



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN A
REPUBLICA CHECA DE QUESO A BASE DE NUEZ DE MACADAMIA

AUTOR

Cinthya Estefanía Valdivieso del Pozo

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN A
REPUBLICA CHECA DE QUESO A BASE DE NUEZ DE MACADAMIA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales.

PROFESOR GUÍA

Jorge Daniel Mancero Espinoza

AUTOR

Cinthy Estefanía Valdivieso Del Pozo

AÑO

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo Plan de negocios para la producción y exportación a Republica Checa de queso a base de nuez de macadamia, a través de reuniones periódicas con la estudiante Cinthya Estefanía Valdivieso Del Pozo, en el semestre 2020-20, 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”

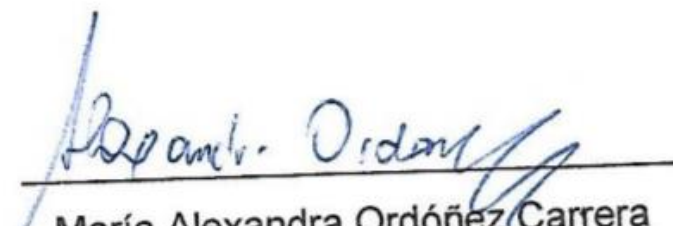


Jorge Daniel Mancero Espinoza

C.I. 1801682921

DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTORES

“Declaramos haber revisado el trabajo Plan de negocios para la producción y exportación a Republica Checa de queso a base de nuez de macadamia, del estudiante Cinthya Estefanía Valdivieso del Pozo, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”



María Alexandra Ordóñez Carrera
C.I.: 171413220-4

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”



Cinthya Estefanía Valdivieso Del Pozo

C.I. 1716638349

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a Dios y a mi familia por el apoyo y la guía.

Especial agradecimiento a mi hermano Esteban Valdivieso, por su apoyo incondicional en cada logro alcanzado en mi vida.

DEDICATORIA

A mi padre Byron Alfonso, por su apoyo, ejemplo y enseñanzas a lo largo de mi carrera y a mi madre Lourdes del Pozo por sus consejos, amor, confianza y motivación.

RESUMEN

El plan de negocios está centrado en el sector de producción de alimentos para la exportación, concretamente en la elaboración de queso a base de nuez de macadamia y comercializado en la República Checa, la característica principal de este alimento es su origen orgánico, lo que proporciona una marca de distinción frente a otros tipo de alimentos, el enfoque del negocio es concentrar sus esfuerzos comerciales en las personas que tienen una tendencia hacia el consumo de alimentos vegetarianos, con el fin de mejorar su estado de salud integral. Para cumplir con este propósito, el plan de negocios se enfoca en implementar estrategias de comercialización y exportación basadas en la diferenciación del queso frente a sus competidores que contienen productos lácteos en sus ingredientes. Las acciones de promoción se concentran en la participación en ferias orgánicas en el país de destino, con el fin de dar a conocer este producto en un mercado que tiene apetencia por los alimentos orgánicos. Para optimizar los recursos, se prevé la generación de procesos claves, que permitan ejecutar un queso orgánico de excelente calidad, para un mercado de exportación de alta competitividad. En el aspecto financiero, la empresa requiere una inversión inicial de \$ 51.750, que es financiada por el 60% de capital de sus accionistas y 40% con financiamiento bancario. En lo relacionado a la recuperación de la inversión inicial, esta transcurre entre 3,33 y 3,45 de operación y la rentabilidad obtenida es 37,96% en el flujo del proyecto que es al costo de oportunidad de 27,50%. En base a estos criterios se recomienda la ejecución y puesta en marcha del plan de negocios.

ABSTRACT

The business plan is focused on the food production sector for export, specifically on the production of macadamia nut-based cheese and marketed in the Czech Republic, the main feature of this food is its organic origin, which provides A brand of distinction compared to other types of food, the business focus is to focus its commercial efforts on people who have a tendency towards consuming vegetarian foods, in order to improve their overall health. To fulfill this purpose, the business plan focuses on implementing marketing and export strategies based on the differentiation of cheese from its competitors that contain dairy products in their ingredients. The promotion actions focus on participation in organic fairs in the destination country, in order to publicize this product in a market that has an appetite for organic food. In order to optimize resources, the generation of key processes is foreseen, which allow executing an organic cheese of excellent quality, for a highly competitive export market. In the financial aspect, the company requires an initial investment of \$ 51,750, which is financed by 60% of its shareholders' capital and 40% with bank financing. Regarding the recovery of the initial investment, this elapses between 3.33 and 3.45 of operation and the profitability obtained is 37.96% in the project flow, which is at the opportunity cost of 27.50%. Based on these criteria, the execution and start-up of the business plan is recommended.

ÍNDICE

1. INTRODUCCION.....	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo general	2
1.1.2 Objetivos específicos	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Entorno externo.....	3
2.1.2 Análisis de las fuerzas PORTER.....	11
2.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	13
2.3 Conclusiones.....	14
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	16
3.1.1 Investigación cualitativa	16
3.1.2 Investigación Cuantitativa	18
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
5. PLAN DE MARKETING	26
5.1 Estrategia general de marketing.....	26
5.1.1 Mercado Objetivo	27
5.1.2 Propuesta de valor	28
5.2 Mezcla de Marketing	29
5.2.1 Producto.....	29
5.2.2 Precio	32
5.2.4 Promoción	36
5.2.5 Presupuesto Marketing	38
6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	40
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	40
6.1.1 Misión.....	40

6.1.2 Visión	40
6.1.3 Objetivos específicos	40
6.2 Plan de operaciones.....	41
6.2.1 Mapa de procesos.....	41
6.2.2 Cadena de valor	43
6.2.3 Flujograma de Procesos	44
6.2.4 Maquinaria y Equipo.....	45
6.3 Estructura organizacional.....	46
6.3.1 Estructura Legal de la empresa	46
6.3.2 Diseño Organizacional	48
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	51
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	51
7.1.1 Proyección de ingresos	51
7.1.2 Proyección de costos	52
7.1.3 Proyección de gastos	52
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo.....	53
7.2.1 Inversión inicial.....	53
7.2.2 Estructura de financiamiento.....	53
7.2.3 Capital de trabajo	54
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	54
7.3.1 Estado de resultados.....	54
7.3.2 Estado de situación financiera	54
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	55
7.3.4 Flujo de caja proyecto	56
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	57
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	57
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	57
7.4.3 Criterios de valoración.....	58

7.5 Índices financieros	58
8. CONCLUSIONES	59
REFERENCIAS	61
ANEXOS	65

1. INTRODUCCION

1.1 Justificación del trabajo

En los países desarrollados del mundo se acostumbraron a sembrar materias primas e insumos inorgánicos. Lo cual trajo como consecuencia la incorporación de pesticidas y químicos, fumigando sus plantaciones con el propósito de exterminar todo tipo de insectos que contaminaban estos sembríos.

Han pasado 30 a 40 años y hoy los expertos en agricultores han visto que los productos químicos inorgánicos afectan en el consumo humano a la salud, es por eso por lo que hoy en día existe la posibilidad de regresar a los años en donde el tratamiento de la tierra, lo realizan bajo otras técnicas, con insumos que no afectaba su siembra y evitar insumos inorgánicos que destruyan la salud del cultivo humano.

En países desarrollados también, existe la costumbre de consumir productos derivados de animales, los mismo que se alimentaban con productos de la tierra (césped, hierbas) contaminados, esto demuestra la existencia de células cancerígenas en sus productos como carnes rojas y embutidos resultado de su alimentación diaria, con fines comerciales y considerar a quienes afecta en su salud.

En este nuevo milenio, el agricultor espera obtener ventajas competitivas en la venta de sus productos, es por eso, que trata de reducir al máximo este tipo de insumos inorgánicos al buscar maneras menos peligrosas de trasladar su mercancía al consumidor final buscando técnicas nuevas de cultivo e industrializar sus productos con mecanismos actuales de siembra, para que el consumidor obtenga satisfacción en su consumo final.

Existen organizaciones gubernamentales y mundiales creadas con fines de proteger la vida de su población y cuidar el ingreso a sus países de productos, insumos o mercancías con químicos peligrosos, esperando un resultado bueno, en la importación de estas mercancías.

Se analizó el sitio ideal para su cultivo, por el tipo de tierra, temperatura, ganadería, ingreso y salida del producto, recurso humano entre otros e insumos del lugar, para aquello, el lugar idóneo es la provincia del Guayas.

Existen pocos consumidores de este producto en el mundo, como, Alemania, Italia, España, Checoslovaquia, Estados Unidos, entre otros... sin embargo, se ha revisado antecedentes de oferta y demanda a nivel de estos países y su resultado son mínimos en cuanto a sus importaciones y exportaciones.

En consecuencia, se desea innovar y emprender un producto marca "Ecuador" con condiciones de siembra orgánica como el "Queso a base de nuez de Macadamia", con la finalidad de exportar a uno de estos mercados.

1.1.1 Objetivo general

Producción y exportación al mercado europeo de un producto orgánico, sembrado y cultivado en lugares adecuados con agricultura propia del lugar, con condiciones y calidad apropiadas para su siembra, como "El queso a base de nuez de Macadamia".

1.1.2 Objetivos específicos

- Buscar un beneficio tributario-aduanero por la exportación bajo un régimen especial del producto.
- Realizar un análisis del entorno del país de destino y origen de la exportación con el fin de conocer el mercado y los posibles retos a enfrentarse.
- Mediante una investigación, obtener el mercado potencial ideal para el producto seleccionado y adecuar precio, comercialización y plan de marketing que se ajusten a los resultados obtenidos.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

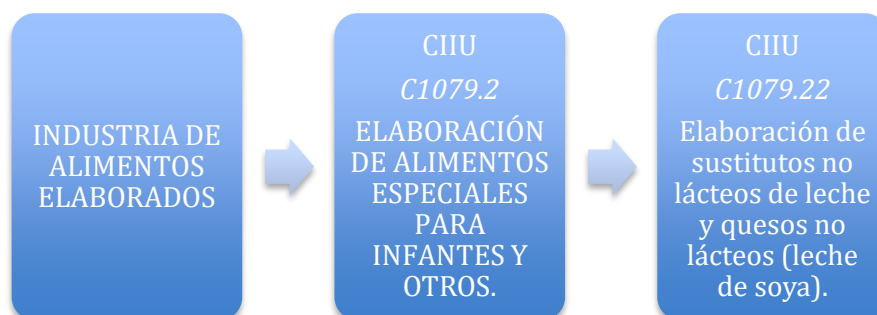


Figura 1. Clasificación CIU

Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2012)

Partida Arancelaria Ecuador:

Capítulo 21: Preparaciones Alimenticias

2106 - Preparaciones alimenticias, n.c.o.p.

2106.90.71.00 – Que contenga como ingrediente principal uno o más extractos vegetales, partes de plantas, semillas o frutos, incluidas las mezclas entre sí (Aduana del Ecuador, SENAE, 2017)

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

PEST Ecuador

- **Análisis Político**

Ecuador enfrenta una de sus mayores crisis económicas en estos últimos años. Siendo el tercer año del Gobierno del presidente Lenin Moreno, lucha con un alto nivel de déficit económico y social.

A pesar de la crisis que presenta el país, las relaciones comerciales entre Ecuador y Unión Europea se han beneficiado en estos últimos años.

Denominado Acuerdo comercial, entre la Unión Europea y sus Estados miembros, Ecuador es el tercer país de la Comunidad Andina en formar parte de este acuerdo, publicado en el Registro Oficial Suplemento Nro. 900 el 12 de diciembre de 2016, que entró en vigor el 1 de enero de 2017 (Servicio Nacional de Contratación Pública, 2017).

Después de la firma del acuerdo comercial, ya se ven reflejados resultados en un incremento del 12% en exportaciones por más de 300 millones de dólares. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018). Es preciso señalar que el convenio busca fomentar las exportaciones a países europeos y atraer inversión extranjera, siendo una oportunidad para los exportadores. Dicho convenio, facilita y brinda beneficios comerciales siendo una oportunidad para la exportación de queso a base de nuez de macadamia para el país de destino escogido.

Marco Legal

Ecuador mediante iniciativas “Impulso Joven”, busca apoyar a los emprendedores jóvenes con créditos para sus pequeñas y medianas empresas, brindando las tasas más bajas del mercado y adaptando sus pagos al negocio con un mayor plazo (BanEcuador, 2018). Este tipo de iniciativas y de apoyo es fundamental para los jóvenes que desean emprender un negocio como es el caso de este proyecto. Actualmente, para iniciar un proceso de exportación en Ecuador se debe contar con los siguientes requisitos a mencionarse:

Tabla 1

Requisitos para exportación

DOCUMENTO	ENTIDAD RESPONSABLE
Registro Único de Contribuyentes	Servicio de Rentas Internas
Certificado de firma digital	Banco Centra / Security Data
Registro de exportador	Ecuapass
Declaración Juramentada de origen	Ecuapass

- **Análisis Económico**

Con respecto al ámbito económico de Ecuador, obtuvo un crecimiento del PIB de 0,3% en el segundo trimestre de 2019, entre las variables que registraron un importante crecimiento en el año 2018 están: exportaciones (1,9%) y gasto de consumo (0,9%). La actividad agrícola apoyó a este crecimiento con un incremento de 1,8% en relación con el año 2018 (Banco Central del Ecuador, 2018). El sector agropecuario representa el 17% del PIB Nacional y su aporte a divisas es muy importante para el país, ya que representa el 48% de las exportaciones, por lo que el gobierno nacional busca constantemente mejorar las relaciones comerciales con países desarrollados para impulsar la inversión extranjera. Tomando en cuenta la importancia del sector agrícola para el PIB de Ecuador, el desarrollo del proyecto es fundamental para apoyar a que este crecimiento continúe o aumente, dando un aporte importante a la economía del país.

Según el IV Censo de Población y de vivienda, el 62% de la población rural trabaja en la industria agrícola. Viendo como oportunidad para el apoyo en exportación del producto y mano de obra (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2008).

Sin embargo, Ecuador no reporta cifras de exportación de nuez de macadamia al mundo, puede ser una oportunidad el exportar productos a base de dicha nuez para de esta manera impulsar el comercio y cubrir este nicho de mercado que es el consumo de productos orgánicos, beneficiándonos del acuerdo comercial manejado con la Unión Europea.

Actualmente, existe una producción de 700 Hectáreas de nuez de macadamia en las zonas cálidas del país, que no se han explotado en beneficio de la agricultura del país, siendo una oportunidad clara y beneficiosa. Nuestra nuez de macadamia tiene las características necesarias para competir en el mercado internacional y que mejor siendo el ingrediente principal de un producto

terminado. La exportación de este producto ayudara al desarrollo y la explotación de recursos disponibles, pensando en apoyar a la mano de obra ecuatoriana y mostrando al mundo la calidad de un producto totalmente orgánico ecuatoriano.

- **Análisis Social**

Analizando el ámbito social del país, su tasa de desempleo en lo que va del año es de 4.9% y un porcentaje de 19,7% de subempleo (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2008). Es decir, que en la actualidad existen varias personas que no reciben un aporte económico real o no presentan un trabajo formal. De hecho, solo el 38,5% tiene un empleo adecuado. En el caso del sector agrícola muchas personas pertenecen al porcentaje de trabajadores que no tiene un trabajo digno, sin herramientas necesarias, ni créditos financieros que apoyen a la siembra.

Entre las acciones del gobierno para impulsar el desarrollo, reducir la pobreza del área rural, proteger la mano de obra del sector y crear un fondo de beneficio crediticio esta la elaboración de un plan, que cuenta con la capacitación de 53000 productos en técnicas de manejo, entrega de 85000 paquetes tecnológicos (semillas certificadas, insumos y fertilizantes) y 14 sistemas de riego (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019). Los insumos y tecnología son una parte fundamental para la extracción de la materia prima necesaria para el desarrollo del producto a desarrollar. Uno de los objetivos del proyecto es apoyar al agricultor ecuatoriano, generar más plazas de trabajo e impulsar las exportaciones de productos orgánicos al mundo.

- **Análisis Tecnológico**

Ecuador en su capital cuenta con el Aeropuerto Mariscal Sucre, considerado por tercer año el mejor aeropuerto Regional de Sudamérica, por su tecnología y la eficiencia en sus procesos. Ecuador cuenta con zonas altamente capacitadas tanto aéreas como marítimas para exportar productos al mundo, siendo un recurso importante de mencionar al momento de realizar negociaciones con la Unión Europea.

En cuanto a tecnología agroindustrial, el apoyo tanto de empresas privadas y del ministerio de agricultura y ganadería, mediante los planes de capacitaciones y la aplicación de nuevos sistemas de riego, ha apoyado a la industria a mejorar sus prácticas de sembrado y cosecha. Siendo una oportunidad importante para el cultivo y la extracción del ingrediente principal que es la nuez de macadamia.

PEST Republica Checa

- **Análisis Político**

Republica Checa forma parte de Europa Central. Limitado por Republica de Polonia, Eslovaquia, Austria y Alemania. Siendo una democracia Parlamentaria desde 1992 y perteneciente a la Unión Europea (UE) desde el 2009. Chequia después de sus últimas elecciones trajo una cámara de Diputados distinta a las anteriores, con un Parlamento más fragmentado, que lleva a que las expectativas de estabilidad sean altas.

Según, Freedom House Index Republica Checa tiene 1/7 puntos tanto en libertad política como individual. Es calificado como un país libre en el ámbito político. (Freedom House Index, 2020). La libertad política y la estabilidad de sus gobiernos demuestra que es un país ideal para realizar negociaciones y cumplir los objetivos a largo plazo del proyecto.

Ocupando el séptimo lugar, según el índice de competitividad del Foro Económico mundial, es considerado uno de los países más competitivos a nivel global. Líder en innovación, debido a la velocidad en la que desarrolla sus altas tecnologías.

Marco legal

Los miembros de UE a través de la comisión europea se deben regir a regulaciones y requisitos de importación.

Barreras arancelarias

Todo producto establece normas para importación de productos de ecológicos (orgánicos) y control sanitario para productos comestibles de no origen animal. Debido al acuerdo entre la UE y Ecuador los aranceles aplicados a productos alimenticios con contenido proteico ingresan con 0% de arancel.

Barreras no arancelarias

Las empresas que deseen comercializar un producto en Republica Checa deben cumplir con certificaciones que garanticen el origen y calidad del producto. Entre las importantes podemos encontrar a la certificación orgánica (Reglamento CEE del Consejo N.º 2092/91 de la UE), garantiza que el producto no contiene químicos y desde el momento de la extracción de la materia prima no impacta en el medio ambiente. Adicional, se debe regir a las normas de etiquetado con toda la información alimentaria incluyendo información nutricional. Esto incurre en costos adicionales que deben ser considerados al momento de importar.

Si bien en cierto no existe barreras fijas no arancelarias rígidas, sin embargo, es conveniente cumplir con ciertas certificaciones que garantizan la calidad del producto. Entre las certificaciones privadas más importantes para la industria de alimentos procesados se encuentra: Fair TRADE (Comercio Justo) (European Commission - Trade EU, 2020), JAS (Organic certification), OSHAS y Naturland. (PROECUADOR, 2018). Esto implica para el negocio que se tenga que tramitar una certificación privada, como la certificación orgánica que tiene un valor de 1700 USD lo que representan altos costos de operación.

El producto para exportar tiene altos índices de calidad y siempre buscara cumplir con todas las normas necesarias para ingresar al mercado objetivo como es Republica Checa, manteniendo procesos que aseguren la calidad en cada fase de producción, empaque y exportación.

• Análisis Económico

Republica Checa es considera como una de las economías más estables y desarrolladas de Europa. La economía tiene una industria muy diversificada. Representado más del 40% de PPA y ocupando casi un tercio de la población.

Para el 2018, presento un PIB de 245,226 USD, con un ingreso Per Cápita de 23.069,383 USD (Banco Mundial, 20218). Al finalizar el año 2019, presenta un crecimiento en su PIB del 0,7%, sin embargo, la economía ha reportado una desaceleración en el crecimiento en lo que va de este año, uno de los factores la baja tasa de desempleo, esto lleva a que las empresas incrementen sus salarios para atraer a los pocos trabajadores disponibles, haciendo que el mercado deje de ser atractivo para las empresas y decidan salir del país e invertir en otro lugar.

En cuanto a su balanza comercial, existe un aumento de importaciones de productos orgánicos en la Unión Europea en estos últimos años. La población cada vez busca más productos importados que por condiciones climáticas específicas o por la temporada no se producen en el país. La nuez de macadamia es una materia prima muy atractiva en el mercado europeo, siendo una oportunidad para él negocio. Sus principales socios comerciales para la importación de nuez son Estados Unidos (9.154 toneladas), Alemania (2.675 toneladas), Turquía (1.138 toneladas) (TradeMap, 2018), sin embargo, revisando estadísticas en estos países no se reporta importaciones y exportaciones de Queso a base de nuez de macadamia.

La venta de productos orgánicos ha tenido un importante incremento en los últimos años. Para el 2018, la venta de alimentos y bebidas orgánicas alcanzaron los 7.910 millones de euros, lo cual se traduce en un aumento del 5% con respecto a años anteriores (EZLA, 2018). Para el negocio esto implica que se tenga la oportunidad de ingresar al mercado ya que el sector orgánico se encuentra en crecimiento.

Para el año 2020, el ranking Doing Business ubica a Republica Checa en el puesto 41 de 190 países (Doing Business, 2019), en el aspecto del comercio transfronterizo, el tiempo promedio de trámites para importar es de 1 hora y no tienen costo alguno. Esto implica para el negocio, que el importador tiene todas las facilidades para poder realizar el trámite desde Republica Checa, sin retrasos y demoras (The World Bank, 2018)

- **Análisis Social**

De acuerdo con un estudio demográfico realizado por Global Burden of Disease, el 58% de los habitantes presenta un sobrepeso, es por este motivo que el mercado de productos saludables crece en República Checa, con una población que busca sustitutos a los productos como carnes y lácteos (Chooi, Ding, & Magkos, 2019).

Aproximadamente la mitad de los consumidores checos valoran la producción orgánica y la sostenibilidad. República Checa se encuentra en el top 10 de países en consumo de productos saludables con una demanda creciente y un potencial lejos de agotarse (Prochile, 2015) . El consumo de este tipo de productos ha presentado un crecimiento del 47% en lo que va del año, esto implica para el negocio que los habitantes tengan una actitud positiva ante el producto por su contenido 100% orgánico.

Para el 2019, el desempleo tiene una tasa del 2,1%, ubicándolo en una de las tasas más bajas de toda la UE (Banco Mundial, 2019). Esto implica que la mayor parte de habitantes se encuentren con un empleo y salario fijo, por lo que disponen de los ingresos para destinar al consumo de productos orgánicos.

- **Análisis Tecnológico**

República Checa tiene un nivel alto de industrialización. Para el año 2018, el LPI (Logistic Performance Index, 2019) colocó a República Checa en la posición 22 de 150 países, y con un puntaje de 3,75 en envíos internacionales y 3,72 en competencia logística sobre 5, significando que todos los envíos internacionales en este país son eficientes, facilitando la exportación del producto y la desaduanización del mismo en el país de destino. Su nivel de conectividad con las empresas industriales y comerciales del mundo, permiten realizar su tramitología de manera ágil y rápida, en un tiempo de una hora para la salida de un producto de la zona aduanera, la facilidad logística es un elemento clave que apoya a los socios exportadores a agilizar tramites y ahorrar costos de almacenaje, razón por la cual se considera un país ideal para el proyecto.

2.1.2 Análisis de las fuerzas PORTER

Para los empresarios es importante analizar y comprender la competencia, sin embargo, según Michael E Porter no se debe tomar en cuenta únicamente los competidores directos del mercado, es por eso, que se plantean 4 otras fuerzas donde se analiza los proveedores, los clientes, posibles entrantes y productos sustitutos.

- **Entrada de nuevos competidores – Alta**

Las empresas que buscan desarrollarse en la industria de alimentos enfrentan varios retos en su inicio. Para empezar, la inversión inicial puede llegar a ser muy alta en maquinaria y equipos en relación con otro tipo de industrias.

Los productos agrícolas, para el ingreso a los mercados europeos requieren cumplir varios requisitos, deben ir acompañados de una licencia de importación, requisitos técnicos armonizados, documento de conformidad, marcado “CE”, etiquetado y etiquetado ecológico (European Commission - Trade EU, 2020). En conclusión, la amenaza es **ALTA** para la industria de alimentos, definitivamente es un reto que la empresa va a enfrentar, sin embargo, el apoyo del gobierno con financiamiento y los tratados son una parte clave para facilitar el ingreso al mercado.

- **Nivel de rivalidad en la industria - media**

La rivalidad en la industria es considerada MEDIA. Revisando a nuestros competidores locales en Republica Checa tenemos a la empresa “Puro Shop. Empresa que cuenta con su plataforma en línea y adicional comercializa sus productos a diferentes tiendas de consumo orgánico y supermercados, a pesar de no tener en su catálogo queso a base de nuez de macadamia, posee otro tipo de quesos atractivos para el consumidor. Entre ellos: Tofu de seda con veto, queso de anacardos con arándanos, Rollitos cremosos de cama con pimienta. Adicional, a nivel internacional encontramos otros posibles competidores como AIRifai, Gouda Cheeseshop y Tivoni Foods, empresas con buena participación en mercados como México, Medio Oriente y Holanda (Puroshop, 2016) (Gouda

Cheese Shop, 2020) (Alrifai, 2019) (Tivoni Foods, 2018). Sin embargo, los beneficios que contiene la nuez de macadamia le entregan un valor agregado a al queso y le permite ser competitivo.

- **Productos sustitutos - alta**

Revisando en la industria existen varios productos sustitutos al queso de macadamia, por este motivo es una amenaza **ALTA**. Entre los productos podemos encontrar: Queso de anacardos, Queso a base de espárragos, Cheddar de nuez de la india, Queso de almendras, Queso de soya. Existe gran variedad de quesos orgánicos en el mercado de Republica Checa. Sin embargo, el queso de macadamia sigue siendo una oportunidad al no existir este producto en el país.

- **Poder de negociación de los proveedores - baja**

El poder de negociación del proveedor es **BAJA**, si bien es cierto, existen pocos proveedores de la nuez de macadamia que es uno de los ingredientes principales de nuestro producto, sin embargo, el consumo y la demanda de esta nuez a nivel de Ecuador no tiene un porcentaje alto. Por lo cual estos proveedores buscan el apoyo de empresas que quieran explotar este tipo de producción, para poder mantener su siembra e incluso expandirse.

Existen en Ecuador alrededor de 2000 plantas sembradas. Cada una produce 300 frutas por cosecha, es decir, es un factor positivo para el desarrollo del queso. En cuanto a los demás insumos necesarios para producción del queso existe muchos proveedores en el mercado por lo tanto es posible llegar acuerdos de negociación para obtener costos más bajos en la compra al por mayor. Entre ellos encontramos: Levapan, Camari, Industrias Condimec. En conclusión, hay oportunidad de impulsar la producción de la nuez y también se cuenta con variedad de proveedores al momento de elegir los demás ingredientes.

- **Poder de negociación de los consumidores - alto**

El poder de negociación de los consumidores es **ALTO**. Al momento de elegir un producto alimenticio tenemos una gran variedad, calidad y una diversificación de productos sustitutos. Lo que hace que la negociación sea más compleja. Adicional, tenemos un consumidor con un poder adquisitivo alto. Es decir, busca calidad y diferenciación antes que precio, sin embargo, con el manejo correcto de estrategias de penetración y un producto de calidad se busca ser competitivo y satisfacer los gustos y preferencias del consumidor.

2.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Analizando las variables de la matriz de factores externos podemos obtener un resultado de 3,33. Al obtener dicha puntuación mayor al promedio podemos concluir que el proyecto se encuentra listo para enfrentar las amenazas y por medio de las oportunidades cumplir los objetivos planteados en el país de destino.

Tabla 2

Matriz de evaluación de factores externos

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Logística y transporte	0,12	4	0,48
Crecimiento de la demanda	0,14	4	0,56
Crecimiento de la oferta local	0,08	3	0,24
Barreras de ingreso arancelarias	0,12	4	0,48
Barreras de ingreso no arancelarias	0,12	2	0,24
Acuerdos preferenciales de comercio	0,12	4	0,48
Facilidad de acceso: geografía	0,08	2	0,24
Participación y presencia de competidores.	0,12	3	0,36
Concentración de la oferta	0,05	3	0,15
Crecimiento de la oferta internacional	0,05	2	0,1
	1		3,33

2.3 Conclusiones

- Existe un potencial para la exportación de queso a base de nuez de macadamia debido a que no existe un producto igual comercializado en Republica Checa y Ecuador no presenta exportaciones de este tipo de nuez, por lo cual se dinamizaría la producción y siembra.
- El crecimiento de la industria de alimentos y los planes del gobierno ecuatoriano para el sector agrícola serán un apoyo en cuanto a tecnología, créditos y capacitaciones, siendo una oportunidad para el desarrollo del producto.
- Los cambios en los hábitos de consumo en Republica Checa para frenar la obesidad e impulsar el consumo de productos orgánicos es un factor importante. La industria de alimentos orgánicos viene en crecimiento y la gente prefiere consumir productos de calidad y con beneficios que aporten a su salud, nuestro ingrediente principal brinda los nutrientes necesarios para una alimentación saludable.
- Analizando la matriz EFI podemos evidenciar que tenemos varias fortalezas entre los países que aportaran al desarrollo del proyecto. Entre las principales tenemos el potencial en el acuerdo que se maneja en la actualidad con la UE y el crecimiento de la demanda de productos orgánicos en Republica Checa.
- Entre las amenazas identificadas en la matriz tenemos las barreras de acceso no arancelarias como los certificados necesarios para calificar la calidad de nuestro producto y cumplir con los estándares de cada país.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

El análisis al cliente se realiza en base a la recopilación de información de expertos, clientes y encuestados.

Oportunidad de Negocio

El queso a base de nuez de macadamia es un producto nuevo en el mercado con propiedades que brindan beneficios para la salud y previenen enfermedades, siendo 100% orgánico y de buena calidad. Ideal para la exportación al mercado de Republica Checa.

Exposición del problema de investigación

¿Los habitantes de Republica Checa están dispuestos a consumir un queso a base de nuez de macadamia orgánico con beneficios para su salud?

Objetivo General

Por medio de una investigación de mercado analizar la aceptación de un queso a base de nuez de macadamia en el mercado de Republica Checa.

Objetivos Específicos

- Conocer las tendencias de consumo de productos orgánicos que tienen los habitantes de Republica Checa.
- Analizar mediante rangos de precios cual es el ideal para un producto de este tipo en el mercado.
- Identificar los canales de información más factibles para llegar al consumidor.
- Conocer los Retail Enviroments ideales para la venta y comercialización de dicho producto.
- Identificar las promociones y la publicidad más atractiva para este segmento de mercado.

Hipotesis

El 65% de los consumidores están dispuestos a adquirir queso a base de nuez de macadamia.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación cualitativa

Entrevista a Expertos

Se realizaron entrevistas a 2 expertos tanto en el país de origen como de destino.
(Anexo 1)

Perfiles Entrevistados

Tabla 3

Perfil del entrevistado

	Experto 1	Experto 2
Nombre	Roberto Bartus	Carlos Montes
Edad	43 años	63 años
Profesión	Economista	Agricultor
Trabajo	Cónsul de Ecuador en Republica Checa	Plantaciones de nuez de macadamia y cacao en la concordia
Experiencia	10 años	40 años
Lugar de Residencia	Praga - Republica Checa	Ecuador

Resultados de las Entrevistas

El primer experto nos puso en contexto como el avance de las relaciones comerciales entre Ecuador y Republica Checa ha sido una puerta abierta a los avances en exportaciones e importaciones entre los dos países. El acuerdo con la Unión Europea ha sido clave para el impulsar varios negocios a su internacionalización.

En cuanto al producto, considera que es ideal para el mercado en la actualidad ya que la industria orgánica viene creciendo a pasos agigantados y brindar un producto saludable, que previene enfermedades puede ser de gran apoyo a la lucha con la obesidad que tiene el país.

El segundo experto un Agricultor con experiencia en la industria agrícola, nos da a conocer a profundidad sobre la extracción de la materia prima de nuestro producto y su proceso de producción. Nuestro principal ingrediente es la nuez de macadamia, este tipo de nuez necesita un clima cálido para su siembra y

Ecuador posee varias regiones con este clima. Actualmente, existe siembra en la Concordia, Santo Domingo de los Tsáchilas, Quinindé, Imbabura y Morona Santiago con 700 hectáreas disponibles para la explotación intensiva de este tipo de nuez. El precio al que es comercializado este tipo de nuez es alto por este factor la demanda local es mínima, pero el llegar a mercados internacionales con una capacidad adquisitiva mayor y que buscan productos orgánicos de calidad es ideal la nuez de macadamia ecuatoriana.

Entrevista a clientes

Se realizaron entrevistas a dos clientes potenciales (Anexo 1)

Perfil Clientes

Tabla 4
Perfil Clientes

	Cliente 1	Cliente 2
Nombre	Mayale Bayas	Liuva Borisova
Edad	28 años	26 años
Profesión	Profesora de Yoga/ Pilates	Financiera
Lugar de Residencia	Ecuador	Praga - Republica Checa

Resultados de las Entrevistas

Mayale Bayas, profesora de yoga y pilates en la ciudad de Quito, mantiene un tipo de alimentación vegana. No ha tenido la oportunidad de consumir un queso a base de nuez de macadamia, pero demostró interés, en especial por los beneficios que contiene. Sus compras las realiza en supermercados y en tiendas orgánicas, se inclina a las promociones con descuento directo al precio y piensa que las redes sociales es el mejor medio para conocer sobre un producto. En cuanto a precios, menciona que el mercado orgánico tiene precios altos, pero ella está dispuesta a pagar por un producto de calidad.

Liuva Borisova de nacionalidad rusa y residente en Praga por varios años, considera que la alimentación para ella y su familia es lo más importante. El precio no es un factor decisivo al momento de comprar, ella prefiere las tiendas

orgánicas o compras online porque menciona que el trabajo y los niños muchas veces no le dan tiempo para dirigirse a los supermercados y este tipo de tiendas por la cercanía y la venta personalizada es ideal para ella. En cuanto a promociones, prefiere envíos gratis o descuentos. El queso a base de nuez de macadamia nunca lo había escuchado, sin embargo, demostró su interés al mencionar que le parece ideal como snack para sus hijos o incluso para reuniones con amigos.

Conclusiones Entrevistas

Los acuerdos comerciales con la Unión Europea son fundamentales para la exportación del queso a República Checa, el mercado checo está listo para recibir un producto de calidad, que responde a las necesidades del mercado de consumir alimentos saludables que apoyen a la lucha contra la obesidad y la mala alimentación de la población.

Ecuador cumple con todos los estándares de calidad y producción necesarios para abarcar un mercado internacional. El queso cuenta con una materia prima que garantiza mantener su estado orgánico durante todo su proceso de extracción y con una responsabilidad con el medio ambiente utilizando productos que no afecten la siembra. El consumidor busca un producto innovador y de calidad, que esté disponible para la compra en tiendas orgánicas y online. Buscan productos que contengan promociones o envíos gratis y consideran importante informar por redes sociales los beneficios del queso. Consideran que este producto puede ser consumido de todas las edades y que puede ser ideal como snack para niños.

3.1.2 Investigación Cuantitativa

Para obtener datos importantes del mercado y los consumidores de este proyecto, se utilizaron encuestas en línea, por medio de un enlace los encuestados ingresaron sus respuestas y posteriormente los resultados fueron plasmados en un Excel. El análisis de correlación y tabla de contingencia se puede encontrar en el Anexo 2.

Se realizaron encuestas a 15 personas residentes en Praga – Republica Checa. De las cuales el 53,3% eran de género femenino, 40% masculino y sus edades entre 28 y 60 años. La información se encuentra representada en una infografía en el Anexo 3.

- El 100% de los encuestados consumen algún tipo de producto orgánico en su alimentación diaria.
- En cuanto a la frecuencia de consumo de alimentos orgánicos: 53,3% consume una vez al mes, el 26,7% todos los días y el 20% una vez a la semana.
- Entre los tipos de productos orgánicos de mayor consumo encontramos el 73,3% verduras, frutas, queso, leches y el 46,6% panadería, masas y frutos secos.
- Un 80% de los encuestados consume de una a más de dos veces a las semanas queso orgánico.
- El 53,3% piensa que la calidad es lo que más influye al momento de tomar una decisión de compra sobre este tipo de producto, seguido por el 20% que piensa que el precio influye.
- El 100% de los encuestados está dispuesto a comprar queso a base de nuez de macadamia por sus beneficios para la salud.
- El 46,7% prefiere adquirir este producto en tiendas orgánicas; así como también el 93,3% quisiera recibir información del producto mediante redes sociales.
- Un 60% de encuestados considera atractivo recibir ofertas y descuentos al momento de promocionar un producto de este tipo.

Análisis Van Westendorp

Analizando el precio mediante el análisis Van Westendorp, nos arroja un precio óptimo de 892.20 CHZ y un rango de precios aceptable de 880,30 CZH a 904,1 CHZ, esta información es importante para definir la estrategia de marketing para tener un producto más competitivo en el mercado. El modelo Van Westendorp se lo puede encontrar en el Anexo 4.

Análisis de correlación

La información de la encuesta sirve para realizar el análisis de correlación entre las preguntas del cuestionario, obteniendo el resultado que se expone en el Anexo 3. El análisis correspondiente permite concluir que existe una fuerte relación entre la frecuencia de consumo de productos orgánicos y el consumo de queso orgánico, el índice obtenido entre estas preguntas es 0,8744, esto se presenta debido a que el queso orgánico es apetecido entre las personas que prefieren los alimentos orgánicos.

Análisis de contingencia

Para el análisis de contingencia se ha utilizado la relación entre las siguientes variables:

- Frecuencia de consumo queso orgánico – Factores decisión de compra

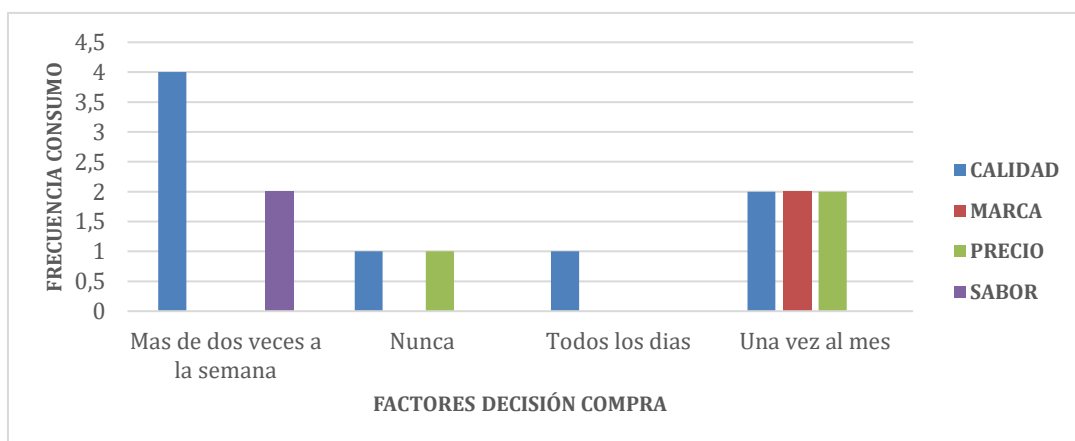


Figura 2. Tabla de contingencia 1

Las personas que tienen mayor frecuencia de compra que escogen como factor de decisión a la calidad y el sabor.

- Lugar de compra – Factores decisión de compra

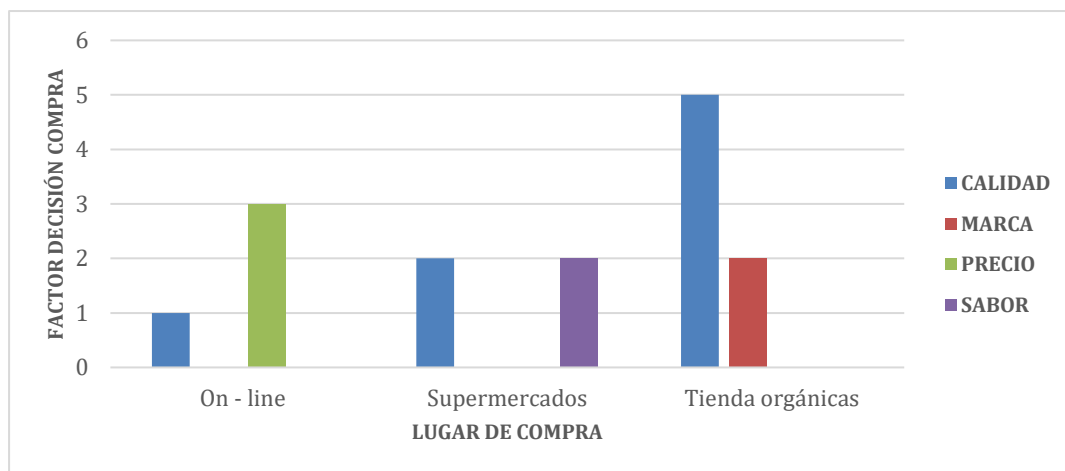


Figura 3. Tabla de contingencia 2

Las personas que compran en tiendas orgánicas escogen a la calidad como factor de decisión y las personas que escogen las tiendas online escogen el precio como factor de decisión.

Conclusiones de las encuestas

Analizando las encuestas tenemos un mercado checo interesado en consumir un producto orgánico de calidad y con beneficios a la salud, prefiriendo adquirir en tiendas orgánicas debido a su cercanía con promociones y descuentos atractivos, les gusta informarse mediante redes sociales y con una frecuencia de consumo de más de una vez a la semana.

Conclusiones Investigación de mercado

El queso a base de nuez de macadamia es un producto de gran interés en el mercado checo, existe un mercado con una necesidad de un producto de calidad y saludable. La calidad es un factor decisivo al momento de compra antes que el precio, las redes sociales el mejor aliado para llegar al consumidor con ofertas y descuentos atractivos.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La contaminación de los alimentos puede producirse en cualquier etapa del proceso de producción. En el cual para ser un producto orgánico como lo es el queso a base de nuez de macadamia, debe cumplir con altos estándares que aseguren su calidad. Las enfermedades por consumo de productos inorgánicos afectan a 220 millones de niños al año, que lleva a 96000 a la muerte, según datos de la OMC. Una de las principales preocupaciones para las madres.

Existe hoy en día la costumbre de varios grupos de personas que cuidan su salud reduciendo el consumo de productos inorgánicos, apareciendo una manera de alimentación orgánica que protege su salud.

En Republica Checa a partir del ingreso a la Unión Europea han adoptado diferentes tendencias de consumo y a su vez cambios en su producción. Acompañado de una mejora en su poder adquisitivo. En la dieta del consumidor checo el queso es parte fundamental. La cocina checa tradicional tiene gran cantidad de grasas y calorías no obstante los habitantes han empezado a mejorar su alimentación con productos más sanos.

La economía checa se encuentra en crecimiento, reportando un incremento del 0,7% en su PIB para el 2019 y con PIB Per cápita de 23.069,383 USD, considerada una economía estable y con capacidad de compra alta. Sus importaciones han mostrado un incremento los últimos años y la venta de productos orgánicos un crecimiento del 5% en estos últimos años.

Los supermercados checos ya se encuentran apoyando y adquiriendo más productos orgánicos, y existe un nicho de mercado que es aún más exigente que prefieren pagar más por una mejor calidad. Los supermercados empiezan a realizar cambios a raíz de la caída en tique de compra de estos últimos 5 años, las tiendas especializadas son ahora el retail environment ideal para un consumidor checo por su portafolio con productos gourmet importados. La venta en línea también ha presentado crecimiento en estos últimos años, pequeñas

empresas se han desarrollado con la entrega a domicilio de productos hechos por ellos mismo, entre ellos quesos (Prochile, 2015).

Muchos países europeos al no contar con las condiciones climáticas para la siembra de algunos insumos buscan mercados internacionales para brindar a sus habitantes la mejor calidad en productos. Durante varios años se ha podido evidenciar el apoyo a los mercados Latino Americanos con la firma de tratados, como es el acuerdo manejado entre Ecuador y la Unión Europea, con estos beneficios arancelarios permiten al inversionista acogerse a estos sistemas en donde el producto a exportar ayuda a la población a cambiar su manera de alimentación.

Republica Checa, se encuentra en el top 10 de países en consumo de productos saludables con una demanda creciente y un potencial lejos de agotarse.

De acuerdo con un estudio demográfico realizado por Global Burden of Diseases, el 58% de los habitantes en Republica Checa presenta un sobrepeso, es por este motivo que el mercado de productos saludables crece en Republica Checa. La población busca sustitutos a los productos como carnes y lácteos. El consumo de productos orgánicos en el país ha presentado un crecimiento del 47% en lo que va del año, esto implica para el negocio que los habitantes tengan una actitud positiva ante el producto por su contenido 100% orgánico por lo que valoran la producción orgánica y la sostenibilidad (Organización Mundial de la Salud, 2020).

En cuanto a la producción, Ecuador no reporta cifras de exportación de nuez de macadamia al mundo es por este motivo que podemos ver como una oportunidad al momento de exportar y de esta impulsar el comercio de dicha nuez y cubrir este nicho de mercado que es el consumo de productos orgánicos, aprovechando los acuerdo comerciales manejados con la UE. La industria de alimentos representa el 17% del PIB Nacional para Ecuador y ha tenido un crecimiento del 1,8%. El impulsar la exportación de productos finales a mercados europeos es un apoyo para continuar con el crecimiento de la industria y mejor

si es en base a materias primas que aún no se han desarrollado al 100% en el mercado nacional y son de alto interés en el extranjero.

El gobierno ecuatoriano puso en marcha planes de acción para la reactivación de esta industria, entre ellos la capacitación de 53000 productores en técnicas de manejo, entrega de 85000 paquetes tecnológicos (semillas certificadas, insumos y fertilizantes) y 14 sistemas de riego. Adicional, existe un apoyo a los emprendedores de pequeñas y medianas empresas con créditos al interés más bajo del mercado y con ajustes de acuerdo con el tipo de negocio. Todo esto es favorable para el desarrollo del plan de negocio.

Ecuador cuenta con uno de los mejores puertos marítimos en Latino América, el Puerto de Guayaquil, lo cual facilita el comercio entre el país de origen y destino. Los convenios entre los países, la logística y apertura ayudan al impulso de las exportaciones en Ecuador y apoyando a que continúe el país en la lucha por mantener una balanza comercial positiva. Según cifras del Banco Central, Ecuador cerró el 2019 por un superávit en la balanza comercial con 820 millones de dólares.

Exportar un nuevo producto conlleva una inversión para la producción de 700 Hectáreas de nuez de macadamia en las zonas cálidas del país, lo que representa una oportunidad en el mercado internacional.

Nuestra nuez de macadamia tiene las características necesarias para competir en el mercado internacional. También el acuerdo con la Unión Europea otorga beneficios arancelarios que fomentan la inversión exportadora de este tipo de productos.

De acuerdo con las encuestas realizadas se pudo evidenciar que el 100% de los encuestados busca en sus compras diarias productos orgánicos, presentan una preocupación por su salud y ya miden mucho el nivel de químicos que poseen los productos que consumen.

La aceptación del producto es de 100% de los encuestados, vieron atractivo este negocio, por sus beneficios y nutrientes para la salud, en un gran porcentaje nos

arroja un segmento de mercado de personas de 28 a 60 años, que entre sus preferencias está el consumo de productos orgánicos con una frecuencia mayor a uno semanalmente y que están dispuestos a pagar más por una mejor calidad.

De acuerdo con los censos en el país demuestran que la distribución de habitantes por edades de 25 a 60 años tiene un porcentaje de 63,3%, es decir, estamos cubriendo a más del 50% de los habitantes en nuestro segmento escogido, el mercado potencial identificado es de 117 670 personas cubriendo un 9% de la población de su ciudad principal Praga

Los consumidores checos consideran que las promociones y envíos gratis son ideales para tomar una decisión. La cercanía para adquirir sus alimentos es uno de los factores que más influyen en su decisión de compra. La mayoría fundamenta que los supermercados quedan muy lejos de sus lugares de residencia, por lo que prefieren las tiendas especializadas.

Cada año sus cambios en alimentación mejoran, se preocupan más por mantener una vida saludable y por impulsar al consumo de productos sin químicos a las nuevas generaciones. Las redes sociales es el medio ideal para promocionar un producto, pero no dejan de lado las ferias orgánicas donde son ideales para dar a conocer los productos nuevos que ingresan al mercado y las degustaciones son ideales para probar la textura y sabor.

Buscando que el consumidor continúe con su vida normal y disfrute de productos con alto nivel de nutrientes y beneficios para la salud presentamos un queso a base de nuez de macadamia. Cumpliendo con todos los estándares de calidad en todo el proceso de producción desde la extracción de su materia primas hasta la elaboración de queso y siguiendo todas las normas fitosanitarias internacionales.

5. PLAN DE MARKETING

Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes de maneras que beneficien a la organización y sus grupos de interés (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 8).

En este capítulo se presentarán las principales estrategias la de diferenciación y posicionamiento junto con el plan de marketing que se utilizarán para el producto. Buscando posicionar la marca, captar el cliente y como llegar a cumplir los objetivos planteados. Para alcanzar estos objetivos nos vamos a apalancar con el mix de marketing, la estrategia y el mercado al que nos vamos a dirigir.

5.1 Estrategia general de marketing

Estrategia de posicionamiento

La calidad es uno de los diferenciadores más importantes para el consumidor, la confianza es un factor importante al momento de la elección de compra (Ferrell & Hartline, 2012). La lealtad a la marca se construye mediante las características que presente el producto, entregar un producto de alta calidad significa que el precio puede ser alto y a pesar de eso seguirá siendo la primera opción para el cliente. Construir una marca confiable lleva a elegir un producto sobre la competencia y desde un inicio mediante la imagen se puede generar una percepción negativa o positiva sobre el cliente, es por este motivo que la imagen del producto conecta con el consumidor, mostrando sus beneficios y calidad para posicionarse en la mente del consumidor.

Estrategia de diferenciación

Nuestro producto se diferencia por ser totalmente orgánico. Que responde a un problema social en la actualidad en el país de destino. Republica Checa tiene un índice alto de sobrepeso, por este motivo organizaciones gubernamentales han buscado impulsar el consumo de productos saludables.

Pensando en llegar a la mente del consumidor, conocer las necesidades y preferencias del mercado es la parte clave para aplicar este tipo de estrategia. Los productos orgánicos se caracterizan por tener un precio alto. Pero se ofrece al cliente un producto totalmente puro y natural. Que el consumidor está dispuesto a pagar. El componente principal del queso es la nuez de macadamia, dicha nuez será sometida a un proceso de cultivo y de extracción totalmente puro. Manteniendo todos los beneficios de dicha nuez en un 99%. Es uno de los frutos secos más ricos en grasas saludables, ácidos monoinsaturados y un 8% de proteína. Los ácidos monoinsaturados previenen las enfermedades cardiovasculares. De esta manera estaríamos entregando al consumidor un producto de calidad, saludable y que se diferencia por su sabor y su pureza, por este motivo que se decide aplicar una estrategia de diferenciación.

Estrategia de Internacionalización

De la información obtenida en los mercados internacionales, el mercado checo es satisfactorio para la venta del queso de macadamia, ya que los consumidores frecuentes concurren a las tiendas orgánicas para abastecerse de este tipo de productos, especialmente para los fines de semana que llegan invitados a sus casas para compartir momentos agradables.

La venta de este producto busca distribuidores que tengan conocimiento del mercado y una excelente relación comercial con las tiendas en donde se exhibirá el producto para su venta. El distribuidor elegido obtendrá un margen de utilidad considerable mensualmente. Se trata de elegir a un distribuidor con ventajas comparativas en cuanto a su comercialización y venta de productos a nivel de todo el país, se maneja un término de negociación CIF (costo, seguro y flete) en donde el importador registre todos sus movimientos aduaneros y sea responsable en el destino de toda la carga que se está importando, con esto el exportador entrega su carga en el puerto de origen y se deslinda de las responsabilidades futuras en cuanto a la carga, ya que es esta responsabilidad única del importador.

5.1.1 Mercado Objetivo

Se analiza el mercado objetivo a través de variables geográficas, demográficas, psicográficas y de segmento.

Mediante un análisis del mercado objetivo. Se concluye que el segmento es Hombres y Mujeres en edades de 28 a 60 años, que residan en la ciudad de Praga – Republica Checa, con un nivel socioeconómico medio – alto, alto y un nivel de educación superior; con un interés en una vida saludable y alimentos que sean puros y naturales sin químicos adicionales.

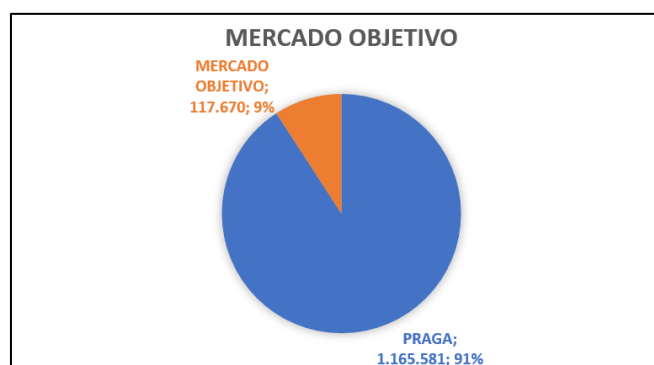


Figura 4. Mercado objetivo

5.1.2 Propuesta de valor

El queso de macadamia al ser un producto orgánico espera obtener del mercado checo resultados favorables mutuos que con lleven a que los consumidores estén aptos para la compra de un producto que favorecerá especialmente su salud. Los extractos económicos medios y altos de la población checa están permitiendo receptar nuestro producto por meramente orgánico y que les favorece en su consumo diario.

El queso de macadamia está compuesto por ingredientes orgánicos que al consumir el organismo no se ve afectado de quien ingiere. Ideal para el consumo en los hogares especialmente en el desayuno, así como también un aperitivo fácil de consumir en el día sin necesidad de combinar con otros productos, es decir; consumible a cualquier hora (como un snack), es un alimento rico en

ácidos monoinsaturados que previene enfermedades a largo plazo y adicional posee componentes energéticos que permiten a la persona sentirse más activo.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

Atributos

El queso a base de nuez de macadamia es un alimento vegano elaborado a base de nuez de macadamia, Miso y Pimienta. El proceso de elaboración del queso es de 4 horas aproximadamente. Es necesario remojar las nueces por una hora hasta obtener la contextura para iniciar el proceso de elaboración. A continuación, con un procesador de alimentos se bate y pica todos los ingredientes. Para finalizar, es necesario colocar el queso en una malla fina sobre un bol y llevarlo a refrigeración.



Figura 5. Queso de nuez de macadamia

Al estar compuesto en su mayoría por nuez de macadamia. Podemos resaltar varios beneficios. Rico en ácidos monoinsaturados, ideal para prevenir enfermedades cardiovasculares. Variedad de componentes proteicos, necesarios para una dieta vegana. Posee una gran cantidad de vitaminas del grupo B que fortalecen el sistema nervioso y el metabolismo celular. No contiene gluten y aporta componentes energéticos.

El queso brindara una cantidad de beneficios que aportan a la alimentación de nuestro segmento de mercado. Respondiendo a una necesidad de la población,

de prevenir el sobrepeso, apoyar el consumo saludable y brindar un producto de calidad.

Marca

Macadamia Organic Cheese, utiliza el mismo nombre de la planta original ya que es nuestro ingrediente principal. Buscando siempre resaltar los beneficios y origen.

Diseño de Marca

Isologo

La identidad de nuestra marca refleja nuestros conceptos principales: saludable, orgánico y práctico. Utilizando formas orgánicas referentes a la nuez y hojas de la planta de macadamia. Lo cual se encontrará expresado en el packing y en la creación del branding.



Figura 6. Logotipo de la marca

Branding y Empaque

Tomando en cuenta todas las medidas necesarias para la exportación y conserva del producto se tomó la decisión de manejar el siguiente empaque.

El producto para exportar vendrá en una caja de madera, donde se encontrará la marca impresa y todos sus detalles. En su interior cuenta con un queso de 100g, dividido en 5 porciones en forma de triángulo cada uno con un empaque primario a base de un recubrimiento de cera semipermeable.



Figura 7. Empaque del producto

El producto para ser comercializado ocupara una caja de cartón, la cual cuenta con 25 unidades, todas tendrán un distintivo de la marca.

Para su exportación a Republica Checa se ha considerado su envío por medio aéreo refrigerado saliendo de la ciudad (Quito) con destino final (Praga) en la aerolínea Qatar Airways Carga. La carga será enviada en un pallet utilizando el 100% de su capacidad con las siguientes características que paso a describir:

- Modelo 96'' x 125''
- Medidas: Largo 3.125mm, Ancho 2.235mm, Alto 2.440 mm
- IATA: PMC / P6

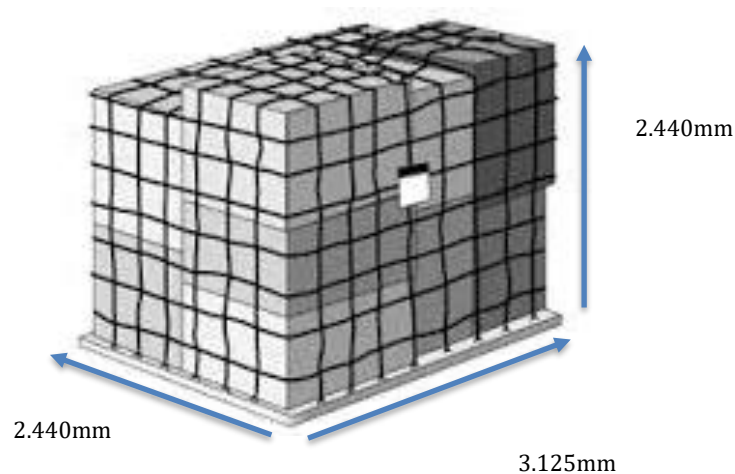


Figura 8. Dimensiones del pallet
Tomado de QRGroup, 2019

La Unión Europea maneja algunos estándares de control de calidad tanto de tipo sanitario y de especificaciones técnicas en productos importados. Macadamia Organic Cheese cumplirá con todos los controles sanitarios y fitosanitarios que exige la Unión europea en sus importaciones.

Etiquetado



Figura 9. Composición del producto y etiqueta

El producto contará con un etiquetado alineado a las normas del país de destino y con toda la información nutricional y de composición del producto para el consumidor.

Soporte

Pensando siempre en nuestro cliente y para conocer cómo fue su experiencia con nuestro producto, agregamos un código QR en el empaque con el que se podrá acceder a una encuesta en línea de calidad, donde responderán una serie de preguntas para asegurar nuestro servicio postventa, la encuesta busca conocer las oportunidades de mejora, ayudándonos a reaccionar de manera rápida a los requerimientos y preferencias del consumidor. Conectar con nuestros consumidores y entregar un producto de calidad es nuestro principal objetivo.

5.2.2 Precio

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2013, p. 360), “Entre los factores externos que afectan a las decisiones de fijación de precios están la naturaleza del mercado y de la demanda, la competencia y otros elementos del entorno”.

La fijación de precios para el producto se basa en tres análisis.

Precio basado en la competencia

Los consumidores al momento de elegir un producto toman su decisión muchas veces en base a los precios de la competencia de productos similares (Kotler & Armstrong, 2013). Los precios para relacionar se detallan a continuación:

Tabla 5
Precios competencia

Empresa	Tipo	Precio
ALRifai	Queso crema macadamia	1.073,25 €
Gouda Cheeseshop	Queso de almendras	596,25 €
Tivonni Foods	Queso de macadamia	846,67 €

Analizando a nuestra competencia directa tanto nacional como internacional podemos encontrar que el precio de mercado de nuestra competencia se encuentra entre 846,67 CHZ – 1073,25 CHZ.

Precio basado en encuesta

Revisando los resultados de los 15 encuestados en el país de destino. Se puede llegar a la conclusión que el precio aceptable para la venta de este producto se encuentra en el rango de 880,30 CZH a 904,1 CHZ.

Precio basado en costo de venta

Tabla 6
Costo de venta unitario

	Insumo	Costo unitario	Cantidad gramos	Costo total
	Macadamia	0,100	100	10,00
MATERIALES DIRECTOS	Levadura	0,050	5	0,25
	Zumo Limón	0,500	5	2,50
	Miso	0,850	5	4,25
COSTOS EXPORTACIÓN	Especias (pimienta + sal + ajo + cebolla polvo)	0,590	5	2,95
	Costos específicos	0,890	1	0,89

Costos FAS	0,500	1	0,50
Costos FOB	0,200	1	0,20
		<u>Total</u>	<u>21,54</u>

Analizando los costos de materia prima y exportación nos arroja un valor de \$21,54 USD realizando la conversión a CHZ tenemos un valor de 513,73 €.

Estrategia general de precios

Revisando el resultado de la competencia, encuestas y costos, una caja de 100g de queso a base nuez de macadamia tendrá un costo de venta de \$36 dólares americanos, realizando la conversión al tipo de cambio entre corona checa y dólar nos arroja un valor de 858,60€ al 19 de junio 2020 (Finance yahoo.com, 2020)

Estrategia de entrada

Para fijar precios innovadores en un mercado, se puede usar la estrategia de penetración al mercado, fijando un precio bajo inicial para ingresar de una manera rápida y profunda; para ser competitivos e ir ganando participación en el mercado, esta será la estrategia de entrada que se aplica en cuanto al producto a exportar, si bien es cierto no hay en el mercado checo un queso de macadamia, sin embargo, tenemos productos sustitutos (Kotler & Armstrong, 2013, p. 372).

Estrategia de ajuste

La fijación promocional de precios es la estrategia de ajuste elegida para el producto, los resultados de las encuestas nos muestran que los consumidores checos prefieren que se maneje un descuento directo al producto. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los productos no deben permanecer en descuentos por periodos prolongados, ya que el consumidor se acostumbra al recorte en el precio y buscan al competidor que mayor descuento les brinde (Kotler & Armstrong, 2013, p. 380). Por esta razón los descuentos y promociones se aplicarán estratégicamente y pensando siempre en mantener el valor de la

marca, analizando las temporadas más favorables para aplicar una promoción, con fechas específicas de activación o si el producto participa en una feria orgánica.

5.2.3 Plaza

Estrategia de Distribución

El producto queso a base de nuez de macadamia se distribuirá de manera indirecta. Mediante una alianza estratégica mediante el distribuidor PURO SHOP de productos orgánicos en Checa (Puroshop, 2016). Dicha empresa cubre gran variedad de tiendas a nivel nacional y adicional cuenta con su tienda electrónica que realiza envíos a todo el país. Finalmente, estas tiendas de alimentos orgánicos y nutrición saludable serán la conexión con el consumidor final. Macadamia Organic Cheese no contará con una tienda física en el país de destino.

Estructura de Canal de Distribución

Proceso Indirecto

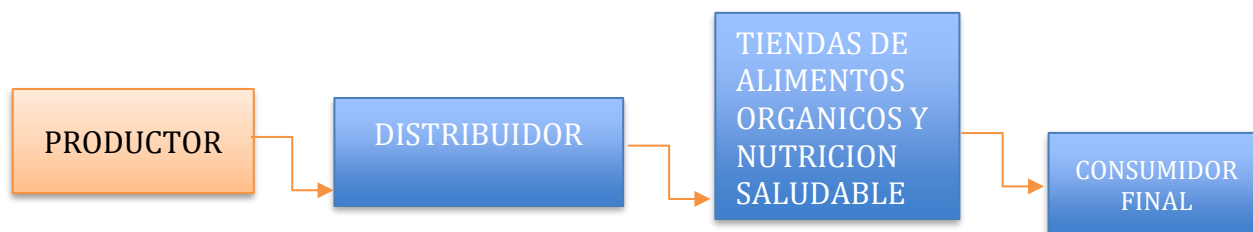


Figura 10. Proceso indirecto de distribución

Los distribuidores tienen un rol importante en la industria de alimentos orgánicos. Las cadenas de minoristas tienen una posición dominante en el mercado, cubriendo alrededor del 64% de la venta de comida orgánica. Las tiendas de alimentos orgánicos y nutrición saludable ocupan el segundo lugar más popular para comprar alimentos orgánicos con un 17,3% de demanda (ŽIVĚLOVÁ IVA, 2013).

Este es el canal escogido para nuestro queso. Se decide iniciar en este canal porque proyecta un crecimiento por su cercanía al consumidor y es ideal para el ingreso de un producto nuevo.

La empresa **PURO SHOP**, pionera y con alto nivel de posicionamiento en el mercado checo orgánico será nuestro anexo para llegar a las tiendas orgánicas. La cual distribuye a otras tiendas especializadas a nivel nacional y la mayoría de sus ventas las genera en línea mediante su tienda electrónica. El margen de ganancia para el distribuidor es del 8%.

PURO SHOP vende productos tanto importados como propios. Nuestro producto al ser nuevo fue de gran interés para dicha empresa por la calidad y al considerarse un producto innovador (Puroshop, 2016).

Tipo de canal

En el tipo de canal podemos obtener es el selectivo. Buscamos ingresar al mercado con un producto innovador y de excelente calidad para potencializar nuestra marca y buscar la diferenciación.

Punto de venta

PURO SHOP con experiencia en el mercado orgánico y un fuerte manejo de ventas en línea será nuestro apoyo para posicionar nuestro producto. La cobertura es la parte fundamental para asegurar la disponibilidad de nuestro producto y es por este motivo que un distribuidor ya posicionado en el mercado es ideal para cubrir todo nuestro segmento de mercado. La visibilidad del producto en percha asegura una experiencia y una interacción directa entre el cliente y el producto.

5.2.4 Promoción

Estrategia Promocional

Con respecto a la estrategia de promociones la ideal para este tipo de producto que tendrá un intermediario es PUSH. Mediante incentivos al distribuidor y por

medio de negociaciones se busca obtener resultados como una mayor visibilidad en el punto de venta de nuestro producto o exhibiciones adicionales que atraigan al cliente. La visibilidad es una parte fundamental para un producto, el líder de la categoría por lo general posee más espacio en percha, sin embargo lograr una conexión entre el distribuidor y la marca puede ser muy favorable.

Publicidad

En publicidad, la estrategia a manejarse el primer año, buscando un posicionamiento de la marca mediante redes sociales. La empresa EXPATS CZ, con 20 años en el mercado de República Checa y considerada la red de medios en inglés más visitada en este país, manejando 300 mil visitas mensuales, será la empresa ideal para manejar el plan publicitario. El paquete escogido es "Boost Package", el cual cuenta con pautas del producto en redes sociales: Facebook, Instagram. Espacio contratado en Expats Homepage a un valor total del paquete de \$45,00 USD mensuales.

Adicional, la tienda electrónica del distribuidor brindará un apoyo importante, colocando los beneficios del producto e impulsando su consumo cuando el consumidor elija productos específicos para su carrito de compra.

La empresa también tendrá su página web con información de los canales de distribución, beneficios, recetas e información relevante sobre el consumo de alimentos saludables y orgánicos, buscando generar una relación más cercana con los consumidores y creando una experiencia completa con el producto. El valor del diseño de la página es de \$950 USD una única vez y de \$95 anual a partir del segundo año para su mantenimiento.

Marketing Directo

Praga tiene alrededor de 20 ferias orgánicas anuales. Durante varios años se busca impulsar en esta ciudad el consumo de productos más saludables para la salud. Vemos con una oportunidad para dar una mayor visibilidad a nuestro producto tanto a consumidores como empresas participar en al menos 2 eventos al año.

- Evolución Festival, desarrollada para empresas con productos únicamente orgánicos. Prague – Cze Republic del 18 al 20 de septiembre 2020.
- Feria Internacional Organica, desarrollada por las organizaciones que impulsan al cuidado de la salud. Prague - Cze Republic del 21 al 23 de diciembre 2020.

Promociones de venta

Principalmente se realizará en la tienda en línea que maneja el distribuidor, mediante promociones que se activaran en tiempo limitado o al comprar un producto de buena rotación. En cuanto a la publicidad en el punto de venta se entregarán descuentos, material pop y onpacks al producto. Cuando se participe en eventos con gran cantidad de afluencia de gente como son las ferias, se realizarán degustaciones.

Fuerza de venta

PURO SHOP garantiza una fuerza de venta especializada y capacitada sobre el manejo en punto de venta de los productos. El distribuidor al tener varios años de experiencia en el mercado conoce las tendencias, preferencias y estrategias que funcionan en la tienda para captar al cliente.

Relaciones públicas

Participar en el blog “ProBio” es una gran oportunidad para resaltar los beneficios e impulsar a la marca. ProBio es una organización de agricultores orgánicos que buscan dinamizar la industria saludable y apoyar a las empresas al desarrollo de productos orgánicos. Mediante su blog informan a la comunidad sobre nuevos lanzamientos de productos, ferias y donde adquirir productos de calidad. Adicional, apoyar a este tipo de organizaciones nos genera una responsabilidad social y apoyo a la industria. Incluir al producto en su Blog tiene un costo de \$25,00 USD al mes.

5.2.5 Presupuesto Marketing

Tabla 7
Gastos de Marketing

Tipo	Valor	Frecuencia
Diseño de página web	\$950,00	una sola vez
Mantenimiento y Actualización página web	\$95,00	anual a partir del año 2
Visita ferias orgánicas Praga	\$9.000,00	anual
Publicidad EXPATS CZ	\$540,00	anual
Promoción ventas	\$5.686,56	anual
Blog Pro-Bio	\$300,00	anual

Desglosando todo el plan que se tiene para los 5 años iniciales del proyecto y tomando en cuenta publicidad, redes sociales, relaciones públicas se coloca en \$16, 571 USD anuales. Las ferias orgánicas son el rubro más alto en cuanto a marketing, pero son ideales dar a conocer nuestro producto y sus propiedades a nivel internacional, puede abrir las puertas a nuevos mercados a futuro.

6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

“Macamia Organic Cheese”, empresa ecuatoriana, dedicada a la producción y comercialización de productos orgánicos que cumple con altos estándares de calidad y con un personal calificado y comprometido que trabaja para brindar un producto saludable, que mejore la calidad de vida de nuestros clientes.

6.1.2 Visión

Al 2025, ser la empresa pionera en la comercialización de productos a base de nuez de macadamia en la Unión Europea, obteniendo un reconocimiento por ejecutar un proceso de producción limpio, que mantiene los beneficios de la nuez hasta obtener un producto final de característica orgánica.

6.1.3 Objetivos específicos

Objetivos Mediano Plazo

- Incrementar en el 6% el gasto por nómina de personal entre el año 1 y año 4, debido al crecimiento de la producción de queso para exportación a la Republica Checa.
- Recuperar la inversión inicial de \$ 51.750,66 hasta el cuarto año de operación de la empresa de exportación de quesos a base de macadamia a la República Checa.
- Obtener en el año 3 un margen de rentabilidad sobre ventas mínimo de 3,5% e incrementarlo hasta 6% en el año 5.
- Incrementar en el año 3 la captación de clientes en el 12% en base a la información comercial del año 1.

Objetivos de Largo Plazo

- A partir del 5 año, distribuir nuestro producto mediante una alianza estratégica en la segunda ciudad más grande de Republica Checa – Moldava.
- A partir del 5 año, participar en 3 ferias anuales de productos orgánicos para impulsar el consumo de nuestro producto y la inversión por empresas orgánicas de otros países.
- A partir del 5 año, contar con nuestra propia tienda electrónica para realizar ventas directas sin intermediarios de manera online.
- A partir del 5 año, buscar alianzas estrategias para el ingreso a los supermercados más importantes del país.

Análisis comparativo con la industria

Ecuador no refleja exportaciones de productos a base de nuez de macadamia u orgánicos a Republica Checa. Macadamia Organic Cheese es la empresa que abrirá las puertas al mercado internacional con un producto con estas características. Ser los primeros en el mercado en internacionalizar será de gran apoyo para la industria generando mayor volumen para obtener una mayor producción de la nuez que es el ingrediente principal de nuestro queso. La industria de productos orgánicos aún tiene mucha oportunidad en el mercado ecuatoriano, el país cuenta con mano de obra y materia prima que puede competir a nivel internacional.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Mapa de procesos

La empresa Macadamia Organic Cheese ejecutara 3 procesos para obtener un producto que satisface los requerimientos de nuestros clientes. Mantiene procesos estratégicos de negociación y planificación enfocados en alcanzar los objetivos de la organización, acompañados con procesos claves desde la

logística de almacenamiento y traslado de la materia prima a la gestión de producción de nuestro queso para finalmente llegar a la comercialización a las tiendas en República Checa. Para todos estos procesos es necesario de apoyo de stakeholders como el área administrativa y financiera.

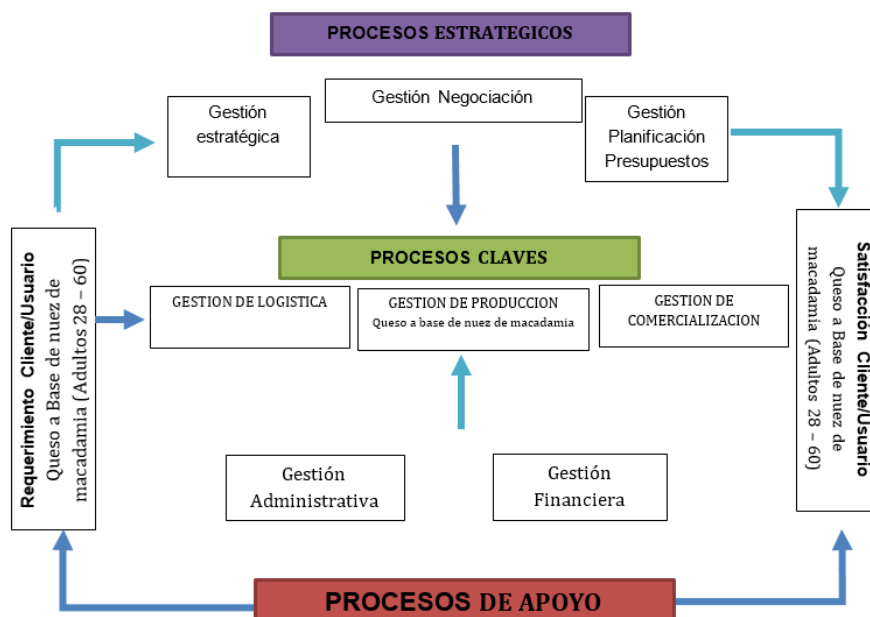


Figura 11. Mapa de procesos

Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos son el pilar de la organización, a cargo de la gerencia general para la toma de decisiones, negociaciones y la planificación de presupuestos en base a los objetivos planteados, fortaleciendo las relaciones comerciales y asegurando que el área de operaciones trabaje siempre con altos estándares de calidad.

Procesos claves

Los procesos claves tienen una relación con los clientes interesados en satisfacer sus necesidades y mejorar el desempeño de la empresa. Mediante procesos de logística eficaces y rápidos, aprovechando bien los recursos en el

proceso de producción y verificando cada detalle como diseño, color. Finalmente, con un proceso de comercialización cordial y eficiente involucrando a varios departamentos para un trabajo conjunto para un mismo fin, tener un cliente satisfecho y feliz.

Procesos de apoyo

La gestión financiera y administrativa complementa a los procesos antes mencionados. Son los encargados de dar soporte a la empresa en cuanto a selección, capacitación y formación del personal. También realizan control de calidad y elaboran estados financieros.

6.2.2 Cadena de valor

La cadena de valor muestra las actividades tanto primarias como de soporte de una empresa que son necesarias para obtener el producto final. Desde la materia prima su transformación a producto final, comercialización y distribución y a todos los actores que influyen en el proceso como mano de obra, tecnología e infraestructura. Las actividades que genera valor son nuestros stakeholders como son los distribuidores y proveedores de materia prima, también tenemos al área de logística encargados de llegar a nuestro país de destino.

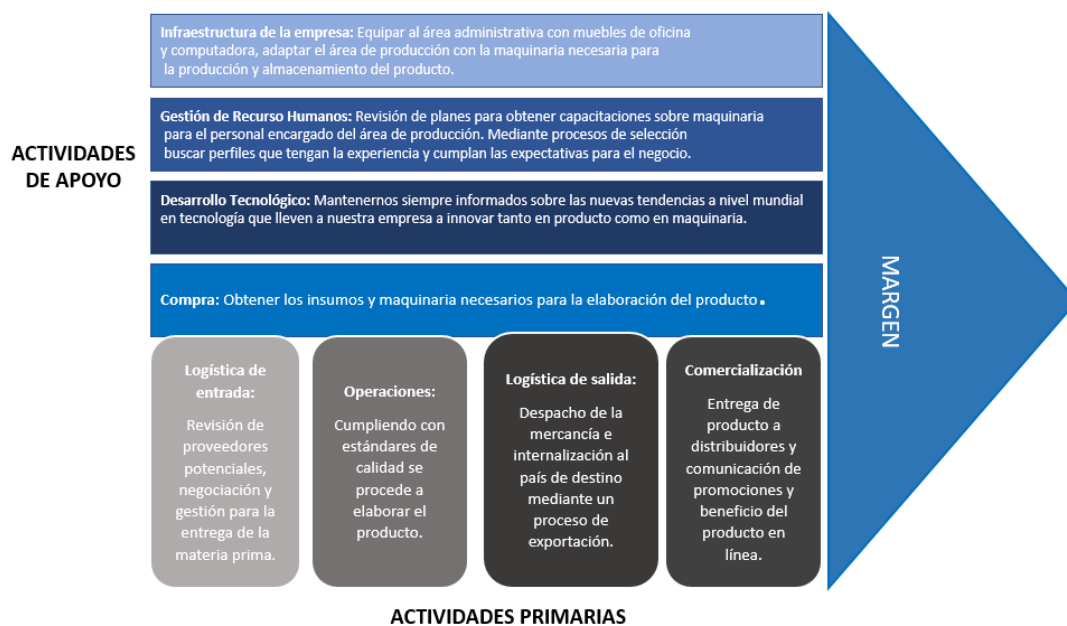


Figura 12. Cadena de valor

6.2.3 Flujoograma de Procesos

Proceso de logística y producción

El proceso de logística y producción inicia desde la entrega de la materia prima por parte del proveedor, se realiza un diagnóstico de calidad y se procede a transportar el producto hasta el lugar de producción que será en Santo Domingo de los Tsáchilas, lugar escogido por tener gran parte de producción de nuez de macadamia y a 2 hr 30 min de la zona de envío de la mercancía para exportar Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito.

El proceso toma un tiempo total de 255 min para obtener el queso a base de nuez de macadamia listo para exportación, cada etapa del proceso hasta obtener el producto terminado requiere únicamente de 3 personas: Jefe de Operaciones, Operador de Producción y Operador Logístico. A continuación, se presenta el mapa de proceso con las secuencias y tiempos en cada etapa de la producción:

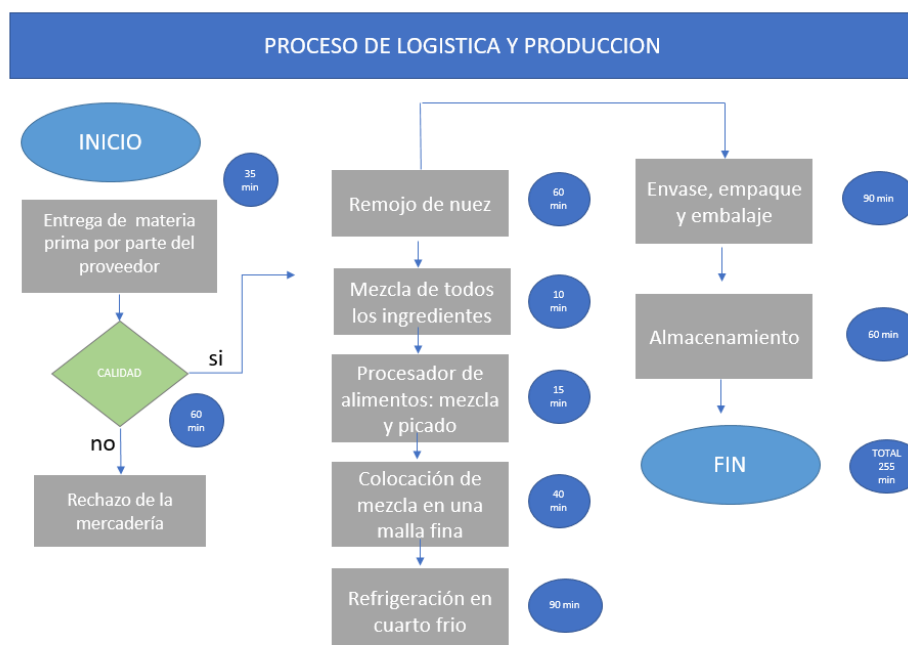


Figura 13. Proceso de producción y logística

Proceso de Comercialización

El proceso de comercialización inicia con la negociación y firma del contrato con el distribuidor escogido en República Checa, dando inicio al proceso de exportación. El tipo de transporte elegido para el transporte de la mercancía hasta el lugar de destino es aéreo, siendo el transporte ideal para transportar este tipo de carga perecible. El tiempo estimado de llegada al aeropuerto de Praga es de 18 horas. Donde el intermediario estará a cargo de la desaduanización de la carga.

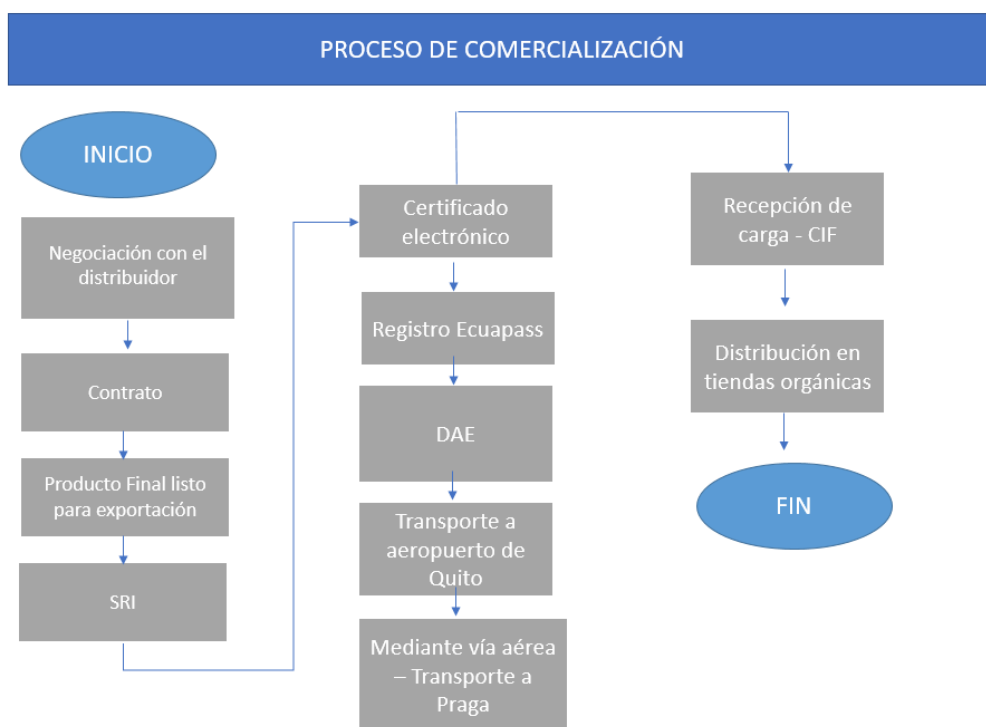


Figura 14. Flujograma de proceso de comercialización

6.2.4 Maquinaria y Equipo

La maquinaria y equipo necesario para la producción del queso y los costos que incurren se encuentra en el siguiente detalle:

Tabla 8
Detalle de maquinaria y equipo

Maquinaria	Unidades	Valor unitario	Valor total
Balanza industrial	1	195	195
Cuarto frio	2	4.800,00	9.600
Mezclador industrial (procesador alimentos)	2	2.700,00	5.400
Mesa de trabajo acero inoxidable	6	135	810
Envase mezcla ingredientes acero inoxidable	12	365	4.380
Equipo almacenamiento queso	12	135	1.620
Equipo almacenamiento materia prima	12	135	1.620
Empaque al vacío	1	3.200,00	3.200
Envasadora e impresora código barras	1	1.800,00	1.800
		Total	28.625

En cuanto a la maquinaria de apoyo para el área administrativa es la siguiente:

Tabla 9
Detalle de equipo de oficina y computación

Equipo de oficina y computación	Unidades	Valor unitario	Valor total
Computadores	3	750	2.250
Impresores	1	300	300
Teléfonos	3	60	180
Mobiliario oficina	3	350	1.050
Archivadores	3	50	150
Sillas	6	45	270
Salas comunes	1	100	100
Mobiliario áreas descanso	1	600	600
Mobiliario áreas comunes	1	600	600
		Total	5.500

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura Legal de la empresa

La empresa Macadamia Organic Cheese usara la figura legal de Sociedad Anónima (Superintendencia de Compañías, 2018), se escoge este tipo de organización porque de ser necesario el ingreso de un accionista adicional lo permite, siendo una empresa con un objetivo a largo plazo de expansión puede necesitar una inversión adicional. El número de accionistas al inicio de la empresa es de 2 personas, cada parte tendrá un aporte de 50% en cuanto a inversión.

Fuentes de Ingresos

Tabla 10

Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Capital Propio	60%	31.050,40
Financiamiento bancario	40%	20.700,26

Estructura de costos

Tabla 11

Estructura de Costos

INSUMOS		Unidades	Costo unitario	Costo total unitario
Macadamia	100	100	0,1	10
Levadura	5	5	0,05	0,25
Zumo Limón	5	5	0,5	2,5
Miso	5	5	0,85	4,25
Espicias (pimienta + sal + ajo + cebolla polvo)	5	5	0,59	2,95
Costos asociados exportación	1	1	1,59	1,59
				21,54

Gastos Principales

Tabla 12

Gastos Principales

RUBROS		
Limpieza y desinfección área producción	150,00	semestral
Suministro agua	60,00	mensual
Energía eléctrica	75,00	mensual
Internet	65,00	mensual
Arriendo	784,00	mensual
Movilización	180,00	mensual
Servicio telefonía	75,00	mensual
Insumos oficina	25,00	mensual

Activos y Pasivos Corrientes

En cuanto a políticas de cuentas por cobrar se va a manejar al contado el 100% y en cuentas por pagar el 50% al contado y el otro 50% a 30 días.

Inventarios

A continuación, se muestra el manejo en cuestión de inventarios del proyecto:

Tabla 13

Manejo de inventarios

Datos		
<i>Inventario productos terminados</i>	25,00%	ventas de próximo mes
<i>Inventario productos en proceso</i>	0,00%	
<i>Inventario materia prima</i>	25,00%	producción de próximo mes

Inversión en activos no corrientes

Tabla 14

Financiamiento

FINANCIAMIENTO		
Inversiones Propiedad, Planta y Equipo (Activos No Corrientes)	33.945,00	66%
Gastos de constitución	1.330,00	3%
Capital de trabajo inicial	16.475,66	32%
TOTAL, INVERSIÓN INICIAL	51.750,66	

6.3.2 Diseño Organizacional

El diseño organizacional escogido para esta empresa es vertical. Este modelo está diseñado para la eficiencia, con toma de decisiones centralizadas, tareas especializadas y una jerarquía estricta (Daft & Daft, 2011, p. 93). Promueve la incorporación más ágil de mano de obra, nos ayuda en la toma de decisiones de manera más eficiente y rápida, agrupando tareas y actividades según la necesidad del negocio. Lo ideal de este tipo de estructura es que se ajustable a los cambios. En el Anexo

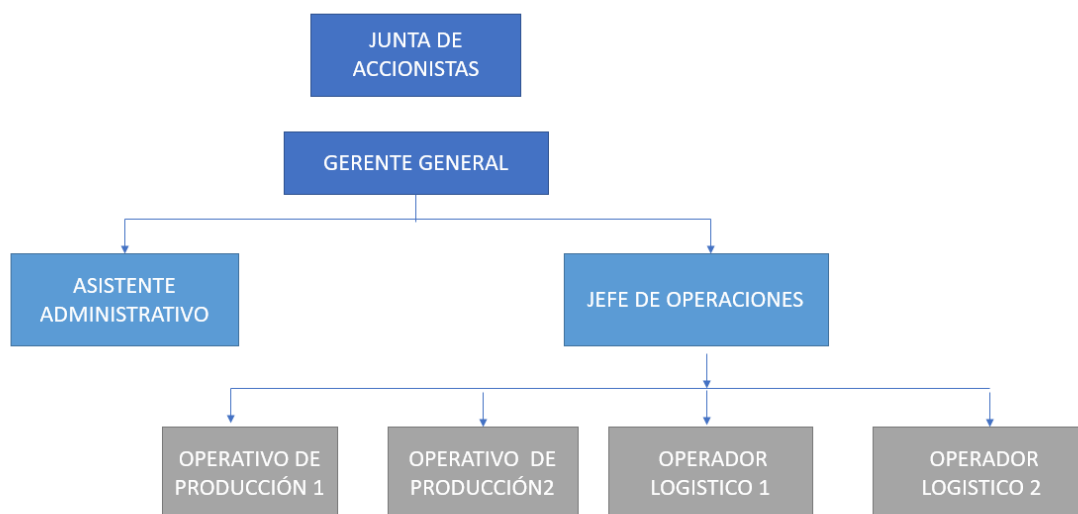


Figura 15. Organigrama

Descripción de Funciones

Detalle y distribución de funciones de cada individuo de la organización.

Tabla 15
Roles en la organización

CARGO	FUNCIONES
Junta de Accionistas	Análisis de resultados financieros, Análisis de inversiones y retornos, Toma de decisiones
Gerente General	Contabilidad y Estados Financieros, Planificación de producción y comercialización Negociaciones con Aliados Estratégicos, Reportar resultados a los accionistas Reportar resultados a los accionistas, Guiar al cumplimiento de objetivos
Jefe de Operaciones	Elaboración de planes para producción, Supervisión de Producción Reporte de resultados a Gerente, Control de calidad, Incremento de productividad Planes de seguridad ocupacional, Apoyo al proceso de elaboración
Operador de Producción	Manipulación de maquinaria, Encargado de todo el proceso de elaboración Encargado del empaquetado y etiquetado
Operador de Logística	Encargado de la materia prima, Controlar de estándares de exportación Control de inventarios, Reporte directo al Jefe de Operaciones
Asistente Administrativa	Reclutamiento de personal, Soporte al área gerencial

A continuación, se presenta el detalle de salarios de cada recurso humano de la empresa.

Tabla 16
Salarios

<i>Cargo</i>	<i>Sueldo (mensual)</i>	Cantidad	Sueldo con todos los Beneficios del 1 año
Gerente general	1.200,00	1	\$4684,13
Operaciones	400	2	\$3167,2
Logística	400	2	\$3167,20
Asistente administrativo	400	1	\$1750,27
Gerente producción	800	1	\$3167,2

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección del plan financiero considera la siguiente información económica:

Tabla 17
Proyección Ingreso, costos y gastos

Años	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Inflación general - Ecuador	3,38%	1,12%	0,18%	0,27%	0,10%	1,01%
Inflación general – Rep. Checa		2,00%	2,40%	2,00%	2,10%	2,13%
Tasa de crecimiento importaciones Rep. Checa - alimentos	-13,10%	3,28%	10,57%	10,69%	5,58%	3,40%

La inflación promedio del Ecuador es utilizada para la proyección de gastos nacionales que requiere el proceso de exportación. La tasa de inflación de República Checa es utilizada para el crecimiento del precio del queso de macadamia y la tasa de crecimiento de las importaciones de República Checa es empleada en el incremento de la demanda en el país de destino.

7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos parte con la planificación de producción de queso de macadamia, la capacidad máxima de producción es 2.640 empaques mensuales, en el primer año se establece el uso de la capacidad instalada en 1.320 quesos, que equivale al 50% de la capacidad máxima.

Esta capacidad de producción se incrementa de acuerdo con la demanda comercial en la República Checa, la cual se dinamiza en base al promedio de crecimiento de las importaciones de alimentos. En el año 5, el uso de la capacidad instalada se planifica en 63% de la capacidad máxima. En base a esta información se determina la siguiente proyección de ingresos, partiendo de un precio inicial de \$ 36,00 por empaque:

Tabla 18
Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad empaques	15.840	16.764	17.873	18.892	19.872
Precio venta	36	36,36	36,73	37,1	37,48
Ingresos	570.240	606.599	656.490	700.928	744.734

7.1.2 Proyección de costos

El costo de materia prima por empaque de queso de macadamia es \$ 21,54, el cual se incrementa de acuerdo con la inflación promedio del Ecuador, obteniéndose los siguientes valores proyectados:

Tabla 19
Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo producción	458.419	485.571	517.682	547.198	565.457

El costo de producción del queso de macadamia alcanza el 80% de los ingresos en el año 1, el crecimiento comercial de la exportación es mayor al crecimiento de los costos, lo cual permite que, en el año 5, la relación entre costos e ingresos sea 76%.

7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos del proyecto corresponden a los egresos de dinero que se encaminan a la operación de la empresa, donde se incluye salarios y gastos generales, estos valores se incrementan conforme la inflación promedio de Ecuador, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 2. Proyección de gastos

La sumatoria entre costos y gastos representa el 84% de los ingresos, lo cual indica que, por cada dólar de exportación, los costos y gastos representan 84 centavos en promedio entre el año 1 y año 5.

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial tiene tres componentes, que son la adquisición de activos, gastos de apertura y capital de trabajo, según el siguiente esquema:

Tabla 20
Inversión inicial

Detalle inversión inicial	Valor	Porcentaje
Adquisición activos	33.945,00	66%
Gastos de constitución	1.330,00	3%
Capital de trabajo inicial	16.475,66	32%

La adquisición de activos fijos está constituida por lo siguiente:

Tabla 21
Adquisición de activos

ADQUISICIÓN ACTIVOS	33.945,00
Maquinaria	28.625,00
Mobiliario	1.570,00
Equipos de Computación	2.730,00
Instalaciones	1.020,00

Los gastos de constitución están constituidos por los honorarios legales, registro de marca y solicitud de permisos para la producción y exportación del producto.

7.2.2 Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento propuesta es la siguiente:

Tabla 22
Estructura de capital

Estructura de Capital		
Capital Propio	60,00%	31.050,40
Financiamiento bancario	40,00%	20.700,26

El 60% de la inversión inicial es aportada por los accionistas de la empresa, esto es un valor de \$ 31.050, que representa el 60% de la inversión. El 40% restante es solicitado mediante un crédito bancario, que tiene una tasa de interés de

10,80% anual y plazo de pago de 5 años. Por este crédito se genera una cuota mensual de \$ 448,01.

7.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo es la cantidad de dinero que requiere la empresa para que exista liquidez en la fase inicial de operación, la información del estado de flujo de efectivo permite calcular este valor en base de la necesidad de compra de inventarios iniciales por un valor de \$ 17.080 y \$ 3.620 para el pago de gastos de operación, la suma de estos valores determina el capital de trabajo inicial.

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

Los estados de resultados proyectados son los siguientes:

Tabla 23
Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	570.240	609.599	656.491	700.928	744.735
Costo de los productos vendidos	458.419	485.571	517.682	547.198	565.457
UTILIDAD BRUTA	111.821	124.028	138.809	153.730	179.278
Gastos sueldos	53.649	64.394	65.024	71.970	72.676
Gastos generales	31.945	31.403	31.698	32.018	32.341
Gastos de depreciación	935	935	935	152	152
Gastos de amortización					
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	25.293	27.297	41.152	49.591	74.109
Gastos de intereses	2.075	1.701	1.284	819	302
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	23.217	25.596	39.868	48.772	73.807
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	3.483	3.839	5.980	7.316	11.071
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	19.735	21.756	33.888	41.456	62.736
25% IMPUESTO A LA RENTA	4.934	5.439	8.472	10.364	15.684
UTILIDAD NETA	14.801	16.317	25.416	31.092	47.052

En el año 1 existe una utilidad neta de \$ 14.801, este valor se incrementa hasta \$ 47.052 en el año 5. El margen neto de utilidad sobre ventas es 0,8% en el año 1 y 4,68% en el año 5. La efectividad en el uso de los recursos permite que la empresa sea sustentable en el tiempo de proyección, generando 6,32 centavos de utilidad por cada dólar de venta.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera proyectado es el siguiente:

Tabla 24
Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	51.751	77.316	91.089	113.991	141.608	188.472
<i>Corrientes</i>	16.476	42.976	57.684	81.520	109.289	156.109
Efectivo	16.476	24.922	38.579	61.291	87.906	146.006
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios	-	10.531	11.141	11.802	12.466	10.103
Inventarios Materia Prima	-	6.968	7.377	7.805	8.259	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	555	588	622	658	-
<i>No Corrientes</i>	35.275	34.340	33.405	32.470	32.319	32.362
Propiedad, Planta y Equipo	33.945	33.945	33.945	33.945	33.945	34.140
Depreciación acumulada	-	935	1.870	2.805	2.956	3.108
Intangibles	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
PASIVOS	20.700	31.465	28.921	26.406	22.931	22.743
<i>Corrientes</i>	-	14.065	15.197	16.775	17.857	22.743
Cuentas por pagar proveedores	-	14.216	15.046	16.144	17.006	17.835
Sueldos por pagar	-	667	933	933	933	933
Impuestos por pagar	-	(818)	(782)	(303)	(82)	3.974
<i>No Corrientes</i>	20.700	17.400	13.724	9.632	5.074	-
Deuda a largo plazo	20.700	17.400	13.724	9.632	5.074	-
PATRIMONIO	31.050	45.851	62.169	87.585	118.677	165.729
Capital	31.050	31.050	31.050	31.050	31.050	31.050
Utilidades retenidas	-	14.801	31.118	56.534	87.626	134.678

El estado de situación financiera refleja las siguientes políticas financieras:

- Cuentas por cobrar: el 100% de las ventas por la exportación del producto es al contado.
- Cuentas por pagar: 50% de contado y 50% con crédito directo con los proveedores hasta 30 días.
- Utilidades: el 100% de las utilidades generadas serán acumuladas en la cuenta de patrimonio.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Tabla 25
Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	0	11747,5161	17332,02455	26804,07954	31172,57679	63369,48631
Utilidad Neta		14.801	16.317	25.416	31.092	47.052
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		935	935	935	152	152
+ Amortización		-	-	-	-	-
- Δ CxC		-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	-	(10.531)	(610)	(662)	(663)	2.362
- Δ Inventario MP	-	(6.968)	(409)	(429)	(454)	8.259
- Δ Inventario SF		(555)	(33)	(34)	(36)	658
+ Δ CxP PROVEEDORES		14.216	829	1.099	862	829
+ Δ Sueldos por pagar		667	267	-	(0)	-
+ Δ Impuestos		(818)	35	480	220	4.057
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(35.275)	-	-	-	-	(195)
- Adquisición PPE y intangibles	(35.275)	-	-	-	-	(195)
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	51.751		(3.675)	(4.093)	(4.557)	(4.879)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	20.700	17.400	(3.592)	(4.093)	(4.557)	(5.074)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	195
+ Δ Capital	31.050		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	16.476	8.447	13.657	22.711	26.615	58.295
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		16.476	24.922	38.579	61.291	87.906
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	16.476	24.922	38.579	61.291	87.906	146.201

El estado de flujo de efectivo muestra que la empresa mantiene la liquidez necesaria para cubrir las obligaciones con proveedores y otros acreedores, esto se debe al efecto del capital de trabajo inicial en el año 1 y la acumulación de utilidades a partir del año 2.

7.3.4 Flujo de caja proyecto

En base a la información presentada en los estados financieros se determina el siguiente flujo del proyecto:

Tabla 26
Flujo de caja de proyecto

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(51.751)	17.811	18.953	27.634	32.063	47.505

Desde el año 1, la empresa tiene la capacidad de generar saldos positivos, lo cual es favorable para la evaluación financiera, que se realiza en base al uso del valor actual neto y tasa interna de retorno.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

Con el uso de la información del flujo de caja del proyecto se determina el siguiente flujo del inversionista:

Tabla 27
Flujo de caja del inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(31.050,00)	13.134,00	14.150,00	22.691,00	26.963,00	42.231,00

La información del flujo de caja del inversionista indica que el pago del crédito para el financiamiento de la inversión inicial no incide en la capacidad de la empresa de generar saldos de efectivo para sus accionistas.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se calcula en base de la metodología CAPM y WACC, que utiliza los siguientes parámetros para su cálculo:

Tabla 28
Cálculo de la tasa de descuento

DATOS TASA DE DESCUENTO	
Tasa libre de riesgo	0,31%
Rendimiento del Mercado	9,96%
Beta	0,75
Beta Apalancada	0,80
Riesgo País	33,00%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	67%
Costo Deuda Actual	10,80%

La aplicación de la fórmula determina la siguiente tasa de descuento para el flujo del proyecto e inversionista:

Tabla 29
Tasa de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	27,50%
CAPM	41,25%

7.4.3 Criterios de valoración

El resultado de los criterios de valoración son los siguientes:

Tabla 30
Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO	
VAN	\$13.439,98
PRI	3,33 AÑOS
TIR	37,96%
EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$21.637,60
PRI	3,45 AÑOS
TIR	52,77%

- Valor actual neto (VAN): en el flujo del proyecto e inversionista el resultado del VAN es favorable porque es mayor a cero, esto indica que los flujos tienen la capacidad de cubrir la inversión inicial y generar un valor adicional, que el flujo del proyecto es \$ 13.439 y en el flujo del inversionista es \$21.637.
- Período de recuperación de la inversión (PRI): el tiempo en el cual se recupera la inversión inicial está entre 3,33 y 3,45 años.
- Tasa interna de retorno (TIR): la tasa interna de retorno es mayor a la tasa de descuento por lo tanto el proyecto es viable.

7.5 Índices financieros

La información de los índices financieros de la industria es consultada según los datos de la Superintendencia de Compañías (2020), la comparación con los índices del proyecto son los siguientes:

Tabla 31
Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razon corriente	3,06	3,80	4,86	6,12	6,86	1,13
Prueba acida	1,77	2,54	3,65	4,92	6,42	1,08
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	68,62%	46,52%	30,15%	19,32%	13,72%	71%
ACTIVIDAD						
Rotación activos totales	7,4	6,7	5,8	4,9	4,0	2,60
RENTABILIDAD						
MARGEN BRUTO	19,61%	20,35%	21,14%	21,93%	24,07%	72,07%
MARGEN OPERACIONAL	4,44%	4,48%	6,27%	7,08%	9,95%	7,19%
MARGEN NETO	2,60%	2,68%	3,87%	4,44%	6,32%	4,58%

La liquidez del proyecto es superior a la industria debido a la política financiera de acumular utilidades, esto beneficia a los saldos de efectivo. En lo que respecta al índice de endeudamiento, la industria tiene el 71% de relación entre deuda y capital, el proyecto alcanza un máximo de 68,62% en el año 1 y disminuye paulatinamente hasta 54% en el año 5. La rotación de activos de proyecto es superior a la industria.

Con relación a los índices de rentabilidad, el proyecto tiene un margen bruto menor a la industria, el margen de neto tiene un porcentaje menor a la industria entre el año 1 y año 4.

8. CONCLUSIONES

El proyecto resulta viable de acuerdo con los resultados de los índices económicos financieros. El queso a base de nuez de macadamia es un producto con alto contenido nutritivo para la salud. Respondiendo a las necesidades y preferencias de consumidor checo que busca añadir a su plan alimentario productos orgánicos de calidad. El principal componente del queso es la nuez de macadamia, actualmente en el mercado ecuatoriano no se está explotando en su totalidad, siendo así una oportunidad para el negocio. La oportunidad que se tiene al abrir mercados en países desarrollados favorece a los agricultores ecuatorianos que esperan nuevas oportunidades de sembrío y cosecha de productos orgánicos en donde sus tierras se benefician por el bajo nivel de uso de contaminante químicos, teniendo una responsabilidad con el medio ambiente.

Ecuador no reporta exportación de productos a base de dicha nuez al mercado europeo.

La investigación del mercado permite concluir que los consumidores se encuentran interesados en el producto, por lo tanto, la aceptación es aceptable en los mercados, situación que hace que consumidor prefiera la compra de estos productos orgánicos para uso diario.

Mediante un plan de marketing planificado basado en promociones y descuentos, publicidad en línea y participación en ferias se espera obtener un resultado positivo, con una inversión de anual de \$16.476. Adicional, por medio de la marca se busca conectar al cliente con el producto esperando se apropien de la imagen y calidad del producto.

Macadamia Organic Cheese es un emprendimiento con un producto innovador buscando alcanzar nuevos mercados con objetivos a mediano y largo plazo alcanzables, medibles, específicos, temporales y relevantes.

Finalmente, el acuerdo bilateral con la Unión Europea alcanza un sin número de beneficios arancelarios, que permiten que nuestro producto sea competitivo en el mercado interno.

REFERENCIAS

Aduana del Ecuador, SENA. (2017). *VI ENMIENDA DEL SISTEMA ARMONIZADO APLICADO AL ARANCEL DEL ECUADOR*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/sexta-enmienda/>

Alrifai. (2019). *Our products*. Obtenido de <https://www.alrifai.com/>

Autoridad Portuaria Guayaquil. (2018). *Puerto de Guayaquil, séptimo en el ranking de la CEPAL*. Obtenido de <http://www.puertodeguayaquil.gob.ec/puerto-de-guayaquil-septimo-en-el-ranking-de-la-cepal/>

Banco Central del Ecuador. (2018). *Boletín de cuentas nacionales trimestrales*. Recuperado el 9 de Octubre de 2019, de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>

Banco Mundial. (2018). *República Checa*. Recuperado el Octubre de 2019, de <https://datos.bancomundial.org/pais/republica-checa>

BanEcuador. (2018). *Crédito Productivo: Impulso Joven*. Recuperado el Enero de 2020, de <https://www.banecuador.fin.ec/credito-impulso-joven/>

Chooi, Y. C., Ding, C., & Magkos, F. (2019). The epidemiology of obesity. *Metabolism*, 92(6), 6-10.

Daft, R. L., & Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*.

Doing Business. (2019). Obtenido de <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country>

European Commission - Trade EU. (2020). *Requisitos Tecnicos*. Recuperado el Octubre de 2019, de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/requisitos-tecnicos>

Ferrell, O. C., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. Mexico D.F.: Cengage Learning.

Foro Económico Mundial. (2019). *Global Competitiveness Report 2019*. Recuperado el 9 de Octubre de 2019, de <https://es.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth>

Freedom House Index. (2020). *World Data & Resources*. Recuperado el Octubre de 2019, de <https://freedomhouse.org/content/freedom-world-data-and-resources>

Gouda Cheese Shop. (2020). *GoudaCheese*. Obtenido de <https://www.goudacheeseshop.com/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2008). *Estructura del sector agropecuario según el enfoque de las características del productor agropecuario y de las unidades de producción agropecuaria*. Recuperado el Octubre de 2019, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Economicos/Evolucion_de_la_indus_Alimen_Beb_2001-2006/Estruc_Sector_Agropecuario.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el Enero de 2020, de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del marketing*. México: Pearson Education.

Logistic Performance Index. (2019). *Country Score Card: Czech Republic 2016*. Obtenido de <https://lpi.worldbank.org/international/scorecard/line/2/C/CZE/2016>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2019). *Trabajamos para desarrollar el sector agropecuario y mostrar más de Ecuador al mundo*. Obtenido de

<https://www.agricultura.gob.ec/trabajamos-para-desarrollar-el-sector-agropecuario-y-mostrar-mas-de-ecuador-al-mundo/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *Plan de Desarrollo de Mercado (PDM) Alemania*. Recuperado el 9 de Octubre de 2019, de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/anexo.html

Organización Mundial de la Salud. (2020). *Diez sustancias químicas que constituyen una preocupación para la salud pública*. Obtenido de https://www.who.int/ipcs/assessment/public_health/chemicals_phc/es/

Peris-Ortiz, M., C., R., & Benito-Osorio, D. (2013). *Matriz de crecimiento empresarial Ansoff*.

Prochile. (2015). *Nuevas tendencias en los consumidores checos*. Obtenido de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2016/05/Tendencias_RCheca_Consumidores_2015.pdf

Puroshop. (2016). *Nový Puroshop*. Obtenido de <https://www.puroshop.cz/>

QRGroup. (2019). *Check Routing*. Recuperado el Enero de 2020, de <https://www.qrcargo.com/checkrouting?origin=UIO&destination=PRG&date=19-Jun-2020>

Servicio Nacional de Contratación Pública. (2017). *Acuerdo comercial multipartes con la UE*. Obtenido de <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/acuerdo-comercial-multipartes-con-la-ue/#:~:text=El%20%E2%80%9CAcuerdo%20Comercial%20entre%20la,Registro%20Oficial%20Edici%C3%B3n%20Especial%20Nro>

Shum, Y. M. (2018). *Matriz de evaluación de factores internos*.

Superintendencia de Compañías. (2018). *Sociedad Anónima*. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/>

Superintendencia de Compañías. (2020). *www.supercias.gob.ec*. Obtenido de www.supercias.gob.ec:
<https://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>

The World Bank. (2018). *Global Rankings*. Recuperado el Octubre de 2019, de <https://lpi.worldbank.org/international/global/2018>

Tivoni Foods. (2018). *Productos Gourmet*. Obtenido de <https://tivonifoods.com/>

Trading Economics. (2019). *Czech Republic Average Monthly Wages*. Obtenido de <https://tradingeconomics.com/czech-republic/wages>

Živělová, I. &. (2013). Organic food market in the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(2), 539-546.

ANEXO

Anexo 1. ENTREVISTA EXPERTOS

▪ Entrevista Experto

El primer experto que se entrevistó fue el economista Roberto Bartus, actual cónsul de Ecuador en República Checa. Se busca por medio de esta entrevista entender al consumidor checo y adicional analizar cómo se encuentra la relación comercial entre Ecuador – República Checa.

Se pudo obtener de la entrevista la siguiente información:

1. ¿En qué condiciones la República Checa, otorga beneficios tributarios-aduaneros comercial a Ecuador?

No es la República Checa, sino son los gobiernos o bloques los que negocian con la Unión Europea.

2. ¿Cree que es importante suscribir convenios o Acuerdos Comerciales con países subdesarrollados como Ecuador?

Considero que los directores de los Gobiernos buscan mecanismos y beneficios mutuos de intercambio comercial.

3. ¿Considera que la Unión Europea otorga beneficios tributarios aduaneros a países como Ecuador, para ayudar en su desarrollo económico?

Es importante que la Unión Europea ayude a los países con economías en desarrollo.

4. ¿El consumo del queso en base a la nuez de macadamia es conocido en el consumo orgánico en la población Checa?

De la información común, tengo conocimiento que parte de la población consumo un producto similar. Como el queso de almendras, de soya.

5. ¿Considera Usted que la importación de este producto ayuda mejorar la alimentación, por ser otra fuente de consumo orgánico?

De un tiempo a la fecha, existe estadísticamente un aumento de obesidad de la población y este tipo de productos ayudar a bajar el consumo de grasas y otros productos.

6. ¿Conoce que países del Este Europeo siembran y producen queso en base a la nuez de macadamia, para el consumo de su población?

Bueno no estoy muy informado, pero debe haber la siembra en alguno de estos países.

7. ¿Cuál cree que sería la aceptación de la población al ingresar este producto al mercado europeo?

Conocer primero el producto, luego ver en que favorece a su alimentación, para que tengan una fuente de información real y consuma la población.

8. ¿Piensa que la industria de este producto mejora la condición alimenticia de sus pobladores y cuán grande es su fortaleza en su alimentación?

Conociendo sus beneficios, es inmensamente garantizado su consumo, en donde los industriales adecuen su actividad y garanticen su consumo.

- **Entrevista Experto**

La segunda encuesta se realizó al señor Carlos Montes. Agricultor con experiencia en la industria agrícola. El propósito de la encuesta es conocer más a profundidad sobre la extracción de la materia prima de nuestro producto y su proceso de producción.

1. ¿En qué tipo de clima se siembra la macadamia y en qué condiciones climáticas se permite sembrar?

Los climas cálidos, subtropicales. En Ecuador encontramos en la Concordia y Santo Domingo de los Tsáchilas las principales siembras.

2. ¿Cuántas hectáreas de tierras se requiere y que insumo se necesita para su siembra?

Son aproximadamente 700 hectáreas, para su siembra.

3. ¿Cuál es el tiempo y el resultado de la cosecha de la nuez de Macadamia?

El tiempo de cosecha es de 10 años la primera vez. En la actualidad existen alrededor de 200 plantaciones con 300 nueces por cosecha de cada árbol.

4. ¿Considera necesario e importante obtener una capacitación para el cultivo y extracción de la nuez?

La capacitación es una manera de ayudar al agricultor con técnicas y métodos de tratar a la tierra y formas de mejorar tiempos, con incorporación de insumos que protejan al producto a que no se dañe.

ENTREVISTA CLIENTE

▪ Entrevista Cliente

1. ¿Conoce o ha escuchado usted sobre el queso en base a la nuez de Macadamia?

Tengo conocimiento que hay quesos a base de nuez de macadamia, pero no lo he probado, ni lo he encontrado a la venta.

2. Al ser un producto orgánico el queso a base de la nuez de macadamia es una mercancía saludable. ¿Cree que es saludable para su salud?

Me considero una persona vegana. Por lo tanto, la comida orgánica si es saludable y buena para la salud.

3. ¿Dónde quisiera adquirir este tipo de alimentos?

Ideal el poder conseguirlo en un lugar cercano a casa como una tienda especializada o un minimercado.

4. ¿Qué tipo de promoción considera más atractiva para este tipo de producto?

Considero que descuentos al precio o envíos gratis.

5. ¿Estaría dispuesto a pagar un precio alto por un producto de calidad y que le brinde beneficios a su salud?

Si, totalmente.

6. ¿Porque canales de información le interesaría conocer del producto?

Redes sociales

▪ Entrevista Cliente

Nombre	Liuba Borisova
Profesión	Financiera
Edad	26 años

Tabla 4. Cliente 2

1. ¿Conoce o ha escuchado usted sobre el queso en base a la nuez de Macadamia?

No he escuchado de este tipo de producto. Pero sería ideal para tener un sustituto al queso.

2. Al ser un producto orgánico el queso a base de la nuez de macadamia es una mercancía saludable. ¿Cree que es saludable para su salud?

Me gusta llevar a casa productos sanos a mi familia. Soy madre de dos niños y trato siempre de que consuman productos saludables y de preferencia orgánicos.

1. ¿Dónde quisiera adquirir este tipo de alimentos?

Me gusta comprar en lugares cercanos a casa que no me tome mucho tiempo y la venta sea más personalizada o compra en línea

2. ¿Qué tipo de promoción considera más atractiva para este tipo de producto?

Promociones al producto o muestras.

- 3. ¿Estaría dispuesto a pagar un precio alto por un producto de calidad y que le brinde beneficios a su salud?**

Considero que un producto de calidad y que brinda beneficios a salud, no me preocuparía el tema del precio.

- 4. ¿Porque canales de información le interesaría conocer del producto?**

Redes sociales y Ferias orgánicas.

Anexo 2. Matriz de correlación

	<i>Usted es consumidor de productos orgánicos ?</i>	<i>Con que frecuencia usted consume productos orgánicos?</i>	<i>Que tipo de producto organico consume?</i>	<i>Con que frecuencia consume Queso orgánico?</i>	<i>Que es lo primero que influye en usted al momento de tomar una</i>	<i>Compraria usted un queso a base de nuez de macadamia? Sabiendo que</i>	<i>En que lugar le gustaría adquirir este producto?</i>	<i>Por cual medio de comunicación, le gustaría recibir información</i>	<i>A traves de que medio usted se informa de promociones, beneficios,</i>	<i>Que considera importante al momento de adquirir estos productos?</i>	<i>Cuál es su genero?</i>	<i>Cual es su edad?</i>
Usted es consumidor de productos orgánicos ?	1											
Con que frecuencia usted consume productos orgánicos?	-0,03724195	1										
Que tipo de producto organico consume?	-0,15483088	0,524724514	1									
Con que frecuencia consume Queso orgánico?	0,10482848	0,87449975	0,288094691	1								
Que es lo primero que influye en usted al momento de tomar una	-0,2130289	-0,046991386	0,2232726	-0,003006163	1							
Compraria usted un queso a base de nuez de macadamia?	-0,07142857	0,24207265	-0,154830884	0,301381891	0,032773676	1						
En que lugar le gustaría adquirir este producto?	0,06419407	0,1171449	-0,159027604	-0,035329179	0,117817045	0,385164443	1					
Por cual medio de comunicación, le gustaría recibir información	0,05111986	-0,039979867	-0,126638938	-0,075023448	-0,023455402	0,306719179	0,719762573	1				
A traves de que medio usted se informa de promociones, beneficios,	0,0878787	-0,037241946	-0,154830884	0,104828484	-0,213028896	-0,071428571	0,064194074	0,051119863	1			
Que considera importante al momento de adquirir estos productos?	-0,19851667	-0,297574167	0,261260344	-0,323208437	0,005692856	-0,198516667	-0,490628353	-0,213111042	-0,198516667	1		
Cuál es su genero?	-0,21821789	0,739544161	0,709524247	0,5204165	-0,025031309	-0,21821789	-0,294174203	-0,364405444	-0,21821789	-0,037904902	1	
Cual es su edad?	-0,12831877	0,131473685	-0,097952422	0,048722446	-0,37756388	0,431210742	0,249417916	0,545670339	-0,128318768	-0,10004239	0,086609138	1

Anexo 3. Infografía Cualitativa



Anexo 4. Modelo Van Westendorp

