



NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Tesis previa a la obtención del título de
Licenciado en Negocios Internacionales.**

AUTOR: María Eugenia López Salvador

TUTOR: Ing. Henry Yépez Msc.

“Plan de Negocio para la Exportación de Aceite de Aguacate Extra-
Virgen para uso Alimenticio hacia Japón.”

Plan de Negocio para la Exportación de Aceite de Aguacate Extra-Virgen para uso

Alimenticio hacia Japón

Por

María Eugenia López Salvador

Mayo 2022

Aprobado:

Ing. Henry Gustavo Yépez Almeida Msc., Tutor
Ing. Alejandra Proaño PhD, Presidente del Tribunal
Ecn. Lenin Paredes Mba., Miembro 1

Aceptado y Firmado: _____ 26, mayo, 2022
Ing. Henry Gustavo Yépez Almeida Msc., Tutor

Aceptado y Firmado: _____ 26, mayo, 2022
Ecn. Lenin Paredes Mba., Miembro 1

Aceptado y Firmado: _____ 26, mayo, 2022
Ing. Alejandra Proaño PhD, Presidente del Tribunal

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, María Eugenia López Salvador, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado Plan de Negocio para la Exportación de Aceite de Aguacate Extra-Virgen para uso Alimenticio hacia Japón es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



María Eugenia López Salvador

Correo electrónico: marlopezsa@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, María Eugenia López Salvador, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Plan de Negocio para la Exportación de Aceite de Aguacate Extra-Virgen para uso Alimenticio hacia Japón, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, 26 mayo de 2022



María Eugenia López Salvador

Correo electrónico: marlopezsa@uide.edu.ec

Dedicatoria

Dedico este trabajo a todos aquellos que han perdido la esperanza o que sienten que los sueños son inalcanzables. Recuerda la frase célebre de Confucio “No importa lo lento que vayas, mientras no te detengas”. No importa en la etapa del camino en que te encuentres, disfruta cada momento y vive la vida a tu estilo. No vivas de las experiencias de otros, ni anheles acogerte a los tiempos de quienes admiras. Te sugiero que recorras tu aventura como yo lo hice, sin pensar en el mañana y sin afanarte en cosas vanas, viviendo cada tarea, cada capítulo a la vez.

Realizar este trabajo y cursar esta carrera universitaria ciertamente fue engorroso, pero todo esto se pudo lograr gracias a una red de apoyo llamada familia, amigos y maestros; así que ampárate y rodéate de gente que busca la mejor versión de ti.

Agradecimiento

Gracias Dios por darme la fuerza y la entereza para caminar firme en los momentos difíciles, por ser mi guía y mi razón de ser cada día. Gracias Abba por permitirme florecer en cada lugar que me has puesto y por permitirme servir a otros aún en el ámbito académico.

Agradezco también a mi compañero de vida, quien nunca me suelta la mano y quien siempre me empuja a cumplir mis sueños. Mi esposo que contiene mis lágrimas en las circunstancias de adversidad y quien sonrío a mi lado cuando logro alcanzar un nuevo éxito.

Gracias a mi madre por ser un ejemplo de perseverancia, por modelar mi corazón y mis pensamientos desde niña; por todos sus sacrificios que no han pasado desapercibidos, por todo su amor y ternura en este trayecto de mi vida.

Gracias a cada integrante de mi familia, incluyendo mis peluditos, pues sacrificaron su tiempo conmigo y compartieron cada velada; gracias también a mis amigos porque han colocado su grano de arena para que hoy logre subir este peldaño más de mi existir.

Finalmente, agradezco a todos aquellos docentes que han entregado su conocimiento y dedicación en mi proceso de formación profesional; pero especialmente gracias a aquellos que me han ayudado a crecer como ser humano.

Resumen Ejecutivo

El plan de negocios presentado en este documento tiene como finalidad el plantear una propuesta para exportar aceite de aguacate de uso alimenticio tipo extra virgen marca Healthy Oils 593 procedente de Ecuador hacia Japón.

La investigación realizada contempla el desarrollo del negocio de punta a punta; desde el entendimiento del entorno mundial, regional y local; el segmento de mercado al cual se desea llegar; así como los proveedores en toda la cadena de valor; los competidores en el ámbito internacional con su oferta de productos sustitos, etc. Además, se realizó un análisis de los requisitos arancelarios y paraarancelarios del destino elegido para entender las ventajas y posibles barreras que el negocio debe enfrentar en ese mercado meta. De igual manera se estudió de manera minuciosa las preferencias y gustos del consumidor japonés para comprender la posible aceptación del producto en ese país.

Otro de los aspectos considerados en este estudio fueron los detalles de mercadeo requeridos para promocionar el producto y la marca en el destino de exportación; donde se contemplaron las estrategias y criterios de marketing; así como las opciones viables de comercialización, distribución y promoción que permitirán generar exposición de la marca y consecuentemente generación de ventas.

Además, se realizó un estudio técnico que abarca el dimensionamiento del proyecto, los factores de ubicación física de las instalaciones, el flujograma detallado de todas las actividades que deben realizarse para poner en marcha las estrategias empresariales. Se realizó también un estudio de los INCOTERMS más utilizados por las empresas del sector alimenticio que actualmente ya exportan hacia ese destino como base para la determinación de las opciones de negociación con potenciales clientes; así como la determinación del proceso logístico el cual contempla el etiquetado, embalaje, empaquetado y transporte.

Otra parte de este estudio contempla el modelo de gestión organizacional, donde se plantea una estructura jerárquica simplificada y altamente funcional; así como el organigrama de la empresa, donde se detallan los roles, funciones y perfiles de cada una de las posiciones planteadas. También, se describen las políticas de selección, contratación, capacitación y evaluación del personal que formará parte de la organización. En esta sección también se incluye el modelo de constitución de la empresa bajo modalidad SAS, puesto que se busca ser eficientes y ágiles en todos los procesos organizacionales que sea posible.

También, se realizó un estudio de factibilidad financiera para comprender la magnitud de las inversiones requeridas y todos los aspectos derivados de esta, tales como los costos, gastos, ingresos, proyecciones de ventas, financiamiento, punto de equilibrio etc. Se realizaron además posibles escenarios proyectados para determinar los puntos de inflexión del negocio. De igual manera se realizó un análisis de los indicadores financieros principales como el VAN, TIR y PRI para determinar si este será o no rentable bajo las circunstancias planteadas.

Finalmente, basado en todos los detalles presentados a lo largo de la investigación, se presentaron conclusiones y recomendaciones para la implementación y despliegue del proyecto en los 5 próximos años.

Palabras clave: exportación, aceite de aguacate, segmento de mercado.

Abstract

The following study is a business plan proposal which focuses on Extra Virgen Ecuadorian Avocado Oil to be exported to Japan. This research covers the full process from end to end; from the market understanding and segmentation, company creation up to the commercialization, distribution, and delivery of the product in the destination.

This plan contemplates the study of the market segment, the potential competitors, possible distributors, partners, and providers required along the development of the business. It also includes a marketing strategy intended to generate brand presence in Japan, which incorporates the implementation of the right marketing mix to target the segment selected.

The research focuses too on all technical aspects required to make the plan doable and viable, such as the dimension, location, logistics, value chain and personnel. Another aspect of the study embodies a sales strategy to accomplish the company's objectives in the short and long term. Also, it introduces a financial study of all aspects necessary to deploy this proposal, including investments, costs, income, sales, and the financial indicators to demonstrate the viability of the project. Finally, it numbers a set of conclusions and recommendations based out of the facts and results obtained along the research.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xiii
Lista de Figuras	xv
Capítulo 1: Introducción.....	1
Objetivos.....	1
Objetivo General.....	1
Objetivos Específicos	1
Justificación de la Idea de Negocio	1
Análisis del Medio.....	5
Diagnóstico de Nivel Internacional	5
El Concepto del Negocio	7
Resumen	7
Capítulo 2: Investigación de Mercado	9
Análisis del entorno	9
Ficha Técnica del Producto.....	9
Medidas Arancelarias y No arancelarias.....	11
Requisitos Arancelarios.....	11
Requisitos No Arancelarias.....	12
Análisis de los principales actores en el mercado del negocio propuesto	15
Proveedores, Competidores, Distribuidores.....	15
Sobre los Proveedores.....	15
Sobre los Competidores.....	18
Sobre los Distribuidores	21
Las cinco fuerzas de Porter.....	22
Los consumidores	25

Los consumidores: Criterios de Segmentación del consumidor, perfil y características	25
Características del Mercado Meta	26
Análisis cualitativo respecto de la aceptación del producto o servicio	31
Análisis cuantitativo. Proyección estimada de la demanda	32
Cálculo estimado de Ventas	33
Flujo de Ingresos proyectados	33
Resumen	34
Capítulo 3: Plan de Marketing	35
Establecimiento de Objetivos	35
Criterios de Marketing	36
Formulación de Estrategias	36
Estrategias de Comercialización	36
Estrategia de Precio	39
Estrategia de Distribución	40
Estrategia Promocional	40
Aplicaciones Marketing Mix	41
Producto	41
Precio	42
Plaza	43
Promoción	43
Resumen	44
Capítulo 4: Estudio Técnico	46
Tamaño del Proyecto	46
Localización	46

Flujograma de trabajo	48
Diseño del Proceso Productivo	51
Incoterms	51
Logística Interna	55
Etiquetado	55
Empaquetado y Embalaje	55
Transporte	56
Exportación	57
Pasos Previos	57
Pre- Embarque y Post-Embarque	58
Requisitos para Exportar a Japón	59
Resumen	60
Capítulo 5: Modelo de Gestión Organizacional	61
Estructura	61
Marco teórico Tipos de Estructuras	61
Organigrama	62
Descripción Funcional	62
Políticas de selección	65
Contratación	66
Capacitación	66
Evaluación de desempeño	66
Constitución de la Empresa	67
Tipos de Constituciones Empresariales	67
Entes Reguladores	67
Resumen	68

Capítulo 6: Evaluación Financiera del Proyecto	69
Costos de Inversión.....	69
Inversión Inicial	69
Gastos Administrativos	71
Plan de Inversión	72
Plan de Financiamiento.....	72
Estrategia de Financiamiento	73
Programación de la Amortización del Préstamo	73
Presupuesto Gastos de Operación.....	74
Evaluación Financiera.....	74
Análisis y determinación de la tasa de descuento del proyecto	74
Marco Teórico Indicadores Financieros	74
VAN (Valor Actual Neto).....	74
TIR (Tasa Interna de Retorno)	75
PRI (Período de Recuperación de la Inversión).....	75
Punto de Equilibrio	76
Análisis de sensibilidad	77
Escenarios del Proyecto	78
Escenario 1 – Proyectado.....	78
Proyección de Ventas.....	78
Balance del Proyecto.....	78
Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad.....	79
Escenario 2 - Optimista.....	80
Proyección de Ventas.....	80
Balance del Proyecto.....	81

Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad	81
Escenario 3 - Pesimista	82
Proyección de Ventas	82
Balance del Proyecto	83
Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad	83
Resumen	84
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones	85
Conclusiones	85
Recomendaciones	86
Referencias	1

Lista de Tablas

Tabla 1	5
Tabla 2	10
Tabla 3	14
Tabla 4	18
Tabla 5	19
Tabla 6	21
Tabla 7	23
Tabla 8	26
Tabla 9	29
Tabla 10	30
Tabla 11	30
Tabla 12	32

Tabla 13	33
Tabla 14	33
Tabla 15	34
Tabla 16	50
Tabla 17	54
Tabla 18	69
Tabla 19	70
Tabla 20	70
Tabla 21	70
Tabla 22	71
Tabla 23	71
Tabla 24	72
Tabla 25	72
Tabla 26	73
Tabla 27	73
Tabla 28	74
Tabla 29	74
Tabla 30	76
Tabla 31	77
Tabla 32	78
Tabla 33	78
Tabla 34	79
Tabla 35	79
Tabla 36	80
Tabla 37	80

Tabla 38	81
Tabla 39	81
Tabla 40	82
Tabla 41	82
Tabla 42	83
Tabla 43	83

Lista de Figuras

Ilustración 1	11
Ilustración 2	19
Ilustración 3	20
Ilustración 4	24
Ilustración 5	28
Ilustración 6	29
Ilustración 7	32
Ilustración 8	38
Ilustración 9	42
Ilustración 10	44
Ilustración 11	46
Ilustración 12	47
Ilustración 13	48
Ilustración 14	48
Ilustración 15	49
Ilustración 16	56
Ilustración 17	57

Ilustración 18	58
Ilustración 19	62
Ilustración 20	75
Ilustración 21	75
Ilustración 22	76
Ilustración 23	77

Capítulo 1: Introducción

Objetivos

Objetivo General

El objetivo principal es el proponer un plan de negocio de exportación de Aceite de Aguacate Extra-Virgen de uso alimenticio con destino hacia Japón, que contemple la viabilidad y continuidad de este, a corto y mediano plazo.

Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico situacional del plan de negocio a través del uso de las 5 fuerzas de Porter; así como el análisis PESTEL que permitirá identificar el macroentorno y microentorno que afecta a este proyecto.
2. Elaborar un estudio de mercado que permita determinar el segmento de consumidores al que se pretende llegar en Japón con este producto.
3. Desarrollar un estudio técnico que permita entender si la capacidad instalada, estructura organizacional, localización y otros factores de la empresa permitirán enfrentar la demanda insatisfecha del aceite de aguacate extra virgen en el gigante asiático.
4. Efectuar un estudio financiero que permita comprender la viabilidad de este plan de negocio desde el punto de vista de inversión, empleados, precios, costos, gastos, etc.
5. Generar conclusiones y recomendaciones según los resultados obtenidos en los puntos antes mencionados.

Justificación de la Idea de Negocio

Desde el año 2015, las exportaciones no petroleras del Ecuador han superado a las exportaciones petroleras en un promedio del 91%. (Banco Central del Ecuador, 2021).

Estas métricas indican que las empresas relacionadas con la producción de estos bienes están en auge en esta etapa del desarrollo económico del país y que este tipo de productos están teniendo gran aceptación en los mercados extranjeros. Bajo este precepto, se debe tomar en cuenta de que el aceite de aguacate pertenece al grupo de exportaciones no petroleras por lo que dedicarse a la exportación de este aceite tiene una prospección favorable de este punto de vista.

Sobre las exportaciones de productos industrializados, en los últimos 10 años las cifras promedio anuales han superado los 4 mil millones de dólares (Banco Central del Ecuador, 2021), lo que indica que este sector de la economía es sumamente importante para el desarrollo del Ecuador y tiene un potencial altamente considerable para las empresas de este sector. Bajo esta premisa, la producción de aceite de aguacate es parte de los productos industrializados lo que sugiere que este producto tiene un potencial de crecimiento alto en esta área de las exportaciones.

En el Ecuador se produce aceite de aguacate para comercialización local y para comercialización externa. Entre los principales productores y exportadores de este tipo de aceite se encuentran Karay Natural Foods, Corporación Favorita y Uyana Farms. Entre estas dos últimas organizaciones exportan un total de 427 mil toneladas (DataSur, 2021) Estas dos empresas principalmente exportan a Canadá, Holanda, Panamá, Hong Kong y Singapur, pues han encontrado un nicho de mercado específico para este producto, lo que indica que el aceite de aguacate ecuatoriano tiene aceptación en el mercado internacional.

El aceite a base de aguacate procedente de Ecuador tiene una excelente reputación en el ámbito internacional; tanto así que, en París, en el año 2015 este tipo de producto ecuatoriano obtuvo dos premios internacionales: “El Aceite de Aguacate 100 % HASS no filtrado Mira obtuvo la medalla Gourmet de Bronce y el Aceite de Aguacate Original Mira alcanzó el Diploma Gourmet” (La República, 2015) Estos galardones no solo

indican que la reputación del aceite de aguacate proveniente de Ecuador está incrementando, pero que la calidad de éste es excelente.

Se eligió Japón como el destino de exportación del aceite de aguacate debido a que, en el año 2020, Japón importó un total de USD +46.63 millones de aceite de aguacate y exportó USD +2.87 millones de este producto en el mismo año (Tridge, 2020). Esto demuestra que esta nación tuvo un déficit en la balanza comercial de este producto de USD 43,76 millones, lo que representa una diferencia entre importaciones y exportaciones del 96%. Entre los años 2013 al 2019, Japón tuvo un crecimiento promedio de sus importaciones de este aceite del 5,65%, mientras que en el año 2020 las importaciones de este bien se redujeron en -28% debido al impacto de la pandemia del COVID19 en el comercio exterior. (Tridge, 2020)

Entre los años 2016 y 2019, el total de exportaciones hacia Japón desde Ecuador tuvieron un crecimiento promedio del 23% hasta la llegada de la pandemia del 2020. (ITC Trade Map, 2021). Este país asiático es muy atractivo para el exportador ecuatoriano, según el Viceministro de Relaciones Exteriores, puesto que tiene “127” millones de habitantes y tiene un PIB per cápita de “USD \$39.305, casi un 400% mayor que el de Ecuador” (Primicias, 2020) Estos valores demuestran que el poder adquisitivo de este mercado potencial es bastante alto. En base a los requisitos de exportación que establece Japón para sus productos, se puede deducir que tanto el gobierno como los consumidores tienen altos estándares sobre sus productos y que es posible llegar a ese mercado siempre y cuando se cumplan con las certificaciones solicitadas. Además, El consumidor japonés busca comidas prácticamente listas” (Primicias, 2020), y el aceite de aguacate es un producto listo para servirse.

Sobre la importancia del consumo de este tipo de alimento en la dieta de las personas, se puede destacar que en un reporte de la Naciones Unidas emitido en enero de

2020 sobre *Los 13 desafíos de la salud mundial de esta década*; el puesto número 7 de este informe hace referencia a la necesidad de “Asegurar alimentos y productos saludables para todos” donde se resalta el hecho de que el consumo de comidas no saludables, como aquellas altas en grasas saturadas, grasas trans, sal y azúcar ha desencadenado un tercio de las patologías a nivel global. (Naciones Unidas, 2020). Bajo este precepto, según el CDC de Estados Unidos, el aceite de aguacate es considerado como beneficioso para la salud humana por sus propiedades y nutrientes, pues contiene grasas insaturadas y poliinsaturadas. (CDC, 2021) Según un informe del Centro para el Control y Prevención de Enfermedades de Estados Unidos CDC (por sus siglas en inglés), se explica que: “Las grasas monoinsaturadas y poliinsaturadas se consideran “saludables para el corazón” y pueden ayudar a mejorar el colesterol cuando se utilizan en lugar de las grasas no saludables. Algunas de las fuentes de estas grasas incluyen: Aguacate (CDC, 2021)

A Continuación, se presenta la tabla de información nutricional del aceite de aguacate extra virgen:

Tabla 1***Nutrientes del Producto***

Descripción del producto:		
Producto a fabricar	Aceite de aguacate	
Materia Prima	Aguacate Hass y Fuerte	
Características Nutricionales (en base a una dieta de 2000 calorías)	Grasas Saturadas	1,5g.
	Grasas Monoinsaturadas	11 g.
	Grasas polinsaturadas	1 g.
	Grasa Trans.	0 mg.
	Colesterol	0 mg.
	Sodio	0 mg.
	Carbohidratos totales	0 mg.
	Prote+inas	0 g.
	Grasa Total	14 g.
Características Físicas	Aceite Natural, con proteínas y vitaminas A,B,D,E,H,K y PP	
	Textura: Oleoso y agradable para el paladar,	
	Color: Verde esmeralda	
	Sabor: A fruta madura	
	Duración: 1 año y 6 meses almacenado en envase original a temperatura ambiente y	
Presentación	Botella de vidrio de 250ml	

Por: La Autora**Análisis del Medio**

Para poder determinar la viabilidad del presente plan de negocio es fundamental realizar un análisis del medio, el cual permitirá entender la situación del mercado a nivel internacional y esto brindará una perspectiva o contexto para el desarrollo del negocio estipulado en este documento:

Diagnóstico de Nivel Internacional

La pandemia del COVID 19 causó una contracción en la economía mundial del 3.5 por ciento. Gracias a las campañas de vacunación contra este virus a nivel internacional; así como los esfuerzos de los distintos gobiernos y entidades privadas se espera que la economía mundial post Covid se recupere, siempre y cuando el resto de los factores se mantengan constantes o mejoren. Según el reporte del Banco Mundial *Global*

Economic Prospects publicado en junio de 2021, para el año 2021 se espera que la economía se expanda en un 5.6 %; mientras que para el año 2022 se espera un crecimiento en la economía mundial, pero este porcentaje será aproximadamente un 2 por ciento menor que el crecimiento esperado antes de la pandemia. (World Bank Group, 2021)

Sobre la balanza comercial internacional, se puede destacar que esta se ha mantenido positiva en los últimos 20 años aún en el año 2020 con la pandemia del COVID19 en plena cúspide (Banco Mundial, 2021) Esto muestra que desde el contexto mundial aun cuando el mundo enfrente una crisis super fuerte, el avance de los factores políticos, tecnológicos, logísticos, comerciales, etc.; ha permitido que la economía global se mantenga en pie y que la innovación tome parte del mercado para buscar una manera de mantener la economía.

Según la OMC, el pronóstico del comercio mundial aumentará en un 8% en el año 2021 y se frenará en un 4% en el año 2022. Si bien estos valores son inferiores a las predicciones originales prepandemia son favorables desde un punto de vista general para el comercio internacional, sin embargo “Las perspectivas a corto plazo para el comercio mundial, relativamente positivas, se ven empañadas por las disparidades regionales, la debilidad persistente del comercio de servicios y las demoras en los planes de vacunación, en particular en los países pobres” (OMC, 2021). Las desventajas sobre los países en vías de desarrollo son abismales frente a los países desarrollados como Estados Unidos cuando se trata del desarrollo del comercio exterior, pues los países más avanzados tienen mayores oportunidades de negociación con sus contrapartes y además pueden ejercer mucha presión sobre los organismos internacionales para favorecer al desarrollo de sus economías.

Sobre Japón, el país elegido como destino de las exportaciones de este plan de negocios, se puede destacar que esta nación es la tercera economía a nivel mundial en

base a su PIB y según las predicciones, ésta mantendrá su posición hasta el año 2026 (Fernández, 2021) Según el ranking basado en el total de habitantes por país, Japón tiene el puesto número 11 a nivel mundial (El Tiempo, 2021). Este y otros datos a nivel macro muestran que este país es una de las economías más fuertes a nivel mundial y que pueden ser muy atractivas para los países de América Latina en cuanto al comercio internacional.

El Concepto del Negocio

El presente negocio se basa en la compra de aceite de aguacate extra virgen a una empresa ecuatoriana que entregará el producto embotellado y el registro sanitario respectivo, así como los certificados de higiene de establecimientos, de fabricación & procesamiento y de calidad de materia prima. Al producto recibido se le colocará una marca propia para luego pasar por un proceso logístico, el cual deberá cumplir un certificado de higiene, para luego ser entregado a un importador Japonés en la ciudad de Tokio. En este proceso se emitirán todos los certificados requeridos por Japón, como el certificado JAS (Japanese Agriculture Standards – por sus siglas en inglés)

En este modelo de negocio se utilizará una cadena larga de distribución (Pérez, 2021), donde el fabricante del producto lo entrega a un intermediario que se encargará de exportar y comercializar a un importador/distribuidor en Japón, quien venderá al consumidor final.

Resumen

El capítulo uno presenta el detalle de los objetivos generales y específicos del plan de negocio que se enfoca en la compraventa de aceite de aguacate extra-virgen producido en Ecuador el cual será exportado y comercializado en Japón. Además, se explica la justificación de la implementación de este negocio basada en la tendencia de exportaciones actuales del Ecuador, así como la problemática global de mejorar la

calidad de alimentación de las personas y las recomendaciones del consumo de grasas monoinsaturadas incluidas en este tipo de aceites por parte de organismos como la OMS y el CDC de Estados Unidos. También, se destaca el potencial del mercado japonés para el consumo de este producto basado en cifras macroeconómicas con el PIB per cápita y la calidad de vida de sus habitantes, pues son considerados como un ejemplo de buen estado de salud a nivel internacional.

Capítulo 2: Investigación de Mercado


Según Phillip Kotler, “Un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio” (Kotler P. , Armstrong, Cámara, & Cruz, 2004). En el caso de este plan de negocio, el mercado objetivo son las personas de Japón que comparten la misma necesidad de usar aceite de aguacate de manera recurrente, que tienen los medios para adquirir dicho producto y que están dispuestos a entregar sus recursos a cambio de ese producto.

La investigación de mercado tiene como objetivo principal el habilitar la toma de decisiones y el guiar la planeación estratégica de las organizaciones. Conforme se obtienen resultados del estudio, se pueden establecer los parámetros para solucionar los inconvenientes encontrados y de esta manera descubrir maneras de generar eficiencias en todo ámbito del negocio que sea posible con el propósito final de aumentar la rentabilidad del negocio. “...es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.” (Malhotra, 2008)

Análisis del entorno

Ficha Técnica del Producto

Tabla 2
Ficha Técnica del Producto

Nombre del Producto	Aceite de Aguacate Haas Extra Virgen
Nombre Científico	Parsea Americana
Sub Partida Arancelaria Ecuador	1515.90.00.90
Sub Partida Arancelaria Japón	1515.90. 520
Descripción	Aceite vegetal natural, obtenido de aguacate tipo Haas de la provincia de Carchi -Ecuador. Producto 100% natural procesado bajo la técnica "cold press"
Ingredientes	Aceite de Aguacate Extra Virgen
Características	Color: verde
	Olor: Característico del aguacate Sabor: Característico del aguacate
Presentación	Botella de vidrio de 250 ml
Embalaje	Caja de cartón de 12 unidades con las siguientes dimensiones: largo: 206mm; Alto: 219mm; Ancho
	
Beneficios	Libre de Químicos, Sin Gluten, No OGM, Libre de Colesterol, Cero Grasas Tran, Omega 3-6-9, Antioxidante Natural, Fuente de Vitamina E & D, Libre de Contaminación con Nueces
Punto de Humo	223 grados centígrados
Información Nutricional	
Tamaño de Porción	
1 cucharada	7g (7.65ml)
Porciones por envase	Aprox 33
Cantidad por Porción	
Energía Total	251,4 kJ (60 cal)
Energía de la Grasa	251,4 kJ (60 cal)
	% Valor Diario
Grasa total 7g	11%
Grasa saturada 1g	5%
Grasa monoinsaturada 5g	
Grasa poli-insaturada 1g	
Colesterol 0mg	0%
Sodio 0mg	0%
Carbohidratos totales 0g	
Azúcares 0g	
Fibra dietética 0g	
Proteína 0g	
Vitamina D	0,4
Vitamina E	13,28
Porcentaje de valores diarios basados en una dieta de 2000 calorías (8380kJ)	

Por: La autora (Mira Naturals, 2022)

Medidas Arancelarias y No arancelarias

Requisitos Arancelarios

Al igual que muchos otros países, Japón utiliza el Sistema Armonizado de Tarifas para el cálculo e impuestos aplicables a los distintos productos. Las mercancías que son importadas en este país deben pagar impuestos de aduana y un impuesto al consumo que varía entre el 8% y 10% según el tipo de producto. Existen Tarifas Generales y Tarifas Temporales que pueden aplicar a las distintas mercancías. Además, la aduana de este país ha establecido tarifas especiales para los países asociados la OMC conocida como NMF (Nación Más Favorecida) y otras tarifas especiales para aquellos con los que tiene suscritos Acuerdos de Asociación Económica (EPA Tariff) por sus siglas en inglés. En el caso de Ecuador, debido a que no existen acuerdos comerciales con Japón vigentes, el aceite de aguacate extra virgen se beneficia únicamente de la tarifa de Nación Más Favorecida, pues éste si está suscrito a la OMC. (Japan Customs, 2022)

El arancel que se debe cancelar para la importación del producto en Japón es la siguiente:

Ilustración 1

Arancel Japón

Derechos de aduana ⓘ			
Por producto: 151590520 – Other fixed vegetable fats and oils (including jojoba oil) and their fractions, whether or not refined, but not chemically modified: Other: Other: Other: Other			
Exportado desde Ecuador a Japón			
Año arancelario: 2021 (HS Rev.2017)			
Fuente: ITC (Market Access Map)			
Régimen arancelario ⓘ	Arancel aplicado ⓘ	EAV ⓘ	Nota
MFN duties (Applied) ⓘ	10.40 yen/kg	1.03%	

Por: (ITC, 2022)

Requisitos No Arancelarias

Las restricciones no arancelarias son aquellas regulaciones o normas que imponen los gobiernos para regular o restringir el ingreso de ciertas mercancías a sus territorios. Como su nombre lo indica son medidas no basadas en tributos y pueden ser de carácter técnico donde se aplican a las propiedades de los productos; o de carácter no técnico cuando se trata del proceso, documentación o requisitos habilitantes para el ingreso de los productos. (UNCTAD, 2012)

Requisitos Sanitarios

El exportador requiere ser capaz de probar que algún ente de control gubernamental del país origen controla la producción y procesamiento de los alimentos donde se obtenga una autorización para la exportación.

Además, el exportador debe comprobar el nivel de higiene de instalaciones, equipos, etc. Este nivel debe ser igual o superior al establecido en Japón para la producción de alimentos basados en HCCP- Sistema de control de peligros y puntos críticos.

Requisitos de Calidad

Es indispensable que el exportador cumpla con las verificaciones de calidad en cuanto a estándares de cada uno de los lotes de mercancía que se pretende enviar a Japón. Es imposible exportar mercancía con micro parásitos, patógenos, elementos tóxicos, componentes deteriorados o descompuestos. Si un ente de control realiza pruebas sobre la mercancía, dichos resultados deben ser presentados al país importador o de lo contrario de deberán enviar muestras para su propia comprobación de calidad.

Requisitos de Higiene en Elaboración y Procesamiento

El exportador debe probar que se cumplen con condiciones de higiene en la elaboración o gestión de los alimentos evitando completamente cualquier tipo de

contaminación que afecte la salud. Se requiere de un inspector de higiene asignado para el control del proceso y, además, se deben pasar pruebas de control japonés.

Requisitos de Higiene en el Proceso Logístico

La mercancía debe cumplir con requisitos de higiene durante el transporte, acopio y entrega de ésta, lo que incluye controles de temperatura y política de conservación de los comestibles.

Obtención Certificación JAS

Se requiere obtener la certificación JAS de “Estándares Japoneses de Agricultura” por sus siglas en inglés; que certifica el nivel de calidad y procesos productivos de Japón, la cual es emitida por una certificadora acreditada por ese país.

Requisitos de Productos Químicos y Contaminantes

Es indispensable que el exportador cumpla con los niveles máximos de contaminantes y químico en los productos que ingresarán a Japón conforme el listado emitido por el gobierno Japonés.

Tabla 3

CRS - Servicio de Regulación e Inspección de Químicos



Category of Chemicals Regulated by Japan Chemical Substances Control Law (CSCL)

Category of Chemicals	Requirements
New Chemical Substances Chemicals other than existing chemical substances and newly announced chemical substances;	-New chemical substances shall be notified to the government irrespective of annual tonnage band. Approval from government is required for the manufacturing or importation of the new substances.
General Chemicals (1) Existing chemicals substances; (2) Newly announced chemical substances; (3) Former Class II and Class III Monitoring Chemical Substances; (4) Chemical substances for which the designation for Priority Assessment Chemical Substance has been cancelled; (5) New chemical substances before announcement, for which the notice of decision has been issued;	-Manufacturers and importers of general chemicals in annual quantities above 1 tonne shall report quantity, usage and hazard information annually from 1 April 2011. -8,000-9,000 chemicals will be affected.
Priority Assessment Chemical Substances (PACs) ~ 1,000 substances Based on the data submitted, estimated exposure and hazard information, the government will create a list of Priority Assessment Chemical Substances.	-Mandatory reporting of actual amounts manufactured and/or import, usage, etc. - Manufacturers and importers of those PACs may be requested to submit more data; - Additional risk management measures might be imposed;
Monitoring Chemical Substances (36)	- Mandatory reporting of actual amounts manufactured and/or



substances including cyclododecan) Existing chemical substances that are confirmed to be persistent and highly bioaccumulative. Non-persistent chemicals might also be included.	imported usage, etc. - Guidelines, advice, etc. (when necessary to prevent environmental pollution); - When necessary, the government directs manufacturers and importers to investigate long-term toxicity for humans or for predator animals at higher tropic level.
Class II Specified Chemical Substances (23 substances including trichloroethylene) Chemical substances that are persistent and have toxicity for humans or long-term toxicity for flora and fauna in the human living environment. Non-persistent chemicals are also included.	-Mandatory reporting of planned and actual amounts manufactured and/or imported usage, etc. - Government may issue orders to change the planned manufacture and import amounts; - Technical guidelines and recommendations will be given for the products containing those substances by cabinet order. Specified Chemical Substance designated by cabinet order; - Mandatory and recommended labeling;
Class I Specified Chemical Substances (16 substances including PCB) Chemical substances that are persistent, highly bioaccumulative and have long term toxicity for humans or long-term toxicity for flora and fauna. Similar to banned chemicals.	-The import of certain products containing those chemicals will be prohibited; -The use of those chemicals are permitted in case of the essential use listed under the Stockholm Convention; -Implementation of recall and other measures may be ordered by the government;

All chemical inventories or chemical lists mentioned above can be found at: <http://www.safe.nite.go.jp/english/db.html>. More info about Japan CSCL is available at http://www.crs-reach.com/japan_CSCL/New_Japan_Chemical_Substances_Control_Law_CSCL.html

Por: (CRS, 2021)

Requisitos de Aditivos

El gobierno japonés cuenta con una lista de 345 aditivos permitidos para los alimentos a ser consumidos por humanos. Los exportadores no pueden incluir ningún otro aditivo que no se encuentre en dicha lista.

Requisitos de Trazabilidad

Las empresas exportadoras de alimentos deben mantener registros que permitan la trazabilidad de todo el procesamiento, elaboración y distribución de los alimentos por un período determinado de años.

Fuente de los requisitos de Exportación a Japón: Connect Americas (Connect Americas, 2021)

Análisis de los principales actores en el mercado del negocio propuesto

Para el presente análisis se usó como base información pública de fuentes secundarias oficiales disponibles a través del internet.

Proveedores, Competidores, Distribuidores

Sobre los Proveedores

Los proveedores son clave para el desarrollo y ejecución de la estrategia de valor de las organizaciones y pueden formar parte de su ventaja competitiva frente a los competidores puesto que éstos forman parte holística del servicio o producto y una alteración en el funcionamiento de su provisión puede generar un impacto muy fuerte en el negocio y en la satisfacción del cliente final. Basado en esta premisa, en la actualidad las empresas tienden a tratar a sus proveedores como sus aliados, pues si bien su relación

no es necesariamente directa con el consumidor en la mayoría de los casos, pero sus vicisitudes pueden impactar en la cadena de producción, o la cadena logística y eso se resume en pérdida de rentabilidad para la organización. “Los proveedores constituyen un eslabón importante en la red general de la empresa de entrega de valor al cliente; proveen los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing Décimoprimera Edición, 2013)

Proveedor de Aceite de Aguacate

Para este plan de negocio el proveedor primordial es el productor ecuatoriano de aceite de aguacate listo para el consumo y con una marca blanca, lo que permitirá la etiquetación del producto con una marca propia para que esta crezca y sea reconocida como tal en el exterior. Este proveedor deberá proporcionar todos los certificados de producción requeridos por Japón para la exportación. En este plan de negocio se consideran dos proveedores principales para la provisión del Producto; Uyamafarms con su marca Mira Naturals y Karay Natural Foods de tal manera que no se tenga la dependencia de un solo proveedor y que se pueda tener un rango de negociación entre estos dos.

Proveedor de Etiquetado

Este proveedor estará a cargo de etiquetar las botellas de aceite que contendrá el logo de la empresa, la lista de ingredientes, país de origen, fecha de consumo o de caducidad, fecha de elaboración y la información nutricional del producto. Toda esta información estará plasmada en idioma inglés y japonés para fácil entendimiento del consumidor objetivo.

Proveedor de logística y transporte doméstico e internacional

La empresa de transporte terrestre estará a cargo de retirar la mercadería de la bodega del productor de aceite de aguacate en el punto designado, donde el aceite estará empacado en cajas, para luego llevarla a la bodega propia del negocio donde los productos serán etiquetados y almacenados temporalmente. Luego, este proveedor retirará el producto final empaquetado en cajas de 24 botellas con todo lo necesario para llevarlo al puerto de embarque marítimo de Guayaquil, donde entregará la mercancía a la naviera que lo llevará hacia Japón.

En cuanto al proveedor de transporte marítimo se debe destacar que; según un estudio publicado por la CEPAL en el 2020 sobre la industria marítima internacional, ésta representa el “84% del volumen comercializado mundialmente (según las toneladas totales) y casi el 70% del valor” (Sánchez & Weikert, 2020). En el mundo, a finales del año 2019, entre los 10 países principales que controlaron la flota marítima se encontraron Grecia, Singapur, Japón y China. Cabe destacar que en el resto de la lista no se encuentra ningún país de América Latina, lo que de manera general permite concluir que los países en esta geografía tienen mucho menor poder de negociación frente a las empresas navieras pues no tienen un nivel de demanda como en los países mencionados arriba. Además, se menciona que en América Latina si existen empresas navieras propias de la región, pero aquellas que tienen “buques mayores a 2000 GT” representan únicamente el 1.97% del total global. (Sánchez & Weikert, 2020)

El cuadro a continuación presenta las 10 principales líneas de contenedores en base a su capacidad TEU a nivel mundial:

Tabla 4***Principales Líneas de Contenedores***

				Flota Total
1	APM-Maersk	3 963 399	16,70	654
2	Mediterranean Shipping Co	3 675 400	15,50	550
3	COSCO Group	2 870 792	12,10	469
4	CMA CGM Group	2 679 888	11,30	488
5	Hapag-Lloyd	1 716 951	7,20	236
6	ONE (Ocean Network Express)	1 554 780	6,50	211
7	Evergreen Line	1 227 385	5,20	190
8	Yang Ming Marine Transport Corp.	603 320	2,50	92
9	HMM Co Ltd	551 732	2,30	67
10	PIL (Pacific Int. Line)	350 390	1,50	111

Por: (Sánchez & Weikert, 2020)

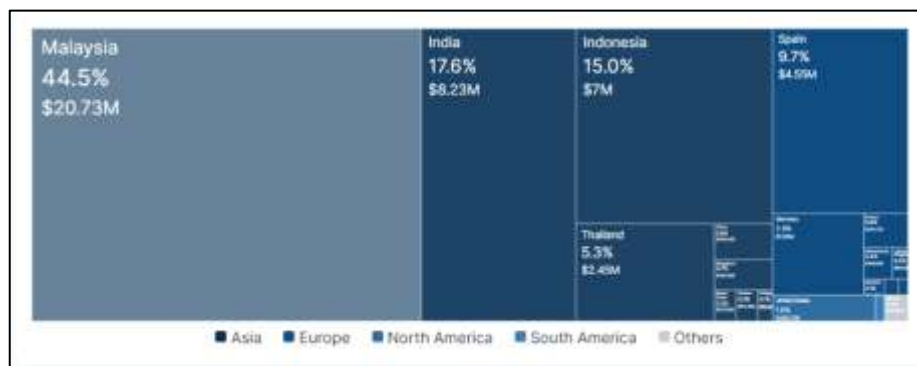
En base a la información de la tabla arriba se concluye que con un alto grado de probabilidad la empresa naviera no será proveniente de América Latina, sino alguno de los grandes competidores en el transporte marítimo internacional.

Sobre los Competidores

Entre los principales países competidores que exportan aceite de aguacate a Japón se encuentra Malasia, India, Indonesia, España y Tailandia. Como se puede evidenciar en el gráfico abajo, Malasia tiene casi el 50% de participación en las importaciones de Japón de ese producto, es decir es un competidor extremadamente fuerte.

Ilustración 2

Japón -Importaciones Aceite de Aguacate por país



Por: (Tridge, 2020)

En la siguiente tabla y gráfico de tendencia se detallan los valores de importación de aceite de aguacate por parte de Japón de los últimos 8 años (2013-2020). En las dos ilustraciones se evidencia de que; con excepción de ciertos años, la tendencia de la importación de este aceite ha sido al alza; con excepción del 2020, donde casi todos los países proveedores tuvieron una caída en sus importaciones debido a la pandemia del COVID19. También, se puede destacar que entre los diez primeros países proveedores no se encuentra ninguno proveniente de América Latina y que el 60% de estos pertenecen al continente Asiático, 30% al Continente Europeo y 10% a América del Norte.

Tabla 5

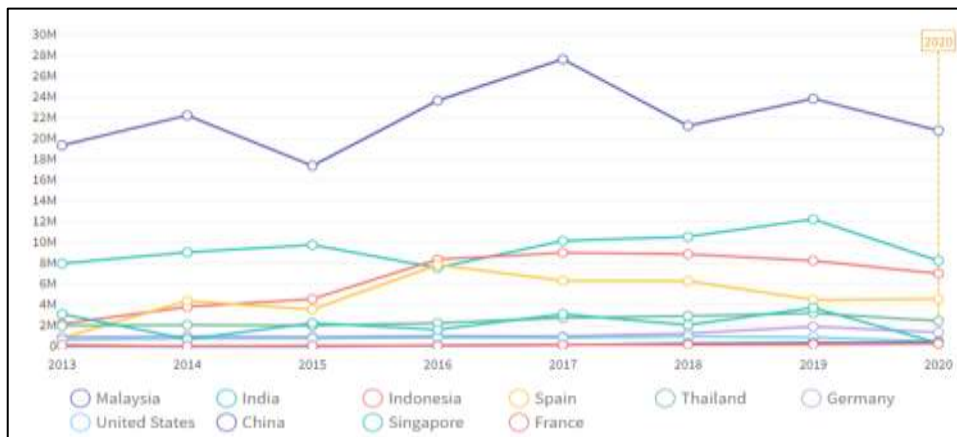
Japón- Importaciones Aceite de Aguacate por País – Valores

#	Country	Import %	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Malaysia	44.45%	\$19,31M	\$22.19M	\$17.35M	\$23.61M	\$27.89M	\$21.20M	\$23.80M	\$20.73M
2	India	17.65%	\$7.97M	\$9.03M	\$9.75M	\$7.56M	\$10.14M	\$10.53M	\$12.22M	\$8.23M
3	Indonesia	15%	\$2.16M	\$3.78M	\$4.55M	\$8.35M	\$8.99M	\$8.85M	\$8.23M	\$7.00M
4	Spain	9.75%	\$790.68K	\$4.38M	\$3.56M	\$7.84M	\$6.32M	\$6.28M	\$4.47M	\$4.55M
5	Thailand	5.25%	\$1.99M	\$2.05M	\$1.99M	\$2.24M	\$2.75M	\$2.92M	\$3.20M	\$2.45M
6	Germany	2.89%	\$879.94K	\$969.56K	\$932.02K	\$999.66K	\$969.64K	\$1.25M	\$1.91M	\$1.35M
7	United States	1.04%	\$630.86K	\$736.64K	\$734.95K	\$847.46K	\$826.12K	\$949.75K	\$886.45K	\$488.25K
8	China	0.81%	\$46.83K	\$11.15K	\$9.79K	\$87.72K	\$135.13K	\$284.82K	\$346.56K	\$379.45K
9	Singapore	0.7%	\$3.10M	\$687.91K	\$2.23M	\$1.60M	\$3.10M	\$2.05M	\$3.72M	\$325.30K
10	France	0.59%	\$132.02K	\$49.30K	\$83.72K	\$84.71K	\$167.00K	\$181.15K	\$188.67K	\$275.77K

Por: (Tridge, 2020)

Ilustración 3

Japón- Gráfico de Tendencia de Importaciones de Aceite de Aguacate



Por: (Tridge, 2020)

Sobre los precios de los competidores se ha realizado un análisis de distintos sitios de comercio electrónico en Japón, como Amazon, Yahoo y Smart Shop; donde se descubrió que entre las principales marcas de aceite de aguacate extra virgen en Japón se encuentran Olivado y Grove de Nueva Zelanda; First Squeeze e International Collection de Estados Unidos y Ahuacatlán de México.

A continuación, se presenta a una tabla de precios comparativos de las distintas marcas de este aceite en Japón:

Tabla 6

Precios de Referencia de Botellas de Aceite de Aguacate Extra-Virgen

Pais	Marca	Nombre	Peso (ml)	Punto de Venta	Precio ¥	Precio \$	Precio \$ x ml
Nueva Zelanda	Grove	Extra Virgin Avocado Oil	250	https://www.amazon.co.jp/	1.879	\$ 16,53	\$ 0,07
Nueva Zelanda	Olivado	Extra Virgin Avocado Oil	250	https://store.shopping.yahoo.co.jp/	1.995	\$ 17,55	\$ 0,07
Estados Unidos	First Squeeze	Extra Virgin Avocado Oil	170	https://www.amazon.co.jp/	1.024	\$ 9,01	\$ 0,05
Estados Unidos	International Collection	Extra Virgin Avocado Oil	250	https://smashop.jp/	1.989	\$ 17,50	\$ 0,07
México	Ahuacatlán	Extra Virgin Avocado Oil	250	https://store.shopping.yahoo.co.jp/	1.850	\$ 16,28	\$ 0,07
Precio promedio por mililitro							\$ 0,06

Por: La autora

Los precios de la tabla arriba sirven como punto de referencia para establecer el precio final del producto que se exportará a Japón, teniendo en cuenta de que el precio promedio para el consumidor final de cada mililitro es de USD \$0.06 centavos.

Sobre los Distribuidores

Sobre la cadena de distribución en Japón es importante recalcar que esta tiene varios niveles y se considera bastante compleja. Los niveles de la cadena de comercialización se basan en “fuertes características culturales y tradicionales” (Mincetur, 2021).

La clasificación general de la cadena de distribución es la siguiente:

1. Importadores
2. Grandes traders
3. Distribuidores
4. Supermercados
5. Tiendas de conveniencia
6. Tiendas especializadas

7. Venta por televisión, catálogos y aparatos electrónicos

(Mincetur, 2021)

Las cinco fuerzas de Porter

Cuando se trata de desarrollar una estrategia para potenciar la rentabilidad de una organización y hacer que esta tome una posición menos vulnerable ante el entorno es fundamental hacer uso de las cinco fuerzas de Michael Porter, que básicamente se centran en el análisis de la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores y la rivalidad entre competidores. (Porter, 2008)

Amenaza de Nuevos Competidores

Este análisis hace referencia a los posibles competidores que podrían ingresar al mercado de aceite de aguacate. Debido a que la producción de este producto requiere de un nivel técnico y tecnológico considerablemente alto y que los costos asociados a la elaboración del aceite de manera industrializada son altos, es medianamente probable que existan nuevos jugadores en este mercado. También, se debe tomar en cuenta de que Japón tiene un sistema arancelario; al igual que otras naciones, asociado a la existencia de tratados comerciales que no necesariamente están disponibles para todos los países, lo que se traduce en tarifas preferenciales para todos los exportadores que sí cuentan con dichos acuerdos como los que pertenecen a la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) por sus siglas en inglés. (ASEAN, 2021)

A continuación, se presenta una tabla de todos los acuerdos comerciales que tiene Japón a la fecha:

Tabla 7***Lista de Acuerdos Comerciales de Japón***

No.	Tratados	Activo	En negociación	Suspendido
1	Japan-Singapore Economic Partnership Agreement	x		
2	Japan-Mexico Economic Partnership Agreement	x		
3	Japan-Malaysia Economic Partnership Agreement	x		
4	Japan-Chile Economic Partnership Agreement	x		
5	Japan-Thailand Economic Partnership Agreement	x		
6	Japan-Indonesia Economic Partnership Agreement	x		
7	Japan-Brunei Economic Partnership Agreement	x		
8	ASEAN-Japan Comprehensive Economic Partnership Agreement	x		
9	Japan-Philippines Economic Partnership Agreement	x		
10	Japan-Switzerland Economic Partnership Agreement	x		
11	Japan-Viet Nam Economic Partnership Agreement	x		
12	Japan-India Economic Partnership Agreement	x		
13	Japan-Peru Economic Partnership Agreement	x		
14	Japan-Australia Economic Partnership Agreement	x		
15	Japan-Mongolia Economic Partnership Agreement	x		
16	Trans-Pacific Partnership Agreement (TPP12)	x		
17	Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership (TPP11)	x		
18	Japan-EU Economic Partnership Agreement	x		
19	Japan-US Trade Agreement • Japan-US Digital Trade Agreement	x		
20	Japan-UK Comprehensive Economic Partnership Agreement	x		
21	Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP) Agreement	x		
22	Japan-Turkey Economic Partnership Agreement		x	
23	Japan-Colombia Economic Partnership Agreement		x	
24	Japan-China-Republic of Korea Free Trade Agreement		x	
25	Japan-GCC Free Trade Agreement			x
26	Japan-Republic of Korea Economic Partnership Agreement			x
27	Japan-Canada Economic Partnership Agreement			x

Por: La Autora (Ministry of Foreign Affairs of Japan, 2020)

Amenaza de Productos Sustitutos

Entre los principales productos sustitutos del aceite de aguacate extra virgen que contienen características similares de este producto se encuentran el aceite de oliva extra virgen, aceite de macadamia, aceite de coco extra virgen, aceite de sésamo extra virgen, aceite de almendra extra virgen y el aceite de maní extra virgen. Todos estos tipos de aceite muestran que el poder los productos sustitutos es alto.

En la siguiente imagen se presenta un ejemplo de los tipos aceites extra virgen de la marca Olivado que podrían sustituir al aceite de aguacate:

Ilustración 4

Ejemplos de Sustitutos de Aceite de Aguacate Virgen



Por: (Olivado, 2011)

Poder de Los Proveedores

En este proyecto los proveedores tienen un nivel muy alto de poder de negociación, puesto que el giro de este negocio se fundamenta en la provisión del producto principal y de todos los complementos que son necesarios para poder comercializar, transportar, etiquetar y finalmente exportar el aceite de aguacate hacia Japón. En base a esta premisa es esencial mantener una relación muy cercana con los proveedores para evitar o mitigar impactos negativos en el consumidor final y eventualmente en el negocio.

Poder de Los Consumidores

El poder de los consumidores es alto puesto que estos pueden o no aceptar el producto. La adquisición del aceite dependerá de su presupuesto, preferencias o percepciones que tengan concebidas sobre el bien ofertado.

Rivalidad de los Competidores

La rivalidad entre competidores es media puesto que; en base al análisis de precios del mercado se puede concluir que estos son bastantes estables y fluctúan en el mismo rango para la mayoría de las marcas. Además, no existen campañas publicitarias afrentosas que confronten a los competidores; sino son basadas en beneficios u ofertas en compras al mayoreo.

Los consumidores

Para determinar el segmento de mercado al que se pretende llegar con este plan de negocio, es pertinente primero entender que el consumidor “Es la persona que satisface sus necesidades o deseos al adquirir un producto que puede ser tangible (producto) o intangible (servicios)” (Gianella Angeles, 2021). Además, es imperativo entender que, si bien la palabra cliente suele usarse como un sinónimo de consumidor, en términos de marketing tienen conceptos distintos, pues el consumidor es quien realmente llega a consumir lo adquirido, el cliente es quien mantiene una relación con un proveedor y a quien se le atribuye la adquisición del bien o servicio.

Los consumidores: Criterios de Segmentación del consumidor, perfil y características

En la actualidad, es claro que las organizaciones no pueden llegar a todos los consumidores de un mercado o que se requieren estrategias diferentes para poder llegar a diferentes segmentos. Por un lado, los compradores tienen distintos criterios, diferentes necesidades, distintas percepciones de valor y variadas prácticas de compra; por otro lado, las empresas actúan de distintas maneras cuando se trata de identificar sus potenciales compradores y de satisfacer sus necesidades. Basado en esta premisa, resulta

fundamental para este plan de negocio el realizar una segmentación de mercado para incrementar la posibilidad de compra del aceite ofertado.

Tabla 8

Segmentación

Segmentación de Mercado	
Geográfica	
Región	Japón
Densidad	Urbana
Demográfica	
Edad	Sin límite
Género	Femenino, Masculino
Tamaño Familiar	Cualquier tamaño
Escolaridad	Secundaria, Superior
Generación	Cualquier generación
Psicográfica	
Clase Social	Media, Media Alta, Alta
Conductual	
Ocasiones	Habitual
Beneficios	Calidad, Saludable
Frecuencia de Uso	Usuario Intensivo

Por: La Autora- Fuente (Kotler & Armstrong, Marketing Decimocuarta Edición, 2012)

El mercado objetivo se conforma de consumidores como: amas de casa que cocinan y buscan opciones saludables para los integrantes de su hogar, individuos que cuidan de su salud en general, adultos mayores que gustan de comer alimentos saludables, personas veganas o vegetarianas, individuos que consumen comida orgánica o natural y cocineros de comida gourmet o saludable.

Características del Mercado Meta

Al año 2020, Japón tuvo una población de 125.71 millones, lo que lo colocó en el puesto número 11 a nivel mundial, es decir tuvo una participación del 1.6% a nivel

global. Según el último censo de este país, en el 2015 existían 53.3 millones de hogares privados, de los cuales 59.9% fueron hogares nucleares y 34.6% fueron hogares unipersonales. El número promedio de integrantes de cada hogar al 2015 fue de 2,33 y las autoridades de esa nación proyectan que este número aumentará y llegará a su punto máximo para el 2023. El total de hogares de ancianos representó el 40.7% del total de la población, de los cuales el número de mujeres, duplica al número de hombres. (Statistics Bureau of Japan, 2021). Esto permite concluir que su población de adultos mayores es bastante considerable y mucho más alta que la de la mayoría de los países europeos.

“Por otro lado, en 2020, la población infantil (0-14 años) en Japón ascendió a 15.03 millones, lo que representa el 12.0 por ciento de la población total. La población en edad productiva (15-64 años) ascendió a 74,49 millones, lo que representa el 59,3 por ciento de la población total. Como resultado, la razón de la población dependiente (la suma de la población anciana e infantil dividida por la población en edad productiva) fue de 68,8 por ciento” (Statistics Bureau of Japan, 2021)

Sobre la autosuficiencia alimentaria, este país tiene el índice más bajo entre los principales países industrializados, por tal razón es una de las naciones importadoras más grande a nivel global.

A continuación, se presenta la gráfica del crecimiento de la población de Japón entre los años 2000-2020:

Ilustración 5

Crecimiento Poblacional Anual de Japón



Por: (Banco Mundial, 2021)

Japón es una de las economías asiáticas más importantes para el Ecuador puesto que tiene un poder adquisitivo de \$39.305 (PIB per Cápita), lo que demuestra que este mercado objetivo tiene un poder adquisitivo bastante interesante para este plan de negocio. Además, este gigante asiático se encuentra entre los diez primeros destinos de exportación de Ecuador, con un total de exportaciones de \$20.226 millones al año 2020. (ITC Trade Map, 2021). En la actualidad, el mercado Japonés consumen 140 productos ecuatorianos, entre los 5 principales se encuentran:

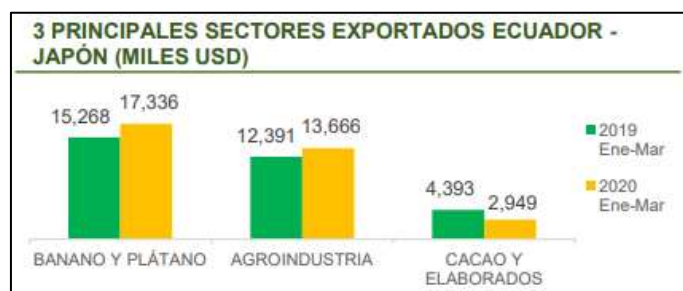
Tabla 9

5 Principales Productos Exportados de Ecuador a Japón

5 PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR ECUADOR - JAPÓN (MILES USD)			
DESCRIPCIÓN	2019 ENE - MAR	2020 ENE - MAR	ARANCEL 2019
Las demás bananas frescas tipo cavendish	14,906	16,633	10%
Brócoli congelado	11,773	13,050	6%
Harina de pescado	-	6,450	0%
Demás camarones, langostinos y demás decápodos congelados	1,170	2,092	1%
Cacao en grano	2,652	1,655	0%
Demás productos	12,454	10,661	-

Por: (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones Y Pesca, 2021)

Sobre los datos de exportaciones, los principales sectores exportadores de Ecuador hacia Japón se encuentran:

Ilustración 6**Principales Sectores Exportadores**

Por: (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones Y Pesca, 2021)

Sobre el consumidor Japonés se puede destacar que es exigente en cuanto a estándares de calidad y tiene un alto nivel de confiabilidad en el producto y empresas de su propia nación tanto en la producción como la importación de bienes y servicios. (Mincetur, 2021)

Según los últimos datos de la OECD y el Banco Mundial sobre los gastos de consumo de los hogares Japoneses se presenta las siguientes tablas:

Tabla 10

Gastos de los Hogares de Japón

Gastos de consumo de los hogares	2017	2018	2019
Gastos de consumo de los hogares (Millones de USD, precio constante de 2000)	2.494.373	2.501.157	2.493.576
Gastos de consumo de los hogares (crecimiento anual, %)	1,1	0,3	-0,3
Gastos de consumo de los hogares per capita (USD, precio constante de 2000)	19.674	19.767	19.749

Por: (Santandertrade, 2021)

Tabla 11

Gastos por producto en Japón

Gastos de consumo por categoría de productos en % de los gastos totales	2016
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	25,2%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	15,6%
Bienes y servicios varios	13,7%
Transporte	10,0%
Restaurante y hoteles	8,0%
Ocio y cultura	7,8%
Muebles, electrodomésticos y mantenimiento del hogar	4,3%
Salud	3,8%
Comunicación	3,7%
Ropa y calzado	3,5%
Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos	2,3%
Educación	2,1%

Por: (Santandertrade, 2021)

Según la tabla arriba sobre los gastos de consumo por producto de los hogares japoneses, se puede evidenciar que el segundo gasto principal de estos es la alimentación y bebidas no alcohólicas y el producto que se plantea exportar en este plan de negocio pertenece a este grupo.

Análisis cualitativo respecto de la aceptación del producto o servicio

Según el estudio de Fact.MR sobre la aceptación del aceite de aguacate a nivel mundial, se proyecta que entre los años 2019 al 2029 “el aceite extra virgen posea más del 44% de la cuota de mercado del aceite de aguacate en el período de pronóstico” (Fact.MR, 2021) Según este estudio privado se espera que el mercado de aceite de aguacate crezca anualmente en un 8%.

Conforme el consumo de grasas animales disminuye a nivel mundial y debido a que los nutrientes de las grasas vegetales, las cuales están presentes en el aceite de aguacate se difunden más en el mundo, los compradores pro-salud y aquellos que confrontan enfermedades derivadas de malos hábitos alimenticios han creado un mercado bastante significativo de aceite de aguacate. “Las deficiencias del aceite tradicional, por ejemplo, un olor y sabor indeseables, están inclinando a los clientes hacia otros aceites sanos y sabrosos, por ejemplo, el aceite de aguacate” (Fact.MR, 2021)

Además, se puede destacar que el mercado japonés es muy particular en el consumo de alimentos saludables y hasta se considera como un ejemplo mundial sobre hábitos correctos de alimentación, “Japón es un modelo mundial de dieta saludable” (FAO, 2017). De hecho, esto se puede comprobar en base a sus índices de vida, pues es el país con el mayor número de personas adultas mayores.

También, Japón tiene una alta tendencia en el consumo de productos naturales, lo que representa una gran oportunidad para la exportación de aceite de aguacate debido a sus propiedades y beneficios para la salud del ser humano.

Según la cámara Peruano-Británica: “Los alimentos orgánicos han pasado de ocupar un lugar importante por ser un producto para el mercado masivo en toda Europa occidental, Norteamérica, Australia, Nueva Zelanda y Japón” (SAGARPA, 2015)

Análisis cuantitativo. Proyección estimada de la demanda

Para el cálculo de la proyección de la demanda se utilizará la fórmula de consumo aparente. Para este fin se utilizará la subpartida arancelaria 151590 (Otras grasas y aceites vegetales fijos (Incluyendo el aceite de jojoba) y sus fracciones, incluso refinadas, pero no modificadas químicamente) según la clasificación del Sistema Armonizado Designación y Codificación de Mercancías.

Ilustración 7

Fórmula de Consumo Aparente

Consumo Aparente= Producción Nacional+Importaciones-Exportaciones
Consumo Aparente= PN+M-X

Por: (Esparza, 2020)

Debido a que no se cuenta con información pública de la producción nacional de aceite de aguacate en Japón, para el cálculo de la demanda se asume que la producción nacional es equivalente al total de exportaciones, es decir USD \$2.870.000 dólares; por lo tanto, el cálculo procede de la siguiente manera:

$$\text{Consumo Aparente} = \$46.630.000 - \$2.870.000$$

$$\text{Consumo Aparente} = \$43.760.000$$

Tabla 12

Demanda Insatisfecha

Años	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Importaciones en MM	40,6	45,39	43,62	55,29	62,3	55,93	59,77	46,63
Exportaciones en MM	4,26	4,64	8,06	3,78	5,12	5	6,33	2,87
Consumo Nacional Aparente	36,34	40,75	35,56	51,51	57,18	50,93	53,44	43,76
Toneladas en MM	18,96	19,45	19,6	20,9	21,5	22,2	22,9	23,7
Población en MM	128,31	128,16	127,98	127,76	127,5	127,2	126,86	126,47
Consumo per Cápita (kg)	0,28	0,32	0,28	0,40	0,45	0,40	0,42	0,35
Consumo (kg)- OMS	0,528	0,528	0,528	0,528	0,528	0,528	0,528	0,528
Déficit en Kg	0,24	0,21	0,25	0,12	0,08	0,13	0,11	0,18
Déficit Total en MM (kg)	31,41	26,92	32,01	15,95	10,14	16,23	13,54	23,02

Por: La Autora

Cálculo de la Demanda Insatisfecha

Cálculo estimado de Ventas

La proyección de ventas para los siguientes 5 años será:

Detalle mensual y primer año

Tabla 13

Proyección Ventas

Detalle	Mensual	Anual
Botellas de 250ml	2.500	30.000
En mililitros	625.000	7.500.000

Por: La Autora

Detalle anual

Tabla 14

Detalle Anual Ventas

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual		1%	2%	3%	4%
Volumen (ml)	7.500.000	7.575.000	7.726.500	7.958.295	8.276.627

Por: La Autora

Flujo de Ingresos proyectados

Para la proyección de los ingresos se utilizó como base la tasa de inflación y la tasa pasiva.

Tasa de inflación acumulada (Enero-Octubre 2021): 1.51% (BCE, 2021)

Tabla 15***Flujo Ingresos Proyectados***

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual		1%	2%	3%	4%
Volumen (ml)	7.500.000	7.575.000	7.726.500	7.958.295	8.276.627
Botellas (250ml)	30.000,00	30.300,00	30.906,00	31.833,18	33.106,51
Costo(botellas 250ml)	\$ 5,00	\$ 5,37	\$ 5,77	\$ 6,20	\$ 6,66
Costo Total Anual	\$150.000,00	\$162.741,30	\$178.313,04	\$197.290,18	\$220.406,28
Margen	40%	40%	40%	40%	40%
Precio Unitario Cadena	\$ 8,33	\$ 8,95	\$ 9,62	\$ 10,33	\$ 11,10
Precio Total Cadena	\$250.000,00	\$271.235,50	\$297.188,40	\$328.816,97	\$367.343,80

Por: La Autora

Tasa pasiva referencial (Enero-Diciembre 2021): 5.91% (BCE, 2021)

Resumen

El presente capítulo contempla un estudio de mercado basado en fuentes secundarias obtenidas de fuentes oficiales y formales para identificar el mercado meta Japonés al cual se desea llegar. Además, se explica información de la competencia, proveedores, consumidores y de productos sustitutos con el propósito de entender las amenazas, riesgos y posibles oportunidades en el mercado de aceite de aguacate extra virgen. Finalmente, se explican datos numéricos sobre el cálculo de ventas, ingresos proyectados y la estimación de la demanda, lo que permitirá saber si el plan de negocio es rentable en el tiempo.

Capítulo 3: Plan de Marketing

Cuando se trata de desarrollar un plan de negocio resulta imperativo el establecer un plan de marketing que analice la situación actual de la empresa frente al mercado objetivo que en este caso se encuentra en un mercado internacional asiático que difiere inmensamente del público latinoamericano. El plan de marketing servirá para orientar de manera correcta los esfuerzos de la organización y habilitará el establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Es importante denotar que, este plan debe ser impulsado e implementado por todos los niveles de la organización para que este tenga resultados favorables. “El plan de marketing se debe realizar de forma metódica y ordenada, y con la participación de cada unidad de la organización, de manera que todo el equipo de trabajo esté incluido en todo el proceso que se va a realizar” (Jiménez & Iturralde, 2017)

Establecimiento de Objetivos

Entre los principales objetivos del presente plan de marketing se encuentran:

1. Maximizar las ventas del aceite de aguacate en Japón de una manera óptima y rápida.
2. Impulsar el conocimiento y reconocimiento de la marca en el mercado Japonés elegido para este plan de negocio.
3. Fidelizar al público objetivo que ya haya realizado compras del producto para asegurar la recompra futura.
4. Optimizar la conversión de las ventas impulsando un cierre comercial más eficaz.

Criterios de Marketing

Para la elección del mercado objetivo se utilizaron criterios de segmentación, mismos que incluyen posibles compradores que comparten necesidades, preferencias y deseos. Entre los principales parámetros de fraccionamiento del público objetivo se utilizaron la segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual, como se puede evidenciar en el *Capítulo 2: Los consumidores: Criterios de Segmentación del consumidor, perfil y características* del presente documento

Además, se utilizaron criterios de elección del target de clientes al que se pretende llegar con el aceite de aguacate extra-virgen ecuatoriano según las preferencias de los posibles consumidores. En el presente trabajo el target está representado por amas de casa, individuos que tiene una rutina de vida saludable, adultos mayores con hábitos alimenticios saludables, así como vegetarianos & veganos, y finalmente chefs que prefieran utilizar insumos saludables en la preparación de sus platillos.

También, se utilizarán distintos criterios para el posicionamiento del producto y la marca en cada target elegido, lo que permitirá comunicar de manera eficiente y adecuada a los diferentes individuos.

Formulación de Estrategias

Estrategias de Comercialización

En un plan de negocio es fundamental desarrollar un plan de marketing que contemple las estrategias de comercialización, mismas que deben contemplar una estructura adecuada, las cuales tienen como objetivo final el influir en el comportamiento de compra del consumidor; pues éste se ve afectado por factores varios en el plano físico y digital.

Distribuidores/ Trading Companies

Para la comercialización del aceite de aguacate extra-virgen se plantea utilizar la estrategia de exportación indirecta a través de distribuidores o trading companies, mismos que estarán en contacto con el cliente final y estarán encargados de comercializar el producto en Japón. Los posibles distribuidores pasarán por un proceso de selección y calificación bastante arduo donde se revisará su experiencia, contactos, referencias, casos de éxitos, etc. Estos prospectos se obtendrán a través de referencias obtenidas por Connect Americas: así como de Fedexpor.

Ferias Internacionales

Otra estrategia de ventas que se utilizará será la participación de ferias internacionales como la feria FOODEX de Japón con la finalidad de establecer relaciones estratégicas comerciales con posibles compradores o distribuidores en ese país. Según un informe de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Tokio, esta feria “es la mayor feria agroalimentaria celebrada en la zona Asia-Pacífico” (Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior, 2021). Entre los principales indicadores de esta feria se pueden denotar los siguientes:

1. 50.000+ Compradores altamente calificados
2. 10.000+ Compradores internacionales
3. 3.500+ exhibidores
4. 2.000+ exhibidores internacionales
5. 90+ países/ regiones de exhibidores

(Foodex Japan, 2021)

Sobre los visitantes se pueden destacar los siguientes datos:

Ilustración 8

Indicadores Visitantes Foodex Japón



Por: (Foodex Japan, 2021)

Alianzas Estratégicas

Se plantea suscribirse a CONNECTAMERICAS, “la primera red social empresarial de las Américas dedicada a promover el comercio exterior y la inversión internacional” (ConnectAmericas, 2022); con el objetivo de establecer lazos con otros exportadores del sector y además obtener contactos comerciales y contactos de posibles distribuidores que tengan un historial sustancial en el desarrollo de mercados en Japón. También, se plantea establecer una relación estratégica con FEDEXPOR (Federación Ecuatoriana de Exportadores) con el fin de aprovechar todos los servicios y beneficios que esta asociación ofrece para sus miembros, tales como: representación institucional, asesoría, gestión directa en instancias públicas, información comercial, etc. (Fedexpor, 2021)

Estrategia de Precio

La estrategia del precio es muy determinante para la consecución de los objetivos del plan de negocio, pues éste es uno de los factores más visibles y decisivos en el ciclo de compra del consumidor. “El precio representa el valor de adquisición de un producto o servicio, valor que se puede referir a cualquier eslabón de la cadena de distribución” (Bolívar, 2008)

Según ESERP Business & Law School, entre las principales estrategias de precio se encuentran:

Estrategia de descremado. – se fundamenta en presentar un producto con precios elevados para después reducirlos paulatinamente.

Estrategia de precios psicológicos. – consiste en establecer un precio que mueva la decisión de compra desde un punto de vista emocional en lugar de la lógica.

Estrategia de precios diferenciales. – se basa en establecer precios con descuentos especiales para diferentes tipos de productos; siempre cuidando el margen y la rentabilidad.

Estrategia de penetración. – radica en determinar precios menores a los de los competidores para obtener el interés del consumidor en base a los beneficios que ofrece el producto.

Fuente de estrategias de precios: (Eserp Business & Law School, 2022)

Después de haber investigado los precios de los principales competidores de aceite de aguacate extra virgen en el mercado Japonés, se determinó que la mayoría de estos tienen similitud en precio por mililitro de este producto. (Referenciar la tabla 6, Precios de Referencia de Botellas de Aceite de Aguacate Extra-Virgen)

También, se debe mencionar que esta marca no es reconocida en el país destino, por lo que; con el objetivo de atraer el interés del mercado destino, se utilizará una estrategia de penetración, la cual implica ingresar en el mercado por los primeros 8 meses con un precio menor al de la mayoría de los competidores, es decir, un precio menor a \$11 dólares por botella de 250 ml. Una vez que el producto se haya establecido en el mercado se plantea igual el precio del producto hasta igualar a los principales competidores.

Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución será a través de un canal de distribución indirecto, donde se utilizarán a varios intermediarios que facilitarán la cadena de suministro hacia el consumidor final. Como se mencionó anteriormente, se utilizarán distribuidores para la comercialización y entrega del producto en el exterior.

También, se plantea hacer uso de una estrategia de distribución selectiva puesto que el aceite de aguacate es un producto premium que no se consume como el aceite de palma u otros tipos de grasas vegetales que por definición usualmente son muy asequibles para la mayoría del público en general.

Estrategia Promocional

Como parte de la estrategia promocional se plantea participar de ferias internacionales en Japón como FOODEX. Es importante denotar que los negocios se desarrollan bajo un precepto de confianza que se construye entre las partes para lo cual la presencia física es indispensable entre los diferentes actores. Cuando se trata de realizar conexiones entre seres humanos no solo se trata del lenguaje verbal y el contenido que se puede expresar, sino del lenguaje corporal que se expresa y transmite a la otra parte. “Una

de las formas más directas e inmediatas de establecer relaciones comerciales y ventas en el exterior es participando en ferias” (Mondragón, 2020)

Entre los principales beneficios que se obtiene en la participación de ferias internacionales se pueden mencionar los siguientes:

1. Establecer y mantener una línea de comunicación abierta con clientes actuales y potenciales.
2. Levantar contactos personales con comercializadores, distribuidores, proveedores, aliados y clientes.
3. Investigar sobre la competencia y productos sustitutos o complementarios en el mercado internacional.
4. Promocionar la marca y reputación del producto y empresa en el mundo de los negocios.
5. Analizar las estrategias y tendencias tecnológicas, de procesos, de servicios que suceden en el exterior.

(Mondragón, 2020)

También, se plantea hacer uso de las distintas redes sociales y página web para promocionar el producto en el exterior a través de la generación de contenido de valor y creativo que aporte a la comunidad virtual en cuanto a hábitos de consumo saludable y otros aspectos sobre el producto y el país de origen.

Aplicaciones Marketing Mix

Producto

La concepción del producto se basa en la promoción de una cultura de consumo de productos saludables, enfocada además en reducir el impacto ambiental de manera

general, por lo que se utilizarán envases de vidrio, no solo por el hecho de que se evita el uso del plástico sino porque este material permite “la mejor conservación del aroma del producto contenido, sobre todo en almacenamientos prolongados, ya que el vidrio es impermeable a los gases, vapores y líquidos” (Sanleón, 2022)

Ilustración 9

Ilustración del Producto



Por: La Autora

El nombre comercial del producto será 593 Healthy Oils; pues esta marca permitirá introducir productos complementarios y adicionales al catálogo de oferta actual y de una manera implícita se asocia el país de origen del aceite al incluir el código internacional del país, es decir 593.

Precio

El precio se determina en base a la estrategia de penetración explicada en la sección *Estrategia de Precio* de este capítulo; donde se busca entrar al mercado japonés

con un precio inferior al de la competencia; para generar un mayor nivel de interés sobre el producto.

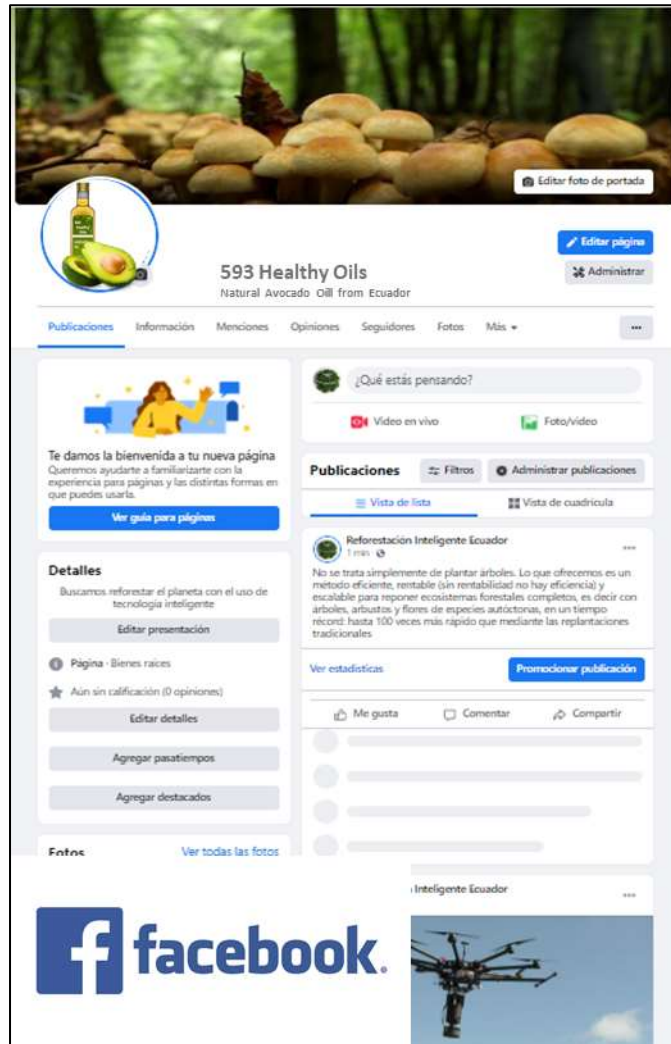
Plaza

La plaza se realizará a través del canal de distribución, es decir por medio de un trading company que se identificará en la participación de ferias internacionales como FOODEX; donde en primera instancia se pretende participar en calidad de visitante de tal manera que se optimicen costos; para luego participar en calidad de expositor y así conseguir otros posibles consumidores. El trading company hará uso de sus propios recursos para la comercialización y distribución del producto en supermercados y otros puntos de venta finales.

Promoción

La promoción se realizará a través de la participación en ferias de alimentos internacionales, lo que permitirá el posicionamiento de la marca y generación de leads entre potenciales distribuidores. Además, se plantea realizar publicidad SEO y SEM en redes sociales como LinkedIn, Facebook, Tiktok, etc. y buscadores como Google y Yahoo, puesto que “Los japoneses prefieren Yahoo y este buscador tiene más del 50% de las búsquedas en el país, superando a Google” (Neubox, 2022). También, se plantea establecer contactos directos a través de la página web que se desarrollará donde se incluirá información del producto, de la empresa y contenido de salud pública para promover una cultura sana en el público objetivo. Para el desarrollo de la página web, se pretende entender la concepción y aprobación de ésta a través del uso de Mago de OZ y la metodología SCRUM; donde se realizarán desarrollos parciales de la página y así medir la usabilidad y experiencia de usuario periódicamente; lo que permitirá realizar modificaciones que agreguen valor al negocio.

Ejemplo Página Facebook

*Ilustración 10**Ejemplo Página Facebook para 593 Healthy Oils*

Por: (Facebook, 2022)

Resumen

En el presente capítulo se detalla el plan de marketing que permitirá alcanzar los objetivos del presente negocio que contempla la exportación de aceite de aguacate extra virgen hacia Japón. En esta sección del documento se explican las estrategias de venta, precio, promoción y distribución que habilitarán la llegada de manera focalizada al

segmento de mercado elegido para este proyecto. Además, se detallan las ferias internacionales y alianzas estratégicas que deben desarrollarse para asegurar el crecimiento sostenido del negocio en sus diferentes etapas.

Capítulo 4: Estudio Técnico

Tamaño del Proyecto

El tamaño del presente plan de negocio representa la capacidad de compra del producto y la capacidad de exportación basada en la demanda insatisfecha analizada en el capítulo 2 del presente trabajo, en un período de tiempo determinado.

Localización

El presente plan de negocio tendrá su oficina central y bodega secundaria en la ciudad de Sangolquí en el barrio Santa Rosa entre las calles España y Atacazo; con una dimensión de 6.9 metros de largo por 4.8 metros de ancho. La bodega es de propiedad de la autora, por lo que no tiene costo de arriendo.

A continuación, Se encuentra el mapa referencial de la bodega obtenido en Google Earth:

Ilustración 11

Mapa de Bodega



Por: (Google Earth, 2021)

Estas instalaciones físicas incluyen un espacio para bodegaje y un espacio para la parte administrativa del proyecto. El espacio de almacenamiento contará con tres perchas, dos de las cuales estarán ubicadas en los lados de la bodega y una percha central. Esta distribución permitirá el acceso y manipulación adecuado de la mercadería y además cumple con las normas y estándares generales de circulación determinados por el Departamento de Bomberos. Las perchas contarán con 4 subdivisiones lo que permitirá el almacenamiento de las cajas de aceite de aguacate en caso de requerirse previo el proceso de exportación.

También, se cuenta con un espacio para oficina de 2.8m x 4.8m. Este espacio será para la parte administrativa, dirección y control del negocio.

A continuación, se presenta un plano arquitectónico referencial de las instalaciones mencionadas en los párrafos anteriores.

Ilustración 12

Ubicación



Por: La Autora

Además, se contará con una oficina en la ciudad de Ibarra de 2.20m x 3.00m, misma que servirá para la gestión de pedidos y punto de revisión previo al envío de mercancía hacia el Puerto de Guayaquil. Esta oficina estará ubicada en un punto estratégico cercano a la vía Panamericana para evitar desvío innecesario de la mercadería. El costo en alto nivel de esta oficina será de \$120 dólares mensuales.

Flujograma de trabajo

Ilustración 13

Flujograma



Por: La Autora

Ilustración 14

Mapa Operaciones



Por: La Autora

Ilustración 15

Detalle Operaciones



Por: La Autora

Requerimientos

Previo a la recepción de un pedido, se firmará un contrato de compraventa internacional con el cliente, para lo cual se utilizará la asesoría legal de un estudio jurídico con un precio aproximado de \$400 dólares por documento. El contrato de compraventa internacional es un acuerdo que se suscribe entre un comprador o también denominado importador y entre un vendedor o exportador, los cuales se encuentran domiciliados en países distintos y que tienen como objetivo la compraventa de una mercadería o servicio específico.

Este acuerdo debe ser lo más detallado posible, puesto que debe delimitar todas las responsabilidades a las que se comprometen cada una de las partes y desde el punto de vista de negocio debe considerar y mitigar todos los posibles riesgos que podrían

suscitarse en este proceso. Como la mercadería deberá pasar por un proceso logístico largo previo a su entrega, es fundamental que todo lo relacionado con esta, como lo es la calidad, la forma de entrega y los incoterms sea determinado claramente en el acuerdo. (EAE Business School, 2022)

Toda vez que la parte legal con el cliente haya sido acordada y formalizada, los pedidos serán receptados a través de un correo electrónico genérico, para lo cual se utilizará una plantilla que el cliente deberá enviar con todos los detalles de su requerimiento. El pedido también podrá realizarse por vía telefónica, pero deberá ser confirmado por el cliente por correo electrónico para asegurar el correcto entendimiento de las partes y evitar confusiones o brechas de idioma. A continuación, se presenta un modelo de plantilla que servirá para el procesamiento de pedidos:

Tabla 16

Formulario Pedidos

Formulario para Procesamiento de Pedidos Internacionales	
<i>Información General</i>	
Nombre del Cliente	
Dirección	
Teléfono	
E-mail	
Persona de Contacto	
<i>Información de Entrega</i>	
Incoterm	
Puerto	
Empresa Logística	
Fecha	
Hora	
<i>Mercadería</i>	
Cantidad de Botellas de 250 ml	
<i>Información de Facturación</i>	
Nombre del Cliente	
Dirección	
Teléfono	
E-mail	
Swift Code	
<p>Aceptación: A través del presente documento, confirmo que la información contenida en el mismo es válida y es mi requerimiento específico para esta transacción</p> <p>Firma: _____</p>	

Por: la Autora

Diseño del Proceso Productivo

Marco Conceptual

Producción

La producción de bienes y servicios es “un proceso de transformación que sigue unos planes organizados de actuación según el cual las entradas de factores de producción, como materiales, conocimientos y habilidades, se convierten en los productos deseados mediante la aplicación de mano de obra, de una determinada tecnología y de la aportación necesaria de capital” (Montoyo & Marco, 2012)

Incoterms

Los International Commercial Terms son “...las reglas consuetudinarias aplicadas en el comercio para la interpretación de los términos contractuales pactados por las partes (comprador y vendedor)” (Universidad de Santo Tomás, 2022). Estas normas permiten definir especificaciones relacionadas con el transporte, la transmisión de riesgos, los costos de seguro, la entrega de la mercadería, entre otros.

El procesamiento de pedidos tomará 3 días hábiles, Uyamafarms ubicada en el cantón Mira, en la Provincia de Carchi hacia el puerto de Guayaquil en la provincia de Guayas. En la planta, una vez que se receipta el pedido, éste pasa por un proceso de revisión de calidad, etiquetado, empaquetado y despacho.

Debido a que el aceite de aguacate se considera como una mercancía líquida, el medio de transporte internacional elegido será marítimo. Los Incoterms que se pueden utilizar para medios marítimos son FAS, FOB, CFR Y CIF; mientras que los Incoterms para cualquier modo de transporte son EXW, FAC, CPT, CIP, DAP, DPU y DDP.

A continuación, una descripción de los Incoterms usados para medios marítimos:

FAS (Free Alongside Ship)

Requiere la entrega de la mercadería en el muelle del puerto del país de origen, pero debe realizarse el despacho de exportación. Este es el lugar donde se transfiere la responsabilidad y el riesgo del exportador al importador. (Thomson Reuters, 2020)

FOB (Free on Board)

Este Incoterm requiere la entrega de la mercadería en la bodega del buque, misma que debe ser cargada y estibada y también requiere la realización del despacho de exportación. La responsabilidad se transfiere toda vez que el producto ha sido embarcado en el medio de transporte (Thomson Reuters, 2020)

CFR (Cost and Freight)

Requiere la entrega de la mercancía en el buque cargada y estibada, además del despacho de exportación, pero el exportador paga y contrata el transporte marítimo. En este punto se transfiere el riesgo. (Thomson Reuters, 2020)

CIF (Cost Insurance & Freight)

Requiere de la entrega de la mercancía en el buque cargada y estibada, así como la realización del despacho de exportación y el exportador debe contratar y pagar el transporte y el seguro; pero la responsabilidad se transfiere en este punto. (Thomson Reuters, 2020)

Sobre los Incoterms usados para cualquier modo de transporte únicamente se utilizará EXW debido a que es el Incoterm que exige menor responsabilidad para el vendedor.

EXW (Ex Works)

Toda obligación y responsabilidad se transfiere cuando el vendedor entrega la mercancía en sus instalaciones y todos los gastos posteriores son cubiertos por el comprador.

Encuesta para determinar el Incoterm más usado

Se realizó una encuesta a las principales organizaciones ecuatorianas que actualmente realizan exportaciones de alimentos hacia Japón, para entender el Incoterm más usado por estas en sus negociaciones con empresas japonesas. Para este fin se determinó el tamaño de la muestra según la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N = Tamaño de población = 60

Z = Nivel de Confianza 90% = 1,645

p = Probabilidad de Éxito = 0,5

q = Probabilidad de Fracaso = 0,5

e = Margen de Error = 0,05

n = Tamaño de la Muestra =

$$n = (58 * (0,674^2) * 0,5 * 0,5) / ((0,05^2) * (58 - 1) + (0,674^2) * 0,5 * 0,5)$$

Tamaño de la muestra = 26

Según DATASUR, el total de empresas ecuatorianas que exportan a Japón es de 107, de las cuales, 58 se dedican a la exportación de productos alimenticios.

En base al cálculo del tamaño de la muestra se realizó una encuesta a 26 de estas empresas obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 17

Definición del Incoterm

Incoterm	Total Empresas
CFR	6
CIF	10
Confidencial	6
FOB	4
Total general	26

Por: La autora

Basado en los resultados obtenidos, en este modelo de negocio se ofrecerá únicamente la opción de utilizar los incoterms CIF y CFR. Cabe indicar que, con el uso de estos Incoterms, la responsabilidad y riesgos se transfieren en el puerto de origen, lo que implica menos espacio de tiempo para asumir implicaciones económicas y menos riesgos.

Tiempos de Entrega

El tiempo de entrega de la mercadería dependerá del INCOTERM seleccionado por el cliente y cuenta desde que se receipta el formulario completo y revisado hasta que la mercadería se despacha desde la fábrica en el cantón Mira. Los tiempos de entrega según el INCOTERM seleccionado se

Ex Works

El tiempo de entrega en la oficina de Ibarra, donde el transportista seleccionado por el importador recogerá la mercadería en el primer embalaje será de 3 días hábiles.

Free Alongside Ship

Para entregas bajo este tipo de INCOTERM, se requiere al menos 4 días de anticipación de la hora y fecha en la que se debe entregar la mercadería al lado del buque.

Free On Board

Para entregas bajo este tipo de INCOTERM, se requiere al menos 4 días de anticipación de la hora y fecha en la que se debe entregar la mercadería en el Puerto de Guayaquil.

Logística Interna**Etiquetado**

El proceso de etiquetado se realizará en la fábrica del producto. Toda vez que Uyamafarms recibe el pedido, ésta realizará un proceso de revisión de la mercadería para proceder a imprimir las etiquetas y colocarlas en la mercadería. El valor de este servicio se contempla en el costo del producto terminado.

En una segunda etapa del proyecto y dependiendo del volumen de exportación, se contemplará recibir el producto a granel y proceder a realizar el embotellado, etiquetado y empaquetado de manera directa.

Empaquetado y Embalaje

La fábrica se encargará de empaquetar y embalar las cajas donde se transportará la mercancía sea en el primer embalaje cuando se trate de retiro en fábrica o sea en puerto con los embalajes para exportación.

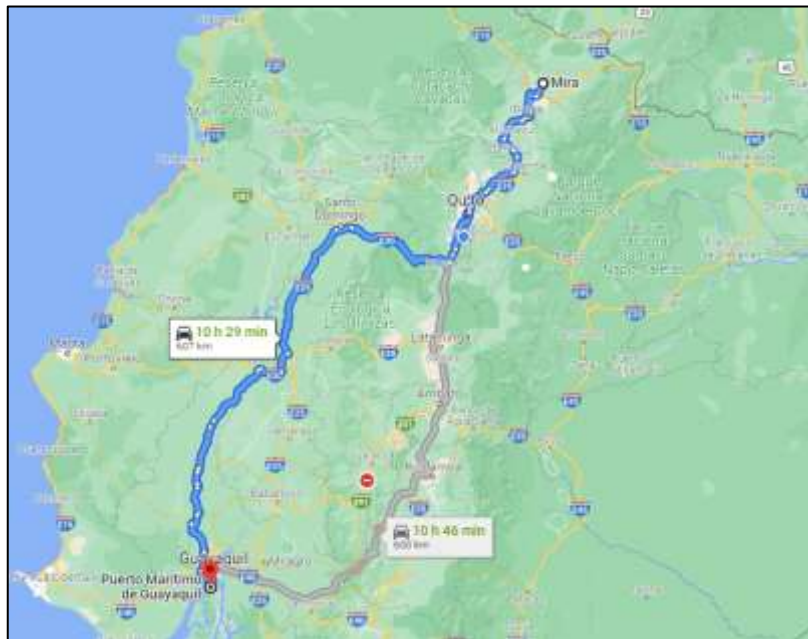
Transporte

El transporte de la mercadería se realizará a través de una empresa especializada en este tipo de actividad. La empresa estará a cargo de retirar la mercancía de la fábrica Uyamafarms para luego llevarla hacia el punto de control en la oficina de Ibarra, donde se realizará una inspección de esta previo el despacho final. En el caso de envíos al Puerto de Guayaquil, el medio de transporte se dirigirá hacia dicho lugar para entregar en el lugar acordado según la elección del INCOTERM.

La ruta para seguir por el medio de transporte terrestre será la siguiente:

Ilustración 16

Recorrido Terrestre desde Fábrica hacia el Puerto de Guayaquil



Por: (Google Maps, 2022)

El tiempo estimado según Google Maps desde la fábrica Uyamafarms hacia el Puerto de Guayaquil es de 11 horas sin paradas. Este tiempo se toma en cuenta para la fecha de entrega de la mercadería en dicho lugar.

Exportación

Pasos Previos

Existen ciertos pasos que se deben considerar previo al proceso de exportación, los cuales se detallan en el siguiente gráfico de la Aduana del Ecuador:

Ilustración 17

Proceso previo a la exportación



Por: (Aduana del Ecuador, 2022)

Para poder optimizar el proceso de exportación, es imperativo que se gestione la obtención del Token previamente, pues este representa la firma electrónica del negocio frente a los trámites aduaneros. De igual manera, se debe realizar la instalación del sistema aduanero ECUAPASS, el cual habilita las operaciones de Comercio Exterior del Ecuador. También, se requieren realizar los registros de la empresa en este sistema, para

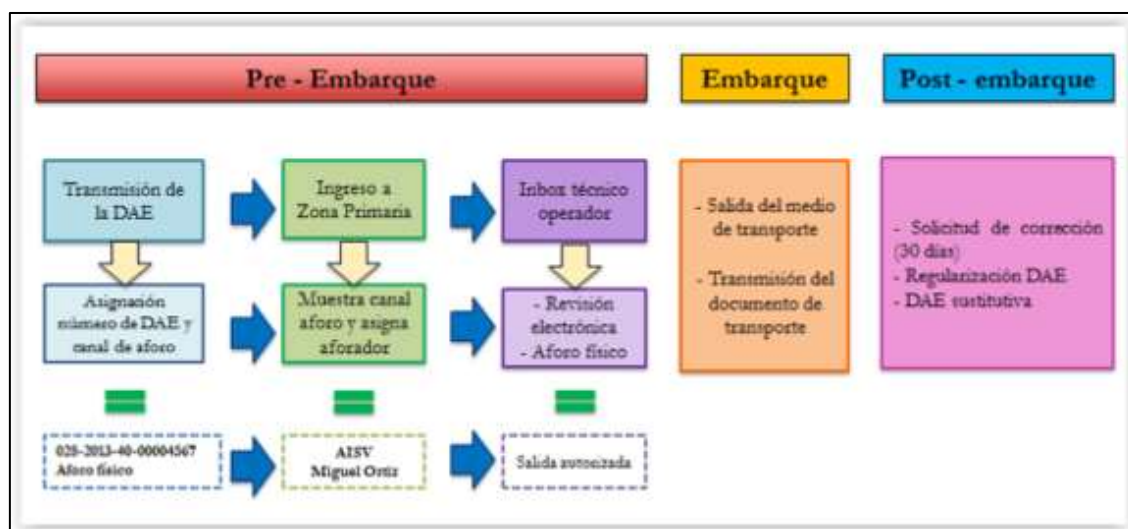
formalizar a este como exportador frente a la Aduana del Ecuador. Finalmente, se deben conocer todas las restricciones de exportación que tiene el producto que se pretende comercializar.

Pre- Embarque y Post-Embarque

En la aduana, la exportación consta de una etapa de preembarque y otra etapa de post-embarque.

Ilustración 18

Fases Exportación



Por: (Comercio Exterior, 2020)

En la etapa de preembarque se debe gestionar la Declaración Aduanera de Exportación, documento que aprueba la Senae para que el exportador saque mercancías fuera del país. Este proceso comienza con la transmisión y orden de embarque (Cod.15) por medio electrónico hacia la aduana por parte del exportador o agente de aduana, la cual notifica la intención de exportar e incluye datos del exportador, de la mercancía, peso, factura provisional, etc.

En la etapa de post embarque, los transportistas envían los manifiestos y demás documentos de carga. Luego, se presenta la Declaración Aduanera Única final (Cod.40), donde ese ingresa la mercancía a la Zona Primara de Exportación, para lo cual se tienen 15 días para gestionar el trámite de exportación. Después, la aduana realiza una verificación del manifiesto versus la DAU para aprobar o negar la exportación. Finalmente, se presentan algunos documentos entre los cuales se puede destacar la DAU, Orden de embarque, Factura Comercial, Comprobantes de pagos respectivos, etc.

Requisitos para Exportar a Japón

Segúnn Connect Americas, los exportadores de productos alimenticios que desean ingresar al mercado japonés requieren cumplir con ocho requisitos entre los cuales se encuentran los siguientes:

1. Requisitos Sanitarios
2. Requisitos de Calidad
3. Requisitos de Higiene en Elaboración y Procesamiento
4. Requisitos de Higiene en el Proceso Logístico
5. Obtención Certificación JAS
6. Requisitos de Productos Químicos y Contaminantes
7. Requisitos de Aditivos
8. Requisitos de Trazabilidad

(Connect Americas, 2021)

Resumen

En el presente capítulo se detalla un estudio técnico de todo el proceso que debe realizarse para ejecutar el plan de negocio de exportación de aceite de aguacate, desde el tamaño del proyecto, la localización de instalaciones, el flujograma de trabajo, la descripción logística, transporte, empaquetado, embalado hasta el proceso de exportación con el entendimiento de Incoterms y requisitos necesarios para exportar hacia Japón. Este capítulo revisa la ingeniería fundamental para la implementación del negocio y el detalle fino de cada proceso que habilitará el funcionamiento de éste.

Capítulo 5: Modelo de Gestión Organizacional

La gestión organizacional es fundamental para la consecución de objetivos empresariales pues permite la distribución de las tareas y personas. Mientras mayor claridad exista en el rol de la persona y como éste contribuye con la organización, mejores los resultados que se pueden alcanzar. Por definición, la estructura organizacional “son las diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización” (Universidad Nacional Autónoma de México, 2021)

Estructura

La estructura organizacional debe cumplir con tres objetivos principales: generar resultados y alcanzar objetivos; sobrellevar retos individuales y permitir el despliegue del poder a través de la persona.

Marco teórico Tipos de Estructuras

Existen diferentes tipos de estructuras organizacionales, mismas que se detallan a continuación:

Estructura lineal o militar: En este tipo de organización la autoridad es centralizada, lo que implica que cada empleado tiene una unidad de mando y esta es escalada de manera descendente en diferentes niveles.

Estructura funcional o de Taylor: La división de funciones es esencial para conseguir la especialización de los individuos y permite liberar la carga a los mandos altos.

Estructura lineo-funcional: En esta organización se mezclan la estructura funcional y la lineal para aprovechar los beneficios de cada una de las dos estructuras.

Estructura Staff: Se apoya en la contratación de asesores expertos para los altos mandos quienes pueden generar recomendaciones de mucho valor para la organización.

Estructura por Comité: Se presenta cuando se asignan tareas administrativas a un grupo de empleados, mismos que resolverán problemas de toda índole a través de la formación de grupos en la organización.

Debido a las distintas localidades desde donde funcionará la operación del proyecto, y en base a la cantidad mínima de empleados, la estructura que se utilizará para esta organización será de tipo funcional, donde las funciones asignadas a cada empleado serán en base a la especialización de éste. Se requiere que el personal tenga poder de decisión y que desarrolle cualidades a lo largo del desempeño de sus funciones, tales como la comunicación oportuna y ágil; y que no requiera intermediarios para atender las necesidades del negocio.

Organigrama

Ilustración 19
Estructura Organizacional



Por: La Autora

Descripción Funcional

Gerente General

Encargado de la administración, planeación estratégica, organización de recursos, motivación, supervisión y mediación entre recursos humanos. Además, será el filtro final de contrataciones; así como revisor de objetivos y resultados. Gestionará de manera indirecta la relación comercial.

Atributos:

1. Visión empresarial
2. Liderazgo
3. Excelente comunicación
4. Estratega

Esta posición tendrá una relación de dependencia con la empresa, con todos los beneficios de ley, un sueldo fijo y posibles bonos basados desempeño y resultados.

Gestor de Operaciones Internacionales

Encargado de la comercialización de los productos en Japón. Desarrollo y mantención de relacionamiento con agentes y trading companies. Seguimiento y gestión de pedidos. Provisión de servicio antes, durante y después del proceso de compra. Emisión de ofertas y cotizaciones. Gestión de exportación y logística.

Atributos:

1. Negociación
2. Liderazgo
3. Dominio del idioma inglés (japonés es un +)
4. Habilidad para trabajar bajo presión

Esta posición tendrá una relación de dependencia con la empresa, con todos los beneficios de ley, un sueldo fijo y comisiones por ventas.

Gestor Administrativo

Encargado de asistir en las tareas usuales que desarrolla la empresa. Además, gestionará llamadas, correos, mensajería y correspondencia. Se encargará de la gestión general de la oficina, filtrando documentación, organizando y archivando documentos, gestionando la logística de reuniones, así como manejo de la agenda del Gerente General.

Atributos:

1. Habilidad de organización
2. Capacidad de análisis
3. Trabajo en equipo
4. Habilidad de comunicación

Esta posición tendrá una relación de dependencia con la empresa, con todos los beneficios de ley.

Gestor Contabilidad y Finanzas

Persona externa, sin relación de dependencia que proveerá servicios profesionales de contabilidad y finanzas. Encargado de registro de compras y documentación, seguimiento de compromisos organizacionales, elaboración balances, simplificación y presentación de información para mejorar la toma de decisiones; así como la gestión de la nómina. También, gestionará presupuestos, gestión de ingresos y egresos, planificación, etc.

Atributos:

1. Habilidad de organización
2. Agilidad de pensamiento

3. Capacidad de negociación
4. Integridad y Honestidad

Gestor Operación Nacional

Persona externa, sin relación de dependencia que proveerá servicios profesionales de logística. Encargado de gestionar la logística interna, desde la coordinación de transporte, control de calidad de empaques, embalajes, etiquetado. Además, deberá desarrollar estrategias que permitan generar eficiencias en sus procesos operativos y aumentar la productividad.

Atributos:

1. Habilidad de planificación
2. Habilidad de organización
3. Habilidad de comunicación
4. Independencia en funciones

Políticas de selección

Las políticas de selección contemplan las mejores prácticas para incorporar nuevos talentos a la empresa y se basan en la igualdad de derecho de los aspirantes a las distintas vacantes, así como la no discriminación por género, raza, religión, estado civil, nacionalidad, etc. Además, en caso de promociones, se dará prioridad de selección al personal actual sobre los nuevos candidatos; siempre y cuando éstos cumplan con todos los requisitos del puesto. También, este proceso se realizará en base a méritos de los aspirantes y sobre sus capacidades para desarrollarse en las actividades que requiere la vacante. Finalmente, se mantendrá una política estricta de confidencialidad sobre la información de los aspirantes y sobre los empleados para evitar conflictos internos.

Contratación

La contratación se realizará a través del uso de redes sociales profesionales como LinkedIn y Multitrabajos, o bajo referencias. La persona a cargo de las tareas administrativas se encargará del primer filtro de selección, para luego pasar a una entrevista con el gerente general, quien realizará una entrevista verbal y escrita para medir las capacidades en cuanto a experiencia, conocimiento técnico, conocimiento de idiomas, entre otros.

Capacitación

Una vez que la persona haya sido seleccionada para el puesto pertinente se le impartirá una sesión de capacitación de 1 semana, donde se le explicará a detalle los objetivos empresariales y sus obligaciones. Se le explicará el funcionamiento del sistema CRM o Sistema Contable para el desempeño adecuado de su trabajo.

Además, se impulsará la capacitación continua en temas relacionados con el giro del negocio, a través del subsidio del 50% de certificaciones especializadas en temas que puedan ser de interés para la organización.

Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño será trimestral para poder tomar acciones correctivas de manera oportuna. Cada empleado tendrá un archivo Excel con objetivos asignados, el cual deberá ser revisado y aceptado por el mismo. Los objetivos serán establecidos para un período de 12 meses, donde la revisión y calificación final determinará sanciones o entrega de incentivos a los empleados.

Constitución de la Empresa

Tipos de Constituciones Empresariales

La formalización del plan de negocio será a través de la formación de una Sociedad Anónima Simplificada (SAS), puesto que este tipo de empresa tiene muchas ventajas considerables en su formación y su desarrollo de actividades. De manera general se puede determinar que las SAS son mucho más simples de constituir, puesto que son muy flexibles ya que pueden aplicarse a empresas de todo tamaño. El capital que se requiere para formar este tipo de empresa es mínimo, (un dólar), lo cual es de mucho valor para el plan de negocio pues los fondos deben distribuirse en temas de carácter técnico y no de carácter administrativo. También, se debe denotar que el patrimonio de este tipo de empresa no se asocia con el patrimonio del líder del negocio, lo que implica menos riesgos en caso de percances inesperados. Además, la SAS no requiere de trámites burocráticos para su creación, sino de un documento privado. En caso de requerirlo, para recopilar fondos, esta forma de empresa permite generar acciones ordinarias o preferidas. Finalmente, en el tema arancelario, las SAS tienen una tarifa corporativa fija y no progresiva como es el caso de personas naturales y los dividendos que se generan en este tipo de empresas están exentos del impuesto a la renta.

Entes Reguladores

Entre los principales entes reguladores de esta organización se puede desatacar el Servicio de Rentas Internas (SRI), quien regula la política tributaria de las empresas y personas. Otro ente regulador es la Superintendencia de Compañías y Seguros, el cual norma las actividades, funcionamiento, cierre y disolución de las empresas. Finalmente, otro ente de control es la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, la cual regula y controla los aspectos sanitarios de los productos alimenticios.

Resumen

El presente capítulo detalla el modelo de gestión organizacional donde se incluye la estructura de la empresa con cada uno de los perfiles, roles y funciones de cada actor. Además, se incluyen políticas y procesos de selección del personal; así como la contratación y capacitación de los empleados. También, se explica sobre la evaluación de desempeño de los colaboradores orientada a resultados. Finalmente se explica sobre la constitución de la empresa y los entes reguladores que controlan el correcto e íntegro funcionamiento de la organización desde distintas aristas.

Capítulo 6: Evaluación Financiera del Proyecto

A continuación, se detalla la evaluación financiera del plan de negocio que permitirá analizar la viabilidad de su implementación y así facultar la toma de decisiones y planes de acción operativos y tácticos que se requieren para mitigar riesgos y generar oportunidades de perfeccionamiento en el tiempo.

En este capítulo se detallan los valores de inversión, así como los costos, gastos, ingresos y demás rubros que se plasmarán en la implementación de la empresa 593 Healthy Oils.

Costos de Inversión

Inversión Inicial

Inversiones fijas

Tabla 18

Inversiones Fijas

Edificios				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total
Alquiler Oficina Ibarra de 2,20m x 3,00m	m2	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Total				\$ 120,00

Por: La Autora

Tabla 19***Suministros de Oficina***

Suministros de Oficina				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total
Esferos	cajas	1	4,50	4,50
Resmas Papel Bond	cajas	1	33,50	33,50
Sobres de Manila	cajas	3	7,80	23,40
Caja de grapas	cajas	1	7,00	7,00
Grapadora	unidades	2	8,93	17,86
Caja carpetas	cajas	1	6,83	6,83
Clips	cajas	1	1,09	1,09
Total				\$ 94,18

Por: La Autora**Tabla 20*****Muebles & Equipos Oficina***

Muebles y Equipos de Oficina				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total
Silla	unidades	3	68,99	206,97
Silla Ejecutiva	unidades	1	140	140,00
Escritorio	unidades	3	170	510,00
Archivador	unidades	1	140	140,00
Total				\$ 996,97

Por: La Autora**Tabla 21*****Equipos Computación***

Equipos de Computación				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total
Computadora	unidades	3	519	1.557,00
Impresora/Scanner	unidades	1	220	220,00
Instalación Internet	unidades	1	50	50,00
Total				\$ 1.827,00

Por: La Autora

*Inversiones diferidas***Tabla 22***Activos Diferidos*

Activos diferidos				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total
Estudio de Mercado	unidades	1	2.000,00	2.000,00
Gastos de constitución	unidades	1	-	
Marcas	unidades	0	-	
Registros Sanitarios	unidades	0	-	
Registro FEDEXPOR	unidades	1	-	
Total				\$ 2.000,00

Por: La Autora**Gastos Administrativos****Tabla 23***Gastos Administrativos*

Detalle	Gastos Administrativos				
	Años				
	1	2	3	4	5
Incremento Anual %		1%	1%	1%	1%
(+) Salarios					
(+) Gerente General	24.000,00	24.240,00	24.482,40	24.727,22	24.974,50
(+) Jefe Operaciones Internacionales	14.400,00	14.544,00	14.689,44	14.836,33	14.984,70
(=) Total Salarios	38.400,00	38.784,00	39.171,84	39.563,56	39.959,19
(+) Agua	180	181,8	183,618	185,45418	187,308722
(+) Energía Eléctrica	360	363,6	367,236	370,90836	374,617444
(+) Plan telefonía	2400	2.424,00	2.448,24	2.472,72	2.497,45
(+) Internet	300	303,00	306,03	309,09	312,18
Total Gastos Administrativos	41.640,00	42.056,40	42.476,96	42.901,73	43.330,75

Por: La Autora

Plan de Inversión

Tabla 24

Plan Inversiones

Plan de Inversión			
Detalle	Valor USD	% Tipo Inv.	% Total Inv.
A. FIJAS			
(+) Oficina	120,00	4%	
(+) Suministros de Oficina	94,18	3%	
(+) Muebles y Equipos de Oficina	996,97	33%	
(+) Equipos de Computación	1.827,00	60%	
(=) Subtotal Inversiones Fijas	3.038,15	100%	2%
B. DIFERIDAS			
(+) Estudio de Mercado	2.000,00	100%	
(+) Gastos de constitución	-	-	
(+) Marcas	-	-	
(+) Registros Sanitarios	-	-	
(+) Registro FEDEXPOR	-	-	
(=) Subtotal Inversiones Diferidas	2.000,00	100%	1%
C. CAPITAL DE TRABAJO			
(+) Gastos Administrativos	41.640,00	22%	
(+) Gastos de Venta	150.000,00	78%	
(=) Subtotal Capital de Trabajo	191.640,00	100%	97%
Total Inversión	196.678,15		100%

Por: La Autora

Plan de Financiamiento

Tabla 25

Plan Financiamiento

Plan de Financiamiento		
Detalle	Valor	%
Crédito bancario	96.678,15	49%
Capital Propio	100.000,00	51%
Total	196.678,15	100%

Por: La Autora

Estrategia de Financiamiento

Tabla 26

Estrategia Financiamiento

Estrategia de Financiamiento					
Detalle	Total	Crédito Bancario		Capital Propio	
	USD	USD	%	USD	%
A. INVERSIONES FIJAS					
(+) Oficina	120,00			120,00	
(+) Suministros de Oficina	94,18			94,18	
(+) Muebles y Equipos de Oficina	996,97			996,97	
(+) Equipos de Computación	1.827,00			1.827,00	
(-) Subtotal de Inversiones Fijas	3.038,15			3.038,15	3%
B. INVERSIONES DIFERIDAS					
(+) Estudio de Mercado	2.000,00			2.000,00	
(+) Gastos de constitución	-				
(+) Marcas	-				
(+) Registros Sanitarios	-				
(+) Registro FEDEXPOR	-				
(-) Subtotal de Inversiones Diferidas	2.000,00			2.000,00	2%
C. CAPITAL DE TRABAJO					
(+) Gastos Administrativos	41.640,00			80.040,00	
(+) Gastos de Venta	150.000,00	150.000,00		14.921,85	
(-) Subtotal Capital de Trabajo	191.640,00	150.000,00	100%	94.961,85	95%
Total Financiamiento	196.678,15	150.000,00	100%	100.000,00	100%

Por: La Autora

Programación de la Amortización del Préstamo

Tabla 27

Amortización del Préstamo

Programación de la Amortización del Préstamo	
Importe Préstamo	96.678,15
Tasa de Interés Anual	10%
Plazo de Préstamo en Años	5
Número de Pagos al Año	12
Fecha Inicial del Préstamo	1/6/2022
Pago Programado	2.691,54
Número de Pagos Programado	60
Número de Pagos Real	60
Interés Total	34.814,03
Total Interés +Capital	161.492,40

Por: La Autora

Presupuesto Gastos de Operación

Tabla 28

Gastos de Operación

Presupuesto Gastos de Operación						
Detalle	Años					Total
	1	2	3	4	5	
(+) Gastos Administrativos	41.640,00	42.056,40	42.476,96	42.901,73	43.330,75	212.405,85
(+) Gastos de Venta	150.000,00	162.741,30	178.313,04	197.290,18	220.406,28	908.750,80
(+) Gastos Financieros	32.298,48	32.298,48	32.298,48	32.298,48	32.298,48	161.492,40
Total Gastos	223.938,48	237.096,18	253.088,48	272.490,40	296.035,51	1.282.649,05

Por: La Autora

Evaluación Financiera

Análisis y determinación de la tasa de descuento del proyecto

Tabla 29

Cálculo de TMAR

Cálculo de la TMAR	
Tipo	Valor
Tasa inflación	2,56%
Tasa pasiva	5,71%
Riesgo País	7,73%
TMAR	16,00%

Por: La Autora

(BCE, 2021)

Marco Teórico Indicadores Financieros

VAN (Valor Actual Neto)

Este indicador muestra la viabilidad económica del proyecto y está compuesto por la inversión inicial y el valor actual de los flujos futuros, sean estos positivos o negativos.

La fórmula aplicada para el cálculo de este indicador es:

Ilustración 20**Fórmula VAN**

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Por: (Universitat Arturo Prat, 2022)

TIR (Tasa Interna de Retorno)

Es la tasa con la cual el VAN se convierte en cero, o en otras palabras este indicador muestra la tasa máxima de endeudamiento usada para el cálculo del financiamiento. “La TIR representa entonces, la tasa de interés (tasa de descuento) más alta que un inversionista puede pagar sin perder dinero” (Universitat Arturo Prat, 2022)

Considerando que la TIR es la tasas que iguala a cero al VAN, la fórmula de esta es:

Ilustración 21**Fórmula TIR**

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+TIR)} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+TIR)^n} = 0$$

Por: (Universitat Arturo Prat, 2022)

PRI (Período de Recuperación de la Inversión)

Este indicador determina el tiempo en el cual se recupera la inversión del proyecto (costo del activo); en otras palabras. “es la cantidad de períodos que han de transcurrir

para que la acumulación de los flujos de efectivo iguale a la inversión inicial”
(Universidad Veracruzana, 2019)

La fórmula aplicada para el cálculo del PRI es:

Ilustración 22

Fórmula PRI

$$PRI = A + \left(\frac{b - C}{d} \right)$$

Por: (Universidad Veracruzana, 2019)

Punto de Equilibrio

Tabla 30

Punto de Equilibrio

Costos Fijos	73.938,48
Costos Variables	\$ 150.000,00
Ingresos	\$ 250.000,00
Previo VU	\$ 8,33
Costo VU	\$ 5,00
Punto Equilibrio Dólares	\$ 184.846,20
Punto Equilibrio Unidades	22.182

Por: La Autora

El punto de equilibrio muestra el nivel donde los ingresos de la organización empatan con los egresos; nivel en el cual no existen ni ganancias ni pérdidas para el plan de negocio.

La fórmula del punto de equilibrio en dólares y en unidades es la siguiente:

Ilustración 23

Fórmula Punto de Equilibrio

$$PE\$ = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables Totales}}{\text{Ingresos}}}$$

$$PE(Q) = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de V.U.} - \text{Costo de V.U.}}$$

Por: (Universidad Veracruzana, 2019)

Análisis de sensibilidad

Tabla 31

Análisis Sensibilidad

Análisis de Sensibilidad			VARIACIÓN DE PRECIO UNITARIO										
			50%	60%	70%	80%	90%	100%	110%	120%	130%	140%	150%
			3,83	4,73	5,63	6,53	7,43	8,33	9,23	10,13	11,03	11,93	12,83
VARIACIÓN DE COSTO UNITARIO	150%	0,5	\$3,33	\$4,23	\$5,13	\$6,03	\$6,93	\$7,83	\$8,73	\$9,63	\$10,53	\$11,43	\$12,33
	140%	1,4	\$2,43	\$3,33	\$4,23	\$5,13	\$6,03	\$6,93	\$7,83	\$8,73	\$9,63	\$10,53	\$11,43
	130%	2,3	\$1,53	\$2,43	\$3,33	\$4,23	\$5,13	\$6,03	\$6,93	\$7,83	\$8,73	\$9,63	\$10,53
	120%	3,2	\$0,63	\$1,53	\$2,43	\$3,33	\$4,23	\$5,13	\$6,03	\$6,93	\$7,83	\$8,73	\$9,63
	110%	4,1	\$-0,27	\$0,63	\$1,53	\$2,43	\$3,33	\$4,23	\$5,13	\$6,03	\$6,93	\$7,83	\$8,73
	100%	5	\$-1,17	\$-0,27	\$0,63	\$1,53	\$2,43	\$3,33	\$4,23	\$5,13	\$6,03	\$6,93	\$7,83
	90%	5,9	\$-2,07	\$-1,17	\$-0,27	\$0,63	\$1,53	\$2,43	\$3,33	\$4,23	\$5,13	\$6,03	\$6,93
	80%	6,8	\$-2,97	\$-2,07	\$-1,17	\$-0,27	\$0,63	\$1,53	\$2,43	\$3,33	\$4,23	\$5,13	\$6,03
	70%	7,7	\$-3,87	\$-2,97	\$-2,07	\$-1,17	\$-0,27	\$0,63	\$1,53	\$2,43	\$3,33	\$4,23	\$5,13
	60%	8,6	\$-4,77	\$-3,87	\$-2,97	\$-2,07	\$-1,17	\$-0,27	\$0,63	\$1,53	\$2,43	\$3,33	\$4,23
50%	9,5	\$-5,67	\$-4,77	\$-3,87	\$-2,97	\$-2,07	\$-1,17	\$-0,27	\$0,63	\$1,53	\$2,43	\$3,33	

Por: La Autora

En el presente análisis de sensibilidad se muestra como en el primer escenario, donde el costo de \$5 dólares y el precio es \$8.33 dólares, existe una utilidad de \$3.33 por cada producto comercializado. Bajo este escenario supuesto, los valores planteados permiten cumplir con los objetivos del negocio de manera exitosa. Además, se puede

evidenciar que es posible mover los precios a la alza o baja en incrementos de 9 centavos hasta el tope mínimo donde aún se obtenga rentabilidad en el emprendimiento.

Escenarios del Proyecto

Escenario 1 – Proyectado

En este escenario se plantean vender 2.500 unidades de 250 ml mensuales de aceite de aguacate extra virgen.

Tabla 32

Escenario 1 – Proyección Ventas

Detalle	Mensual	Anual
Botellas de 250ml	2.500	30.000
En mililitros	625.000	7.500.000

Por: La Autora

Proyección de Ventas

Tabla 33

Escenario 1 -Proyección Detalle Anual

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual		1%	2%	3%	4%
Volumen (ml)	7.500.000	7.575.000	7.726.500	7.958.295	8.276.627
Botellas (250ml)	30.000,00	30.300,00	30.906,00	31.833,18	33.106,51
Costo(botellas 250ml)	\$ 5,00	\$ 5,37	\$ 5,77	\$ 6,20	\$ 6,66
Costo Total Anual	\$150.000,00	\$162.741,30	\$178.313,04	\$197.290,18	\$220.406,28
Margen	40%	40%	40%	40%	40%
Precio Unitario Cadena	\$ 8,33	\$ 8,95	\$ 9,62	\$ 10,33	\$ 11,10
Precio Total Cadena	\$250.000,00	\$271.235,50	\$297.188,40	\$328.816,97	\$367.343,80

Por: La Autora

Balance del Proyecto

Tabla 34**Escenario 1 - Balance**

Estado de Resultados Proyectado						
Detalle	Años					Total
	1	2	3	4	5	
(+) Ingresos por Ventas	\$250.000,00	\$271.235,50	\$297.188,40	\$328.816,97	\$367.343,80	\$ 1.514.584,66
(-) Gastos de Ventas	\$150.000,00	\$162.741,30	\$178.313,04	\$197.290,18	\$220.406,28	\$ 908.750,80
(=) Utilidad Bruta en Ventas	100.000,00	108.494,20	118.875,36	131.526,79	146.937,52	\$ 605.833,87
Utilidad Bruta en Ventas (%)	40%	40%	40%	40%	40%	\$ 2,00
(-) Gastos Administrativos	41.640,00	42.056,40	42.476,96	42.901,73	43.330,75	\$ 212.405,85
(=) Utilidad de Operación Bruta	58.360,00	66.437,80	76.398,40	88.625,05	103.606,77	\$ 393.428,02
(=) Utilidad de Operación/Ventas	23%	24%	26%	27%	28%	\$ 1,29
(-) Gastos Financieros	32.298,48	32.298,48	32.298,48	32.298,48	32.298,48	\$ 161.492,40
(=) Utilidad a Repart con Trabajadores	26.061,52	34.139,32	44.099,92	56.326,57	71.308,29	\$ 231.935,62
(-) Repartición Trabajadores (15%)	3.909,23	5.120,90	6.614,99	8.448,99	10.696,24	\$ 34.790,34
(=) Utilidad Antes de Impuestos	22.152,29	29.018,42	37.484,93	47.877,59	60.612,04	\$ 197.145,27
(-) Impuestos a la Utilidad (25%)	5.538,07	7.254,61	9.371,23	11.969,40	15.153,01	\$ 49.286,32
(=) Utilidad Neta	16.614,22	21.763,82	28.113,70	35.908,19	45.459,03	\$ 147.858,96
Utilidad Neta (%)	6,65%	8,02%	9,46%	10,92%	12,38%	9,76%

Por: La Autora**Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad****Tabla 35****Escenario 1- Indicadores**

Indicadores	
Tipo	Con Financiamiento
VAN (USD)	\$187.087,88
TIR (%)	50%
PAY BACK	1,62

Por: La Autora

En este escenario como el valor del VAN es de 187k, es decir, es superior a 0; esto indica que el proyecto si es viable, puesto que el valor de los flujos es mayor que la inversión inicial. La tasa de descuento utilizada para el cálculo de este valor equivale a la rentabilidad mínima aceptada equivalente al valor de la TMAR (16%).

En cuanto a la TIR, esta es del 50%; mientras que la TMAR es 16%, por lo que se demuestra que el proyecto si es viable, pues el beneficio real que se percibe con la implementación de éste es mayor al beneficio que se obtiene de la tasa de interés de las instituciones financieras.

El período de recuperación en este escenario es de apenas 1 año, 6 meses; que es un tiempo relativamente corto para una empresa.

Escenario 2 - Optimista

En este escenario se duplican las ventas mensuales de 2.500 unidades a 5.000 unidades de 250ml cada una.

Tabla 36

Escenario 2 - Proyección Ventas

Detalle	Mensual	Anual
Botellas de 250ml	5.000	60.000
En mililitros	1.250.000	15.000.000

Por: La Autora

Proyección de Ventas

Tabla 37

Escenario 2 - Proyección Ventas Anuales

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual		1%	2%	3%	4%
Volumen (ml)	15.000.000	15.150.000	15.453.000	15.916.590	16.553.254
Botellas (250ml)	60.000,00	60.600,00	61.812,00	63.666,36	66.213,01
Costo(botellas 250ml)	\$ 5,00	\$ 5,37	\$ 5,77	\$ 6,20	\$ 6,66
Costo Total Anual	\$300.000,00	\$325.482,60	\$356.626,08	\$394.580,36	\$440.812,56
Margen	40%	40%	40%	40%	40%
Precio Unitario Cadena	\$ 8,33	\$ 8,95	\$ 9,62	\$ 10,33	\$ 11,10
Precio Total Cadena	\$500.000,00	\$542.471,00	\$594.376,80	\$657.633,94	\$734.687,59

Por: La Autora

Balance del Proyecto

Tabla 38

Escenario 2 - Balance

Estado de Resultados Proyectado						
Detalle	Años					Total
	1	2	3	4	5	
(+) Ingresos por Ventas	\$500.000,00	\$542.471,00	\$594.376,80	\$657.633,94	\$734.687,59	\$3.029.169,33
(-) Gastos de Ventas	\$300.000,00	\$325.482,60	\$356.626,08	\$394.580,36	\$440.812,56	\$1.817.501,60
(=) Utilidad Bruta en Ventas	200.000,00	216.988,40	237.750,72	263.053,58	293.875,04	\$1.211.667,73
Utilidad Bruta en Ventas (%)	40%	40%	40%	40%	40%	\$ 2,00
(-) Gastos Administrativos	41.640,00	42.056,40	42.476,96	42.901,73	43.330,75	\$ 212.405,85
(=) Utilidad de Operación Bruta	158.360,00	174.932,00	195.273,75	220.151,84	250.544,29	\$ 999.261,88
(=) Utilidad de Operación/Ventas	32%	32%	33%	33%	34%	\$ 1,64
(-) Gastos Financieros	32.298,48	32.298,48	32.298,48	32.298,48	32.298,48	\$ 161.492,40
(=) Utilidad a Repart con Trabajadores	126.061,52	142.633,52	162.975,27	187.853,36	218.245,81	\$ 837.769,48
(-) Repartición Trabajadores (15%)	18.909,23	21.395,03	24.446,29	28.178,00	32.736,87	\$ 125.665,42
(=) Utilidad Antes de Impuestos	107.152,29	121.238,49	138.528,98	159.675,36	185.508,94	\$ 712.104,06
(-) Impuestos a la Utilidad (25%)	26.788,07	30.309,62	34.632,25	39.918,84	46.377,23	\$ 178.026,02
(=) Utilidad Neta	80.364,22	90.928,87	103.896,74	119.756,52	139.131,70	\$ 534.078,05
Utilidad Neta (%)	16,07%	16,76%	17,48%	18,21%	18,94%	17,63%

Por: La Autora

Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad

Tabla 39

Escenario 2 - Indicadores

Indicadores	
Tipo	Con Financiamiento
VAN (USD)	\$365.956,96
TIR (%)	58%
PAY BACK	1,43

Por: La Autora

En este escenario, al incrementar aún más la proyección de ventas, el VAN aumenta en un 96% lo que indica que el proyecto también³² es viable, puesto que el valor de los flujos es mayor que la inversión inicial.

En este caso la TIR incrementa en un 8%, llegando a ser del 101%; mientras que la TMAR es del 16%, por lo que se demuestra que el proyecto en este escenario es obviamente viable.

El período de recuperación disminuye a 1 año, 4 meses; es decir dos meses inferior al escenario original; que también es un tiempo corto para una empresa.

Escenario 3 - Pesimista

En este escenario se plantea una reducción en las ventas del 100%, es decir, se comercializarán únicamente 1250 botellas de 250ml mensuales.

Tabla 40

Escenario 3 - Proyección Ventas

Detalle	Mensual	Anual
Botellas de 250ml	1.250	15.000
En mililitros	312.500	3.750.000

Por: La Autora

Proyección de Ventas

Tabla 41

Escenario 3- Proyección Ventas Anuales

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento anual		1%	2%	3%	4%
Volumen (ml)	3.750.000	3.787.500	3.863.250	3.979.148	4.138.313
Botellas (250ml)	15.000,00	15.150,00	15.453,00	15.916,59	16.553,25
Costo(botellas 250ml)	\$ 5,00	\$ 5,37	\$ 5,77	\$ 6,20	\$ 6,66
Costo Total Anual	\$ 75.000,00	\$ 81.370,65	\$ 89.156,52	\$ 98.645,09	\$110.203,14
Margen	40%	40%	40%	40%	40%
Precio Unitario Cadena	\$ 8,33	\$ 8,95	\$ 9,62	\$ 10,33	\$ 11,10
Precio Total Cadena	\$125.000,00	\$135.617,75	\$148.594,20	\$164.408,48	\$183.671,90

Por: La Autora

Balance del Proyecto

Tabla 42

Escenario 3 - Balance

Estado de Resultados Proyectado						
Detalle	Años					Total
	1	2	3	4	5	
(+) Ingresos por Ventas	\$125.000,00	\$135.617,75	\$148.594,20	\$164.408,48	\$183.671,90	\$ 757.292,33
(-) Gastos de Ventas	\$ 75.000,00	\$ 81.370,65	\$ 89.156,52	\$ 98.645,09	\$110.203,14	\$ 454.375,40
(=) Utilidad Bruta en Ventas	50.000,00	54.247,10	59.437,68	65.763,39	73.468,76	\$ 302.916,93
Utilidad Bruta en Ventas (%)	40%	40%	40%	40%	40%	\$ 2,00
(-) Gastos Administrativos	41.640,00	42.056,40	42.476,96	42.901,73	43.330,75	\$ 212.405,85
(=) Utilidad de Operación Bruta	8.360,00	12.190,70	16.960,72	22.861,66	30.138,01	\$ 90.511,08
(=) Utilidad de Operación/Ventas	7%	9%	11%	14%	16%	\$ 0,57
(-) Gastos Financieros	32.298,48	32.298,48	32.298,48	32.298,48	32.298,48	\$ 161.492,40
(=) Utilidad a Repart con Trabajadores	-23.938,48	-20.107,78	-15.337,76	-9.436,82	-2.160,47	\$ -70.981,32
(-) Repartición Trabajadores (15%)	-3.590,77	-3.016,17	-2.300,66	-1.415,52	-324,07	\$ -10.647,20
(=) Utilidad Antes de Impuestos	-20.347,71	-17.091,61	-13.037,10	-8.021,30	-1.836,40	\$ -60.334,12
(-) Impuestos a la Utilidad (25%)	-5.086,93	-4.272,90	-3.259,27	-2.005,32	-459,10	\$ -15.083,53
(=) Utilidad Neta	-15.260,78	-12.818,71	-9.777,82	-6.015,97	-1.377,30	\$ -45.250,59
Utilidad Neta (%)	-12,21%	-9,45%	-6,58%	-3,66%	-0,75%	-5,98%

Por: La Autora

Cálculo y análisis de indicadores de rentabilidad

Tabla 43

Escenario 3 - Indicadores

Indicadores	
Tipo	Con Financiamiento
VAN (USD)	\$61.309,40
TIR (%)	37%
PAY BACK	2,01

Por: La Autora

En este escenario, aun disminuyendo la proyección de ventas en un 100%, el VAN sigue siendo positivo lo que indica que aún bajo esta premisa. el proyecto si es viable.

En este caso la TIR disminuye 13 puntos llegando a ser del 37%, y aún en este escenario, este indicador es mayor que la TMAR por 21 puntos; por lo tanto, el proyecto en este escenario también es viable.

El período de recuperación aumenta a 2 años, 1 mes; que sigue siendo un período atractivo para el negocio.

Resumen

El capítulo 6 contempla un análisis financiero del plan de negocio que permite definir la viabilidad de la implementación de este en un periodo de tiempo. Se muestran cálculos de ingresos, costos, gastos, inversiones, financiamiento; así como indicadores clave como el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno, el Período de Recuperación de la Inversión, el Punto de Equilibrio, etc. Además, se incluye un análisis de sensibilidad de costos versus precios para determinar la fluctuación máxima y mínima de estos para asegurar rentabilidad en el proyecto. Finalmente, se muestran tres opciones de escenarios, con sus distintos análisis para mostrar los puntos de inflexión del proyecto en caso de situaciones adversas o favorables.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se explican las conclusiones y recomendaciones del presente plan de negocio en base a los resultados de los estudios e investigación realizados en los capítulos anteriores.

Conclusiones

- Japón es un mercado objetivo con mucho potencial para el desarrollo de este plan de negocios, puesto que tiene un alto consumo actual de aceite de aguacate extra virgen, lo cual se puede evidenciar en su nivel de importación de este producto. Además, el nivel de vida y estado de salud de sus habitantes denota que es un segmento grandioso para el consumo de productos naturales y saludables.
- En base a la capacidad instalada actual de este proyecto, se concluye que se puede cubrir una cuota de mercado del 0,54% en base al total de importaciones de aceite de aguacate del año 2020.
- Se concluye, además, que la exportación de aceite de aguacate es rentable y muy beneficiosa para la empresa en el mediano plazo, pues se obtiene una utilidad neta promedio del 9,53% en análisis de los próximos 5 años, siempre y cuando las condiciones de mercado sean medianamente estables.
- Esta investigación ha permitido concluir que la exportación de aceite de aguacate extra virgen es viable desde el punto de vista económico, pues aun cuando el 49% del capital de trabajo será financiado por una entidad bancaria, el período de recuperación es de apenas 1 año, 6 meses.
- Debido a que el mercado japonés tiene una alta tendencia a consumir productos saludables, la oferta de un producto con propiedades altamente nutritivas y

provechosas para el consumo humano tiene un alto potencial de aceptación en el mercado, debido a su calidad la cual ha sido avalada por galardones internacionales en años pasados.

Recomendaciones

- Se recomienda realizar mayor acercamiento directo al mercado japonés para replantear los canales de comercialización; haciendo que el proceso de venta sea más directo y se puedan generar mayores beneficios económicos para la empresa.
- Realizar el proceso de embotellado, envasado y etiquetado de manera directa para tener mayor control sobre la calidad final del producto a ser exportado y para mejorar los costos de operación y así incrementar el porcentaje de rentabilidad general del proyecto.
- Implementar un sistema de mercadeo que contenga campañas publicitarias locales tales como vallas, o participación en ferias alimenticias, para desarrollar el consumo de este maravilloso producto no solo en el ámbito internacional; sino que en el Ecuador también.
- Realizar asociaciones locales para presionar al Ministerio de Producción, Comercio Exterior Inversiones y Pesca y al Gobierno Central para que se generen mayores incentivos para las PYMEs que actualmente exportan sus productos al exterior.
- Mantener un nivel de monitoreo y revisión de las variaciones de precios del mercado japonés, pues estos pueden hacer que el producto pierda competitividad en ese destino; lo cual puede requerir de acciones de mejora o correctivas en el proceso local.

Referencias

- Aduana del Ecuador. (2022). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- ASEAN. (2021). *Association of Southeast Asian Nations*. asean.org. Obtenido de <https://asean.org/about-us/>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Exportaciones FOB por Grupos de Productos*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Exportaciones FOB por Producto Principal*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Mundial. (2021). *Balanza comercial de bienes y servicios (% del PIB)*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.RSB.GNFS.ZS>
- Banco Mundial. (2021). *Crecimiento de la población (% anual) - Japan*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/sp.pop.grow?end=2020&locations=JP&start=2000>
- BCE. (2021). *Reporte mensual de inflación Resultados a octubre de 2021*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202110.pdf>
- BCE. (2021). *Tasas de Interés Diciembre 2021*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasIntereses/Indice.htm>
- Bolívar, M. (2008). *EL PRECIO EN EL MARKETING*. Federación de CC.OO de Andalucía. Obtenido de <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd5519.pdf>

- Canelos, R. (2010). *Formulación y Evaluación de un Plan Negocio*. Quito, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador. doi:978-9942-03-111-2
- CDC. (2021). *Fase de seguimiento : Grasas: saturadas, insaturadas y trans*. Obtenido de https://www.cdc.gov/diabetes/prevention/pdf/spanish/sp_posthandout_session2.pdf
- Comercio Exterior. (2020). *Proceso de Exportación vía Marítima (Pre-Embarque, Embarque y Post-Embarque)*. Obtenido de <https://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/proceso-de-exportaci-n-v-a-mar-tima-pre-embarque-embarque-y-post>
- Connect Americas. (2021). *Requisitos sanitarios y fitosanitarios para exportar a Japón*. Obtenido de <https://connectamericas.com/es/content/requisitos-sanitarios-y-fitosanitarios-para-exportar-jap%C3%B3n>
- ConnectAmericas. (2022). *SOBRE CONNECTAMERICAS*. Obtenido de <https://connectamericas.com/es/content/sobre-connectamericas>
- CRS. (2021). *Category of Chemicals Regulated by Japan Chemical Substances Control Law (CSCL)*. Obtenido de https://www.cirs-reach.com/Japan_CSCL/Chemicals%20Regulated%20by%20Japan%20Chemical%20Substances%20Control%20Law.pdf
- DataSur. (2021). *Total Exportaciones Aceite de Aguacate*. Obtenido de <https://www.datasur.com/buscador/>
- EAE Business School. (2022). *¿Qué es un contrato de compraventa internacional?* Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/que-es-el-contrato-de-compraventa-internacional/>

- EAE Business School. (2022). *¿Qué es un contrato de compraventa internacional?* Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/que-es-el-contrato-de-compraventa-internacional/>
- El Tiempo. (2021). *Los 20 países con mayor población en el mundo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/mundo/mas-regiones/top-20-de-los-paises-con-mayor-poblacion-en-el-mundo-600474>
- Eserp Business & Law School. (2022). *Estrategia de Precios*. Obtenido de <https://es.eserp.com/articulos/estrategias-de-precios/>
- Esparza, J. (2020). *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*. Obtenido de <http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/UnidadII-ACPSC-137.pdf>
- Facebook. (2022). *593 Healthy Oils*.
- Fact.MR. (2021). *Mercado de aceite de aguacate*. Obtenido de <https://www.factmr.com/report/635/avocado-oil-market>
- FAO. (2017). *Director General de FAO: “Japón es un modelo mundial de dieta saludable”*. Obtenido de <https://www.fao.org/news/story/es/item/885121/icode/>
- Fedexpor. (2021). *Beneficios para nuestros afiliados*. Obtenido de <https://www.fedexpor.com/beneficios-servicios-afiliado/>
- Fernández, R. (2021). *Ranking de países con mayor producto interior bruto (PIB) estimado de 2020 a 2026*. Statista. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/600234/ranking-de-paises-con-el-producto-interior-bruto-pib-mas-alto-en/>
- Foodex Japan. (2021). *Why Exhibit at FOODEX JAPAN?* Obtenido de <https://www.jma.or.jp/foodex/en/exhibit/merit.html>
- Gianella Angeles. (2021). *ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR*. Universidad Ricardo Palma. Obtenido de

<https://www.urp.edu.pe/pdf/id/1935/n/#:~:text=Es%20la%20persona%20que%20satisface,una%20relaci%C3%B3n%20con%20un%20proveedor.&text=deseos.>

Google Earth. (2021). *Google Earth - España 860*. Obtenido de <https://earth.google.com/web/search/Espa%c3%b1a+860,+Sangolqu%c3%ad/@-0.33430463,-78.44867735,2515.32146062a,387.91650403d,35y,-52.63759717h,44.99575041t,0r/data=CoIBGlSUgolMHg5MWQ1YmNIMTNI ZDhjOWQ3OjB4MzU2MjExNTQ1MTAxODYwOBmopE5AE2HVvyFdnNc spxTwCoXRXNwY>

Google Maps. (2022). *Driving Directions*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/dir/Mira/Puerto+Mar%C3%ADtimo+de+Guayaquil,+Guayaquil/@-0.8941596,-80.1430576,8z/data=!3m1!4b1!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x8e2a2c60400bb04f:0x63d8a6d6ed69adb3!2m2!1d-78.0409416!2d0.5502202!1m5!1m1!1s0x902d65457c16ba55:0xedf55c8f5ea16>

ITC. (2022). *Market Access Map*. Obtenido de <https://www.macmap.org/es/query/results?reporter=392&partner=218&product=151590&level=6>

ITC Trade Map. (2021). *Trade statistics for international business development*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c218%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Japan Customs. (2022). *Outline of Tariff and Duty Rates System*. Obtenido de https://www.customs.go.jp/english/summary/tariff.htm#WTO_Rate

- Jiménez , E., & Iturralde, R. (2017). *La importancia de la elaboración del plan de Marketing en las Empresas de Servicios*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. Obtenido de <https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/marketing-empresas-ecuador.html>
- Kotler , P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing Decimocuarta Edición*. Pearson. Obtenido de https://claudiobasile.files.wordpress.com/2012/02/marketing_kotler-armstrong.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing Décimoprimer Edición*. México DF: Pearson. Obtenido de <file:///C:/Users/Lenovo/Desktop/UIDE/8%20OCTAVO%20SEMESTRE/INTEGRACION%20CURRICULAR/Fuentes/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf>
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2004). *Marketing Décima Edición*. Madrid: Pearson Prentice Hall. Obtenido de http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/2u.0K1qOQSy96Q0UKb07Un_MARKETING.pdf
- La República. (2015). *Aceite de aguacate ecuatoriano es premiado en París*. Obtenido de <https://www.larepublica.ec/blog/2015/04/17/aceite-aguacate-ecuadoriano-premiado-paris/>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados Quinta Edición*. Ciudad de México: Pearson Prentice Hall. Obtenido de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Investigacion%20de%20Mercados.pdf>

- Mincetur. (2021). *Tendencias del consumidor y características del mercado*. Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/Japon/08.html
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones Y Pesca. (2021). *Ficha Técnica Japón*. Obtenido de <file:///C:/Users/Lenovo/Desktop/UIDE/8%20OCTAVO%20SEMESTRE/INTEGRACION%20CURRICULAR/Fuentes/FICHA%20TECNICA%20JAPON%20-PROEQUADOR.pdf>
- Ministry of Foreign Affairs of Japan. (2020). *Free Trade Agreement (FTA) / Economic Partnership Agreement (EPA) and Related Initiatives*. Obtenido de <https://www.mofa.go.jp/policy/economy/fta/index.html>
- Mira Naturals. (2022). *Aceite de Aguacate Extra Virgen Origina Gourmet*. Obtenido de <http://miranaturals.com/aceite-de-aguacate-extra-virgen-sabor-original/>
- Mondragón, V. (2020). *¿Por qué participar en ferias, misiones y exposiciones internacionales?* Diario del Exportador. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2016/02/por-que-participar-en-ferias-misiones-y.html>
- Montoyo, A., & Marco, M. (2012). *Tema 4: Proceso de Producción*. Universidad de Alicante. Obtenido de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19047/1/Tema_4_-_Proceso_de_produccion.pdf
- Naciones Unidas. (2020). *Los 13 desafíos de la salud mundial en esta década*. Noticias ONU. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2020/01/1467872>

- Neubox. (2022). *5 países donde Google no es el rey de las búsquedas*. Obtenido de <https://neubox.com/blog/5-paises-donde-google-no-es-el-rey-de-las-busquedas/#:~:text=Los%20japoneses%20prefieren%20Yahoo%20y,populares%20en%20el%20pa%C3%ADs%20asi%C3%A1tico.>
- Olivado. (2021). *Olivado Oil*. Obtenido de <https://www.olivado.com/>
- OMC. (2021). *El comercio mundial listo para una recuperación sólida, aunque desigual, después de la pandemia de COVID-19*. WTO.org. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/news_s/pres21_s/pr876_s.htm
- Pérez, A. (2021). *Cadena de distribución, conocerla y entenderla para poder mejorar la empresa*. OBS Business School. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/cadena-de-distribucion-conocerla-y-entenderla-para-poder-mejorar-la-empresa>
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Primicias. (2020). *Japón y Canadá, mercados con mucho potencial para productos nacionales*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/japon-canada-comercio-exportaciones-ecuador-comercio/>
- Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior. (2021). *Informe de feria. Foodex Japan. Tokio 2021*. Tokio. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/informe-feria-foodex-japan-tokio-2021-doc2021883472.html?idPais=JP>

- SAGARPA. (2015). *ESTUDIO MULTIDIMENSIONAL DEL ACEITE DE AGUACATE (HUESO Y PIEL) PARA LOS MERCADOS DEL ALTO VALOR DE LOS PAÍSES ORIENTALES*. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/347608/2_Aceite_de_Aguacate_Ejecutivo_.pdf
- Sánchez, R., & Weikert, F. (2020). *Logística Internacional Pospandemia*. CEPAL. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46656/1/S2000789_es.pdf
- Sanleón, R. (2022). *Guía técnica ainia de envase y embalaje*. Obtenido de <http://www.guiaenvase.com/bases/guiaenvase.nsf/V02wp/D24C96B9564E2A4EC1256F250063FAA3?Opendocument#:~:text=Una%20de%20las%20ventajas%20que,los%20gases%2C%20vapores%20y%20l%C3%ADquidos>.
- Santandertrade. (2021). *Japón: Llegar al Consumidor*. Santander Trade Markets. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/japon/llegar-al-consumidor>
- Statistics Bureau of Japan. (2021). *Manual estadístico de Japón 2021*. Obtenido de <https://www.stat.go.jp/english/data/handbook/c0117.html>
- Thomson Reuters. (2020). *Incoterms 2020 by The International Chamber of Commerce*. Obtenido de https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2020/11/Incoterms_2020_1.pdf
- Tridge. (2020). *Avocado Oil Statistics*. Tridge. Obtenido de <https://www.tridge.com/intelligences/avocado-oil/JP>
- UNCTAD. (2012). *Clasificación Internacional de Medidas No Arancelarias*. Obtenido de https://unctad.org/es/system/files/official-document/ditctab20122_es.pdf

Universidad de Santo Tomás. (2022). *Incoterms (International Commercial Terms)*.

Obtenido de

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/28347/Capitulo2incoterms2020mauricioalzate.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Universidad Nacional Autónoma de México. (2021). *La organización*. Obtenido de

<http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1231/docs/unidad4.pdf>

Universidad Veracruzana. (2019). *Finanzas Corporativas Presupuesto de Capital*.

Obtenido de <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2013/09/TECNICAS-DE-EVALUACION.pdf>

Universitat Arturo Prat. (2022). *VAN & TIR*. Obtenido de

https://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/valor-actual-neto-y-tasa-interna-de-retorno-van-y-tir_1563977885.pdf

World Bank Group. (2021). *Global Economic Prospects*. Washington DC: © 2021

International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

Obtenido de

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/35647/9781464816659.pdf>