



**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS  
EMPRESARIALES**

**TEMA: PROPUESTA DE MODELO DE EMPRESA PARA PRODUCCIÓN Y  
EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS CONGELADOS CON DESTINO AL  
MERCADO HISPANO RESIDENTE EN ESTADOS UNIDOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO  
PARA OPTAR EL TÍTULO DE:**

**INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES**

Autor

**WALTER MORA OLIVARES**

**SAMBORONDÓN, MAYO DEL 2014**

## ÍNDICE GENERAL

### Contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO .....	1
1.1. Propósito del proyecto .....	1
1.2. Información básica.....	2
1.3. Requerimientos financieros.....	2
2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO .....	2
2.1. Misión .....	2
2.2. Objetivos del negocio .....	3
2.2.1    General.....	3
2.2.2    Específicos .....	3
2.3. Metas del primer año .....	3
3. VIABILIDAD LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL .....	4
3.1. Marco Societario y laboral.....	4
3.2. Incentivos Tributarios .....	6
3.3. Normas sanitarias y ambientales.....	7
4. ESTUDIO DE MERCADO .....	8
4.1. Mercado objetivo .....	8
4.2. Análisis PEST: político, económico, social y tecnológico .....	8
4.2.1    Político-legales.....	8
4.2.2    Económico .....	9
4.2.3    Social.....	10
4.2.4    Tecnológico.....	11
4.3. Evaluación DE mercados potenciales .....	11
4.4. Análisis de oferta Y demanda .....	13
4.4.1    Oferta .....	13
4.4.2    Demanda .....	14
4.5. Análisis de las 4P's: .....	17
4.5.1. Producto .....	17

4.5.2. Precio .....	18
4.5.3. Plaza .....	18
4.5.4. Promoción .....	19
4.6. Análisis FODA: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas .....	19
5. ANÁLISIS OPERATIVO.....	21
5.1. Localización del Negocio.....	21
5.2. Tamaño del negocio .....	21
5.3. Capacidad instalada .....	23
5.4. Descripción del producto .....	23
5.5. Diagrama de procesos .....	26
5.6. Ciclo del negocio .....	27
5.7. Inversión en Insumos y tecnologías .....	27
5.8. Abastecimiento de materias primas .....	31
5.9. Recursos Humanos.....	32
5.10  costos de producción.....	35
6. ANÁLISIS FINANCIERO .....	37
6.1. Plan de inversiones y fuentes de financiamiento .....	37
6.2. Calendario de inversiones .....	38
6.3. Ingresos proyectados (3 años).....	38
6.4. Flujos de Caja Proyectados (3 años).....	39
6.5. Proyecciones de estados de resultados (3 años).....	40
6.6. Punto de equilibrio.....	41
6.7. Índices Financieros (VAN, TIR, IR).....	42
6.8. Análisis de sensibilidad (dos escenarios de 6.4 y 6.5) .....	42
6.9. Tiempo de retorno de la inversión (Payback) .....	44
6.10. Resultados de la valoración del proyecto.....	44
6.11. Impacto y sostenibilidad del negocio.....	44
7. CONCLUSIONES .....	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
ANEXOS .....	49

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Marcas con productos similares en la Costa Noreste de Estados Unidos .....	13
Tabla 2. Número de puntos de ventas por estado de principales cadenas de supermercados en Estados Unidos.....	16
Tabla 3. Productos a ofrecer por el proyecto .....	17
Tabla 4. FODA del proyecto.....	19
Tabla 5. Detalle de inversión .....	27
Tabla 6. Detalle de instalaciones.....	28
Tabla 7. Detalle de mobiliario.....	29
Tabla 8. Detalle de equipo computo .....	29
Tabla 9. Detalle de gastos de marketing .....	30
Tabla 10. Detalle de gastos anticipados .....	30
Tabla 11. Detalle de personal de administración .....	32
Tabla 12. Detalle de gastos de personal de producción .....	34
Tabla 13. Detalle de costo de producción para el primer año.....	35
Tabla 14. Estructura del costo de producción unitario.....	36
Tabla 15. Detalle de inversión .....	37
Tabla 16. Cronograma de implementación .....	38
Tabla 17. Ingresos proyectados para tres años.....	38
Tabla 18. Flujo de fondos proyectado para tres años.....	39
Tabla 19. Estado proyectado de resultados para los tres primeros años .....	40
Tabla 20. Cálculo de punto de equilibrio .....	41

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje de crecimiento de población en USA al año 2050.....	12
Figura 2. Participación de población hispana y no hispana en Estados Unidos.....	14
Figura 3. Población de la Comunidad Andina residente en Estados Unidos .....	15
Figura 4. Población total y población hispana en tres Estados del Noreste de Estados Unidos.....	15
Figura 5. Mapa de posible ubicación .....	21
Figura 6. Gráfico de punto de equilibrio.....	41

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

### **1.1. PROPÓSITO DEL PROYECTO**

El propósito del proyecto fue generar una propuesta sostenible desde el punto de vista social, productivo, técnico, financiero y de comercio exterior.

En lo social está el generar empleo sobre todo a segmentos de trabajo con poca calificación laboral, quienes están por debajo de la línea de pobreza.

En lo productivo el proponer una intervención que genere encadenamientos productivos intersectoriales, en este caso del sector secundario (agroindustria) con el sector primario (agricultura), de tal forma que se incorpore valor agregado a la producción agrícola del país.

En lo técnico se buscó una actividad económica con un know-how disponible en el país de tal manera que no genere una inversión extraordinaria la tecnología a aplicar.

En lo financiero que sea lo suficientemente rentable como para impulsar la inversión privada.

En cuanto al comercio exterior, que sea un proyecto que genere divisas al país.

## **1.2. INFORMACIÓN BÁSICA**

**Producto:** Alimentos congelados listos para preparar y consumir tales como empanadas de harina de trigo y de verde rellenas, pan de yuca y muchín de yuca.

**Cliente:** Población latina residente en la Costa este de Estados Unidos.

**Tipo de empresa:** Sociedad Anónima

## **1.3. REQUERIMIENTOS FINANCIEROS**

**Inversión inicial:** US\$ 123.024

**Ventas previstas en tres años:** US\$ 1'137.262

**Valor Actual Neto –VAN-:** US\$ 35.249

**Tasa Interna de Retorno –TIR-:** 23,16%.

**IR:** 0,286

**Periodo de recuperación de la inversión:** 2 años, 6 meses y 19 días.

## **2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

### **2.1. MISIÓN**

*Proveer alimentos saludables y nutritivos a paladares hispanos residente en Estados Unidos.*

## **2.2. OBJETIVOS DEL NEGOCIO**

### **2.2.1 General**

Proponer un modelo de empresa asociativa para producción y exportación de productos congelados con destino a la población latina de la Costa Este de Estados Unidos.

### **2.2.2 Específicos**

- Analizar los aspectos legales requeridos para la constitución, implementación y puesta en marcha del proyecto.
- Establecer el proceso técnico necesario para la producción de productos congelados de alta calidad con enfoque a la exportación.
- Realizar un diagnóstico del mercado de productos alimenticios congelados preferidos por la población latinoamericana residente en la costa Este de Estados Unidos.
- Analizar la factibilidad financiera del proyecto.

## **2.3. METAS DEL PRIMER AÑO**

- Implementar el proyecto;



- Promover el producto en el mercado nacional;
- Realizar marketing en el mercado internacional;
- Identificar 10 clientes potenciales;
- Exportar por lo menos dos productos.

### **3. VIABILIDAD LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL**

#### **3.1. MARCO SOCIETARIO Y LABORAL**

##### **Aspectos societarios**

Para su implementación y posterior puesta en marcha el proyecto deberá organizarse jurídicamente como una forma asociativa con fines de lucro como es la sociedad anónima; esta que se constituye al amparo de la Ley de Compañías y es regulada por la Superintendencia de Compañías(H. Congreso Nacional, 1999), entre los requisitos de fondo se tienen los siguientes:

**Concepto:** Es una sociedad cuyo capital se divide en acciones negociables, los accionistas responden únicamente hasta el monto de sus acciones. La denominación deberá contener la indicación de —compañía anónima o — “sociedad anónima“, o las correspondientes siglas S.A.

**Capital mínimo para la constitución:** US\$ 800, debe ser pagado en al menos el 25% de su valor nominal.

**Número de socios:** La sociedad anónima requiere por lo menos dos socios y como máximo es ilimitado, los socios no deben ser cónyuges ni hijos no emancipados. Posteriormente puede existir con por lo menos un socio.

**Naturaleza:** Para efectos fiscales y tributarios esta compañía es una sociedad de capital.

**Capacidad:** Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

**Responsabilidad:** Los accionistas responden únicamente por el monto de sus acciones.

**Constitución:** La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previa Resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil, momento en que empieza la vida jurídica de la Empresa.

**Aportaciones:** Para la constitución del capital suscrito las aportaciones pueden ser en dinero o también en especies, siempre y cuando estas correspondan al objeto social de la empresa conformada.

**Características de las acciones:** Las acciones serán nominativas.

### **Aspectos tributarios**

En el aspecto tributario de la empresa, se acogerá a la Ley de Régimen Tributario Interno, misma que establece lo referente a impuesto al Valor Agregado, Consumos Especiales e Impuesto a la Renta, así como las retenciones en la fuente y anticipo de impuestos.

Complementariamente, se registrará con la Ley del Registro Único de Contribuyentes y Reglamento de Facturas y Comprobantes de Compra Venta.

### **Aspectos técnicos**

En el mercado nacional el proceso productivo y características del producto se ajustarán según parámetros establecidos por el Instituto Ecuatoriano de Normalización.

En cuanto al mercado de Estados Unidos el producto deberá ajustarse a las convenciones y normas técnicas vigentes en el país del norte.

## **3.2. INCENTIVOS TRIBUTARIOS**

Uno de los incentivos tributarios establecidos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010) es la exoneración de Impuesto a la Renta por los primeros cinco años para actividades productivas relacionadas con los sectores prioritarios, según la agenda económica; uno de estos son los

proyectos con encadenamientos productivos con base en el sector primario, como es la agricultura; este beneficio está condicionado además a su ubicación en cantones diferentes a Quito y Guayaquil; para hacer uso de este beneficio, la planta se ubicará en el cantón Durán que está próximo a las zonas de producción de la materia prima a utilizar.

### **3.3. NORMAS SANITARIAS Y AMBIENTALES**

En cuanto a aspectos ambientales, el proyecto se ajustará a las siguientes leyes:

***Ley de Gestión ambiental:*** en su Art. Primero establece los principios y directrices de política ambiental; determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia

***Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental:*** En su Artículo sexto establece la prohibición de descargar, sin sujetarse a las correspondientes normas técnicas y regulaciones, a las redes de alcantarillado, o en las quebradas, acequias, ríos, lagos naturales o artificiales, o en las aguas marítimas, así como infiltrar en terrenos, las aguas residuales que contengan contaminantes que sean nocivos a la salud humana, a la fauna, a la flora y a las propiedades (Congreso Nacional, 2004).

## **4. ESTUDIO DE MERCADO**

### **4.1. MERCADO OBJETIVO**

Familias urbanas de origen latino, preferentemente ecuatorianas y  
residiendo en la costa Este de Estados Unidos.

### **4.2. ANÁLISIS PEST: POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIAL Y TECNOLÓGICO**

#### **4.2.1 Político-legales**

Ecuador, tiene una desventaja “legal” en su ingreso al mercado de Estados Unidos, tales como los países centroamericanos, y los del sur como son Colombia y Perú, que tienen una oferta de productos similar a la ecuatoriana y que tienen un tratado de libre comercio celebrado con el país del norte. Actualmente Ecuador no tiene ningún tipo de preferencia arancelaria por lo que el producto ofrecido sería importado en términos menos ventajosos, ya que ingresan amparados en el marco del Sistema Generalizado de Preferencias o Principio de nación más favorecida (NMF).

El Principio de la nación más favorecida es un sistema de comercio que es manejado por la Organización Mundial de Comercio, el cual manifiesta un “igual trato para todos los demás”; esto significa que los países no pueden establecer discriminaciones entre sus diversos interlocutores comerciales. Como por ejemplo, la reducción de arancel de cualquier producto y cualquier tipo

arancelario tiene que hacerse lo mismo con todos los miembros (Organización Mundial de Comercio, 2012).

El Sistema Generalizado de Preferencias. es un programa comercial que sostiene Estados Unidos, y tiene como objetivo ayudar a los países en desarrollo a mejorar su condición económica mediante la importación de productos con libre arancel, los cuales oscilan en los 4.100 productos.

#### **4.2.2 Económico**

No obstante que el PIB per cápita del Ecuador subió a US\$ 5.638 en el año 2012; el PIB per cápita de Estados Unidos en el año 2011 se estimó en US\$ 48.100 (Index Mundi, 2013), donde la población latina aunque tiene en promedio menores ingresos que el promedio nacional, al año 2010 se estimó el ingreso promedio anual de las familias hispanas en US\$ 34.339 (ProChile, 2011).

Las cifras arriba insertas, revelan un fenómeno que se presenta en el país del norte, la población hispana según el censo del año 2010 ascendió aproximadamente 50,5 millones de habitantes, siendo el colectivo de ascendencia mexicana el de mayor participación. Se estima que al año 2050 la cantidad de hispanos sea de alrededor del 30% de la población total. Para el año 2015 el poder adquisitivo de los hispanos equivaldrá al 12% del total de compras de alimentos en los Estados Unidos, lo que implica algunos miles de millones de dólares(Nielsen, 2012).

En la costa Noreste de Estados Unidos, el 45% de los hispanos con ingresos por encima de US\$ 99.000 se concentran en la ciudad de Nueva York y Chicago, esta última ciudad también tiene el mayor porcentaje de hispanos de medianos ingresos (entre US\$ 35.000 y US\$ 99.000). El 47,3% de los hispanos son dueños de casa y un 42,4% tienen cuentas de ahorro o depósitos a plazo (ProChile, 2011).

Un rubro que está creciendo de manera sostenida son los snacks para hispanos, al año 2004 ya se calculó el tamaño de este mercado en US\$ 612 millones (ProChile, 2011).

#### **4.2.3 Social**

Los hispanos tienen una conexión muy fuerte con los alimentos, que no son solo comida, es parte de su expresión cultural, del “ser”; en Estados Unidos en general las familias hispanas prefieren compartir alimentos preparados en casa con familiares y amigos antes que salir a comer en restaurantes. También se acusa un crecimiento de la popularidad de las comidas tradicionales hispanas y la cultura latina está impregnando a la sociedad de Estados Unidos en general por medio de los sabores.

Es importante indicar también que la costa noreste de Estados Unidos tiene una población hispana de alrededor 4,4 millones en la ciudad de New York y de 1,9 millones en Chicago, con características de población urbana y concentrada en localidades, lo que en general facilitaría aspectos del canal de distribución.

#### **4.2.4 Tecnológico**

En lo tecnológico, actualmente a diferencia de años atrás existe una tecnología desarrollada para producir alimentos congelados y snacks saludables, este término, significa, menos sodio, menos grasa, menos azúcar refinada y más fibra.

Existe tecnología para empacado al vacío, productos horneados en vez de fritos o si son fritos en un tipo de grasa de menor densidad que sean menos agresiva a la salud humana.

El microonda también aportó de manera significativa al desarrollo y crecimiento de la demanda de productos congelados, ya que permite que se calienten y pongan a punto en un tiempo reducido.

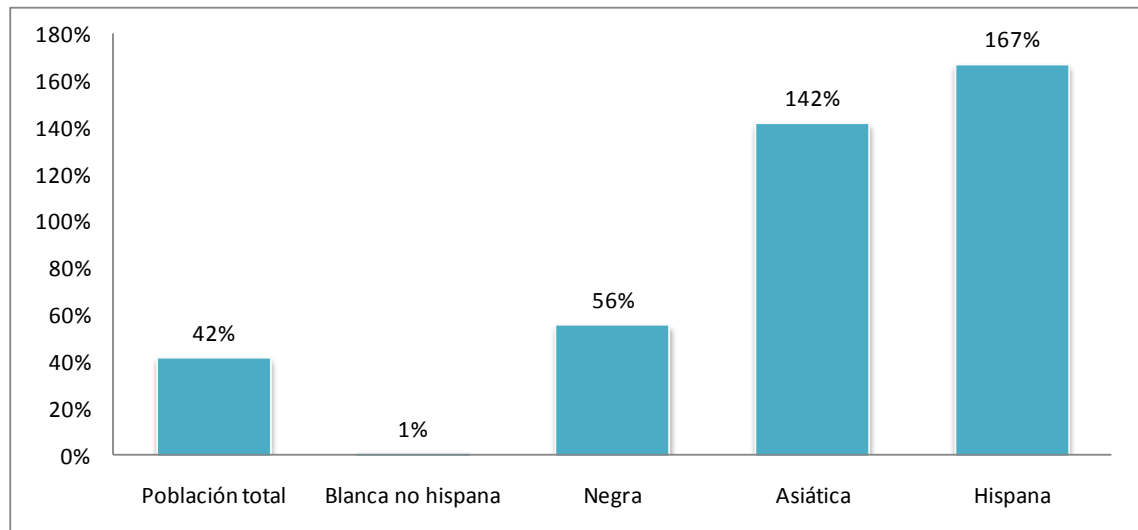
### **4.3. EVALUACIÓN DE MERCADOS POTENCIALES**

El mercado potencial del producto es la población hispana residente en Estados Unidos, esta decisión se orienta por ser el principal socio-comercial del Ecuador.

A continuación la potencialidad del mercado de Estados Unidos:



**Figura 1. Porcentaje de crecimiento de población en USA al año 2050**



Fuente: Nielsen. (2012). El imperativo del Mercado Hispano.  
Elaborado por: Walter Mora

Estados Unidos es el cuarto país con mayor área total de la tierra, está entre los cinco países de mayor población, además de ser la economía más grande del planeta, todo esto junto a una población étnicamente diversa, lo que es su fortaleza. En este contexto la población hispana es uno de los grupos étnicos de mayor dinamismo; se estima que hasta el año 2050 la población total crecerá en el 42%, de ellos la blanca no hispana crecerá en el 1%, la población afrodescendiente crecerá en un 56%, los grupos asiáticos crecerán en un 142%, mientras que la población hispana crecería en un 167%, la de mayor crecimiento en el País.

## 4.4. ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA

### 4.4.1 Oferta

**Tabla 1. Marcas con productos similares en la Costa Noreste de Estados Unidos**

	<p>Maná es una marca de productos congelados con base en Guayaquil-Ecuador y exportando al mercado latino de Estados Unidos, sus principales productos son: empanadas de harina rellenas con queso, pan de yuca, chifles, patacones, empanadas de verde (rellenas con queso, carne, camarón jaiba o atun), deditos de yuca, bolitas de yuca, muchines de yuca rellenos.  <a href="http://www.lifeproducts.com.ec/">http://www.lifeproducts.com.ec/</a></p>
	<p>Latino Foods, empresa de origen puertorriqueño, a través de marcas tales como Red Castle (empanadas rellenas y hamburguesas), Titan (empanaditas, pastelillos, plantillas, sorullos).   <a href="http://www.latinofoods.com">www.latinofoods.com</a></p>
<p>MASA Food Inc.</p>	<p>Masa Food Co. es una empresa dedicada a la fabricación de productos de consumo para la población hispana. Los productos son Empanadas (hechas con trigo o harina de maíz con distintos rellenos), pandebono (mezcla de maíz, almidón de tapioca, y queso blanco) y Tequeños (palitos de pan de queso). Fabricación en un centro certificado por el USDA y la FDA, los productos se venden congelados a tiendas al por menor y de la conveniencia. Creen que las "Empanadas" serán en 5 a 10 años, tan comunes como los "Tacos".</p>
	<p>Olympia es una marca de origen griego con base en Chicago, ofrece alrededor de 125 productos muchos de ellos congelados, tales como empanadas y alimentos en base a maíz y yuca.  <a href="http://www.olympiagyros.com">www.olympiagyros.com</a></p>

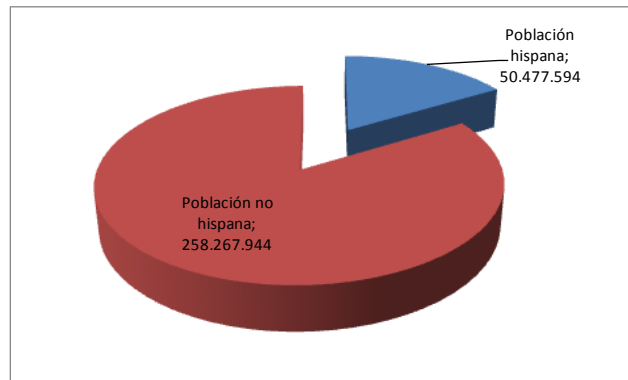
Fuente: Investigación en Internet

Elaborado por: Walter Mora

#### 4.4.2 Demanda

El análisis de la demanda se basa en dimensionar a la población latina en Estados Unidos quienes comparten en general gustos culinarios por ser el plátano, la yuca y la harina productos ampliamente conocidos y consumidos en cada uno de los países de América Central y del Sur y Caribe.

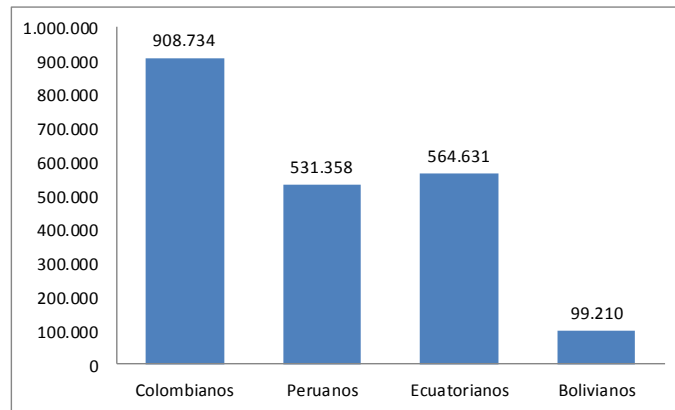
**Figura 2. Participación de población hispana y no hispana en Estados Unidos**



Fuente: The Hispanic Population 2010. Census 2010.  
Elaborado por: Walter Mora

El 16,3% (50'477.594) de la población de Estados Unidos es de origen hispano, lo que significa un mercado con una capacidad de gasto de alrededor 1.7 billones de dólares anuales.

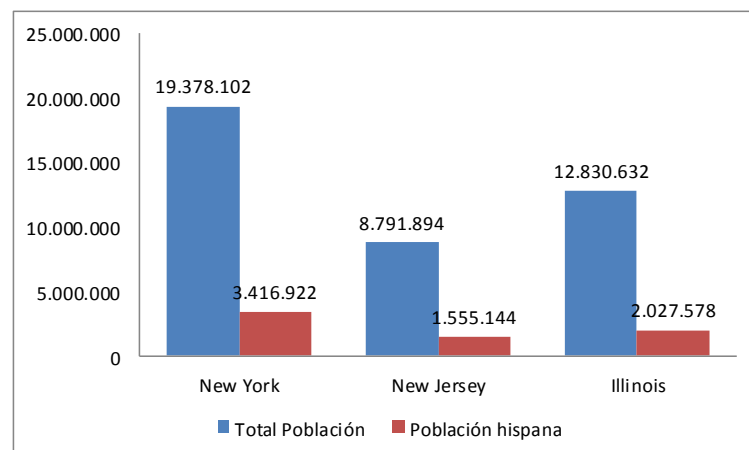
**Figura 3. Población de la Comunidad Andina residente en Estados Unidos**



Fuente: TheHispanicPopulation 2010. Census 2010.  
Elaborado por: Walter Mora

De la población hispana, los de origen ecuatoriano son de 564.631 individuos, además de 908.734 colombianos, 531.358 peruanos y 99.210 bolivianos; todos estos países tienen gustos culinarios más cercanos, además de estar concentrados en la costa noreste de Estados Unidos.

**Figura 4. Población total y población hispana en tres Estados del Noreste de Estados Unidos**



Fuente: TheHispanicPopulation 2010  
Elaborado por: Walter Mora

Los mercados potenciales son la población hispana residente en los Estados de New York, New Jersey e Illinois, donde se congregan 6'999.644 habitantes de origen hispano; la base de esta selección es la relativa concentración de población ecuatoriana y otros países andinos.

El canal de intermediación en cada uno de esos mercados lo constituyen los Supermercados, quienes en muchos casos importan directamente los productos, bajo sus condiciones, marcas, empaques y condiciones, tales como las siguientes grandes cadenas con puntos de venta en New York, New Jersey e Illinois.

**Tabla 2. Número de puntos de ventas por estado de principales cadenas de supermercados en Estados Unidos**

<b>Empresa</b>	<b>New York</b>	<b>New Jersey</b>	<b>Illinois</b>	<b>Web</b>
Walt Mart	96	56	155	<a href="http://www.walmart.com">www.walmart.com</a>
Kroger	19	17	88	<a href="http://www.kroger.com">www.kroger.com</a>
Costo	15	14	16	<a href="http://www.costo.com">www.costo.com</a>
Wholesale				
Safeway	15	11	17	<a href="http://www.safeway.com">www.safeway.com</a>
Supervalu	2	1	2	<a href="http://www.supervalu.com">www.supervalu.com</a>
Cub			2	<a href="http://www.cub.com">www.cub.com</a>
Savealot	60	15	16	<a href="http://www.savealot.com">www.savealot.com</a>
<b>Total</b>	<b>207</b>	<b>114</b>	<b>296</b>	

Fuente: Páginas web de cada una de las cadenas

Elaborado por: Walter Mora

## 4.5. ANÁLISIS DE LAS 4P'S:

### 4.5.1. Producto

La empresa iniciará operaciones con cuatro productos, estos son:

Empanadas de harina, de verde, pan de yuca y muchín de yuca.

**Tabla 3. Productos a ofrecer por el proyecto**

 <p>Fuente: <a href="http://www.lifeproducts.com.ec">www.lifeproducts.com.ec</a></p>	<p>Empanadas de harina rellenas con queso, carne o pollo.</p> <p><b>Empaque:</b> Caja de 16 unidades.</p> <p><b>Peso:</b> 280 gms.</p>
 <p>Fuente: <a href="http://www.lifeproducts.com.ec">www.lifeproducts.com.ec</a></p>	<p>Empanadas de verde rellenas con queso o atún.</p> <p><b>Empaque:</b> Caja conteniendo 14 unidades.</p> <p><b>Peso:</b> 312 gms.</p>
 <p>Fuente: <a href="http://www.lifeproducts.com.ec">www.lifeproducts.com.ec</a></p>	<p>Pan de yuca, y</p> <p><b>Empaque:</b> Funda de 30 unidades</p> <p><b>Peso:</b> 500 gms.</p>

	<p>Muchines de yuca rellenos con carne</p> <p>Empaque: 20 unidades</p> <p>Peso: 1000 gms.</p>
<p>Fuente: <a href="http://www.lifeproducts.com.ec">www.lifeproducts.com.ec</a></p>	

Fuente: [www.lifeproducts.com](http://www.lifeproducts.com)  
 Elaborado por: Walter Mora

#### 4.5.2. Precio

Producto	Precio por unidad
Empanada de harina	US\$ 0,55
Empanada de verde	US\$ 0,55
Pan de yuca	US\$ 0,55
Muchin de yuca	US\$ 0,55

Elaborado por: Walter Mora

#### 4.5.3. Plaza

##### New York:

- Ciudad de New York; Distritos de Manhattan, Brooklyn, Staten Island, Queens y Bronx.

##### New Jersey

- Hudson County
- Essex County
- Bergen County
- Atlantic County
- Middlesex County,

- Passaic County.
- Union County.

Todos estos condados de New Jersey tienen una población latina superior a 50.000 personas.

### Illinois

- Chicago City

#### 4.5.4. Promoción

En la fase inicial el producto no tendrá marca propia sino que se producirá mediante servicio de co-packing para marcas blancas de los supermercados; no obstante se apoyará mediante puntos de degustación en el punto de venta durante los primeros tres meses.

#### 4.6. Análisis FODA: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

**Tabla 4. FODA DEL PROYECTO**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La provincia de Guayas donde se implementará la planta de procesamiento y provincia de Los Ríos, próxima a Duran son importantes productoras de Materia prima (yuca y plátano),</li> <li>• Durante todo el año existe producción de yuca y plátano,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Código de la Producción emitido en el año 2010 prevé incentivos para empresas nuevas con encadenamientos con los sectores agrícolas y ubicados en cantones diferentes a Guayaquil y Quito.</li> <li>• Los estados de New York, New</li> </ul>



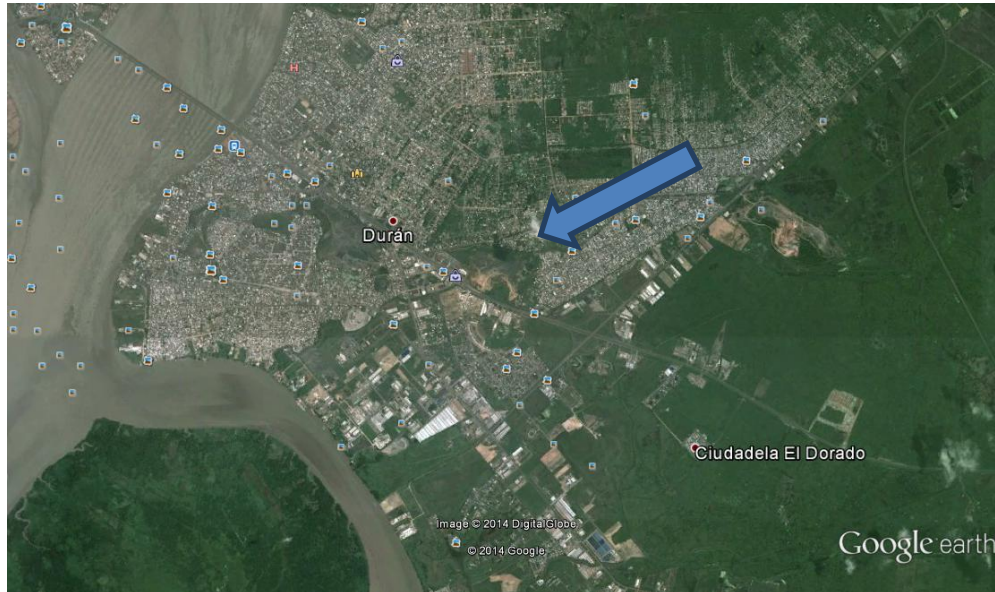
<p>por tanto hay suficiencia de materia prima.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El país ya produce y exporta este tipo de productos, por lo que tienen costos adecuados para este propósito.</li> <li>• Servicio de carga aérea y marítima permanente entre Guayaquil y New York con conexiones a New Jersey y Chicago,</li> <li>• Disponibilidad de adquisición de equipamiento,</li> </ul>	<p>Jersey e Illinois (Chicago) tienen una aglomeración de emigrantes ecuatorianos y latinos en general, con similares gustos por el tipo de alimentos que se propone.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas cadenas de Supermercados en Estados Unidos contratan bajo la modalidad de co-packing para que empresas en Latinoamérica produzcan y exporten bajo su marca este tipo de productos.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta inicialmente con una cartera de clientes por no estar ninguno de los promotores vinculados con el canal de distribución propuesto.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A diferencia de Perú, Colombia, México y otros países centroamericanos que tienen Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, Ecuador no dispone de este beneficio por lo que las exportaciones ecuatorianas podrían perder competitividad.</li> </ul>

Elaborado por: Walter Mora

## 5. ANÁLISIS OPERATIVO

### 5.1. LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO

Figura 5. Mapa de posible ubicación



Fuente: Google Earth

La planta de producción estará ubicada en el cantón Duran, autopista Duran-Boliche, en plantas industriales ubicadas en la zona.

### 5.2. TAMAÑO DEL NEGOCIO

El negocio requerirá lo siguiente:

#### PLANTA

- **Local:** Galpón industrial de por lo menos 600 m<sup>2</sup> de construcción en terreno de por lo menos 3000 m<sup>2</sup>.

- **Instalaciones:** Eléctricas, mesones y cisternas para lavado de productos.
- **Amasado:** 4 Amasadoras eléctricas industriales con capacidad de 100 lbs.  
c/u.
- **Licuada:** de 10 lbs.
- **Procesador de alimentos:** 10 lbs.
- **Freidora:** de 50 lbs.
- **Línea de frío:** 120m<sup>2</sup> de ambiente refrigerado.
- **Agua:** Equipo de purificación de agua.
- **Balanza:** Electrónica.
- **Procesamiento:** 9 m<sup>2</sup> de mesa de trabajo de acero inoxidable.
- **Reposo:** 9 m<sup>2</sup> de anaqueles de acero inoxidable con charoles.
- **Cocina:** Menaje de cocina (cuchillos, recipientes menores, cucharitas, etc.)

#### **OFICINA:**

- **Muebles:** 16 estaciones de trabajo con sus respectivas sillas de trabajo y visitantes.
- **Reuniones:** Mesa de reuniones.

- **Equipo de cómputo:** Para cada una de las estaciones de trabajo.
- **Otros.**

### **5.3. CAPACIDAD INSTALADA**

La capacidad instalada está determinada por las amasadoras, quienes cumplen la fase central del proceso.

Capacidad hora: 182 kilos

Capacidad jornada de 8 horas: 1.454 kilos.

### **5.4. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

#### **Producto 1: Empanadas de harina**

Materia prima:

- harina de trigo,
- Sal
- Relleno: cebolla, pimiento y carne.

Presentación: Congelada lista para freír

#### **Producto 2: Empanadas de verde**

Materia prima:

- Plátano dominico verde
- Sal
- Relleno: cebolla, pimiento y carne.
- Presentación: Congelada lista para freír.

### **Producto 3: Pan de yuca**

Materia prima:

- Almidón
- Sal,
- Huevos,
- Margarina,
- Relleno: queso
- Presentación: Congelada lista para hornear.

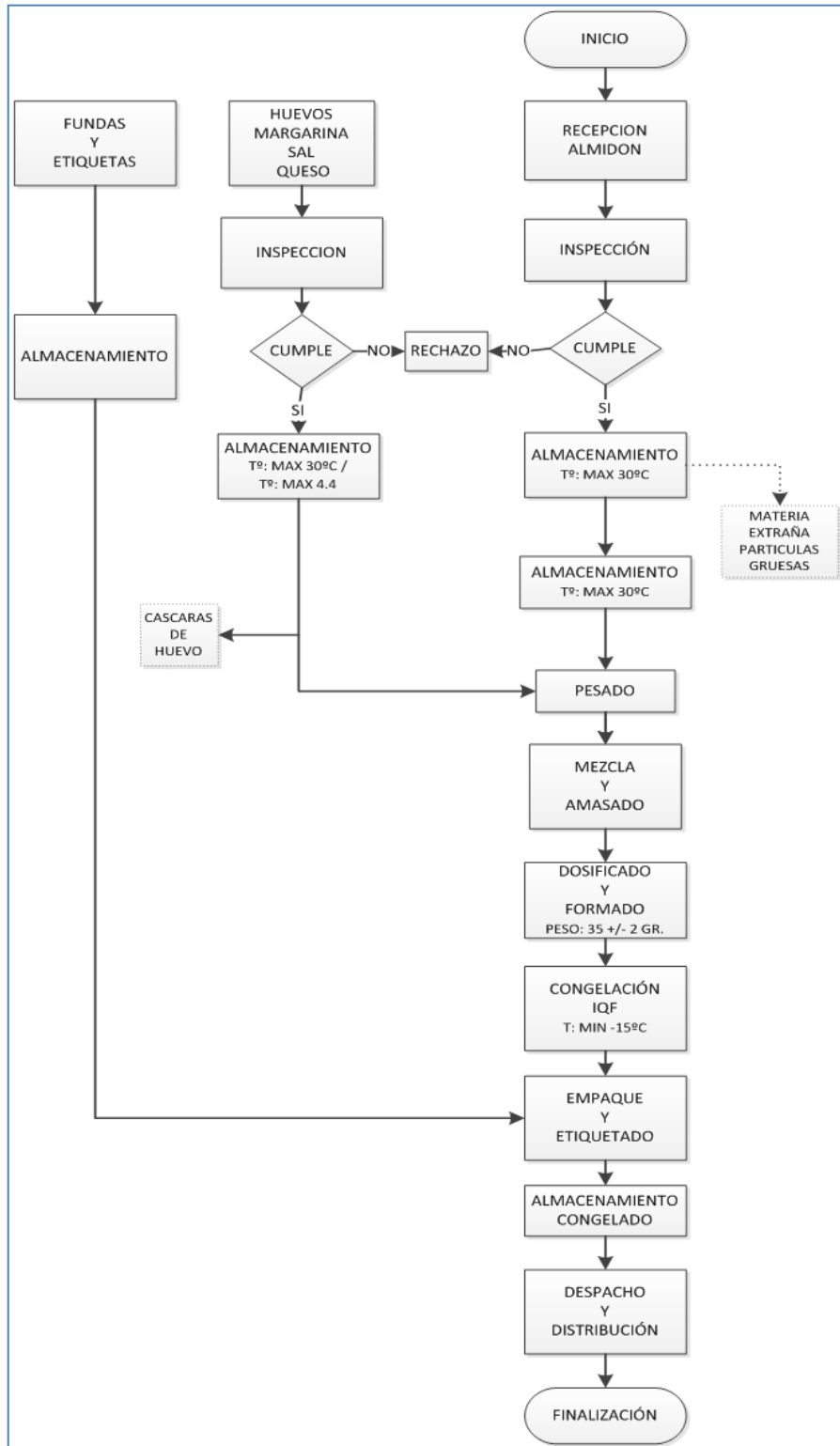
### **Producto 4: Muchín de yuca**

Materia prima:

- Yuca rayada
- Sal,
- Huevos,

- Margarina,
- Relleno: queso
- Presentación: Congelada lista para freír.

## 5.5. DIAGRAMA DE PROCESOS



Fuente: [www.naturisimo.com](http://www.naturisimo.com)

El proceso arriba descrito, aplicable al pan de yuca es similar para todos los productos, mismos que son relativamente similares, solamente cambia la materia prima, y eventualmente procesos previos de pelado en caso de plátano para empanadas y yuca para muchines.

## 5.6. CICLO DEL NEGOCIO

Aunque el tiempo de vigencia de la empresa es de 99 años. Para efectos de proyecciones, se estima el ciclo de vida del proyecto es de cinco años.

## 5.7. INVERSIÓN EN INSUMOS Y TECNOLOGÍAS

Los principales rubros de inversión son equipamiento, instalaciones, mobiliario, equipo de cómputo, gastos de marketing, y gastos preoperativos. No se invertirá en terreno, edificios ni vehículos, mismos que serán tomados en arriendo.

**Tabla 5. Detalle de inversión**

Cant.	Descripción	Valor		Total
		Unidad de medida	unitario	
4	Amasadora de 45,45 kls.	Unidad	2.420	9.680
2	Licadoras 4,54 kls.	Unidad	520	1.040
1	Horno eléctrico	Unidad	3.400	3.400
1	Procesador de alimentos 4,54 kls.	Unidad	2.350	2.350
9	Cuarto refrigerado de materia prima	m <sup>2</sup>	500	4.500
9	Cuarto refrigerado para productos terminados	m <sup>2</sup>	500	4.500
20	Cuarto refrigerado para procesos	m <sup>2</sup>	500	10.000
1	Equipo de purificación de agua	Unidad	7.500	7.500
1	Pesa electrónica	Unidad	220	220
<b>TOTAL</b>				<b>43.190</b>

Elaborado por: Walter Mora



Para equipamiento se requerirá una inversión de US\$ 43.190, conforme el detalle de la tabla arriba inserta. Cabe destacar que el mayor valor será destinado a cuartos con refrigeración para garantizar la cadena de frío, uno para materia prima, un segundo para productos terminados y un tercero para sala de procesos.

**Tabla 6. Detalle de instalaciones**

<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
40	Adecuación de instalación eléctrica	Unidad	5	200
1	Instalación de cisterna de agua	Unidad	500	500
1	Tanque de acero inoxidable 2000 lts.	Unidad	210	210
2	Cisterna plástica 2000 lts.	Unidad	250	500
4	Mesa de acero inoxidable 1,60 x 0,80 mts.	Unidad	160	640
4	Mesones para secado	Unidad	160	640
<b>TOTAL</b>				<b>2.690</b>

Elaborado por: Walter Mora

En lo que respecta a instalaciones para la planta se requerirá de US\$ 2.690, valor que será invertido en instalación eléctrica, cisterna de agua, tanque y mesa de aceros inoxidable y mesones para el secado.

**Tabla 7. Detalle de mobiliario**

<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
8	Estaciones de trabajo para gerencia general y apoyo	Unidad	320	2.560
8	Escritorios para áreas operativas	Unidad	200	1.600
16	sillas de trabajo	Unidad	60	960
32	sillas visitante	Unidad	60	1.920
1	Mesa de reuniones	Unidad	200	200
7	Mesa de acero inoxidable	Metro lineal	120	840
1	Menaje de cocina (cuchillos, recipientes menores, cucharetas)	Set	2.500	2.500
7	Anaqueles repisa de acero inoxidable con charoles	Metro lineal	350	2.450
<b>TOTAL</b>				<b>13.030</b>

Elaborado por: Walter Mora

En lo que respecta a mobiliario, en este se invertirá US\$ 13.030, mismo que cubre el área de producción, así como de administración.

**Tabla 8. Detalle de equipo computo**

<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
10	Computadores de escritorio	Unidad	500	5.000
8	Impresoras	Unidad	350	2.800
<b>TOTAL</b>				<b>7.800</b>

Elaborado por: Walter Mora

Se dotará a la mayoría de los puestos de trabajo de gestión y administración se dotará a la mayoría de los puestos de trabajo de equipo de cómputo.

**Tabla 9. Detalle de gastos de marketing**

No.	DESCRIPCIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
1	Diseño de imagen corporativa	paquete	1	1.200	1.200
2	Diseño e impresión de brochure	Carpeta	1	600	600
3	Diseño, elaboración, hosting y dominio de página web	Unidad	1	750	750
4	Participación en ferias internacionales	Eventos	4	3.000	12.000
<b>TOTAL GASTOS DE MARKETING</b>					<b>14.550</b>

Elaborado por: Walter Mora

Para actividades de marketing se asignará US\$ 14.550, el rubro que concentra el mayor porcentaje es la participación en ferias internacionales, actividad necesaria para generar contactos que desencadenen ventas.

**Tabla 10. Detalle de gastos anticipados**

Cant.	Descripción	Unidad de medida	Valor unitario	Total
1	Constitución de empresa	Unidad	1.000	1.000
1	Permisos varios	Unidad	800	800
<b>TOTAL</b>				<b>1.800</b>

Elaborado por: Walter Mora

Como gastos preoperativos se asignará US\$ 1.800, para la constitución de la compañía y para obtención de permisos necesarios para la actividad, tales como el permiso de salud, municipal y bomberos.

## 5.8. ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS

Las materias primas principales son harina de trigo, plátano dominico verde, almidón de yuca, yuca, carne, cebolla, pimiento, aceite y sal. La provisión de este material será como sigue:

**Harina de trigo:** Es un producto importado, una de las importadoras y distribuidoras es Industrial Molinera que distribuye la marca Harina Ya.

**Plátano dominico verde:** El producto será adquirido directamente en el Mercado Mayorista, en el mediano plazo se realizará un convenio con un distribuidor para su venta directa.

**Almidón de yuca:** en su mayoría proviene de Manabí, será adquirido a un distribuidor local.

**Yuca:** Producto a adquirirse directamente en el Mercado Mayorista de Guayaquil.

**Carne:** Se adquirirá a alguno de los supermercados de carnes existentes en la ciudad.

**Hortalizas y vegetales:** Tales como cebolla, pimiento y otros será adquirido mediante convenio con granjas orgánicas.

**Otros:** Tales como sal, aceite, margarina, etc. Serán adquiridos en algún supermercado local.

## 5.9. RECURSOS HUMANOS

**Tabla 11. Detalle de personal de administración**

Puesto	Salario	13er	14to.	Vacaciones	Fondo	Aporte	IECE	SETEC	TOTAL	TOTAL
	nominal	sueldo	Sueldo		de	partronal			COSTO	COSTO
					reserva	IESS			MENSUAL	ANUAL
Gerente	700	58	58	29	58	78	4	4	989	11.872
Asistente de administración	350	29	29	15	29	39	2	2	495	5.942
Tesorero	500	42	42	21	42	56	3	3	709	8.504
Coordinador de mercadeo	500	42	42	21	42	56	3	3	709	8.504
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>2.050</b>	<b>171</b>	<b>171</b>	<b>86</b>	<b>171</b>	<b>229</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>2.902</b>	<b>34.822</b>

Elaborado por: Walter Mora

La empresa tendrá una plantilla básica de 6 personas encargadas de la gestión, sea administrativa, financiera, de mercadeo, producción y proveeduría; adicionalmente estará el personal de planta que es parte del costo de producción. El valor mensual de esta nómina tendrá un costo mensual de US\$ 2.902 y anual de US\$ 34.822.

Las funciones y competencias requeridas para cada uno de estos cargos se presentan a continuación:

**Gerente general:** Profesional con experiencia en comercio exterior y en agroindustria, sus funciones principales son:

- Implementar el proyector,
- Contratar el recurso humano,
- Liderar el proceso de planificación y gestión integral de la empresa.

**Coordinador de tesorería:** Sus principales funciones son:

- Administración general de tesorería,
- Inversión de excedentes temporales,
- Elaborar flujos de fondos,
- Gestionar operaciones con entidades del sistema financiero,
- Gestionar cobranzas,
- Relaciones con proveedores.

**Coordinador de mercadeo:** Lidera el área de mercadeo y ventas, sus funciones principales son:

- Actualizar la imagen corporativa de la empresa,
- Realizar inteligencia comercial,
- participar como delegado de la empresa en eventos de marketing,
- Administrar la página web como instrumento de marketing,
- Elaborar y ejecutar el plan periódico de marketing.

**Coordinador de producción:** Es un profesional en Ingeniería de Alimentos, está a cargo de la producción de la empresa; sus principales funciones son:

- Organizar y planificar la producción periódica,
- Mantener actualizado el diseño del producto,
- Desarrollar nuevos productos conforme la información de marketing,
- Administrar al personal de producción,

- Minimizar los costos de producción de la empresa,
- Mantener la seguridad industrial de la planta,
- Requerir materia prima y suministros para que sean adquiridos,
- Otras funciones relacionadas.

**Coordinador de proveeduría:** Es una persona conocedora de procesos de adquisición de productos; sus principales funciones son:

- Contratar compra de productos;
- Relacionarse con proveedores,
- Controlar el inventario de productos.

Adicionalmente se tendrá una plantilla fija de personal de producción, como a continuación se detalla:

**Tabla 12. Detalle de gastos de personal de producción**

Puesto	Salario	13er	14to.	Vacaciones	Fondo	Aporte	IECE	SETEC	TOTAL	TOTAL
	nominal	sueldo	Sueldo		de	partronal			COSTO	COSTO
				reserva	IESS				MENSUAL	ANUAL
Coordinador de procesamiento	500	42	42	21	42	56	3	3	709	8.508
Coordinador de proveeduría	400	33	33	17	33	45	2	2	565	6.784
<b>Costo indirecto</b>	<b>900</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>38</b>	<b>75</b>	<b>101</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1.274</b>	<b>15.292</b>
Jornalero 1	340	28	28	14	28	38	2	2	480	5.760
Jornalero 2	340	28	28	14	28	38	2	2	480	5.760
Jornalero 3	340	28	28	14	28	38	2	2	480	5.760
Jornalero 4	340	28	28	14	28	38	2	2	480	5.760
Jornalero 5	340	28	28	14	28	38	2	2	480	5.760
Jornalero 6	340	28	28	14	28	38	2	2	480	5.760
<b>Costo directo</b>	<b>2.040</b>	<b>168</b>	<b>168</b>	<b>84</b>	<b>168</b>	<b>228</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>2.880</b>	<b>34.560</b>
<b>TOTAL COSTO</b>	<b>2.540</b>	<b>210</b>	<b>210</b>	<b>105</b>	<b>210</b>	<b>284</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>3.589</b>	<b>43.068</b>

Elaborado por: Walter Mora

## 5.10 COSTOS DE PRODUCCIÓN

Tabla 13. Detalle de costo de producción para el primer año

DESCRIPCIÓN	Unidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total año 1
<b>Capacidad instalada (cantidades)</b>		<b>288.000</b>	<b>288.000</b>	<b>288.000</b>	<b>288.000</b>	<b>288.000</b>	<b>288.000</b>	<b>288.000</b>	<b>288.000</b>	<b>288.000</b>	<b>288.000</b>	<b>288.000</b>	<b>288.000</b>	<b>3.456.000</b>
Empanadas de harina	Unidad	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	<b>864.000</b>
Empanadas de verde	Unidad	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	<b>864.000</b>
Pan de yuca	Unidad	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	<b>864.000</b>
Muchines	Unidad	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	<b>864.000</b>
Utilización de capacidad instalada		<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>5,0%</b>	<b>10,0%</b>	<b>15,0%</b>	<b>20,0%</b>	<b>25,0%</b>	<b>30,0%</b>	<b>35,0%</b>	<b>40,0%</b>	<b>50,0%</b>	
<b>Presupuesto de ventas (unidades)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14.400</b>	<b>28.800</b>	<b>43.200</b>	<b>57.600</b>	<b>72.000</b>	<b>86.400</b>	<b>100.800</b>	<b>115.200</b>	<b>144.000</b>	<b>662.400</b>
Empanadas de harina	Unidad	0	0	0	3.600	7.200	10.800	14.400	18.000	21.600	25.200	28.800	36.000	165.600
Empanadas de verde	Unidad	0	0	0	3.600	7.200	10.800	14.400	18.000	21.600	25.200	28.800	36.000	165.600
Pan de yuca	Unidad	0	0	0	3.600	7.200	10.800	14.400	18.000	21.600	25.200	28.800	36.000	165.600
Muchines	Unidad	0	0	0	3.600	7.200	10.800	14.400	18.000	21.600	25.200	28.800	36.000	165.600
	<b>Promedio</b>													
<b>Precio</b>	<b>unidad</b>	<b>0,55</b>	<b>0,55</b>	<b>0,55</b>	<b>0,55</b>	<b>0,55</b>	<b>0,55</b>	<b>0,55</b>	<b>0,55</b>	<b>0,55</b>	<b>0,55</b>	<b>0,55</b>	<b>0,55</b>	<b>0,62</b>
Empanadas de harina	US\$	0	0	0	7920	15840	23760	31680	39600	47520	55440	63360	79200	410688
<b>TOTAL DE VENTAS</b>	<b>US\$</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7.920</b>	<b>15.840</b>	<b>23.760</b>	<b>31.680</b>	<b>39.600</b>	<b>47.520</b>	<b>55.440</b>	<b>63.360</b>	<b>79.200</b>	<b>410.688</b>
Inflación: 4% anual														
<b>Proyección de costos variables</b>														
<b>Rubros de costos</b>	<b>Unidad</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>	<b>Total año 1</b>
Materia prima	unidad	0,2685	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27
Empaque	Unidad	0,0220	0,0220	0,0220	0,0220	0,0220	0,0220	0,0220	0,0220	0,0220	0,0220	0,0220	0,0220	0,0220
Varios (Unidad US\$)	Kilo	0,0200	0,0200	0,0200	0,0200	0,0200	0,0200	0,0200	0,0200	0,0200	0,0200	0,0200	0,0200	0,0200
<b>Costo variable por unidad</b>		<b>0,3105</b>	<b>0,3105</b>	<b>0,3105</b>	<b>0,3105</b>	<b>0,3105</b>	<b>0,3105</b>	<b>0,3105</b>	<b>0,3105</b>	<b>0,3105</b>	<b>0,3105</b>	<b>0,3105</b>	<b>0,3105</b>	<b>0,0000</b>
<b>COSTO DE PRE-EXPORTACIÓN</b>		<b>3.855</b>	<b>3.855</b>	<b>3.855</b>	<b>8.398</b>	<b>12.941</b>	<b>18.924</b>	<b>23.468</b>	<b>28.011</b>	<b>32.554</b>	<b>37.097</b>	<b>41.640</b>	<b>50.727</b>	<b>265.324</b>
<b>MATERIA PRIMA</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4.471</b>	<b>8.942</b>	<b>13.414</b>	<b>17.885</b>	<b>22.356</b>	<b>26.827</b>	<b>31.299</b>	<b>35.770</b>	<b>44.712</b>	<b>205.677</b>
Materia prima, insumos y otros		0	0	0	4.471	8.942	13.414	17.885	22.356	26.827	31.299	35.770	44.712	205.677
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>		<b>1.440</b>	<b>1.440</b>	<b>1.440</b>	<b>1.440</b>	<b>1.440</b>	<b>2.880</b>	<b>2.880</b>	<b>2.880</b>	<b>2.880</b>	<b>2.880</b>	<b>2.880</b>	<b>2.880</b>	<b>27.360</b>
<b>GASTOS DE FABRICACIÓN (INDIRECTOS)</b>		<b>2.415</b>	<b>2.415</b>	<b>2.415</b>	<b>2.487</b>	<b>2.559</b>	<b>2.631</b>	<b>2.703</b>	<b>2.775</b>	<b>2.847</b>	<b>2.919</b>	<b>2.991</b>	<b>3.135</b>	<b>32.287</b>
Mano de obra indirecta		1.274	1.274	1.274	1.274	1.274	1.274	1.274	1.274	1.274	1.274	1.274	1.274	15.292
Varios		0	0	0	72	144	216	288	360	432	504	576	720	3.312
Depreciación		430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	430	5.163
Transporte		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Energía Eléctrica		260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	3.120
Agua		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
<b>Relación costo/ventas</b>						<b>56,45%</b>	<b>56,45%</b>	<b>56,45%</b>	<b>56,45%</b>	<b>56,45%</b>	<b>56,45%</b>	<b>56,45%</b>	<b>56,45%</b>	<b>31,05%</b>
<b>Costo unitario de producción US\$</b>					0,58318	0,449342	0,43806	0,40742	0,38904	0,37678	0,368028	0,36146	0,35227	

Elaborado por: Walter Mora



Los costos de producción están determinados directamente por el costo de materia prima e insumos variables. En segundo lugar la mano de obra directa y en tercer lugar los gastos de fabricación o también denominados costos indirectos.

**Tabla 14. Estructura del costo de producción unitario**

<b>Descripción</b>	<b>Costo unitario</b>	
	<b>US\$</b>	<b>Porcentaje</b>
Materia prima	0,3105022	77,5%
Mano de obra directa	0,0413043	10,3%
Gastos de fabricación	0,0487425	12,2%
<b>Total</b>	<b>0,400549</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Walter Mora

Durante el primer año de operaciones el costo unitario promedio será de US\$ 0,400549 por cada unidad de bocadito. Estructuralmente el 77,5% corresponde a materia prima, el 10,3% a mano de obra directa y el 12,2% a gastos de fabricación.

## 6. ANÁLISIS FINANCIERO

### 6.1. PLAN DE INVERSIONES Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

**Tabla 15. Detalle de inversión**

No.	DESCRIPCIÓN	VALOR	PORCENTAJE
1	Instalaciones	2.690	2,2%
2	Muebles	13.030	10,6%
3	Equipo	43.190	35,1%
4	Equipo de computo	7.800	6,3%
5	Gastos preoperativos	1.800	1,5%
6	Presupuesto de marketing	14.550	11,8%
7	Capital de trabajo (egresos de 4 primeros meses)	39.964	32,5%
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>		<b>123.024</b>	<b>100,0%</b>

Elaborado por: Walter Mora

La inversión prevista es de US\$ 123.024, el rubro más alto es por adquisición de equipo (35,1%), seguido de capital de trabajo (32,5%).

El 100% del financiamiento será aportado por los accionistas, en esta fase inicial no se prevé contratar préstamos, a mediano plazo en la medida que se constate el incremento de ventas se buscará financiamiento para la consolidación del negocio.

## 6.2. CALENDARIO DE INVERSIONES

**Tabla 16. Cronograma de implementación**

Descripción	SEMANAS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Constitución de empresa	■									
Adquisición de activo fijo inicial		■								
Instalación de maquinaria			■							
Realización de pruebas de producción				■						
Realizar contactos con potenciales clientes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Participar en ferias de alimentos en USA		■	■	■	■	■	■	■	■	■
Puesta en marcha del negocio										

Elaborado por: Walter Mora

## 6.3. INGRESOS PROYECTADOS (3 AÑOS)

**Tabla 17. Ingresos proyectados para tres años**

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Ventas	364.320	378.893	394.049	1.137.262
Costo de pre-exportación	265.324	262.314	271.999	799.637
<b>Margen bruto en ventas</b>	<b>98.996</b>	<b>116.579</b>	<b>122.050</b>	<b>337.625</b>
<b>Relación costo/ventas</b>	<b>72,8%</b>	<b>69,2%</b>	<b>69,0%</b>	<b>70,3%</b>

Elaborado por: Walter Mora

Durante el horizonte de proyección del proyecto que es de tres años se estima ingresos globales de US\$ 1'137.262, durante el segundo y tercer año los ingresos suben en un 4% por precio, no por cantidad vendida.

## 6.4. FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS (3 AÑOS)

**Tabla 18. Flujo de fondos proyectado para tres años**

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<b>INGRESOS DE FONDOS</b>				
Préstamo	0			
Aporte de accionistas	123.024			
Valor remanente en el ultimo año				48.837
Ingresos por Ventas		364.320	378.893	394.049
<b>TOTAL INGRESOS DE FONDOS</b>	<b>123.024</b>	<b>364.320</b>	<b>378.893</b>	<b>442.886</b>
<b>EGRESOS DE FONDOS</b>				
Costo variable		265.324	262.314	271.999
Gastos de operación (no incluye depreciación ni amortización)		53.422	55.559	57.782
Gastos financieros		0	0	0
Participación de trabajadores		5.848	8.165	8.652
Impuesto a la renta		0	0	0
Servicio de la deuda (Capital)				
<b>TOTAL EGRESOS DE FONDOS</b>		<b>324.594</b>	<b>326.039</b>	<b>338.434</b>
<b>SUPERAVIT/DÉFICIT DE FONDOS</b>	<b>123.024</b>	<b>39.726</b>	<b>52.854</b>	<b>104.452</b>
<b>SUPERAVIT ACUMULADO</b>		<b>39.726</b>	<b>92.580</b>	<b>197.033</b>

Elaborado por: Walter Mora

El flujo de fondos expresa el movimiento de recursos del proyecto, se presenta el monto invertido, desde el primer año se presenta superávit por alcanzar el punto de equilibrio en el sexto mes del primer año. Al término del tercer año se presenta un flujo acumulado de US\$ 197.033.

## 6.5. PROYECCIONES DE ESTADOS DE RESULTADOS (3 AÑOS)

**Tabla 19. Estado proyectado de resultados para los tres primeros años**

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Ventas	364.320	378.893	394.049	1.137.262
Costo de pre-exportación	265.324	262.314	271.999	799.637
<b>Margen bruto en ventas</b>	<b>98.996</b>	<b>116.579</b>	<b>122.050</b>	<b>337.625</b>
<b>Relación costo/ventas</b>	<b>72,8%</b>	<b>69,2%</b>	<b>69,0%</b>	<b>70,3%</b>
<b>Gastos</b>				
Nómina	34.822	36.215	37.664	108.701
Seguridad	7.200	7.488	7.788	22.476
Energía eléctrica	4.200	4.368	4.543	13.111
Agua	3.000	3.120	3.245	9.365
Teléfono convencional y celular	1.800	1.872	1.947	5.619
Internet	600	624	649	1.873
Depreciación	3.309	3.309	3.309	9.927
Amortización de gastos anticipados	3.276	3.276	3.276	9.828
Suministros de limpieza	1.800	1.872	1.947	5.619
<b>Total gastos</b>	<b>60.007</b>	<b>62.144</b>	<b>64.367</b>	<b>186.518</b>
<b>Resultados operativos brutos</b>	<b>38.989</b>	<b>54.435</b>	<b>57.683</b>	<b>151.107</b>
<b>(-) Gastos financieros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Resultados netos antes de impuestos y</b>				
<b>participación a trabajadores</b>	<b>38.989</b>	<b>54.435</b>	<b>57.683</b>	<b>151.107</b>
<b>15% trabajadores</b>	<b>5.848</b>	<b>8.165</b>	<b>8.652</b>	<b>22.666</b>
<b>Impuesto a la renta 22%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Utilidad neta antes de reserva legal</b>	<b>33.141</b>	<b>46.269</b>	<b>49.030</b>	<b>128.441</b>
<b>Reserva legal</b>	<b>3.314</b>	<b>4.627</b>	<b>4.903</b>	<b>12.844</b>
<b>Utilidad repartible</b>	<b>29.827</b>	<b>41.643</b>	<b>44.127</b>	<b>115.597</b>
<b>Inflación anual estimada:</b>	<b>4,00%</b>	<b>4,00%</b>	<b>4,00%</b>	

Elaborado por: Walter Mora

Durante los tres años del proyecto, se generarán ventas por US\$ 1'137.262, se pagará por participación a trabajadores US\$ 22.666, no hay pago de impuestos por estar exenta los primeros cinco años, la reserva legal para recapitalización será por US\$ 12.844 y la utilidad repartible a accionistas por US\$ 115.597.

El incremento de precios se ha realizado estimando una inflación anual del 4%.

## 6.6. PUNTO DE EQUILIBRIO

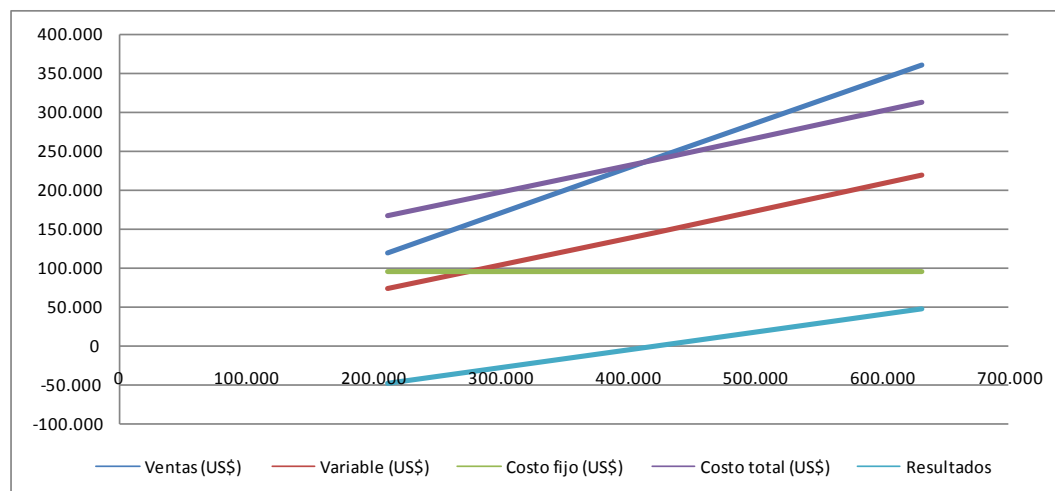
**Tabla 20. Cálculo de punto de equilibrio**

Cantidad (unidades)	Ventas (US\$)	Variable (US\$)	Costo fijo (US\$)	Costo total (US\$)	Resultados
631.518	361.228	218.817	94.941	313.758	47.470
421.012	240.819	145.878	94.941	240.819	0
210.506	120.409	72.939	94.941	167.880	-47.470

Elaborado por: Walter Mora

El punto de equilibrio del proyecto se logra cuando se produce y vende 421.012 unidades, en este punto los ingresos serían iguales a los costos y gastos. Cuando se coloca por encima de esas unidades se logra ganancia y cuando se coloca por debajo de las unidades de equilibrio se generan pérdidas. El gráfico abajo inserto muestra el punto de equilibrio.

**Figura 6. Gráfico de punto de equilibrio**



Elaborado por: Walter Mora

## 6.7. ÍNDICES FINANCIEROS (VAN, TIR, IR)

<b>Periodos</b>	<b>Flujos nominales</b>	<b>Flujos descontados</b>
Inversión inicial	<b>-123.024</b>	-123.024
Año 1	39.726	36.114
Año 2	52.854	43.681
Año 3	104.452	78.477
<b>Tasa de oportunidad</b>	<b>10,00%</b>	
<b>VAN</b>	<b>\$ 35.249</b>	
<b>TIR</b>	<b>23,16%</b>	
<b>IR</b>	<b>0,28651883</b>	

La propuesta presenta indicadores financieros atractivos para la inversión, considerando una tasa de oportunidad del 10% el Valor Actual Neto –VAN- sería de US\$ 35.249, mismo que es positivo.

La Tasa Interna de Retorno –TIR- es del 23,16%, bastante por encima de la tasa de oportunidad que es del 10%.

El Índice de Rentabilidad –IR- sería de 0,2865, significa que por cada dólar que se invirtió el proyecto generó US\$ 0,28 dólares.

## 6.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (DOS ESCENARIOS DE 6.4 Y 6.5)

### Escenario pesimista:

En este escenario los precios del año 2 y 3 no experimentan ningún crecimiento, se mantienen constante con respecto al año 1; también se mantiene constante el volumen producido y vendido, en estas condiciones los indicadores financieros son los siguientes:

<b>Periodos</b>	<b>Flujos nominales</b>	<b>Flujos descontados</b>
Inversión inicial	<b>-123.024</b>	-123.024
Año 1	39.726	36.114
Año 2	40.467	33.444
Año 3	79.183	59.491
<b>Tasa de oportunidad</b>	<b>10,00%</b>	
<b>VAN</b>	<b>\$ 6.026</b>	
<b>TIR</b>	<b>12,45%</b>	

En el escenario pesimista, aun los indicadores financieros se mantienen atractivos para el inversionista, con un VAN de US\$ 6.026 y la TIR de 12,45%.

### **Escenario optimista**

En el escenario optimista el precio durante el segundo y tercer año se incrementa en un 4% anual con respecto al año anterior, el volumen de ventas crece en un 10%2 anual con respecto al año anterior.

<b>Periodos</b>	<b>Flujos nominales</b>	<b>Flujos descontados</b>
Inversión inicial	<b>-123.024</b>	-123.024
Año 1	39.726	36.114
Año 2	65.258	53.932
Año 3	131.654	98.913
<b>Tasa de oportunidad</b>	<b>10,00%</b>	
<b>VAN</b>	<b>\$ 65.936</b>	
<b>TIR</b>	<b>32,85%</b>	

En el escenario optimista el VAN sería de US\$ 65.936, la TIR de 32,85% y la IR de 0,652.



## 6.9. TIEMPO DE RETORNO DE LA INVERSIÓN (PAYBACK)

Años	Flujo Fondos	VAN	Recuperación de la Inversión
0	\$ (123.023,90)	\$ (123.023,90)	\$ (123.023,90)
1	\$ 39.725,94	\$ 36.114,49	\$ (86.909,41)
2	\$ 52.854,45	\$ 43.681,37	\$ (43.228,04)
3	\$ 104.452,49	\$ 78.476,70	\$ 35.248,66
<b>Recuperación</b>		<b>Años</b>	<b>2</b>
		<b>Meses</b>	<b>6</b>
		<b>Días</b>	<b>19</b>

En el escenario conservador, la recuperación de la inversión sería en un tiempo de dos años, seis meses y 19 días.

## 6.10. RESULTADOS DE LA VALORACIÓN DEL PROYECTO

El proyecto presentó un VAN positivo de US\$ 35.249, una TIR de 23,16%, significativamente superior a la tasa de oportunidad que fue del 10%, una IR de 0,284. El análisis de sensibilidad reveló que en un escenario pesimista en que los precios y el volumen vendido no crecen durante el segundo y tercer año, el proyecto mantiene indicadores financieros atractivos para la inversión.

## 6.11. IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO

El proyecto de producción y exportación de alimentos pre-cocidos para el mercado latino de la Costa Este de Estados Unidos es un proyecto beneficioso, sostenible por lo siguiente:

**Valor agregado:** Por generar encadenamientos productivos con el sector primario, el proyecto utilizará como materia prima plátano dominico verde, yuca y almidón de yuca, todos estos productos impulsan y agregan valor a la producción primaria del Ecuador rural, por tanto desde este enfoque es sostenible y de impacto en exportación de productos procesados.

**Empleo:** el proyecto generará 12 plazas de trabajo, 50% de estos sería empleo de baja calificación laboral, esto es que empleará a personas con bajo nivel de escolaridad quienes se encargarán de lavar y pelar la yuca y plátano, además de participar en su procesamiento.

## 7. CONCLUSIONES

En general el proyecto presentado es atractivo como inversión y como empresa, por las siguientes razones:

- Existe factibilidad legal para organizarse y constituir una empresa productora y exportadora del producto propuesto.
- El equipamiento técnico y procesos productivos es un know-how disponible en el país, pues existen otras empresas dedicadas a este tipo de producción tanto para el mercado nacional como extranjero.
- La población latina en Estados Unidos constituye uno de los grupos étnicos de crecimiento más dinámico, además de evidenciar un

crecimiento continuo de sus ingresos familiares, lo que junto a residir en una sociedad donde se trata de aprovechar el tiempo y para ello la tendencia es adquirir productos congelados listos para preparar, en este caso freír u hornar. Por otro lado la costa Nor-Este de Estados Unidos donde están los estados de New York, New jersey y la ciudad de Chicago (Illinois) presenta una concentración de ecuatorianos y latinos de otro origen, todo ello presenta una interesante oportunidad de negocios.

- El proyecto propuesto presenta además de factibilidad organizativa, técnica y comercial, una factibilidad financiera, al presentar a una tasa de oportunidad del 10% un VAN de US\$ 35.249, una TIR de 23,16% y una IR de 0,286, el periodo de recuperación es de dos años, seis meses y 19 días.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Marketing Association. (s/f). Obtenido de Dictionary of Marketing.
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía* (Tercera Edición ed.). Editorial Andrade.
- Area de Inteligencia Comercial. (2006). *ADEX DATA TRADE*. Recuperado el 10 de 08 de 2011, de ADEX DATA TRADE:  
[http://www.adexdatatrade.com/docinterno/Estados%20Unidos\\_\\_\\_Condiciones%20de%20Acceso.pdf](http://www.adexdatatrade.com/docinterno/Estados%20Unidos___Condiciones%20de%20Acceso.pdf)
- Asamblea Nacional. (2007). *Ley de Régimen Tributario Interno*. Quito: Asamblea Nacional.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial Sup. 351.
- CCQ. (14 de mayo de 2013). *Cámara de Comercio de Quito*. Recuperado el 8 de abril de 2014, de  
<http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2013/05/14/sociedad-anonima>
- Congreso Nacional. (1999). *Ley de Compañías*. Quito: Congreso Nacional.
- Congreso Nacional. (2004). *Ley de Prevención y Control de Contaminación Ambiental*. Quito: Congreso Nacional.
- Enciclopedia Financiera. (Enero de 2014). *Enciclopedia Financiera*. Recuperado el 18 de febrero de 2014, de [www.encyclopediainanciera.com](http://www.encyclopediainanciera.com)
- H. Congreso Nacional. (1999). *Ley de Gestión Ambiental*. Quito: Registro Oficial No. 245.
- Index Mundi. (diciembre de 2013). *Index Mundi*. Recuperado el 6 de marzo de 2014, de [www.indexmundi.com](http://www.indexmundi.com)
- INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. (INEC, Editor) Recuperado el 2 de Julio de 2013, de [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec):  
<http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=M AIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- Instituto de Promocion de Exportacion e Inversiones. (2010). *Pro Ecuador*. Recuperado el 2011, de Pro Ecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/servicio-al-exportador/consultas-publicadas/ficha-de-consulta/>
- MCPE. (2011). *Costo de no Renovación de ATPDEA y SGP para Ecuador*. Quito: MCPE.
- NIELSEN. (2012). *El estado del consumidor hispano: El imperativo del Mercado Hispano*. México: NIELSEN.

Nielsen. (2012). *Em Imperativo del mercado hispano*. New York: Nielsen.

Oficina Comercial de Ecuador en New York. (2010). *Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración*. Recuperado el agosto de 2011, de Ministerio de Relaciones Exteriores, Importaciones e Integración:  
[http://www.mmrree.gob.ec/2011/guia\\_eeuu.pdf](http://www.mmrree.gob.ec/2011/guia_eeuu.pdf)

Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. (2000). *Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe*. Recuperado el 01 de 05 de 2012, de Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura:  
<http://www.rlc.fao.org/es/agricultura/produ/cdrom/contenido/libro11/cap3.htm>

Organización Mundial de Comercio. (2012). *Organización Mundial de Comercio*. Recuperado el 12 de julio de 2012, de Organización Mundial de Comercio:  
[http://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/fact2\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/fact2_s.htm)

Precios de Exportación Cálculo, Política de Precio Internacional. (s.f.). *Precios de Exportación Cálculo, Política de Precio Internacional*. Recuperado el 2011, de Precios de Exportación Cálculo, Política de Precio Internacional:  
<http://www.reingex.com/Precios-Export.shtml>

ProChile. (2011). *Estudio del mercado Hispano en Estados Unidos*. Santiago de Chile: PROCHILE.

Revista El Agro. (29 de Octubre de 2013). Eliminación de ATPDEA no frena exportaciones agrícolas. *El Agro*(208).

SIISE. (octubre de 2013). *Sistemas de Indicadores Sociales del Ecuador*. Obtenido de [www.siise.gob.ec](http://www.siise.gob.ec)

United States Census Bureau. (s.f.). *U. S. Department of Commerce*. Obtenido de <http://www.census.gov/#>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Estado de resultados proyectado para el primer año

Detalle	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Ventas	0	0	0	7.920	15.840	23.760	31.680	39.600	47.520	55.440	63.360	79.200	364.320
Costo de pre-exportación	3.855	3.855	3.855	8.398	12.941	18.924	23.468	28.011	32.554	37.097	41.640	50.727	265.324
<b>Margen bruto en ventas</b>	<b>-3.855</b>	<b>-3.855</b>	<b>-3.855</b>	<b>-478</b>	<b>2.899</b>	<b>4.836</b>	<b>8.212</b>	<b>11.589</b>	<b>14.966</b>	<b>18.343</b>	<b>21.720</b>	<b>28.473</b>	<b>98.996</b>
<b>Relación costo/ventas</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>81,7%</b>	<b>79,6%</b>	<b>74,1%</b>	<b>70,7%</b>	<b>68,5%</b>	<b>66,9%</b>	<b>65,7%</b>	<b>64,0%</b>	<b>72,8%</b>
<b>Gastos</b>													
Nómina	2.902	2.902	2.902	2.902	2.902	2.902	2.902	2.902	2.902	2.902	2.902	2.902	34.822
Seguridad	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
Energía eléctrica	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4.200
Agua	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Teléfono convencional y celular	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Internet	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Depreciación	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276	276	3.309
Amortización de gastos anticipados	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	3.276
Suministros de limpieza	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
<b>Total gastos</b>	<b>5.001</b>	<b>5.001</b>	<b>5.001</b>	<b>5.001</b>	<b>5.001</b>	<b>5.001</b>	<b>5.001</b>	<b>5.001</b>	<b>5.001</b>	<b>5.001</b>	<b>5.001</b>	<b>5.001</b>	<b>60.007</b>
<b>Resultados operativos brutos</b>	<b>-8.855</b>	<b>-8.855</b>	<b>-8.855</b>	<b>-5.478</b>	<b>-2.102</b>	<b>-165</b>	<b>3.212</b>	<b>6.589</b>	<b>9.965</b>	<b>13.342</b>	<b>16.719</b>	<b>23.473</b>	<b>38.989</b>
<b>(-) Gastos financieros</b>													<b>0</b>
<b>Resultados netos antes de impuestos y</b>													
<b>participación a trabajadores</b>	<b>-8.855</b>	<b>-8.855</b>	<b>-8.855</b>	<b>-5.478</b>	<b>-2.102</b>	<b>-165</b>	<b>3.212</b>	<b>6.589</b>	<b>9.965</b>	<b>13.342</b>	<b>16.719</b>	<b>23.473</b>	<b>38.989</b>
<b>15% trabajadores</b>													<b>5.848</b>
<b>Impuesto a la renta 22%</b>													
<b>Utilidad neta antes de reserva legal</b>													<b>33.141</b>
<b>Reserva legal</b>													<b>3.314</b>
<b>Utilidad repartible</b>													<b>29.827</b>
<b>Inflación anual estimada:</b>	<b>4,00%</b>												<b>4,00%</b>

Elaborado por: Walter Mora