FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EMBUTIDOS VEGETARIANOS LIBRES DE GLUTEN DESDE ECUADOR HACIA REINO UNIDO

AUTOR

STEPHANNY CAROLINA PRADO SOLA

AÑO

2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EMBUTIDOS VEGETARIANOS LIBRES DE GLUTEN DESDE ECUADOR HACIA REINO UNIDO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor guía
Ingeniero Juan Unapanta

Autora
Stephanny Carolina Prado Sola

Año
2018

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, “Plan de negocios para la producción y comercialización de embutidos vegetarianos libres de gluten dese Ecuador hacia Reino Unido”, a través de reuniones periódicas con el estudiante Stephanny Carolina Prado Sola, en el semestre, 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”.

Ing. Juan Unapanta

C.I.: 1710865013

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, “Plan de negocios para la producción y comercialización de embutidos vegetarianos libres de gluten dese Ecuador hacia Reino Unido”, del estudiante, Stephanny Carolina Prado Sola, en el semestre, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

MSc. Sara Moro

C.I.: 1756917966

DECLARACIÓN 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.”

Stephanny Carolina Prado Sola
C.I.:1750194787

AGRADECIMIENTO

A mis padres que son inspiración de cada logro, a mi familia por el apoyo brindado, permitiendo formar a una profesional preparada no solo en el ámbito laboral sino también personal.

Stephanny

DEDICATORIA

A mis hermanas Doménica y Daniela, quienes son razón del esfuerzo comprometido en cada meta, para ser su fuente de ejemplo y constancia.

Stephanny

RESUMEN

El presente plan de negocios busca aprovechar las propiedades que ofrece la quinoa dentro de la nutrición. NOA, es un producto que se destaca por proporcionar proteínas y vitaminas que ayudan a mejorar la alimentación sustituyendo alimentos cárnicos que hoy por hoy contienen alto índice de toxicidad originadas por malas prácticas productivas. En el Ecuador, la producción de este cereal ha incrementado sustancialmente, ya que el objetivo es mejorar la competitividad a nivel internacional.

Además, el incentivo hacia proyectos de industrialización como exoneración de impuestos, zonas preferenciales en costes de producción, permite crear productos nuevos en mercados internacionales, consecuentemente el Ecuador puede a darse a conocer como un país competitivo con productos que contengan mayor valor agregado.

Hoy en día, las tendencias al cuidado de la salud incrementan de manera sustancial debido a la concientización por un mejor estilo de vida. Los hábitos alimenticios son un factor importante ya que la idea de negocio se basa en ofrecer un producto mejor, en cuanto a nutrición que pueda sustituir a los derivados de la carne, sin necesidad de cambiar la ingesta, en este caso, de embutidos.

Los embutidos sin gluten NOA, se comercializarán en Londres-Reino Unido a través de cadenas de supermercados, Reino Unido se encuentra entre los 10 países con mejor nivel de ingresos alrededor del mundo con un PIB de 2,6 billones de dólares. La población vegetariana, representa alrededor del 8% de la población total, por lo tanto, es un mercado atractivo para la exportación del producto ya que proyectan márgenes importantes de ganancia, en donde se refleja un VAN de $93,678.70 y una TIR de 69.73%. Además, mantiene flujos de efectivo que permiten cubrir actividades operaciones y las ventas generan utilidad del 14% al final del ejercicio financiero.

ABSTRACT

The present business plan, seeks to take advantage of the properties offered by quinoa in nutrition. NOA, is a product that stands out for providing proteins and vitamins that help improve food by substituting meat foods that today contain high toxicity index caused by bad production practices. In Ecuador, the production of this cereal has increased substantially, because the objective is to improve international competitiveness.

In addition, the incentive of the industrialization projects such as tax exemption, preferential zones in production costs, allows to create new products in international markets, consequently Ecuador can become known as a competitive country with products that contain greater added value.

Nowadays, health care trends increase substantially due to the awareness for a better lifestyle. Eating habits are an important factor, since the business idea is based on offering a better product, in terms of nutrition, it can substitute meat products, without changing the intake, in this case, of sausages.

NOA gluten-free sausages will be marketed in London-UK through supermarket chains, the UK is one of the 10 countries with the best income level around the world with a GDP of 2.6 billion dollar. The vegetarian population represents around 8% of the total population, therefore it is an attractive market for the product's exports, because the project profits significant margins, which reflects a NPV of $ 93,678.70 and an IRR of 69.73%. In addition, it maintains cash flows that allow it to cover operations activities, sales generate 14% profit at the end of the financial year.

Índice

1. Introducción 1
1.1 Justificación del trabajo 1
1.1.1 Objetivos generales del trabajo 2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo 2
2. Análisis de entornos 3
2.1 Análisis del entorno externo 3
2.1.1 Entorno político 3
2.1.2 Entorno económico 4
2.1.3 Entorno social 6
2.1.4 Entorno tecnológico 7
2.2 Análisis de la industria 8
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores 9
2.2.2 Poder de negociación de los clientes 9
2.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores 10
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos 11
2.2.5 Rivalidad de los competidores 11
2.3 Matriz EFE 12
2.4 Conclusiones del análisis de entornos 13
3. Análisis del Cliente 15
3.1 Investigación Cuantitativa 15
3.2 Investigación Cualitativa 17
4. Oportunidad de Negocio 21
5. Plan de Marketing 25
5.1 Estrategia general de marketing 25
5.1.1 Mercado Objetivo 25
5.1.2 Propuesta de valor 26
5.2 Mezcla de Marketing 27
5.2.1 Producto 27
5.2.2 Precio 31
5.2.3 Plaza 34

5.3.4 Promoción 35
6.- Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional 37
6.1 Misión 37
6.2 Visión 37
6.3 Objetivos 38
6.3.1 Objetivos a Mediano Plazo 38
6.3.2 Objetivos a Largo Plazo 38
6.4 Plan de Operaciones 38
6.4.1 Capacidad de producción 38
6.4.2 Proceso de producción 39
6.4.3 Logística y exportación 41
6.4.4 Infraestructura de la Planta 44
6.5.1 Marco Legal 44
6.5.2 Organigrama Funcional 45
7. Evaluación financiera 46
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos 47
7.1.1 Políticas de cobro y pago 47
7.2.2 Ingresos 47
7.1.3 Costos 48
7.1.4 Gastos 48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital 49
7.2.1 Inversión Inicial 49
7.2.2 Capital de trabajo 50
7.2.3 Estructura de capital 50
7.3 Proyección de estados 51
7.3.1 Estado de resultados 51
7.3.2 Estado de situación financiera 51
7.3.3 Estado de flujo de efectivo 52
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista,
cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración 53
7.5 Índices financieros 54
8. Conclusiones 55

9. Referencias 58
Anexos 64

Índice de Tablas

Tabla 1 Clasificación de Actividad 8
Tabla 2 Matriz de factores externos (EFE) 12
Tabla 3 Segmentación de Mercado 26
Tabla 4 Propuesta de valor Modelo CANVAS 27
Tabla 5 Costos fijos 32
Tabla 6 Costos Materia Prima Directa 32
Tabla 7 Gastos logísticos y de exportación 33
Tabla 8 Detalle Fijación de precios 34
Tabla 9 Gasto anual de publicidad 37
Tabla 10 Tiempo de producción 41
Tabla 11 Proyección de ventas 47
Tabla 12 Detalle costos por paquete 48
Tabla 13 Gastos operacionales 48
Tabla 14 Costo de constitución 49
Tabla 15 Detalle de inversión 50
Tabla 16 Estructura de capital inicial 50
Tabla 17 Estado de resultados anual 51
Tabla 18 Distribución Balance general 52
Tabla 19 Flujo de efectivo anual 52
Tabla 20 Flujos de caja anual 53
Tabla 21 Tasas de descuento del proyecto 53
Tabla 22 Criterios de valoración del proyecto 53
Tabla 23 Índices de evaluación financiera 54

Índice de Figuras

Figura 1 Declaración de posicionamiento de mercado 8
Figura 2 Niveles de desarrollo de producto 29
Figura 3 Logo marca NOA..... 29
Figura 4 Empaques productos NOA..... 30
Figura 5 Etiquetado empaques producto NOA..... 31
Figura 6 Cadena de distribución NOA..... 35
Figura 7 Cadena de valor NOA 41
Figura 8 Etiquetado cajas para exportación 43
Figura 9 Cubicaje por pallets..... 43
Figura 10 Distribución de infraestructura de planta 44
Figura 11 Organigrama funcional NOA Cía. Ltda..... 44

1. **Introducción**

1.1 Justificación del trabajo

El presente plan de negocios busca la exportación de embutidos sin gluten a Reino Unido, el producto tiene como materia prima la “Quinoa”, esencialmente se basa en la elaboración de productos, lo cuales se los conocerá en em mercado con el nombre de “NOA”. El objetivo principal del proyecto es promover la producción interna aprovechando los beneficios y preferencias que brida el gobierno a este tipo de iniciativas.

En el Ecuador, la producción de granos y cereales se ve ampliamente beneficiada gracias a la posición geográfica y el impulso gubernamental, el cual hoy por hoy existe para el sector agrícola productivo, ya que se el sector productivo ofrecen capacitaciones y recursos para su elaboración, de esta manera, se pretende mejorar e incentivar la exportación de dichos productos, con esto conseguir que el país pueda ser más competitivo, dinámico y fortalezca la economía local generando demanda de un producto de calidad. Dentro del territorio nacional, existen zonas de preferencia arancelaria en donde la agricultura e industrialización son más económicas manteniendo la sostenibilidad de los proyectos. Además, según la ley orgánica de régimen tributario, las empresas durante sus 5 primeros años de vida no pagan impuestos.

El lugar principal de distribución será la ciudad de Londres, en la cual existe más de 700 000 habitantes dentro del mercado meta. Cabe recalcar, que la industria de Reino Unido enfocada a la comercialización de productos vegetarianos ha crecido constantemente en los últimos años. Las tendencias ecologistas y la concientización por una correcta alimentación, también han logrado tener gran acogida debido a incentivos que el gobierno británico ofrece a este tipo de productos.

La economía del país se ha mantenido en crecimiento. Durante los años 2015 y 2016 el incremento es de 0,92% y las importaciones representan el 28% del PIB. Estos indicadores fundamentan que Reino Unido posee una economía estable y sostenible.

Los embutidos vegetarianos a base de Quinoa, tiene como finalidad mejorar los hábitos alimenticios del mercado meta, Reino Unido. Su aporte nutricional, es elevado debido al alto contenido proteínico y por su puesto vitaminas que los productos sustitutos no pueden ofrecer. Además, no contiene gluten, lo cual permite que sea consumido por cualquier persona, inclusive las personas celiacas (alérgicos al gluten). Estos productos pueden sustituir fácilmente a embutidos a base de carne y soya.

1.1.1 Objetivos generales del trabajo

Medir la factibilidad de la comercialización del producto: Embutidos sin gluten a base de Quinoa, a través del estudio del entorno externo, interno y financiero; proporcionar indicadores que permitan sustentar la viabilidad del proyecto durante los 5 años de proyección.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Determinar oportunidades y amenazas, a través del análisis PEST, tanto del país de origen como el país de destino, de esta manera fijar metas a corto plazo.
- Conocer la dinámica de la industria mediante el estudio de las 5 fuerzas de Porter, para reconocer factores que puedan facilitar la comercialización en la fase introductoria del producto en mención.
- Realizar un estudio de mercado, cualitativo y cuantitativo que permita alcanzar el 30% de participación dentro del segmento meta en el tercer año.
- Elaborar una propuesta de negocio viable en la exportación y medir el impacto que la misma puede generar dentro del mercado.
- Crear una estructura organizacional que permita mantener procesos eficientes optimizando recursos.

2. Análisis de entornos

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno político

Ecuador

En el Ecuador existe un ambiente estable que incentiva a la creación de nuevas empresas dedicadas a la producción e industrialización una de las razones refiere el Ministerio de Comercio Exterior, entre sus principales funciones se encuentran promover las exportaciones ecuatorianas de productos y servicios en mercados internacionales, así como también administrar la implementación y seguimiento de acuerdos comerciales internacionales suscritos por el país (Ministerio de Comercio Exterior, 2013).

Entre los principales programas del Ministerio de Comercio Exterior, se encuentra el Factoring Internacional, el cual es una herramienta que genera liquidez a los exportadores ecuatorianos. En este programa gubernamental participan la Corporación Financiera Nacional y el Ministerio de Comercio Exterior, el principal objetivo del Factoring Internacional es brindar liquidez a los exportadores a través de la ejecución anticipada de las facturas que se generan con sus clientes en el exterior (Ministerio de Comercio Exterior, 2013).

En cuanto al proceso necesario para la apertura de una empresa en el Ecuador toma 48,5 días cuando la media de tiempo en América Latina es 31,7 días. El cumplimiento documental para exportar tarda 24 horas laborables y la media de América Latina es 53,3 horas. El costo para el cumplimiento de los documentos necesarios para exportar tiene un valor de $ 140 dólares y la media de América Latina es $ 110,4 (Doing Business, 2017). La agilización de este proceso facilita la puesta en marcha del negocio y operaciones.

Según la ley orgánica de régimen tributario, señala en el artículo 9.1 que: las empresas que se generen a partir del Código de la producción creando inversiones nuevas, gozarán una exoneración del pago de impuestos durante los

primeros 5 años dentro del sector económico: Producción de alimentos frescos, congelados e industrializados (Dirección Nacional Jurídica, 2004)

Reino Unido

En el aspecto relacionado con el comercio exterior, Reino Unido forma parte del sistema de integración político y económico de la Unión Europea y es miembro de la Organización Mundial de Comercio, por lo que mantiene una serie de acuerdos comerciales bilaterales con diversos países y bloques regionales (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2016).

En el año 2016 se celebró en el Reino Unido un referéndum, donde se consultó la permanencia de Reino Unido en la Unión Europea, el resultado fue a favor de abandonar la Unión Europa. A partir de ese resultado se activó el plan de salida del bloque regional, conocido como Brexit. El impacto de la ejecución del Brexit el corto plazo será la disminución del comercio exterior, aunque en el largo plazo existirán acuerdos comerciales bilaterales para compensar la salida de la Unión Europea (Dhingra, Ottaviano, Sampson, & Van Reenen, 2016).

El proceso para importar en el Reino Unido tiene un costo de $ 115 y el tiempo para cumplir los tramites documentales son 3 horas. El tiempo para la apertura de un negocio es 4,5 días laborables. Estos indicadores son muy superiores a la media mundial (Doing Business, 2017).

2.1.2 Entorno económico

Ecuador

El Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador en el año 2016 fue 97,8 miles de millones de dólares, este indicador ha tenido un comportamiento decreciente en de 1,5% con relación al PIB del año 2015. En lo que respecta al PIB Agrícola tiene un valor de 7,48 miles de millones de dólares en el año 2016, esto es el 8% del total del PIB. Al igual que el PIB global, el PIB agrícola ha tenido un decrecimiento de 0,8% en el año 2016, esto se debe principalmente por una caída en el consumo de los hogares de 1,9% (Banco Central del Ecuador, 2017).

La Balanza Comercial del Ecuador en el 2016 fue positiva en 1.247 millones de dólares, este resultado es efecto de la restricción de las importaciones impuesta por el gobierno desde el año 2014. Las exportaciones en el año 2016 tienen un valor de $ 16.797 millones de dólares, es un decrecimiento de 8,4% con respecto al año 2015 (Banco Central del Ecuador, 2017).

El componente de las exportaciones ecuatorianas corresponde al petróleo y sus derivados en el 32%, seguido de los productos agrícolas como banano, camarón y cacao. Los productos no tradicionales representan el 29% del total de las exportaciones (Banco Central del Ecuador, 2017).
La inflación en el año 2016 registro un índice de 1,12% esto es una desaceleración en el crecimiento de los precios, ya que en el año 2015 la inflación se registró en 3,38% y en el año 2014 en 3,67% (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2017).

Reino Unido

El PIB del Reino Unido en el año 2016 tiene un valor de 2,6 billones de dólares, esto es un decrecimiento en el tamaño de su economía en relación al PIB del año 2015 que fue 2,8 billones de dólares. Estas cifras macroeconómicas ubican al Reino Unido entre las diez economías más grandes a nivel mundial.

La inflación del Reino Unido en el año 2016 fue 0,642% un valor superior al 0,05% registrado en el año 2015, la tendencia de la inflación ha sido decreciente desde el año 2014 (Banco Mundial, 2017), como efecto de la caída del PIB las empresas han tenido que ajustar sus precios para incentivar el consumo.
El comercio exterior tiene una alta importancia para el Reino Unido, las exportaciones representan el 28,3% del PIB y las importaciones alcanzan el 28,6% (Banco Mundial, 2017), esto indica que casi la tercera parte de la economía del Reino Unido está relacionada con el comercio exterior.

En el caso de las importaciones, los principales proveedores del Reino Unido son China y Estados Unidos con el 10% y 9% de las importaciones totales y los

productos que compra del exterior son vehículos, minerales, medicamentos y derivados de petróleo (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2016).

El tipo de cambio durante el 2017 ha variado, de 1.63 libras esterlinas en enero a 1.32 libras esterlinas en octubre del 2017, cual encarece los productos de importación. (Banco Mundial, 2017)

2.1.3 Entorno social

Ecuador

En el Ecuador ha existido una disminución de la población rural en relación con población total, en el año 2000 el porcentaje de la población rural era el 39,7% de la población total, en el año 2016 este porcentaje se reduce a 36%. El acceso al empleo agrícola ha tenido un crecimiento sustancial, en el año 2014 fue 26,9% del empleo total y en el año 2015 se ubicó en 27,6% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

El uso del suelo para tareas agrícolas es el 11,62%, esto representa un total de 1,4 millones de hectáreas en el año 2016, esto es un crecimiento de 2% en relación con el año 2014 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).
Lo relacionado con el cultivo de quinua, entre el año 2000 y 2009 se desarrollaron varios programas de apoyo para incentivar la producción de la quinua. Proyectos como Nutriendo el Desarrollo de la Fundación Maquita Cusunchi, Inagofra y Cereales Andinos se puede mencionar entre los más importantes. Las provincias donde existe mayor producción de quinua son Azuay, Cotopaxi, Chimborazo, Imbabura y Pichincha, con una producción nacional de quinua de 900 hectáreas lo que produjo 226 toneladas (Peralta, 2011).

Reino Unido

La población en el Reino Unido en el año 2016 fue 65 millones de personas y el PIB per cápita en el mismo año alcanza $ 39.899 (Banco Mundial, 2017), siendo uno de los más altos de Europa y entre los veinte primeros a nivel mundial.

La población del Reino Unido tiene su mayor concentración en las personas con edades comprendidas entre 45 y 54 años, con el 7% de la población, por el contrario, las personas entre 0 y 9 años tienen el 6% de la población, esto muestra un envejecimiento de la población más rápida que el nacimiento de niños, esto es un resultado de la reducción del índice de fecundidad (número medio de hijos por mujer) de 1,92 a 1,80 entre el año 2000 y 2016 (Banco Mundial, 2017).

En cuanto a la tendencia del consumidor en lo que respecta a productos alimenticios, existe una fuerte preocupación por los aspectos relacionados a la salud, el gobierno ha implementado una fuerte campaña para la concientización de los ciudadanos por sus hábitos alimenticios, esto ha dado como resultado la demanda de productos saludables y libres de ingredientes artificiales. Los ingleses son consumidores apegados a probar nuevos sabores y esto incide en el crecimiento de alimentos étnicos y exóticos en los supermercados y restaurantes del Reino Unido (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2016).

2.1.4 Entorno tecnológico

Ecuador

En el Ecuador el consumo de fertilizantes como indicador de la tecnología en el uso agrícola, en el año 2014 fue 361 kilogramos por hectárea de tierra cultivable, este indicador se ha incrementado desde el año 2002 cuando fue 167 kilogramos por hectárea de tierra cultivable. Esto indica un crecimiento en la actividad agrícola en el país, incidiendo en el incremento de la producción de cereales, que en el año 2002 fue 2.065.143 toneladas métricas y 3.087.022 en el año 2014 (Montero & Sumba, 2014)

Otro indicador de la mejora en la tecnología en el sector agrícola es el acceso a suministro de agua para las tierras cultivables, en el año 2002 el 68,4% de las tierras cultivables en el país tenían acceso a sistemas de riego, este porcentaje

se incrementó a 75,5% en el año 2014 (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2017).

Reino Unido

El Reino Unido es uno de los países con mayor facilidad para importar bienes y servicios, en lo que respecta al cumplimiento de trámites y registros sanitarios tienen una alta exigencia, especialmente para los productos alimenticios, donde se tiene que cumplir con el cumplimiento de reglas de higiene, información sobre el uso de contaminantes y presencia de plaguicidas (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2016).

En lo que concierne al uso de la tecnología y la innovación, el gasto en investigación y desarrollo del Reino Unido, como porcentaje del PIB es 1,70% en el año 2015. En el Ecuador este indicador alcanza el 0,44% del PIB en el mismo año. Las solicitudes de marca comercial En Reino Unido en el año 2015 son 49.216 registros de propiedad intelectual, esto se ha incrementado en relación al año 2010, cuando se presentaron 26.812 registros de propiedad intelectual (Banco Mundial, 2017).

En cuanto al uso de la tecnología en el Reino Unido, el 88% de la población tiene acceso a internet desde su vivienda y el 42% del tráfico de internet proviene del uso de dispositivos móviles. Segmentando esta información por edad, el 75% de las personas entre 16 y 34 años accede a internet a través del uso de dispositivos móviles (OFCOM, 2016).

2.2 Análisis de la industria

La industria donde se ubica la idea de negocio del presente documento es la siguiente:

Tabla 1 Clasificación de Actividad

Sección	G	Industrias manufactura
División	C10	Elaboración de productos alimenticios
Grupo	C107	Elaboración de otros productos alimenticios

Clase	C1709	Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
Subclase	C1709.2	Elaboración de alimentos especiales para infantes y otros
Actividad	C1709.29	Elaboración de otros alimentos especiales: concentrados de proteínas; alimentos preparados con fines dietéticos, alimentos sin gluten, alimentos para combatir el desgaste causado por el esfuerzo muscular, etcétera.

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

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

El análisis del poder de negociación de los proveedores se realiza en base a la información del Ecuador, que es donde, el proyecto buscará abastecer sus procesos de producción para la posterior exportación hacia el Reino Unido.
La encuesta de superficie y producción agropecuaria señala que en el país existen 48.962 hectáreas de cultivos permanentes destinados a vegetales, legumbres y cereales de ciclo corto. La producción enfocada a la quinua es 2.765 hectáreas, esto corresponde a 4.979 agricultores de las provincias de la Sierra ecuatoriana, las principales provincias dedicadas a la producción de quinua son Chimborazo, Cotopaxi e Imbabura (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

En base a la información descrita, el acceso a proveedores para el plan de negocios no presenta dificultad, debido a su disponibilidad y cercanía de los centros de cultivo y acopio a la ciudad de Quito y el bajo costo de cambio de proveedor, permiten concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

En el Reino Unido existe un fuerte atractivo por el consumo de productos naturales, el consumidor de este país se fija principalmente en la calidad y apariencia del producto, es muy valorado la existencia de certificaciones de comercio justo e indispensable el uso de productos orgánicos (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2016).

La incidencia de un modo de alimentación basada en productos orgánicos, tendencias de alimentación libre de proteína animal y gluten tienen una fuerte presencia en el Reino Unido, donde existen 5,4 millones de personas con una alimentación vegetariana, esto es cerca de 9% de su población. Este porcentaje de la población se incrementa hasta 12% tomando en cuenta la población residente que no tiene la ciudadanía inglesa, como migrantes de la India donde existe una fuerte tendencia por una dieta vegetariana. Si se toma en cuenta la relación entre edad y vegetarianos, el porcentaje de vegetarianos se eleva al 20% para las personas que tienen una edad entre 16 y 24 años (Leitzman, 2014). En base de las estadísticas anteriores, se puede concluir que existe un número entre 5,4 y 7,2 millones de personas con hábitos de alimentación vegetarianos, libres de proteína animal o libre gluten, este porcentaje se incrementa si se relaciona con la población más joven. Esto indica que existe un bajo poder de negociación de los clientes, debido a que el volumen de clientes es alto y la concentración es baja.

2.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La apertura de empresas en el Reino Unido tiene una fuerte influencia en su actividad económica, según las estadísticas del Banco Mundial, el número de solicitudes de nuevas empresas se ha incrementado en el Reino Unido sustancialmente, en el año 2000 se solicitaron 25.438 registros de nuevas empresas y este número se duplico hasta 49.216 registros de nuevas empresas en el año 2015. Cabe recalcar, que las certificaciones de calidad como los BPM en los productos son indispensables y no representan costos elevados (Banco Mundial, 2017).

Esto se debe principalmente a la facilidad para hacer negocios en el Reino Unido. Estos índices lo ubican entre las diez primeras economías donde existe un clima empresarial óptimo. (Doing Business, 2017). Es por esta razón que existe una alta amenaza de nuevos competidores en el mercado del Reino Unido

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Como productos sustitutos se ha establecido a los alimentos que no forman parte de una alimentación libre de gluten. De acuerdo con la información de la Oficina Nacional de Estadísticas del Reino Unido, el consumo es de $ 69.54 a la semana en alimentación, el mayor destino de este presupuesto se realiza en productos cárnicos con $21.16 semanales, $19.28 se destinan a fruta y verdura, $ 6.54 en cereales, $5,62 en bebidas no alcohólicas y $ 4.18 en dulces. En lo que respecta al consumo de carnes rojas se ha disminuido, debido al incremento de precio de los mismos, por lo que las personas han preferido consumir pollo y cerdo. Con respecto, al lugar de compra de alimentos, el 81% se realizan en supermercados (Instituto de exportaciones e inversiones de España, 2014).

El mercado de alimentos en el Reino Unido es diverso y proviene de fuentes locales e importadas, el principal país abastecedor de alimentos es España, seguido de Italia y Francia, que son países muy cercanos al Reino Unido (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2016).

Estos aspectos permiten mencionar que existe una amenaza media de productos sustitutos porque los alimentos que tienen mayor preferencia por el habitante del Reino Unido son los cárnicos, aunque las personas con preferencias veganas o libres de gluten no consumirán estos productos, pero pueden acceder a otros vegetales o cereales.

2.2.5 Rivalidad de los competidores

El mercado de productos vegetarianos y libres de gluten en el Reino Unido se ha duplicado desde el año 2010 hasta el año 2015, al pasar de 166,2 millones de libras a 324,2 millones de libras (Statista, 2017). Esto es una muestra del dinamismo del mercado, debido al incremento de la demanda por parte de los consumidores, para lo cual las empresas deben ajustar sus precios para posicionarse en el mercado del Reino Unido.

Las principales marcas en el Reino Unido que comercializan este tipo de productos son Barkat, Sunfood, Back to Nature, Red Mills, Castor & Pollux, estas marcas ofrecen distintos tipos de productos vegetarianos, libres de gluten y/o productos orgánicos en los principales supermercados, especialmente en tiendas especializadas como iHerb.

En cuanto a la rivalidad de los competidores actuales en el Ecuador, el sector de elaboración de alimentos, bajo el código CIIU C10709.29 está conformado por 39 empresas que se dedican a producir alimentos de esta categoría, principalmente ubicadas en la provincia de Guayas (53%) y Pichincha (38%) (Superintendencia de Compañias, 2016).

El crecimiento del sector de otros productos alimenticios donde se ubica la idea de negocio es atractivo, ya que tiene un crecimiento promedio de 6,1% entre el año 2008 y 2016, esto es superior al crecimiento de la economía en el mismo periodo de 3,7% (Banco Central del Ecuador, 2017). La información respecto a la rivalidad de competidores en Reino Unido y Ecuador establece que el sector es atractivo para los competidores, por lo cual existe una alta rivalidad.

2.3 Matriz EFE

En base a la información del análisis del entorno externo y la industria, se puede plantear la siguiente matriz de factores externos:

Tabla 2 Matriz de factores externos (EFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
	OPORTUNIDADES			
1	Programas del gobierno para apoyar gestión de los exportadores	3,00%	3	0,090
2	Disminución de trámites para exportar en el Ecuador	2,00%	3	0,060
3	Facilidad documental para importar productos hacia el Reino Unido	5,00%	3	0,150
4	Disminución en la velocidad de crecimiento de la inflación ecuatoriana	10,00%	4	0,400

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
5	Tendencia del consumidor en el Reino Unido al consumo de productos agrícolas	10,00%	4	0,400
6	Amplio acceso a la tecnología en los habitantes del Reino Unido	10,00%	3	0,300
7	Incremento del acceso a infraestructura agrícola en Ecuador y exoneración de impuestos	5,00%	3	0,150
8	Facilidad en el acceso a proveedores agrícolas	5,00%	3	0,150
9	Alto porcentaje de personas en el Reino Unido que tienen preferencias vegetarianas, veganas o libres de gluten	10,00%	4	0,400
	SUBTOTAL OPORTUNIDADES	**60,00%**		**2,10**
	AMENAZAS			
10	Posible disminución de comercio exterior en Reino Unido como consecuencia del Brexit	3,00%	2	0,060
11	Decrecimiento del consumo de hogares como consecuencia de recesión económica en Ecuador	2,00%	1	0,020
12	Facilidad para crear empresas en Reino Unido incide en la alta amenaza de nuevos competidores	10,00%	1	0,100
13	Fácil acceso a productos sustitutos provenientes de alimentos de diversa índole	5,00%	2	0,100
14	Alta rivalidad de competidores en el mercado de productos alimenticios en el Reino Unido	10,00%	2	0,200
15	Cumplimiento de registros sanitarios y permisos para exportar hacia el Reino Unido	10,00%	1	0,100
	SUBTOTAL AMENAZAS	**40,00%**		**0.78**
VALORACIÓN TOTAL		**100%**		**2.88**

El resultado de la valoración de la matriz EFE es 2.88. La principal conclusión de la matriz establece que las oportunidades tienen una mayor influencia sobre las amenazas, esto hace que la idea de negocio tenga que aprovechar las oportunidades para minimizar el impacto de las amenazas. Especialmente en lo que respecta a las tendencias del consumidor de alimentos en el Reino Unido, hacia un consumo de productos vegetarianos y libres de gluten.

2.4 Conclusiones del análisis de entornos

- En el Ecuador, los últimos años ha existido un fuerte impulso a las exportaciones por parte del gobierno central, con la creación de programas que

incentivan la actividad. Además, los procesos de exportación han disminuido hasta ubicarse por debajo de la media de América Latina.

- Reino Unido cuenta con un ambiente propicio para hacer negocios, sin embargo, el Brexit ha tenido un impacto negativo en la economía británica ya que ha devaluado la moneda, y con esto han disminuido las importaciones, especialmente con pequeños comerciantes.
- El entorno económico del Ecuador, ha tenido un impacto negativo en los últimos años, lo que ha influido en la disminución de las actividades productivas, este es el caso de la actividad agrícola, por lo que es importante buscar nuevos mercados para colocar la producción agrícola, mediante la exportación de alimentos con alta demanda en países desarrollados, como es el caso de la quinoa, que tiene una valoración positiva entre los consumidores del Reino Unido
- El acceso a la tecnología entre los consumidores del Reino Unido es un factor que permite comunicar la presencia de nuevos productos en el mercado, especialmente entre los jóvenes, quienes son los mayores usuarios de la tecnología y también son el grupo poblacional con mayor tendencia al consumo de productos vegetarianos.
- En el análisis de la industria se realiza una investigación sobre el poder de negociación de los proveedores, con bajo poder de negociación debido a la disponibilidad de gran número proveedores agrícolas en el Ecuador.

El poder de negociación de los consumidores en bajo esto se debe a que la demanda es creciente y los proveedores del producto final se encuentran concentrados en pocos supermercados, lo cual no permite el fácil acceso.

- En cuanto a productos sustitutos, todos aquellos de origen animal, se encuentran en el rubro más representativo del consumo por ser parte de los alimentos principales dentro de cualquier dieta. Sin embargo, si se ofrece un producto que pueda suplir tanto el sabor y mejorar las propiedades alimenticias, se puede lograr el cambio de consumo.
- En lo que concierne a la rivalidad de competidores y nuevos competidores se constituye en una amenaza para la idea de negocio, porque el mercado de alimentos tiene una alta demanda y las empresas buscan participar de su

dinamismo. Las empresas existentes han logrado posicionarse en el mercado, logrando la fidelización de sus clientes.

3. Análisis del Cliente

3.1 Investigación Cuantitativa

Para la investigación en mención, se realizó una encuesta a una muestra no probabilística de 10 personas del extranjero originarios de Londres - Reino Unido, lugar en el cual, se comercializará el producto. Se analiza el comportamiento y las preferencias de los clientes potenciales para el consumo a través de tablas de correlación (ver anexo 12) de las cuales se obtiene tablas de contingencia que reflejan relaciones entre diferentes respuestas para predecir el comportamiento del cliente. A continuación, se presentan los resultados.

Según los datos mencionados, el 80% de la muestra son de género femenino, de los cuales más de la mitad están entre los 30 y 40 años. En dicha investigación, según las tablas de contingencia (ver anexo 13), afirmaron ser amas de casa quienes realizan la compra de insumos periódicamente. El consumo de alimentos vegetarianos y orgánicos es alto ya que el 60% de los encuestados afirmó que la inversión (incluyendo frutas y verduras) aproximada, se encuentra entre $ 27.45 y $ 39.22, lo cual representa alrededor del 35% del consumo semanal. Cabe recalcar que en promedio el número de integrantes de una familia británica es de 2-3 personas. (Banco Mundial, 2017).

La media del consumo de alimento de origen vegetal, en especial aquellos que suplen a los productos cárnicos, es de 2 a 3 veces a la semana, según tabla de contingencia (ver anexo 14), la relación con la frecuencia de consumo se debe a que estos son considerados como plato principal y no como acompañante. La adquisición de este tipo de alimentos es realizada en un 50% en supermercados, el 30% en delicatesen y el 20% en tiendas especializadas con respecto a productos vegetarianos y orgánicos. Se pudo observar a través del método de tablas de contingencia (ver anexo 15) que, más de la mitad de los encuestados

realiza sus compras a través de portales web que ofrece cada abastecimiento de venta masiva, y el 80% de los pagos por medios electrónicos, transferencias bancarias o tarjetas de crédito.

Uno de los principales factores a analizar, es el ingreso per cápita dentro de la muestra. Las personas encuestadas se consideraban de clase media-alta y el promedio de ingresos mensuales es de 3000 a 5000 libras esterlinas al mes, lo cual representa 3900 a 6500 UDS. Tomando en cuenta el tipo de cambio a octubre de 2017, (Banco Mundial, 2017). Al momento de comprar hay ciertos parámetros por los cuales, los consumidores tienen mayor preferencia. Entre los más representativos en orden de importancia están: el origen o procedencia del producto, las certificaciones o sellos de calidad, aporte ecológico y el empaque. De acuerdo con la pregunta: “La presentación del nuevo producto es de origen vegetal, hecho a base de Quinoa y Máchica, insumos altamente nutritivos, ricos en vitaminas, proteínas y calcio. Este producto puede suplir a carnes y embutidos de origen animal y complementar una dieta saludable. Se podrá encontrar fácilmente en supermercados”. Con esta información, se consultó el precio que estarían dispuestos a pagar por un empaque de 5 porciones, alrededor de 250gr.

El precio referencial promedio es de $ 11,76, esta cifra, se tomó de los diferentes productos vegetarianos con características similares publicados en las páginas web de los supermercados como TESCO, ASDA y SAINSBURY, para realizar compras en línea. El resultado fue de $ 10.45 a $ 13.69, por paquete. Además, es importante para los consumidores dentro de la muestra, encontrar información del producto, la empresa, así como también de promociones, a través de la web, en páginas oficiales de la marca, redes sociales y catálogos alimenticios. Dentro de las encuestas también se encontró recomendaciones donde es importante la presencia en ferias, ya que de esta manera el consumidor final puede conocer de cerca el producto y sus propiedades. Ver anexo 1

Consecuentemente, los consumidores a quienes se dirige el producto son en su mayoría mujeres, amas de casa, que realizan compras a través de portales web,

el consumo tiene una frecuencia de 4 veces al mes en promedio, e invierten al menos el 20% del presupuesto mensual en productos naturales y vegetarianos.

3.2 Investigación Cualitativa

Para la investigación, se realizó la entrevista a 2 expertas dentro de la industria de alimentos saludables. La Ingeniera Natasha Hidalgo Mba., quien trabaja en la certificadora multinacional SGS en Ecuador, ocupando el cargo de supervisora de procesos. Menciona como una problemática comercial al BREXIT, especialmente la devaluación de la libra esterlina. Es promotora de un proyecto de exportación de té 100% natural de frutas exóticas hacia Reino Unido, enfocada a distribuidores. Su idea se basa en su experiencia ya que ha vivido en Londres por más de 13 años. Al momento de presentar su producto en el mercado, el Brexit se torna una barrera, ya que, al caer el tipo de cambio, su ganancia se ve afectada. Natasha asegura que, una vez firmado el acuerdo la libra esterlina bajó en 24 horas de 1.45 GBP/USD A 1.38 GBP/USD, sin embargo, no ha disminuido de 1.30 GBP/USD en los últimos 6 meses. Al igual que muchos comerciantes, no ha logrado modificar los precios, una de las razones es poder darse a conocer en el mercado con un precio económico y más aún poder posicionarse a través de su ventaja competitiva. También, afirma que, los productos naturales que promueven el cuidado de la salud, no solo en la industria alimenticia, sino también en la farmacéutica, no tienen obligación de pagar un impuesto del 20% al valor agregado, monto que va dirigido al gobierno.

Dentro del mercado vegetariano y orgánico, afirma que hay un gran porcentaje de consumidores y esto se debe a las tendencias, no solo en Reino Unido, sino, a nivel Unión Europea, sobre el cuidado de la salud y el medio ambiente. Además, la clase media alta representa el 35% de la población total, más el 10% que son considerados clase alta, tienen ingresos mensuales de USD 15 000 en adelante. “Es un segmento muy atractivo ya que no se ve muy afectado por las crisis económicas, pero para poder ser parte de sus proveedores dentro de las tiendas que frecuentan, tienen muchas restricciones y parámetros por cumplir”.

La Ing. Hidalgo menciona que varias de las certificaciones que pueden dar un valor agregado son: Fare Trade, BPM`s y en especial el BRC (Global Standart for Food Safety), es una norma británica creada para asegurar el nivel máximo de protección al consumidor, así como también su calidad y proveniencia, La experta asegura que, quien comercializa productos con estos estándares, son más reconocidos en el mercado. El costo de las certificaciones básicas es de aproximadamente USD 700 y de las especializadas se encuentra entre USD 1400 y USD 2000. Son muy importantes las normas de etiquetado, en el envase; lo referente al valor nutricional, los pesos deben ser en gramos, y también una dirección electrónica o teléfono para contacto (customer service).

Dentro de la industria alimenticia, la cadena de suministros tiene al menos un distribuidor que proporciona productos directamente a supermercados y tiendas. El margen de utilidad es alto, 30% para los distribuidores y además el 25% para los supermercados sobre el precio del distribuidor. Por lo general, el pago lo realizan después de 30 o 60 días de realizada la compra. Los principales distribuidores son “The Healt Store”, “CLF”, “Tree of life”. La Ing. Hidalgo, recalcó que existe un distribuidor exclusivo de marcas de renombre llamado “Harrods”, el margen de utilidad que solicitan es del 55% ya que distribuyen directamente al consumidor final a través de su portal online.

Cabe recalcar que una vez que se realiza la venta al supermercado, se debe realizar la adquisición de paquetes publicitarios, esto se debe a que las cadenas de supermercados, para poder realizar la rotación de productos, los promocionan en revistas, medios de comunicación y en el portal web; el costo base es de USD 1300, equivalente a 1000 libras esterlinas, este costo también se estipula dentro del margen de ganancia.
Dentro de la Partida arancelaria que acoge al producto para las exportaciones, el arancel aplicado en Reino Unido es del 0% según la organización ITC (International Trade Commerce) (MacMap, 2017). Ver anexo 2

Dentro del estudio del consumidor, la experta menciona que, la mejor manera de promocionar el producto es la participación en ferias, ya que es una forma l de dar a conocer los beneficios y valor agradado del mismo. Se realiza alrededor de una feria semestral de alimentos organizado por el gobierno, en la cual se expone el producto por una semana, aquí se puede conocer más clientes potenciales de otros países. El empaque es importante, es decir, la presentación, los colores llamativos hacen del producto más novedoso y apetecible. “Los consumidores son influenciables por la apariencia del producto” menciona la ingeniera, por lo que recalca la forma y decoración del empaque en donde es necesario resaltar las certificaciones.

Otra entrevista enriquecedora se realizó a la Ing. Estefanía Morales Msc., propietaria de la empresa ecuatoriana “MIKHUNATRADE”, la cual, exporta productos como barras energéticas, sopas instantáneas a base de Quinoa y Amaranto. Menciona que, en cuanto a productos nuevos, los distribuidores británicos no se arriesgan a promocionarlo si no está presente en países como Estados Unidos o Alemania, en donde pueden tener una referencia sobre la participación del producto. La clave es obtener un distribuidor que apoye la inserción al mercado del nuevo producto, es decir que capte una oportunidad dentro de la industria, para esto es necesario las inversiones en publicidad, las cuales se hacen antes de la venta del producto, así como el envío de muestras para degustación. La Ing. Morales recalca que se debe mostrar una imagen de solidez y profesionalismo de la empresa, ya que de esa forma se genera más confianza para la negociación, tener una página web, catálogos, carta de presentación, fichas técnicas y toda la información que requieran del producto.

Dentro de las negociaciones, el tiempo estimado para concretar una venta es de 3 a 5 meses. Una de las razones, como se mencionó anteriormente, es que los consumidores no se dan la oportunidad de invertir en productos nuevos, especialmente los supermercados, por lo que solicitan pruebas continuamente para medir el nivel de aceptación del cliente final. Al igual que la experta anterior, la Ing. Morales hace hincapié en las certificaciones, en el caso de la idea del

negocio, es importante implementar el sello “Gluten Free”, el costo se encuentra entre $500 a $1500 anuales y varía según el grado de riesgo, esto se refiere a que mientras más productos químicos contengan los embutidos, más alto es el precio de la certificación.

Los proveedores de la materia prima principal Quinoa, la experta menciona que, actualmente este cereal ya no se siembra de manera convencional, sino únicamente de forma orgánica lo cual genera un valor agregado. Sus principales proveedores son “Camari” y “Maquita”; el precio promedio del quintal de cereal en mención es de $110. Además, menciona el apoyo del gobierno para proyectos de exportación. El apoyo financiero de la CFN (Corporación Financiera Nacional) otorga préstamos con un interés del 9%. También, es importante solicitar apoyo en PROECUADOR, ya que brindan información objetiva del mercado, son guías de proyectos y facilitan el acceso a ferias. Ver anexo 3

Se ha tomado como referencia de clientes potenciales a la Sra. María Augusta Velarde, nacionalidad ecuatoriana, y a la Dra. Marisol Pinos, especialista en medicina alternativa bioenergética. La primera entrevistada reside en Londres por más de 20 años y padece la enfermedad de Colon Irritable, la cual no le permite ingerir varios alimentos entre estos, la carne. Ella asegura, que la comida sana y vegetariana es bastante costosa, y debe ingerir productos como barras energéticas o proteína en polvo para complementar su nutrición, por lo cual se ve económicamente afectada. Asegura también que, en supermercados, los alimentos vegetarianos que reemplazan a los cárnicos son costosos, esto se debe a que solo los puede adquirir en estos lugares, además alimentos como frutas y legumbres al ser importados tienden a incrementar su precio. El efecto negativo no sólo es económico, sino también social, ya que por lo general prefiere no frecuentar algunos restaurantes o eventos por que debe llevar su propia comida o encontrar una opción saludable para su condición por lo que no se siente cómoda.

La segunda entrevista refiere a la Dra. Pinos, dentro de su experiencia en tratamientos medicinales naturales asegura que el 70% de pacientes que

atiende, tiene problemas intestinales, de ahí se derivan varias enfermedades por mal funcionamiento de varios órganos. La razón principal es la mala nutrición, según su diagnóstico la carne roja es altamente cancerígena al igual que sus derivados debido al alto índice de toxinas que puede producir un animal. De igual forma asegura que, varios de sus pacientes desisten del tratamiento ya que no pueden mantener una dieta sin este tipo de alimentos, porque no encuentran un producto que permita satisfacer esa necesidad y también por falta de recursos.

Ambas coinciden que es importante encontrar una alternativa saludable a un precio accesible ya que existen muchas personas que necesitan mantener hábitos alimenticios nutritivos. De igual manera, personas con preferencias vegetarianas buscan variedad de opciones a bajos costos.

En conclusión, se obtiene que el mercado meta es precio aceptante, debido a que la venta de productos vegetarianos como embutidos y carnes concentra su disponibilidad en los supermercados. Los clientes potenciales tienen preferencias elásticas, esto quiere decir que son medianamente sensibles al precio, por lo que el producto que sustituya directamente a los embutidos cárnicos y presente costos accesibles, puede convertirse fácilmente en la primera opción de compra. De igual forma la relación marca-medioambiente es muy importante ya que el cliente tiene preferencias hacia los productos que tienen una identidad ecológica.

4. Oportunidad de Negocio

En el Ecuador, existen incentivos que apoyan las exportaciones. La iniciativa fue creada por el plan de gobierno de incrementar la Matriz Productiva a través de Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. De esta forma brindan ayuda a los productores con intereses bajos, esto para proyectos de importación otorgados por la CFN (Corporación Financiera Nacional) y créditos productivos por parte de entidades financieras privadas; también, el proceso de exportación es más rápido y efectivo para la documentación aduanera y otorgando aranceles nulos para la salida de productos. (Dominguez, 2016).

Actualmente en el Ecuador, la creación de las ZEDE (Zonas Especializadas de Desarrollo Económico) permiten que la industrialización y procesamiento de frutas y vegetales sea más económico, esto se debe a que fue creado como un incentivo para impulsar las exportaciones, ya que abarata el costo de la materia prima y hace que el proceso sea más eficiente mediante incentivos tributarios, oportunidades de procesos de encadenamiento y simplificación de procesos aduaneros (Ministero de Industrias y Productividad, 2016) .

En la idea del negocio se han identificado importantes oportunidades dentro del sector ecuatoriano, una de ellas es la producción de la quinoa. El crecimiento de la producción del grano en los últimos 5 años ha sido de 500 ha/año hasta 1200 ha/año. También, cabe recalcar que Reino Unido es el segundo país donde se destina el grano ecuatoriano no procesado según estudios realizados por PROECUADOR. Desde hace 15 años, las diferentes variedades de quinoa se han sembrado de manera orgánica certificada para la exportación. Los productores certificados más importantes son COPOBICH FUNDAMYF, MAQUITA CUSICHIG. (ProEcuador, 2014). Según la ley orgánica de régimen tributario, en el artículo 9.1, menciona que, las empresas que se generen en el ámbito productivo con inversiones nuevas se exoneran del pago de impuestos por 5 años.

Como mencionó la Ing. Morales en la entrevista, el precio de la quinoa orgánica ha disminuido, siendo esto bastante importante para lograr comercializar un producto competitivo. El precio aproximado es de $110 por quintal, esto permite abaratar costos e incrementar el valor agregado ya que no solo es un producto libre de gluten, sino también, orgánico, factor importante de posicionamiento. En cuanto a producción, el proceso se basa en la molienda, mezcla y preparación por porciones del producto, al realizarlo de manera industrial, toma menos tiempo de elaboración, por lo tanto, no permite mantener inventarios en proceso. Otro beneficio es que, los embutidos a base de cárnicos tienen una fecha de

caducidad de 60 días, mientras que los embutidos vegetarianos pueden tener un periodo de vida de 4 meses, siempre que estén empacados al vacío y a una temperatura adecuada.

En mercado objetivo se han identificado variables que crean oportunidades. El mercado británico, mantiene una tendencia al consumo de alimentos orgánicos. Ambos expertos sostienen que, los consumidores prefieren comprar productos vegetarianos, así como también, que sean amigables con el medio ambiente, entre los principales países con esta orientación se encuentra Reino Unido, con un mercado en constante crecimiento. Sin embargo, las personas que consumen este tipo de alimentos no son necesariamente vegetarianos, sino, son personas con preferencias ecologistas, esto permitiría incrementar el porcentaje de consumidores. Las certificaciones son un factor importante, dentro de las más representativas se encuentran Fair Trade (Comercio Justo) y BRC. Estas certificaciones generan un mayor grado de aceptación hacia el producto ya que corroboran que cumple con los estándares exigidos de alta calidad.

Es importante mencionar, un acontecimiento político, como es el Brexit, por la desaceleración en el comercio y la devaluación de la moneda. Sin embargo, a un año de concretarse el acuerdo, Reino Unido no ha experimentado cambios negativos profundos, esto se debe a la solidez de su economía ya que permanece entre los 10 países con niveles más altos de ingresos.

Dentro de las encuestas se han encontrado información relevante. Según datos investigados, el 80% de personas que consumen alimentos vegetarianos lo hacen frecuentemente, al menos 2 veces por semana. Otro dato importante es que la mitad de los encuestados adquieren alimentos vegetarianos en los supermercados. De esta forma, la idea de negocio se enfocará en integrarse a las cadenas más importantes como son “Sainsbury”, “Tesco” y “Asda” (León, 2017). La rentabilidad exigida por las tiendas y los distribuidores es alta, al rededor del 55% de las ventas. La producción de los embutidos vegetarianos a base de quinoa tiene como insumos de su preparación, los vegetales, especias

y principalmente la quinoa, dichos insumos mantienen precios bajos debido a proyectos gubernamentales para el apoyo hacia la producción mencionados en el capítulo 2.

La CFN, otorga préstamos a tasas de interés bajas gracias al Programa de Apoyo Productivo y Financiero. El crédito ofrece un periodo de gracia de hasta 2 años después de la puesta en marcha del proyecto, y cubre tanto el capital inicial como el capital de trabajo (Corporacion Financiera Nacional, 2009). También, los bancos privados ofrecen crédito de producción a tasas más bajas, del 11%, las cuales se otorgan más rápido y con menos garantías (CrediBack, 2017). Este factor es importante para las negociaciones con los distribuidores en Reino Unido ya que se pueden prolongar hasta por 5 meses y se requiere de capital para cubrir gastos operativos.

Los lugares más propicios para la ubicación del centro de producción es Latacunga, debido a la cercanía con los proveedores, tanto de vegetales como de la Quinoa. Esto permite reducir costo y tiempo de la logística pre-producción. Los procesos de des-aduanización en Reino Unido toman alrededor de 4 horas, consecuentemente, el ingreso y distribución se puede realizar con una mayor optimización de tiempo. Según la Ing. Natasha Hidalgo, el tiempo de transporte, es de 50 días, por lo cual el producto tiene un tiempo de rotación de 2 meses.

En conclusión, la idea de negocio es viable por 3 factores importantes; la facilidad para obtener la materia prima y el costo de la misma, las preferencias arancelarias e impositivas dadas por el incentivo del gobierno hacia la industrialización interna, y el mercado en constante crecimiento en el cual, por su cultura, permite la fácil comercialización del producto.

5. Plan de Marketing

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia que se utilizará al momento de poner en marcha la idea de negocio es la diferenciación. Se ha identificado las necesidades del mercado, como se explicó previamente, los consumidores de Reino Unido tienen una tendencia de consumo verde, tanto en los productos como en los empaques. Es por esta razón, que se ofrece un producto que es sustituto directo de los alimentos cárnicos. Este producto no solo ofrece mayores beneficios para la salud, sino que también, es económicamente accesible.

El objetivo de esta estrategia es ofrecer “embutidos a base de Quinoa” que logren fidelizar al consumidor, a través de la ventaja competitiva definida por alimentos orgánicos sin gluten y con menor cantidad de conservantes. La diferenciación se realizará desde la elaboración, es decir, mantener buenas prácticas productivas, así como también el uso de insumos de alta calidad, esto permitirá obtener los certificados pertinentes que harán del producto más competitivo y atractivo. De igual forma se utilizará empaques biodegradables. Por consiguiente, los consumidores no solo disfrutarán del producto, sino que también, se sentirán identificados con el mismo.

5.1.1 Mercado Objetivo

Después del análisis de la información obtenida en el capítulo 3, se ha concluido que el producto puede ser consumido por todo tipo de clientes, dentro de cualquier dieta, por el gran aporte nutricional que posee; además, no cuenta con restricciones de consumo. Sin embargo, el mercado meta se encuentra definido especialmente por el nivel socioeconómico. El estándar propuesto, es un estrato social medio-alto, principalmente mujeres entre las edades de 25 a 45 años. Se pudo identificar en la investigación cuantitativa, que las personas que realizan las compras son quienes tienen el rol de madre o esposa dentro del hogar, es por esto que la estrategia se encuentra dirigida a ese segmento.

A continuación, se puede constatar la segmentación realizada con datos reales para la definición del mercado meta.

Tabla 3 Segmentación de Mercado

Aspectos	Descripción	Porcentaje	No. Personas
Segmentación Geográfica			
País	Reino unido		65’ 640 000
Ciudad	Londres		8’ 788 000
Zona	Urbana	82.83%	7’ 279 100
Segmentación Demográfica (por consumo)			
Edad	Todas las edades		7’ 279 100
Segmentación Psico gráfica (por consumo)			
Clase media-alta	Salario> $3500	37%	**2’ 693 267**
Segmentación Demográfica (por adquisición)			
Sexo	Mujeres	50,2%	3’ 654 108
Edad	25-64 años	52.5%	1’ 918 407
Segmentación Psico gráfica (por adquisición)			
Clase media-alta	Salario> $3500	37%	**709 811**

Adaptado de: (Office for National Statistics, 2017)

Como se puede observar en el cuadro anterior, el segmento se encuentra en la capital de Reino Unido, Londres. Dentro del consumo de alimentos, el enfoque va dirigido a todas las edades con un total de 2’ 639 267 personas, mientras que la adquisición se realiza dentro del segmento mujeres de 25 a 64 años con 709 811 clientes potenciales.

5.1.2 Propuesta de valor

Las tendencias hacia el consumo verde en Reno Unido aumentan cada año, por lo cual las personas se sienten más comprometidas, identificadas y consientes de la importancia de mantener un perfil ecologista. Es por esto que, la idea de negocio no solo se basa en ofrecer un producto vegetariano y orgánico, sino también una marca que permita al consumidor identificarse con la misma. A continuación, se detalla a través del modelo CANVAS, la propuesta de valor definida por el producto y el servicio.

Tabla 4 Propuesta de valor Modelo CANVAS

8. Socios claves -Productores de quinoa con certificaciones orgánicas para exportación. - Distribuidores mayoristas. -Distribuidores Minoristas.	7. Actividades claves - Prácticas de producción óptimas. - Logística - Participación en ferias. 6. Recursos claves - Mano de obra operativa. - Infraestructura. - Insumos biodegradables.	1. Propuesta de valor -Producto libre de glúten, con menor cantidad de conservantes. -Cetificaciones de calidad y mercado justo. -Precio accesible. -Disponibilidad y fácil acceso. -Identidad ecológica. - Libre consumo.	4. Relación con clientes -Fidelización a través de imagen de marca. - Servicio al cliente directo. 3. Canales - Indirecto:Distribuidor Mayoristas: Supermercados Minoristas: Tiendas	2. Segmentos de mercado - Reino Unido, Londres, Zona Urbana. Consumo: Personas de cualquier edad, con preferencias vegetarianas. Compra: Madres y esposas entre 25 y 64 años. Nivel socioeconómico, medio-alto
9. Estructura de costos - Gastos administrativos y mano de obra operativa. - Subcontratación de servicios financieros y recursos humanos. - Certificaciones. - Insumos, servicios básicos, arriendo. - Subcontratación de transporte y trámites aduaneros.			5. Modelos y fuentes de ingresos - Venta de embutidos libres de glúten a base de harina de quinoa orgánica. - Consumidor final: Pago a través de tarjeta de crédito, débito o transferencias bancarias. -Distribuidor: Intermediario bancario, contrato (carta de crédito).	

La estrategia para ofertar el producto al mercado meta, es más por lo mismo, ya que el valor nutricional que ofrece es alto, por lo que puede suplir a un producto cárnico tradicional; además, es libre de gluten, y cualquier persona puede consumirlo. La ventaja competitiva, es ofrecer un producto completo, que permita mantener una dieta sana y ayudar a la protección del medio ambiente.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

Se ha identificado una necesidad dentro del segmento. El consumo de alimentos vegetarianos que puedan ofrecer una buena nutrición. A pesar de que existen varias alternativas que suplen dicha necesidad, las personas buscan los productos más naturales. Es por esto que, en la idea de negocio, el producto puede ofrecer más beneficios al mismo precio y con menos cantidad de químicos y conservantes.

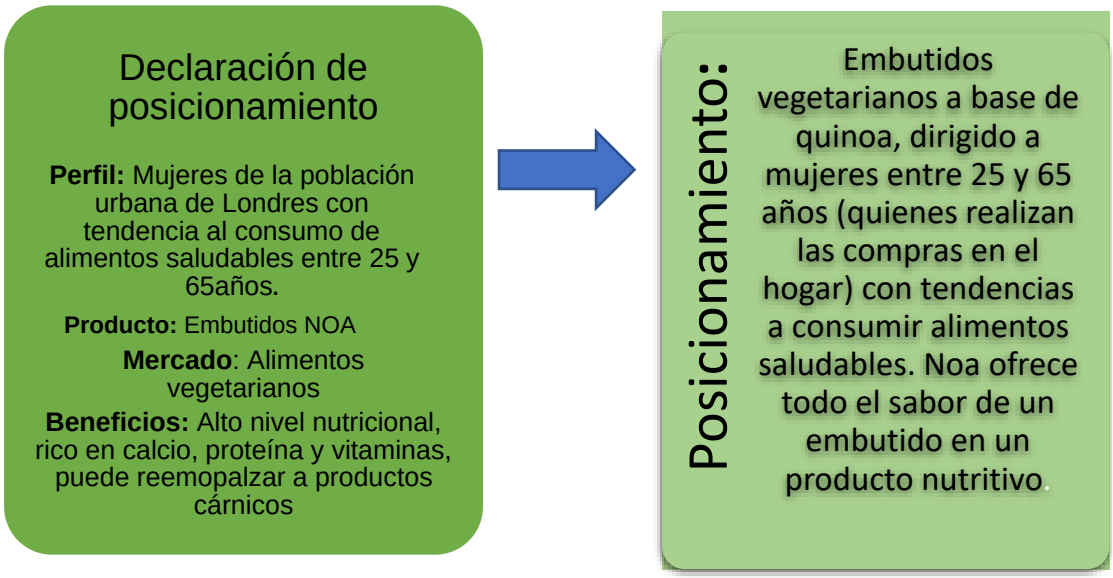


Figura 1 Declaración de posicionamiento de mercado

Atributos

El producto se encuentra entre la clasificación de bienes de consumo masivo o básico, es un bien tangible y de consumo perecedero. Está fabricado principalmente por vegetales y harina de quinoa, esta última le da la consistencia a la mezcla para la preparación de las porciones. En 1996, la quinoa fue catalogada como uno de los productos que puede combatir los grandes problemas de nutrición, contiene alto índice proteínico, lo cual permite reemplazar a los productos derivados de la carne, también, es un depurador natural ya que contiene fibra, esto regula el metabolismo mejorando la digestión. Además, posee fósforo, hierro, vitaminas y aminoácidos que no puede producir el cuerpo humano, para lo cual necesita el suplemento a través de la ingesta de alimentos (Vargas, 2017).

Es importante mencionar que además de las propiedades de la quinoa, el aporte vitamínico de los vegetales también es característica del producto. Al ser la quinoa libre de gluten, no necesita someterse a ningún otro proceso para acceder a la certificación GLUTEN FREE, de esta manera necesita de menos procesamiento químico para mantener sus propiedades.

Según los estudios previamente realizados, la composición de la familia británica promedio es de 3 personas. Los embutidos se distribuirán en paquetes de 5 porciones, de esta manera se puede satisfacer las necesidades que el mercado exige.

Existen varias alternativas derivadas de la quinoa, como barras energéticas, sopas instantáneas, inclusive harina para repostería; sin embargo, los embutidos y carnes sin gluten que se ofertan en el mercado no contienen este cereal. Por lo tanto, el producto ofrece una alternativa innovadora y nutritiva que se puede implementar al consumo diario sin necesidad de cambiar drásticamente los hábitos alimenticios.

Niveles del producto

Figura 2 Niveles de desarrollo de producto

Branding

Figura 3 Logo marca NOA

El logotipo presenta una imagen sobria, ya que se pretende dar la apariencia de un alimento de élite según el enfoque del mercado objetivo. También, la

combinación de los colores naranja, verde y blanco, dan el concepto de un alimento fresco, natural y orgánico.

Eslogan

"*Eat healthy, eat delicious*", define que no toda la comida saludable tiene un sabor desagradable, todo lo contrario, se puede nutrir mejor sin necesidad de cambiar los hábitos alimenticios.

Empaque

Según la investigación de mercado previa, los colores llamativos, tienden a captar la atención de los clientes. Además, la investigación realizada a través de las encuestas afirma que, en Reino Unido, uno de los factores más importantes es el empaque.

Para la idea de negocio se aplicará 2 tipos de envolturas; la primera, es de plástico biodegradable, que va directamente sobre los embutidos, se empaquetará al vacío, lo cual permite prolongar el tiempo de consumo y evita que cualquier factor contaminante pueda modificar negativamente el producto. El segundo empaque, es de cartón a base de caña de azúcar biodegradable. Los colores serán blanco naranja y verde, en donde predomina el blanco, de esta forma se dará un aspecto elitista y elegante. Los tamaños varían según las porciones.

Figura 4 Empaques productos NOA

Etiquetado

Este factor es uno de los más importantes ya que con el mismo se puede obtener los sellos de calidad. Se implementará la tabla nutricional en la parte posterior

del empaque de cartón, en donde se detalla todos los componentes del producto, así como también las cantidades y porcentajes de concentración. Los sellos pertenecientes a las certificaciones serán colocados en la parte superior, debajo del logo y de la marca, de esta forma se podrá visualizar fácilmente. El peso y contenido neto, en la parte delantera. Es importante también, identificar un correo y un número de contacto para el servicio al cliente, la procedencia del producto y un código de barras para efectos de inventario.

Figura 5 Etiquetado empaques producto NOA

5.2.2 Precio

Para la fijación de precios se tomó en cuenta el resultado de las encuestas donde se reflejó la percepción del cliente en cuanto al producto ofrecido, dando como resultado que la cantidad que estarían dispuestos a pagar oscila entre los $ 10 y $ 13. Este factor se encuentra definido por 4 variables:

Costos fijos: Entre los más importantes está el arriendo, servicios básicos sueldos, gastos administrativos, servicios de mantenimiento y servicios subcontratados.

Tabla 5 Costos fijos

COSTOS FIJOS	
SERVICIO	**COSTO**
Salarios	$ 5.050,00
Suministros	$ 120,00
Certificaciones	$ 220,83
Servicios básicos	$ 200,00
Arriendo	$ 1.220,00
Contabilidad y auditoria	$ 320,00
Recursos Humanos	$ 250,00
Publicidad y Marketing	3,00%
Total costos	**$ 7.380,83**

Costos de producción: Se refiere básicamente a la compra de materia prima para la fabricación, como son los vegetales, la harina, las envolturas y los empaques.

Tabla 6 Costos Materia Prima Directa

Materia prima directa	***Insumo (Kg. X paquete)***	***Costo total unitario del insumo***
Mezcla vegetal	0,185	$ 0,632
Mezcla Especias	0,020	$ 0,040
Quinoa	0,025	$ 0,061
Pectina	0,005	$ 0,210
Saborizante natural	0,012	$ 0,144
Materia prima indirecta		
Empaque Plástico	1,00	$ 0,160
Empaque Cartón	1,00	$ 0,200
Caja exportación	1,00	$ 0,044
Costo unitario		**$ 1,49**

Logística y de exportación: El transporte se realizará mediante una cadena de frío, porque es necesario mantener al producto a una temperatura adecuada para asegurar la calidad del mismo. El costo del transporte se define de la siguiente manera:

Tabla 7 Gastos logísticos y de exportación

Costos de exportación Incoterm FOB		
Exportación	**Paquete embutidos NOA**	
Capacidad	284 cajas - 13,63 m cubicos	
Lugar de origen **POL**		Guayaquil - Ecuador
Lugar de desembarque **POD**		Londres-UK
Tiempo de tránsito		45 dias
Condición de flete Terrestre nacional		Prepagado
Transporte interno desde Latacunga a Guayaquil		$ 800,00
Gastos mantenimiento cadena frio		$ 450,00
Tramitología en aduana		$ 115,00
TOTAL		**$ 1.365,00**

Margen de ganancia: En las industrias de consumo masivo, existe dentro de la cadena de abastecimiento al menos un distribuidor, el cual es importador directo tanto de supermercados como de tiendas. El margen de utilidad solicitado por el mismo es del 20% del valor. Además, para poder realizar la distribución hacia las cadenas de tiendas, el margen exigido promedio es del 30%, esto suma alrededor del 50%. Cabe, recalcar que hay cadenas de venta directa como HARROTS que, ofrece productos de alta calidad y de marcas reconocidas en varias líneas de negocio, el margen solicitado de ganancia es del 55%. Después de los márgenes de ganancia, en los supermercados solicitan la inversión en paquetes de publicidad, ya que varias tiendas ofrecen productos a través de revistas y portales web.

Precio de mercado: Esta investigación se realizó a través de las páginas web de TESCO, ASDA y SAINSBURY, estos supermercados ofrecen sus productos en la página web para realizar compras en línea, y cuentan con una línea completa de alimentos vegetarianos entre los cuales hay carnes, hamburguesas, embutidos a base de soya. Por lo tanto, el precio de mercado promedio establecido para embutidos vegetarianos en general varía, entre $ 10.45 a $ 15.69.

Estrategia de precios

El valor establecido para la venta al público será de 8.50 Libras Esterlinas, equivalente a 11,70 dólares, en donde el 55% representa a la utilidad de los

intermediarios. Esto significa que el precio CIF máximo del producto al por mayor debe ser de $ 5,25.

La estrategia depende de la etapa de vida del producto en la que se encuentre. En la etapa de introducción es importante aplicar una estrategia de penetración ambiciosa, en la cual se ofrece productos a precios ligeramente menores a los del mercado en promedio, de esta manera se puede introducir fácilmente. Es importante recalcar que son precios promocionales. Los distribuidores atienden a 2 tipos de canales, minoristas y mayoristas. Posteriormente, la estrategia de ajuste se aplicará cuando el producto entre a una etapa de madurez. Una vez obtenida la participación en el mercado y una mayor rotación de inventarios con una periodicidad constante, se puede ajustar a un precio más alto debido a las ventas constantes. Al no poder fijar precio de manera directa al consumidor final, la estrategia de promoción se realizará a través del producto y servicio. A continuación, la desagregación de precios.

Tabla 8 Detalle Fijación de precios

Costos de Producción	$ 12.923,57
Costos Indirectos	$ 10.080,83
Costo Total	$ 23.004,41
Costo Unitario	$ 3,24
PRECIO FOB + UTIL	**$ 3.90**

5.2.3 Plaza

La operatividad de la empresa debe ser apoyada por una ubicación que brinde facilidades para la provisión de materia prima. Para lo cual, se ha escogido como punto de operaciones las afueras de Latacunga, esto se debe a que el 86% de la Horticultura se realiza en la región Sierra, gracias a los factores climáticos que permiten que estos productos se cultiven de la mejor manera, las provincias con mayor índice de participación son Tungurahua, Cotopaxi y Chimborazo (FAO, 2015).

Para el área operacional el costo de la renta de un galpón de 800 metros cuadrados tiene un valor de $1220 en las afueras de Latacunga. La búsqueda se realizó a través de las páginas de bienes raíces como “Plusvalia”. Adicionalmente, el costo de las adecuaciones como son instalaciones eléctricas,

terminales de desagües para las máquinas, planchas de aluminio y demás requisitos de seguridad, oscilan entre los $ 3500. Ver anexo 4

La estrategia de distribución es indirecta, en la cual se utilizará canales selectivos, este enfoque determina que la cantidad de intermediarios es mínima, la cadena de distribución se encuentra detallada a continuación:

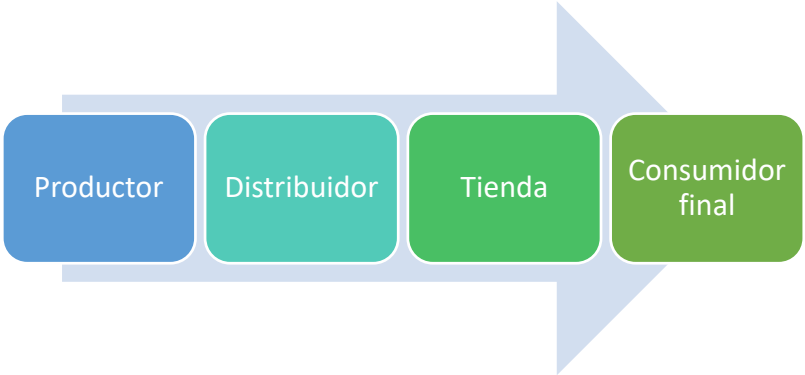


Figura 6 Cadena de distribución NOA

El producto llegará a las perchas de las cadenas de Supermercados más conocidas como TESCO, SAINSBURY, ASDA. Como se mencionó anteriormente, dichos supermercados están presentes en la ciudad de Londres, además, según las encuestas, la mayoría de consumidores realizan sus compras en estos puntos de venta. Cabe mencionar que, los distribuidores a los cuales se pretende dirigir el producto son: THE HEALTH STORE, CLF y TREE OF LIFE; según la Ing. Hidalgo, son los distribuidores más grandes y que además requieren de menos inversión y restricciones que otros.

5.3.4 Promoción

Como se mencionó en capítulos anteriores, la idea de negocio se enfoca en vender el producto a los distribuidores, por lo tanto, no hay un contacto directo con el consumidor final y no se puede establecer promociones en el precio de mercado, dirigido al segmento analizado. Sin embargo, el objetivo de la publicidad es impulsar al producto, para cual se utilizará una estrategia PULL. La estrategia consiste en dar a conocer la marca. Se necesita crear una identidad. NOA es una marca verde, que no solo ofrece productos a base de vegetales y cereales, sino que también se utilizará empaques biodegradables.

Además, dentro de la investigación cualitativa, se identificó que, una de las mejores formas de introducir un producto nuevo al mercado de Londres- Reino Unido, es a través de las ferias, esta estrategia es considerada como marketing directo ya que permite estar en contacto con los consumidores. En las ferias se puede ofrecer degustaciones e información esencial del producto y la empresa, dando a conocer los beneficios de consumir NOA. Según la Ing. Morales, las ferias más reconocidas que se efectúan en la ciudad de Londres son: “Just V Show” en el mes de julio y la “Speciality Fine Food Fair” en septiembre. En la primera feria, se ofrecen productos netamente vegetarianos y en la segunda, se promocionan mayor variedad de alimentos. Los días de feria son aproximadamente 6 y el costo de la participación es de $5000, el cual incluye los boletos aéreos, un stand de 2x2 metros, corriente eléctrica e internet.

Publicidad

Para anuncios publicitarios, se utilizará dos medios. El primero consiste en el paquete que ofrece la tienda o supermercado como tal, para ofertar el producto en la página web y revistas de la organización, esto incluye información del producto y promociones asociadas a la cadena. El costo del paquete publicitario básico consta dentro del margen de utilidad requerido por la tienda.

El segundo medio consiste en publicidad a través de redes sociales y la página web propia de la empresa, en donde se publicará constantemente videos sobre nutrición, beneficios del producto, procesos de fabricación para visualizar la calidad de producción, la correcta utilización de insumos y capacitación constante del personal. En cuanto a la atención y servicio al cliente, se proporcionará un email de contacto y a través del chat de las principales redes sociales. A través de Facebook. la publicación de un anuncio CPM que se refiere al número de personas que visualizarán la propaganda y el número de “likes”, el objetivo es promocionar la página. La inversión adecuada es de $15 semanales lo cual asegura mayor cantidad de visualizaciones dentro de la página. Sin embargo, se ha tomado un margen de la utilidad, destinada a propósitos

publicitarios, es importante mencionar el costo del muestreo para objetivos de degustación. A continuación, el detalle del monto asignado al Marketing según proyección de ventas anuales.

Tabla 9 Gasto anual de publicidad

Presupuesto anual para publicidad						
		Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ventas anuales		$337.880,36	$ 353.393,68	$ 369.537,85	$ 386.336,41	$ 403.908,32
Presupuesto publicidad	3,00%	$10.136,41	$ 10.601,81	$11.086,14	$ 11.590,09	$ 12.117,25
Publicidad en línea						
Redes Sociales y Pagina Web	15,00%	$ 1.520,46	$ 1.590,27	$ 1.662,92	$ 1.738,51	$ 1.817,59
Publicidad física						
Viaje Ferias	50%	$ 5.068,21	$ 5.300,91	$ 5.543,07	$ 5.795,05	$ 6.058,62
Muestras	35%	$ 3.547,74	$ 3.710,63	$ 3.880,15	$ 4.056,53	$ 4.241,04

La inversión en marketing permite que el producto pueda ganar mayor participación. Dar a conocer las propiedades, y beneficios del mismo, ayuda a impulsar las ventas y fidelizar el mercado a través de la marca.

6.- Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional

6.1 Misión

NOA Cía. Ltda., es una empresa que ofrece productos saludables, dirigida a personas que prefieran mantener en su dieta opciones nutritivas de alimentación. Contamos con tecnología de punta y personal capacitado, que garantiza la mejor calidad en el producto. Además, somos una organización comprometida con el medio ambiente que utiliza insumos biodegradables, desarrollando un perfil financiero sostenible a largo plazo.

6.2 Visión

Ser la organización líder en provisión de alimentos con altos estándares de calidad que garanticen la correcta nutrición en el año 2028. También,

convertirnos en punto de referencia de gestión de calidad y apoyo al medio ambiente.

6.3 Objetivos

6.3.1 Objetivos a Mediano Plazo (de 1-5 años)

- Incrementar la participación de mercado un 3% cada 6 meses, a través de la implementación publicitaria.
- Participar en al menos 2 ferias anuales.
- Disminuir el tiempo de negociación con distribuidores de 5 a 3 meses en el segundo año.
- Optimizar la capacidad productiva en un 10% para el tercer año, a través de la correcta utilización de insumos e inventarios.

6.3.2 Objetivos a Largo Plazo (de 5-10 años)

- Insertar en el mercado, en 6 años, 5 nuevos productos NOA a base de Quinoa, como hamburguesas y cereales.
- Desarrollar un nuevo mercado, Estado Unidos, con la misma cartera de productos, en 7 años.
- Generar un margen de utilidad del 60% para el año 2025.
- Incrementar un departamento de importaciones en el año 2028.

6.4 Plan de Operaciones

En el siguiente plan, se detalla los procesos que se llevarán a cabo, tanto operacionales como administrativos para la elaboración de los embutidos NOA con altos estándares de calidad. De Igual manera, se implementará los tiempos de cada procedimiento para medir el periodo de producción y cumplir con los requerimientos de los clientes.

6.4.1 Capacidad de producción

Dentro de la inversión, la maquinaria cumple un papel importante ya que determina la capacidad de cubrir con la demanda objetivo.

La maquinaria más importante está definida por los molinos, las embutidoras, y sobre todo la empaquetadora y mano de obra. Los primeros en mención tienen una capacidad de procesamiento de 23 000 kg por día, aproximadamente, mientras que la empaquetadora puede sellar al vacío hasta 4 paquetes por minuto. Tomado en cuenta todo el proceso y la mano de obra, se puede obtener alrededor de 300 paquetes de embutidos NOA por día.

6.4.2 Proceso de producción

El proceso de fabricación de alimentos vegetarianos se basa en puntos de cocción para poder obtener la viscosidad adecuada y formar una mezcla homogénea para la preparación final plasmada en el flujograma de procesos. (Ver anexo 11). A continuación, se describe el proceso detalladamente:

Recepción de Materia Prima: Los proveedores entregan la materia prima en bodega, las horas de recepción serán entre las 8 a 10 am, en la cual, se verificará pesos y cantidades. El Lugar de almacenamiento debe estar libre de humedad y a temperatura ambiente.

Selección y clasificación de los insumos: Una vez almacenados, los operarios 1 y 2, deben seleccionar los productos con mejores características en cuanto a calidad, si refleja más del 10% en producto considerado desecho se solicitará una devolución por parte del proveedor. Una vez seleccionado se debe clasificar, los vegetales y las especias, ya que tienen tiempos diferentes de cocción.

Preparación de Insumos: Una vez obtenida la materia prima, se procede a lavar los vegetales a través de una hidro-lavadora industrial con una mezcla de desinfectante para alimentos y agua.

Molienda y secado: La quinoa, debe someterse a un proceso de molienda por aproximadamente 20 minutos, ya que el objetivo es obtener un polvo de harina sin grumos. Posteriormente la harina obtenida pasa a través de coladores. Se tuesta la misma eliminando la humedad y demás elementos que pueden afectar a la preparación.

Cocción: Una vez realizada la limpieza y purificación de los insumos, se procede a la cocción tanto de los vegetales como de las especias, en diferentes

contenedores con capacidad de 120 kg. Una vez que llega a punto de ebullición, se mantiene por alrededor de 10 minutos evitando la pérdida de nutrientes.

Molienda de vegetales: Se somete a un proceso de molienda en diferentes contenedores tanto de los vegetales como de las especias.

Mezcla: Se deja reposar hasta que enfríe. Luego, se procede a mezclar la preparación de vegetales junto con la harina de Quinoa, la Pectina (espesante natural) y el saborizante natural. Este paso se lo realiza por porciones ya que se debe mezclar hasta tener una masa homogénea.

Verificación del contenido: Se analiza los niveles de PH óptimos, para medir la acidez tanto de la pectina como del saborizante y lograr las proporciones adecuadas.

Preparación de las porciones: Una vez obtenida la masa se procede a calentar por alrededor de 20 minutos dentro de las mezcladoras, para compactar la mezcla, de igual forma se lo realiza por partes. Posteriormente se pone la masa en las embutidoras. Finalmente se obtiene el producto por unidades sueltas.

Control de calidad: Se toma como muestra el 10% de la producción para verificación de contenido, forma y sabor

Empaquetado: Una vez obtenidos los productos terminados, se procede a empaquetar en porciones de 5 unidades a través de la máquina selladora, la cual será operada por 2 obreros, quienes posteriormente, los sellarán con el empaque de cartón biodegradable.

6.4.2.1 Cadena de valor

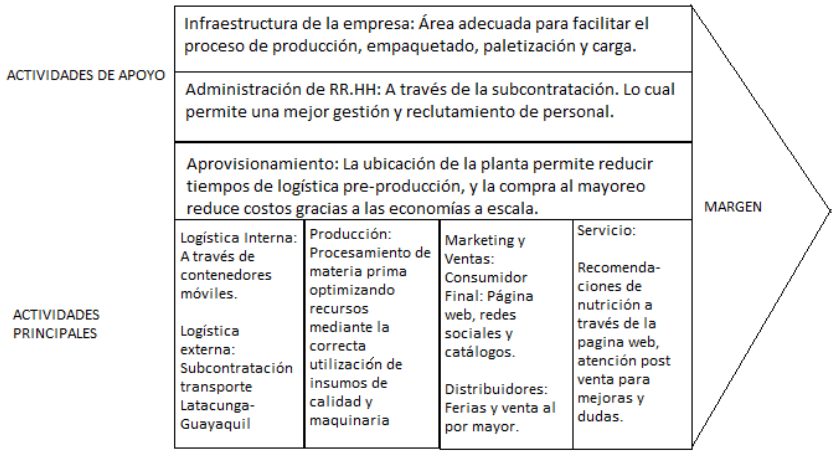


Figura 7 Cadena de Valor

La cadena de valor representa las actividades principales de la empresa las cuales permiten crear un producto de alta calidad, desde la selección de materia prima, hasta la transportación mediante una cadena de frío, lo cual permite mantener un producto fresco. A continuación, el detalle de cada procedimiento.

Tabla 10 Tiempo de producción

	Procedimiento	Horas
1	Recepción de Materia Prima	0,5
2	Selección y clasificación de los insumos	0,6
3	Preparación de Insumos	0,75
4	Molienda y secado Quinoa	0,28
5	Cocción	0,33
6	Molienda de vegetales	0,3
7	Mezcla	0,75
8	Verificación del contenido	0,25
9	Preparación de las porciones	1,2
10	Control de calidad	0,5
11	Empaquetado	1,5
	TOTAL HORAS PRODUCCION	**6,96**

El proceso lleva alrededor de 7 horas, desde que llega la materia prima, hasta el empaquetado del producto según las porciones especificadas por la capacidad productiva.

6.4.3 Logística y exportación

Los productos NOA, se exportarán bajo el régimen 40, exportación definitiva. La partida arancelaria a utilizarse es 200510 “Hortalizas, incl. "silvestres", en forma de preparaciones homogeneizadas, para la alimentación infantil o para usos

dietéticos, acondicionadas para la venta al por menor en envases con un contenido <= 250 g” (Trade Map, 2017).

El producto final NOA, se transportará a través de una cadena de frío, la cual inicia después de realizar el cubicaje adecuado, cada pallet contiene 20 cajas, distribuidas en 5 columnas de 4 cajas cada una. Posteriormente, el transporte adecuado a las temperaturas requeridas inicia el trayecto desde las bodegas en Latacunga, hasta el puerto en Guayaquil, proceso que toma alrededor de 14 horas.

Una vez en el puerto el periodo de embarcación para productos perecederos toma alrededor de 24 horas, para esto es necesario realizar las reservaciones previas al embarque proporcionando la fecha de la carga lista y confirmando el *booking* de la carga, de esta forma se puede entregar el producto a tiempo.

6.4.3.1 Requisitos de exportación

a. Obtener el RUC de la empresa NOA Cía. Ltda. a través del Servicio de Rentas Internas.

b. Obtener el *TOKEN* o firma electrónica para los trámites de exportación, el cual se puede adquirir en el Banco Central o Security Data.

c. Obtener el registro de exportador mediante el sistema ECUAPASS. (Pro Ecuador, 2014)

6.4.3.2 Incoterm

Se refiere a los términos entre el exportador e importador, acordados para el intercambio de mercancías. El cual permite definir las obligaciones de costos y responsabilidades de carga de ambas partes. Esta herramienta se encuentra en términos internacionales creada por la Cámara de Comercio Internacional, lo cual permite realizar actividades comerciales a nivel mundial. (ProEcuador, 2015)

El Incoterm a utilizarse será FOB (Franco a Bordo), el cual define que el exportador, NOA CIA. LTDA., tiene como obligaciones realizar los trámites pertinentes de la exportación, así como asumir el costo de los mismos. El exportador no tiene obligación de coordinar el transporte internacional, ya que el

producto se considera entregado una vez que se embarca en el buque asignado por el importador. (ProEcuador, 2010)

6.4.3.3 Etiquetado Cajas: Las medidas de las cajas serán de 60 cm de largo, 20cm de alto y 40 cm de ancho. El etiquetado exigido para la exportación se describe de la siguiente manera:

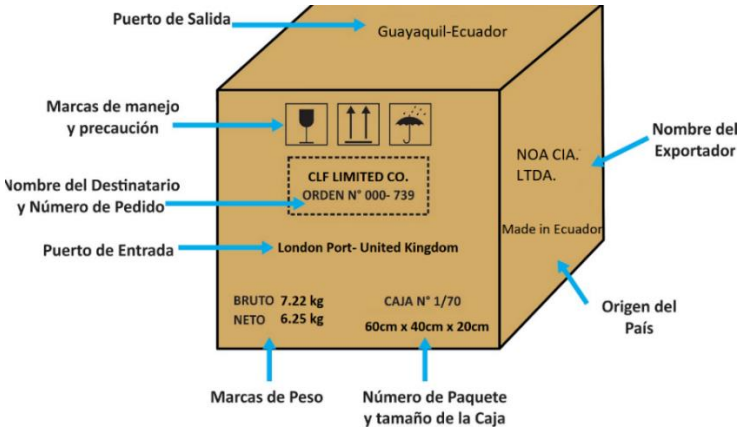


Figura 8 Etiquetado cajas para exportación

6.4.3.4 Cubicaje y Contenedor

Con las medidas proporcionadas, cada caja tiene 48.000 centímetros cúbicos, esto se divide para 1 000 000 para obtener la ratio de cada una de las cajas, dando como resultado 0,048 metros cúbicos. Un contenedor de 20 ft., tiene la capacidad de almacenar 33 metros cúbicos, si la exportación mensual será de 7000 paquetes lo cual equivale a 284 cajas, el espacio a utilizar es del 41% del contenedor. Por lo cual, se transportará como carga suelta. El cubicaje por pallet se realizará sobre el área de 200cm x 100cm, en donde caben 5 cajas por fila, y se pueden apilar hasta 4 cajas por columna.

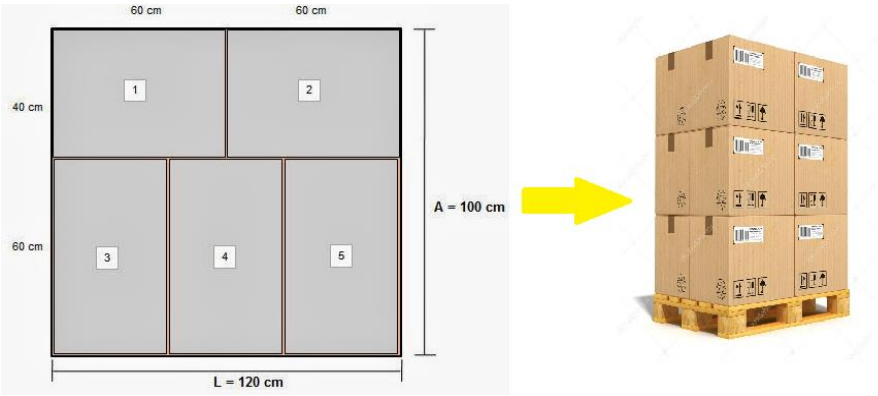


Figura 9 Cubicaje por pallets

6.4.4 Infraestructura de la Planta

El espacio se encuentra distribuido de tal manera que facilite el proceso de producción, carga y descarga de productos. A continuación, se detalla la distribución:

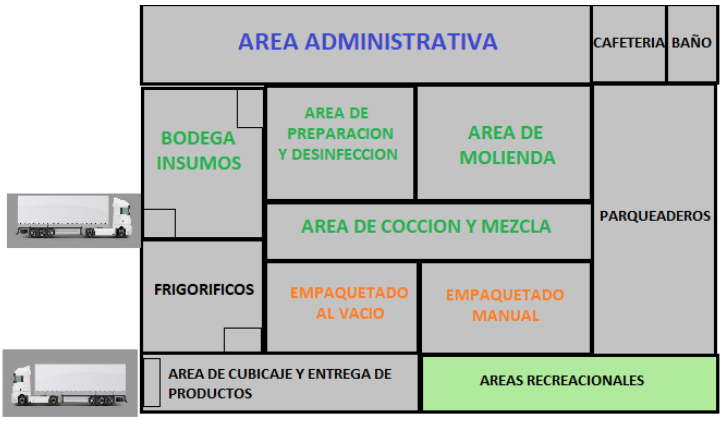


Figura 10 Distribución de infraestructura de planta

6.5 Estructura Organizacional

6.5.1 Marco Legal

La empresa NOA, será constituida como una Compañía de Responsabilidad Limitada. Según los artículos, del 92 al 101, de la Ley de Compañías, dicha organización es creada por 2 o más socios, los cuales tienen derechos y obligaciones tanto sociales como económicos, equivalentes al porcentaje invertido por cada uno de los socios. De igual manera es considerada una organización de capitalización, es decir que el reparto de utilidades se realizará según el acuerdo entre los miembros de la sociedad. Están obligadas a llevar

procesos de contabilidad y auditoría para el pago a impuestos. (Registro Mercantil, 2013)

6.5.2 Organigrama Funcional

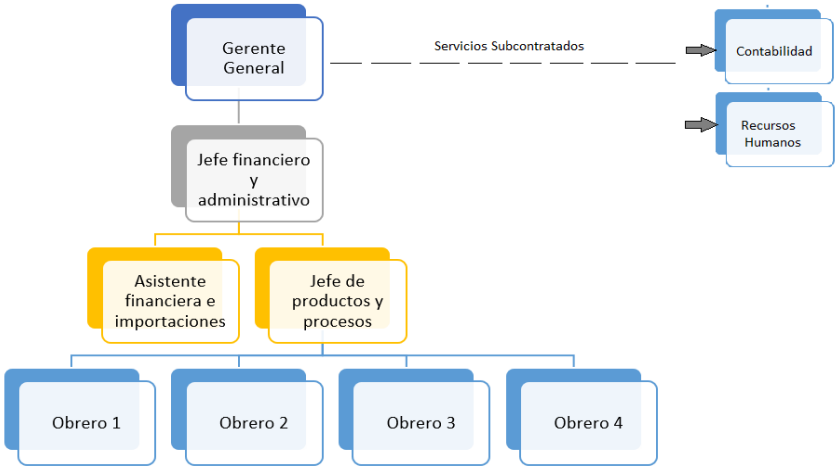


Figura 11 Organigrama funcional NOA Cía. Ltda

Se han establecido funciones específicas para cada miembro de la empresa NOA Cía. Ltda. El objetivo es la optimización del trabajo por parte de cada colaborador, quienes brindarán información objetiva que permita el flujo de cada proceso dentro de la organización, y de esa manera lograr cumplir con las metas establecida.

Es importante mencionar, que se contratará el servicio externo de actividades importantes de la empresa ya que permite llevar un control minucioso de dichas operaciones y es manejada por expertos en cada área. Además, se logra la reducción de costos y responsabilidades del recurso humano.

Servicios Subcontratados:

Contabilidad y auditoría: Encargados de llevar el registro financiero mensual, cumplir con obligaciones impositivas, reportes y documentos pertinentes que permitan el correcto funcionamiento de la organización.

Recursos Humanos: Encargados del reclutamiento inspección y documentación solicitada para el manejo correcto de cada empleado dentro de la organización.

Funciones de personal directo

Gerente General (Planificación): Propietario de la mayor parte de las acciones de la empresa. Se encarga de las negociaciones con clientes y proveedores, mantener buenas relaciones comerciales, establecer objetivos y estrategias y control de estados financieros.

Gerente Financiero (Administración): Es el socio minorista, se encarga del control de cuentas por pagar y por cobrar, consolidación de estados financieros, proyecciones de venta, procesos de marketing, así como también el manejo de utilidades y capital de trabajo, pago de impuestos.

Asistente financiera (Soporte): Se encarga de procesos operativos como: cobro de cuentas, recepción de documentos por trámites externos, realizar pedidos de insumos internos como de oficina, pago de servicios básicos control de cargas con empresas logísticas internacionales y proporción de información administrativa.

Jefe de productos y procesos (Procesos): Control de calidad, cumplimiento de medidas sanitarias y fitosanitarias, también es responsable del manejo de inventarios, control de procesos de producción.

Obreros 1 y 2 (Operativo): Encargados de la fabricación del producto, manejo de maquinaria, manejo de insumos, operaciones bajo cumplimiento de fórmulas.

Obreros 3 y 4 (Operativo): Se encargan del manejo de entrada de inventarios de insumos y salida de inventario de producto terminado, etiquetado y empaquetado de las cajas según pedido y lugar de destino, clasificación de producto, manejo de desperdicios, despacho de producto, ingresos y egresos de productos al sistema.

El plan de operaciones está diseñado para mantener tiempos de producción óptimos. Las funciones asignadas, permiten lograr un encadenamiento de los procesos. por el cual fluye correctamente la información logrando con las metas propuestas para cada actividad y proceso.

7. Evaluación financiera

Para la elaboración de cuadros, proyecciones y resultados, se ha utilizado la información investigada previamente. El tipo de cambio analizado para los precios es de octubre de 2017 con 1.327 GBP/USD. De igual forma, los datos

porcentuales para las variaciones son un promedio de los últimos 3 años, de esta forma se puede analizar los datos en tiempo real y según las condiciones actuales de los entornos.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Políticas de cobro y pago.

Las cuentas por pagar por parte de los clientes se dividen en: el 70% que corresponden a los distribuidores CLF y THE TREE OF LIFE ofrecen pago contra entrega a través de entidades bancarias mediante cartas de crédito. El 30% que corresponde al distribuidor de tiendas minoristas THE HEALTH STORE solicita un crédito a 30 días.

7.2.2 Ingresos

Las proyecciones de ingresos están definidas por 3 factores: el segmento meta, el alcance objetivo y la capacidad de producción. El primer factor, se encuentra definido en el capítulo 5, en número de clientes potenciales es de 709 811 personas. El alcance del proyecto durante los primeros 5 años es del 1% con una periodicidad de compra de 1 vez al mes. La capacidad de producción no afecta al cumplimiento de ventas según consumo. El precio está definido mediante los costos fijos y variables incluyendo la utilidad del 20%. La unidad de medición es por paquetes de 250 gr, que contienen 5 unidades, Por lo tanto, la producción y ventas anuales se encuentra definido en el siguiente cuadro:

Tabla 11 Proyección de ventas

Resumen Proyeccion de Ventas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades vendidas	85770	87066	88362	89658	90975
Ventas anuales	$ 337.880,36	$ 353.393,68	$ 369.537,85	$ 386.336,41	$ 403.908,32
Incremento en Ventas		5%	5%	5%	5%

El incremento de unidades está definido por la tasa de crecimiento poblacional de Reino Unido anual de 0.78% en donde las cantidades varían mensualmente. El incremento de precios está definido mediante el promedio de la inflación nominal anual equivalente a 1.51% (Banco Mundial, 2017) los precios se reajustarán cada 6 meses. El incremento total de ventas anuales es del 5%.

7.1.3 Costos

Los costos se definen como el tiempo, el trabajo y los recursos requeridos para la fabricación de un producto. Pueden ser variables, los cuales aumentan o disminuyen según la dinámica del negocio; los costos fijos, por el contrario, son aquellos que no varían según la actividad de la empresa y están relacionados con el ámbito administrativo de la organización (Orozco, 1996).

Para el análisis de costos se ha tomado en cuenta la inflación nominal de 1.40% del Ecuador reflejada del promedio de los últimos 3 años (Banco Central del Ecuador, 2017), esto se debe a que los insumos y gastos son nacionales. A continuación, el detalle de costos por unidad de medida: paquete de 5 unidades.

Tabla 12 Detalle costos por paquete

Costos de Producción	$ 12.923,57
Costos Indirectos de Fabricación	$ 10.080,83
Costo Total	$ 23.004,41
Costo Unitario	**$ 3,24**

7.1.4 Gastos

Está definido como un decremento en los beneficios económicos, dados por la pérdida de valor de un activo o incremento de un pasivo, no están relacionados a las actividades productivas de un bien o servicio (Monge, 2005).

Para la proyección de los gastos de la empresa NOA Cía. Ltda. se utilizó la tasa mensual de inflación nacional de 0.12%. El detalle de gastos se muestra a continuación:

Tabla 13 Gastos operacionales

Clasificación	**DATOS**		**Condiciones**
OPERACIONAL	Suministros	$ 120,00	Mensuales
OPERACIONAL	Certificaciones	$ 220,83	Mensuales
OPERACIONAL	Servicios básicos	$ 200,00	Mensuales
OPERACIONAL	Arriendo	$ 1.220,00	Mensuales
OPERACIONAL	Contabilidad y auditoria	$ 320,00	Mensuales
OPERACIONAL	Recursos Humanos	$ 250,00	Mensuales
OPERACIONAL	Publicidad y Marketing	3%	Ventas Mensuales
OPERACIONAL	Gastos de constitución	$ 1.500,00	Un solo pago
OPERACIONAL	Gasto de exportación	$ 1.365.00	Mensual

Este último está definido por transporte y tramitología aduanera, a través de un agente de aduana que opera en el puerto de Guayaquil, encargado de realizar la documentación pertinente para el cumplimiento de tiempos de entrega.

Las certificaciones se pagan anualmente, sin embargo, se realizó la provisión mensual de las mismas. Las certificaciones por obtener son: Gluten Free por un valor de $600 anuales, Fare Trade $ 650 dólares anuales y BRC $ 1400 dólares anuales.

Dentro de los gastos de constitución se toma encuentra los trámites y permisos para la creación de NOA Cía. Ltda., así como también los permisos de exportación y la obtención del TOKEN o firma electrónica. (Mansud, 2016)

Tabla 14 Costo de constitución

Gasto	Monto
Capital mínimo	$ 800,00
Costo constitución	$ 366,00
Notarización de documentos	$ 120,00
Servicios Jurídicos	$ 150,00
Documentos exportador	$ 64,00
TOTAL GASTO	**$1.500,00**

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión Inicial

La inversión inicial está definida por la compra de todos los materiales y maquinaria necesarios para poner en marcha las actividades productivas y administrativas de la organización NOA Cía. Ltda. Esto también incluye costo de software para cada computador, materiales de producción muebles, enseres, y capital de trabajo inicial correspondiente a la compra de la materia prima del primer mes para la puesta en marcha del proyecto. El detalle de la inversión se describe a continuación. Ver anexo 4

Tabla 15 Detalle de inversión

Inversiones Propiedad, planta y equipo	$	26.900,00
Inversión Activos Intangibles	$	1.250,00
Capital de trabajo	$	20.000,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	$	48.150,00

7.2.2 Capital de trabajo

Se encuentra de finido como el margen de seguridad que tiene una empresa para poder financiar periódicamente su giro de negocio habitual (Rizzo, 2007). El capital de trabajo promedio necesario de la empresa NOA Cía. Ltda. Es de $ 20 000 al inicio del proyecto, los cuales incluyen todos los gastos mensuales que permiten la operatividad de la planta y oficinas.

7.2.3 Estructura de capital

Para poder iniciar con los procesos de adecuación de la planta, es importarte financiar parte de la inversión ya que no se cuenta con capital suficiente para el proceso. El porcentaje financiado es del 55%. El financiamiento se realizará a través de un crédito productivo del Banco Pichincha, ya que, después de la CFN, tiene la tasa más baja, con un interés base del 11.23%, cabe recalcar que este porcentaje se encuentra sujeto a cambios según la dinámica del mercado financiero (CrediBack, 2017). La cuota mensual por pagar del crédito financiado a 5 años es de $ 578.84, según la tabla de amortización. Ver anexo 5.

El ratio de deuda es del 42% lo cual significa que el nivel de activos financiado por terceros es casi la mitad de los mismos. El ratio deuda patrimonio, expresa que a cada unidad de capital propio le corresponde 72% de pasivos. Los porcentajes disminuyen cada año debido al pago de la deuda a largo plazo

Tabla 16 Estructura de capital inicial

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	45%	$21.667,50
Deuda L/P	55%	$26.482,50
Razón Deuda Capital	1,22	
CUOTA		**$ 578,84**

7.3 Proyección de estados

El pronóstico y proyecciones son claves para la planeación y determinación de objetivos de una organización, ya que permite tener un horizonte más claro de a donde pretende llegar como empresa, logrando una estabilidad económica para mantener operaciones constantes. De esta manera, permite crear un negocio viable a corto y largo plazo. (Velez & Dávila, 2013)

7.3.1 Estado de resultados

Mide el desempeño de un negocio durante un periodo específico y se obtiene restando todos los gastos del periodo del total de las ventas (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012). El estado de resultado de la empresa NOA Cía. Ltda., tiene ganancias constantes durante los primeros 5 años. El porcentaje promedio de utilidad durante este periodo representa el 9.31% de la ganancia neta, es decir, después de impuestos e intereses. Es importante recalcar que según La ley orgánica de empresas explicada en el capítulo 2, el proyecto no paga impuestos durante los primeros 5 años.

Tabla 17 Estado de resultados anual

Resumen					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad bruta	$ 174.799,02	$ 184.502,92	$ 199.167,55	$ 212.066,61	$ 228.529,89
Utilidad antes de intereses e impuestos y participación	$ 22.054,25	$ 30.016,21	$ 43.847,89	$ 52.789,62	$ 66.761,92
Utilidad antes de impuestos y participación	$ 19.291,22	$ 27.747,89	$ 42.132,77	$ 51.693,13	$ 66.357,22
Utilidad antes de impuestos	$ 16.397,54	$ 23.585,70	$ 35.812,86	$ 43.939,16	$ 56.403,64
Utilidad neta	**$ 16.397,54**	**$ 23.585,70**	**$ 35.812,86**	**$ 43.939,16**	**$ 56.403,64**

Además, el margen neto del primer año es 5% lo que traduce que por cada dólar de ingreso queda 5 centavos de utilidad para el inversionista, esta proporción incrementa cada año hasta los 14 centavos en el último periodo.

7.3.2 Estado de situación financiera

El balance General, se define como el valor contable de la empresa en un periodo de tiempo. Los activos de la empresa deben ser iguales a la suma del capital y los pasivos dentro del mismo periodo. (Finanzas Corporativas, 2012).

La estructura de la empresa NOA Cía. Ltda., tiene activos que crecen constantemente, la liquidez permite cubrir el capital de trabajo necesario para la operatividad de la empresa, las cuentas más importantes son los inventarios y el

crédito por cobrar. De igual manera, el monto financiado, disminuye a razón del pago mensual del crédito realizado, los pasivos más representativos son a largo plazo ya que con los mismos se ha financiado todo el proceso productivo. El patrimonio es definido por las utilidades, las mismas que impulsarán reinversiones futuras y mejoras en la planta Ver anexo 7. La estructura de la empresa está distribuida de la siguiente manera. Los activos corrientes representan el 65% del activo total y los no corrientes el 35%. Sin embargo, los pasivos corrientes representan solo 18% mientras que los no corrientes el 82%.

Tabla 18 Distribución Balance general

Activos		
50%	21%	Pasivo
	29%	Patrimonio

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Se define como el efectivo circulante de la empresa, es decir, los ingresos y egresos dentro de un periodo. Se toma en cuenta actividades operacionales, gastos inversiones y financiamiento (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012).

Para la empresa NOA, el efectivo circulante está dado por las actividades operacionales, de inversión y financiamiento, lo cual permite que la empresa mantenga una liquidez constante. Ver anexo 8

Tabla 19 Flujo de efectivo anual

Actividades Operacionales	$ 4.779,99	$ 28.826,27	$ 40.787,95	$ 49.756,03	$ 61.077,09
Actividades de Inversión	$ -	$ -	$ -	$ (3.460,00)	$ -
Actividades de Financiamiento	$ (4.183,01)	$ (4.677,71)	$ (5.230,91)	$ (5.849,54)	$ (6.541,33)
Total efectivo	$ 20.596,98	$ 44.745,54	$ 80.302,58	$ 120.749,07	$ 175.284,83

7.3.4 Estado de flujo de caja

Como se mencionó anteriormente, el flujo de caja es un indicador de ingresos o egresos de efectivo proveniente de las diferentes actividades según el giro de negocio de la empresa. La siguiente tabla muestre el flujo de caja del proyecto y del inversionista, corroborando la liquidez y la capacidad de respaldo hacia los inversionistas desde el primer año.

Tabla 20 Flujos de caja anual

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja del proyecto	$ (48.150,00)	$ 7.469,31	$ 22.129,52	$ 20.711,77	$ 23.792,88	$ 151.412,70
Flujo de caja del inversionista	$ (21.667,50)	$ 1.454,41	$ 15.947,91	$ 14.343,73	$ 17.216,37	$ 144.603,05

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

El WACC (Costo de Capital Medio Ponderado), se define como la tasa utilizada para la valoración de proyectos de inversión, mediante el método de descuento de flujos de caja proyectado durante el ciclo de vida del proyecto. (Molina, 2016)

El WACC de proyecto es de 9.68%, sin embargo, el CAPM, el cual asocia la rentabilidad de los activos con el riesgo de mercado (Contreras, 2011) es de 12.41%. La beta de la industria de alimentos procesados en Europa es menor a 1 (Damodaran Trade, 2017) ver anexo 9, esto indica que tiene una volatilidad de 24% menor a la del mercado. De igual forma, para el cálculo de los indicadores, se tomó en cuenta el rendimiento de mercado con la tasa de riesgo Premium de Europa. Como resultado, a medida que incrementan las tasas de descuento, en valor presente neto disminuye.

Tabla 21 Tasas de descuento del proyecto

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	9,68%
CAPM	12,41%

En cuanto al Valor Presente Neto (VAN), tanto del proyecto como del inversionista es positivo y mayor a cero. Se obtiene estos valores, al traer a valor presente los flujos de caja proyectados. La TIR (Tasa Interna de Retorno) mide la rentabilidad de los ingresos y egresos que genera una inversión (Iturrioz, 2013), al ser mayor que la tasa de descuento de los flujos, asegura el rendimiento de la inversión.

Tabla 22 Criterios de valoración del proyecto

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	$104.583,38	VAN	$93.678,70

IR	3,17	IR	5,32
TIR	47,72%	TIR	69,73%

7.5 Índices financieros

Tabla 23 Índices de evaluación financiera

INDICADORES FINANCIEROS					
	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razones de liquidez					
Razón circulante	8,50	9,76	10,99	13,12	13,87
Razones de apalancamiento					
Razón de deuda a capital	0,72	0,38	0,19	0,09	0,03
Cobertura del efectivo	27,31	36,71	57,46	99,43	307,95
Razones de actividad					
Ciclo de inventario	12,27	12,50	12,44	12,54	12,44
Dias CxC	38,94	38,95	38,95	38,96	38,94
Período de cuentas por cobrar	9,24	9,24	9,24	9,24	9,25
Dias CxP	44,67	45,58	45,31	45,68	45,34
Período de cuentas por pagar	8,17	8,01	8,06	7,99	8,05
Ciclo operativo	29,75	29,19	29,35	29,11	29,33
Ciclo del efectivo	18,00	19,14	18,79	19,27	18,85
Razones de rentabilidad					
Margen de utilidad	4,85%	6,67%	9,69%	11,37%	13,96%
ROA	25,08%	27,81%	30,98%	28,55%	27,65%
ROE	43,08%	38,26%	36,74%	31,07%	28,51%

Dentro del análisis de índices financieros, se encuentra la Razón de Liquidez, la cual determina la capacidad que tiene una compañía para cubrir los gastos u obligaciones al corto plazo. La Razón Circulante dentro del periodo de vida del proyecto aumenta cada año. Esto indica que, se puede cubrir las obligaciones al corto plazo con activos que se realizarán también en el corto plazo a razón de 9 veces promedio. Cabe mencionar que se ha aplicado una política de ahorro para inversiones futuras. Durante los primeros 2 años se acumula el 30%, los 3 años restantes se acumula el 50%. Dicho fondo será direccionado a inversiones de mejoras para la planta e investigación para nuevos mercados. Por el contrario, las razones de apalancamiento como la razón deuda- capital, disminuyen durante el periodo de 5 años, esto se debe a que se cumple con el pago del financiamiento a largo plazo. Consecuentemente, los activos comprometidos pasan a ser propiedad 100% de la empresa después de saldada la deuda adquirida a 5 años.

Dentro de las Razones de Actividad, el ciclo operativo es alrededor de 30 días mientras que el ciclo de efectivo refleja que el proyecto usa y genera efectivo en 18 días promedio.

Finalmente, dentro de las Razones de Rentabilidad, se encuentra el margen de utilidad, el cual indica que por cada dólar que ingresó a la empresa, genera una rentabilidad en el primer año del 4.85% hasta llegar al 13% en el quinto año. Además, El indicador ROA, Return of Assets, por sus cifras en inglés indica que, por cada dólar de activo, se genera en el primer año el 25% de utilidad, el ROA de la industria en Europa es de 15.71%, por lo tanto, existe un rendimiento mayor del proyecto (Damodaran, 2017). Esta cifra va disminuyendo debido a la depreciación de los mismos. Así mismo, el ROE (Return on Equity), muestra que, por cada dólar de patrimonio, se genera un rendimiento promedio del 35%, en comparación con el ROE de la industria Europea de 12.83% (Damodaran, 2017), Noa Cía. Ltda. tiene un rendimiento mayor.

En conclusión, es estado financiero, muestra el crecimiento gradual del proyecto, el cual adquiere mayor liquidez a partir del séptimo mes. Las utilidades son constantes, sin embargo, los flujos de liquidez son visibles en el año 2.

8. Conclusiones

Dentro del análisis de entonos, el Ecuador cuenta con un ambiente propicio para la producción agrícola. Además, el gobierno ha impulsado proyectos que mejoren la productividad e industrialización de materias primas, con el fin de crear un perfil más competitivo internacionalmente. Organismos como PROECUADOR y el Ministerio de Agricultura, brindan ayuda técnica de mercados potenciales internacionales, lo cual permite obtener una visión más amplia del mercado y sus preferencias. Además, empresas financieras tanto públicas como privadas otorgan créditos productivos a tasas bajas, incentivando la inversión en proyectos productivos nacionales. Cabe recalcar que no existen impuestos a las exportaciones, la tramitología aduanera se ha optimizado y existen facilidades para exportar productos perecederos.

Los factores con mayor incidencia en el plan de negocios son el entorno social y cultural de Reino Unido, ya que las tendencias al consumo de productos ecológicos y vegetarianos crean un ambiente propicio para la inserción del producto. El gobierno británico ha incentivado el consumo de alimentos de este

tipo mediante la omisión de impuestos al valor agregado, lo cual abarata costos y los hace económicamente más competitivos.

En el ámbito político, el Brexit ha generado gran conmoción en la población británica. Consecuentemente, el consumo en las familias ha disminuido, sin embargo, a 2 años de firmarse el acuerdo, Reino Unido no ha presentado relevantes contracciones económicas

El poder de negociación de productores es alto y de los clientes bajo, por lo tanto se puede tener precio cómodos para la fabricación de los embutidos NOA, y los clientes al no tener alternativas similares libres de gluten se vuelven precio aceptantes, generando así mayor preferencia al producto. En cuanto a la rivalidad de competidores es alta por la facilidad de hacer negocios en Reino Unido, sin embargo, la ventaja competitiva y el crecimiento del mercado meta permite mantener un nivel de ventas importante.

La visión del plan del negocio está definida por factores como la exoneración de impuestos, la facilidad para el proceso productivo en costos y tiempos, el mercado en constante crecimiento y las preferencias del consumidor. Todos estos factores demuestran la viabilidad del proyecto, tomando en cuenta solo el 1% de la población y 1 compra mensual por cada cliente dentro del mercado objetivo.

Las estrategias de diferenciación permiten que el producto se inserte con mayor facilidad al mercado, las actividades de apoyo como ferias y envío de muestras, dan a conocer las propiedades del producto. La participación de la marca en redes sociales y páginas web permiten al consumidor visualizar las actividades de la organización demostrando el cumplimiento de los estándares de calidad lo cual genera un perfil ecológico y de esta manera que el consumidor final se pueda identificar con la marca.

La estructura de la empresa se basa en mantener las actividades más importantes por colaboradores directos y las actividades no relacionadas al giro del negocio serán administradas por terceros. Esto permite un ahorro en gastos administrativos optimizando recursos.

Dentro de los gastos directo e indirectos se ha logrado minimizar los costes, gracias al apoyo de proyectos gubernamentales. El precio establecido tiene una utilidad del 20% por unidad lo cual permite generar utilidades tanto para el proyecto y el inversionista.

Los flujos de efectivos cubren en su totalidad, el costo de producción y los pasivos a corto plazo, esto se debe al nivel de ventas que crece a razón del 5% anual.

Los índices de rentabilidad muestran que la empresa es financieramente viable, ya que también permite crear un fondo para inversiones futuras y asegurar la estabilidad y proyección a largo plazo del proyecto.

REFERENCIAS

Banco Central del Ecuador. (octubre de 2017). Banco Central del Ecuador. Recuperado el 2 de noviembre de 2017, de Indicadores anuales: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Banco Central del Ecuador. (2017). www.bce.gob.ec. Recuperado el 30 de octubre de 2017, de www.bce.gob.ec - Boletín Anuario: https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os

Banco Mundial. (2017). Banco Mundial. Recuperado el 28 de ocubre de 2017, de https://datos.bancomundial.org/indicador/PA.NUS.FCRF?locations=GB&view=chart

Banco Mundial. (27 de octubre de 2017). Banco Mundial. Obtenido de Yahoo finances: https://finance.yahoo.com/quote/GBPUSD=X?p=GBPUSD=X

Banco Mundial. (2017). Banco Mundial. Recuperado el 17 de octubre de 2017, de https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=GB

Banco Mundial. (2017). Doing Business. Obtenido de Doing Business - Datos: http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ecuador#trading-across-borders

Banco Mundial. (2017). http://espanol.doingbusiness.org/. Obtenido de http://espanol.doingbusiness.org/data: http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/united-kingdom#starting-a-business

Banco Mundial. (2017). https://datos.bancomundial.org. Recuperado el 7 de octubre de 2017, de https://datos.bancomundial.org/pais/reino-unido: https://datos.bancomundial.org/pais/reino-unido

Contreras, E. (2011). El CAPM y la estimacion de tasas de descuento. Universidad de Chile, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias. Recuperado el 24 de diciembre de 2017, de https://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2011/11/REVISTA-DINERO-Tutorial-Eduardo-Contreras.pdf

Corporacion Financiera Nacional. (2009). Recuperado el 15 de noviembre de 2017, de Programa de apoyo productivo y financiero: https://www.cfn.fin.ec/programa-de-apoyo-productivo-y-financiero/

CrediBack. (2017). Recuperado el 27 de Diciembre de 2017, de Banco Pichincha:

https://www.pichincha.com/portal/Empresas/Pymes/Pichincha-Creditos/Crediback

Damodaran Trade. (17 de enero de 2017). Recuperado el 10 de diciembre de 2017, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betaEurope.xls|

Damodaran, A. (2017). Price and Value to Sales Ratios and Margins by Industry Sector. Recuperado el 25 de diciembre de 2017, de http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/psdata.xls

Dhingra, S., Ottaviano, G., Sampson, T., & Van Reenen, J. (2016). The impact of Brexit on foreign investment in the United Kingdom. Centre for Economic Performance - London School of Economics and Political Science, 24 - 40. Recuperado el 20 de octubre de 2017, de http://www.kenwitsconsultancy.co.uk/wp-content/uploads/2016/09/BREXIT-2016-Policy-Analysis-from-the-Centre-for-Economic-Performance.pdf#page=40

Dirección Nacional Jurídica. (17 de noviembre de 2004). Recuperado el 2 de enero de 2018, de Ley Orgánica de Régimen Tributario: file:///C:/Users/SP/Downloads/20151228%20LRTI.pdf

Doing Business. (2017). Doing Business. Recuperado el 4 de octubre de 2017, de http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ecuador#trading-across-borders

Doing Business. (2017). Facilidad para hacer negocios en. Recuperado el 10 de octubre de 2017, de Doing Business: http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/united-kingdom#trading-across-borders

Dominguez, E. (2016). Revista cientifica Ciencia y Tecnología. Recuperado el 10 de octubre de 2017, de http://www.devuteg.com/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/109/91

FAO. (2015). Recuperado el 26 de noviembre de 2017, de ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACION Y AGRICULTURA: http://www.fao.org/ag/agn/pfl_report_en/_annexes/Annex4/Ecuador/Importancereport.doc

Finanzas Corporativas. (2012). En S. Ross, R. Westerfield , & J. Jaffe, Finanzas Corporativas (págs. 23-24). México: Mc Graw Hill Educación. Recuperado el 26 de diciembre de 2017

Instituto de exportaciones e inversiones de España. (2014). El mercado de los productos cárnicos. Londres: ICEX.

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2016). www.proecuador.gob.ec. Recuperado el 2 de octubre de 2017, de www.proecuador.gob.ec: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/05/PROEC_GC2016_REINO-UNIDO.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (junio de 2010). Recuperado el 12 de octubre de 2017, de MUJERES Y HOMBRES de Ecuador en Cifras III: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (12 de 06 de 2012). Recuperado el 10 de octubre de 2017, de Clasificación Nacional de Actividades Económicas: http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Recuperado el 30 de octubre de 2017, de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj2kbyetLjYAhUKxCYKHWDyAd8QFggxMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ecuadorencifras.gob.ec%2Fdocumentos%2Fweb-inec%2FEstadisticas_agropecuarias%2Fespac%2Fespac-2016%2FInforme%

Instituto Nacional de Estadisticas y Censos. (5 de enero de 2017). www.ecuadorencifras.gob.ec. Recuperado el 22 de octubre de 2017, de www.ecuadorencifras.gob.ec: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inflacion-diciembre-2016/

Iturrioz, J. (2013). Recuperado el 24 de diciembre de 2017, de Tasa Interna de Retorno: http://www.academia.edu/download/35252164/PROBLEMA_CON_PERIODO_DE_GRACIA.docx

Leitzman, C. (2014). Vegetarian nutrition: past, presente y future. The American journal of clinical nutrition, 496 - 502. Recuperado el 3 de octubre de 2017, de http://ajcn.nutrition.org/content/100/Supplement_1/496S.short

León, L. (2017). PLAN DE EXPORTACIÓN DE GELATINA DE MANGO AL MERCADO DE. 77. Guayaquil, Ecuador. Recuperado el 10 de octubre de 2017, de http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1645/1/T-ULVR-0694.pdf

MacMap. (2017). Market Access Map. Recuperado el 17 de diciembre de 2017, de http://www.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?product=200510&country=826&partner=218&year=2017&source=1|ITC&AVE=1

Mansud, S. (22 de marzo de 2016). El telégrafo. Recuperado el 12 de diciembre de 2017, de http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-creacion-de-companias-con-capital-de-usd-800-cuesta-usd-365

Massaro. (2017). Obtenido de http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/direitoconstitucional/article/view/310/426

Mercantil Registro. (2013). Recuperado el 2 de diciembre de 2017, de file:///C:/Users/stef_/Downloads/Ley_de_compa%C3%B1%C3%ADas.pdf

Ministerio de Comercio Exterior. (12 de junio de 2013). Decreto presidencial No. 25. Recuperado el 2 de octubre de 2017, de Ministerio de Comercio Exterior: http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/09/Decreto-25.pdf

Ministerio de Comercio Exterior. (23 de junio de 2013). Ministerio de Comercio Exterior. Recuperado el 2 de octubre de 2017, de Beneficios para el sector exportador: http://www.comercioexterior.gob.ec/factoring-internacional-promueve-beneficios-para-el-sector-exportador/

Ministero de Industrias y Productividad. (2016). Que son las Zede. Recuperado el 11 de octubre de 2017, de Ministero de Industrias y Productivida: http://www.industrias.gob.ec/que-son-las-zede/

Molina, L. (29 de diciembre de 2016). Economicas CUC. Recuperado el 27 de diciembre de 2017, de Revistas Científicas: http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/economicascuc/article/view/1150/pdf_114

Monge, P. (2005). Las normas internacionales de la contabilidad. universidad de HUELVA, Merida. Recuperado el 20 de 12 de 2017, de https://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/17366/1/articulo4.pdf

Montero, A., & Sumba, E. (2014). *PRODUCTIVIDAD AGRÍCOLA EN EL ECUADOR.* MINISTERIO DE AGRICULTURA, Quito. Recuperado el 10 de octubre de 2017, de http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios_agroeconomicos/indice_productividad.pdf

OFCOM. (2016). *The UK Communications Market: Internet and Online.* London: OFCOM. Recuperado el 3 de noviembre de 2017, de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiG55XsubjYAhVCSCYKHWQVCiAQFggzMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.ofcom.org.uk%2F__data%2Fassets%2Fpdf_file%2F0021%2F105438%2Fuk-internet-online.pdf&usg=AOvVaw2Ppbnp7eO4apo

Office for National Statistics. (junio de 2017). Recuperado el 18 de noviembre de 2017, de NOMIS: https://www.nomisweb.co.uk/query/construct/components/variableComponent.asp?menuopt=7&subcomp=130

Orozco, J. (15 de diciembre de 1996). Recuperado el 10 de diciembre de 2017, de Conta: http://jotvirtual.ucoz.es/COSTOS/LA_CONTABILIDAD_DE_COSTOS.pdf

Peralta, E. (2011). *La quinua en el Ecuador.* Quito: Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. Recuperado el 22 de octubre de 2017, de http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/ESTADO%20DEL%20ARTE%20QUINUA%202.pdf

Pro Ecuador. (2014). *Guía del exportador.* Recuperado el 2 de Noviembre de 2017, de http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-del-exportador/

ProEcuador. (enero de 2010). Recuperado el 10 de noviembre de 2017, de https://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/fob-franco-a-bordo/

ProEcuador. (2014). *ProEcuador*. Recuperado el 06 de octubre de 2017, de La quinoa en Ecuador: http://181.112.143.123/bitstream/41000/2433/1/iniapscCD13.pdf

ProEcuador. (2015). *ProEcuador.* Recuperado el 3 de Noviembre de 2017, de https://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/

ProEcuador. (2015). *ProEcuador.* Recuperado el 3 de Noviembre de 2017, de https://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/cfr-costo-y-flete/

ProEcuador. (2017). *Alimentos frescos y procesados*. Recuperado el 13 de octubre de 2017, de http://www.proecuador.gob.ec/sector1-1/

Rizzo, M. (2007). *El capital de trabajo neto y el valor de las empresas.* Recuperado el 30 de octubre de 2017, de http://www.redalyc.org/pdf/206/20611495011.pdf

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). En S. Ross, R. Westerfield, & J. Jaffe, *Finanzas Corporativas* (pág. 64). México: Mc Graw Hill Educación. Recuperado el 26 de diciembre de 2017

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). Finanzas Corporativas. En S. Ross, R. Westerfield , & J. Jaffe, *Finanzas Corporativas* (págs. 60-62). México: Mc Graw Hill Educación. Recuperado el 24 de diciembre de 2017

Statista. (2017). *www.statista.com*. Recuperado el 10 de octubre de 2017, de www.statista.com - Consumer Goods - Food & Nutrition: https://www.statista.com/statistics/646593/gluten-free-food-sales-united-kingdom-uk/

Superintendencia de Compañias. (30 de agosto de 2016). *Portal de Información Sector Societario*. Recuperado el 30 de octubre de 2017, de www.supercias.gob.ec: http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul

Trade Map. (2017). *Internatinal Trade Centre*. Recuperado el 4 de diciembre de 2017, de https://www.trademap.org/Index.aspx

TradeMap. (2017). *International Trade Centre*. Recuperado el 4 de diciembre de 2017, de https://www.trademap.org/Index.aspx

Vargas, A. (2017). *Universidad Nacional a Distancia.* Recuperado el 19 de octubre de 2017, de http://repository.unad.edu.co/handle/10596/13420

Velez, I., & Dávila, R. (13 de 06 de 2013). *Análisis y planeación financiera.* Recuperado el 24 de diciembre de 2017, de Universidad Javeriana: http://www.javeriana.edu.co/decisiones/analfin/capitulo5.pdf

ANEXOS

Anexo 1 Tabulación de encuestas

Género				
1 Masculino	Femenino			
2	8			
Edad				
20-30	30-40	40 en ade		
1	7	2		
Rol en la familia				
Madre/Esposa	Padre /esposo	Hijo	Familiar	
6	1	3	0	
Responsable de la compra de insumos				
si	no			
7	3			
Periodicidad de compra				
Semanal	Mensual	Cada 15 dias	no	
6	0	1	3	
6 Monto invertido en alimentos saludables				
10-15	15-20	20-30		
1	3	6		
Consumo de alimentos vegetarianos				
no	si			
0	10			
Frecuencia de consumo				
Diario	2-3 v x semana	1 vez xsem	2 v al mes	1 vez al mes
0	5	3	0	2
Forma consumo				
Plato principal	Complemento	Postre		
8	2	0		
Lugar de compra				
Supermercados	Micromercados	delicatesen	tienda vegana	
5	0	3	2	

Medio compra				
fisico	sitio web	Telf		
2	8	0		
Forma de pago				
Efectivo	tarjeta credito	t deb	otros	
1	5	3	1	
Nivel de ingresos (libras esterlinas)				
2000-3000	3000-5000	5000-8000	8000 adel	
2	6	2		
Importancia atributos del producto				
Certificaciones	Cantidad	Origen	Sello eco	empaque
3	0	4	2	1
Precio				
de 3-8	de 8 - 12	de 12-17	17 ade	
2	6	3	0	
Fuente de información				
Pag web	redes sociales	revistas	tv	
4	5	0	1	
Propuesta precio del producto (libras esterlina)				
5-8	8-12	12-17	17-22	
3	5	2		

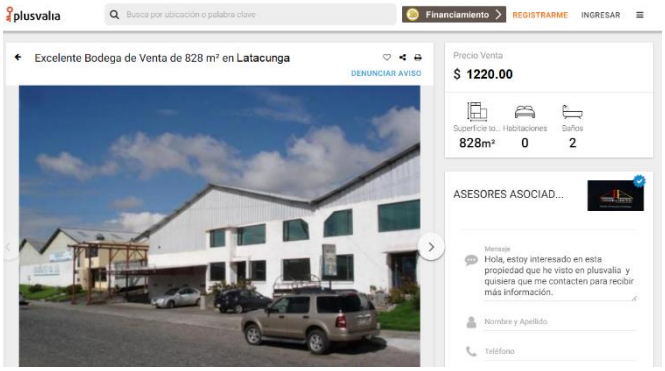
Anexo 2 Tarifas arancelarias Reino Unido

Product code	Product description	Tariff regime	Applied tariff (as reported)	Applied tariff (converted)	Total ad valorem equivalent tariff
2005100010	Homogenised vegetables put up for retail sale as infant food or for dietetic purposes, in containers of <= 250 g : Mixtures	MFN duties (Applied)	17.60%	17.60%	17.60%
2005100010	Homogenised vegetables put up for retail sale as infant food or for dietetic purposes, in containers of <= 250 g : Mixtures	Preferential tariff for Ecuador	0%	0%	0%
2005100020	Homogenised vegetables put up for retail sale as infant food or for dietetic purposes, in containers of <= 250 g : Carrots	MFN duties (Applied)	17.60%	17.60%	17.60%
2005100020	Homogenised vegetables put up for retail sale as infant food or for dietetic purposes, in containers of <= 250 g : Carrots	Preferential tariff for Ecuador	0%	0%	0%
2005100040	Homogenised vegetables put up for retail sale as infant food or for dietetic purposes, in containers of <= 250 g : Asparagus	MFN duties (Applied)	17.60%	17.60%	17.60%
2005100040	Homogenised vegetables put up for retail sale as infant food or for dietetic purposes, in containers of <= 250 g : Asparagus	Preferential tariff for Ecuador	0%	0%	0%
2005100080	Homogenised vegetables put up for retail sale as infant food or for dietetic purposes, in containers of <= 250 g : Other	MFN duties (Applied)	17.60%	17.60%	17.60%
2005100080	Homogenised vegetables put up for retail sale as infant food or for dietetic purposes, in containers of <= 250 g : Other	Preferential tariff for Ecuador	0%	0%	0%

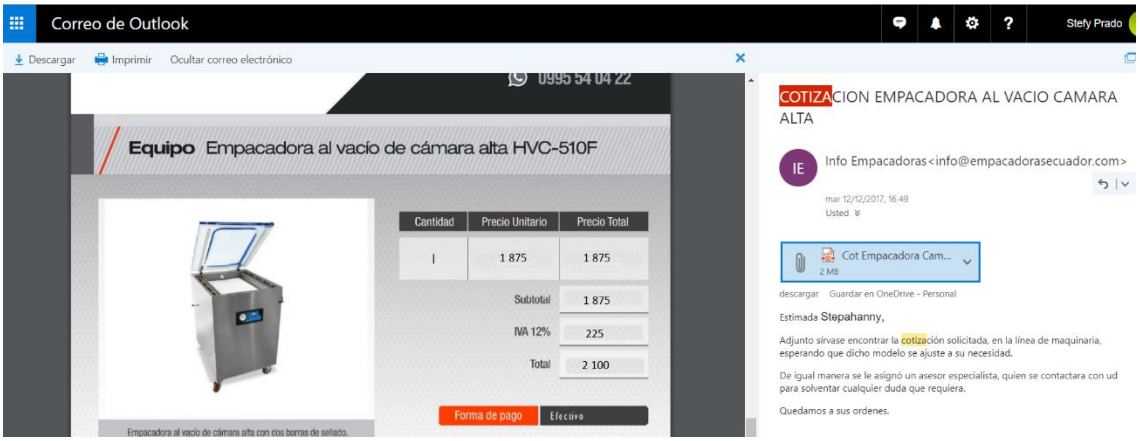
Anexo 3 Índice de entrevistas a expertos

	Cuestionario Entrevista Expertos		
1	Nombre. Lugar de Trabajo y Porfesión		
2	Emprendimientos		
3	Mercado Reino Unido		
		Tipo de cambio	
		Accesibilidad y nivel de ingresos	
		Productos vegetarianos	
		Preferencias del consumidor	
4	Brexit		
		Principales dificultades	
		Proyección del Mercado	
5	Certificaciones más importantes		
6	Clientes industriales		
		Perfil y exigencias	
		Margenes de utilidad	
		Precio al por mayor	
7	Proveedores Ecuatorianos		
		Facilidad de acceso	
		Precio Insumos	
8	Oportunidad de negocios exportables en Ecuador		
		Entidades regularoras	
		Tipos de financiamiento	

Anexo 4 Cotización arriendo



Anexo 5: Costo maquinaria



Anexo 6 Tabla de Amortización del crédito para inversión

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	$ 22.666,21	$ 18.031,88	$ 12.849,46	$ 7.054,16	$ 573,47
Pago mensual (cuota)	$ 578,84	$ 578,84	$ 578,84	$ 578,84	$ 578,84
Gasto Interés	$ 212,12	$ 168,75	$ 120,25	$ 66,02	$ 5,37
Amortización al capital	$ 366,72	$ 410,09	$ 458,59	$ 512,82	$ 573,47
Saldo final	$ 22.299,49	$ 17.621,79	$ 12.390,88	$ 6.541,33	$ (0,00)

Anexo 7 Detalle del Balance General

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	**$ 65.373,46**	**$ 84.796,21**	**$ 115.617,74**	**$ 153.900,83**	**$ 203.992,30**
Corrientes	$ 42.563,79	$ 53.903,22	$ 63.337,45	$ 78.153,58	$ 85.816,24
Efectivo	$ 20.596,98	$ 31.321,88	$ 40.151,29	$ 54.337,08	$ 61.349,69
Cuentas por Cobrar	$ 8.676,02	$ 9.073,46	$ 9.487,03	$ 9.917,34	$ 10.373,18
Inventarios Prod. Terminados	$ 1.378,97	$ 1.417,50	$ 1.430,20	$ 1.451,67	$ 1.470,43
Inventarios Materia Prima	$ 7.823,06	$ 7.940,31	$ 8.057,56	$ 8.174,81	$ 8.288,80
Inventarios Sum. Fabricación	$ 4.088,75	$ 4.150,06	$ 4.211,37	$ 4.272,68	$ 4.334,14
No Corrientes	$ 22.809,67	$ 30.893,00	$ 52.280,29	$ 75.747,25	$ 118.176,07
Propiedad, Planta y Equipo	$ 26.900,00	$ 26.900,00	$ 26.900,00	$ 26.080,00	$ 26.080,00
Depreciación acumulada	$ 5.090,33	$ 10.180,67	$ 15.271,00	$ 16.994,74	$ 21.839,07
Cuenta Inversion LP	$ -	$ 13.423,66	$ 40.151,29	$ 66.411,99	$ 113.935,14
Intangibles	$ 1.250,00	$ 1.250,00	$ 1.250,00	$ 1.250,00	$ 1.250,00
Amortización acumulada	$ 250,00	$ 500,00	$ 750,00	$ 1.000,00	$ 1.250,00
PASIVOS	**$ 27.308,42**	**$ 23.145,47**	**$ 18.154,14**	**$ 12.498,07**	**$ 6.185,91**
Corrientes	$ 5.008,93	$ 5.523,68	$ 5.763,26	$ 5.956,74	$ 6.185,91
Cuentas por pagar proveedores	$ 3.650,65	$ 3.705,37	$ 3.760,08	$ 3.814,79	$ 3.867,99
Sueldos por pagar	$ 1.000,00	$ 1.375,00	$ 1.375,00	$ 1.375,00	$ 1.375,00
Impuestos por pagar	$ 358,27	$ 443,32	$ 628,18	$ 766,94	$ 942,92
No Corrientes	$ 22.299,49	$ 17.621,79	$ 12.390,88	$ 6.541,33	$ -
Deuda a largo plazo	$ 22.299,49	$ 17.621,79	$ 12.390,88	$ 6.541,33	$ -
PATRIMONIO	**$ 38.065,04**	**$ 61.650,74**	**$ 97.463,60**	**$ 141.402,76**	**$ 197.806,40**
Capital	$ 21.667,50	$ 21.667,50	$ 21.667,50	$ 21.667,50	$ 21.667,50
Utilidades retenidas	$ 16.397,54	$ 39.983,24	$ 75.796,10	$ 119.735,26	$ 176.138,90
Comprobación	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -

Activos			Corrientes:	18%
50%	21%	Pasivo	No corriente	82%
	29%	Patrimonio		

Corrientes:	65%
No corriente	35%

Ratio de deuda	42%
Ratio deuda patrimonio	72%

Anexo 8 Detalle Flujo de Efectivo Anual

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	$ 4.779,99	$ 28.826,27	$ 40.787,95	$ 49.756,03	$ 61.077,09
Utilidad Neta	$ 16.397,54	$ 23.585,70	$ 35.812,86	$ 43.939,16	$ 56.403,64
Depreciaciones y amortizacion					
+ Depreciación	$ 5.090,33	$ 5.090,33	$ 5.090,33	$ 6.003,74	$ 4.844,33
+ Amortización	$ 250,00	$ 250,00	$ 250,00	$ 250,00	$ 250,00
- CxC	$ (8.676,02)	$ (397,44)	$ (413,57)	$ (430,31)	$ (455,84)
- Inventario PT	$ (1.378,97)	$ (38,54)	$ (12,70)	$ (21,47)	$ (18,76)
- Inventario MP	$ (7.823,06)	$ (117,25)	$ (117,25)	$ (117,25)	$ (113,99)
- Inventario SF	$ (4.088,75)	$ (61,31)	$ (61,31)	$ (61,31)	$ (61,46)
+ CxP PROVEEDORES	$ 3.650,65	$ 54,71	$ 54,71	$ 54,71	$ 53,19
+ Sueldos por pagar	$ 1.000,00	$ 375,00	$ -	$ -	$ -
+ Impuestos	$ 358,27	$ 85,04	$ 184,87	$ 138,76	$ 175,98
Actividades de Inversión	$ -	$ -	$ -	$ (3.460,00)	$ -
- Adquisición PPE y intangibles	$ -	$ -	$ -	$ (3.460,00)	$ -
Actividades de Financiamiento	$ (4.183,01)	$ (4.677,71)	$ (5.230,91)	$ (5.849,54)	$ (6.541,33)
+ Deuda Largo Plazo	$ (4.183,01)	$ (4.677,71)	$ (5.230,91)	$ (5.849,54)	$ (6.541,33)
- Pago de dividendos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
+ Capital	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Incremento en efectivo	$ 596,98	$ 24.148,56	$ 35.557,04	$ 40.446,49	$ 54.535,76
Efectivo a principios de periodo	$ 20.000,00	$ 20.596,98	$ 44.745,54	$ 80.302,58	$ 120.749,07
Total efectivo	**$ 20.596,98**	**$ 44.745,54**	**$ 80.302,58**	**$ 120.749,07**	**$ 175.284,83**

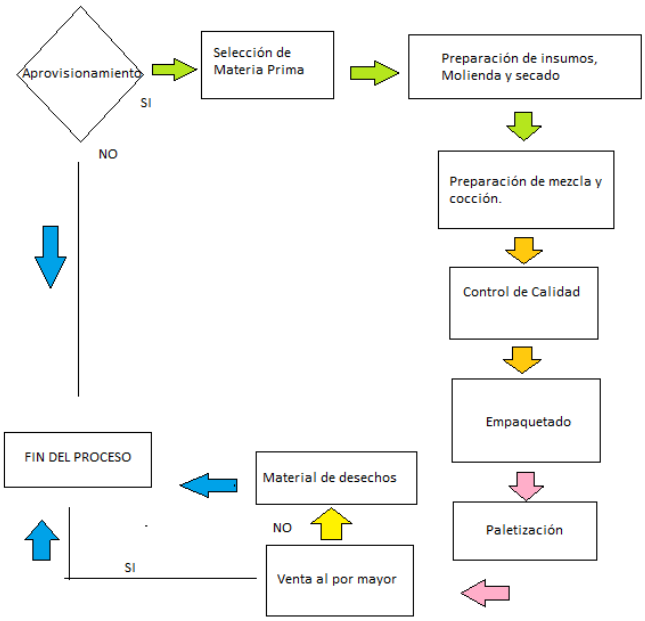
Anexo 9 Betas de la industria

Date updated:	*5-ene-17*					
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu					
What is this data?	Beta, Unlevered beta and other risk measures				Western Europe	
Home Page:	http://www.damodaran.com					
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html					
Companies in each industry:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls					
Variable definitions:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm					
Industry Name	***Number of firm***	***Beta***	***D/E Ratio***	***Tax rate***	***Unlevered beta***	***Cash/Firm value***
Financial Svcs. (Non-bank & Insurance)	111	0,94	861,96%	13,18%	0,11	19,42%
Food Processing	158	0,76	20,33%	14,08%	0,65	3,21%
Food Wholesalers	14	0,68	234,23%	17,88%	0,23	17,12%

Anexo 10 ROA y ROE de la industria

Date updated:	*5-ene-17*				
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu				
What is this data?	Market value (equity and enterprise value) as multiple of book value (equity and invested capital)				Western Europe
Home Page:	http://www.damodaran.com				
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html				
Companies in each industry:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls				
Variable definitions:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm				
Industry Name	***Number of firm***	***PBV***	***ROE***	***EV/ Invested Capital***	***ROA***
Electronics (Consumer & Office)	16	2,29	12,82%	1,76	12,23%
Electronics (General)	149	2,88	14,99%	2,47	14,36%
Engineering/Construction	170	1,78	2,88%	1,67	8,88%
Entertainment	71	1,53	6,25%	2,66	8,54%
Environmental & Waste Services	55	3,51	3,16%	2,64	11,98%
Farming/Agriculture	40	1,91	3,51%	1,28	3,54%
Financial Svcs. (Non-bank & Insuranc	111	0,64	16,24%	0,94	0,12%
Food Processing	158	2,86	12,83%	2,95	15,71%

Anexo 11 Flujograma



Anexo 12 Tabla de correlaciones

	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16
p1	1															
p2	0,557086	1														
p3	0,3888889	0,6808829	1													
p4	0,3273268	0,6888748	0,9456109	1												
p5	0,4000661	0,6618601	0,9941037	0,9047619	1											
p6	0,745356	0,6920457	0,5797213	0,48795	0,5963834	1										
p7	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	1									
p8	0,4481291	0,7846031	0,8678055	0,8102582	0,8661381	0,6680314	#¡DIV/0!	1								
p9	0,25	0,835629	0,7222222	0,7637626	0,6910233	0,372678	#¡DIV/0!	0,8322397	1							
p10	0,4803845	0,7136412	0,8540168	0,7687422	0,8619231	0,7161149	#¡DIV/0!	0,9841108	0,7205767	1						
p11	1	0,557086	0,3888889	0,3273268	0,4000661	0,745356	#¡DIV/0!	0,4481291	0,25	0,4803845	1					
p12	0,3461538	0,2999694	-0,3675214	-0,2853619	-0,3860778	0,2866754	#¡DIV/0!	-0,2265268	-0,1538462	-0,2340335	0,3461538	1				
p13	0,7905694	0,8808303	0,7027284	0,6900656	0,6900656	0,7071068	#¡DIV/0!	0,8097763	0,7905694	0,7595545	0,7905694	0,1216261	1			
p14	0,6784005	0,7278603	0,7872796	0,7566444	0,7785762	0,7865665	#¡DIV/0!	0,810696	0,6407116	0,8086976	0,6784005	-0,0115966	0,8342798	1		
p15	0,7905694	0,8808303	0,7027284	0,6900656	0,6900656	0,7071068	#¡DIV/0!	0,8097763	0,7905694	0,7595545	0,7905694	0,1216261	1	0,8342798	1	
p16	0,4588315	0,6816229	0,6882472	0,650814	0,6841891	0,6839856	#¡DIV/0!	0,7930892	0,6882472	0,7714543	0,4588315	-0,0176474	0,7254763	0,8300574	0,7254763	1

Anexo 13 Tabla de contingencia relación género-rol

Recuento de p2	Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	1	2	3	Total general
1	8	2		6
2			3	4
Total general	**6**	**1**	**3**	**10**

Anexo 14 Relación frecuencia-modo de consumo

Recuento de p8	Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	1	2	Total general
1	2	2	4
2	4	2	6
Total general	**6**	**1**	**10**

Anexo 15 Relación lugar de compra-medio de pago

Recuento de p12	Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	1	2	Total general
1	1	1	2
2	8	0	8
Total general	**6**	**1**	**10**