0	0
2011	1	6.679	6.679	1
2012	2	6.749	13.498	4
Total		31.886	3.390	10
		<u>6.377,2</u>	<u>339</u>	
		a	b	

Años	Importación
X	y
2013	7.394,2
2014	7.733,2
2015	8.072,2
2016	8.411,2
2017	8.750,2

FUENTE: FAO.¹⁶

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

El dimensionamiento de la oferta actual y potencial se analizó desde 5 años atrás la mismas que proyecta resultados favorables en el 2012 con 6.377,2 en su importación total, la misma que se proyectó a 5 años mostrando el incremento de la producción de alfajores rellenos de camote hasta el 2017 con 8.750,2.

¹⁶ AskFAOSTAT. (2011). *Top Importaciones Uruguay*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO): Comercio.
<http://faostat.fao.org/desktopdefault.aspx?pageid=342&lang=es&country=234>



2.2.2.4. Dimensionamiento de la demanda actual y potencial

Tabla N° Demanda Actual y Potencial^{17 18 19}

Años	Tasa de Crecimiento (%)	Población Uruguay	Población Montevideo	Consumo Global (%)	Mercado Potencial	Consumo Per Cápita	Consumo Anual	Consumo (toneladas)	Demanda
2013	0,347	3.392.407	1.332.472	8,67 %	115.525,32	3,2 kg	369.681,02	369,68	369,68
2014	0,342	3.404.189	1.330.840	8,67 %	115.383,83	3,2 kg	369.228,26	369,22	369,22
2015	0,338	3.415.866	1.329.123	8,67%	115.234,96	3,2 kg	368.751,87	368,75	368,75
2016	0,332	3.427.423	1.327.310	8,67 %	115.077,78	3,2 kg	368.248,90	368,24	368,24
2017	0,325	3.438.815	1.325.386	8,67 %	114.910,97	3,2 kg	367.715,10	367,71	367,71

FUENTE: INE, TNG CONSULTORES.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

El cuadro proyecta la estimación de la demanda actual y potencial de 5 años futuros, la misma que mantiene un consumo global de 8,67% la cual muestra un mercado potencial favorable de 115.525,32 de consumición, manteniéndose y llevando un consumo per cápita de 3,2 kg con un consumo anual de 369.681,02 kg llevándolo a toneladas tenemos 369,68 para demandar nuestra producción de alfajores rellenos de camote, mostrando a priori una apertura en la aceptación de nuestro producto.

¹⁷ Jiménez, E. (24 Junio 2012). *Análisis de la Demanda y la Oferta*. Slideshare: información detallada sobre el análisis de la demanda y oferta.

<http://www.slideshare.net/enmelysjimenez/anlisis-de-la-demanda-y-la-oferta>

¹⁸ Crece Negocio. (2013). *Como hallar la demanda potencial*. Theme WordPress designed by BlogOhBlog: Crece negocios. <http://www.crecenegocios.com/como-hallar-la-demanda-potencial/>

¹⁹ Carro, H. (2003). *La disputa sobre el Copyright del Dulce de leche entre Argentina y Uruguay*. Cocina del mundo: artículo ½. Consumo per cápita.

http://tngconsultores.com/Happy_Days/Made_In_Uruguay/MIU_03%20-%20El%20Dulce%20de%20Leche.htm



2.2.2.5. Síntesis de oportunidades y amenazas

Tabla N° Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de un producto competitivo • Aceptación de mi producto en el mercado objetivo • Incremento de producción a largo plazo
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Competencia en precios ○ Amenaza de productos sustitutivos ○ Demanda insatisfecha

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

2.2.3. Análisis FODA

Tabla N° FODA

Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Rápido acceso al mercado uruguayo. • El producto está dirigido a toda clase de consumidor. • Los alfajores tienen una fuerte presencia en el mercado objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Competencia de productos en el mercado objetivo. ○ Fuerte competencia de productores.
Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Producto de calidad con valores nutricionales. • Dar a conocer un producto conocido con un sabor nuevo. • Crear fuentes de empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de conocimiento del producto. ○ Falta de proveedores de materia prima.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.



El análisis FODA nos muestra el estudio de las oportunidades como es el rápido acceso que tenemos con el mercado uruguayo por los diversos acuerdos preferenciales entre ambos, también nuestro producto está dirigido a toda clase de consumidores y que los alfajores son muy conocidos por los uruguayos. La amenaza con la que nos encontramos es la competencia de productores en el mercado objetivo ya que ellos producen alfajores y con una fuerte competencia de productores.

La fortaleza que tiene nuestra empresa es que oferta productos de calidad con valores nutricionales favorables también da a conocer un producto conocido pero con un sabor nuevo como es el relleno de camote y a su vez genera fuentes de empleo para los ecuatorianos. Las debilidades que nos acompañan son la falta de conocimiento del producto ya que no cuenta con mucha publicidad y que a su vez en algún momento puede hacer falta de proveedores de la materia prima.

2.2.4. Viabilidad estratégica de invertir

Tabla N° Viabilidad de Invertir

Matriz Atractividad (Oportunidades)	Competitividad (Fortalezas)
<ul style="list-style-type: none">• Tamaño del mercado.• Crecimiento del mercado.• Segmentación del mercado.• Sensibilidad de precios.• Estacionalidad de ventas.• Poder de negociación de proveedores y vendedores.• Etc.	<ul style="list-style-type: none">○ Cuota de mercado.○ Crecimiento de la cuota de mercado.○ Poder de negociación frente a clientes.○ Imagen lograda.○ Intermediarios utilizados.○ Capacidad de adaptación al mercado.○ Etc.

FUENTE: MODELOS DE MATRICES DE CARTERA DE PRODUCTO.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.



La viabilidad estratégica de invertir nos muestra a identificar y evaluar cada factor llegando a un diagnóstico para tomar la decisión de invertir en el proyecto en marcha, observando los siguientes factores que determinan las diferentes posiciones de la matriz atractivo tales como en sus oportunidades está el tamaño del mercado al cual queremos introducirnos teniendo en cuenta su crecimiento y más aun con una segmentación que está enfocada a una gama de clientes, ya que de esa forma contamos con una sensibilidad de precios y el poder de negociación entre proveedores y vendedores.

Los factores competitivos de fortaleza que determinamos son la cuota de mercado en la que queremos entrar ya que a su vez va en un crecimiento favorable para nosotros, teniendo en cuenta el poder de negociación frente a clientes, los cuales podemos observar mediante sus gustos y preferencias y así lograr una buena imagen con intermediarios que nos ayuden a fortalecer llegando a adaptarnos al mercado objetivo.

2.3. Planteamiento estratégico

2.3.1. Visión y Misión

2.3.1. Visión

Ser una empresa reconocida y confiable en el Ecuador marcando diferencia de gustos dentro del mercado de alfajores.

2.3.2. Misión

Dar a conocer un producto de calidad cuyo objetivo es ofrecer a los consumidores el mejor alfajor relleno de camote.

2.3.2. Objetivos estratégicos

Desarrollar un plan de exportación para la comercialización de alfajores rellenos de camote al mercado uruguayo específicamente al mercado de Montevideo.



2.3.3. Estrategias

- 1. Posicionamiento:** Los alfajores serán introducidos en una empresa reconocida en el mercado objetivo la misma que ayudaría a posicionar el producto, captar clientes y de esa forma entrar al nicho de mercado que ellos están acostumbrados.
- 2. Diferenciación:** El producto se diferencia de su exquisito relleno de camote, ya que se ha hecho el estudio de mercado en el cual se observa que los alfajores que el mercado objetivo maneja son completamente diferentes, luego se estudió la aceptación del camote y si es consumido por los uruguayos, tal motivo ha llevado a que se plantee un alfajor netamente diferente con un relleno del tubérculo batata (camote). Su calidad es completamente nutricional y su precio es accesible a todo tipo de consumidor.
- 3. Integración:** La integración que se plantea es hacia delante ya que el producto será introducido y distribuido por Durulte S.A. la misma que se encargara de la aceptación del producto.
- 4. Calidad continua:** Periódicamente se encargara de vigilar el control del producto y demás servicios que atenten contra él, ya que se espera el manejo preciso de todo lo que afecte para su rápida solución y llevar al público objetivo un producto que calidad, con los mejores precios y su adecuada atención.

2.2.3.1. Cartera de productos

COPOQUISA S.A. ofrece a su distinguida clientela la siguiente cartera de productos:

Tabla N° Cartera de Productos

Alfajores		
1. Rellenos de camote.	2. Rellenos de camote cubiertos de azúcar impalpable.	3. Rellenos de camote recubiertos de coco.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

2.2.3.1.1. Matriz atractivo – competitividad



FUENTE: MODELOS DE MATRICES DE CARTERA DE PRODUCTO.²⁰

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

La grafica nos muestra la matriz de atractivo competitivo en la que COPOQUISA S.A. se está enfocando para tener un crecimiento dinámico señala lo siguiente:

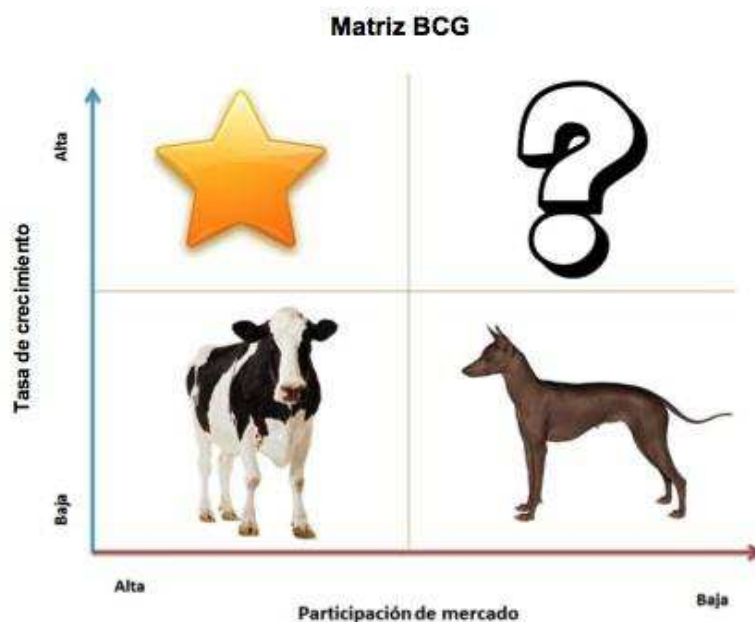
1. Llegar al punto de invertir en el producto que quiero dar a conocer ya que eso permitiría un crecimiento que me posicione en un segmento de mercado lo cual se está buscando, y que a su vez sea un factor continuo de desarrollo marcando un inicio de partida para la inversión ya que a su vez eso sería un punto fuerte y alto para invertir.
2. Mantener con cautela las oportunidades en las que queremos introducirnos ya que no sabríamos si sería beneficioso para la empresa dar nuestro producto, pero a su vez ya se seleccionó un punto de partida lo cual marca una selección protectora,

²⁰ Deguate. (2000). La matriz atractivo del mercado – Posición del negocio. *Directorio Electrónico de Guatemala*. Pág. Gestión. <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk14.htm#.Us1ZZc1g-BW>

encargada de dar a conocer nuestro producto es una empresa reconocida, eso nos llevaría a un punto medio lo cual nos pondría en una posición de equilibrio.

3. Un punto en el que estamos atentos es no caer en tácticas invisibles las cuales serían muy perjudicial para el producto y para la empresa ya que sería dificultosa la salida de esas tácticas que a su vez eso nos llevaría a perder y llegar a un ciclo de declinación de nuestro producto lo cual sería un punto débil y bajo que nos llevaría a retirarnos del mercado.

2.2.3.1.2. Matriz MCG



FUENTE: MODELOS DE MATRICES DE CARTERA DE PRODUCTO.²¹

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

En la gráfica podemos darnos cuenta a priori que nuestro producto a simple vista tiene una participación de interrogante ya que está entrando en un nuevo mercado, teniendo una pequeña participación y que a su vez mantiene una alianza con un proveedor del país objetivo ya que ellos como son reconocidos estamos implementando en ellos la compra del

²¹ Enríquez, J. (2011, junio 30). La Matriz BCG o matriz Boston Consulting Group. *Agencia de Desarrollo Económico Virtual*. <http://adev.prosustentable.com/asesoria/fortalecimiento-para-los-gobiernos-i/la-matriz-bcg-o-matriz-boston-consulting-group/>

producto es decir ofrecer nuestro producto a una empresa estrella, y así llegar al mercado objetivo.

2.2.3.2. Estrategias genéricas de desarrollo



FUENTE: ESTRATEGIAS RELATIVAS A LA OBTENCION DE UNA VENTAJA COMPETITIVA.²²

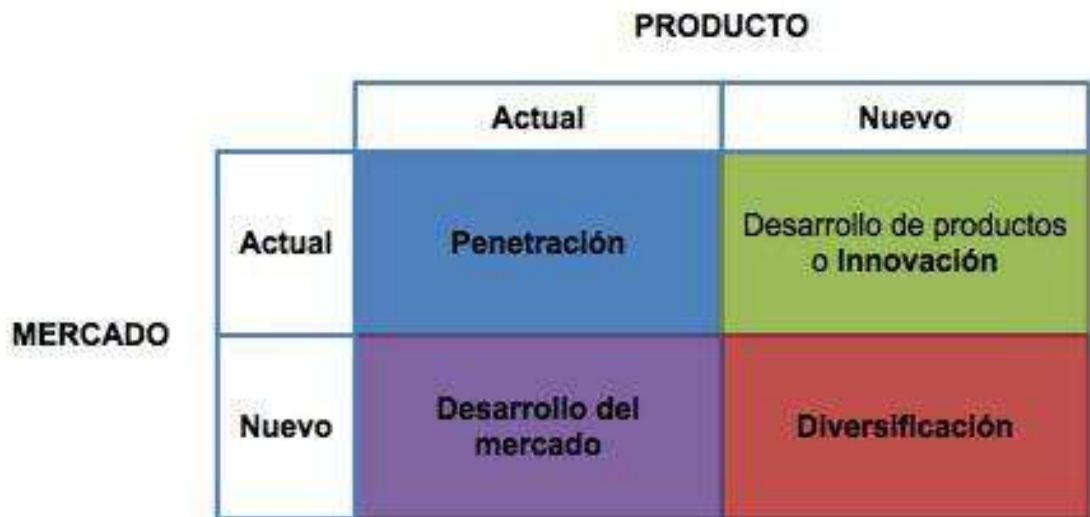
ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

- **Liderazgo en costes:** La producción de alfajores está a disposición del público ya que cuenta con un coste menor que el de la competencia ya que el producto está en una primera etapa para su comercialización, lo cual ayudaría de forma estratégica en la compra de los alfajores.
- **Diferenciación:** La ventaja con la que contaríamos a diferencia del resto es que tendríamos un poder de mercado, ya que nos introduciríamos con una empresa reconocida la cual nos ayudaría a que el consumidor esté dispuesto a pagar y consumir por el producto sin que el precio tenga alguna diferencia con la de la competencia.

²² Kronoman, C. (2008, julio 8). *Estrategias Genéricas de Porter*. Wikipedia: Matriz que muestra las estrategias genéricas de Porter. [http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_genéricas_de_Porter](http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_gen%C3%A9ricas_de_Porter)

2.2.3.3. Estrategias de crecimiento

2.2.3.3.1. Crecimiento intensivo en el mercado de referencia



FUENTE: EMPRESA Y ESTRATEGIA.²³

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

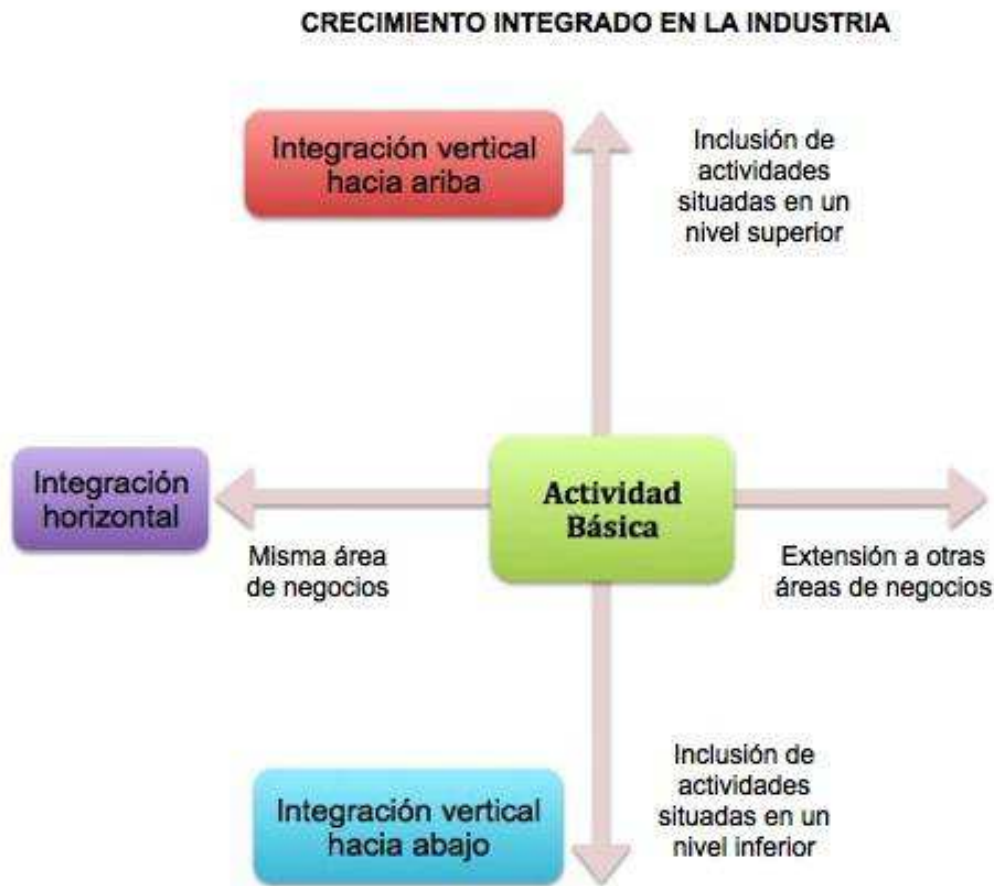
COPOQUISA S.A. implementa estrategias de crecimiento intensivo en el mercado uruguayo:

1. **Estrategia de penetración.**- buscamos una expansión de la demanda como por ejemplo en obtener nuevos compradores que a su vez genere un nuevo gusto de preferencia en adquirir alfajores rellenos de camote y también que reflejen un consumo frecuente para mantener una participación en el mercado.
2. **Estrategia de innovación.**- creamos una variación de calidad, es decir la misma que nos ayude a modificar los diferentes atributos de nuestro producto ya que así lo hace más atractivo generando nuevas características, modelos y tamaños; de esa forma desarrollamos una línea de producto que sea innovador como son los alfajores rellenos de camote y que a su vez sean atraídos al público consumidor.
3. **Estrategia de desarrollo de mercado.**- introducimos en nuevos canales de distribución, es decir buscar entradas en otros segmentos de mercados los cuales

²³ Alvarez, F. (2013, octubre 3). *Estrategia de Crecimiento: la matriz Mercado – Producto*. Empresa y Estrategia: Estrategia y Liderazgo. <http://www.empresayestrategia.com/2013/10/estrategias-de-crecimiento-la-matriz.html>

nos ayudarían a expandirnos a mercados internacionales ya que así desarrollaríamos nuestro producto y seríamos reconocidos en el mercado.

2.2.3.3.2. Crecimiento integrado en la industria



FUENTE: ESTRATEGIAS DE INVERSION Y DESINVERSION.²⁴

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

COPOQUISA S.A. señala sus estrategias de crecimiento integrado de la industria aprovechando las oportunidades del mercado localizado fuera de su actividad empresarial y puede producirse a lo largo del plano de integración:

1. **Integración vertical hacia arriba:** nuestra empresa controla todas las fuentes de suministros como por ejemplo la materia prima u otros inputs.
2. **Integración vertical hacia abajo:** enfocados en mantener las necesidades del cliente final.

²⁴ Romero, J. Y García, J. (2013). Crecimiento Integrado y Diversificado. Manager Consulting & Business Administration: El portal de la dirección de empresas. <http://www.managerconsulting.net/content/2-el-crecimiento-0>

3. **Integración horizontal:** observar a los competidores para reforzar nuestra posición competitiva, como por ejemplo lo que realizaremos al acceder a las redes de distribución de Durulte S.A., la misma que a su vez nos lleva a un nuevo segmento de compradores, también obteniendo sinergia de comercialización entre ambos.

2.2.3.3.3. Crecimiento por diversificación fuera de la industria



FUENTE: *ESTRATEGIAS DE INVERSION Y DESINVERSION*.^{25 26}

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Las estrategias de crecimiento por diversificación fuera de la industria de COPOQUISA S.A. puestas en marcha son las siguientes:

1. **Diversificación concéntrica.-** Es la incorporación de un producto nuevo como es el alfajor relleno de camote que a su vez está relacionado con la actividad fundamental de la empresa como por ejemplo en el ámbito de los costes, marca, comercialización y demás actividades de desarrollo.
2. **Diversificación horizontal.-** Esta enfocada en nuevos productos que no están relacionados con la actividad principal de la empresa pero enfocada en nuestros clientes objetivos como por ejemplo ingresos variables es decir tener ingresos aparte del producto en el que nos enfocamos.
3. **Diversificación conglomerada.-** Esta encaminada en la posibilidad de nuevos clientes como por ejemplo nuestro producto está enfocado a toda clase de consumidor tanto uruguayos como del resto del mundo.

²⁵ Katherine. (2009, octubre 22). *Estrategias de Diversificación – tipos*. Blog. <http://estrategiasdediversificacion.blogspot.com/>

²⁶ Crece, N. (2010, marzo 5). *Diversificación concéntrica, conglomerada y horizontal*. Estrategias competitivas. <http://www.crecenegocios.com/estrategias-competitivas/>

2.2.3.4. Estrategias competitivas



FUENTE: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.²⁷

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

La estrategia competitiva en la que COPOQUISA S.A. se está enfocando es en ser líder del mercado uruguayo, generando posibles estrategias tales como las de unirse con la mayor competencia de alfajores ya que a su vez cuenta con la expansión de una demanda con nuevos compradores, mantener una expansión en su participación en el mercado objetivo y así defender su cuota de mercado.

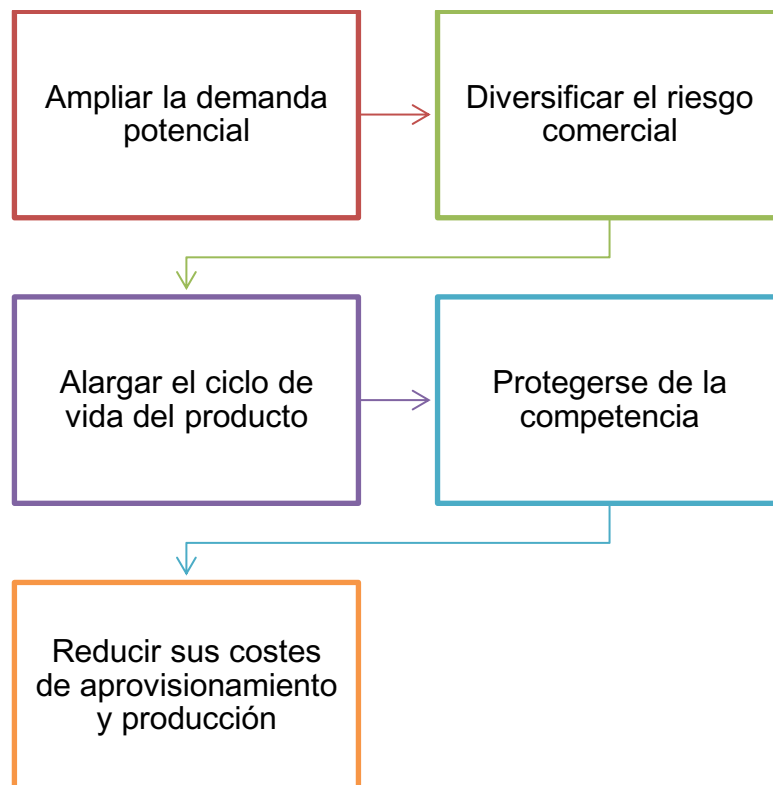
También implementamos la estrategia especialista ya que atenderemos nichos de mercado pocos atractivos para grandes empresas que a su vez forman diversos criterios de especialización como por ejemplo en el caso del tipo de consumidor al que nos estaríamos enfocando, un producto conocido que a su vez conlleva un atributo adicional a lo que están acostumbrados a consumir, el tipo de uso al que se lo puede llevar acabo como a cualquier hora del día, la forma de distribución en la que contaremos para dar a conocer nuestro producto y no olvidarnos del precio que es accesible para todos y lo más importante la

²⁷ Folleto de Investigación de Mercado – Dirección de marketing. (2010). Parte tercera: Diagnostico y elección estratégicos. Estrategias competitivas de Kloter y Singh. Pág. 57.

calidad que brindamos en los alfajores son las mejores ya que nos basamos en sobresalir y dejar una huella de éxito en nuestro producto.

2.2.3.5. Estrategias de desarrollo internacional

Las estrategias de desarrollo internacional son un pilar importante para COPOQUISA S.A. ya que generan crecer y llevarnos a lo que buscamos como es internacionalizarse, de ese modo para alcanzar nuestros objetivos implementamos las siguientes estrategias:



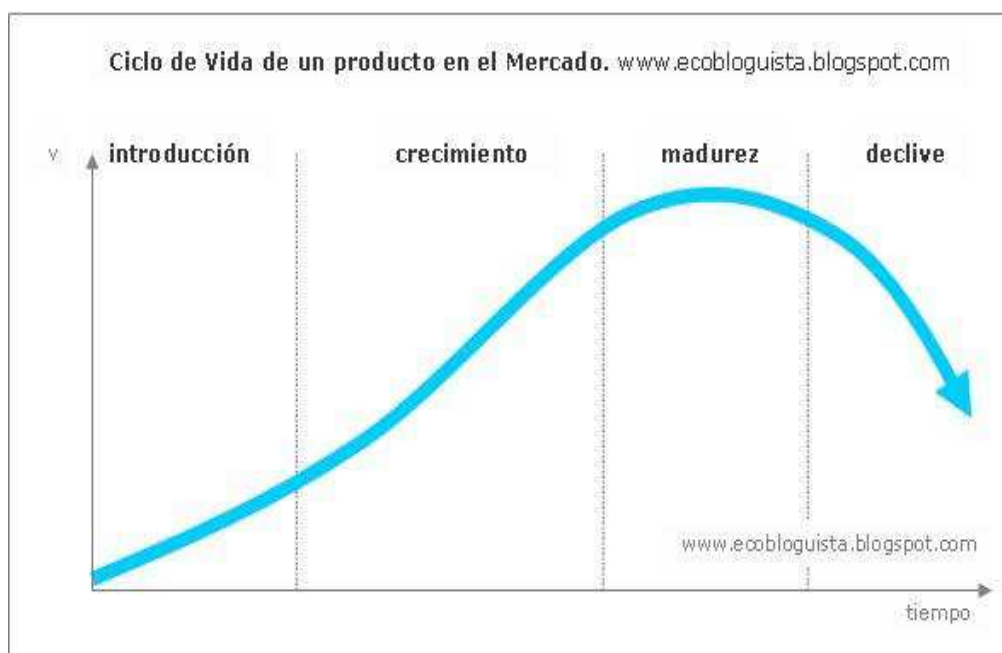
ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

1. **Ampliar la demanda potencial**²⁸: COPOQUISA S.A. considera de forma cuidadosa esta estrategia ya que busca introducirse y a su vez ampliarse en el mercado uruguayo es por ese motivo que estamos pendientes en el tamaño y volumen de la demanda en la que nos queremos enfocar, también captando la capacidad de compra de nuestros clientes objetivos por medio del comportamiento de la demanda.

²⁸ Rubira, A. (2013, marzo 17). *La demanda potencial y el mercado meta*. Competitividad turística: estrategias de competitividad y desarrollo sostenible para sectores turísticos. <http://competitividadturistica.com/?p=232>

2. **Diversificar el riesgo comercial**²⁹: nuestro objetivo en esta estrategia es una diversificación horizontal ya que esta nos permite mantener una sinergia de comercialización con Durulte S.A. la misma que nos ayudaría a reforzar nuestra posición en el mercado, también acceder a una red de distribución que ayudaría favorablemente a los alfajores y porque no neutralizar a competidores que estorben en la comercialización de nuestro producto.
3. **Alargar el ciclo de vida del producto:**

FIGURA 3. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO³⁰



FUENTE: ECOBLOGUISTA.BLOGGSPOT.COM

COPOQUISA S.A. comienza sus inicios en la fase de introducción ya que se enfasca en relanzar un producto conocido con una fórmula nueva, características diferentes y lo más importante con una mejora de calidad aprovechando a priori las ventajas que encontramos en el mercado interno como externo.

Luego nos enfocaremos en todo lo concerniente a nuestro producto el cual reflejara las diversas actualizaciones que se implementen en los alfajores rellenos de camote como

²⁹ Lehman. (2009, febrero 18). *Diversificación – conceptos*. Wikipedia: Artículo. <http://es.wikipedia.org/wiki/Diversificación>

³⁰ SimónK. (2004, septiembre 7). *Ciclo de vida del producto*. La enciclopedia libre Wikipedia: artículo. http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_del_producto



por ejemplo su presentación seductora, un diseño que muestre su contenido y que provoque verlo, un tamaño seguro, cómodo, y demás características que hagan atractivo el producto y que de esa forma prolongue su fase de crecimiento para mejora de nuestra empresa.

4. **Protegerse de la competencia:** la empresa se encarga de explorar esta estrategia la misma que nos lleva a estar atentos en nuestro segmento de mercado ya que buscamos introducir un producto ya conocido lo cual refleja un competencia clara, es por eso que investigamos la forma de mejorar el producto y así mantenernos en un nicho competente, también llevamos en cuenta las ventajas o desventajas que nos ofrecen nuestros posibles competidores ya que gracias a ellos seremos mejores e innovadores y nos mantendremos en el mercado objetivo.
5. **Reducir sus costes de aprovisionamiento y de producción:** COPOQUISA S.A. implementa esta estrategia para la reducción de sus coste de aprovisionamiento y de producción los cuales se encargan de optimizar el tiempo de producción ya que de esa forma maximizaríamos la productividad, reduciendo el periodo de ocios en las máquinas y equipos; también obtener grandes volúmenes de materia prima para beneficiarnos de los descuentos para la producción y también crear alianzas con nuevos proveedores para adquirir materia prima de calidad a bajos costes.

2.4. Sistema de valores

COPOQUISA S.A. ofrece a toda su clientela el mejor servicio con los mejores valores humanos, ya que estos son un pilar importante en nosotros porque a través de nuestro servicio somos alguien en el mercado.

2.4.1. Valores finales

- ❖ **Ética:** tiene como objetivo los diversos actos humanos los cuales nos ayudan a emitir un juicio sobre lo bueno y malo.
- ❖ **Puntualidad:** es un pilar fundamental en la empresa ya que así tenemos la obligación de terminar un tarea a tiempo o antes de plazo determinado.



2.4.2. Valores operacionales

- ❖ **Calidad:** es una herramienta básica de nuestro producto la misma que permite que sea comprado.
- ❖ **Competitividad y productividad:** es la capacidad que generamos para satisfacer las necesidades de los consumidores a los que ofrecemos nuestros producto.
- ❖ **Preservación del medio ambiente:** implementar herramientas para promover la responsabilidad de preservar el medio ambiente.
- ❖ **Innovación:** crear nuevas características o modelos y tamaños adicionales para mejora del trabajo.
- ❖ **Compromiso:** con nuestra clientela, ya que ellos son los que nos llevan a ser reconocidos en el mercado nacional e internacional.



CAPITULO 3

3. PLAN COMERCIAL

3.1. Objetivos del capítulo

Implementar un plan comercial que difunda a los alfajores rellenos de camote para establecer al producto en el mercado objetivo al que nos estamos dirigiendo.

3.2. Análisis del mercado de referencia

COPOQUISA S.A. se encuentra preparada para internacionalizar su producto alfajores rellenos de camote al mercado de referencia como es Uruguay, llevando un exhaustivo estudio de los factores que exige dicho país el mismo que se va cumpliendo en conocer sus diversos componentes sociales, culturales, políticos, económicos y demás para poder introducir nuestro producto.

3.2.1. Tipo y estructura de mercado

El mercado al cual nos dirigimos es Uruguay pero al daremos a conocer nuestro producto es a la capital Montevideo en la cual señala un índice de 8,67% en el consumo de alfajor y de camote ya que estos dos productos son conocidos y a su vez señalan preferencias de consumidores.

Tomando en cuenta la estrategia de diferenciación que estamos siguiendo, el análisis de la demanda y de la oferta, hemos segmentado el mercado en:

“Personas con capacidad adquisitiva de todo tipo de consumidor”

Análisis e interpretación de los resultados

Una vez seleccionada la información a través de las encuestas y realizada la tabulación, se presentan los datos investigados:

ANEXO 1: ENCUESTA



3.2.2. Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos

Con los datos obtenidos en la encuesta se obtuvo la segmentación del mercado de la siguiente forma:

Tabla N° Segmentación de Mercado

<i>Segmentación del Mercado</i>	Descripción	Porcentaje	Población
Mercado total	Población de Montevideo	100%	1.332.472
Mercado potencial	Personas que consumen alfajores	70%	932.730,4
Mercado disponible	Personas que les gusta el relleno de camote	18%	167.891,47
Mercado Disponible Calificado	Personas que estarían dispuestas a comprar alfajores rellenos de camote de origen ecuatoriano	88%	147.744,49

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Como podemos darnos cuenta en la segmentación de mercado nuestro producto se encuentra con un 70% en el mercado potencial en la cual un 932.730,4 de la población consumen alfajores y que a su vez tenemos un mercado disponible calificado de 88% en la que 147.744,49 de personas estarían dispuestas a degustar o comprar alfajores rellenos de camote de origen ecuatoriano, y a priori nos muestra que tan segmentado tendríamos nuestro producto en el mercado objetivo.

3.2.3. Identificación y análisis de la competencia directa

En Uruguay se puede analizar la industria del alfajor la misma que se centra en los departamentos de Lavalleja, Maldonado y Montevideo, destacándose:

Los fabricados en Punta del Este a los cuales se los conoce con la marca “Punta Ballena” ya que siguen una receta artesanal en la elaboración de esta golosina que se basa en la adición extra de dulce de leche y en una textura algo más plana; ellos también cuentan con un sistema integrado de ventas el mismo que se destaca en el PEC (Precios, Exhibición y Cobertura) y a su vez se enfoca con un sistema integrado de cultura como es el TDR



(Transpiración, Disciplina y Respeto) ya que estos sistemas conllevan a un buen proceso de buenas prácticas de manufactura de alimentos.

En Maldonado se elaboran alfajores a los que se los conoce con la marca “de las Sierras de Minas” ya que es el primer alfajor en Uruguay con 60 años de trayectoria, por lo que generalmente son más elaborados y presentan varias formas y sabores, como chocolate blanco, negro o nieve (glaseado de azúcar), y relleno triple; traspasando fronteras gracias a la frescura de sus ingredientes con el respeto de una receta que valora la elaboración artesanal.

En Montevideo encontramos a Durulte S.A. la misma que cuenta con su marca de “Alfajores Portezuelo” ya que ellos tiene un concepto original de su producto el mismo que lo reflejan como impulsivo ya que llena como galleta, brinda la satisfacción de chocolate y se vende como golosina; ellos cuentan con tecnología, capacidad productiva y experiencia para acompañar este desarrollo de su producto el mismo que lo hace competente en el mercado.

3.2.4. Demanda insatisfecha del mercado de referencia

Tabla N° Demanda Insatisfecha

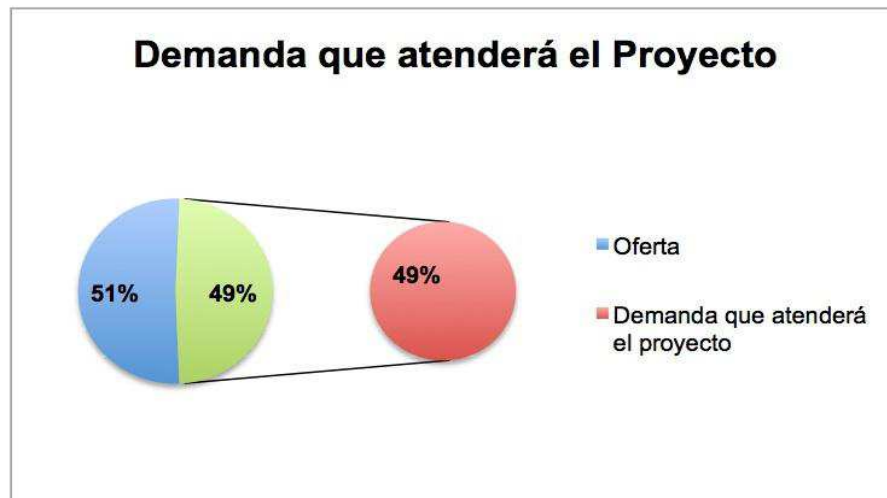
Años	Demanda	Oferta	Demanda Insatisfecha	1%
2013	369,68	7.394,2	7.024,52	70,25
2014	369,22	7.733,2	7.363,98	73,64
2014	368,75	8.072,2	7.703,45	77,03
2016	368,24	8.411,2	8.042,96	80,43
2017	367,71	8.750,2	8.382,49	83,82

FUENTE: ESTUDIO DE LA OFERTA Y DEMANDA ACTUAL.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Como señala el cuadro de referencia de la demanda y la oferta tenemos una demanda insatisfecha de un 70,25% en el 2013 el cual nos indica una ventaja para poder ofertar nuestro producto y que a su vez tendríamos una acogida de demanda favorable en los alfajores rellenos de camote.

3.2.5. Demanda que atenderá el proyecto



FUENTE: ESTUDIO DE LA OFERTA Y DEMANDA ACTUAL.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

La demanda que atenderá nuestro proyecto en la realización de los alfajores rellenos de camote es de 49%, ya que esta sería la demanda insatisfecha que encontramos en el mercado objetivo donde vamos a introducir nuestro producto.

3.3. Mix de Marketing

COPOQUISA S.A. cuenta con un marketing mix el mismo que se encarga de analizar: Producto, plaza, promoción y precio. Los cuales llevarán a cabo el cumplimiento de los objetivos y beneficios que busca la empresa.

3.3.1. Auditoria y estrategia de producto

Nuestro producto el cual deseamos comercializar son Alfajores rellenos de camote netamente naturales sin químicos o conservantes, en envase unitario de BOPP/BOPP MET, con presentación en Display x 10 unidades.

3.3.1.1. Atributos y beneficios del producto

Los alfajores rellenos de camote son 100% naturales, sin conservantes y sin químico alguno, también cuentan con un buen precio accesible a todo público, este producto tiene control de calidad el mismo que puede durar 5 meses, estos atributos específicos son



importantes darlos a conocer ya que podrán satisfacer todas las inquietudes presenten de nuestros clientes y así mejorar la calidad de vida de todo nuestro público objetivo.

3.3.1.2. Componentes centrales del producto

La elaboración de los alfajores rellenos de camote se utilizara:

- Harina / maicena
- Camote

3.3.1.3. Componentes del envase

Nuestro producto a priori se identifica mediante su envase, etiqueta y tabla nutricional, ya que debemos tomar en cuenta lo primordial que debe tener nuestro envase considerando la presentación, seguridad, costo y duración del mismo. También determinar la finalidad de la cadena logística en la que nuestro producto se encuentra para evitar cualquier cambio que pueda suscitarse al instante de ser consumido por nuestros clientes; aspectos que se tomaron en cuenta como componentes del envase:

COMPONENTES DEL ENVASE	
1. Presentación	Los alfajores cuentan con una presentación cómoda y fácil de visualizar ya que se puede ver a simple vista la cantidad y el peso neto que contiene, y de esa forma mostrar un producto que se acoja a la cultura a la que queremos llevar.
2. Seguridad	Nuestro producto cuenta con una buena seguridad para evitar cualquier alteración en él, ya que está compuesto por un envoltorio unitario como es BOPP/BOPP MET (fundas metálicas) las mismas que ayudan a que no cambie o se adultere el producto, ya que cuenta con todos los reglamentos de seguridad los cuales garantizan el bienestar del producto y porque no de nuestros consumidores.
3. Costo	El costo que se maneja nuestro producto está especificado y adaptado a toda clase de consumidor ya que se realizó un estudio de precios de nuestra competencia y se escogió el punto acorde de oferta para la mejora de nosotros y de



	nuestro público objetivo.
4. Duración	Los alfajores pueden almacenarse o estar en exhibición durante el tiempo de 5 meses sin sufrir ninguna alteración, lo cual ayuda a su mejora en la comercialización y aceptación de nuestros consumidores.

FUENTE: ESTUDIO DEL PRODUCTO.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

3.3.1.4. Componentes de servicio de apoyo³¹

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Porción: 50g (1 alfajor)	
Cantidad por alfajor	%VD(*)
Valor Energético 200 kcal	10%
Carbohidratos 30 g	
<i>de los cuales:</i>	10%
azúcares 20 g	
Proteínas 3,3 g	4%
Grasas Totales 7,3 g	13%
<i>de las cuales:</i>	
Grasas saturadas 4 g	18%
Grasas monoinsaturadas 2,5 g	
Grasas poliinsaturadas 0,4 g	
Grasas trans 0,2 g	
Colesterol 11mg	
Fibra 1 g	4%
Sodio 82mg	3%
(*) % Valores Diarios con base a una dieta de 2.000 kcal u 8.400 kJ. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas	

FUENTE: NUTRINFO.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Los alfajores rellenos de camote cuentan con un servicio de apoyo el mismo que sería la tabla nutricional, ya que de esa forma se daría a conocer los diversos componentes de los cuales está elaborado nuestro producto y así saber a priori el valor nutricional de los alfajores; para los uruguayos este servicio de información nutricional es importante porque ellos toman muy en serio su manera de consumir, ya que les permitiría a simple vista conocer y comparar al momento de demandar un producto.

3.3.1.5. Estrategias de marca

Nuestra marca es uno de los pilares fundamentales e importantes en la

producción de nuestro producto, ya que ofrecemos una estrategia de convencimiento visual que atraiga a nuestros posibles consumidores.

³¹ Nutrinfo. (2013). *Tabla de composición química de alimentos*. Comunidad Virtual de Profesionales de la Nutrición. http://www.nutrinfo.com/tabla_composicion_quimica_alimentos.php?FoodId=726



FIGURA 4. MARCA

Mediante el diverso estudio y análisis de alfajores uruguayos se puede recalcar que ellos mantiene una sinergia con su cultura al momento de brindar un producto, de ese modo nos damos un factor importante para nuestra marca ya que tendría una aceptación favorable, ya que el público

objetivo admitiría una marca nueva que brinde cultura nuevas para ellos, considerando todos los aspectos favorables que pueden percibir en la marca como por ejemplo la calidad entre otros.

Es por esa razón que se decidió poner como marca el nombre de nuestro relleno “Alfajores Batata”, ya que los uruguayos conocen al camote con ese nombre y a su vez lo impórtate de la marca que esta relleno de cultura.

3.3.2. Auditoria y estrategia de precio

Nosotros al momento de fijar el precio de venta estableceríamos primero la suma del costo de producción con respecto a la inflación del Ecuador la cual es 2.30%³², con la cantidad producida; la misma que a su vez estaría reflejando un margen de utilidad del 50% ya que al incluirlo al costo de producción no superara los precios de los productos similares en Uruguay, ya que de ese modo tendríamos ventaja que resultarían favorables para nosotros.

3.3.2.1. Términos de venta (INCOTERM)

COPOQUISA S.A. utilizará el termino de negociación DAP³³. Ya que una de las sugerencias en la negociación con la empresa DURULTE S.A. es la de entregar nuestro producto en las órdenes de compra requerido la misma que se efectuara directamente con

³² Banco Central del Ecuador. (2013). Indicadores relacionados con la Inflación. http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

³³ PROECUADOR. (2010). *Incoterms 2010*. Exportadores conectando tu negocio con el mundo: Requisitos para exportar. <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/>



los dueños o encargados de la empresa, especificando y aclarando todos los aspectos concernientes en la orden de compra.

Es por ese motivo que nosotros aplicamos el termino de negociación DAP (Delivered At Place - Entregada en Lugar), es decir que COPOQUISA S.A. deberá contratar el transporte hasta el lugar de destino designado o el punto acordado; es decir que la mercancía está entregada cuando ha llegado al lugar de destino designado (incluye el punto acordado en el caso de que estuviere determinado) y preparada para su descarga está a disposición de DURULTE S.A. Nosotros no tenemos ninguna obligación ante DURULTE S.A. de formalizar el contrato de seguro, sin embargo si ellos van a contratar el mismo, nosotros debemos brindar la información necesaria para que se lleve a cabo.

COPOQUISA S.A. asume los costos del embalaje, esto incluye también en el caso de que el comprador requiera de un embalaje en específico siempre y cuando esté dentro del plazo del contrato de compraventa. DURULTE S.A. corre con todos los riesgos y daños de la mercancía desde que la misma ha sido entregada.

3.3.2.2. Partida arancelaria

- Partida arancelaria sugerida: **Alfajores 19.05.90**³⁴

Sección IV:	PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LIQUIDOS ALCOHOLICOS Y VINAGRE; TABACO Y SUCEDANEOS DEL TABACO ELABORADOS
Capítulo 19:	Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería
Partida Sist. Armonizado 1905:	Productos de panadería, pastelería o galletería, incluso con adición de cacao; hostias, sellos vacíos del tipo de los utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares.

**FUENTE: SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR (SENAE).
ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.**

³⁴ SAE. (2012). *Partida Arancelaria Sugerida*. PROECUADOR: Informe de primer nivel.
<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/03/E-1203-ALFAJORES-MUNDO.pdf>



Aclaración de la partida arancelaria sugerida para la exportación de los alfajores relleno de camote al mercado uruguayo.

3.3.2.3. Comparativo de precios con la competencia

Tabla N° Comparativa de Precios

Precio	Producto	Empresa	País
\$ 6	Alfajores (55g x 12u)	Inalecsa	Ecuador
\$ 4	Zambo (25g x 20u)	La Universal	
\$ 6,50	Tango (25g x 25u)	Nestlé	
\$U 165 (\$7,48)	Alfajores (60g x 10u)	Punta ballena	Uruguay
\$U 160 (\$7,25)	Alfajores (50g x 12u)	Trondial S.A.	
\$U 169 (\$7,66)	Alfajores (40g x 18u)	Durulte S.A.	

FUENTE: INALECSA, PUNTA BALLENA, TRONDIAL, DURULTE.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Como podemos darnos cuenta a simple vista el comparativo que tiene nuestra competencia en los precios, es decir no varían mucho ya que mantienen una similitud en su valor, también podemos darnos cuenta que su producción hace que el producto mantenga un precio parecido lo que conlleva a que se nos enfoquemos en ese rango en el que nuestro producto va hacer comercializado en el mercado objetivo y a su vez conocido.

3.3.2.3. Costo total unitario

Tabla N° Costo Unitario

CONCEPTO	Dólares (\$)	Peso Uruguayo (UYU)
Costo de Producción Total	\$ 2.578,82	UYU 55.453,32
Cantidad Producida	6.000	6.000
Costo Unitario de producción	\$ 0,43	UYU 9,25
Margen de Utilidad	50%	50%
Precio de Venta	\$ 0,65	UYU 13,98

* 1 USD = 21,5034 UYU



FUENTE: TARINGA, THE MONEY CONVERTER.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

El cuadro nos muestra el costo unitario de producción de cada alfajor el cual tiene un costo de 0,65 ctvs. El mismo que tiene una ganancia del 50%, y en Uruguay tendría en un costo unitario de UYU 13,98.

3.3.2.4. Costos logísticos

Los costos a cargo de COPOQUISA S.A. en su exportación de alfajores rellenos de camote al mercado uruguayo son los siguientes:

Tabla N° Costos del Exportador

Procedimiento de exportación	Duración en días	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Costo anual
Servicio EMS Exporta Fácil (1 caja - 30 kl.)	5	8 cajas	\$ 330,50	\$ 2.644	\$15.864

FUENTE: EXPORTAFACIL.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Como nos podemos dar cuenta en el cuadro el costo total de exportación de alfajores rellenos de camote a Uruguay es de \$2.644.

3.3.3. Auditoria y estrategia de distribución

La estrategia que estamos considerando indispensable para nuestra comercialización es la de llegar rápidamente a un distribuidor conocido ya que nos facilitara llegar o dar a conocer nuestro producto, brindando una forma de entrega rápida y eficaz, la misma que nos ayudaría el cumplimiento de lo acordado en la fecha establecida.

3.3.3.1. Modo de transporte

El medio de transporte que se adecua para la comercialización de nuestro producto se lo opera mediante la vía aérea ya que esa sería una de las formas más rápidas, seguras y convenientes en las que podríamos mandar nuestro producto desde Ecuador a Uruguay – Montevideo.



La carga aérea es un factor importante en las redes internacionales de logística, ya que cuentan con un sistema que controla y dirige el flujo de mercancías de una forma rápida y eficaz desde un lugar a otro.

3.3.3.2. Puerto/aeropuerto de origen y destino

El Aeropuerto de origen es en Quito – Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre con su ruta al aeropuerto Carrasco³⁵ en Uruguay – Montevideo, dicha ruta tiene un tiempo de tránsito de 5 días máximo, aproximadamente dependiendo de la línea aérea en la que se vaya a efectuar dicha ruta.

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

La República Oriental del Uruguay señala lo establecido por el Reglamento Sanitario de los Alimentos:

- a) Nombre del Alimento, indicando la verdadera naturaleza del alimento en forma específica.
- b) Contenido neto expresado en unidades del sistema métrico decimal o del sistema internacional, mediante el símbolo de la unidad o con palabra completa.
- c) Nombre o razón social y domicilio del fabricante, elaborador, procesador, envasador o distribuidor según corresponda.
- d) País de origen, debe indicarse en forma clara, en los productos importados, conforme a las normas de rotulación establecidas, respecto a esta información.
- e) Número y fecha de la resolución y el nombre del Servicio de Salud que autoriza el establecimiento que elabora o envasa el producto o que autoriza su internación.
- f) Fecha de elaboración o fecha de envasado del producto.
- g) Fecha de vencimiento o plazo de duración del producto.
- h) Ingredientes, en el rótulo deberá figurar la lista de todos los ingredientes y aditivos que componen el producto, con sus nombres específicos, en orden decreciente de proporciones, con la excepción correspondiente a los saborizantes/aromatizantes.

³⁵ Aeropuerto de Carrasco. (2013). Vuelos y Normativas de seguridad.
<http://www.aerpuertodecarrasco.com.uy/normativas-de-seguridad.php>

- i) Aditivos, se debe indicar en el rótulo la incorporación de aditivos, en orden decreciente de concentraciones, con sus nombres específicos, con las excepciones indicadas en el título correspondiente.
- j) Instrucciones para el almacenamiento, además de la fecha de duración mínima se debe indicar en la etiqueta las condiciones especiales que se requieran para la conservación del alimento, si de su cumplimiento depende la validez de la fecha de duración mínima.

FIGURA 5. ETIQUETA

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Porción: 50g (1 alfajor)	
Cantidad por alfajor	%VD(*)
Valor Energético 200 kcal	10%
Carbohidratos 30 g	
de los cuales:	10%
azúcares 20 g	
Proteínas 3,3 g	4%
Grasas Totales 7,3 g	13%
de las cuales:	
Grasas saturadas 4 g	18%
Grasas monoinsaturadas 2,5 g	
Grasas poliinsaturadas 0,4 g	
Grasas trans 0,2 g	
Colesterol 11mg	
Fibra 1 g	4%
Sodio 82mg	3%

(*) % Valores Diarios con base a una dieta de 2.000 kcal u 8.400 kJ. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas

Ingredientes:
Harina de trigo fortificada, camote, azúcar, mantequilla, maicena.
Elaborado por: COPOQUISA S.A.
Manta – Manabí – Ecuador.
Telf.: +593 26050443 - 098830443
Contiene:
10 unidades
Registro Sanitario N°: 2289-INHC-AN-08-14
NTE INEN 1334

¡Mucho mejor!
si es hecho en ECUADOR

SELLO DE CALIDAD INEN

PESO NETO 500 grs

1 38055 65154 7

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

3.3.3.4. Tipo de embalaje requerido

El embalaje es uno de los pilares fundamentales de nuestro producto ya que es necesario conservar y proteger nuestros alfajores, con el fin de llegar a su mercado objetivo en perfectas condiciones.

Es por ese motivo que nuestro producto va a ser envasado en un envoltorio BOPP/BOPP MET es decir fundas metálicas ya que las mismas ayudarían a que el producto se mantendría en buen estado y que no sufriera de ninguna adulteración del mismo.

3.3.3.5. Documentación requerida

- Tener RUC
- Registrarse como exportador en: www.exportafacil.gob.ec



- c. Llenar la DAS (Declaración Aduanera Simplificada)
- d. Cumplir con los documentos obligatorios:
 - I. Factura comercial (autorizada por el SRI)
 - II. Packing list (lista de empaque)
- e. Autorizaciones previas que dependerán del producto si se requieren o no.
- f. Opcional: presentación del Certificado de Origen.

3.3.3.6. Tipos de requisitos sanitarios y fitosanitarios

Nosotros los exportadores debemos tramitar la obtención de registro sanitario de alimentos del ministerio de salud pública siguiendo los siguientes requisitos³⁶:

1. **Solicitud** dirigida al Director General de Salud, individual para cada producto sujeto a Registro Sanitario.
2. **Permiso de funcionamiento:** Actualizado y otorgado por la Autoridad de Salud (Dirección Provincial de Salud de la jurisdicción en la que se encuentra ubicada la fábrica).
3. **Certificación otorgada por la autoridad de salud competente** de que el establecimiento reúne las disponibilidades técnicas para fabricar el producto.
4. **Información técnica** relacionada con el proceso de elaboración y descripción del equipo utilizado.
5. **Formula cuali-cuantitativa:** Incluyendo aditivos, en orden decreciente de las proporciones usadas (en porcentaje referido a 100 g. ó 100 ml.).
6. **Certificado de análisis de control de calidad del producto:** Con firma del Técnico Responsable.
7. **Especificaciones químicas** del material utilizado en la manufactura del envase.
8. **Proyecto de rotulo** a utilizar por cuadruplicado.
9. **Interpretación del código de lote:** Con firma del Técnico Responsable.
LOTE: Una cantidad determinada de un alimento producida en condiciones esencialmente iguales. **CODIGO DE LOTE:** Modo Simbólico (letras o números) acordado por el fabricante para identificar un lote, puede relacionarse con la fecha de elaboración.

³⁶ Ministerio de Salud Pública. (22, julio 1998). *Tramites de obtención de Registro Sanitario de Alimentos*. Código de Salud. At. 100, Título IV, Libro II. Reglamento de Alimentos.

10. Pago de la tasa por el análisis de control de calidad, previo a la emisión del registro sanitario.

3.3.3.7. Cadena de distribución

La comercialización de confites, dulces y otros se realiza a través de canales directos que son: Importadores y Supermercados. La importación a través de una empresa importadora y/o un distribuidor: Consiste en vender el producto a través de una importadora la cual abastece a distribuidores, tanto grandes como pequeños; y estos a su vez entregan el producto al consumidor final.

Por otro lado, la empresa importadora que puede ser un Supermercado también puede vender el producto a consumidores finales directamente. Paralelamente a esta situación se puede dar que algunos distribuidores grandes compren directamente a la empresa exportadora. Y es así como distribuimos nuestro producto:

FIGURA 6. CANAL DE DISTRIBUCION



ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

3.3.3.8. Proveedores de servicios al comercio exterior requeridos

Nuestra empresa aplica a una herramienta que facilita las exportaciones ecuatorianas como es **EXPORTA FÁCIL**³⁷, la misma que está orientada a fomentar la inclusión de las micro,

³⁷ Exporta Fácil. (2013). Producción Ecuatoriana al Mundo. Funcionamiento, modalidades, beneficios y otros. <http://www.exportafacil.gob.ec/como-funciona/ique-es-exporta-facil>



pequeñas, medianas empresas (PYMES) y artesanos en los mercados internacionales, contribuyendo con la competitividad de los productos del Ecuador y beneficiando su economía.

3.3.3.9. Operativa de comercio exterior

COPOQUISA S.A. efectúa la siguiente operación de exportación a su mercado objetivo de la siguiente manera:

1. Cada Declaración Aduanera Simplificada (DAS) corresponde a 1 exportación.
2. Las exportaciones podrán tener un valor declarado de hasta \$5.000 (FOB).
3. Se pueden enviar uno o varios paquetes de hasta 30 kilos por cada exportación.
4. Se pueden realizar las exportaciones que sean necesarias para concretar su venta.
5. SEGURO OBLIGATORIO: todos los productos exportados cuyo valor FOB superen los \$50, están obligados a contratar un seguro obligatorio, el mismo que se lo cobrará en caja cuando se acerque a concluir su exportación en Correos del Ecuador.

Este seguro le da derecho a una indemnización por pérdida y por valor asegurado. Los porcentajes de las primas es de 1.5% y el 10% de deducible. Este seguro lo brinda Seguros Rocafuerte y el cliente no tiene que hacer ningún trámite adicional.

3.3.3.10. Modelos de comercio electrónico

Nosotros estamos empleando el modelo de comercio electrónico B2B³⁸ (Business to Business), ya que generalmente se da el servicio de empresa a empresa la misma que nos ayudaría de una forma favorable en la negociación.

Así reduciríamos costes en los procesos de compra, venta, facturación e intercambio de información y demás recursos que mejorarían la comunicación y se tendría una mejor relación entre exportadores e importadores.

³⁸ Telepieza. (2012, agosto 28). *Modelos actuales de comercio electrónico por internet (B2C, B2B, C2C, C2B y M2B)*. Telepieza's Weblog: Comercio Electrónico.
<http://www.telepieza.com/wordpress/2008/01/15/modelos-actuales-de-comercio-electronico-por-internet-b2c-b2b-c2c-c2b-y-m2b/>



3.3.4. Auditoria y estrategia de promoción

Una de las mejores herramientas para llegar al consumidor es la promoción, la misma que nos ayuda a dar a conocer nuestro producto de una forma libre que genere ganas, atractivo y fuente de consumir lo que queremos dar a conocer, brindándole de una u otra forma la necesidad del público objetivo.

3.3.4.1. Concepto de posicionamiento

La imagen que nosotros vamos a dar a conocer a nuestros consumidores es el posicionamiento de nuestro producto con la empresa DURULTE S.A. la misma que nos ayudara a tener una posición contra nuestra competencia; ya que ellos manejan un alto porcentaje de consumidores en el mercado objetivo, es por esa razón que nuestro punto objetivo es brindarle a la empresa las mejoras que ellos mantiene, es decir realizar un producto de calidad en la cual ellos sientan que son atraídos, que el producto brinde y genere lo que ellos dan a sus consumidores.

Es por eso que nuestro producto no es desconocido ya que los uruguayos consumen dicho tubérculo y que mejor aún en uno de sus dulces más conocido como son los alfajores; Dicho posicionamiento nos lleva a conseguir una imagen que puede dar un producto de calidad como lo que brindan en Uruguay.

3.3.4.2. Concepto de eslogan

Nuestro eslogan está totalmente dirigido a un público objetivo, como es *"Relleno de Cultura"* el cual fue enfocado en la cultura que tienen los alfajores tanto internamente como externa, ya que lo uruguayos tiene como pilar brindar un producto enfocado en sus raíces, culturas, creencias; es por esa justa razón que a priori se enfoca en un concepto que atraiga y brinde la seguridad que los consumidores buscan al momento de consumir un producto.

3.3.4.3. Estrategia de mix de publicidad

La estrategia en cual nos introduciremos es la que maneja DURULTE S.A. ya que en el área de publicidad y promoción se divierte y brinda lo mejor como es una de ellas en la que aplica la diversidad de licencias de personajes como por ejemplo de Disney y otras



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



compañías de las cuales generan gran consumición de un público específico, pero no olvidándonos del resto de consumidores.

También contando con la tecnología que brindan a sus producto en sus envases los cuales cumplen con todos los requisitos y normas de higiene. La cual mantiene gran acogida por su calidad tanto en producto, marca, promoción y distribución; ya que las excelentes características de los productos brindan su atractivo y también su ubicación geográfica privilegiada permite que resalte y generen a futuro diversidad de productos al resto del mundo con sus mejoras cada día.



CAPITULO 4

4. PLAN TÉCNICO – ORGANIZACIONAL

4.1. Objetivo del capítulo

Aplicar un plan técnico – organizacional que enfoque los aspectos generales del producto y también de la empresa para brindar un soporte de recursos favorables para la negociación.

4.2. Plan técnico

Esta es una herramienta que nos ayuda a mostrar de una forma detallada todos los materiales, insumos, mano de obra y tecnología que se necesita para la producción de nuestro producto, ya que estos nos facilitarían el mejor rendimiento y conocimiento de lo que nuestra empresa puede hacer y brindar a nuestro mercado objetivo.

4.2.1. Plan de producción

Tabla N° Producción de Alfajores rellenos de Camote

Producción	Unidad	Cajas
Diaria	150	15
Semanal	750	75
Mensual	3.000	300
Anual	36.000	3.600

FUENTE: ESTUDIO DE LA PRODUCCION.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Como podemos darnos cuenta en la producción estimada que maneja COPOQUISA S.A., señala que mensualmente produciremos 3.000 alfajores los cuales estarían en 300 cajas listos para la comercialización.

Tabla N° Producción Mensual

Días	Costo de materia prima	Unidad	Costo unitario	Costo unitario por caja
20	\$ 78	3.000	\$ 0,65	\$ 6,50

FUENTE: ESTUDIO DE LA PRODUCCION.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

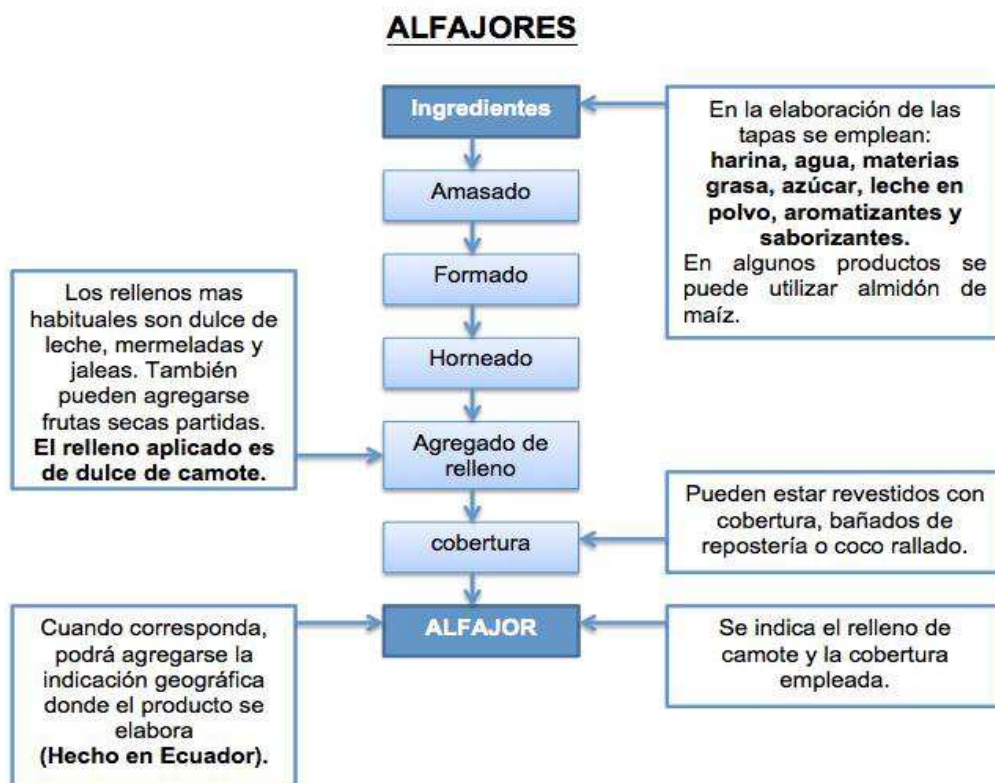
La producción mensual muestra lo que mensualmente estaríamos dando al mercado objetivo tanto el costo unitario como es de \$0,65 por unidad o por la caja la cual tiene un costo de \$ 6,50.

4.2.2. Localización

La localización de nuestro proyecto se encuentra ubicada en Manta, ya que contamos con los requerimientos necesarios en la misma ciudad enumerando los siguientes factores como son:

1. Una instalación pequeña para la elaboración de los alfajores
2. Cercanía geográfica con los proveedores de nuestra materia prima, la cual la encontramos en Jipijapa
3. Facilidad de costes de los demás materiales a utilizar
4. Costos de transporte adecuados
5. Disponibilidad de mano de obra calificada
6. Entre otros.

4.2.3. Proceso productivo operacional



FUENTE: ESTUDIO DE LA PRODUCCION.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.



Como se puede observar en la gráfica el proceso productivo de los alfajores rellenos de camote son de una forma simple que a su vez brindan una ventaja de producción.

Manteniendo una producción sencilla que ayuda a que el producto no tenga muchos químicos ni edulcorantes, ya que a su vez eso le haría perder un poco el sabor de lo que se quiere dar a conocer, es por esa justa razón que estamos elaborando un producto netamente artesanal y que brinde todas las ventajas que los demás productos similares pueden tener; llevando una sinergia con la competencia pero de una forma antigua moderna mezclando esas épocas que ayudarían a que el producto resalte y llegue a nuestro público objetivo.

4.2.4. Distribución de instalaciones

Las instalaciones de la producción de nuestro producto está compuesta por el siguiente croquis el cual especifica el lugar en donde se realizará la elaboración de los alfajores rellenos de camote.

FIGURA 7. INSTALACIONES



ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Dimensiones: 160 mt² distribuido en tres áreas comprendidas: sala de ventas en la que atenderemos al público, el departamento administrativo y la sala de producción en la misma se encuentra una bodega, en el cual se ubicará la materia prima e insumos.



4.2.5. Plan de abastecimiento de materia prima

El plan de abastecimiento que llevamos a cabo para la producción anual de los alfajores rellenos de camote se tomó en cuenta el rendimiento del saco de camote ya que esa sería nuestra materia prima fundamental; que en el año necesitaríamos 240.000g. de camote convertido en kilos sería 240kg.

La producción nacional de camote se centra en los siguientes lugares: en Pichincha con una producción de 350t., en Manabí con 842t. y Morona Santiago con 585t.

Tabla N° Costo de Materia Prima

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor bimensual	Valor anual
Camote	6 sacos	\$ 13	\$ 78	\$ 468
Harina de trigo fortificada (1 saco - 50 kl.)	5 sacos	\$ 13	\$ 65	\$ 390
TOTAL			\$ 143	\$ 858

FUENTE: ESTUDIO DE LA PRODUCCION.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Como podemos observar en el cuadro el costo de la materia prima necesaria anualmente para la producción de nuestro producto es de \$ 858.

4.2.6. Plan de abastecimiento de insumos

Tabla N° Requerimiento de Insumos

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor bimensual	Valor anual
Maicena (200g)	50	0,80	40	240
Huevos (cubeta)	30	3,50	105	630
Mantequilla (1 cubo - 3kl.)	4 cubos	10,38	43,32	259,92
Azúcar impalpable (500g)	50	0,95	47,50	285
Total			\$ 235,82	\$ 1.414,92

FUENTE: ESTUDIO DE LA PRODUCCION.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

El costo de los insumos necesarios en la producción de los alfajores rellenos de camote es de \$ 235,82 solo en la primera producción y anualmente tiene un costo de \$1.414,92.



Tabla N° Costo de Materiales

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor bimensual	Valor Anual
BOPP/BOPP MET (fundas metálicas)	600	\$ 1,25	\$ 750	\$ 4.500
Cajas	100	1,50	150	900
Total			\$ 900	\$ 5.400

FUENTE: ESTUDIO DE LA PRODUCCION.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

El costo de los materiales necesarios para la producción de nuestro producto es de \$900, los cuales son netamente para implementarlos en los alfajores rellenos de camote que se van a comercializar, y anualmente \$5.400.

Tabla N° Gastos

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Energía eléctrica	12	\$ 50	\$ 600
Agua potable	12	50	600
Teléfono	12	15	180
Internet	12	25	300
Transporte	12	300	3.600
Materiales de limpieza	12	80	960
Total			\$ 6.240

FUENTE: ESTUDIO DE LA PRODUCCION.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

El costo de los gastos generales que incurren en nuestra producción anual es de \$6.240.

4.2.7. Plan de abastecimiento de mano de obra

Tabla N° Mano de Obra Directa

Detalle	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Operarios	2	\$ 340	\$ 8.160
Personal de bodega	1	340	4.080
Total			\$ 12.240

FUENTE: ESTUDIO DE LA PRODUCCION.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

El costo de la mano de obra directa que genera la producción de alfajores rellenos de camote es de \$ 12.240, los cuales son un costo anual ya que esta mano de obra es necesaria ya que es la que elabora nuestro producto para la venta.

Tabla N° Mano de Obra Indirecta



Detalle	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Jefe de producción	1	\$ 800	\$ 9.600
Total			\$ 9.600

FUENTE: ESTUDIO DE LA PRODUCCION.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

El costo de la mano de obra indirecta que se necesita para la comercialización de nuestro producto es de \$ 9.600, los cuales son anuales ya que este capital humano es que nos brinda la posibilidad de dar a conocer nuestro producto y llevarlo a su internacionalización.

4.2.8. Plan de abastecimiento de tecnología de producción

Tabla N° Maquinarias y Equipos

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Costo total
Amasadora	1	\$ 2.420,00	\$ 2.420,00
Moldeadora	1	2.900,00	2.900,00
Horno	1	6.500,00	6.500,00
Balanza	2	500,00	1.000,00
Congelador	1	1.250,00	1.250,00
Selladora de fundas	2	800,00	1.600,00
Otros	1	1.000,00	1.000,00
TOTAL			\$ 16.670,00

FUENTE: ESTUDIO DE LA PRODUCCION.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

El costo de las maquinarias y equipos necesarios para la producción de nuestros alfajores rellenos de camote es de \$ 16.670, los cuales son una inversión necesaria para la comercialización ya que estas herramientas son primordiales para sacar un producto de calidad.

4.3. Plan Organizacional

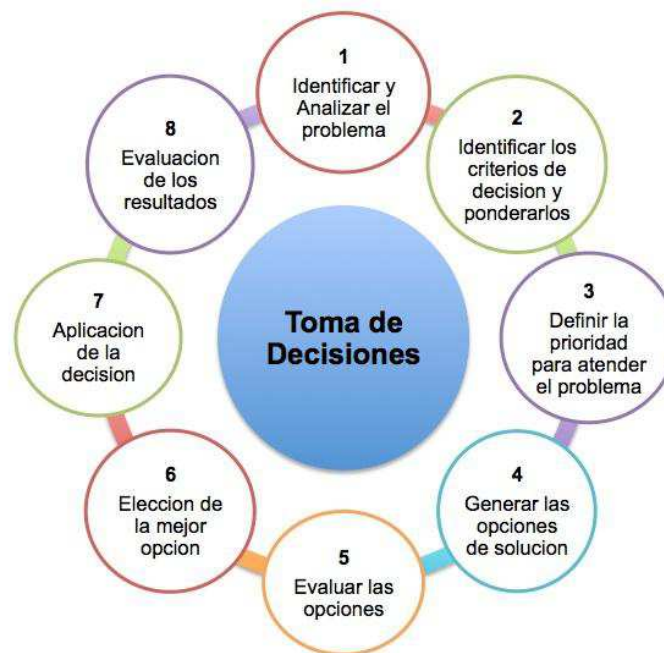
Este instrumento nos ayuda a conocer y darnos a conocer en lo referente a nuestra empresa, ya que se estructuraría nuestra organización, se delegarían funciones a nuestros empleados y demás requerimiento que se necesitarían conocer para llevar a cabo todo el manejo organizacional de COPOQUISA S.A., ya que nuestro objetivo es ser óptimos tanto interna como externamente en el habido de nuestra empresa.

4.3.1. Datos generales de la empresa

Nuestra empresa tiene como razón social **COPOQUISA S.A.**, la misma que se encarga en la producción, comercialización y exportación de los alfajores rellenos de camote.

4.3.2. Proceso de toma de decisiones

Este proceso es un mecanismo que nos ayuda a verificar y a darnos cuenta cuales son las decisiones que debemos tomar en el ámbito empresarial, la misma que está sujeta a una gran implementación de preguntas que favorecen al momento de decidir qué es lo conveniente y beneficioso para la empresa. Ya que esta herramienta es importante vamos a identificar los puntos favorables en la toma de decisiones:



FUENTE: TOMA DE DECISIONES.³⁹

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Este proceso nos señala las diversas formas que podemos ejecutar al momento de tomar cualquier decisión, teniendo muy presente cada punto y llevándolo a una mejor solución ya que nos permite mantener una observación, comparación, codificación, organización, calificación, resolución, evaluación y retroalimentación, es decir son un rol importante

³⁹ Discusión, 200.69.103.2. (2013, diciembre 1). *Proceso de toma de decisiones*. Wikipedia: la enciclopedia libre. http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones

para nuestra empresa en cada decisión que se tome para la mejora de nosotros y porque no de la misma en general.

4.3.3. Arquitectura organizacional: organigrama

COPOQUISA S.A. tiene como arquitectura organizacional el siguiente organigrama el cual refleja sus funciones y a su personal, el cual refleja la composición de su empresa:



ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

4.3.4. Distribución de funciones y responsabilidades

- a. **Junta de accionistas.**- Aporte de capital y toma de decisiones para la constitución de la empresa, velando siempre el crecimiento y mejoramiento de la misma.
- b. **Gerente General.**- Tomar decisiones adecuadas para el bienestar de la empresa, representarla legalmente y llevarla a un punto de consolidarla para la mejora de la



- organización; también coordinar, controlar y dirigir las diversas actividades realizadas por el capital humano para la optimización de su producción.
- c. **Jefe Administrativo.-** Planear, supervisar, coordinar, controlar y optimizar el desarrollo de las actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos, tanto financieros, contables, legales y demás servicios que garanticen el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
 - d. **Jefe de Producción.-** Vigilar el buen funcionamiento de los equipos y materiales, también dirigiendo al personal encargado en la producción del producto, controlando los insumos y la calidad del bien terminado.
 - e. **Jefe de Marketing.-** Encargado en la publicidad de la empresa y del producto tanto nacional como internacional.
 - f. **Asesor de Exportaciones.-** Crear estrategias de venta al mercado objetivo, realizando búsqueda a nuevos clientes, implementando mejoras que influyan en la maximización de las ventas de nuestro producto.
 - g. **Contador.-** Llevar un control de todo el manejo financiero de la empresa, elaborando todos los aspectos contables como balances financiero entre otros y presentando las declaraciones con sus respectivos pagos de impuestos.
 - h. **Secretaria.-** Implementar un sistema de archivo, receptar llamadas y mantener una buen atención con los clientes.
 - i. **Operarios.-** Asegurar que las máquinas y equipos estén funcionando adecuadamente, revisando los insumos, materia prima y demás implementos que sean necesarios para la adecuada y correcta producción del producto.
 - j. **Personal de Bodega.-** Encargado de receptar la materia prima, almacenarla adecuadamente para que no sufra ninguna alteración.

4.3.5. Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

Tabla N° Terreno y Edificio

Detalle	Costo total
Terreno	\$ 19.000
Edificio	50.500
Vehículo	13.000
TOTAL	\$ 82.500

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS



El costo total del terreno, edificio y vehículo es de \$ 82.500.

Tabla N° Muebles y Enseres

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Escritorio	7	\$ 150,00	\$ 1.050,00
Sillas para escritorios	7	\$ 50,00	\$ 350,00
Sillas	8	\$ 15,00	\$ 120,00
Archivador	7	\$ 110,00	\$ 770,00
Papelera	7	\$ 10,00	\$ 70,00
Otros	3	\$ 50,00	\$ 150,00
TOTAL			\$ 2.510,00

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

El costo de los muebles y enseres para las áreas administrativas de nuestra empresa es de \$ 2.510, ya que estos precios son iniciales y se irían cambiando de acuerdo a la depreciación de estos activos.

Tabla N° Equipos de Computación

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Computadora de escritorio	7	\$ 460	\$ 3.220
Impresora HP multifuncional	2	70	490
Router	1	50	50
Otros	4	50	200
Total			\$ 3.960

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

El costo de nuestros equipos de computación para las áreas administrativas es de \$ 3.960, ya que estos precios son iniciales y se irían cambiando dependiendo de la depreciación de estos equipos.

Tabla N° Equipos de Oficina

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Teléfono	7	\$ 45	\$ 315
Fax	1	40	40
Calculadora	7	12	84
Otros	7	10	70
Total			\$ 509

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.



El costo de los equipos de oficina para las áreas administrativas son de \$509, ya que estos equipos son indispensables para cada oficina.

Tabla N° Útiles de Oficina

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual	Costo anual
Hojas A4	7	3,50	\$ 24,50	\$ 294
Esferos	7	0,35	2,45	29,40
Lápiz	7	0,25	1,75	21
Borrador	7	0,15	1,05	12,60
Carpetas	7	0,25	1,75	21
Grapas	7	0,80	5,60	67,20
Clips	7	0,80	5,60	67,20
Otros	7	1	7	84
Total				\$ 596,40

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

El costo de los útiles de oficina para las áreas administrativas tienen un costo total de \$ 596,40, este costo es anual ya que estos útiles son adquiridos para todo el año.

4.3.6. Requerimiento de personal para áreas administrativas

Tabla N° Sueldos y Salarios Administrativos

Detalle	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Gerente general	1	\$ 900	\$ 10.800
Jefe administrativo	1	800	9.600
Secretaria	1	340	4.080
Contador	1	400	4.800
Conserje	1	300	3.600
Guardia	1	350	4.200
Total			\$ 37.080

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

El gasto del personal para las áreas administrativas referente a su sueldo tiene un total de \$ 37.080, este salario administrativo es anual ya que todos nuestros empleados constan de su contrato y con todos los reglamentos que exige la ley.



Tabla N° Sueldos y Salarios de Ventas

Detalle	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Jefe de producción	1	\$ 800	\$ 9.600
Jefe de marketing	1	800	9.600
Asesor de exportaciones	1	400	4.800
Total			\$ 24.000

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

El gasto del personal en las áreas de ventas tiene un sueldo total de \$ 24.000, este salario es anual y también ellos constan de su contrato y con todos los beneficios de ley.

4.3.7. Marco legal relacionado a la operación de la empresa

Nuestra empresa será una Sociedad Anónima, ya que en este caso su razón social es COPOQUISA S.A.; los trámites a seguir para constituir la sociedad son los siguientes:

1. Aprobación de la escritura de constitución.
2. Apertura de la cuenta de integración de capital.
3. Patente Municipal en el Municipio de Manta.
4. Inscripción de la Escritura de Constitución en el Registro Mercantil.
5. Registro Único de Contribuyente (RUC).
6. Inscripción de los nombramientos en el Registro Mercantil.
7. Registro en el Departamento de Sociedades de la copia Certificada de Constitución con los nombramientos inscritos.
8. Apertura de una cuenta corriente a nombre de la compañía.

Dado el cumplimiento de los requisitos establecidos para la formación de la compañía, estaría establecida con el nombre dado y en función de la ejecución mercantil de la que se estará llevando para su correcta utilización y funcionamiento de la misma.

4.3.8. Plan de acción de corto plazo

COPOQUISA S.A. implementa un plan de acción de corto plazo el cual lo está promocionando mediante los alfajores rellenos de camote a través de redes sociales y mediante nuestro distribuidor DURULTE S.A. ya que este nos ayudaría en la comercialización de nuestro producto en el mercado Uruguayo en Montevideo el cual es nuestro público objetivo y meta a alcanzar.



4.3.9. Puesta en marcha

Los datos recolectados de acuerdo a nuestro estudio de mercado, técnico y organizacional muestran la inversión de un proyecto que incorpora un proyección de flujo de caja; ya que las inversiones puestas en marcha de nuestro proyecto son 3 tipos:

1. **Activos fijos.-** Estos están sujetos a depreciación ya que afectaran de una u otra forma el resultado de la evaluación en el efecto de sus impuesto.
2. **Activos intangibles.-** Los gastos que genera la organización, como por ejemplo las patentes, licencias, capacitación, gastos de puesta en marcha y sistemas operacionales ya que esta inversión es susceptible a ser amortizada y afectaría en el flujo de caja mediante los impuestos que sería un pequeña desventaja que tendríamos en los activos.
3. **Capital de trabajo.-** Este recurso es netamente necesario ya que formarían parte de los activos indispensables en la operación de nuestro proyecto durante su tiempo productivo y para mantener una capacidad que nos ayude a determinar lo que queremos lograr.

Como finalidad de la evaluación de nuestro proyecto, nuestro inicio de capital constituye a la inversión a largo plazo ya que forma parte de nuestro monto de inicio de activos que necesitaríamos para asegurar la puesta en marcha de nuestro proyecto. También si consideramos el aumento en el nivel de operaciones adicionales en el capital de trabajo, mantendríamos cambios en la producción ya que tendríamos periodos en los cuales podríamos recuperar la inversión que estamos poniendo en marcha.

4.3.10. Plan de salida

Nuestra empresa ha implementado un plan de salida ya que debemos estar prevenidos en cualquier caso que incurra en la empresa a futuro no sabríamos a qué atenernos y por eso desarrollamos una estrategia que nos asegure el bienestar de nosotros y porque no de la empresa. En la cual vamos a dar a conocer algunas tácticas que implementaremos:⁴⁰

- a. **Liquidación.-** Esta estrategia nos permitiría vender los activos valiosos que tenemos para incurrir a la deuda que se tenga en un caso extremadamente de emergencia y así poder recuperar algo de lo perdido u aportado en la empresa.

⁴⁰ Fajardo, O. (2012, septiembre 23). *Claves para el cierre de un negocio. El plan de salida*. Friendly Business: Comportamiento Organizacional, Económico-Financiero, Estrategia, Management. <http://fbusiness.wordpress.com/2012/09/23/claves-para-el-cierre-de-un-negocio-el-plan-de-salida/>



También hay otro caso que nos incurre en el caso de las pequeñas empresas como nosotros es que cuando no tenemos demanda nos toca aplicar esta estrategia para poder recuperar lo invertido del negocio.

- b. Vender el negocio en el mercado abierto.-** Esta es una de las estrategias más conocidas ya que en el caso de nuestra competencia cuando nos ve que no nos ha ido tan bien como se quería, ellos están dispuestos a comprar y poner en marcha una de sus tácticas para poder ampliar su negocio y su mercado manteniendo a una parte de su competencia con ellos.
- c. Vender a otra empresa.-** Exponer nuestra empresa a una empresa que quiere salir adelante sería una buena estrategia dándole a conocer puntos fuertes que ellos estén certeros de que el negocio que se les está dando a conocer es rentable y dándole el hincapié de que podrían expandirse y ser uno de los mejores en el mercado.

Estas diversas estrategias que planteamos las estaríamos desarrollando si nos encontraríamos en un plan de salida de nuestra empresa ya que a su vez tendríamos que recuperar lo invertido tanto para nosotros como para nuestros accionistas ya que ellos estarían recuperando el 200% de lo invertido que se estima en un periodo de 5 años, claramente dependiendo de cómo se encuentre la venta de lo propuesto.



CAPITULO 5

5. PLAN FINANCIERO

5.1. Objetivo del capítulo

Diseñar un plan financiero que demuestre las ventajas positivas que produce nuestro producto para beneficios rentables de la empresa.

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

COPOQUISA S.A. se plantea un horizonte de tiempo a largo plazo enfocado en 5 años (2014 - 2018), ya que en ese tiempo se podrá ver y determinar cómo se ha desempeñado nuestro funcionamiento en la empresa y en el mercado objetivo, también observar y constatar el logro del esfuerzo puesto en este proyecto.

5.3. Plan de Inversión

Este plan nos muestra la inversión de activos que manejamos en la ejecución de nuestro proyecto en marcha, ya que llevaríamos un control de todos los activos de la empresa.

5.3.1. Inversiones en activos fijos

Tabla N° Activos fijos

Descripción	Valor
A. Fijos:	
Terreno	19.000,00
Edificio	50.500,00
Máquinas y equipos	16.670,00
Muebles y enseres	2.510,00
Equipos de computación	3.960,00
Vehículo	13.000,00
Equipos de oficina	509,00
Total	\$ 106.149,00

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

La inversión de nuestros activos fijos para la puesta en marcha de nuestro proyecto es de \$ 106.149,00.



5.3.2. Inversiones en activos diferidos e intangibles

Tabla N° Activos diferidos e intangibles

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Gastos de Constitución	1	\$ 500	\$ 500
Registro de Marca	1	200	200
Registro Sanitario	1	300	300
Gastos de negociaciones	1	500	500
Otros gastos	1	200	200
Total			\$ 1.700

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

La inversión de nuestros activos diferidos e intangibles para la puesta en marcha de nuestro proyecto es de \$ 1.700.

5.3.3. Inversiones en capital de operación

Tabla N° Capital de Operación

Detalle	Capital de Operación bimensual	Costo anual
Materia Prima	\$ 143	\$ 858
Insumos	235,82	1.494,92
Materiales directos	900	5.400
Mano de Obra Directa	1.360	12.240
Gastos Generales	1.040	6.240
Sueldos y Salarios Administrativos	6.180	37.080
Sueldos y Salarios de Ventas	4.000	24.000
Gastos de Exportación	2.644	15.864
Total	\$ 16.502,82	\$ 103.096,92

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

La inversión de nuestro capital de operaciones para la puesta en marcha de nuestro proyecto es de \$ 16.502,82, ya que se estimó para 2 meses de operación de la empresa.



5.3.4. Flujo de depreciaciones de activos fijos y activos diferidos

Tabla N° Depreciaciones

Detalle	Costo inversión	Vida útil (años)	Depreciación anual en operaciones					Valor salvamento
			1	2	3	4	5	
INVERSION FIJA								
(+) EDIFICACIONES	50.500,00	20	2.525,00	2.525,00	2.525,00	2.525,00	2.525,00	37.875,00
(+) MAQUINAS EQUIPOS HERRAMIENTAS	16.670,00	10	1.667,00	1.667,00	1.667,00	1.667,00	1.667,00	8.335,00
(+) MUEBLES Y ENSERES	2.510,00	10	251,00	251,00	251,00	251,00	251,00	1.255,00
(+) EQUIPOS DE COMPUTACION	3.960,00	3	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	-2.640,00
(+) VEHICULO	13.000,00	5	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	0,00
(+) EQUIPOS DE OFICINA	509,00	10	50,90	50,90	50,90	50,90	50,90	244,50
TOTAL DEPRECIACION	106.149,00		8.413,90	8.413,90	8.413,90	8.413,90	8.413,90	64.069,50

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Las depreciaciones de nuestros activos fijos nos muestran un total de \$ 8.413,90, este es el valor de la vida útil de nuestros activos en el transcurso de su primer año de depreciación y teniendo un valor de salvamento total de \$ 64.069,50.

5.4. Plan de Financiamiento

COPOQUISA S.A. desarrolla un plan de financiamiento el mismo que ayuda a demostrar con lo que estamos contando ya que sería un 30% de nuestros recursos propios para la ejecución de nuestro proyecto, implementando estrategias como la implementación de créditos a la Corporación Financiera Nacional (CFN) de un 70% con una tasa de interés de 10,50%.

5.4.1. Estrategias de financiamiento

Tabla N° Financiamiento

Descripción	USD	%
Crédito bancario	\$ 90.985,34	70%
Capital propio	\$ 38.993,72	30%
Total	\$ 129.979,06	100%

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Como podemos observar en la tabla la estrategia de financiamiento que estamos ejecutando con una inversión total de \$ 129.979,06 la misma que está compuesta por el



30% de nuestro capital propio de \$38.993,72 y con un crédito del 70% de la CFN en \$90.985,34.

5.4.2. Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACION						1.955,63
BENEFICIARIO						
INSTIT. FINANCIERA		CFN				
MONTO EN USD		90.985,34				
TASA DE INTERES		10,50%		T. EFECTIVA	11,0203%	
PLAZO		5 Años				
GRACIA		0 Años				
FECHA DE INICIO		30/04/2015				
MONEDA		DOLARES				
AMORTIZACION CADA		30 Días				
Número de períodos		60 para amortizar capital				
No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO	
0		90.985,34				
1	30-may-2015	89.825,83	796,12	1.159,51	1.955,63	
2	29-jun-2015	88.656,18	785,98	1.169,65	1.955,63	
3	29-jul-2015	87.476,29	775,74	1.179,89	1.955,63	
4	28-ago-2015	86.286,08	765,42	1.190,21	1.955,63	
5	27-sep-2015	85.085,45	755,00	1.200,63	1.955,63	
6	27-oct-2015	83.874,32	744,50	1.211,13	1.955,63	
7	26-nov-2015	82.652,59	733,90	1.221,73	1.955,63	
8	26-dic-2015	81.420,17	723,21	1.232,42	1.955,63	
9	25-ene-2016	80.176,97	712,43	1.243,20	1.955,63	
10	24-feb-2016	78.922,88	701,55	1.254,08	1.955,63	
11	25-mar-2016	77.657,83	690,58	1.265,05	1.955,63	
12	24-abr-2016	76.381,71	679,51	1.276,12	1.955,63	
13	24-may-2016	75.094,42	668,34	1.287,29	1.955,63	
14	23-jun-2016	73.795,86	657,08	1.298,55	1.955,63	
15	23-jul-2016	72.485,95	645,71	1.309,92	1.955,63	
16	22-ago-2016	71.164,57	634,25	1.321,38	1.955,63	
17	21-sep-2016	69.831,63	622,69	1.332,94	1.955,63	
18	21-oct-2016	68.487,03	611,03	1.344,60	1.955,63	
19	20-nov-2016	67.130,66	599,26	1.356,37	1.955,63	
20	20-dic-2016	65.762,42	587,39	1.368,24	1.955,63	
21	19-ene-2017	64.382,21	575,42	1.380,21	1.955,63	
22	18-feb-2017	62.989,93	563,34	1.392,29	1.955,63	
23	20-mar-2017	61.585,46	551,16	1.404,47	1.955,63	
24	19-abr-2017	60.168,70	538,87	1.416,76	1.955,63	
25	19-may-2017	58.739,55	526,48	1.429,15	1.955,63	
26	18-jun-2017	57.297,89	513,97	1.441,66	1.955,63	
27	18-jul-2017	55.843,62	501,36	1.454,27	1.955,63	
28	17-ago-2017	54.376,62	488,63	1.467,00	1.955,63	
29	16-sep-2017	52.896,78	475,80	1.479,83	1.955,63	
30	16-oct-2017	51.404,00	462,85	1.492,78	1.955,63	



31	15-nov-2017	49.898,16	449,79	1.505,84	1.955,63
32	15-dic-2017	48.379,13	436,61	1.519,02	1.955,63
33	14-ene-2018	46.846,82	423,32	1.532,31	1.955,63
34	13-feb-2018	45.301,10	409,91	1.545,72	1.955,63
35	15-mar-2018	43.741,86	396,38	1.559,25	1.955,63
36	14-abr-2018	42.168,97	382,74	1.572,89	1.955,63
37	14-may-2018	40.582,32	368,98	1.586,65	1.955,63
38	13-jun-2018	38.981,78	355,10	1.600,53	1.955,63
39	13-jul-2018	37.367,24	341,09	1.614,54	1.955,63
40	12-ago-2018	35.738,58	326,96	1.628,67	1.955,63
41	11-sep-2018	34.095,66	312,71	1.642,92	1.955,63
42	11-oct-2018	32.438,37	298,34	1.657,29	1.955,63
43	10-nov-2018	30.766,57	283,84	1.671,79	1.955,63
44	10-dic-2018	29.080,15	269,21	1.686,42	1.955,63
45	09-ene-2019	27.378,97	254,45	1.701,18	1.955,63
46	08-feb-2019	25.662,91	239,57	1.716,06	1.955,63
47	10-mar-2019	23.931,83	224,55	1.731,08	1.955,63
48	09-abr-2019	22.185,60	209,40	1.746,23	1.955,63
49	09-may-2019	20.424,10	194,12	1.761,51	1.955,63
50	08-jun-2019	18.647,18	178,71	1.776,92	1.955,63
51	08-jul-2019	16.854,71	163,16	1.792,47	1.955,63
52	07-ago-2019	15.046,56	147,48	1.808,15	1.955,63
53	06-sep-2019	13.222,59	131,66	1.823,97	1.955,63
54	06-oct-2019	11.382,65	115,70	1.839,93	1.955,63
55	05-nov-2019	9.526,62	99,60	1.856,03	1.955,63
56	05-dic-2019	7.654,35	83,36	1.872,27	1.955,63
57	04-ene-2020	5.765,70	66,98	1.888,65	1.955,63
58	03-feb-2020	3.877,04	50,45	1.905,18	1.955,63
59	04-mar-2020	1.971,86	33,92	1.921,71	1.955,63
60	03-abr-2020	50,16	17,25	1.938,38	1.955,63
			26.352,89	90.984,90	117.337,79

FUENTE: CFN.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Como nos muestra la tabla de amortización en la cual la CFN nos brinda la realización del crédito para la ejecución de nuestro proyecto con una tasa de 10,50%, la misma que tiene una amortización de \$1.955,63.



5.4.3. Estado de situación inicial

BALANCE GENERAL
COPOQUISA S.A.

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CIRCULANTE	\$ 22.130,06	PASIVO CIRCULANTE	\$ 90.985,34
Caja	\$ 22.130,06	Préstamo a pagar	\$ 90.985,34
ACTIVO FIJO	\$ 106.149,00	PATRIMONIO	\$ 38.993,72
Terreno	\$ 19.000,00	Capital social	\$ 38.993,72
Edificio	\$ 50.500,00		
Máquinas y equipos	\$ 16.670,00		
Muebles y enseres	\$ 2.510,00		
Equipos de computación	\$ 3.960,00		
Vehículo	\$ 13.000,00		
Equipos de oficina	\$ 509,00		
ACTIVO DIFERIDO	\$ 1.700,00		
Gasto de constitución	\$ 1.700,00		
TOTAL ACTIVO	\$ 129.979,06	PATRIMONIO + PASIVO	\$ 129.979,06

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Como podemos observar en el cuadro el siguiente estado de situación inicial de nuestra empresa en la cual tenemos un total de activos de \$129.979,06; y un capital social de \$38.993,72 y de ese modo especificando también el préstamo a largo plazo por la CFN de \$90.985,34.

5.5. Proyecciones de ingresos operacionales

Las proyección de nuestros ingresos las estamos tomando en cuenta dependiendo del número de unidades producidas para cubrir nuestra participación en el mercado objetivo, también enfocándonos en el precio, los cuales nos ayudaría a estimar el ingreso que tendríamos en la exportación de nuestros alfajores.

5.5.1. Proyecciones de las ventas, precios e ingresos

Años	Ventas Alfajores Batata	Precio USD + ganancia	Precio Venta referencial UYU	Total ingresos USD	Total ingresos UYU
2014	36.000	\$ 6,50	UYU 139,77	\$ 234.000	UYU 5.031.788,58
2015	36.480	\$ 6,50	UYU 139,77	\$ 237.120	UYU 5.098.879,09



2016	36.960	\$ 6,50	UYU 139,77	\$ 240.240	UYU 5.165.969,61
2017	37.440	\$ 6,50	UYU 139,77	\$ 243.360	UYU 5.233.060,12
2018	37.920	\$ 6,50	UYU 139,77	\$ 246.480	UYU 5.300.150,64

* 1USD = 21,5034 UYU

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Como nos muestra el cuadro en las proyecciones en el 2014 tendríamos una venta de 36.000 unidades de alfajores con un precio de \$6,50 la caja, en nuestro mercado objetivo el precio es UYU 139,77, con un ingreso total de \$234.000 y en UYU 5'031.788,58 anules, observando el incremento en los años restantes.

5.6. Proyecciones de costos y gastos operacionales

5.6.1. Proyecciones de costos operacionales

Las proyecciones para nuestro costo de operaciones nos muestra el costo anual de nuestra materia prima, la mano de obra directa y los gastos indirectos de fabricaciones, los cuales nos ayudan al manejo de nuestra gama de productos que incurren en nuestro proyecto.

5.6.1.1. Materia prima directa

Tabla N° Materia Prima

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor bimensual	Valor anual
Camote	6 sacos	\$ 13	\$ 78	\$ 468
Harina de trigo fortificada (1 saco - 50 kl.)	5 sacos	\$ 13	\$ 65	\$390
TOTAL			\$ 143	\$ 858

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

La materia prima directa tiene un costo total de \$ 858.

5.6.1.2. Mano de obra directa

Tabla N° Mano de Obra Directa

Detalle	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Operarios	2	\$ 350	\$ 8.400
Personal de bodega	1	350	4.200
Total			\$ 12.600

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.



La mano de obra directa con la que cuenta nuestro proyecto es de operarios y personal de bodega con un costo anual de \$ 12.600.

Tabla N° Materiales Directos

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor bimensual	Valor Anual
BOPP/BOPP MET (fundas metálicas)	600	\$ 1,25	\$ 750	\$ 4.500
Cajas	100	1,50	150	900
Total			\$ 900	\$ 5.400

*FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO.
ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.*

Los materiales directos con los que está relacionado directamente nuestros alfajores tienen un costo anual de \$ 5.400 y \$ 900 en la realización de nuestra primera exportación.

5.6.1.3. Gastos indirectos de fabricación

Tabla N° Gastos Generales

DETALLE	AÑOS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
Incremento anual GA (%):		5%	5%	5%	5%	
(+) Contador	4.800,00	5.040,00	5.292,00	5.556,60	5.834,43	26.523,03
(+) Guardia	4.200,00	4.410,00	4.630,50	4.862,03	5.105,13	23.207,65
(+) Energía	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30	3.315,38
(+) Agua	600,00	630,00	661,50	694,58	729,30	3.315,38
(+) Teléfonos	180,00	189,00	198,45	208,37	218,79	994,61
(+) Internet	300,00	315,00	330,75	347,29	364,65	1.657,69
(+) Insumos de Limpieza	960,00	1.008,00	1.058,40	1.111,32	1.166,89	5.304,61
(+) Útiles de Oficina	596,40	626,22	657,53	690,41	724,93	3.295,49
(+) Impuestos Municipales	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61	6.630,76
(+) Movilización y Seguros Internos	3.600,00	3.780,00	3.969,00	4.167,45	4.375,82	19.892,27
(=) Total Gastos Generales	17.036,40	17.888,22	18.782,63	19.721,76	20.707,85	94.136,86

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Los gastos generales que tenemos en la ejecución de nuestro proyecto tiene un costo total de \$ 17.036,40 en el primer año.



5.6.2. Proyección de gastos operacionales

Las proyecciones de nuestro gastos que incurren en la ejecución de nuestro proyecto en marcha en la cual está el pilar fundamental de la empresa nuestros empleados los cuales reciben la recompensa por el excelente desempeño en las funciones que realizan como son los sueldos y salarios administrativos y de ventas.

5.6.2.1. Gastos administrativos

Tabla N° Sueldos y Salarios Administrativos

DETALLE	AÑOS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
Incremento anual GA (%):		5%	5%	5%	5%	
(+) SALARIOS						
(+) Gerente General \$900 mensual	10.800,00	11.340,00	11.907,00	12.502,35	13.127,47	59.676,82
(+) Jefe Administrativo \$ 800 mensual	9.600,00	10.080,00	10.584,00	11.113,20	11.668,86	53.046,06
(+) Secretaria \$ 340 mensual	4.080,00	4.284,00	4.498,20	4.723,11	4.959,27	22.544,58
(+) Subtotal salarios	24.480,00	25.704,00	26.989,20	28.338,66	29.755,59	135.267,45
(+) IECE 0,5% de Salarios	122,40	128,52	134,95	141,69	148,78	676,34
(+) SECAP 0,5% de Salarios	122,40	128,52	134,95	141,69	148,78	676,34
(+) Aporte IESS 11,15% de Salarios	2.729,52	2.866,00	3.009,30	3.159,76	3.317,75	15.082,32
(+) 13ra remuneración	2.040,00	2.142,00	2.249,10	2.361,56	2.479,63	11.272,29
(+) 14ta Remuneración	960,00	1.008,00	1.058,40	1.111,32	1.166,89	5.304,61
(=) TOTAL Gastos Administrativos	30.454,32	31.977,04	33.575,89	35.254,68	37.017,42	168.279,34

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Los sueldos y salarios administrativos tiene un costo anual de \$30.454,32 en el primer año.

5.6.2.2. Gastos de marketing y ventas

Tabla N° Sueldos y Salarios de Ventas

DETALLE	AÑOS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
Incremento anual GA (%):		5%	5%	5%	5%	
(+) SALARIOS						
(+) Jefe de Producción \$800 mensual	9.600,00	10.080,00	10.584,00	11.113,20	11.668,86	53.046,06
(=) Subtotal Salarios	9.600,00	10.080,00	10.584,00	11.113,20	11.668,86	53.046,06
(+) IECE 0,5% de Salarios	48,00	50,40	52,92	55,57	58,34	265,23
(+) SECAP 0,5% de Salarios	48,00	50,40	52,92	55,57	58,34	265,23
(+) Aporte IESS 11,15% de Salarios	1.070,40	1.123,92	1.180,12	1.239,12	1.301,08	5.914,64
(+) 13ra remuneración	800,00	840,00	882,00	926,10	972,41	4.420,51
(+) 14ta Remuneración	960,00	1.008,00	1.058,40	1.111,32	1.166,89	5.304,61
(=) Beneficios Salarios	2.926,40	3.072,72	3.226,36	3.387,67	3.557,06	16.170,21



(+) CERTIFICACIONES						
(+) Sanitarias (INHMT)	720,00	756,00	793,80	833,49	875,16	3.978,45
(+) Origen MIPRO	960,00	1.008,00	1.058,00	1.111,00	1.167,00	5.304,00
(=) Total Certificaciones	1.680,00	1.764,00	1.851,80	1.944,49	2.042,16	9.282,45
(+) Costos Logísticos						
(+) Servicio EMS Exporta Fácil	15.864,00	18.322,92	21.162,97	24.443,23	28.231,93	108.025,06
(=) Costos Logísticos	15.864,00	18.322,92	21.162,97	24.443,23	28.231,93	108.025,06
(+) promoción publicitaria	12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.891,50	14.586,08	66.307,58
(=) TOTAL GASTOS DE VENTAS	42.070,40	45.839,64	50.055,13	54.780,10	60.086,09	252.831,36

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Los sueldos y salarios de ventas tiene un costo anual de \$ 42.070,40 en el primer año.

5.7. Estado de pérdidas y ganancias proyectadas

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
COPOQUISA S.A.

DESCRIPCION	AÑOS					TOTAL
	2014	2015	2016	2017	2018	
(+) INGRESOS POR VENTAS	234.000,00	237.120,00	240.240,00	243.360,00	246.480,00	1.201.200,00
(-) COSTOS DE PRODUCCION	103.096,92	103.096,92	103.096,92	103.096,92	103.096,92	515.484,60
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	130.903,08	134.023,08	137.143,08	140.263,08	143.383,08	685.715,40
Utilidad Bruta/Ventas%	56%	57%	57%	58%	58%	
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	37.080,00	37.080,00	37.080,00	37.080,00	37.080,00	185.400,00
(-) GASTOS DE VENTAS	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	120.000,00
(-) GASTOS GENERALES	6.240,00	6.240,00	6.240,00	6.240,00	6.240,00	31.200,00
(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN BRUTA	63.583,08	72.943,08	76.063,08	79.183,08	82.303,08	374.075,40
Utilidad en operación/Ventas %	27%	31%	32%	33%	33%	
(-) GASTOS FINANCIEROS	1.955,63	1.955,63	1.955,63	1.955,63	1.955,63	9.778,15
(-) DEPRECIACIONES	8.413,90	8.413,90	8.413,90	8.413,90	8.413,90	42.069,50
(=) UTILIDAD A/PART. TRAB.	53.213,55	62.575,55	65.693,55	68.813,55	71.933,55	322.227,75
(-) Participación de trabajadores (15%)	7.982,03	9.386,03	9.854,03	10.322,03	10.790,03	48.334,16
(=) UTILIDAD A/IMPUESTOS	45.231,52	53.187,52	55.839,52	58.491,52	61.143,52	273.893,59
(-) Impuestos a las utilidades (25 %)	11.307,88	13.296,88	13.959,88	14.622,88	15.285,88	68.473,40
(=) UTILIDAD NETA	33.923,64	39.890,64	41.879,64	43.868,64	45.857,64	205.420,19
Utilidad Neta/Ventas Netas %	14%	17%	17%	18%	19%	

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

El estado de pérdidas y ganancias de nuestra empresa nos muestra una utilidad neta positiva de \$ 33.923,64, observando claramente la proyección de los otros años restantes, nos damos cuenta a priori que son resultados favorable y que a su vez teniendo unos



ingresos así ayudarían y pondrían en una buena posición a COPOQUISA S.A. y porque no decir a la producción de alfajores rellenos de camote.

5.8. Flujo de Fondos del Proyecto

FLUJO DE EFECTIVO
COPOQUISA S.A.

DESCRIPCION	AÑOS						TOTAL
	0	1	2	3	4	5	
(-) INVERSION INICIAL	129.979,06						
(+)INGRESOS OPERACIONALES		234.000,00	426.816,00	432.432,00	438.048,00	443.664,00	1.974.960,00
(-)EGRESOS OPERACIONALES		103.096,92	103.096,92	103.096,92	103.096,92	103.096,92	515.484,60
(=)UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		130.903,08	323.719,08	329.335,08	334.951,08	340.567,08	1.459.475,40
Utilidad Bruta/Ventas%		0,56	0,76	0,76	0,76	0,77	
(-)GASTOS DE ADMINISTRACION		37.080,00	37.080,00	37.080,00	37.080,00	37.080,00	185.400,00
(-)GASTOS DE VENTAS		24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	120.000,00
(-)GASTOS GENERALES		6.240,00	6.240,00	6.240,00	6.240,00	6.240,00	31.200,00
(=)UTILIDAD DE OPERACIÓN BRUTA		63.583,08	262.639,08	268.255,08	273.871,08	279.487,08	1.147.835,40
Utilidad en operación/Ventas %		0,27	0,62	0,62	0,63	0,63	
(-)GASTOS FINANCIEROS		1.955,63	1.955,63	1.955,63	1.955,63	1.955,63	9.778,15
(-)Participación de trabajadores (15%)		7.982,03	9.386,03	9.854,03	10.322,03	10.790,03	48.334,16
(-)Impuestos a las utilidades (25 %)		11.307,88	13.296,88	13.959,88	14.622,88	15.285,88	68.473,40
(=)FLUJO NETO	(129.979,06)	33.923,64	39.890,64	41.879,64	43.868,64	45.857,64	205.420,19
Utilidad Neta/Ventas Netas %		14%	9%	10%	10%	10%	

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS

El flujo de fondo de nuestro proyecto nos muestra que es constante ya que a partir del primer año de utilidad neta se observa un aumento positivo de \$45.857,64 en el 2018.

5.9. Evaluación financiera del proyecto

5.9.1. VAN – TIR – PAY BACK

- Si el VAN = 0 el proyecto es indiferente
- VAN < 0 el proyecto no es factible (negativo)
- VAN > 0 el proyecto es factible (positivo)



VAN – TIR – PAY BACK
COPOQUISA S.A.

Años	Flujos Neto	Flujo Actualizado (VA)	Flujo Actual Neto (VAN)	IVAN (Índice de valor actual neto)	TIR	PAY BACK
0	\$ 129.979,06	\$ (129.979,06)	\$ 95.709,88	\$ 0,74	21%	6,88
1	33.923,64	37.316,00				
2	39.890,64	43.879,70				
3	41.879,64	46.067,60				
4	43.868,64	48.255,50				
5	45.857,64	50.443,40				
TOTAL		\$ 42.219,65				

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS

El valor actual neto (VAN) nos muestra los flujos futuros a valores presentes como es \$95.709,88 a los que se les descuenta la inversión de (\$129.979,06) para los cuales se utiliza la tasa de descuento de actualización la misma que sería de un 10% al valor actual.

Como podemos darnos cuenta a simple vista nuestro proyecto es factible ya que por cada dólar invertido recibiríamos un índice de valor actual neto (IVAN) de \$0,74 y una tasa interna de retorno (TIR) de 21%. El PAY BACK nos muestra el plazo a pagar el cual es de 6 años y 88 días.

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

Una vez terminado el análisis financiero del proyecto para la puesta en marcha de la empresa COPOQUISA S.A. se llegó a la conclusión de resultados positivos ya que demuestra el proyecto que es sustentable y rentable para la recuperación de la inversión al quinto año con una inversión inicial de \$129.979,06.

El modo de financiamiento que se ha elegido es mediante la Corporación Financiera Nacional (CFN) ya que esta institución ayuda a la creación de nuevas empresas con miras al futuro de nuevos proyectos, resaltando también los bajos intereses que nos brindan como es el 10,50% anual; ya que el resto de instituciones financieras se manejan con intereses más elevados. El monto a financiar es el 70% de la inversión total es decir el préstamo en \$90.985,34 y el restante 30% fondos propios con \$38.993,72.



Dentro de la interpretación de los resultados financieros se tomaron en cuenta los costos de producción y proyecciones de las ventas del 2014 – 2018 mostrando como resultado en el 2014 una utilidad neta de \$33.923,64 y un flujo actual neto de \$95.709,06 cumpliendo con todas las obligaciones legales como son: La participación de los trabajadores, el impuesto a la renta y el pago del préstamo a la CFN, manteniendo una situación parecida durante los 5 años con un flujo neto de \$50.443,40.

COPOQUISA S.A. tiene como misión acaparar el 1% de la demanda insatisfecha es decir con 36.000 unidades de alfajores obteniendo unos ingresos en el primer año de \$234.000. Destacando que este análisis financiero cumple la misión de desarrollar un producto con valor agregado que satisfaga la demanda insatisfecha del mercado Uruguayo y finalizando el proyecto se llega a la conclusión que es rentable económicamente y sustentable en el tiempo acordado en el que se mantiene la demanda insatisfecha.



CONCLUSIONES

Como conclusión del plan de negocios para la exportación de alfajores observe que hay tantas herramientas que se pueden ejecutar ya que cada punto buscado creo cada vez más la incertidumbre de como sería al final de todo el trabajo; es así que veo los resultados de una investigación concreta en la que se busca una solución a un problema.

Considerando que cada capítulo ejecuta una función tales como la sistematización de lo que se quiere presentar, buscando siempre puntos estratégicos que enfoquen el desarrollo de la preparación de un producto para la exportación ya que a priori reflejaría las diferentes variables que demuestran todo el desarrollo de los alfajores ya que se analizaría un mercado como en este caso sería Montevideo – Uruguay.

Tantas herramientas que se toman en cuenta nos facilitan la mejor organización de lo que se quiere presentar como es un plan de negocios ya que creo que esto demuestra la preparación de una herramienta del futuro para dar a conocer un producto al exterior; es por eso que este estudio investigativo es una fuente de lluvias de ideas y de información que nos permiten demostrar lo que las personas quieren o necesitan tanto en la vida diaria o cotidiana de un segmento de mercado.



RECOMENDACIONES

Recomendaría la elaboración de un plan de negocios a todos los microempresario y porque no a los empresarios mismos ya que este proyecto es una herramienta de recursos que ayudarían a la economía del pueblo porque no decir del país, observando las diferentes pautas que brinda un desarrollo de este o de varios proyectos que nosotros podemos darnos cuenta que resultarían positivamente y que se lograría fuentes de empleo.

Lo principal se recomendaría es explotar los recursos favorables que tenemos a la vista para ser mejores comerciantes y que a su vez nos ayuda a crecer tanto profesional, moral y económicamente; un desarrollo de esta proyección mejoraría de corto o/a largo plazo la economía del Ecuador ya que ofertar mejores productos que demuestren la cultura que tenemos enfocaría un pleno crecimiento de nuestro superávit.



BIBLIOGRAFÍA

- Aldana, N. (2003). *Uruguay*. Wikipedia: Información básica.
<http://es.wikipedia.org/wiki/Uruguay>
- Alvarez, F. (2013, octubre 3). *Estrategia de Crecimiento: la matriz Mercado – Producto*. Empresa y Estrategia: Estrategia y Liderazgo.
<http://www.empresayestrategia.com/2013/10/estrategias-de-crecimiento-la-matriz.html>
- Aeropuerto de Carrasco. (2013). Vuelos y Normativas de seguridad.
<http://www.aeropuertodecarrasco.com.uy/normativas-de-seguridad.php>
- América Economía, (1986-2012), *Análisis elevan prevención de crecimiento económico de Uruguay*. Economía & Mercados: Uruguay – Montevideo.
<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/analistas-elevan-prevision-de-crecimiento-economico-de-uruguay-35-para-20>
- AskFAOSTAT. (2011). *Top Importaciones Uruguay*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO): Comercio.
<http://faostat.fao.org/desktopdefault.aspx?pageid=342&lang=es&country=234>
- Banco Mundial. (2014). *Crecimiento de la población (% anual)*. El Banco Mundial: Datos e Indicadores. <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW>
- Banco Central del Ecuador. (2013). Indicadores relacionados con la Inflación.
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Bladex. (2012). *Información de Latinoamérica*. Bladex: Banco Latinoamericano de Comercio Exterior, S.A.. <http://www.blx.com/es/latam-info/uruguay>
- Carro, H. (2003). *La disputa sobre el Copyright del Dulce de leche entre Argentina y Uruguay*. Cocina del mundo: artículo ½. Consumo per cápita.
http://tngconsultores.com/Happy_Days/Made_In_Uruguay/MIU_03%20-%20El%20Dulce%20de%20Leche.htm
- Crece Negocio. (2013). *Como hallar la demanda potencial*. Theme WordPress designed by BlogOhBlog: Crece negocios. <http://www.crecenegocios.com/como-hallar-la-demanda-potencial/>
- Crece, N. (2010, marzo 5). *Diversificación concéntrica, conglomerada y horizontal*. Estrategias competitivas. <http://www.crecenegocios.com/estrategias-competitivas/>



- Deguate. (2000). La matriz atractivo del mercado – Posición del negocio. *Directorio Electrónico de Guatemala*. Pág. Gestión.
<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk14.htm#.Us1ZZc1g-BW>
- Devita, G. (2010). *Requisitos para exportar hacia Uruguay*. Expomercosur: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
http://expomercosur.com/system/contenido.php?id_cat=116
- Discusión, 200.69.103.2. (2013, diciembre 1). *Proceso de toma de decisiones*. Wikipedia: la enciclopedia libre. http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones
- Enríquez, J. (2011, junio 30). La Matriz BCG o matriz Boston Consulting Group. *Agencia de Desarrollo Económico Virtual*.
<http://adev.prosustentable.com/asesoria/fortalecimiento-para-los-gobiernos-i/la-matriz-bcg-o-matriz-boston-consulting-group/>
- Exporta Fácil. (2013). Producción Ecuatoriana al Mundo. Funcionamiento, modalidades, beneficios y otros. <http://www.exportafacil.gob.ec/como-funciona/que-es-exporta-facil>
- Fajardo, O. (2012, septiembre 23). *Claves para el cierre de un negocio. El plan de salida*. Friendly Business: Comportamiento Organizacional, Económico-Financiero, Estrategia, Management. <http://fbusiness.wordpress.com/2012/09/23/claves-para-el-cierre-de-un-negocio-el-plan-de-salida/>
- Folleto de Investigación de Mercado – Dirección de marketing. (2010). Parte tercera: Diagnostico y elección estratégicos. Estrategias competitivas de Kloter y Singh. Pág. 57.
- Grande, S. (2013, mayo 6). Uruguay saluda anuncio de Ecuador de iniciar negociaciones para ingresar al Mercosur. *Agencia Venezolana de Noticias (AVN)*. Pág. Internacional. <http://www.avn.info.ve/contenido/uruguay-saluda-anuncio-ecuador-iniciar-negociaciones-para-ingresar-al-mercosur>
- Grey, L. (2004, octubre 1). *Economía del Uruguay*. Wikipedia: Datos económicos básicos y Acuerdos Comerciales.
http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_del_Uruguay
- Inalecsa, (1972). La Universal, (1889). Nestlé, (1950-1960). Punta Ballena, (1983). Trondial S.A., (25 años) y Durulte S.A., (1971). *Lista de los principales productos de la competencia Ecuador – Uruguay*. Productos Inalecsa, La Universal, Nestlé, Punta Ballena, Trondial S.A. y Durulte S.A.. <http://inalecsa.com/>,
<http://www.launiversal.com.ec/zambo.html>,



<http://ww1.nestle.com.ec/marcas/chocolates>,
<http://www.alfajorespuntaballena.com/productos/>,
http://www.alfajoresnativo.com.uy/index.php?option=com_virtuemart&page=shop.browse&category_id=32&Itemid=27&TreeId=1, <http://www.durulte.com.uy/>.

- INE, U. (2011). *Población, Hogares y Viviendas*. Instituto Nacional de Estadística: República Oriental del Uruguay. <http://www.ine.gub.uy/socio-demograficos/pobhogyviv2008.asp>
- Jiménez, E. (24 Junio 2012). *Análisis de la Demanda y la Oferta*. Slideshare: información detallada sobre el análisis de la demanda y oferta.
- Katherine. (2009, octubre 22). *Estrategias de Diversificación – tipos*. Blog. <http://estrategiasdediversificacion.blogspot.com/>
- Kronoman, C. (2008, julio 8). *Estrategias Genéricas de Porter*. Wikipedia: Matriz que muestra las estrategias genéricas de Porter. [http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_genéricas_de_Porter](http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategias_gen%C3%A9ricas_de_Porter)<http://www.slideshare.net/enmelysjimenez/anlisis-de-la-demanda-y-la-oferta>
- Lehman. (2009, febrero 18). *Diversificación – conceptos*. Wikipedia: Artículo. [http://es.wikipedia.org/wiki/Diversificación](http://es.wikipedia.org/wiki/Diversificaci%C3%B3n)
- Michelini, Z. (2013, marzo 21). Economía: Estiman que PIB per cápita será el mayor en región. *Portal Digital EL PAIS*. <http://historico.elpais.com.uy/130321/pecono-704020/economia/Estiman-que-PIB-per-capita-sera-el-mayor-en-region/>
- Ministerio de Salud Pública. (22, julio 1998). *Tramites de obtención de Registro Sanitario de Alimentos*. Código de Salud. At. 100, Título IV, Libro II. Reglamento de Alimentos.
- Nutrinfo. (2013). *Tabla de composición química de alimentos*. Comunidad Virtual de Profesionales de la Nutrición. http://www.nutrinfo.com/tabla_composicion_quimica_alimentos.php?FoodId=726
- PROECUADOR. (2010). *Incoterms 2010*. Exportadores conectando tu negocio con el mundo: Requisitos para exportar. <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/>
- Romero, J. Y García, J. (2013). *Crecimiento Integrado y Diversificado*. Manager Consulting & Business Administration: El portal de la dirección de empresas. <http://www.managerconsulting.net/content/2-el-crecimiento-0>



- Rubira, A. (2013, marzo 17). *La demanda potencial y el mercado meta*. Competitividad turística: estrategias de competitividad y desarrollo sostenible para sectores turísticos. <http://competitividadturistica.com/?p=232>
- SAE. (2012). *Partida Arancelaria Sugerida*. PROECUADOR: Informe de primer nivel. <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/03/E-1203-ALFAJORES-MUNDO.pdf>
- SimónK. (2004, septiembre 7). *Ciclo de vida del producto*. La enciclopedia libre Wikipedia: artículo. http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_del_producto
- Simón, K. (6 septiembre 2004). *Análisis Porter de las cinco fuerzas*. Wikipedia: Información básica. http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas
- Telepieza. (2012, agosto 28). *Modelos actuales de comercio electrónico por internet (B2C, B2B, C2C, C2B y M2B)*. Telepieza's Weblog: Comercio Electrónico. <http://www.telepieza.com/wordpress/2008/01/15/modelos-actuales-de-comercio-electronico-por-internet-b2c-b2b-c2c-c2b-y-m2b/>
- Wanderista, M. (2 de marzo 2004). *Montevideo*. Wikipedia: Información Básica. <https://es.wikipedia.org/wiki/Montevideo>
- Yong Kim, J. (2012). *Datos generales de Uruguay*. Grupo del Banco Mundial: 1818 H Street, NW Washington, DC 20433 USA (202) 473-1000. <http://www.bancomundial.org/es/country/uruguay>
- 675244. Ley 11723. (2007-2014). *Datos útiles de Uruguay y algo más*. Welcome Uruguay: Información turística sobre Uruguay. <http://www.welcomeuruguay.com/datosutiles/algomas.html>



ANEXOS



ANEXO 1: ENCUESTA

1. ¿Consume usted alfajores?

Cuadro 1. Consumo de alfajores

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Si	35	70%
No	15	30%
Total	50	100%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.



FUENTE:

ESTUDIO DE MERCADO.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

En la gráfica nos podemos dar cuenta a simple vista que el 70% de la población uruguaya consume alfajores y un 30% no lo consume, a priori nos damos cuenta que el producto tendría una buena acogida en el mercado.

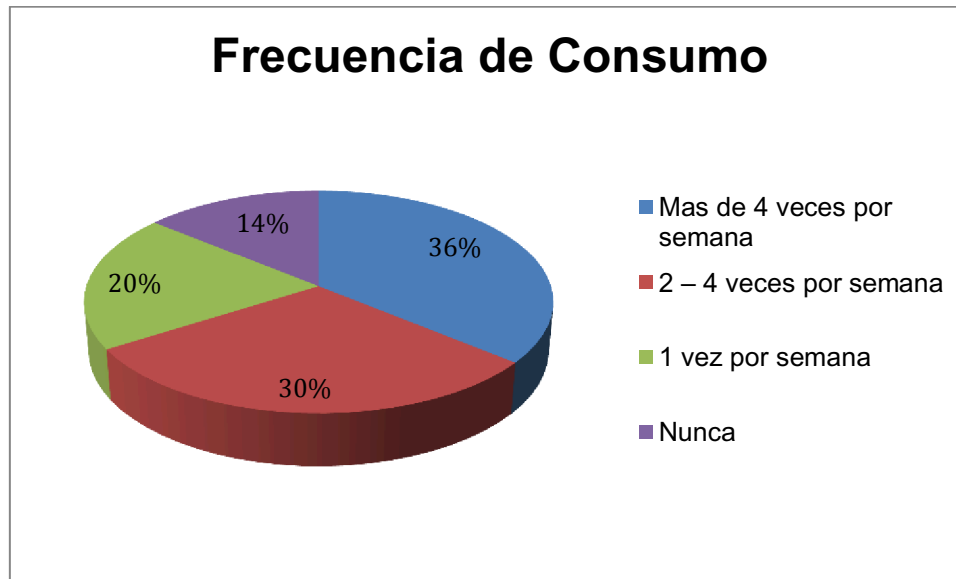
2. ¿Con que frecuencia consume usted alfajores?

Cuadro 2. Frecuencia de consumo

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Más de 4 veces por semana	18	36%
2 – 4 veces por semana	15	30%
1 vez por semana	10	20%
Nunca	7	14%
Total	50	100%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Como podemos darnos cuenta en la gráfica de frecuencia en el consumo de alfajores el 36% de las personas demandan más de 4 veces por semana el producto y el 14% de los demandantes no lo adquieren, pero a simple vista podemos darnos cuenta que los alfajores mantiene una frecuencia positiva para ofertarlo en dicho mercado.

3. ¿cuál de los siguientes rellenos le gustaría más?

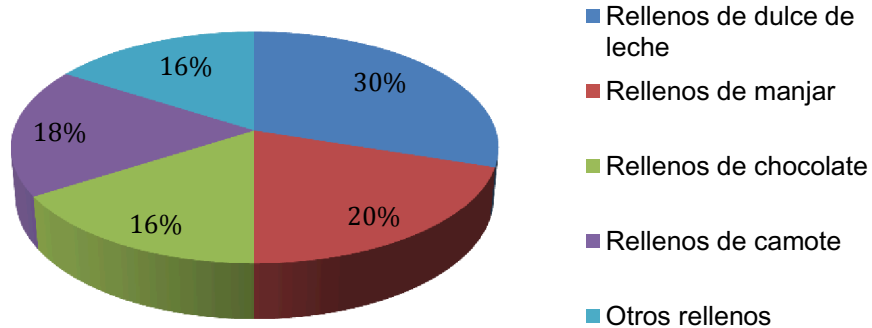
Cuadro 3. Preferencia de Relleno

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Rellenos de dulce de leche	15	30%
Rellenos de manjar	10	20%
Rellenos de chocolate	8	16%
Rellenos de camote	9	18%
Otros rellenos	8	16%
Total	50	100%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Preferencia de Relleno



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

La grafica nos señala la preferencia que tiene el relleno de camote en un 18% teniendo un ventaja con otros rellenos y que a su vez podría llegar a ser una de las preferidas por los demandantes ya que el camote es consumido y conocido en nuestro mercado objetivo.

4. ¿Degustaría usted alfajores rellenos de camote de origen ecuatoriano?

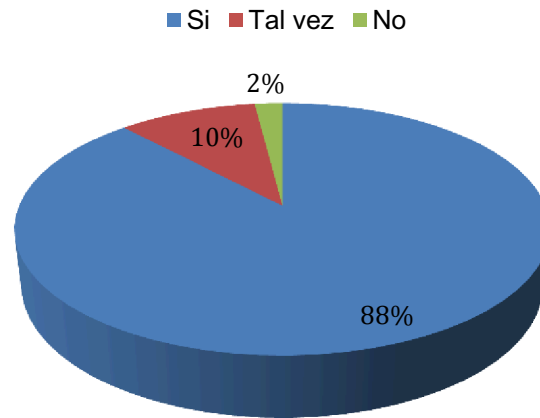
Cuadro 4. Aceptación del Producto

Alternativas	Resultados	Porcentaje
Si	44	88%
Tal vez	5	10%
No	1	2%
Total	50	100%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Aceptación del Producto



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

Como podemos darnos cuenta a priori la aceptación de los alfajores rellenos de camote tienen un 88% de la demanda que les interesaría degustar nuestro producto, lo cual nos da una ventaja positiva al momento de dar a conocer e introducir nuestro producto en el mercado elegido.

5. ¿Qué presentación elegiría usted al comprar alfajores rellenos de camote?

Cuadro 5. Tipo de Presentación

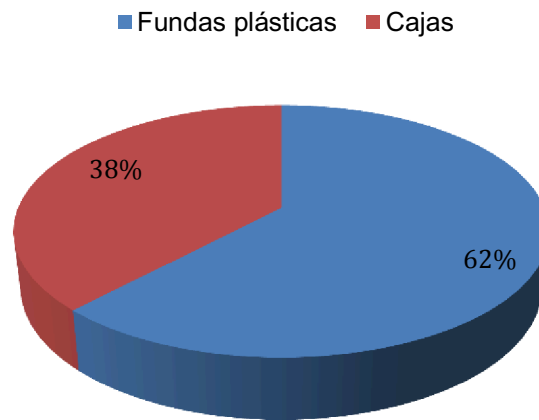
Alternativas	Resultados	Porcentaje
Fundas plásticas	31	62%
Cajas	19	38%
Total	50	100%

FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.



Tipo de Presentación



FUENTE: ESTUDIO DE MERCADO.

ELABORADO POR: EL AUTOR DE LA TESIS.

La gráfica nos señala las preferencias que tienen las personas en el tipo de presentación de los alfajores rellenos de camote en la cual les llama más la atención las fundas plásticas con un 62% y en cajas un 38%, de ese modo podemos observar el tipo de presentación que nos convendría de la mejor forma para ofertar nuestro producto.