



ESCUELA DE NEGOCIOS

DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS DESTINADO A LA  
EXPORTACIÓN DE FRUTAS EXÓTICAS (EN FRUTO, PULPA Y  
MERMELADA) MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL TRATADO DE LIBRE  
COMERCIO CON LA UNIÓN EUROPEA (UE) COMO PRINCIPAL  
HERRAMIENTA

AUTOR

Daniel Romero Chávez

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS DESTINADO A LA  
EXPORTACIÓN DE FRUTAS EXÓTICAS (EN FRUTO, PULPA Y  
MERMELADA) MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL TRATADO DE LIBRE  
COMERCIO CON LA UNIÓN EUROPEA (UE) COMO PRINCIPAL  
HERRAMIENTA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Magister en Administración de  
Empresas Mención Gerencia Organizacional

Profesor Guía  
César Renán Pérez Pazmiño

Autor  
Daniel Romero Chávez

Año  
2019

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido el trabajo, Desarrollo de un plan de negocios destinado a la exportación de frutas exóticas (en fruto, pulpa y mermelada) mediante la aplicación del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (UE) como principal herramienta, a través de reuniones periódicas con el estudiante Daniel Romero Chávez, en el semestre 201900, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

César Renán Pérez Pazmiño  
Msc. Administración Tecnológica  
C.I: 1711004216

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, Desarrollo de un plan de negocios destinado a la exportación de frutas exóticas (en fruto, pulpa y mermelada) mediante la aplicación del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (UE) como principal herramienta, del estudiante Daniel Romero Chávez, en el semestre 201900, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Ricardo David González Pinos  
Magister en Administración  
C.I: 0603614744

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

Daniel Romero Chávez  
C.I.:1714966189

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis padres por su apoyo en cada una de las etapas de este proyecto, por creer en mí. A mi hermano, por su ayuda en la etapa de análisis de mercado, esta tesis no sería lo mismo sin su granito de arena. A todas las personas que de una u otra manera proporcionaron información, me guiaron y dedicaron su tiempo para ayudarme. A mi tutor que creyó en el proyecto y me aconsejó para su estructuración.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación está dedicado a mis padres; su ejemplo y esfuerzo siempre me ha impulsado a ir adelante. A mi hermano, que está siempre cuando necesito de él. A mis abuelos y familia, siempre dispuestos a darme la mano. A Dios, por todas las oportunidades y cosas buenas que me da.

## **RESUMEN**

Este proyecto busca elaborar un plan de negocios enfocado en exportar y vender frutas exóticas (en fruto, pulpa y mermelada) dentro de la Unión Europea (UE), precisamente en la ciudad de París, Francia. Para su desarrollo se aplicará el Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea como una ventaja para competir en este mercado. Se tomaron en cuenta diversos aspectos como la elaboración de una estructura administrativa adecuada al producto que se busca comercializar, enfatizando en el análisis financiero sobre la rentabilidad del negocio. Se puso especial atención al diseño un plan de comercialización y marketing enfocado en el mercado europeo, que tenga en cuenta lo hábitos de los consumidores franceses, creando un producto hecho para ellos.



## **ABSTRACT**

This project aims to develop a business plan focused on exporting and selling exotic fruits (fruit, pulp and jam) within the European Union (EU), more precisely in the city of Paris, France. For its development, the Multiparty Trade Agreement with the European Union will be applied as an advantage tool to compete in this market. Several aspects were taken into account, such as the elaboration of an administrative structure appropriate to the product, paying special attention to the financial analysis on the profitability of the business. The design of a marketing plan focused on the European market was very important for this project, taking into consideration the habits of French consumers, creating a product made for them.

## ÍNDICE

1	Capítulo 1: Introducción, presentación del problema y diagnóstico del entorno actual.....	1
1.1	Antecedentes que permiten comprender el tema .....	1
1.2	Pertinencia del tema a desarrollar .....	2
1.3	Diagnóstico del entorno actual, cuál es el problema que se pretende solucionar.....	2
1.4	Objetivo general y específico del plan .....	3
1.4.1	Objetivo General.....	3
1.4.2	Objetivos Específicos .....	3
2	Capítulo 2: Análisis de la industria .....	5
2.1	Entorno macroeconómico y político.....	5
2.2	Análisis del sector .....	7
2.2.1	Tamaño de la industria .....	7
2.2.2	Ciclos Económicos .....	9
2.2.3	Análisis Porter.....	10
2.3	Análisis del mercado .....	13
2.3.1	Análisis de la competencia .....	13
2.3.2	Investigación de mercados y análisis del cliente .....	18
2.4	Análisis FODA.....	30
3	Capítulo 3: Estrategia genérica y estrategia de mercadeo.....	35
3.1	Estrategia genérica de ingreso al mercado .....	35
3.2	Naturaleza y filosofía del negocio.....	35

3.3	Estilo corporativo e imagen .....	36
3.4	Enfoque Social .....	38
3.5	Misión, Visión .....	38
3.6	Objetivos de crecimiento y financieros .....	39
3.7	Información Legal.....	40
3.8	Estructura organizacional .....	41
3.9	Ubicación .....	42
3.10	Ventaja Competitiva .....	42
3.11	Estrategias de Mercadeo.....	42
3.11.1	Concepto del Producto y Servicio .....	42
3.11.2	Estrategias de distribución .....	44
3.11.3	Estrategia de precios.....	45
3.11.4	Estrategia de promoción.....	47
3.11.5	Estrategia de comunicación .....	48
3.11.6	Estrategia de servicio .....	49
3.11.7	Presupuesto .....	50
3.11.8	Proyecciones de ventas .....	50
4	Operaciones .....	52
4.1	Estado de desarrollo .....	52
4.2	Descripción del proceso .....	52
4.3	Necesidades y requerimientos .....	54
4.4	Plan de producción.....	55
4.5	Plan de compras .....	56
4.6	KPI (Key Performance Indicators) .....	57

5 Plan Financiero .....	58
5.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	58
5.2 Estados financieros proyectados.....	59
5.2.1 Estado de resultados .....	60
5.2.2 Balance General.....	61
5.2.3 Interpretación de la información financiera presentada .....	63
5.2.4 Análisis de relaciones financieras.....	65
5.2.5 Impacto económico, regional, social, ambiental .....	70
REFERENCIAS.....	71
ANEXOS .....	73

## **1 Capítulo 1: Introducción, presentación del problema y diagnóstico del entorno actual**

### **1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema**

Hoy en día, los tratados de libre comercio constituyen elementos comerciales que han cobrado fuerza en la zona, pues muchos países han optado por suscribirlos con la finalidad de incrementar sus ventajas comerciales y poder aumentar sus exportaciones hacia otros destinos.

Se encuentran, entre sus ventajas, la posibilidad de comercializar tanto bienes y servicios, por lo general libres de impuestos, aunque pueden darse casos puntuales donde existan impuestos muy bajos para productos específicos. Desde esta perspectiva se puede identificar que los tratados de libre comercio han sido exitosos en diferentes partes del mundo, suprimiendo barreras de entrada y facilitando el comercio entre países, impulsando la exportación de productos a nuevos mercados.

Con respecto a este punto, un artículo de la facultad de economía de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador asegura que “un tratado de libre comercio intenta deshacer las políticas proteccionista, ya que no se puede promover un intercambio de bienes o servicios con políticas que limiten el consumo de los mismos” (Solano, n.d.). De igual manera, el diario español El País en una de sus publicaciones menciona que “el objetivo último de los acuerdos de libre comercio es dinamizar el comercio bilateral mediante la eliminación de obstáculos arancelarios y no arancelarios para impulsar la competitividad de las economías. No sólo se busca la eficiencia en términos económicos sino que es capital fomentar otros principios y valores, puesto que los acuerdos deben ser inclusivos y contribuir al bienestar de los pueblos. Así, cada vez es más frecuente incorporar cláusulas sobre garantías para los trabajadores, protección del medio ambiente, desarrollo sostenible o comercio justo y ético, entre otras” (Guindos, 2017). Por último, un artículo de la Biblioteca Nacional del Congreso de Chile

afirma que “los países que se han abierto más al comercio internacional son los que han logrado mayor crecimiento en los últimos años, pues acceden a mercados mayores que los suyos” (Benítez, 2008), con lo cual es posible evidenciar el beneficio que la adhesión y la correcta aplicación de un tratado de libre comercio pueden generar a un país. Estas ventajas motivaron a iniciar las negociaciones para la firma del Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea (ACMUE) en un solo bloque de países que comprendía Bolivia, Perú, Colombia y Ecuador. Lastimosamente, por ciertas diferencias en los intereses y políticas de cada país, Ecuador prefirió retirarse después, retomando las negociaciones para su adhesión más tarde. El ACMUE está en vigencia a partir de Enero del 2017.

## **1.2 Pertinencia del tema a desarrollar**

Mediante la investigación del tema planteado se busca aprovechar una oportunidad de negocio, al emplear el ACMUE como un instrumento que permita alcanzar diferentes mercados. El propósito de este trabajo es elaborar un plan de negocios cuyo objetivo será exportar frutas exóticas y sus derivados, a través de la aplicación del ACMUE, con lo que adicionalmente se podrá identificar como este último puede convertirse en una herramienta que impulse a pequeñas empresas ecuatorianas en el campo anteriormente mencionado, lo cual no solo ayudará a su crecimiento, sino que permitirá dar a conocer el producto hecho en Ecuador.

## **1.3 Diagnóstico del entorno actual, cuál es el problema que se pretende solucionar**

Uno de los principales sectores productivos del país es el área agrícola, pues en ella se encuentra trabajando alrededor “del 25% de la Población Económicamente Activa, es decir es la principal fuente de empleo ya que más de 1,6 millones de personas laboran en el sector” (Universidad Técnica del Norte (UTN), 2017). Adicionalmente, según el “reporte de Productividad Agrícola del

Ecuador esta actividad aporta un promedio de 8.5% al PIB, siendo el sexto sector que aporta a la producción del país” (Universidad Técnica del Norte (UTN), 2017), lo que cual permite evidenciar la importancia de este sector para el impulso de la economía nacional. Como se enfatizó anteriormente, la firma del ACMUE brinda posibilidades para los empresarios ecuatorianos, por lo cual el presente plan de negocios busca impulsar la exportación de frutas exóticas, con el fin de satisfacer una creciente demanda en mercados europeos y aprovechar la supresión de aranceles para este tipo de productos, obteniendo una ventaja competitiva adicional, a las ya existentes en el producto y servicio ofertado, para ingresar a este mercado.

#### **1.4 Objetivo general y específico del plan**

El plan de negocios presenta distintos objetivos, los cuales se enumeran a continuación:

##### **1.4.1 Objetivo General**

- Elaborar un plan de negocios enfocado en exportar y vender frutas exóticas (en pulpa, posteriormente en fruto y mermelada) dentro de la Unión Europea (UE), aplicando el Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea como principal instrumento.

##### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis financiero sobre la rentabilidad del negocio.
- Diseñar un plan de comercialización y marketing enfocado en el mercado europeo.
- Establecer un esquema administrativo flexible y eficiente, orientado al servicio y calidad.
- Asegurar que los procesos estén encaminados a minimizar costos y desperdicios, optimizar tiempos y maximizar beneficios y calidad.

- Analizar en qué forma el ACMUE constituye una oportunidad para exportar y promocionar el producto hecho en Ecuador.
- Determinar a qué países de la UE se enfocará nuestra exportación y venta (quienes serán nuestros potenciales compradores).
- Fomentar la exportación de productos orgánicos con tecnología verde.



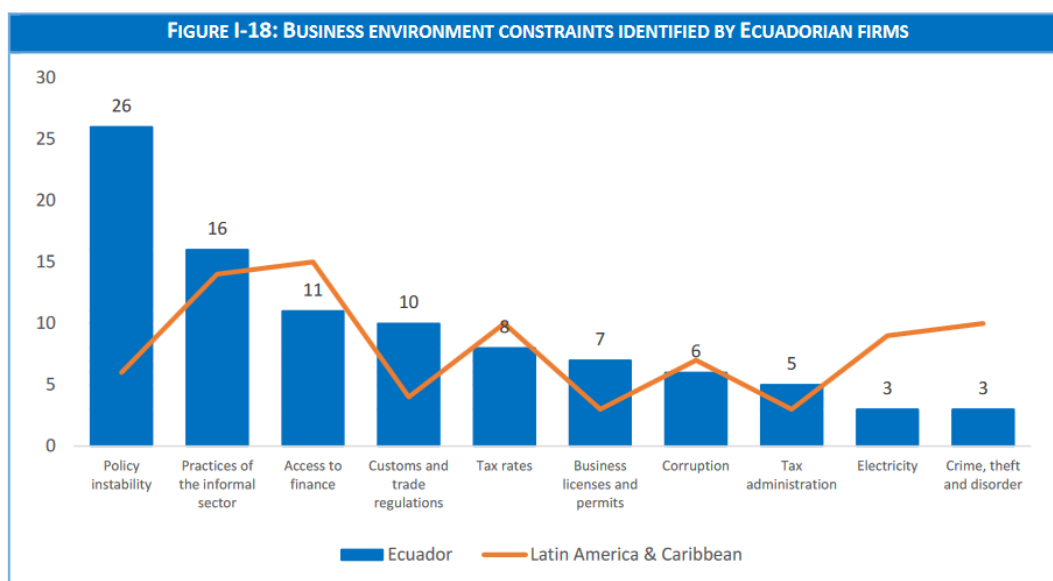
## 2 Capítulo 2: Análisis de la industria

### 2.1 Entorno macroeconómico y político

El analizar el entorno económico y político constituye una práctica fundamental al momento de estructurar un proyecto de negocio, pues la idea es identificar los distintos factores externos que pueden tener un impacto, ya sea positivo o negativo, en el desarrollo del negocio y tomar las decisiones más adecuadas para el éxito del proyecto. Cabe recalcar que el análisis del entorno en el cual se desenvuelve una empresa debe ser constante, pues permite tomar decisiones basadas en la realidad del mercado, región o país en el que se opera o se piensa hacerlo. Respecto a este tema, el Banco Mundial realizó una encuesta a empresa ecuatorianas, en la cual se buscó determinar cuáles son las principales dificultades encontradas por estas últimas en el entorno de los negocios del país; se detallan los resultados en la figura 1.

En este aspecto vemos que la principal dificultad encontrada por los empresarios en el entorno es la inestabilidad de las políticas por parte del gobierno y sus entidades. Acerca de esto, existe falta de confianza de las personas hacia las autoridades, sumado a los innumerables casos de corrupción que aparecen cada día, lo que ha llevado a que exista una disminución generalizada de la confianza hacia el estado y su gobierno; todo esto ha afectado por una lado a la inversión extranjera que evalúa la situación política y el riesgo existente antes de instalarse en otro lugar y por otra parte la empresa ecuatoriana que en muchas ocasiones prefiere no arriesgar su capital pues hay varios cambios de leyes, incremento de impuestos o no proporcionan suficientes incentivos. Adicionalmente se puede observar que de acuerdo a los empresarios otros aspectos que suponen una dificultad en el entorno de los negocios son el acceso al financiamiento, junto con las aduanas y los acuerdos comerciales. Esto resulta grave, pues un correcto acceso al financiamiento es fundamental para que existan nuevos emprendimientos y se puedan impulsar proyectos de expansión para empresas existentes. Las elevadas tasas de interés constituyen una barrera para los

emprendedores al mismo tiempo que gran parte de sus utilidades tienen que ser destinadas al pago de la misma. La cantidad de trámites a realizar en aduanas para la importación o exportación de mercancías, o la existencia de aranceles demasiado altos para ciertos productos, contribuyen a que las aduanas y acuerdos comerciales se clasifiquen como una dificultad en el entorno de los negocios de acuerdo a los empresarios de Ecuador.



*Figura 1.* Encuesta a empresas ecuatorianas sobre el entorno de los negocios. Tomado de (Banco Mundial)

La falta de acuerdos comerciales entre el Ecuador y otros países o bloques de naciones, provoca que los productos tengan un precio de venta más elevado y no puedan competir equitativamente en un mercado específico, por lo que es algo fundamental el promover que Ecuador suscriba más tratados de libre comercio que permitan sacar una ventaja para la industria al momento de exportar. Finalmente, se puede observar en la figura 2, que comparado con otros países de la región, Ecuador es el que menos acuerdos comerciales ha suscrito, lo que supone una desventaja al competir con países de la región.

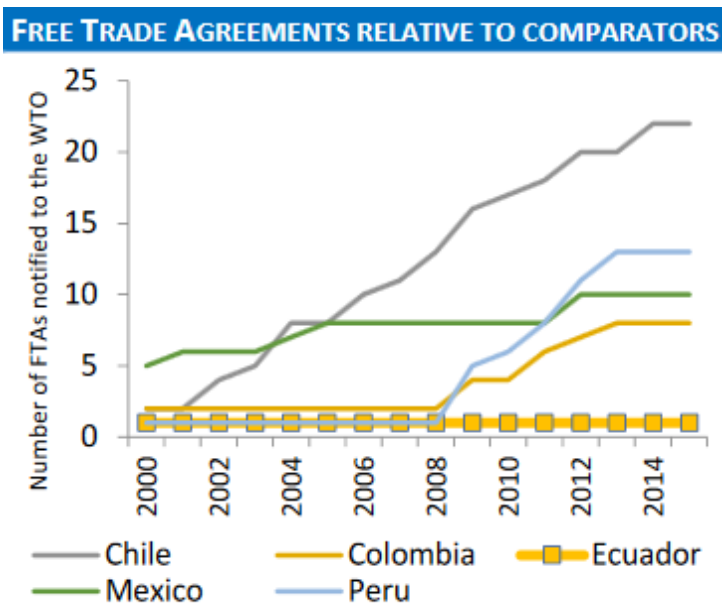


Figura 2. Número de acuerdos de libre comercio suscritos por país. Tomado de (Banco Mundial)

## 2.2 Análisis del sector

### 2.2.1 Tamaño de la industria

La industria agrícola ha sido siempre un sector importante para la economía del Ecuador. Si se analizan los indicadores económicos del Ecuador en lo que respecta a las exportaciones de productos agrícolas (Figura 3), es evidente que en el transcurso de 10 años han logrado doblar su valor inicial respecto al porcentaje del total de exportaciones. De acuerdo con el gráfico elaborado por el Banco Mundial, cuya información es provista por el Banco Central del Ecuador, se puede constatar un incremento de estas últimas al pasar de 3 000 millones de dólares en el año 2007 a 7 200 millones en el 2016, lo cual se traduce en un incremento del 140% en un lapso de 9 años. Este indicador es clave, pues refleja el potencial exportador que el sector ofrece, sumado al hecho que el producto ecuatoriano goza de una buena reputación internacional al ser natural, de gran sabor, extensa variedad y sobretodo calidad, elementos que permiten ser

competitivos en mercados extranjeros donde existen varias oportunidades de comercialización.



*Figura 3.* Variación de las exportaciones agrícolas del Ecuador. Tomado de (Banco Central del Ecuador – Banco Mundial)

Algo que es muy importante notar es el porcentaje que las exportaciones de productos agrícolas representan sobre el total de exportaciones del país. Si se analiza el mismo gráfico, es evidente que para el año 2007 las exportaciones de productos agrícolas tan solo representaban el 17% del total de exportaciones del país; cabe destacar que el petróleo es el producto que posee el mayor porcentaje en relación a las exportaciones totales del país. Sin embargo, al comparar esta cifra con las del año 2016, vemos que para ese año en cuestión las exportaciones agrícolas representan el 37% del total de exportaciones, lo cual corresponde a un aumento en el volumen de productos exportados del 117% en 9 años, es decir más del doble del valor inicial. De este modo, se evidencia que los productos agrícolas representan bienes de exportación potenciales para el Ecuador (y un componente importante de incremento del PIB), por lo cual impulsar su comercialización internacional debe constituir una prioridad.



*Figura 4.* Exportaciones no petroleras del Ecuador en 2017. Tomado de (Banco Mundial)

Las exportaciones no petroleras del país están representadas principalmente por el banano y la acuicultura, mientras que el concentrado de jugo o la pulpa líquida se encuentran en el segmento de los alimentos procesados que representan apenas el 3.36% del total de exportaciones no petroleras.

### 2.2.2 Ciclos Económicos

El plan de negocio se enmarca dentro del comercio exterior, ya que la compañía busca exportar a Francia productos originarios del Ecuador. Dentro del mercado francés se puede apreciar que existe una oferta constante durante todo el año en las perchas de supermercado de concentrados de jugo, pues las bebidas constituyen un producto demandado por el consumidor europeo. Por este motivo no se puede decir que existe un ciclo económico específico para desarrollar la actividad de exportación de productos fuera del país, sin embargo hay que tener en cuenta las características de los productos que se busca comercializar en el exterior. Al revisar las características de los productos que se piensa exportar (naranja, tomate de árbol y maracuyá), ninguno de ellos es estacional, pues

estas frutas están disponibles durante todo el año en sus regiones específicas de cultivo al interior del país.

### 2.2.3 Análisis Porter

Resulta clave en todo negocio analizar el entorno en el cual se va a desempeñar una empresa, por lo que aplicar la herramienta creada por Michael Porter es de gran importancia para el presente proyecto. El propósito de este instrumento es identificar las distintas barreras de entrada, el nivel de competencia, así como el poder de negociación tanto de proveedores como de clientes, con el fin de determinar qué tan rentable y fácil es ingresar a un determinado mercado. A continuación se presenta el análisis elaborado para el plan de negocios:



*Figura 5.* Análisis de Porter para el plan de negocios.

**Grado de rivalidad entre competidores:**

En lo que concierne el grado de rivalidad entre competidores se determinó que es alto debido a que varios países de la región se dedican a exportar frutas exóticas hacia el mercado europeo, los cuales también han suscrito tratados comerciales con la Unión Europea (Ver sección análisis de la competencia). De igual manera el número de competidores hace que se deba prestar especial atención a las estrategias a llevar a cabo con el objetivo de ser eficientes en el mercado al que se va a ingresar.

#### **Amenaza de nuevos competidores:**

La amenaza de nuevos competidores es alta por el potencial que representa el mercado europeo, ya que el consumo de frutas exóticas está en crecimiento en esta región y debido al incremento en el nivel de producción de estas últimas en países vecinos, existiendo la posibilidad de ingreso de competencia al mercado meta. (Ver sección análisis de la competencia).

#### **Poder de negociación de clientes:**

En lo que respecta el poder de negociación de los clientes, estos últimos se dividen en dos tipos: cliente final y distribuidores. Para ambos casos se determinó que su poder de negociación es alto: en el caso de los clientes finales porque tienen un presupuesto determinado para el consumo de frutas y si el precio de no es el adecuado, los consumidores pueden dejar de comprarlo (también preferir un sustituto), pues se trata de un producto que no es imprescindible en el consumo habitual de una persona aunque si importante para la salud de los individuos por sus propiedades nutricionales. En el caso de los distribuidores esto es debido a que existen otros proveedores en el mercado capaces de ofrecer productos similares, con lo cual tienen acceso a diferentes opciones de compra. Es importante, para ambos casos, diseñar una estrategia enfocada en las características y atributos del producto, así como en la propuesta de valor del mismo, de modo que se conviertan en una herramienta para impulsar su venta en el mercado (Ver investigación de mercado).

**Amenaza de productos sustitutos:**

La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que existen diferentes bienes con similares características (ver análisis de mercado) que constituyen una alternativa potencial al que se busca comercializar. Si bien la mercadería con propiedades, gusto y aplicación idénticas no es abundante, se debe prestar especial atención a los artículos que tienen capacidad de sustituir al que se busca vender, pues de acuerdo con una publicación de la EAE se trata de “una competencia de segundo orden que, de no ser controlada, puede derivar en una verdadera amenaza” (EAE, 2018), razón por la cual es de gran importancia “detectar los productos sustitutos que hacen o pueden hacer disminuir la cuota de mercado” (EAE, 2018).

Es indispensable tener una estrategia para hacer frente a este tipo de bienes, enfocándose en los atributos y cualidades que hacen diferente al producto y centrándose en la propuesta de valor. En el caso del concentrado de jugo que se busca comercializar, se pensó enfatizar las características que hacen especial al producto como parte principal de la estrategia:

**Producto elaborado con fruta natural:** el concentrado de jugo es fabricado a partir de fruta natural, no se le añaden ingredientes adicionales o agua.

**Hecho con fruta exótica:** se venderá en 3 presentaciones: naranjilla, maracuyá y tomate de árbol, sabores poco comunes en el mercado francés.

**Precio competitivo:** se mantiene dentro del rango de precios que ofrecen otros competidores, sin llegar a ubicarse en el segmento de precios más bajos.

**Enfocado al mercado francés:** la etiqueta del producto estará en francés (con alguna información también en inglés), dirigido a sus consumidores. Adicionalmente se toma en cuenta los hábitos y rasgos culturales del mercado



objetivo, ya que el concentrado de jugo no requiere de licuadora para su preparación.

**Propiedades nutricionales:** las frutas con las que se elabora este producto poseen propiedades nutritivas que aportan positivamente a la salud de las personas.

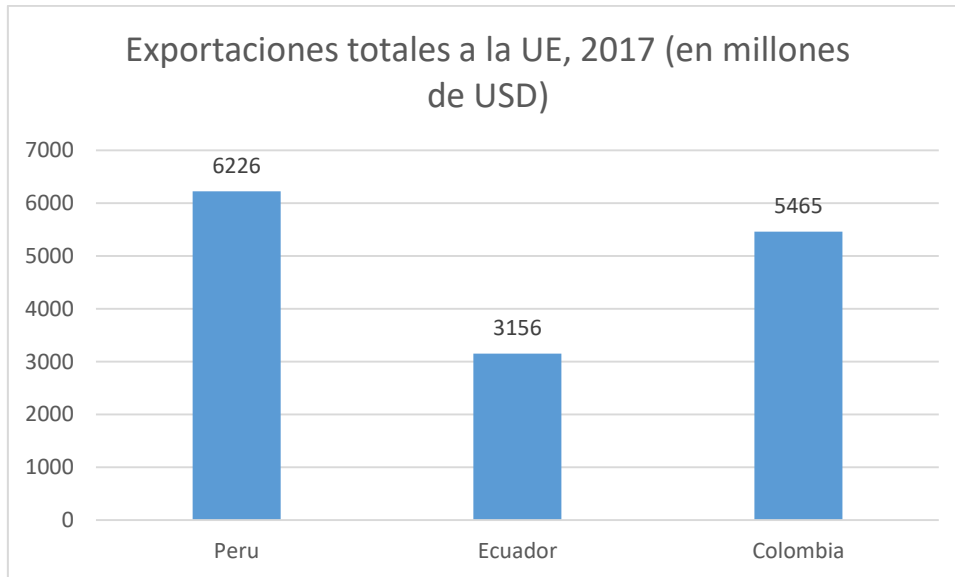
### **Poder de negociación de proveedores:**

El poder de negociación de los proveedores es medio pues si bien existe un número grande de vendedores de fruta exótica en el país, uno de los principales enfoques de la empresa es la calidad de los productos ofertados, haciendo necesario identificar a los potenciales comerciantes capaces de ofrecer frutas de calidad y garantizar también el cumplimiento de los requerimientos que la Unión Europea exige para su comercialización. Se debe tener en cuenta igualmente que el proveedor disponga de una capacidad de producción determinada para abastecer la demanda.

## **2.3 Análisis del mercado**

### **2.3.1 Análisis de la competencia**

Como se mencionó anteriormente en el capítulo 1, las vecinas naciones de Perú y Colombia firmaron antes que Ecuador el Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea (el acuerdo con Ecuador entró en vigencia a partir de Enero del 2017). A esto se debe que Colombia y Perú lo hayan aprovechado durante más tiempo, lo cual se refleja en una relación comercial más fuerte con la UE y un volumen de exportaciones que ha crecido año a año, de acuerdo con un estudio comparativo llevado a cabo por la Comunidad Andina de Naciones (Anexo 1).



*Figura 6.* Exportaciones totales a la UE en 2017. Tomado de (Comunidad Andina de Naciones)

Si se analizan las cifras de dicho informe para el 2017, Perú ha exportado 97.28% más que Ecuador, mientras que Colombia lo supera por 73.16%, evidenciando que no se ha aprovechado adecuadamente este instrumento comercial. Si se comparan las estadísticas entre Ecuador y Colombia en el ámbito de las frutas no tradicionales, el Ecuador exportó, en el 2017, 98.63 millones de USD (PROECUADOR, 2018) frente a 116.3 millones de USD de Colombia en el mismo periodo (Revista Gerente, 2018), por lo cual si bien en las exportaciones globales la diferencia es grande, en el segmento de las frutas no tradicionales la diferencia es de apenas 17.91%, lo que indica que en esta área de mercado se tiene un buen nivel de competitividad y aceptación del producto nacional. Hay que tener en cuenta que Colombia posee su propia moneda, otorgándole la posibilidad de devaluarla para que los bienes exportados sean más competitivos en cuanto a precio. Se debe crear una estrategia basada en la calidad y comercialización de alimentos orgánicos, con el fin de hacer frente a este competidor, con la finalidad de que el precio se convierta en un elemento de segundo plano para el mercado meta.

Al analizar el mercado francés, es posible encontrar una variedad de productos en cuanto a bebidas de frutas. Existen varias diferencias entre las que figuran el porcentaje de fruta que tiene cada una entre sus ingredientes, su presentación, si poseen certificación orgánica o no, si están preparados o deben mezclarse con agua para su consumo, la plaza de venta, etc.

Antes de continuar con la explicación, es de gran importancia mencionar que para el presente negocio se planteó llevarlo a la práctica entre 2 socios, algo que se especificará más adelante en el capítulo correspondiente; sin embargo, resulta útil mencionarlo pues uno de los socios reside en Paris, siendo de mucha ayuda para la etapa de validación del mercado e identificar a los posibles competidores de una forma más directa, determinando los rasgos propios de la cultura francesa y otros aspectos clave que han ayudado a mejorar las estrategias.

Para identificar la competencia, en primer lugar, se hará una breve descripción del producto que se busca vender en el mercado francés. El producto es un concentrado de jugo o pulpa líquida, elaborado con fruta natural, al cual se le añade agua para su consumo. Será vendido en una presentación de 500g y dependiendo de la fruta puede rendir de 2L a 2.5L. No necesita refrigeración, ni licuadora para su preparación e inicialmente tendrá 3 variedades: maracuyá, naranjilla y tomate de árbol, sabores poco comunes en ese país.

- **Pulpa Congelada:**

En el mercado francés existe oferta de pulpa congelada proveniente de Colombia, las mismas que se pueden encontrar en presentaciones de 100g, 250g, 400g, 500g en hasta 12 sabores distintos, incluidos los tres antes descritos. Si se compara sus precios, es evidente que son más bien económicos y se enfocan a este segmento de mercado, pues un empaque de 500g vale €5. Otro competidor vende igualmente pulpa congelada de maracuyá elaborada en Brasil. Se puede encontrarlas en los supermercados Auchan, a un precio de

€7.46 por 500g. Mientras tanto la marca Terracai comercializa su pulpa a €7.38 por los mismos 500g.

- **Puré de Fruta:**

Existe también una variante denominada “puré de fruta”, que tiene una consistencia espesa y es preparado igual con fruta natural. Puede usarse en jugos, cocktails, postres, bebidas, etc. Se caracteriza por tener generalmente un alto contenido en fruta de al menos 90%, mientras que el resto es azúcar. Este tipo de productos pueden encontrarse en diferentes precios. Por ejemplo, en Francia, empresas como Leonce B. lo comercializan a € 8.98 cada 500g. Sin embargo se pueden encontrar también a un menor precio, como el ofertado por Capfruit que los comercializa a €7.44 por 500g de puré de frutas de maracuyá o el de la compañía Fruits Rouges & Co, que fija un precio para el suyo de maracuyá a €5.84 los 500g.

- **Pulpa concentrada:**

Hay también los productos de pulpa concentrada, que muchas veces se utilizan en la mezcla para cocktails. Su precio es €9.26 por 500g, en los sabores de coco y fresa; estos pertenecen a la marca Mixeur.

- **Sirop:**

Si bien el sirop no posee las mismas características del producto a comercializar, pues se trata de un jarabe al cual se añade agua para obtener una bebida refrescante similar a un té helado o agua de hierbas aromáticas fría, debe prestarse especial atención a este tipo de bebida, principalmente debido a su precio de venta, que es mucho menor al de los concentrados de jugo y al del resto de productos mencionados anteriormente. Cabe destacar que una gran variedad de los sirop son hechos a base de concentrado de jugo al 50%. En lo que respecta al precio, son económicos ya que se sitúan alrededor de €2.15 por

75cl en marca Monoprix, €2.49 los 75cl en la marca Teisseire, €2.07 los 75cl en la marca Carrefour y rinden entre 5L y 6L, dependiendo del sabor y la marca (Anexo 2). Las personas que compran este tipo de refrescos buscan un precio menor antes que una bebida hecha enteramente con fruta, o prefieren tomar té helado, aguas de hierbas, etc., por lo que la estrategia en este caso es destacar que el concentrado de jugo que se busca vender es elaborado con frutas exóticas naturales de sabores diferentes a las tradicionales, con propiedades nutricionales que benefician positivamente la salud de las personas y son igual de fáciles de preparar que el sirop.

- **Jugos naturales elaborados:**

Este segmento de productos constituye en efecto un producto sustituto, pues se trata de jugos naturales hechos con fruta 100% natural y ya listos para ser consumidos, es decir que el cliente final no tiene la necesidad de mezclarlo con agua o de utilizar una licuadora para el caso de las pulpas congeladas, por lo que fácilmente el usuario puede optar por preferir esta opción en lugar de los concentrados de jugo. Su precio está en €6.80 por 1L en marca Origine, €4.25 por 1L de la compañía Très Pressés y a €3.99 por 75cl de Vitamont (Anexo 3). Se destacan entre las características sus diferentes variedades de sabores, el precio que es más alto que las opciones en pulpa, y algo muy importante, están certificados como producto orgánico. Si bien se trata de productos excelentes y un sustituto potencial, una ventaja de los concentrados de jugo es que son capaces de rendir de 2L hasta 2.5L, además presentan sabores que son inexistentes en los jugos naturales ya elaborados como es este caso, motivo por el cual deben enfatizarse estos atributos al momento de su comercialización.

- **Otros países:**

Como parte de la investigación, es enriquecedor investigar otras tiendas similares que venden productos de pulpas provenientes de Ecuador. En Suiza se encuentra la compañía Leve Fruit, que comercializa pulpas congeladas en

diferentes variedades por un precio de 22CHF cada 1kg, lo que equivale a USD21. En Holanda, está la tienda Ecuawinkel, que vende pulpas congeladas también de Ecuador por un precio de €10 los 500g.

Esta investigación resultó clave para determinar el precio de nuestras pulpas líquidas, el cual se detallará en el capítulo correspondiente. Cabe recalcar que “Francia es el tercer mercado mundial del sector orgánico, en el 2018 representa 8,000 millones de euros, lo que es una oportunidad interesante para los productos orgánicos provenientes de Ecuador” (PROECUADOR, 2018), por lo que si bien no es obligatoria la certificación Europea CE 834/2007 (Unión Europea, 2007) o la certificación francesa “AB Agriculture Bio” que garantiza que se trata de productos orgánicos, el mercado francés demanda actualmente una gran cantidad de estos productos y el tener alguna de estas dos certificaciones ayuda a aumentar el nivel de ventas o entrar en canales donde solamente se venden este tipo de productos, a la vez que es posible comercializarlos con precio más alto. Si bien el producto que se busca comercializar es elaborado por agricultores del Ecuador de forma tradicional, para ser considerado un producto “Bio” es necesario poseer una de las certificaciones antes mencionadas.

### **2.3.2 Investigación de mercados y análisis del cliente**

Con el fin de lograr una investigación de mercados efectiva, que permita identificar las necesidades, funcionamiento, hábitos y sobretodo aspectos culturales del mercado meta y sus potenciales clientes, se planteó apoyarse en los siguientes pilares:

- Entrevistas a altos ejecutivos de cinco cámaras de comercio europeas.
- Análisis de percepción y sensaciones de un grupo de potenciales compradores a través de degustación.
- Uso del modelo Canvas y Lean Canvas.
- Estadísticas oficiales sobre el mercado francés, de INSEE y ANSES.

- Conocimiento personal, tanto mía y de mi socio, de la cultura francesa.

### **Entrevistas a altos ejecutivos de cinco cámaras de comercio europeas:**

Como parte de la investigación de mercado que se llevó a cabo, se realizaron entrevistas a altos directivos de las siguientes cámaras de comercio:

#### **Cámara Francesa**

Se entrevistó a Charlène Lefahler, agregada comercial, quien comentó que en Francia los productos “Bio” tienen una alta importancia, ya que “el consumidor francés desea conocer como se cosecharon las frutas y que exista un pago justo a los productores, esto forma parte de la trazabilidad que exigen y es por ello que pagan más por un producto bio” (Lefahler, 2019). De igual forma indicó acerca del mercado de Rungis, el más grande del mundo de alimentos, mismo que opera exclusivamente para profesionales, es decir que no está abierto al público en general sino a las empresas que desean adquirir productos específicos. Ahí “es posible encontrar muchas empresas que pueden estar interesadas en nuevos productos, brókeres especializados en frutas exóticas por ejemplo” (Lefahler, 2019).

Adicionalmente acotó sobre el hecho que París puede ser considerada como un mercado que funciona de forma diferente al del resto de ciudades de Francia, pues la mayoría de sus habitantes utilizan los medios de transporte públicos para ir a su trabajo y volver; de hecho según datos del INSEE, el 64.4% de los Parisinos utiliza transporte público para ir a su trabajo y el 9.8% camina (INSEE, 2019) (Anexo 4), por lo que prefieren hacer sus compras en tiendas de proximidad o que estén camino de la estación a la casa, en lugar de ingresar a los grandes supermercados, sin que esto quiera decir que no hacen también sus compras ahí. Esto genera una gran oportunidad para posicionar y vender los concentrados de jugo en este tipo de tiendas, en lugar de los supermercados, donde por lo general es más difícil ingresar si no se tiene un volumen de

producción elevado. También mencionó que fuera de los productos de gran exportación a Francia como el Banano, Rosas, etc. el producto ecuatoriano no es tan conocido, por lo que puede se debe trabajar en ganar una buena reputación.

### **Cámara Alemana**

Se entrevistó a Ulrike Stieler, directora DEinternational de la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana, quien manifestó que una buena opción para promocionar negocios como el planteado es a través de las ferias internacionales; en este caso específico, la feria Fruit Logistic de Berlín que se lleva a cabo todos los años en el mes de febrero es una excelente opción pues acuden profesionales de toda Europa e inclusive hasta de otras regiones, ya que es una las ferias más famosas en cuanto a comercio de frutas y derivados. La única barrera, si se puede llamarla así, es que “son costosas, el precio por 3 días de feria, todo incluido con la logística y stand, es de alrededor de \$11 000. Proeccuador ayuda a los pequeños productores, y si se califica, se puede compartir espacio en su stand por un precio de aproximadamente \$3 500” (Stieler, 2019). Compartió el hecho que mediante la certificación de producto orgánico es posible destacarse de otras compañías. Fue importante su comentario acerca del consumidor europeo, donde aseguró: “no tienen tiempo, buscan algo rápido para comer y ellos prefieren comer la fruta, no hacen jugo, porque eso implica pelar, cernir, etc. Pero eso no quiere decir que no consuman jugo, por tal motivo prefieren comprar jugos ya listos o concentrados que son fáciles de preparar” (Stieler, 2019).

### **Cámara Italiana**

Se entrevistó a Simona De Filippis, directora de la cámara de comercio italiana, quien sugirió que las escuelas gastronómicas de las universidades son “una buena opción para difundir los productos como las pulpas o concentrados de jugo, ya que suelen buscar sabores nuevos y exóticos para sus creaciones



gastronómicas” (Simona De Filippis, 2019). Adicionalmente, comentó sobre el pensamiento de “Slow Food”, que contrario a la idea de Fast Food, tiene como fin el disfrutar de los sabores y de la comida, tomarse el tiempo de degustar los platos e impulsar por rescatar las tradiciones gastronómicas de cada pueblo, por lo que en ese sentido las frutas exóticas serían una buena alternativa.

### **Cámara Británica**

Se entrevistó a Diego Gordón, director de la Cámara de Comercio Británica, quien dijo que el cliente del Reino Unido es alguien que se fija mucho en la calidad, siendo algo primordial para ellos. Si bien el ingresar al mercado inglés es difícil por la cantidad de competencia existente, una vez posicionado, el consumidor es fiel a los productos, por lo que resulta clave proporcionar un buen producto y servicio, basado en la confianza. Manifestó que “si no se tiene volumen para vender en los supermercados es posible acceder a un nicho de mercado, identificando las necesidades, ya que el reino unido importa más del 60% de sus alimentos, por lo que es un buen mercado para incursionar con frutas exóticas” (Gordón, 2019). La trazabilidad es fundamental al momento de vender un producto, pues los clientes del Reino Unido son muy exigentes, por lo que resulta mejor también contar con una certificación de producto “bio”.

### **Cámara Española**

Se entrevistó a Ismael Hidalgo, director de la Cámara de Comercio Española, quien comentó que si bien este tipo de sabores no son parte de su cultura culinaria, el consumidor español está siempre abierto a probar nuevos sabores, por lo que sería una buena alternativa el promover los productos en las asociaciones gastronómicas de España. “En España hay distribuidores dedicados especializados a la distribución de frutas, entre ellas las exóticas, por lo que resulta interesante pues se puede acceder a otras ciudades y tiendas a través de ellos” (Hidalgo, 2019).

Mediante la recopilación de información en las diferentes cámaras de comercio europeas, se recabaron datos muy importantes acerca de las características propias de cada uno de los mercados. Vale la pena recalcar que pese a que se trata de mercados diferentes, los entrevistados coincidieron en varias ocasiones en ciertos puntos. Si bien es cierto que cada país tiene sus propias características individuales, existen rasgos comunes entre los que se destacan los siguientes:

- Dan un altísimo valor a la calidad.
- Es importante el comercio justo
- Prefieren los productos orgánicos
- Interés por sabores nuevos.

### **Análisis de percepción y sensaciones de un grupo de potenciales compradores a través de degustación.**

A través del envío de pulpa de tomate de árbol, uno de los socios realizó a un grupo de personas una degustación del jugo de tomate de árbol. El objetivo es identificar sus sensaciones y reacciones frente a este nuevo sabor, pues de este modo es posible conocer mejor al cliente e identificar las distintas emociones del consumidor, que son valiosas al momento de diseñar el producto.

Las opiniones y comentarios más destacados fueron:

- No habían visto antes la fruta.
- Reconocieron un sabor dulce de la fruta.
- Aplaudieron la sensación refrescante.
- Importancia al origen de la fruta.
- Apertura a probar nuevas frutas de Ecuador.
- Desean que la fruta sea 100% natural, de preferencia orgánica o bio.
- Deseo de compartir la experiencia con otros.
- En general su experiencia fue positiva y hubo receptividad al jugo de tomate de árbol.

## **Uso del modelo Canvas y Lean Canvas.**

Con el objetivo de validar nuestro modelo de negocio, se utilizó el Business Model Canvas, herramienta creada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur y misma que es recurrida al momento de crear una empresa o ejecutar un proyecto de mejora en una compañía, basado en uno de sus nueve puntos clave (Osterwalder Alexander, 2010). Según un grupo de investigadores rusos, este “modelo permite el desarrollo de ofertas personalizadas de bienes y servicios para un grupo específico de compradores” (Mikhail Nikolaevich Dudin, Nikolaj Vasil’evich Lyasnikov, Lidija Sergeevna Leont’eva, 2015), evidenciando dentro de su publicación el hecho que el modelo “fue desarrollado bajo el paradigma de ‘Lean Production’, el mismo que constituye un enfoque especial de administración que está centrado en la identificación y eliminación de pérdidas, reestructurando los procesos de producción orientándose al cliente y la calidad del bien/servicio ofertado” (Mikhail Nikolaevich Dudin, Nikolaj Vasil’evich Lyasnikov, Lidija Sergeevna Leont’eva, 2015).

Adicionalmente, también se utilizó el modelo de Lean Canvas que es “una herramienta diseñada para validar ideas de negocio concebida por Ash Maurya en 2012 en su libro 'Running lean' ” (CECARM, 2015) y la misma que es creada como una modificación del Business Model Canvas original. El objetivo, en primer lugar, fue crear un Business Model Canvas basado en el presente modelo de negocios, con el cual fue posible identificar los elementos que componen las nuevas áreas clave de esta herramienta: socios clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relación con los clientes, canales, segmento de clientes, costos e ingresos. Una vez creado este instrumento, se procedió a construir un Lean Canvas, es decir que se modificaron cinco aspectos del original: socios clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor y relación con clientes, mismos que fueron reemplazados por: problema, solución, métricas, propuesta única de valor y ventaja diferencial respectivamente. El modelo de Lean Canvas es particularmente útil para validar un modelo de negocio debido a que no es necesario “utilizar software complicado y se pretende

ser capaz de identificar, de forma visual y esquemática, todos los elementos que van a componer el proceso de negocio” (CECARM, 2015). Pero el éxito de esta herramienta está en el hecho que para su elaboración resulta indispensable el identificar los problemas que existen en el mercado al cual se busca llegar, al mismo tiempo que obliga a plantear soluciones para estos problemas, es decir que el producto o servicio que se está desarrollando para la comercialización en el mercado debe responder a los problemas existentes y ser parte de su solución, todo esto a través de una propuesta única de valor, que de acuerdo con Lean Canvas debe resumirse en una frase.

Otro de sus pilares es que debe existir una ventaja diferencial o “unfair advantage”, que no es nada más que la razón por lo cual los consumidores elegirán el producto como respuesta a sus problemas; o que ofrece el producto diferente de la competencia, siendo ideal que se trate de algo innovador y complicado de imitar. De igual forma el incorporar indicadores para medir el desempeño es imperativo pues si algo no se mide es difícil de mejorarlo o determinar cuan exitoso es o no, por lo que el modelo requiere que se planteen KPI para monitorear los puntos clave del negocio en cuestión. El resto de áreas que forman parte originalmente del Business Model Canvas se mantienen, pues completan de forma idónea a los puntos que componen el Lean Canvas.

Finalmente, existe un aspecto más que hace que este modelo de negocio sea particularmente bueno para las *start-up's*<sup>1</sup>; la elaboración de un prototipo o producto beta, ya que después de procesar todos los elementos que componen el Lean Canvas, la organización tiene la capacidad de crear un prototipo del producto, el cual será introducido en el mercado para determinar el grado de aceptación y sobretodo la reacción de los consumidores, con lo que, a través de la retroalimentación, se pueden realizar correcciones o añadir las mejoras del caso para poder lanzar el producto definitivo.

---

<sup>1</sup>**Start-Up:** empresa emergente, normalmente con un alto componente tecnológico, con grandes posibilidades de crecimiento y que, por lo general, respalda una idea innovadora que sobresale de la línea general del mercado.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTE
- Proveedores	- Just in time (entrega de productos a tiempo)	- <b>Producto:</b>	- Construir una relación basada en la confianza, el respaldo, la calidad y la empatía	- Clientes del Mercado de Rungis
- Compañías de Transporte	- Coordinación de entregas tanto en EC-FR	- Natural		- Tiendas especializadas en productos bio
- Compañías de Asesoría en exportaciones	- Procesos de reabastecimiento y comunicación con clientes	- Saludable, aporte de nutrientes importantes		- Tiendas ubicadas en el barrio (épicerie)
- Agentes aduaneros		- Fácil consumo		- Heladerías
	RECURSOS CLAVE	- Comercialmente justo	CANALES	- Tiendas de venta de jugos (en estos lugares se busca variedad de frutas)
	- Know how	- Accesible	- Utilización de canales digitales para comunicación con distribuidores y cliente final.	
	- Exportación eficiente, sin demoras	- <b>Servicio:</b>		
		- Rápido		
	- Empatía	- Respaldo y post venta	- Directos con ciertos distribuidores finales	
	- Conocimiento de la cultura francesa	- Calidad	- Venta a través de intermediarios	
		- Construir relación con el cliente		
COSTOS		INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flete o envío (principalmente aéreo)</li> <li>- Costo del producto (concentrado de jugo)</li> <li>- Servicios agentes aduaneros</li> <li>- Empleados</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilidad relacionada con las ventas a clientes</li> <li>- Intereses Banco</li> </ul>		

Figura 7. Business Model Canvas del plan de negocios.

PROBLEMA	SOLUCION	PROPUESTA UNICA DE VALOR	VENTAJA DIFERENCIAL	SEGMENTO DE CLIENTE
- Las personas no destinan mucho tiempo para comer y preparar sus alimentos.	- Producto de fácil y rápida preparación, se puede mezclar agitando en un termo o recipiente.	- Producto elaborado con frutas exóticas 100% naturales, que aportan valiosos nutrientes, ideales para refrescarte en cualquier momento de tu jornada.	- Nuestro producto no necesita de mucho tiempo para preparar, no viene congelado, facilidad de mezclar con agua agitando en un termo o recipiente, sabores de frutas exóticas no comunes como naranjilla, tomate de árbol y maracuyá.	- Clientes del Mercado de Rungis
- Los consumidores tienen hábitos alimenticios inadecuados, consumen comida que no siempre es nutritiva, generando preocupación dentro de la población francesa.	- El producto es elaborado con fruta natural y contiene los nutrientes propios de cada fruta, no se añade agua por lo que es pulpa pura, convirtiéndose en una alternativa de bebida saludable.			- Tiendas especializadas en productos bio
	- Producto es concentrado de jugo, por lo que no necesita de ninguno de los procesos mencionados en el problema, solo mezclarlo con agua y es elaborado con 3 frutas exóticas: naranjilla, tomate de árbol y maracuyá.			- Tiendas ubicadas en el barrio (épicerie)
	<b>METRICAS</b>		<b>CANALES</b>	- Heladerías
- Hay la apertura de probar sabores de frutas nuevas, pero culturalmente no existe el hábito de preparar el jugo con la fruta (pelar o abrir, licuar, cernir)	- Calidad		- Venta a través de intermediarios	- Tiendas de venta de jugos (en estos lugares se busca variedad de frutas)
	- Satisfacción			
	- Encuesta de servicio a clientes (distribuidores)		- Utilización de canales digitales para comunicación con distribuidores y cliente final.	
	- Problemas Solucionados			
	- Crecimiento por trimestre			
	- Demoras			
	- Encuesta de satisfacción (consumidor final)		- Directos con ciertos distribuidores finales	
<b>COSTOS</b>		<b>INGRESOS</b>		
Iguales que el cuadro Business Model Canvas precedente.		Iguales que el cuadro Business Model Canvas precedente.		

Figura 8. Lean Canvas del plan de negocios.

## Estadísticas oficiales sobre el mercado francés, de INSEE y ANSES.

Con el fin de determinar el tamaño del mercado, se utilizó estadísticas oficiales tanto del INSEE (Instituto Nacional de Estadísticas y Estudios Económicos) como de ANSES (Agencia Nacional de Seguridad Sanitaria, de alimentación, medio ambiente y trabajo), mismas que se explican en esta sección.

De acuerdo con el INSEE, en París existen 2 206 488 habitantes en la ciudad (INSEE, 2019), sin contar con zona de la periferia. Por lo que se definirá el mercado objetivo en base a este criterio.

De acuerdo con la tabla siguiente, que divide a la población por grupos de edades y teniendo en cuenta los hábitos alimenticios de la población (Anexo 5), donde se evidencia que las frutas y los jugos constituyen el 18% del plato tipo en los niños de 0 a 10 años y el 16% en las personas de 18 a 79 años (ANSES & INSEE, 2018), se determinó enfocarse en los grupos que van desde los 0 años hasta los 59 años, ya que consideran los jugos como un alimento importante en su dieta. Si bien ANSES considera en su estadística personas hasta los 79 años, debido a los hábitos culturales de las personas mayores que en muchas ocasiones no están dispuestos a cambiar, solo consideramos el 10% de este grupo.

*Tabla 1.*

*Habitantes en París por grupo de edad.*

	2015	%	2010	%
<b>Ensemble</b>	<b>2 206 488</b>	<b>100,0</b>	<b>2 243 833</b>	<b>100,0</b>
0 à 14 ans	312 251	14,2	321 725	14,3
15 à 29 ans	514 644	23,3	531 951	23,7
30 à 44 ans	498 914	22,6	529 932	23,6
45 à 59 ans	404 781	18,3	412 805	18,4
60 à 74 ans	305 908	13,9	280 273	12,5
75 ans ou plus	169 990	7,7	167 147	7,4

Tomado de (INSEE)

Adicionalmente, se tomó en cuenta el ingreso de sus habitantes por grupos de edad, pues el producto que se comercializará tendrá un precio medio, mismo que se detallará más adelante.

*Tabla 2.*

*Ingresos de los habitantes en Paris por grupo de edad.*

	Ensemble	Femmes	Hommes
De 18 à 25 ans	11,9	11,4	12,3
De 26 à 50 ans	22,0	19,8	23,9
Plus de 50 ans	29,2	22,5	34,8

Tomado de (INSEE)

*Tabla 3.*

*Mercado Objetivo del producto*

Habitantes de Paris	Habitantes que pueden interesarse por el producto	Potenciales compradores	Mercado objetivo (5% de los potenciales compradores)
2 206 488	1 191 608	238 322	11 916

Para determinar el mercado objetivo se seleccionaron todos los habitantes de Paris, para después segmentarlos por diferentes grupos de edad que pueden interesarse en el producto. Se tomó en cuenta la mitad del grupo de 18 a 25 años debido a que si bien gustan de comida sana y orgánica, su ingreso es menor y no todos tienen como prioridad comprar un jugo natural, por lo cual su prioridad no es el sabor o una bebida saludable sino su presupuesto. De esta manera, se procedió a incorporar a estos últimos al resto de grupos hasta 59 años, más el 10% del grupo de 60 a 74 años como se explicó antes. Esto da como resultado 1 191 608 habitantes. De acuerdo con un estudio de JCDecaux, solo el 20% de habitantes realiza sus compras en tiendas de proximidad (JCDecaux, 2018), donde se busca posicionar los productos, por lo que tenemos 238 322 potenciales compradores. Como objetivo del plan de negocio, se pretende vender al 5% de este número, es decir 11 916 personas.



Adicionalmente, el estudio antes mencionado pudo establecer que existe una preocupación al interior de la población francesa por alimentarse de mejor forma, con lo cual se determinó que 3 de cada 4 franceses están dispuestos a pagar más para comer mejor. De igual manera, se descubrió que 2 de cada 3 franceses dan más importancia a los productos orgánicos y que el 95% de individuos cree que hay una relación entre alimentación y salud. Finalmente, el 86% de las personas prefiere comprar productos locales (JCDecaux, 2018). El estudio estableció igualmente los criterios de compra más importantes para productos alimenticios: 1- Calidad del producto (30%), 2- Precio (30%), 3- Placer (13%), 4- Beneficios nutricionales (8%) (JCDecaux, 2018).

Estos datos son de alta importancia pues, el producto que se comercializará es elaborado con fruta natural, acordando especial atención a la calidad y con un gran aporte nutritivo. También se ubica dentro de los principales criterios de compra, pues el producto se enfoca en la calidad, su precio es competitivo, se trata de un bien que responde al placer de compra, es decir que las personas compran por el gusto de probar algo distinto y es fuente de importantes nutrientes.

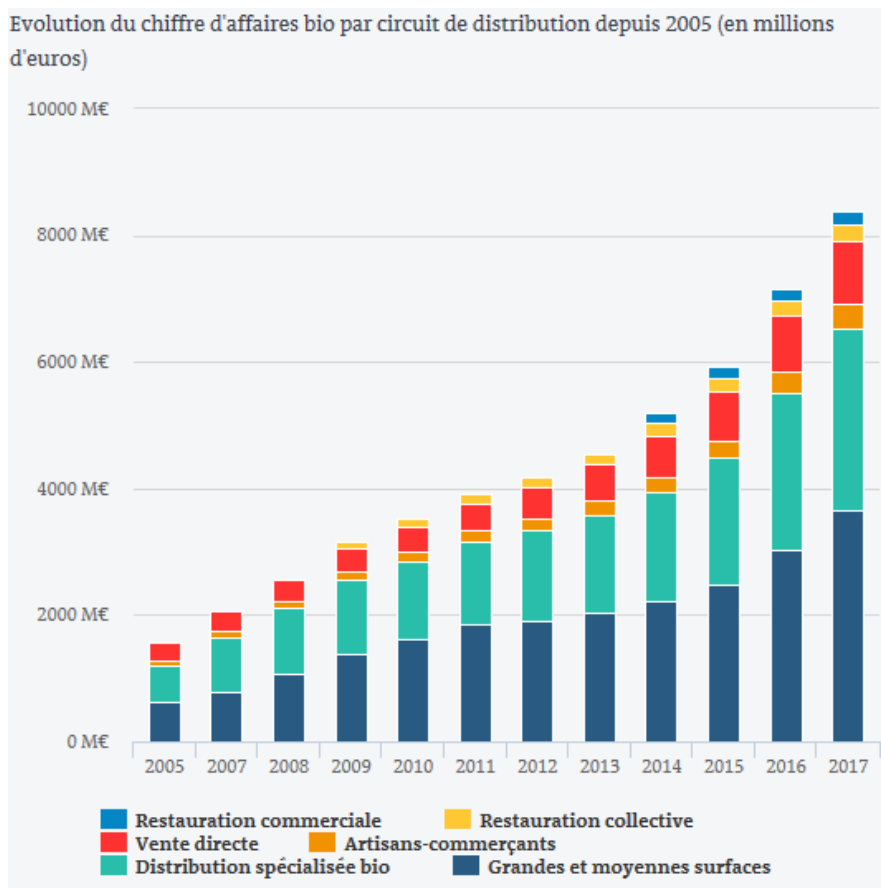


Figura 9. Evolución de las utilidades de venta de productos orgánicos por espacio de distribución. Tomado de (INSEE)

En el gráfico se puede observar el rápido incremento de las utilidades. Se pretende vender a los puntos de venta directa (rojo) y tiendas especializadas (celeste). Adicionalmente se analizó de acuerdo con un estudio del INSEE que las utilidades relacionadas con la venta de productos orgánicos de las tiendas especializadas se duplicó en un periodo de 5 años, del 2012 al 2017, con lo que se puede identificar que existe alto crecimiento en el sector del mercado al que se busca ingresar, así como en los sitios donde se tiene pensado distribuir.

## 2.4 Análisis FODA

En todo negocio es indispensable identificar los elementos que componen el FODA, para de esta forma tener claro cuáles son las ventajas y cuáles son los aspectos en los que se debe trabajar.



*Figura 10.* FODA del modelo de negocios

Si bien no existe una empresa ya creada por lo que no se puede elaborar un FODA de algo que está en marcha, con el objetivo penetrar adecuadamente en el mercado, se identificaron los siguientes elementos que deben formar parte del FODA al momento de elaborar nuestro modelo de negocio.

Entre las fortalezas (factor interno) del plan de negocio, se identificaron las siguientes:

**Calidad:** El enfoque de la compañía es la calidad, tanto de los productos que comercializa como del servicio proporcionado. Debido a que el mercado objetivo es la Unión Europea, se debe contar con certificaciones específicas que permitan comercializarlos, poniendo énfasis en la sanidad y transporte, por lo que los proveedores deben cumplir con ciertas normas y estándares asegurando la calidad final de las frutas que vendidas.

**Eficiencia:** La eficiencia en los procesos es clave para brindar un servicio rápido, sin provocar demoras para el cliente y facilitando su experiencia de compra. Se pretende simplificar la cadena de abastecimiento y comercialización de los productos con el objetivo de ahorrar costos, tiempo y beneficiar tanto a empleados como consumidores.

**Servicio:** El servicio es clave al momento de comercializar un producto y tiene mucha influencia en un cliente al momento de realizar su decisión de compra, por lo cual se priorizará proporcionar un servicio de calidad a los clientes. Se busca cubrir sus necesidades otorgando un servicio óptimo, ajustado al tiempo y con la calidad requerida.

**Post-venta:** La post-venta o el seguimiento a los clientes, una vez realizada su compra es imprescindible y genera un valor agregado para los compradores. La idea del servicio post-venta es brindar el soporte al cliente después que ha realizado su compra, conocer si requiere de más producto, su opinión acerca del mismo, así como cualquier tipo de comentario o sugerencia para mejorarlo, buscando que el consumidor sienta que es importante para la empresa.

**Prioridad en la satisfacción del cliente:** Es importante que el consumidor se sienta satisfecho con su compra, y que la compañía se convierta en la alternativa preferida en cuanto a frutas exóticas se trata, por eso se enfatiza en que la satisfacción del cliente es una prioridad para nuestra empresa en todo momento. Adicionalmente se piensa tener presencia en distintos canales de comunicación, con la finalidad de que el cliente pueda contactarnos de acuerdo a sus requerimientos, ayudándolo a resolverlos en línea y logrando que el consumidor se sienta respaldado en todo momento.

Entre las oportunidades (factor externo) del plan de negocio, se identificaron las siguientes:

**Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea:** La firma del ACMUE constituye una oportunidad de negocio, pues permite que productos como los

concentrados de jugo entren sin aranceles al mercado de la UE, generando una ventaja competitiva.

**Reconocimiento de la calidad del producto Ecuatoriano:** El producto agrícola ecuatoriano es altamente reconocido a nivel mundial, por su calidad, sabor, textura, color y aroma. Esta es una ventaja pues los productos presentan cualidades únicas para satisfacer las exigencias del mercado de la UE.

**Incremento en demanda de frutas no tradicionales:** La demanda de frutas exóticas en la unión europea ha aumentado (ver investigación de mercado) lo cual permite generar una oportunidad para ofrecer el producto.

Entre las debilidades (factor interno) del plan de negocio, se identificaron las siguientes:

**Nuevo en el mercado de exportaciones:** Al ser una empresa nueva, no existe la experiencia que otras compañías tienen en la exportación de producto hacia la UE, por lo que resulta indispensable el asesoramiento y capacitación para poder competir en el mercado mencionado.

**No hay presencia actual en la UE:** La compañía no tiene presencia en actual en la UE por lo que es necesario trabajar en el posicionamiento de la misma para que conseguir que los compradores prefieran los productos por la calidad, eficiencia, servicio y enfoque en la satisfacción del cliente.

Entre las amenazas (factor externo) del plan de negocio, se identificaron las siguientes:

**Competencia por parte de exportadores de frutas:** Presenta una amenaza pues existen otras compañías que exportan frutas hacia mercados del exterior como es la Unión Europea (Ver análisis de la competencia).

**Falta de costumbre de consumo de frutas exóticas:** Al ser un producto diferente, no hay la costumbre de consumirlo cotidianamente como otras frutas, por lo que se debe trabajar en dar a conocer el producto así como identificar los

mercados donde existe un incremento en la demanda (ver investigación de mercado).

**Competencia de países en la región que exportan productos similares:**

Algunos países de la región también cultivan frutas similares y las exportan hacia otros mercados, por lo que se debe trabajar en promover las cualidades de los productos y el servicio para lograr competir eficazmente (Ver análisis de la competencia).

**Precios de venta de las frutas exóticas en la UE:**

Existe la percepción en Europa que el precio de cierta fruta es muy elevado, particularmente con frutas que no son comunes en estos países, por lo que se piensa que las frutas exóticas van a tener un precio mucho más elevado que el resto de frutas. Es importante entonces trabajar en el precio final de venta con el fin de obtener la rentabilidad deseada con un precio de venta competitivo y al alcance de los clientes en la Unión Europea. (Ver análisis de la competencia).

### 3 Capítulo 3: Estrategia genérica y estrategia de mercadeo

#### 3.1 Estrategia genérica de ingreso al mercado

Con el fin de entrar en el mercado europeo, es de alta importancia el diseñar una estrategia capaz de atraer a los potenciales consumidores, al mismo tiempo que se busca promocionar el producto, dando a conocer sus características, alta calidad y buen servicio.

Tabla 4.

Matriz Ansoff.

		PRODUCTO	
		Actuales	Nuevos
MERCADO	Actuales	Penetración del Mercado	Lanzamiento de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación

Si se analiza la matriz Ansoff, en el aspecto de mercados, dado el objetivo es el mercado de la Unión Europea y el objetivo no es satisfacer la demanda del mercado nacional, la empresa se posiciona en el área “nuevo mercado”. Por otra parte vemos que en cuanto a producto, si bien este último forma parte de frutas exóticas, no es nuevo, aunque si raro en ese mercado, por lo que se posiciona en el punto de “producto existente”. Por este motivo, es claro que se debe adoptar una estrategia de desarrollo de mercado en el plan de negocios, teniendo en cuenta el funcionamiento del mercado de la UE y enfocándose en la calidad del producto y el servicio tanto a los distribuidores como al consumidor final, enfocándose en la post venta como parte esencial para su éxito.

#### 3.2 Naturaleza y filosofía del negocio

El negocio tiene por objetivo el exportar frutas exóticas hacia la Unión Europea, por lo cual se encuentra dentro del área del comercio exterior, enfocado en el ámbito de exportaciones. Es importante entonces estar familiarizado con información de los mercados a los que se busca llegar así como las necesidades que presentan los clientes meta.

Si bien se comercializarán concentrados de jugo hechos a base de frutas exóticas, es decir productos físicos, es de suma importancia centrarse de igual forma en el servicio, pues este último es fundamental en el modelo de negocio, ya que un servicio óptimo es la base para satisfacer a los clientes y garantizar su fidelidad hacia la marca.

En lo que concierne la filosofía del negocio, la prioridad es el cliente al igual que entregar un producto de óptima calidad. El enfoque de la empresa es la venta pero también la post-venta pues un cliente satisfecho es el mejor referente. Parte del reto del plan de negocios es el contar con compradores satisfechos, respondiendo de esta manera a sus necesidades.

El servicio es clave para cumplir con las expectativas de los clientes, por lo que se enfatizará en que el distribuidor se sienta respaldado y que su experiencia de compra sea rápida y positiva, donde este obtenga lo que busca y brindando asistencia cuando lo necesite, a través de un personal capacitado, eficiente y amable. Sin embargo el servicio va más allá, por eso para la compañía el mantener una relación estrecha con los compradores y el estar atento a sus requerimientos resulta una prioridad, esforzándose en implementar canales de comunicación rápidos y confiables entre la empresa y los distribuidores, así como entre la compañía y los consumidores, empleando las redes sociales como una herramienta de comunicación. El personal constituye un recurso valioso para alcanzar las metas, por lo que estar pendiente de su bienestar y crecimiento es parte de nuestras prioridades. Uno de las principales metas es que los colaboradores se identifiquen y se sientan parte importante de la organización, pues un empleado incentivado es capaz de generar más riqueza y trabajar con mayor eficiencia.

### **3.3 Estilo corporativo e imagen**

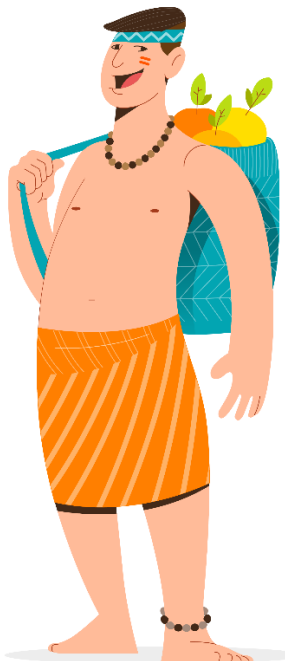
En diseño y publicidad el secreto es la síntesis. El logo representa el género y la identidad del negocio, es esa ilustración que sin palabras comunica el mensaje corporativo y un estilo de vida. Es por ello que este logo busca simplicidad, que hable por sí mismo sin necesidad de un soporte adicional.





*Figura 11.* Logo Corporativo.

El concepto gráfico representa frescura, sencillez, referencia a lo orgánico, algo distinto en el mercado. Todos los elementos utilizados son una manera subjetiva de invitar a consumir lo natural. Se considera que la aplicación del logo en fondo blanco, permitirá incluir información adicional (código de barras, información nutricional, etc.) sin que afecte el estilo y el mensaje que se desea comunicar. Como parte de la estrategia de comunicación e ingreso al mercado se desarrolló a un personaje autóctono para relacionar a la región y al campesino que cosecha las frutas, a quien se le da el nombre de Allpa, que significa Tierra en Kichwa.



*Figura 12.* Embajador de la marca.

Es importante tener un personaje como “embajador” de la marca, que conecte al producto con el país de donde provienen las frutas. El tener este protagonista en

caricatura con rasgos locales, llama la atención en el extranjero y lo relaciona inmediatamente al origen del producto: Ecuador.

### **3.4 Enfoque Social**

Si bien todas las empresas normales nacen con el objetivo de generar utilidades e ingresos dentro del giro de negocio en el que se desenvuelven, no se puede dejar de lado el enfoque social; es precisamente esa misión que cada empresa debe tener para generar un impacto positivo en los grupos de interés que la rodean. Con la exportación existe un impulso para que tanto el producto como sus productores sean reconocidos en el extranjero. Al comprar la fruta exótica a los productores de las comunidades se genera un crecimiento y un empuje a la producción, asegurando la permanencia de los agricultores en el campo y evitando la migración a la ciudad.

El apoyar en forma directa a quien produce y cosecha las frutas exóticas tiene un impacto directo en la profesionalización y calidad, por lo que se buscará en forma permanente acciones de soporte y respaldo a la producción. La meta es estar atentos a sus necesidades, promoviendo proyectos de desarrollo y crecimiento, involucrando al productor en capacitaciones con el objetivo de optimizar procesos de producción y mejorar el conocimiento.

El obtener la certificación Europea CE 834/2007 (Unión Europea, 2007) garantizará que los productos son de origen verde o bio, lo cual respalda el trabajar con técnicas de producción sustentable. Una de las metas es que los empaques de los productos no contaminen al medio ambiente, por lo que el objetivo será lograr que los empaques sean 100% reciclables.

### **3.5 Misión, Visión**

#### **Misión:**

Ser una empresa exportadora de frutas exóticas de calidad, comprometida con un comercio justo y sostenibilidad del medio ambiente; bajo los más estrictos

estándares de fabricación y comercialización de sus productos alimenticios, adaptándolos a las necesidades del mercado internacional.

**Visión:**

Crecer en el ámbito internacional y posicionarse como una de las empresas reconocidas en el área de la exportación y comercialización de frutas exóticas, a través del mejoramiento continuo, profesionalización de su recurso humano, e innovación de los procesos de exportación; incursionando en el mercado francés y otros de la Unión Europea, al brindar productos y servicio de calidad.

**Valores:**

Los valores forman parte integral de una empresa por lo que es indispensable que transmitan la esencia de la misma:

- Honestidad
- Servicio de Calidad
- Orientación al Cliente (interno y externo)
- Responsabilidad
- Compromiso con el medio ambiente
- Seguridad
- Generador de plazas de trabajo
- Innovación
- Equidad
- Integridad
- Trabajo en equipo
- Bienestar y empatía

**3.6 Objetivos de crecimiento y financieros**

Dentro los objetivos de crecimiento están el lograr que nuestra operación sea cada vez más sustentable, por lo que es importante que el empaque en el que viene el producto sea 100 % reciclable, dando al producto múltiples aplicaciones luego de su uso.

Se plantea reinvertir las utilidades los primeros años como objetivo a largo plazo; sin mencionar que también se encuentra el incrementar los distribuidores en la ciudad de París y la periferia, así como, después de algunos años y analizando el mercado, tener nuevas operaciones en las ciudades de Lyon, Niza y Montecarlo, en el principado de Mónaco, para después alcanzar otros países de la comunidad Europea. Como parte de la investigación de mercado, se realizaron entrevistas a altos ejecutivos de cámaras de comercio europeas, quienes proporcionaron valiosa información.

Si se analizan las estadísticas proporcionadas por la Cámara de Comercio Alemana, se constata que entre los bienes exportados de Ecuador hacia Alemania, el principal producto son las frutas y legumbres representando 264.345 millones de dólares en el 2017 (Anexo 6), lo que indica claramente que las características y preferencias del mercado alemán. Ulrike, la directora, añadió que el mercado alemán es exigente, con un alto poder adquisitivo y que valora mucho la calidad de un producto, por lo que para ingresar en este tipo de mercado resulta indispensable el mantener la filosofía de un producto de calidad y comprometido con el cliente.

De igual manera, Simona de Filippis directora de la Cámara Italiana, afirmó que la relación comercial entre Ecuador e Italia presenta números alentadores, pues al observar los datos oficiales de la Cámara Italiana se puede constatar que Italia es el principal destino de las exportaciones ecuatorianas hacia la UE con un 21.83% del total exportado a esta región, entre mayo y junio de 2018 (Anexo 7). Esto evidencia el potencial que significa el mercado italiano para los productos ecuatorianos. Por tal motivo, ambos países en un futuro, pueden convertirse en un mercado interesante para distribuir los productos mencionados en el plan de negocio presente.

### **3.7 Información Legal**

En cuanto a la organización legal de la compañía, se ha pensado en constituir una compañía limitada con domicilio legal en la ciudad de Quito, Ecuador. El objetivo es que inicialmente cuente con dos socios y se plantea tener un mayor

control sobre esta última, por lo que no se planea emplear otro tipo de figuras legales que son más abiertas a capitales externos. Adicionalmente como la compañía se va a dedicar al negocio de exportación de productos hacia mercados foráneos, es necesario contar con un registro de exportador. Una vez hechos los respectivos trámites de RUC y obtención de facturas, se debe solicitar el token, un dispositivo electrónico necesario para habilitarse y realizar los respectivos tramites de exportación. Uno de los principales instrumentos a utilizar en este modelo de negocio es la aplicación del Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea, el mismo que tiene previsto la eliminación, y en ciertos casos la reducción, de aranceles a los productos Ecuatorianos que ingresan a la Unión Europea, para lo cual es necesario tener pleno conocimiento del mismo. Según este acuerdo comercial los productos que se buscan comercializar en la Unión Europea están exentos de aranceles, siempre que se los exporte con certificado de origen.

Como se explicará más adelante en el presente modelo de negocio, la compañía no elaborará los productos, estos serán adquiridos a un proveedor el cual nos dio la facilidad de elaborar los mismos con nuestra propia marca (incluido en el precio de venta). Por este motivo, y al ser un producto inexistente en el mercado, es necesario realizar el trámite respectivo para obtener un nuevo registro sanitario para cada uno, documento sin el cual ningún producto podrá ser vendido al público.

### **3.8 Estructura organizacional**

La estructura organizacional de la compañía es bastante simple pues al ser una empresa que no elabora directamente sus productos, no se necesita invertir en una planta de producción. Los servicios de transporte logísticos constituyen un servicio contratado, así como el de los agentes aduaneros que despachan la mercadería en Ecuador y que la reciben en Francia. El proceso de comercialización del producto al consumidor final en Francia está estructurada mediante un grupo de distribuidores, que se detalló en el capítulo anterior, por lo que tampoco habría la necesidad de implementar tiendas de venta al consumidor final. La empresa está constituida por dos socios, mismos que estarían

encargados de realizar los labores en Ecuador y Francia respectivamente por lo que no hay necesidad de contratar empleados adicionales en esta etapa de operaciones de nuestro modelo de negocio.

### **3.9 Ubicación**

La ubicación de la empresa es en la ciudad de Quito, Ecuador, lugar donde tiene su oficina y domicilio legal. Si bien uno de los socios se encuentra en Paris, Francia, por el volumen de exportaciones iniciales no se requiere abrir una sucursal en este país, ya que esto encarecería el costo de los productos innecesariamente. Es decir que mientras uno de los socios es la persona de contacto para los distribuidores en Paris el otro se encarga de coordinar la producción con los proveedores en Quito.

### **3.10 Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva constituye la principal arma frente a la competencia y el principal enfoque hacia el cliente. Normalmente está relacionada con la innovación, por lo que la ventaja competitiva del producto está en que no se necesita mucho tiempo para su preparación, no viene congelado, es fácil de mezclar con agua agitando en un termo o recipiente y los sabores de frutas exóticas no son comunes: naranjilla, tomate de árbol y maracuyá (Ver Lean Canvas en capítulo anterior).

### **3.11 Estrategias de Mercadeo**

#### **3.11.1 Concepto del Producto y Servicio**

Dentro del negocio se plantea ofrecer tanto un producto tangible como un servicio, por lo que es necesario que se identifiquen ambos.

#### **Producto:**

El producto principal de exportación es un concentrado de jugo o pulpa líquida, hecho con fruta 100% natural, el mismo que no necesita refrigeración.

Se dispone inicialmente de 3 sabores: naranjilla, tomate de árbol y maracuyá, que son con los cuales se piensa comercializar inicialmente. El producto viene en una presentación de 500 gramos de puro concentrado o pulpa líquida de fruta, el cual después de ser preparado con agua, puede rendir de 2 a 2.5 litros dependiendo de la fruta en cuestión. La preparación es sencilla pues la composición es de 1 parte de concentrado o pulpa líquida por 3 partes de agua, no es necesario el uso de una licuadora pero se necesita batir en un termo o cualquier tipo de envase hasta que se mezcle bien.

Su duración es de seis meses y después de abierto el producto y tiene una duración de 30 días en refrigeración, por lo que no es necesario su consumo inmediato, sino que se puede utilizar de acuerdo a la necesidad del consumidor. La etiqueta estará en francés e inglés, ya que constituye un producto de exportación destinado al mercado europeo, específicamente Francia. A parte del registro sanitario, sabor, fechas de elaboración y caducidad, el lote, se encuentra otra información útil: información nutricional, logo, origen (se busca resaltar el mensaje “hecho con pasión y calidad en Ecuador”), información de contacto para el consumidor (usuario de las redes sociales de la empresa como Facebook e Instagram, así como la página web) y un código QR que estará junto al embajador de la marca, el cual es un link que permite conocer más sobre el producto, principalmente para saber el lugar de origen de los cultivos y proporcionar esa trazabilidad del producto que el consumidor europeo requiere.

**Servicio:**

Se tiene planteado que los clientes sean distribuidores dedicados a la comercialización de estos productos, por lo que se busca destacarse por el servicio que ofrecido, el mismo que no se limita a entregar los productos a los compradores, sino tener un servicio de post venta que esté pendiente de las necesidades de los clientes. Es importante conocer sobre cómo están sus ventas para comprender el comportamiento cada producto de acuerdo a cada tienda, prestando especial atención a brindar asistencia directa y rápida a través de los diversos canales de comunicación, como son mail dedicado, números de contacto directo, redes sociales y plataforma web para distribuidores.

En la página web es posible incorporar los números relacionados con las ventas de cada uno de los clientes, con el fin de identificar sus necesidades en cuanto a productos nuevos, anticipando la producción de requerir un pedido grande o por estacionalidad, teniendo por objetivo principal la reducción de tiempos de espera. Como compañía existe el compromiso con el desarrollo y brindar un mejor producto a los clientes, es por ello que pensamos renovar nuestro empaque, desarrollando uno que esté elaborado de tetra brik o tetra pak, mismo que no sólo mantiene el producto en su interior de forma fresca y conserva todos sus nutrientes sin necesidad de refrigeración, sino que también se puede optimizar el espacio que ocupa el mismo en la caja de envío al exterior. Por su forma cuadrada se pueden apilar similar a un bloque de Lego y ocupa menos volumen, maximizando el espacio disponible al permitir que entren más productos en una misma caja.

Otro aspecto fundamental de este tipo de empaque es que se trata de un material reciclable, el cual sirve de materia prima para elaboración de diversos productos como mobiliario, cubiertas para el techo de casas, reemplazando al zinc, pues este material es aislante del calor y del frío.

### **3.11.2 Estrategias de distribución**

La distribución tiene por objetivo el mercado Francés, específicamente el de la ciudad de Paris. Por ello es muy importante que no existan demoras y se cumpla con el despacho de productos de alta calidad, pues el consumidor francés es muy exigente. El mercado se enfoca en dos tipos clientes por lo que la distribución es totalmente diferente.

El primero es la distribución a través de intermediarios o brókeres, los mismos que operan en el mercado y tienen su propio portafolio de clientes. Aquí se debe abastecer una mayor cantidad de producto pues este tipo de clientes se encarga de redistribuir al resto de tiendas. Adicionalmente, están las tiendas especializadas en productos bio, donde la gente va por su variedad en productos orgánicos.



El segundo son los pequeños distribuidores en los que figuran las tiendas de cada barrio (épicerie), así como las tiendas especializadas en venta de jugos naturales, pues preparan una amplia variedad de sabores y combinaciones distintas que se enfocan en brindar un estilo de vida saludable a sus clientes, al mismo tiempo que buscan sabores exóticos para tener productos únicos. Por ultimo en esta etapa están las heladerías, que gustan de sabores distintos para la preparación de sus postres. Se tiene planeado vender a los siguientes grupos de tiendas:

*Tabla 5.*

*Venta por tipo de cliente.*

Tipo de cliente	Segmento	Número de clientes en este segmento	Venta por mes por cliente (unidades)
Venta por Mayor	Mercado de Rungis	2	332
Venta por Mayor	Tiendas especializadas	2	332
Venta por Menor	Tiendas de barrio (épicerie)	5	74
Venta por Menor	Tiendas de jugos	5	74
Venta por Menor	Heladerías	2	74

### 3.11.3 Estrategia de precios

La estrategia de precios debe tener en cuenta los diferentes costos en los que se incurre, pues al exportar el producto existen gastos que están asociados y que se deben tener en cuenta. Si bien el mercado europeo es cada vez más consiente de los beneficios de consumir productos orgánicos, alimentarse mejor y están dispuesto a pagar más por ello, no es posible presentar precios muy elevados, pues su presupuesto es ajustado. Resulta necesario pues definir una estrategia de precios adecuada para obtener ingresos, teniendo como objetivo que el negocio sea rentable y pueda crecer a largo plazo, al mismo tiempo que se enfoca en ser competitivo y “alcanzable”, para un número más extenso de clientes.

De este modo y teniendo en cuenta todos los costos, se decidió definir el precio en \$6.75 por cada 500gr de concentrado de jugo o pulpa líquida a los mayoristas, a quienes se piensa vender el 60% de toda la producción, y en \$7.75 a los distribuidores pequeños por cada 500gr de concentrado de jugo o pulpa líquida, a quienes se piensa vender el 40% de la producción, sin realizar una diferencia de costos por el sabor de la fruta.

*Tabla 6.*

*Precio de venta.*

	PVP	Utilidad por unidad	
<b>Mayoristas</b>	\$6,75	\$2,51	37%
<b>Distribuidores</b>	\$7,75	\$3,51	45%
<b>Precio promedio</b>	\$7,15	\$2,91	41%

Si bien estos precios son un poco más elevados que el de los productos colombianos, que son pulpas congeladas, el precio del producto se mantiene dentro de un rango competitivo con un precio similar al de los productos manufacturados en Francia o en Europa (Ver capítulo 2). En lo que respecta los pagos, se pueden hacer por transferencia bancaria, cheque, tarjeta de crédito o inclusive a través de PayPal. Cabe recalcar que para el éxito del negocio es fundamental llevar a cabo una rigurosa política de pago por parte de los clientes. Los distribuidores no realizan su pago inmediatamente después de recibir la mercadería, por lo cual se establece la política de dar un plazo de 25 días para el pago de la mercadería entregada, pues a su vez el proveedor que elabora los productos brinda 30 días de gracia para el pago de los mismos. Es importante respetar esta política porque de lo contrario la empresa debe utilizar sus propios recursos para pagar a los proveedores, lo cual puede llegar a afectar los indicadores de liquidez a largo plazo.

Otra política es que los clientes hagan los pagos en USD, de modo que la variación de los precios del Euro con relación al Dólar no afecte directamente a la compañía. Sin embargo se dará seguimiento al tipo de cambio mensualmente para poder reaccionar oportunamente frente a una variación muy alta. Si ocurriera un cambio fuera de lo normal, se podrá revisar la posibilidad de realizar una reducción temporal del precio para facilitar a los clientes la adquisición y

evitar que el precio final al consumidor alcance un nivel que pueda afectar la compra de los productos. Esta sería una medida temporal y de emergencia, previa revisión del impacto económico las operaciones.

#### **3.11.4 Estrategia de promoción**

Dentro de las estrategias de promoción se identificó que existen diferentes tipos de clientes: el consumidor final, que es quien va a comprar el producto para su uso y los distribuidores, quienes van a poner los productos al alcance de los consumidores finales. Adicionalmente como parte de la estrategia de promoción se pretende en el inicio de las operaciones distribuir muestras con la finalidad de que los potenciales clientes puedan comprobar la calidad, los beneficios y la facilidad que ofrece el producto o, a su vez, que puedan distribuir las al consumidor final.

##### **Consumidor Final:**

Para promocionar el producto se utilizarán redes sociales específicamente, Facebook e Instagram. Si bien no se dispone de un punto de distribución al consumidor final, es parte de la estrategia el promocionar el producto. El objetivo es la promoción mediante videos cortos donde aparecerá el embajador de la marca, haciendo conocer los distintos y exóticos sabores del producto, el modo de preparación (pues no olvidemos que el consumidor europeo no está familiarizado con el producto que recién ingresaría en el mercado siendo importante destacar la facilidad de preparar un jugo), la parte nutritiva, el tipo de envase en el que viene, el cual no necesita refrigeración y enfatizar en la accesibilidad del producto, pues si bien el precio no es igual de bajo que otros competidores, su precio es accesible teniendo en cuenta que es elaborado con fruta natural. Por último se dará a conocer los puntos de venta del producto.

##### **Distribuidores:**

Como estrategia de promoción para los distribuidores y mayoristas se elaboró el plan de incentivos a vendedores. Del monto total del presupuesto mensual para mercadeo, destinaremos \$150 mensuales para acumular y poder distribuir los premios e incentivos a los vendedores. Estos premios se dividirán en dos categorías: la de mayoristas (tiendas especializadas y los clientes del mercado

de Rungis) y el segmento de venta al por menor (tiendas de barrio, tiendas de jugos y heladerías). Los premios consisten en:

**Cada seis meses (Trimestre 2 y 4):** se evalúa la venta de cada uno de estos clientes y se premia al que haya tenido el nivel de venta más alto. El premio es un fin de semana en una ciudad europea con los gastos de hotelería y transportación cubiertos por la compañía para dos personas. Habrá un premio para cada categoría.

**Cada tres meses (Trimestre 1 y 3):** adicionalmente y para incentivar a aquellos vendedores que por el giro de su negocio y volumen de venta no pueden llegar lograr el premio anterior, se realizará un premio pequeño, el mismo que no dependerá del nivel de ventas sino se valorarán otros aspectos como la creatividad, ideas y empeño puesto para promover la venta de los productos. Consiste en cenas para dos personas en restaurantes prestigiosos de la ciudad de París, boletos para el Grand Slam de Roland Garros en la época en la que éste se da lugar, tickets para partidos de fútbol en la capital.

Habrá un premio para cada categoría y se seleccionará cada vez un premio diferente de entre los citados anteriormente.

### **3.11.5 Estrategia de comunicación**

Como parte de la estrategia de comunicación se busca promover las propiedades de cada una de las frutas a comercializar. Por ello se entrevistó a la nutricionista Paula Viteri, quien comentó las propiedades de cada una de las frutas. La tabla 7 presenta un resumen de las mismas.

De igual manera manifestó que si bien es preferible comer la fruta entera, los jugos son fuente de nutrientes y vitaminas importantes, por lo que es recomendado su consumo. Sin embargo, mencionó que si bien los jugos tienen propiedades nutritivas, el proceso de transformar una fruta en un jugo siempre reducirá su contenido en alimenticio, por lo que recomienda que exista un proceso de cristalización en la elaboración del jugo, pues de esta manera se conservan más nutrientes en el concentrado de jugo. (Paula Viteri, 2019).

Tabla 7.

*Propiedades nutricionales por fruta.*

Sabor	Propiedades de la fruta
Maracuyá	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desintoxicante así como relajante para combatir estrés.</li> <li>• Mejora problemas ocasionados por el asma.</li> <li>• Aporta vitamina C, E y A</li> <li>• Fuente de complejo B.</li> <li>• Contiene carbohidratos y azúcar, repone las sales perdidos en el deporte.</li> </ul>
Naranja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contiene vitamina C y A, proteína, fósforo, niacina, hierro y calcio.</li> <li>• Recomendado para personas con problemas de sueño.</li> <li>• Disminuye el colesterol.</li> <li>• Combate la osteoporosis.</li> <li>• Regula la cantidad de glucosa.</li> </ul>
Tomate de Árbol	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce el colesterol</li> <li>• Excelente fuente de antioxidantes naturales</li> <li>• Evita la formación de radicales libres</li> <li>• Mejora a apariencia de la piel.</li> <li>• Tiene vitamina C y A</li> <li>• Fuente de calcio, hierro y fósforo.</li> </ul>

**3.11.6 Estrategia de servicio**

Al ser los proveedores de este producto, tenemos la política de garantía y satisfacción del consumidor. El objetivo es que el consumidor final quede satisfecho con su compra y con la calidad del producto, por lo cual planteamos la devolución de un producto que haya llegado en mal estado o con algún desperfecto en su composición. A través de los canales de comunicación puestos a disposición del consumidor final, se podrá comunicar cualquier reclamo ante nosotros, buscando resolver el inconveniente a la brevedad del caso.

La red de distribuidores tendrá a disposición teléfonos de contacto exclusivo, así como la plataforma web para gestionar cualquier tipo de inconveniente. Con el objetivo de garantizar la calidad del producto ante el consumidor se tomarán tres muestras aleatorias de cada sabor y se realizan las respectivas pruebas para comprobar sus propiedades. Adicionalmente, se guarda un ejemplar de cada lote del producto terminado, los mismos que serán guardados en las oficinas en la

ciudad de Quito por un período de hasta 9 meses Si hubiese algún tipo de anomalía en cuanto a la calidad del producto como tal, es decir si estuviera defectuoso, se compararía el lote del producto con problemas con el ejemplar en el país para identificar si es una falla del lote o se trata de un problema aislado.

### 3.11.7 Presupuesto

Se ha destinado el siguiente presupuesto mensual para cada una de las áreas:

*Tabla 8.*

*Presupuesto mensual.*

<b>Rubro</b>	<b>MES</b>
GASTOS SUELDOS	\$ 3.360,00
ARRIENDO CO WORKING	\$ 150,00
ARRIENDO ALMACENAMIENTO PARIS	\$ 360,00
GASTOS MANTENIMIENTO WEB	\$ 50,00
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 500,00
<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>\$ 4.420,00</b>

### 3.11.8 Proyecciones de ventas

Se definió como volumen de ventas anual 26 500 unidades, lo que representa una cantidad de 2 208 unidades mensuales divididas entre 4 mayoristas y 12 distribuidores pequeños. Existe un precio diferenciado para cada grupo de clientes, sin embargo el precio promedio es de \$7.15 cada unidad de 500g. Se definió como punto de equilibrio 18 227 unidades al año, sin embargo debido a los resultados del análisis de mercado realizado en el capítulo 2, se identificó que es posible tener un volumen de ventas de 26 500 unidades por año, siendo este un valor más bien moderado teniendo en cuenta que es un producto nuevo. Cabe recalcar que como parte de la estrategia de búsqueda de nuevos clientes para el inicio de las exportaciones y puesta en marcha del negocio, se realizará la prospección de clientes 6 meses antes de iniciar las operaciones, con el fin de tener un portafolio de clientes estructurado al iniciar la comercialización de los productos y poder alcanzar el nivel de ventas que se planificó.

Tabla 9.

*Proyección de ventas.*

	0	1	2	3	4	5
UNIDADES PLANIFICADAS DE VENTA		26 500	27 500	28 500	29 500	30 500
PRECIO PROMEDIO UNITARIO		\$7,15	\$7,15	\$7,15	\$7,15	\$7,15
<b>VENTAS</b>		<b>\$189.475,00</b>	<b>\$193.567,66</b>	<b>\$197.748,72</b>	<b>\$202.020,09</b>	<b>\$206.383,73</b>

## **4 Operaciones**

### **4.1 Estado de desarrollo**

El modelo de negocio que se planteó está destinado a desarrollar una nueva empresa, por lo que actualmente esta no se encuentra constituida, ni sus productos y todos los elementos que se han planteado anteriormente se encuentran en desarrollo. El objetivo del presente modelo de negocios es estructurar los cimientos para llevar a cabo todas estas estrategias y que el mismo pueda convertirse realidad.

### **4.2 Descripción del proceso**

El proceso empieza con la orden de pedido de nuestros distribuidores (1), el cual se gestiona a través de la plataforma web y una vez al mes. Con el fin de verificar la autenticidad del pedido, se envía un código de seguridad de un solo uso a la persona responsable del departamento de compras de la empresa, así como un resumen del pedido, el mismo y, después de verificar el código en la plataforma web, se procede a elaborar una orden de producción a nuestro proveedor (2), la misma que puede tener varios pedidos de múltiples proveedores. Este último tarde entre 15 a 21 días en preparar toda la producción que ese envía mes a mes, es decir 2208 pulpas líquidas de tres sabores: tomate de árbol, naranjilla y maracuyá.



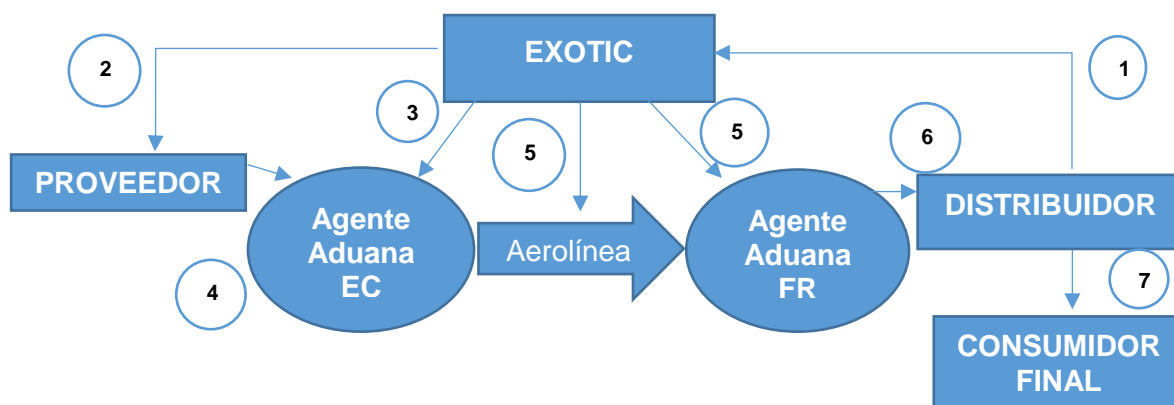


Figura 13. Proceso de producción y distribución Exotic.

Se trabaja en la obtención de la documentación completa necesaria para que el producto pueda continuar su viaje a Francia, como es el certificado de origen del Ministerio de Productividad e Industrias, la factura comercial del producto y el packing list de la cantidad, peso y especificaciones de cada uno de los artículos a exportar. Una vez cerca la finalización de la producción, el proveedor proporciona la fecha exacta de entrega de los productos. Se procede a contactar al agente aduanero (3) quien, previa entrega de los documentos de exportación, proporcionará los mismos a la aduana y coordinará la fecha de embarque para el transporte de los productos a Francia. Se procede a coordinar la entrega de los productos (4) de la fábrica del proveedor al transportista, poniendo especial atención a que la fecha coincida con la de entrega del producto a la aerolínea, con el fin de evitar gastos de almacenamiento innecesarios.

El agente aduanero se encarga del proceso de revisión antinarcoóticos, después de lo cual el producto es embarcado en el compañía aérea (5) donde se demora un día en llegar a Francia. Es importante proporcionar la documentación que requiere el agente aduanero francés al mismo tiempo que arriba el embarque o antes (5), pero jamás después ya que esto provocaría un retraso en el proceso de aduanas en el país de arribo hasta esperar que la documentación llegue, provocando costos adicionales, incumplimiento en el tiempo de entrega y si el producto fuese perecible, posibilidad de que se dañe.

Una vez arribada la mercancía en el territorio francés un agente aduanero se encarga de liberar la mercadería y de embarcarla en el respectivo transporte; para esta fase y como parte de la estrategia de distribución de los productos, se estableció (ver estrategia de distribución) que el 60% de estos son comercializados a través de mayoristas mientras que el 40% restante mediante distribuidores menores, por lo que una vez que la mercadería está en la terminal aérea se divide la carga de la siguiente forma: el 40% de los productos llegarán a la pequeña bodega que la compañía mantiene en la ciudad de París, mientras que el 60% restante será despachado directamente a cada uno de los mayoristas en camiones desde el Aeropuerto (6).

La empresa se encargará de distribuir una vez por semana los productos a los pequeños compradores (es decir el 40% del total de concentrados de jugo). Se entregan los productos y su factura, con lo cual se recibe por parte de ellos el comprobante de pago pendiente, mediante el cual existe el compromiso de que el pago se realice en 25 días. A su vez se cancela la cantidad adeudada al proveedor en 30 días. Finalmente, los distribuidores comercializan el producto a los consumidores finales o lo utilizan en la elaboración de sus productos para un cliente final (7).

### **4.3 Necesidades y requerimientos**

Entre las principales necesidades y requerimientos está la materia prima, misma que debe ser de origen natural, cultivada y cosechada sin ningún tipo de químicos que puedan afectar la composición de nuestro producto. Como parte de la estrategia de venta, está la obtención de la certificación Europea CE 834/2007 de productos orgánicos (Unión Europea, 2007), mediante la cual es posible vender y comercializar nuestro producto en tiendas dedicadas a la venta de productos orgánicos. Si bien el objetivo detrás de esto es garantizar un producto sano, saludable, respetuoso con el medio ambiente, que favorezca a sus productores y que tenga una óptima calidad para el consumidor final, los productos con certificación orgánica tienden a incrementar su precio de venta ya que obtener este tipo de certificaciones requiere de un esfuerzo económico, tiempo e inclusive técnicas distintas de producción y de cultivo.

Otra de las necesidades principales que plantea este modelo de negocio es el trabajar con agentes aduaneros en Ecuador, para el envío correcto de nuestros productos, y en Francia, para la recepción y entrega de los mismos. Debido a que una parte de nuestra producción se realiza a pequeños distribuidores, no es posible entregar el pedido total a estos últimos en un solo envío, por lo que es necesario el arrendar una pequeña bodega en la ciudad de París. Sin embargo, al ser las exportaciones de un volumen pequeño y los 60% de las mismas entregadas directamente a las tiendas mayoristas, no se requiere de una bodega con una superficie grande, siendo el tamaño ideal el espacio similar al de una pequeña oficina (3m x 2m).

#### **4.4 Plan de producción**

La esencia de la compañía es la exportación de concentrado de jugo o pulpa líquida, por lo cual el giro de negocio se centra en la comercialización del mismo en la ciudad de París, más no en su producción. Por esto si bien no se produce directamente, es importante establecer un cronograma de producción para que la empresa que lo manufactura pueda contar con el tiempo necesario para su elaboración. De acuerdo al plan de ventas, se determinó que el envío mensual sería de 2208 unidades de pulpa líquida de 500g. El productor afirmó que puede producir esta cantidad en un lapso de 15 a 21 días, siendo indispensable el prever con este tiempo de anticipación el pedido total a enviar. Para esto se tiene pensado dedicar un área en la plataforma web para los distribuidores, en la cual estos pueden cargar las ventas semanales, de modo que se pueda identificar tendencias de venta y anticipar posibles pedidos, o periodos de estacionalidad en los que puedan requerirse una mayor cantidad de productos.

Como parte del enfoque empresarial se pretende tener el menor número posible de productos en inventario y basarnos en la metodología japonesa de “Just in Time”, que busca que “las actividades se realicen de forma que los componentes y materiales requeridos en los procesos de producción están en el lugar correspondiente y en el momento exacto. Se puede lograr: invertir lo mínimo en stocks, reducir al máximo los tiempos de entrega, reaccionar de forma ágil ante los cambios y las demandas, descubrir rápidamente cualquier problema de

calidad” (AEQ, n.d.) De esta manera, para analizar la posibilidad de disponer de una bodega para almacenar un inventario de productos se dividió las operaciones en dos etapas: Ecuador y Francia.

Para la etapa de Ecuador, el proveedor realizará una entrega mensual por la totalidad de los productos pedidos, ya que se prevé un solo envío mensual a Francia, con lo que no es necesario disponer de una bodega ya que los productos son llevados directamente hasta la terminal aérea para su transporte a Europa. Para la etapa de Francia se planificó vender 60% a mayoristas, a quienes enviamos directamente todo el producto pedido, y 40% a distribuidores menores, quienes no recibirán inmediatamente toda la compra, por lo que es indispensable el arrendar un espacio de almacenamiento para el inventario de productos que serán repartidos en durante del mes.

#### **4.5 Plan de compras**

En el modelo de negocio actual, como corresponde a una empresa dedicada a la exportación de productos como se explicó anteriormente, su plan de compras y de producción son similares. Se presta mucha atención al abastecimiento de los productos, pues deben cumplir con los estándares de calidad antes mencionados, con un precio competitivo, seriedad, tiempos de producción adecuados y compartir la filosofía empresarial. Se identificó un potencial proveedor cuyo producto presenta las características buscadas y que dispone de una capacidad de producción para exportar las cantidades que se requieren, es decir 2 208 unidades de 500g por mes. Sin embargo el proveedor manifestó que puede despachar hasta 6000 unidades por mes, por lo que tenemos dos tercios más para aumentar nuestra exportación de productos sin que afecte la capacidad de producción que posee el proveedor.

Se han analizado otros posibles proveedores aunque en ciertos casos los productos ofrecidos requieren refrigeración por lo que eso constituiría un incremento en los costos de traslado y almacenamiento. Es importante destacar que los pagos al proveedor se realizan 30 días después, lo cual corresponde a

la política de pagos de la compañía. Es indispensable establecer un control de calidad propio, política que se detalló en el capítulo anterior.

#### 4.6 KPI (Key Performance Indicators)

Resulta necesario e indispensable medir el desempeño de la operación, para identificar los aspectos en los que se debe mejorar, que áreas necesitan atención, conocer la opinión de los grupos de interés acerca del negocio y evaluar los resultados obtenidos para trabajar en la mejora continua de los servicios.

*Tabla 10.*

*Principales KPI de la empresa.*

KPI	Medición	Resultados deseados	Objetivo
Calidad	$\frac{\text{Unidades Defectuosas}}{\text{Unidades Totales}}$	<5%	Medir porcentaje de unidades con problema y asegurar que los productos cumplan con la calidad ofrecida.
Satisfacción	$\frac{\text{Numero de Reclamos}}{\text{Interacciones Totales}}$	<10%	Identificar el nivel de satisfacción de los clientes al lograr un nivel bajo en reclamos.
Problemas Resueltos	$\frac{\text{Reclamos solucionados}}{\text{Reclamos}}$	>97%	Conocer el grado de efectividad en resolver problemas, manteniendo compromiso de un servicio de calidad.
Crecimiento Trimestral	$\frac{\text{Trimestre Final} - \text{Trimestre Inicial}}{\text{Trimestre Inicial}}$	0,50%	Monitorear el crecimiento trimestral en ventas
Encuesta Consumidor Final	Puntaje sobre 100 obtenido en las encuestas totales	>90%	Identificar la percepción y pensamiento de los consumidores finales hacia el producto ofertado y la empresa en general.
Encuesta Distribuidores	Puntaje sobre 100 obtenido en las encuestas totales	>90%	Conocer la opinión de los distribuidores hacia la empresa.
Demoras	$\frac{\text{Pedidos Retrasados}}{\text{Pedidos Totales}}$	<2%	Monitorear el nivel de cumplimiento de entregas a tiempo.
Prospección Nuevos Clientes	$\frac{\text{Leads de Negocios Exitosos}}{\text{Leads Totales}}$	>10%	Determinar la efectividad de la prospección a nuevos clientes
Inventario	$\frac{\text{Inventario Real}}{\text{Inventario Planificado}}$	<100%	Monitorear los niveles de inventario con la finalidad de no exceder los niveles máximos, utilizando la metodología de Just in Time.

## 5 Plan Financiero

### 5.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

Con la finalidad de elaborar el plan financiero del modelo de negocios se planteó los siguientes supuestos:

*Tabla 11.*

*Costos por unidad de concentrado de jugo.*

<b>Costos por unidad de concentrado de jugo de 500g</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Producto	\$2
Aduanas Ecuador y Francia y Transporte hacia y desde terminales aéreas.	\$0,40
Transporte por avión	\$1,63
Transporte interno Paris	\$0,21
<b>Costo Total por cada unidad (500 g)</b>	<b>\$4,24</b>

*Tabla 12.*

*Inversión inicial desglosada.*

<b>Inversión inicial</b>	
Gastos de Constitución	\$1.000,00
Capital de Trabajo por 6 meses	\$26.520,00
Diseño de publicidad	\$1.000,00
Registro sanitario 3 productos	\$1.022,00
Certificación orgánica	\$6.000,00
Envío de muestras (600)	\$2.544,00
Fondo imprevistos	\$3.116,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$41.202,00</b>

De acuerdo con la reunión mantenida con el potencial proveedor de concentrados de jugo, este último manifestó que el precio de venta sería \$2 por cada 500g. Adicionalmente, se determinaron los costos tanto del agente aduanero en Ecuador y en Francia, es decir de sus honorarios y del transporte hacia y desde el terminal aéreo respectivamente, llegando a un precio de \$0.40 por unidad. El transporte aéreo por 500g es de \$1.63. Finalmente, tenemos en

cuenta el precio del transporte interno en la ciudad de Paris, mismo que es de \$0.21 la unidad. En cuanto a la inversión inicial, se cuantificaron los siguientes rubros:

- **Gastos de constitución:** se estimó que los gastos de constitución de la compañía ascenderán a \$1 000.
- **Capital de trabajo por 6 meses:** los gastos fijos mensuales ascienden a \$4420, por lo que se previó un monto equivalente a 6 meses, periodo en el cual toda empresa puede no tener los ingresos calculados, para tener capital suficiente para operar.
- **Diseño de publicidad:** este rubro es el que se invertirá en la elaboración del material destinado a la promoción del producto en redes sociales, incluido el video corto que se explicó en el capítulo 3.
- **Registro sanitario de 3 productos:** como se explicó anteriormente en el capítulo 3, los productos tendrán una marca propia distinta a la vendida por el proveedor por lo que es necesario solicitar el registro sanitario para cada uno de ellos, en total \$ 1022.
- **Certificación orgánica:** Como se habló, la certificación orgánica es fundamental para la comercialización de los productos en Europa, por lo cual hace parte de los gastos iniciales, ascendiendo a un costo de: \$6000.
- **Envío de muestras:** Una de las estrategias de promoción es el enviar muestras de cortesía para la difusión y que las personas puedan probar, reflejando la calidad del mismo. Se planifica enviar 600 unidades de muestra, por un precio total de: \$2544.
- **Fondos imprevistos:** Este es un rubro con el cual se pretende hacer frente a los imprevistos, se determinó la cantidad \$3116.

## 5.2 Estados financieros proyectados

## 5.2.1 Estado de resultados

Tabla 13.

Estado de resultados.

	0	1	2	3	4	5
VENTAS		\$ 189.475,00	\$ 193.567,66	\$ 197.748,72	\$ 202.020,09	\$ 206.383,73
COSTOS DE VENTA		\$ 112.360,00	\$ 114.786,98	\$ 117.266,37	\$ 119.799,33	\$ 122.386,99
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		\$ 77.115,00	\$ 78.780,68	\$ 80.482,35	\$ 82.220,77	\$ 83.996,73
GASTOS SUELDOS		\$ 40.320,00	\$ 41.190,91	\$ 42.080,64	\$ 42.989,58	\$ 43.918,15
GASTOS MANTENIMIENTO WEB		\$ 600,00	\$ 612,96	\$ 626,20	\$ 639,73	\$ 653,54
ARRIENDO ALMACENAMIENTO PARIS		\$ 4.320,00	\$ 4.413,31	\$ 4.508,64	\$ 4.606,03	\$ 4.705,52
ARRIENDO CO WORKING		\$ 1.800,00	\$ 1.838,88	\$ 1.878,60	\$ 1.919,18	\$ 1.960,63
GASTOS DE PUBLICIDAD		\$ 6.000,00	\$ 6.129,60	\$ 6.262,00	\$ 6.397,26	\$ 6.535,44
<b>TOTAL GASTOS</b>		\$ 53.040,00	\$ 54.185,66	\$ 55.356,07	\$ 56.551,77	\$ 57.773,28
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		\$ 24.075,00	\$ 24.595,02	\$ 25.126,27	\$ 25.669,00	\$ 26.223,45
15% TRABAJADORES		\$ 3.611,25	\$ 3.689,25	\$ 3.768,94	\$ 3.850,35	\$ 3.933,52
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		\$ 20.463,75	\$ 20.905,77	\$ 21.357,33	\$ 21.818,65	\$ 22.289,93
25% RENTA		\$ 5.115,94	\$ 5.226,44	\$ 5.339,33	\$ 5.454,66	\$ 5.572,48
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 15.347,81	\$ 15.679,33	\$ 16.018,00	\$ 16.363,99	\$ 16.717,45
<b>FLUJO</b>	\$ -41.201,02	\$ 15.347,81	\$ 15.679,33	\$ 16.018,00	\$ 16.363,99	\$ 16.717,45



## 5.2.2 Balance General

Tabla 14.

Balance general.

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>						
ACTIVO CORREINTE						
CAJA		\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
BANCOS		\$ 64.554,15	\$ 68.600,46	\$ 72.988,24	\$ 77.724,85	\$ 82.817,83
CXC		\$ 15.789,58	\$ 15.789,58	\$ 15.789,58	\$ 15.789,58	\$ 15.789,58
INVENTARIO		\$ 9.363,33	\$ 9.363,33	\$ 9.363,33	\$ 9.363,33	\$ 9.363,33
<b>TOTAL CORRIENTE</b>		<b>\$ 89.907,07</b>	<b>\$ 93.953,38</b>	<b>\$ 98.341,15</b>	<b>\$103.077,76</b>	<b>\$108.170,75</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 89.907,07</b>	<b>\$ 93.953,38</b>	<b>\$ 98.341,15</b>	<b>\$103.077,76</b>	<b>\$108.170,75</b>

	0	1	2	3	4	5
<b>PASIVOS</b>						
CXP	\$ 9.363,33	\$ 9.363,33	\$ 9.363,33	\$ 9.363,33	\$ 9.363,33	\$ 9.363,33
PRESTAMO PORCION CORRIENTE	\$ 11.762,28	\$ 11.762,28	\$ 11.762,28	\$ 11.762,28	\$ 11.762,28	\$ 11.762,28
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 5.984,36	\$ 6.113,63	\$ 6.245,68	\$ 6.380,59	\$ 6.380,59	\$ 6.518,41
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>\$ 27.109,98</b>	<b>\$ 27.239,24</b>	<b>\$ 27.371,29</b>	<b>\$ 27.506,20</b>	<b>\$ 27.506,20</b>	<b>\$ 27.644,02</b>
LP	\$ 47.049,28	\$ 35.287,00	\$ 23.524,72	\$ 11.762,44	\$ 11.762,44	\$ 0,16
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 47.049,28</b>	<b>\$ 35.287,00</b>	<b>\$ 23.524,72</b>	<b>\$ 11.762,44</b>	<b>\$ 11.762,44</b>	<b>\$ 0,16</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 74.159,26</b>	<b>\$ 62.526,24</b>	<b>\$ 50.896,01</b>	<b>\$ 39.268,64</b>	<b>\$ 39.268,64</b>	<b>\$ 27.644,18</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL SOCIAL	\$ 400,00	\$ 15.747,81	\$ 31.427,14	\$ 47.445,14	\$ 47.445,14	\$ 63.809,12
UTILIDAD NETA	\$ 15.347,81	\$ 15.679,33	\$ 16.018,00	\$ 16.363,99	\$ 16.363,99	\$ 16.717,45
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 15.747,81</b>	<b>\$ 31.427,14</b>	<b>\$ 47.445,14</b>	<b>\$ 63.809,12</b>	<b>\$ 63.809,12</b>	<b>\$ 80.526,57</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 89.907,07</b>	<b>\$ 93.953,38</b>	<b>\$ 98.341,15</b>	<b>\$ 103.077,77</b>	<b>\$ 103.077,77</b>	<b>\$ 108.170,76</b>

### 5.2.3 Interpretación de la información financiera presentada

#### Estado de Resultados:

Analizar el estado de resultados es indispensable para determinar los aspectos que más costos generan en la operación de la empresa. En primer lugar se analizará el costo de venta, que en este caso es el 59.30% de las ventas totales, evidenciando que este rubro constituye por bastante el que más costo genera a la empresa, con lo cual nos queda un 40.70% en utilidad bruta en ventas. Como parte de la política de eficiencia, se ha planteado el optimizar el uso de los recursos en la empresa, por lo que si se observan los gastos totales constituyen solo 28% de las ventas anuales, algo moderado si tomamos en cuenta que aquí están incluidos 5 gastos. En lo que respecta la utilidad operacional refleja un valor del 12.71% del total de las ventas, con lo cual se puede concluir que los costos relacionados con la venta del producto son los que más afectan a la utilidad.

Hay que tener en cuenta varios aspectos en este tema de costos. En primer lugar el hecho que la exportación no es lo suficientemente grande como para llenar un contenedor de barco y no se pretende correr el riesgo de compartir uno, por lo cual se decidió optar por el transporte aéreo que es más costoso. Adicionalmente si bien el producto está exento de aranceles, los trámites aduaneros de salida y entrada son caros y obviamente tienden a costar menos con un volumen mayor de carga. Finalmente, en este rubro el producto representa casi la mitad de los costos, algo normal pues el producto no es elaborado por la compañía, aunque se podría llevar a cabo una renegociación al momento de la puesta en marcha de la compañía

Finalmente, la utilidad neta es de 8.10%, lo cual corresponde un valor no muy elevado pero correcto, al tratarse de una empresa que tiene por objetivo abrirse camino en un mercado tan competitivo y de muchas exigencias como es el Europeo y específicamente el Francés. Hay que resaltar que si bien se planteó un crecimiento año a año del 2.16%, valor que corresponde al crecimiento de la economía francesa en 2017 (Banco Mundial, 2017), el sector de los alimentos

orgánicos en Francia tiene un ritmo de crecimiento mayor, sin embargo se prefirió tener un enfoque moderado con el fin poder enfrentar los diferentes imprevistos.

### **Balance General:**

El objetivo es realizar un análisis de acuerdo a los activos, pasivos y el patrimonio que dispone la empresa, enfatizando en los niveles de cada uno de acuerdo al giro del negocio y verificando que los valores sean adecuados.

### **Activos:**

La empresa, al dedicarse a la comercialización de productos en Francia y no ser quien produce los mismos, no presenta activos fijos pues su giro de negocio no lo requiere actualmente. Se puede evidenciar que los valores en "Bancos" son elevados y no bajan jamás de \$64 500; esto se debe principalmente a que un inicio se realizó un préstamo y parte del mismo se lo destinará como una reserva de capital de trabajo por 6 meses y ya que se tiene planeado como parte la estrategia de crecimiento el reinvertir las utilidades. El nivel de inventario es bajo y representa apenas el 10.40% del activo corriente, lo que refleja la política de la empresa de mantener solo el inventario necesario, basado en una política de producción eficiente y enfocándose en disminuir costos. Finalmente las cuentas por cobrar representan el 17.56% del activo a corto plazo y corresponde al periodo de crédito que acordamos a nuestros distribuidores por 25 días.

### **Pasivos:**

Los pasivos a largo plazo, 63.44%, corresponden a la mayor parte de los pasivos totales, y esto se debe a que para iniciar las actividades, se decidió hacerlo por medio de préstamo bancario ya que no se cuenta con el capital suficiente. Esta es una deuda a 5 años por \$41 202 a una tasa de interés del 15%. En cuanto a los pasivos corrientes, el pago de la deuda adquirida corresponde al rubro más importante correspondiendo al 43.38% de estos. Las cuentas por pagar ascienden a \$9 363.33 y tienen que ver con el pago a proveedores, el cual se lo realiza cada 30 días.

**Patrimonio:**

El patrimonio de la empresa en un primer lugar es bajo, ya que se utilizó préstamo bancario para la creación y operación de la empresa. Sin embargo, como parte de la política empresarial, se ha planificado que se reinviertan las utilidades con el fin de alcanzar el plan de crecimiento y expansión trazado, por esto se puede observar que el primer año el capital social es de tan solo \$400, mientras que para el año 5 se prevé que alcance \$63 809.12, pasando de ser 2.54% del patrimonio total a 79.24% de todo el patrimonio.

**5.2.4 Análisis de relaciones financieras****Indicadores Financieros:***Tabla 15.**Indicadores financieros.*

	1	2	3	4	5
<b>LIQUIDEZ</b> ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	3,32	3,45	3,59	3,75	3,91
<b>PRUEBA ACIDA</b> ACTIVO CORRIENTE - INV. / PASIVO CORRIENTE	2,97	3,11	3,25	3,41	3,57
<b>OPERACIÓN</b> UTILIDAD NETA / VENTAS	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
<b>INVERSION ROI</b> VENTAS /ACTIVOS	2,11	2,06	2,01	1,96	1,91
<b>FINANCIAMIENTO</b> ACTIVO/PATRIMONIO	5,71	2,99	2,07	1,62	1,34
<b>UTILIDAD NETA / PATRIMONIO ROE</b>	0,97	0,50	0,34	0,26	0,21

Se calcularon los siguientes indicadores con el fin de medir el desempeño de la empresa y su adecuada salud financiera.

### ***Liquidez:***

Si se analiza el nivel de liquidez de la empresa se puede observar que para el primer año su valor es de 3.32, es decir que con el activo corriente es posible pagar 3.32 veces la deuda a corta plazo o pasivo corriente, lo cual refleja un nivel de liquidez adecuado para la compañía. Sin embargo, si se compara con la proyección en el tiempo, se puede observar que este indicador financiero tiene tendencia a incrementar, alrededor de 4% por año, y esto se puede explicar porque se han reinvertido las utilidades, aumentando el activo corriente, con lo cual al cabo del año número 5, nuestro nivel de liquidez es 3.91, es decir que se puede cubrir casi 4 veces el pasivo corriente con el activo corriente.

### ***Prueba Ácida:***

Este indicador financiero es similar al de liquidez, pero es especialmente útil para determinar en qué proporción los inventarios de la empresa contribuyen en el nivel de liquidez de esta última. De esta manera para el primer año la prueba ácida es de 2.97, es decir que los activos corrientes sin inventarios son capaces de cubrir en 2.97 veces el pasivo corriente, lo cual corresponde a un nivel elevado que representa el 89.45% del valor obtenido para el mismo año en el indicador de liquidez. Esto traduce la política de mantener inventarios pequeños que permitan disponer del producto cuando los clientes lo requieran y no mantener un nivel de stock elevado. Al igual que en el indicador anterior, este incrementa en los 5 años para alcanzar un valor de 3.57 y se debe a la misma causa (re inversión de utilidades) pues la prueba acida también tiene en cuenta el resto de activos corrientes.

**Operación:**

Este indicador es de gran utilidad para comparar las utilidades netas con las ventas totales, y si bien en este caso corresponde a solo 8.10%, como se había mencionado anteriormente en el análisis del estado de pérdidas y ganancias, es adecuado al tener en cuenta que las operaciones son en un mercado competitivo y donde no se tenía antes presencia. Sin embargo se debe trabajar en buscar incrementar este nivel, a través, por ejemplo, de la reducción de costos.

**Inversión (ROI):**

Este indicador mide el retorno de la inversión, al comparar las ventas con los activos. Para el primer año su valor es de 2.11, es decir que el monto de ventas es 2.11 veces los activos. Al comparar con el resto de años, se evidencia una disminución de este indicador en 2% anual, llegando a 1.91 para el último año y se debe a la política de reinversión de la utilidad, que aumenta los activos corrientes en Banco y como el nivel de ventas crece en un ritmo menor provoca una reducción en el valor final de nuestro indicador financiero. Sin embargo esto no se traduce en el hecho que el nivel de ventas haya decaído. La estrategia de la empresa es llegar a acumular la utilidad para invertirla en la expansión de las operaciones a otras ciudades como Lyon, Niza y Montecarlo, así como iniciar operaciones pequeñas en Italia y Alemania, algo que se planea hacerlo después del año 5.

**Financiamiento:**

En este indicador nos sirve para identificar la principal fuente de financiamiento, por lo que si su valor es más bien alto quiere decir que la principal fuente de financiamiento es el pasivo, mientras que si es más bien bajo el financiamiento se da principalmente con capital propio. En este caso existe una evolución del indicador que refleja la estrategia adoptada; para el primer año el indicador refleja un número de 5.71, es decir que la principal fuente de financiamiento es a través del pasivo, ya que como se mencionó anteriormente, no se dispone del capital necesario para empezar a operar por lo que la inversión inicial es financiada

totalmente por medio de préstamo bancario. Si se observa este mismo indicador de un año a otro, es evidente que su nivel baja considerablemente, pasando a niveles de 2.99 y 2.07 en el segundo y tercer año, a 1.62 en el cuarto año y terminando en 1.34 para el quinto año. Esto se explica nuevamente por la política de reinversión que se tiene planificada, ya que al incrementar considerablemente el capital de la empresa el patrimonio crece rápidamente, sin dejar de mencionar que la deuda adquirida es por 5 años, motivo por el cual el pasivo disminuye de un año a otro teniendo una relación inversa a la inicial donde el pasivo tenía una mayor porcentaje frente al patrimonio; esto quiere decir que existe un cambio en la forma de financiamiento, pasando de hacerlo mediante deuda a realizarlo gracias a capital propio. Es importante que el financiamiento no sea únicamente a través de recursos propios, por lo que al final de este periodo se debe analizar el monto de las inversiones necesarias para expandir las operaciones y en qué forma se financiarán; es decir que monto se hará con capital propio y que valor con deuda en bancos.

### ***Rentabilidad financiera (ROE):***

Este indicador es calculado al multiplicar los tres últimos indicadores que se explicó anteriormente, y busca informar cual es el retorno de la utilidad sobre el capital. Es evidente que tenga un comportamiento parecido a los últimos indicadores, por lo que si se analiza el primer año tiene un valor de 0.97, explicado igualmente por un pasivo alto y patrimonio muy bajo. Tiene una tendencia a disminuir que se explica también por el crecimiento del capital, a la vez que la deuda baja por los pagos que realizados continuamente y cuyo término es al final del año 5. De esta manera al analizar el ROE para el quinto año se sitúa en 0.21, valor que refleja una utilidad buena para los socios o cualquier persona que desee invertir en el negocio actual.

*Tabla 16.*

*Resultados: VAN, TIR, PRI.*

TIR	27%
VAN	\$10.609,14
PRI	3,00



***VAN:***

El VAN de la inversión se sitúa en \$10 609.14, es decir que si se trae los flujos de los 5 próximos años a valor presente este sería el resultado, siendo un valor correcto para la inversión hecha, pues el poner en marcha toda la infraestructura requerida para comercializar los productos en otro país en el cual no existe presencia previa, con un mercado competitivo, supone un reto muy grande. No obstante, es necesario trabajar en aumentar los niveles de utilidad como objetivo a largo plazo, pensando en la comercialización de productos adicionales en el mercado o al expandirse a nuevos mercados, todo el tiempo optimizando recursos.

***TIR:***

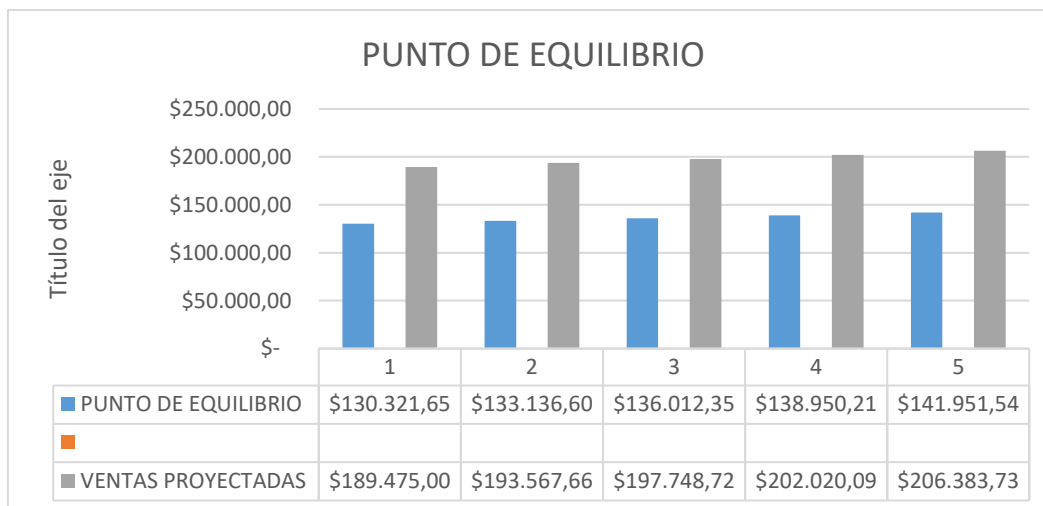
La TIR para el presente proyecto es de 27%, es decir que se prevé que el proyecto tenga un retorno para los inversionistas del 27% en los 5 años a los que se proyecta el negocio; por lo cual al ser mayor a la tasa de corte que se ubica en 15%, se puede concluir que el proyecto es financieramente viable y con un retorno atractivo para un inversionista.

***PRI:***

El periodo de retorno de la inversión para el presente modelo de negocios es de 3 años, con lo cual al término de este periodo se habrá recuperado el monto invertido que asciende a \$41 202.

***Punto de equilibrio:***

Se definió el punto de equilibrio en 1 519 unidades mensuales, con un valor anual de \$ 130 321.65 para el primer año. Se tomó en cuenta el incremento de la economía francesa para los valores de los siguientes años, es decir un aumento del 2.16%.(Banco Mundial, 2017).



*Figura 14.* Punto de equilibrio

### 5.2.5 Impacto económico, regional, social, ambiental

Mediante el modelo de negocios planteado, se busca generar un impacto positivo a los demás actores que intervienen en el proceso y que están relacionados directamente con la empresa. Si bien el negocio que se propone no genera varias fuentes de empleo directamente, pues está diseñado para operar con dos personas que son los socios de la compañía, se busca impulsar la cadena de producción que existe en el producto de concentrado de jugo, a través de la compra de estos últimos a un proveedor, mismo que adquiere la materia prima a los productores del campo. Una de las principales metas es que el producto ecuatoriano, gracias a su exportación, sea reconocido en el extranjero por su calidad y servicio, por lo que se espera trabajar también con los productores. El objetivo es que exista un comercio justo y lograr la certificación de producto orgánico, al igual que asistirlos para que puedan conseguir su crecimiento (Ver capítulo 3).

El compromiso con el medio ambiente hace parte fundamental de la filosofía de la empresa, por lo cual se busca evitar desperdicios innecesarios y trabajar con el objetivo que los empaques empleados sean 100% reciclables, así como trabajar en la reducción de la huella de carbono generada por las operaciones. (Ver capítulo 3).

## REFERENCIAS

- AEQ. (n.d.). Artículo sobre el just in time. Retrieved from <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/just-in-time>
- ANSES, & INSEE, &. (2018). Habitos Alimenticios de los Franceses. Retrieved from [https://www.lemonde.fr/planete/article/2018/12/20/qu-est-ce-qu-on-mange-l-assiette-des-francais-decortiquee\\_5400180\\_3244.html](https://www.lemonde.fr/planete/article/2018/12/20/qu-est-ce-qu-on-mange-l-assiette-des-francais-decortiquee_5400180_3244.html)
- Banco Mundial, I. (2017). *Indicadores del Banco Mundial por país: Francia*. Retrieved from <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=FR>
- Benítez, E. A. (2008). Oportunidades de negocios: ¿En qué consisten los TLC? *Biblioteca Del Congreso Nacional de Chile*.
- CECARM. (2015). El Lean Canvas como forma de validar ideas de negocios online. Retrieved from <https://www.cecarm.com/emprendedor/estrategia/el-lean-canvas-como-forma-de-validar-ideas-de-negocios-online-36080%0D>
- EAE. (2018). Cómo controlar la amenaza de productos sustitutos. Retrieved from <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/como-controlar-la-amenaza-de-productos-sustitutos/>
- Gordón, D. (2019). Entrevista Diego Gordón, Cámara Británica.
- Guindos, L. de. (2017). Los beneficios del libre comercio. *El País*.
- Hidalgo, I. (2019). Entrevista Isamel Hidalgo, Cámara Española.
- INSEE. (2019). Estadísticas de la ciudad de París. Retrieved from <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=DEP-75>
- JCDecaux. (2018). Evoluciones de los hábitos alimenticios de los franceses.
- Lefahler, C. (2019). Entrevista Charlène Lefahler, agregada comercial cámara de comercio e industrias franco ecuatoriana. Quito.
- Mikhail Nikolaevich Dudin, Nikolaj Vasil'evich Lyasnikov, Lidija Sergeevna Leont'eva, K. J. R. and V. N. S. (2015). Business Model Canvas as a Basis for the Competitive Advantage of Enterprise structures in the Industrial Agriculture. Retrieved from <https://pps.ranepa.ru/Publication2/2015/15270657-d0bf-e611-80d0-005056a06105/563606b1694c3.pdf>

- Osterwalder Alexander, P. Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Retrieved from <https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=UzuTAAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=business+model+generation+book&ots=yXGUxcL42w&sig=QME4ryeWasTgfR-5mY-cvLegERM#v=onepage&q=business+model+generation+book&f=false>
- Paula Viteri. (2019). Entrevista Nutricional.
- PROECUADOR. (2018). Boletín Mensual de Inteligencia de Mercados (Feb-Mar 2018). Retrieved from [http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/PROECUADOR\\_FEB-MAR\\_2018.pdf](http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/PROECUADOR_FEB-MAR_2018.pdf)
- Revista Gerente. (2018). Frutas exóticas ganan campo en las exportaciones - Colombia. Retrieved from <http://gerente.com/co/frutas-exoticas-ganan-campo-las-exportaciones/>
- Simona De Filippis. (2019). Entrevista Simona De Filippis, Cámara italiana.
- Solano, D. (n.d.). Los Tratados de Libre Comercio: Aspectos positivos y negativos. *Pontificia Universidad Católica Del Ecuador - Facultad Economía*.
- Stieler, U. (2019). Entrevista Ulrike Stieler, Cámara Ecuatoriano Alemana.
- Unión Europea, C. de la. (2007). Reglamento certificación Europea CE 834/2007. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32007R0834&from=es>
- Universidad Técnica del Norte (UTN). (2017). La Importancia de la Agricultura en nuestro país. Retrieved February 23, 2019, from <http://www.utn.edu.ec/ficaya/carreras/agropecuaria/?p=1091>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Principales Exportaciones por País (EC. COL. PER.)

### COLOMBIA: Exportaciones por Principales Socios Comerciales, 2008 - 2017

(En millones de dólares)

SOCIO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Participación 2017	Variación 2017/2008
1 Estados Unidos	14 053	12 832	16 746	21 969	21 462	18 343	14 023	9 457	9 606	9 967	27,0%	-3,7%
2 Unión Europea <sup>V</sup>	4 790	4 670	4 975	8 868	8 935	9 191	9 210	5 886	4 947	5 465	14,8%	1,5%
3 Panamá	319	308	899	2 159	2 629	3 239	3 567	2 701	1 871	3 117	8,4%	28,8%
4 Comunidad Andina	2 456	2 116	3 063	3 373	3 677	3 392	3 210	2 730	2 401	2 694	7,3%	1,0%
5 China	443	949	1 967	1 989	3 343	5 070	5 619	2 097	1 064	1 685	4,6%	16,0%
6 MERCOSUR <sup>2/</sup>	806	689	1 195	1 635	1 611	2 065	1 863	1 393	1 213	1 685	4,6%	8,5%
7 México	617	533	638	705	835	864	914	914	937	1 537	4,2%	10,7%
8 Turquía	184	331	215	596	781	624	863	672	761	1 406	3,8%	25,3%
9 CARICOM <sup>3/</sup>	808	602	581	1 699	1 271	1 276	1 305	1 229	585	1 405	3,8%	6,3%
10 Chile	849	624	907	2 205	2 136	1 572	989	737	670	1 037	2,8%	2,3%
Resto del Mundo	12 301	9 129	8 367	11 717	12 484	12 891	13 143	7 739	6 921	6 905	18,7%	-6,2%
<b>Total mundo</b>	<b>37 626</b>	<b>32 784</b>	<b>39 552</b>	<b>56 915</b>	<b>59 165</b>	<b>58 526</b>	<b>54 706</b>	<b>35 556</b>	<b>30 976</b>	<b>36 903</b>	<b>100,0%</b>	<b>-0,2%</b>

### ECUADOR: Exportaciones por Principales Socios Comerciales, 2008- 2017

(En millones de dólares)

SOCIO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Participación 2017	Variación 2017/2008
1 Estados Unidos	8 341	4 495	5 975	9 998	10 574	11 112	11 231	7 228	5 411	6 026	31,5%	-3,5%
2 Unión Europea <sup>V</sup>	2 056	2 013	2 232	2 628	2 436	3 045	2 952	2 755	2 809	3 156	16,5%	4,9%
3 Comunidad Andina	2 491	1 586	2 127	2 770	3 066	2 820	2 545	1 752	1 776	2 085	10,9%	-2,0%
4 ASEAN <sup>2/</sup>	23	19	191	95	200	402	841	890	1 268	1 664	8,7%	61,3%
5 Chile	1 502	896	840	898	1 991	2 462	2 329	1 138	1 151	1 236	6,5%	-2,1%
6 Panamá	897	1 962	2 117	1 036	923	628	1 412	448	666	948	5,0%	0,6%
7 Rusia	548	597	589	698	688	809	749	716	769	845	4,4%	4,9%
8 China	384	120	315	191	390	570	503	723	656	772	4,0%	8,1%
9 MERCOSUR <sup>3/</sup>	141	140	197	231	258	303	354	349	391	427	2,2%	13,1%
10 Japón	101	105	402	349	652	571	318	331	320	389	2,0%	16,1%
Resto del Mundo	1 949	1 605	2 267	3 399	2 546	2 244	2 473	2 037	1 584	1 587	8,3%	-2,3%
<b>Total Mundo</b>	<b>18 432</b>	<b>13 538</b>	<b>17 251</b>	<b>22 292</b>	<b>23 724</b>	<b>24 966</b>	<b>25 707</b>	<b>18 366</b>	<b>16 801</b>	<b>19 135</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,4%</b>

### PERÚ: Exportaciones por Principales Socios Comerciales, 2008 - 2017

(En millones de dólares)

SOCIO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Participación 2017	Variación 2017/2008
1 China	3 731	4 000	5 379	6 965	7 844	7 343	6 681	7 031	8 319	11 447	26,5%	13,3%
2 Estados Unidos	5 603	4 323	5 530	5 954	6 338	7 401	5 582	4 870	5 903	6 702	15,5%	2,0%
3 Unión Europea <sup>V</sup>	5 336	4 054	6 096	8 463	8 126	6 870	5 676	5 100	5 217	6 226	14,4%	1,7%
4 AELC <sup>2/</sup>	3 482	3 976	3 878	5 971	5 141	3 072	2 339	2 599	2 556	2 338	5,4%	-4,3%
5 Comunidad Andina	1 579	1 538	1 984	2 350	2 424	2 387	2 649	2 115	1 906	2 075	4,8%	3,1%
6 República de Corea	549	725	892	1 696	1 546	1 541	1 163	1 006	1 357	2 019	4,7%	15,6%
7 India	281	108	187	248	387	594	315	674	916	1 912	4,4%	23,7%
8 Japón	1 857	1 363	1 766	2 175	2 571	2 228	1 510	1 091	1 257	1 871	4,3%	0,1%
9 MERCOSUR <sup>3/</sup>	1 069	608	1 124	1 514	1 647	1 918	1 803	1 247	1 367	1 773	4,1%	5,8%
10 Canadá	1 932	2 239	3 267	4 233	3 450	2 732	2 136	1 933	1 572	1 189	2,8%	-5,3%
Resto del Mundo	5 489	3 176	4 382	6 556	6 935	5 843	5 593	4 136	4 617	5 594	13,0%	0,2%
<b>Total mundo</b>	<b>30 908</b>	<b>26 109</b>	<b>34 486</b>	<b>46 126</b>	<b>46 408</b>	<b>41 929</b>	<b>35 446</b>	<b>31 803</b>	<b>34 988</b>	<b>43 147</b>	<b>100,0%</b>	<b>3,8%</b>

**Anexo 2: Precios de los principales Sirop de venta en los supermercados franceses.**





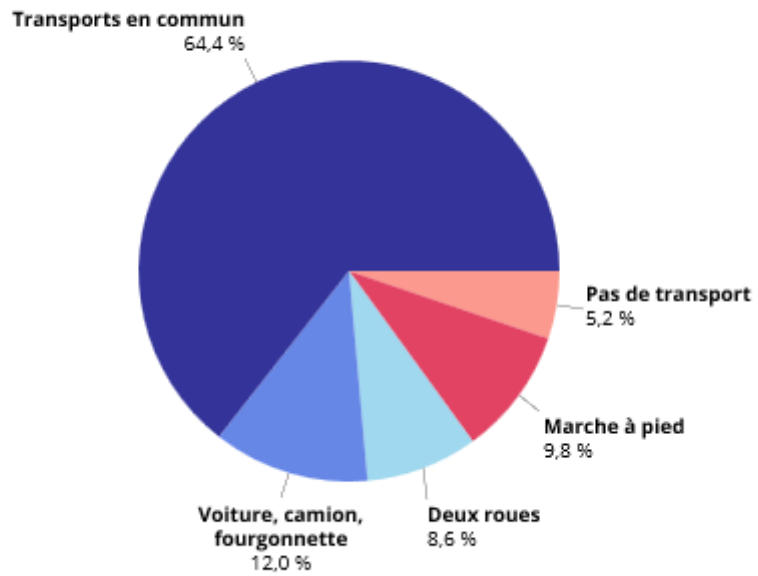
Anexo 3: Precios de los principales jugos naturales de venta en los supermercados franceses.





#### Anexo 4: Porcentaje de los medios de transporte que utilizan los parisinos para llegar a su trabajo en 2015.

ACT G2 - Part des moyens de transport utilisés pour se rendre au travail en 2015

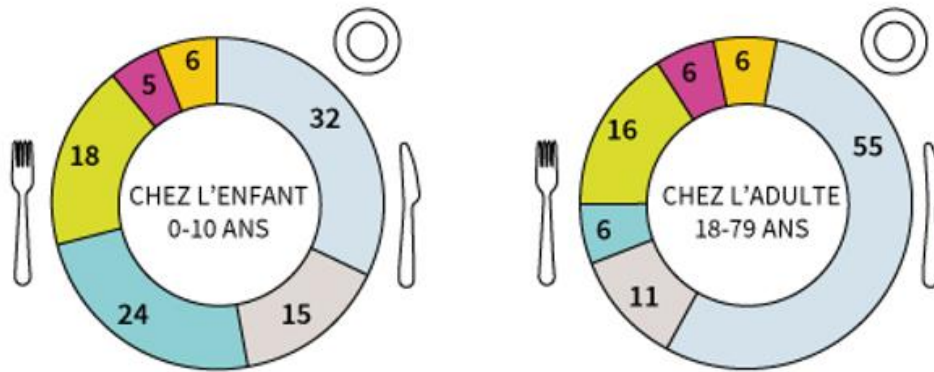


## Anexo 5: Porcentaje de alimentos en el plato tipo de los franceses.

### L'ASSIETTE DES FRANÇAIS

PART DES ALIMENTS CONSOMMÉS, EN %

- Produits laitiers
- Fruits et légumes (jus compris)
- Viande, poisson, œufs
- Produit à base de céréales
- Eau et boisson
- Autres



### CONSOMMATION QUOTIDIENNE D'ALIMENTS ET BOISSONS

**1,6** kg  
pour les **enfants**  
âgés de 0 à 10 ans  
soit **1 504 kcal**

**2,2** kg  
pour les **adolescents**  
âgés de 11 à 17 ans  
soit **1 974 kcal**

**2,9** kg  
pour les **adultes**  
soit **2 200 kcal**

## Anexo 6: Principales productos de exportación Ecuador-Alemania

Principales productos de exportación de Ecuador a Alemania  
en 1000 de USD  
Die wichtigsten Exportprodukte von Ecuador nach Deutschland  
In 1000 USD

Lugar/ Rang	Tipo de Productos/ Warenart	Ene.-Dic. 2017 Jan.-Dez. 2017	Ene.-Dic. 2016 Jan.-Dez. 2016	Diferencia Diferenz
1	Frutas Tropische Früchte	264,345	263,983	0
2	Preparaciones de pescacdo Zubereitungen von Fisch	82,591	66,999	23
3	Alimentos elaborados Lebensmittelzubereitungen	68,543	17,800	285
4	Cacao y sus derivados Kakao und Zubereitungen aus Kakao	57,097	61,508	-7
5	Verduras Gemüse	15,603	105	14,760
6	Mariscos Fisch, Schalen- und Weichtiere	14,508		
7	Aceites y grasas vegetales Pflanzliche Fette und Öle	13,612	36	37,711
8	Plantas y flores frescas Pflanzen und Schnittblumen	12,654	11,610	9
9	Tabaco Tabak	12,179	10707	14
10	Frutas y verduras elaboradas Zubereitungen von Obst und Gemüse	11,330	17800	-36
	Otros Sonstiges	25,865		
	<b>Total exportaciones Gesamtexport</b>	<b>578,327</b>	<b>539,793</b>	<b>7</b>

## Anexo 7: Principales destinos de los productos del Ecuador en la UE

Paese	Partecipazioni sul totale esportato	Quantità Esportata
Italia	21,83%	\$ 167.275,00
Spagna	19,72%	\$ 153.665,00
Germania	14,79%	\$ 115.544,00
Paesi Bassi	14,79%	\$ 111.957,00
Francia	9,15%	\$ 68.458,00
Belgio	7,04%	\$ 53.398,00
Regno Unito	6,34%	\$ 46.413,00
Altri Paesi	6,43%	\$ 53.459,00
Totale	100%	\$ 770.169,00

Nella tabella n. 4 si indicano i valori relativi alle esportazioni da parte dell'Ecuador verso i mercati dei singoli paesi dell'UE. L'Italia in questo caso rappresenta il principale cliente per l'Ecuador seguito da Spagna e Germania. La quantità esportata è espressa in migliaia di \$FOB

