



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE SNACKS DE PULPA
DE FRUTA DESHIDRATADA A ESPAÑA

AUTOR

CRISTINA PALACIOS

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE SNACKS DE PULPA DE
FRUTA DESHIDRATADA A ESPAÑA

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

Profesor Guía

Federico Orbe

Autor

Cristina Salomé Palacios Rondal

AÑO

2019

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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".

.....

Federico Orbe

CI: 1707791123

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la exportación de un snack de pulpa de fruta deshidratada a España, de Cristina Salomé Palacios Rondal en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

.....

Diego Ordoñez

CI: 1103321947

DECLARACIÓN AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

.....

Cristina Salome Palacios Rondal

CI: 1723641724

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios universitarios, a mi familia por su amor y apoyo incondicional en este camino.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, a mis hermanas que han sido ejemplo de dedicación y constancia, quienes me inspiran día a día.

RESUMEN

El presente plan de negocios está inspirado en la creación de la empresa DESIFRUT Cía. Ltda., localizada en la ciudad de Quito, cuyo fin tiene la producción y exportación directa hacia España de un snack elaborado a base de pulpa de fruta deshidratada que busca satisfacer la necesidad creciente por productos saludables y naturales, en un país en donde cada día aumenta la población de personas con tendencias hacia el consumo saludable y sostenible.

Con el producto propuesto no solo se busca satisfacer la demanda de los nuevos consumidores sino también promover de manera local la cultura del emprendimiento y exportación. Gracias a la investigación de mercados se determinó que el mercado meta está enfocado en personas que buscan cuidar de su salud con productos que faciliten su consumo, las mismas que estarán localizadas en la ciudad de Madrid. Con el fin de alcanzar al consumidor final se estableció trabajar como proveedores de supermercados Mercadona, quienes poseen acceso al 90% de la población española.

Para alcanzar el mercado deseado se ha seleccionado la estrategia de diferenciación mediante la elaboración de un snack a base de pulpa de fruta deshidratada de consistencia crujiente y en forma de hojuela triangular, estrategia que se encuentra bien enmarcada debido a las características del producto, valor percibido y localización de los potenciales consumidores. Es así que se han encontrado oportunidades de negocio claves como acuerdos comerciales entre ambos países, propuesta de valor enmarcada en la diferenciación, nuevos segmentos de clientes y el potencial de la fruta ecuatoriana en el mercado europeo, las mismas que beneficiaran el desarrollo del proyecto.

El proyecto ha sido evaluado en un periodo de cinco años con proyecciones, utilizando herramientas financieras como estados e índices financieros que arrojaron datos positivos para el proyecto asegurando su viabilidad y rentabilidad. Para la operación del negocio es necesario contar con \$ 75.200,84 derivado de la inversión y el capital de trabajo requerido.

ABSTRACT

This business plan is inspired by the creation of the company DESIFRUT Cía. Ltda, located in Quito, whose purpose is the production and direct export to Spain of a snack made from dehydrated fruit pulp, to satisfy the growing need for healthy and natural products, in a country where every day the population of people with tendencies toward healthy and sustainable consumption increases.

The proposed product not only seeks to satisfy the demand of new consumers but also to promote the culture of entrepreneurship and export locally.

Thanks to market research, it was determined that the target market will be people who seek to take care of their health with products that facilitate their consumption, which will be located in the city of Madrid. In order to reach the final consumer, it was established to work as suppliers of Mercadona supermarkets, which have access to 90% of the Spanish population.

In order to reach the desired market, the differentiation strategy has been selected, which is well framed due to the characteristics of the product and perceived value found by the consumer.

Thus, key business opportunities have been found such as commercial agreements between both countries, a value proposition framed in the differentiation, new customer segments and the potential of Ecuadorian fruit in the European market, which will benefit the development of the project.

The project has been evaluated over a period of five years with projections, use of financial tools, financial statements and positive results for the feasibility and profitability guarantee project. For the operation of the business it is necessary to have \$ 75,200.84 derived from the investment and the working capital required.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Justificación del trabajo | 1 |
| 1.1.1 Objetivo General del trabajo | 2 |
| 1.1.2 Objetivo Específico del trabajo | 2 |
| 2. ANALISIS DEL ENTORNO | 2 |
| 2.1 Análisis del entorno externo | 2 |
| 2.1.1 Entorno externo | 2 |
| 2.1.2 Análisis de la Industria (PORTER)..... | 8 |
| 2.1.3 Matriz de Evaluación de Factores externos (EFE)..... | 11 |
| 3. ANALISIS DEL CLIENTE | 12 |
| 3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa | 12 |
| 3.1.1 Metodología | 12 |
| 3.1.2 Resultados Investigación Cualitativa | 14 |
| 3.1.3 Resultados Investigación Cuantitativa (Anexo 3) | 16 |
| 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO | 17 |
| 4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada. | 17 |
| 5. PLAN DE MARKETING | 20 |
| 5.1 Estrategia general de Marketing..... | 20 |
| 5.1.1 Estrategia de Internacionalización | 21 |
| 5.1.2 Mercado Objetivo..... | 21 |
| 5.1.3 Propuesta de Valor | 22 |
| 5.2 Mezcla de Marketing | 24 |
| 5.2.1 Producto | 24 |
| 5.2.2 Precio | 28 |
| 5.2.3 Plaza..... | 29 |
| 5.2.4 Promoción | 31 |
| 5.2.5 Estrategia Promocional..... | 31 |
| 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 33 |
| 6.1 Misión..... | 33 |
| 6.2 Visión | 33 |

| | | |
|-------|--|----|
| 6.3 | Objetivos de la organización..... | 33 |
| 6.3.1 | Objetivos a mediano plazo (2 a 3 años) | 34 |
| 6.3.2 | Objetivos a largo plazo (3 a 5 años) | 34 |
| 6.4 | Plan de Operaciones | 34 |
| 6.4.1 | Cadena de Valor..... | 34 |
| 6.4.2 | Mapa de Procesos..... | 36 |
| 6.4.3 | Flujo grama de procesos | 37 |
| 6.5 | Estructura Organizacional | 43 |
| 6.5.1 | Organigrama..... | 44 |
| 6.6 | Estructura Legal | 44 |
| 7. | EVALUACIÓN FINANCIERA | 45 |
| 7.1 | Proyección de ingresos, costos y gastos..... | 45 |
| 7.1.1 | Proyección de Costos..... | 45 |
| 7.1.2 | Proyección de Gastos..... | 46 |
| 7.1.3 | Proyección de ingresos | 46 |
| 7.2 | Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ... | 47 |
| 7.2.1 | Inversión Inicial y capital de trabajo | 47 |
| 7.2.2 | Estructura de capital | 47 |
| 7.3 | Proyección de Estados Financieros | 48 |
| 7.3.1 | Proyección de estado de resultados..... | 48 |
| 7.3.2 | Proyección de estado de situación financiera o balance general . | 48 |
| 7.3.3 | Proyección de estado de flujo de efectivo | 49 |
| 7.3.4 | Proyección de estado de flujo de caja del proyecto..... | 49 |
| 7.4 | Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de tasa de descuento y criterios de valoración | 50 |
| 7.4.1 | Proyección de flujo de caja del inversionista | 50 |
| 7.4.2 | Cálculo de la tasa de descuento..... | 50 |
| 7.4.3 | Criterios de valoración | 51 |
| 7.5 | Índices financieros..... | 51 |
| 8. | CONCLUSIONES GENERALES..... | 53 |
| | REFERENCIAS..... | 55 |
| | ANEXOS | 61 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Las exportaciones ecuatorianas de frutas han mantenido un crecimiento considerable del 56% en relación a lo exportado en 2013, encontrándose principalmente frutas exóticas y tradicionales como la piña, mango, pitahaya, banano y fresas. (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2018). La oportunidad de mercado encontrada para estos productos a nivel mundial en conjunto con las tendencias crecientes de nuevos segmentos de consumidores: *Lohas* y *On the go*, (características descritas en el desarrollo del proyecto) han dado paso a un proceso de innovación mejorando las características de los productos entregados por la competencia.

La oportunidad encontrada para el desarrollo del proyecto ha sido la demanda creciente por obtener productos que cubran sus necesidades y exigencias. Por ello, el producto combina dos características fundamentales encontradas en este segmento: portabilidad y nutrición.

Es así que se propone la creación de la empresa Desifrut Cía. Ltda., dedicada a cumplir las necesidades de los mencionados segmentos de consumidores mediante la producción y exportación de un snack a base de pulpa de fruta deshidratada hacia Madrid- España. Además, la empresa está enfocada en promover la innovación en la industria ecuatoriana y fomentar la cultura de exportación en el mercado local.

El proyecto será evaluado durante cinco años tiempo en el cual se presentarán proyecciones sobre los gastos y costos incurridos en el proyecto para determinar su viabilidad, la principal fuente de ingresos para financiar el proyecto durante los 5 años será la exportación directa a supermercados Mercadona acompañado de inversión inicial financiada en un 50% por deuda.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Determinar la factibilidad para la creación una empresa dedicada a la producción y exportación de un snack de pulpa de fruta deshidratada a España.

1.1.2 Objetivo Específico del trabajo

- Determinar el impacto positivo o negativo de las variables del entorno externo tanto a nivel local como extranjero, mediante herramientas de análisis como PEST y Porter.
- Realizar una investigación de mercados que permita conocer las características claves y oportunidad de negocios para la aceptación del producto propuesto.
- Determinar la existencia de la oportunidad de negocio en el mercado de destino.
- Desarrollar un plan de marketing que otorgue parámetros para facilitar la comercialización del snack en Madrid- España.
- Identificar los factores claves que involucran el proceso de internacionalización.
- Determinar la filosofía, estructura organizacional y plan de operaciones con la cual se manejará la empresa.
- Realizar un modelo financiero que permita determinar la viabilidad del proyecto.
- Analizar la factibilidad del proyecto mediante la elaboración de índices financieros.

2. ANALISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

Se analizará variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas de Ecuador y España que arrojarán información de gran importancia en cuanto al impacto de las mismas sobre el desarrollo del plan de negocios.

Partida Arancelaria: 0813.50 Mezclas de frutas u otros frutos, secos, o de frutos de cáscara de este Capítulo.

Tabla No 1: Análisis Pest Ecuador

| ANÁLISIS: Oportunidad ■ / Amenaza: ■ | |
|---|---|
| POLÍTICO | |
| Acuerdo Multipartes | |
| Mediante la publicación en el Registro Oficial N° 780 del Acuerdo Multipartes con la Unión Europea (UE) y el Protocolo de Adhesión publicado en el Registro Oficial Suplemento Nro. 900, establece Ecuador tendrá acceso a 28 mercados garantizando más de 600 mil plazas de trabajo en el Ecuador. (Cassinelli, 2016) | Oportunidad de ingreso a nuevos mercados e incremento de la producción nacional. |
| Relaciones Bilaterales | |
| Dentro del marco de la Misión de Inversores españoles a Ecuador en el 2016 se firmó el convenio de colaboración institucional entre ICEX y PROECUADOR. (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2016) | Impacto positivo en la promoción comercial de ambos países. |
| Registro como Exportador | |
| En el Ecuador para ser registrado como exportador, es necesario contar con una serie de documentos avalados por las instituciones que los otorgan: Registro Único de Contribuyentes, Obtención del certificado digital y registro en Ecuapass. (Aduana del Ecuador, 2017) | Trámites no complicados y tiempos cortos (\$100 y 2 semanas aprox.) |
| Promoción de Exportaciones | |
| Existencia entidades públicas dirigidas al apoyo e impulso de emprendimientos, ejemplo de esto es el Ministerio de Industrias y Productividad que con sus subsecretarías ejecutan un trabajo para la generación de políticas públicas y estrategias que incentiven emprendimientos y su formalización para la inserción en los mercados nacionales e internacionales". (Ministerio de Industrias y Productividad, s,f) | Oportunidad para encontrar nuevos mercados gracias al trabajo en relaciones públicas e inteligencia de mercados |
| Reglamentos de empaque y etiquetado | |
| Reglamento técnico ecuatoriano Rte. Inen 022 (2r) "Rotulado de productos alimenticios procesados, envasados y empaquetados" y los requisitos de la norma técnica ecuatoriana Nte Inen 1334-1 establece que los alimentos pre envasados no deberán describirse ni presentarse con una etiqueta o etiquetado en una forma que sea falsa, equívoca o engañosa. (Vásquez, 2014) | Exigencias en regulaciones técnicas para el producto que pueden acarrear costos mayores para el productor- |

| Control Sanitario | |
|---|--|
| El Ministerio de Salud Pública a través de la Ley Orgánica de Salud, establece que para la elaboración de productos procesados se tiene la obligación de regular y realizar el control sanitario de la producción, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, y expendio de alimentos procesados y otros productos para uso y consumo humano para garantizar su inocuidad, seguridad y calidad. (Registro Oficial, 2015) | Trámites y requerimientos sanitarios costosos y con una duración de 3 meses. |
| ECONÓMICO | |
| Inflación en el Ecuador | |
| Ecuador a partir del 2015 ha registrado una disminución de la inflación incluso llegando a deflaciones mensuales en el 2017. La inflación acumulada para septiembre 2018 se sitúa en 0,47%. (Subgerencia de programación y regulación, 2018) considerado como "algo tan malo como una inflación enorme" (Márquez, 2018) | Oportunidad ya que los precios de materia prima se mantienen constantes. |
| Exportaciones hacia España | |
| Según datos de Trade Map las exportaciones hacia España entre el 2015 al 2017 han sido en promedio de 543.859 miles de dólares con una tasa de crecimiento promedio del 5%. (TRADEMAP, s.f.) | Aumento de exportaciones = oportunidades de mercado |
| Exportaciones de productos a base de fruta deshidratada | |
| Las exportaciones de productos elaborados a base de fruta deshidratada en el 2017 bajo la partida 0813.50 no se registra ningún tipo de comercio, con una balanza comercial negativa de -\$181 miles de dólares, con una tasa de crecimiento anual del mundo en importaciones del 1%. (ITC, 2017) | Baja participación y crecimiento en el mercado bajo = afectaciones en el potencial de exportación. |
| Participación en el PIB | |
| La contribución al PIB del subsector de Elaboración de alimentos y bebidas en el 2016 suma USD 3.229,67 millones, con un aporte al PIB de 4,7%. Las mismas que representan el 19,2 % del total de las exportaciones. (Subgerencia de Análisis e Información, 2017) | Significativa participación de la industria en el Pib = altos ingresos para la industria. |

| SOCIAL | |
|--|---|
| Producción saludable | |
| En el Ecuador se ha observado una nueva tendencia por una cultura de verse bien y cuidar su salud, lo que contribuido a la difusión de la producción de snack saludables. (Prochile-Ecuador, 2017) | |
| Destino del gasto | |
| Para el Ecuador el 24,40% del Gasto corriente corresponde al sector de alimentos y bebidas, siendo así el rubro en el que principalmente gastan los ecuatorianos. (Instituto nacional de estadísticas y censos, 2012) | Mayor oportunidad de consumo del producto |
| Consumo de frutas y verduras Ecuador | |
| El consumo promedio de frutas y verduras a nivel nacional es de 183 gramos/ día, inferior a los 400 gr promedio (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2013) | Consumo por debajo del promedio de acuerdo a la OMS |
| TECNOLÓGICO | |
| Maquinaria en el Ecuador | |
| En Ecuador el acceso a maquinaria, es limitado debido a que las máquinas de alta tecnología son principalmente importadas desde la China y Alemania, teniendo así en Ecuador maquinas deshidratadoras de menos capacidad y potencia. (Almeida, 2018) | Falta de maquinaria especializada dificulta su adquisición. |

Tabla No 2: Análisis Pest España

| Análisis: Oportunidad: / Amenazas: | |
|---|---|
| POLÍTICO | |
| Requisitos para la importación de mercaderías | |
| <p>Aplicación de Regímenes de importación.</p> <p>Procedimiento para la importación:</p> <p>*Poseer factura comercial o pro- forma y conocimiento de embarque.</p> <p>*Documento único administrativo (DUA): Puede obtenerse en cámaras de comercio, imprentas autorizadas y oficinas aduaneras.</p> <p>*Declaración sumaria de ingreso: Derivado del sistema de control "Import control system". (Santander Trade, s.f.)</p> <p>Según el Banco Mundial, el tiempo para la importación en España tiene un estimado de 9 días calendario en el 2014. (Banco Mundial , 2014)</p> | Requerimientos básicos y de corta duración. |

| Miembro de la Unión Europea | |
|---|---|
| España se adhiere cómo país miembro de la UE desde 1985, lo que ha contribuido a elevar el nivel de vida de los países miembros debido a su integración no solo monetaria si no progresivamente como un mercado único, convirtiéndose en un país atractivo para el comercio. (Ministerio de asuntos exteriores y cooperación, 2015) | Adhesión a la Unión Europea, importante atractivo para el comercio e inversiones |
| Regulaciones sobre seguridad alimentaria | |
| Incluyen normas de etiquetado en las cuales se detalla la información alimentaria, etiquetas legibles, las normas generales aplican: número de lote y lengua del etiquetado: al menos español. Así como también la obtención del Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias. (Agencia española de consumo, seguridad alimentaria y nutrición, s.f.) | Adaptación del producto a las exigencias técnicas= mayores gastos a la empresa. |
| Certificación HACCP | |
| El HACCP o en español APPCC (Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico) es considerado un sistema de prevención de la inocuidad de los alimentos aplicable desde la producción primaria a la distribución minorista, establecido en el Codex Alimentario por lo que se establece que “Los alimentos importados a la UE y los alimentos de origen animal exportados deben cumplir las normas de la UE o sus equivalentes, así como todos los requisitos que pueda imponer el país importador.” (European Union, 2015) | No representa oportunidad ya que es aplicable a todas las empresas, las empresas exportadoras hacia la UE incurrirán en mayores gastos. |
| Normativa sobre envases | |
| La agencia española de consumo, seguridad alimentaria y nutrición establece los materiales adecuados para el envase de productos con su debida etiqueta que garantiza la seguridad alimentaria para el consumidor. (Oficina de publicaciones de la UE, 2015), 2015) | Adaptación de empaque genera a costos mayores. |
| ECONÓMICO | |
| Destino del gasto | |
| Según la Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF) 2017 los alimentos y bebidas constan como el segundo rubro de gasto en las familias españolas con un 14,1% a términos corrientes del total del gasto, a pesar de registrar un descenso en el crecimiento del -1,6% en el 2017 respecto al 2016 en términos constantes. (Instituto Nacional de Estadística, 2018) | Mayor oportunidad de consumo del producto dentro de la industria de alimentos y bebidas. |
| Principal generador de facturación | |
| Según el Margen estratégico para la industria de alimentación y bebidas, esta industria es considerada como el mayor generador de | Porcentaje potencial esperado |

| | | |
|--|--|--|
| facturación para el país, representando el 2,4 % del PIB en España. (Federación española de Industrias de alimentación y bebidas, 2014) | para las ventas en este sector. | |
| Importaciones de alimentos y bebidas | | |
| Las importaciones de alimentos y bebidas no alcohólicas españolas en relación a Julio 2017 vs Julio 2018 han disminuido del 12% al 10,7% de aporte al total de las importaciones, estando por encima la importación de productos energéticos, químicos y bienes de equipo. (Ministerio de Industria, comercio y turismo, 2018) | Resta la participación de productos importados incluidos los ecuatorianos en el mercado. | |
| SOCIAL | | |
| Tendencias en consumidores | | |
| Según el informe “La búsqueda de la convivencia de Nielsen” se concluyó que tres de cada diez españoles quieren productos que les sean más cómodos y que les hagan la vida más fácil. (NIELSEN, 2018) | Mayores oportunidades para nuevos productos. | |
| Tendencias de consumo | | |
| Según Nielsen, debido a estilos de consumo saludable en España el consumo de frutas y hortalizas ha aumentado en un 8%. (NIELSEN, 2017) | Incremento de consumo de frutas y verduras | |
| Consumo per cápita | | |
| Según el Informe de consumo de alimentación en España 2017, el consumo de frutas per cápita es 96,4 kg al año. (Ministerio de Agricultura, pesca y alimentación, 2017) | Mayor interés en productos procedentes de las frutas. | |
| Lugar de compra | | |
| Según la encuesta realizada por la Mesa de Participación de la Asociación de Consumidores Españoles, para realizar sus compras habituales los consumidores españoles prefieren los supermercados debido a la calidad y precio que estos otorgan; como segunda opción están los hipermercados debido a la calidad. (Mesa de Participación Asociaciones de Consumidores, 2016) | Oportunidad para la ubicación y disponibilidad del producto. | |
| Tendencia de consumidores | | |
| 1 de cada 10 españoles demuestra preocupación por el consumo de sustentable ligado al subgrupo <i>LOHAS</i> definido por el <i>Natural Marketing Institute</i> como consumidores que compran productos orgánicos motivados por la percepción de salud, calidad, buen sabor, sostenibilidad y lo natural y nutritivo del producto. (Higuchi, 2015). Así como también, los consumidores “ <i>On the go</i> ” que | Surgimiento de nuevas tendencias de consumo basado en necesidades genera nuevas | |










| | | |
|---|---|--|
| muestran tendencias al consumo de productos innovadores y fáciles de consumir. | oportunidades de negocio. | |
| TECNOLÓGICO | | |
| Compras online | | |
| Según la encuesta realizada por la Mesa de Participación de la Asociación de Consumidores Españoles, el uso de aplicaciones móviles que faciliten la compra de alimentos online, es rechazada por el 51% de los encuestados. (Encuesta de hábitos de consumo, 2016) | Mayor esfuerzo económico para lograr llegar al consumidor por este medio. | |
| Códigos de barra | | |
| La asociación de fabricantes y distribuidores establece una guía sobre el etiquetado del producto la cual se rige por codificaciones únicas mediante un cálculo de "dígito de control". (Asociación de fabricantes y distribuidores) | Único ente avalada para la emisión de códigos de barra | |
| Tecnología en máquinas deshidratadoras | | |
| España cuenta con fácil acceso y a precios más bajos a productos tecnológicos derivado del desarrollo en tecnologías complementarias como paneles solares, aerodry, hornos, etc. Relacionados a maquinas deshidratadoras. (IRConfort, 2018) | Acceso a mejor tecnología en maquinaria a precios más convenientes. | |
| E-commerce | | |
| Según la II Estudio evolución y perspectivas de e-commerce para 2018 en España, a pesar de la disponibilidad de tiendas virtuales para la compra de alimentos, solo el 18% de los encuestados afirma la compra virtual de alimento y bebidas. (Almudena, Casado, & Ibañez , 2018) | Limitando a que la venta se la realice de manera física. | |
| Certificaciones | | |
| Según ISO Survey 2017, España se encuentra entre los 10 países con mayor número de certificaciones (35.153) | Mayor respaldo, e infraestructura | |

2.1.2 Análisis de la Industria (PORTER)

Para el análisis de la industria se identificará a través del código de Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) que "es la clasificación internacional de referencia de las actividades productivas, cuyo propósito es ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar con fines estadísticos" (Naciones Unidas, 2009)

C1030.12: Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera.

Tabla No: 3 Análisis Porter

| ANÁLISIS PORTER | | |
|--|--|---|
| Alto:  Medio:  Bajo:  | | |
| AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES | | |
| Variable | Análisis | |
| El precio de un snack artificial en los principales supermercados españoles se encuentra entre 1 €- 2,14 € tomando en cuenta un snack entre los 30 gr-150gr. | Precio de snack artificiales en España menor en relación a snack de frutas deshidratadas (3,16 euros promedio) |  |
| Según el informe de Global Entrepreneurship Monitor GEM España 2015, el monto requerido en promedio para montar un negocio asciende en promedio a los 17.810 €. (Global Entrepreneurship Monitor, 2016). | Valor elevado para constituir una empresa en el país de destino. |  |
| Bajo la Clasificación Nacional de Actividades Económicas en España (CNAE), 1039: Otro procesado y conservación de frutas y hortalizas, en el territorio español se encuentran registradas cerca de 729 empresas. (Empresa, s.f.), | Gran cantidad de empresas registradas con experiencia en el mercado. |  |
| Las empresas españolas están regidas por La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) como parte del fomento del buen funcionamiento de todas las partes de interés del mercado. (CNMC, 2018) | Políticas de gobierno ayudan a la protección de pequeñas empresas. |  |
| AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS | | |
| Variable | Análisis | |
| Actualmente en los supermercados, los consumidores poseen gran variedad de productos con sabores artificiales como doritos, lays, cheetos, etc. Teniendo estos un valor más accesible en comparación a los snack saludables. | Producción bajo economías de escala generan menor costos para industrias ya posicionadas. |  |
| Las empresas posicionadas como PEPSICO poseen gran capacidad en cuanto a la innovación de productos, debido a su capacidad económica y alcance de mercado. | Empresas con gran capacidad de adaptación en el mercado. |  |
| PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES | | |
| Variable | Análisis | |

| | | |
|--|--|--|
| Según el Informe anual de la Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (ANGED) se posee el registro de 2621 establecimientos entre hipermercados y supermercados de un total de 6257 establecimientos que conforman la Asociación. (Agencia Nacional de Grandes Empresas de Distribución, 2017) | Gran cantidad de establecimientos, lo que representa una gran oportunidad para acceder a supermercados como clientes. | |
| Gracias a la última entrega de las cuotas de mercado de <i>Kantar WorldPanel</i> , la empresa líder en entre los supermercados con una participación de mercado del 24,1% para el 2017 es Mercadona, seguido por supermercados regionales propios de cada ciudad con un 11,3%. (García, 2017) | Cuota de mercado alta, supermercado que exige exclusividad y no permite la comercialización en otros supermercados | |
| En España se encuentran registrado 18778 Supermercados de los cuales, en mayor proporción, 3.835 se encuentran en la comunidad de Cataluña, 3.618 en Andalucía, 1.788 en la comunidad Valenciana y 1567 en Madrid. (Davara, Distribución y actualidad , 2017) | Alto número de supermercados representa una oportunidad en clientes. | |
| PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES | | |
| Variable | Análisis | |
| Con los supermercados como figura de clientes, se obtiene un cuota de mercado de supermercados como Mercadona, Día, Carrefour, Eroski, Lidl y Auchan del 53,5% (Davara, Supermercados 2017, 2017) | Cuota de mercado alto repartida en 6 supermercados. | |
| Gracias a los datos proporcionados por la federación española de asociaciones de productores y exportadores de frutas, verduras, flores y plantas vivas, el sector de la hortofrutícola se encuentra con mayor presencia en las Comunidades Autónomas destacando Andalucía, Aragón, Cataluña, Castilla-La Mancha, Comunidad Valenciana, Extremadura y la Región de Murcia. (FEPEX, 2017) | Alta presencia de productores de fruta y hortalizas en 9 provincias, teniendo gran cantidad de productores dispersos en el territorio español. | |
| España para el 2017, mantuvo una producción de 6.330.626 toneladas de fruta cítrica con una producción concentrada principalmente en las regiones de: Galicia, Cataluña, Valencia, Murcia, y Andalucía. (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación , 2017) | Producción elevada de fruta cítrica genera una amenaza ya que se presenta como un sustituto. | |
| España cuenta con productores de hornos para la deshidratación con nuevas tecnologías como: deshidratación infrarroja, solar entre ellas tenemos las empresas Irconfort, Saecsa. | Amenaza ya que la competencia tiene mayor acceso a mejor tecnología. | |
| RIVALIDAD SECTORIAL | | |

| | |
|--|-----------------------------|
| Analizando los factores anteriores, se tiene que existe gran competencia derivada del número de empresas en el mercado (729 en total) dedicadas al procesamiento y conservación de frutas y hortalizas en relación con el tamaño de la economía española | Rivalidad media alta |
| Empresas multinacionales con marcas como Frito Lay otorgan gran estabilidad y buen ambiente laboral a sus trabajadores, razón por la cual este tipo de empresas puede estar muy bien equipada de recurso humano. | |
| La industria posee clientes muy atractivos para la distribución de sus productos, derivados de clientes potenciales (supermercados) que con facilidad pueden llegar al consumidor final. | |
| El crecimiento de la industria es rápido aunque puede mostrarse saturado por la gran cantidad de competidores en el mercado español. | |

2.1.3 Matriz de Evaluación de Factores externos (EFE).

La matriz EFE es un instrumento que permite realizar un análisis cuantitativo de las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis externo. (Ponce Talancón, Humberto, 2007). Una vez descritas las oportunidades y amenazas más relevantes del análisis externo dentro de una matriz con peso y calificaciones, se evidencia que el acuerdo ECU-EU, crecimiento de exportaciones España- Ecuador, las tendencias de consumo saludable y el acceso a mejor tecnología son los factores que más relevancia tienen dentro del análisis.

El total ponderado de 2,59 indica que la organización se encuentra sobre la media en cuanto al esfuerzo por mantener las estrategias que permitan aprovechar las oportunidades para contrarrestar las amenazas. La matriz EFE en sus oportunidades presenta un peso ponderado de 0,55 siendo mayor a las amenazas con un 0,45 o que indica que el ambiente externo es favorable para la organización, pero cabe recalcar que las amenazas poseen un peso considerable y no tan alejado del peso ponderado de las oportunidades por lo que la organización debe tener el control y manejo adecuado sobre sus estrategias para neutralizar el efecto de las amenazas. En el Anexo 1 se puede encontrar en más detalle los pesos y calificaciones asignadas a cada factor crítico.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

3.1.1 Metodología

El desarrollo de la presente investigación tiene como fin obtener la información necesaria sobre clientes y mercado para la creación de una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y exportación de snack de pulpa de fruta deshidratada al mercado español.

Para la investigación de mercados se ha seleccionado el método de teoría fundamenta que puede definirse como la *“aproximación inductiva en la cual la inmersión en los datos sirve de punto de partida del desarrollo de una teoría sobre un fenómeno”* (Guillemette, 2006).

Además, es un diseño investigativo que utiliza la orientación científica para la construcción de un conocimiento desde la interpretación de datos, se evalúa el proceso de investigación y la validación de las interpretaciones. (Glaser & Strauss)

La investigación se la realizará mediante entrevistas a expertos, a posibles clientes y a 10 consumidores de fruta deshidratada residentes en Madrid.

Segmentación de clientes

Hombres y mujeres residentes en la ciudad de Madrid que mantiene un consumo de fruta deshidrata de al menos 1 vez por mes, sin distinción de nivel socio económico con tendencias hacia un estilo de vida saludable.

Problema Administrativo ¿Qué aspectos deben ser desarrollados y trabajados a nivel administrativo y de producto para que la empresa pueda ingresar en el mercado español?

Problema de Investigación

¿Cuáles son los parámetros que debe cumplir el producto para ingresar al mercado de consumo saludable en España?

Preguntas de Investigación:

P1. ¿Cuál es el precio justo que el producto debe tener en el mercado?

P2. ¿Cuáles son las características demográficas y psicográficas de las personas vinculadas al consumo saludable?

P3. ¿Cuál es el mejor medio de distribución para llegar al consumidor final?

P4. ¿Qué tipo de promociones incrementa la presencia y participación del producto en el mercado?

P5. ¿Qué factor predomina en la elección de un producto?

Planteamiento de hipótesis de investigación de mercado

Ho: El 70% de los encuestados estima que el precio justo percibido para el snack de pulpa de fruta deshidratada en el mercado español fluctúa entre los 2.00 - € a 3.99 €.

H1: El 30% de los encuestados estima que el precio justo percibido para snack de pulpa de fruta deshidratada en el mercado español es mayor a 3.99 € y menor a 2.00 €.

Ho: El 60% de las personas encuestadas que están vinculadas al consumo saludable son hombres y mujeres entre los 18- 65 años y mantienen un estilo de vida activa basado en la alimentación y el ejercicio.

H1: El 40% de las personas encuestadas que están vinculadas al consumo saludable son hombres y mujeres que no mantienen un estilo de vida activa basado en la alimentación y el ejercicio.

Ho: El 70% de los encuestados afirma que el mejor medio de distribución del producto es con la venta a través de supermercados.

H1: El 30% de los encuestados afirma que el mejor medio de distribución del producto es con la venta a través de tiendas de especialidad.

Ho: El 60% de las personas encuestadas consideran las promociones 2x1 y muestras gratis incrementarían el reconocimiento del producto en el mercado.

H1: Para el 40% de los encuestados las promociones 2x1 y las muestras gratis no incrementarían el reconocimiento del producto en el mercado.

Ho: Para el 80% de los encuestados el sabor es el factor fundamental ante la elección del producto.

H1: Para el 20% de los encuestados el sabor no es el factor fundamental ante la elección del producto.

Objetivos de la investigación

Objetivo General: Conocer las características claves y oportunidad de negocios para la aceptación y comercialización de un snack de pulpa de fruta deshidratada en el mercado español.

Objetivo específico:

- Definir el precio justo que las personas con estilo de vida saludable están dispuestas a pagar por un snack de pulpa de fruta deshidratada.
- Establecer las características que posee un potencial consumidor de snack de pulpa de fruta deshidratada en Madrid.
- Obtener información idónea sobre la plaza adecuada para el producto.
- Definir la comunicación adecuada para dar a conocer el producto en el mercado español.

3.1.2 Resultados Investigación Cualitativa

Para la investigación cualitativa y para el cumplimiento de los objetivos trazados se tomó en cuenta a dos potenciales clientes en el país de destino y a dos expertos en dos áreas de interés como son producción y el mercado español. En el Anexo No 2 se puede visualizar la ficha de entrevistados antes mencionados

Tabla No 4: Hallazgos Investigación Cualitativa

| PRINCIPALES HALLAZGOS | |
|---|---|
| Consumidor | <p>Guiados al consumo de productos: saludables, especializados y dietéticos.</p> <p>Consumidor responsable con el medio ambiente, bien informado y posee manejo del cuidado personal</p> <p>Gente de toda edad: niños, jóvenes y tercera edad.</p> <p>Decisión de compra: Precio y valor percibido.</p> <p>Productos que faciliten el diario vivir</p> <p>Entre el 13%- 20% representan los consumidores de consumo saludable</p> |
| Mercado Español | <p>Productos especializados</p> <p>Vida ajetreada</p> <p>Frutas exóticas difíciles de encontrarlas</p> |
| Plaza | <p>Supermercados</p> <p>Ciudades: Madrid, Murcia, Andalucía.</p> |
| Supermercados (Mercadona) | <p>Supermercado más grande es España</p> <p>Centrado en el cliente, posee gran variedad de productos.</p> <p>Gran cobertura en el mercado: acceso al 90% de consumidores en España.</p> <p>Proveedores: relación a largo plazo, exclusividad, innovación.</p> <p>Ingreso con productos con potencial de crecimiento y calidad Cobertura total, zona de conveniencia y por municipios.</p> |
| Snack de pulpa de frutas deshidratadas | <p>Fácil portabilidad y conservación</p> <p>Presentación: snack, rodajas o mix de frutas.</p> <p>Precio promedio: 2,75 euros.</p> <p>Requerimientos: Normas de etiquetado, certificaciones IFS, ISO 22000 O BRC.</p> |
| Fruta | <p>Frutas más consumidas dulces y ácidas</p> <p>Diversas formas de consumo</p> <p>Principales frutas: Manzana, piña, mango, fresa, uvilla, banano y arándanos.</p> |
| Proceso productivo | <p>Eliminación de agua como método de conservación</p> <p>Requerimientos y conocimientos técnicos</p> <p>Gran cantidad de proveedores</p> <p>Fácil exportación</p> |
| Empresas en Ecuador | <p>Condición complicada</p> <p>Requerimientos técnicos y monetarios</p> <p>Emprendimiento e innovación</p> |
| Exportación | <p>Pagos en 44 días con confirming.</p> <p>Cantidades: Indefinidas bajo contrato</p> <p>Rotación de la mercadería: 14 a 30 días</p> <p>MG30% - 40% proveedores/ 1%- 3% consumidores</p> |

3.1.3 Resultados Investigación Cuantitativa (Anexo 3)

Para la investigación cuantitativa se utilizó una muestra de 10 personas residentes en Madrid que consumen fruta deshidratada. En la Figura No 1 se muestra un detalle de los principales resultados. Adicional en el anexo 3 se presentan el detalle de la información que avalan los resultados.



Figura No 1: Infografía resultados investigación cualitativa

- Se acepta la primera hipótesis ya que, en el análisis cuantitativo, los encuestados considera el precio justo en promedio es de 2,25 euros. El precio promedio determinado en el análisis cualitativo y cuantitativo es de 2,5 Euros encontrándose en el rango establecido en la hipótesis.
- Se acepta la segunda hipótesis ya que 8 de los 10 encuestados tienen una edad comprendida entre los 18 a 45 años e incluyeron en la descripción de su estilo de vida la realización de algún tipo de deporte.
- Debido a la gran cantidad, disponibilidad de supermercados y demanda de los mismos en el mercado español se acepta la hipótesis ya que la investigación arrojó resultados del 90% de tendencia hacia el consumo en supermercados principalmente en “Mercadona”.
- Se acepta la cuarta hipótesis ya que los resultados arrojan que las muestras gratis en el punto de venta dan más visibilidad al producto en cuanto se maneje una estrategia de acceso a los principales supermercados españoles.
- No se acepta la quinta hipótesis ya que gracias al análisis cuantitativo el 50% de los encuestados se enfoca en el sabor, sin embargo, un factor clave que influye en la decisión de compra es el precio y la presentación del producto, relacionado con la hipótesis 1.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada.

Gracias a la información recolectada en el análisis del entorno y el estudio de las características del cliente, a continuación, se define la oportunidad de negocio encontrada para la idea de negocio “Snack de pulpa de fruta deshidratada para su exportación al mercado español” en la cual encontraremos aspectos políticos, sociales, culturales y tecnológicos que han brindado un panorama propicio para la exportación del mismo.

Surgimiento de nuevos clientes y mercados no atendidos

Según la consultora *Kantar Wordlpanel*, la mitad del gasto de los españoles destinado a alimentos y bebidas es realizado fuera de casa con preferencia en el consumo de bebidas y snack, destinan en promedio 475 euros mensuales

para su consumo. (Kantar Worldpanel , 2018). Por esta razón ha surgido una nueva tendencia con consumidores denominados “*On the go*” definidos por su forma de alimentarse “sobre la marcha”, los cuales están dirigidos para consumidores con tiempo limitado y para productos de fácil manejo y portabilidad. (Federación Madrileña detallista de carne, 2016)

De la misma manera, las tendencias hacia el consumo saludable y sostenible han derivado hacia el surgimiento de consumidores Lohas “*Lifestyles of Health and Sustainability*” en español “Estilo de vida sano y sostenible”. El principal motivo de compra de estos consumidores está derivado del valor percibido en cuanto a salud, calidad, sabor, sostenibilidad y origen natural del producto.

Estos dos tipos de consumidores, pueden ser claramente identificados como mercado potencial gracias a la encuesta aplicada a 10 consumidores en donde los encuestados pudieron definir su estilo de vida, siendo las características más relevantes para este factor la práctica de ejercicio, alimentación saludable y vida activa. Estas nuevas tendencias de consumo que ha derivado en potenciales clientes no atendidos en su totalidad, representan una oportunidad para la comercialización.

Nueva forma de comer fruta

En conjunto con la información recolectada sobre nuevas tendencias de consumo se puede encontrar una oportunidad de mercado emergente derivada de los principales aspectos que caracterizan a los consumidores *Lohas* y *On the go*. Mediante la producción del snack adaptada a las necesidades de estos consumidores con características disruptivas, entregando así una nueva forma de comer fruta, rompiendo los esquemas tradicionales de comer fruta fresca en piezas o en porciones.

Relaciones Comerciales

Con la información obtenida mediante el análisis externo se pudo evidenciar una gran oportunidad de negocio derivada de la cooperación internacional entre Ecuador, España y la Unión Europea, ya que en primera instancia la firma del acuerdo Multipartes con la Unión Europea ha desencadenado la reactivación

económica de las empresas ecuatorianas, así como también, gracias al trabajo conjunto de las entidades que promueven el comercio exterior en ambos países se ha logrado la contribución para la promoción de exportaciones, relaciones públicas e inteligencia comercial. Es importante mencionar que gracias al Acuerdo Multipartes como se encuentra en la herramienta Trade Help Desk el producto bajo la partida arancelaria 081350 posee arancel 0% de entrada al mercado español. (European Commission, 2019)

Valor percibido no basado en costo

Gracias a la información de nuevas tendencias de consumo explicadas en los apartados anteriores y los resultados de la investigación cuantitativa, el 50% de los encuestados define su compra por el sabor acompañado de la presentación del producto. Con dicha información, se puede destacar que la intención de compra de un consumidor está dada por el valor percibido del mismo. Lo que significa para las empresas el principal motor para encontrar una oportunidad, ya que la venta y compra no se basa en el costo del producto sino en el conjunto de beneficios que este tiene para el consumidor.

Innovación en la producción de snack de pulpa de frutas exóticas

Gracias a la información obtenida en la entrevista al experto en supermercados y a la observación en páginas web de varios supermercados como Eroski, Al día, Carrefour y Mercadona el consumo de fruta deshidratada en su mayoría está siendo vendido como un snack de fruta fileteada y deshidratada no teniendo mayor grado de transformación como se ha podido observar en productos vendidos como Fruut, zitromac y born. Con la presentación del producto propuesto en el presente trabajo, apto y adaptable para consumidores de cualquier parte del mundo debido a que el consumo de fruta es recomendado según la Organización Mundial de la Salud (OMS) en porciones diarias de 400 gr. (Organización Mundial de la salud). Motivo por el cual se pretende entregar al cliente una forma diferente de consumir fruta deshidratada mediante un snack de consistencia crujiente en forma de hojuelas triangulares, con sabores tradicionales y exóticos como la fresa y la piña, frutas que son consideradas como súper alimentos para los europeos y está incluida en su dieta diaria.

(PROCOLOMBIA, s.f.), haciendo así del potencial de la fruta exótica y la innovación una oportunidad de negocio derivada de las necesidades del cliente con el fin de incrementar la demanda e interés por nuevas frutas exóticas.

Con el fin de cumplir y cubrir las necesidades de los clientes y aprovechar las oportunidades que nos muestra el negocio y el mercado, el producto podrá ser encontrado en supermercados mediante la distribución por parte de supermercados Mercadona en la ciudad de Madrid, ofreciendo así con el producto los mismos nutrientes de la fruta fresca. A continuación, se observa la segmentación a la cual se llegó en la ciudad de Madrid basados en los aspectos encontrados en los análisis previos.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de Marketing

A continuación, se describen las estrategias a utilizarse en el plan de marketing para la producción y exportación de snack de pulpa de fruta deshidratada a España.

- **Diferenciación:** Estrategia que consiste en la creación de un producto considerado como único (Porter, 2008). Se ha elegido esta estrategia debido a que en el mercado existen productos similares que trabajan bajo el mismo procedimiento productivo y fin sin embargo, el producto a desarrollarse entrega una forma diferente de comer fruta deshidratada derivado de la presentación del snack a base de frutas exóticas en forma de hojuela triangular crujiente.
- **Estrategia más por más:** Esta estrategia de posicionamiento implica ofrecer un bien más exclusivo a un precio más alto con el fin de cubrir costos mayores. (Kotler & Armstrong , Fundamentos de Marketing, 2017) por lo que ha sido elegida gracias a los atributos que posee el producto: 100% fruta, acceso a frutas exóticas y tradicionales y portabilidad y conservación de la fruta.
- **Desarrollo de productos:** Al analizar varios factores externos e internos, se puede constatar que la estrategia de crecimiento más acertada es la estrategia de Desarrollo de Producto, ya que el producto si bien es cierto

es transformado mediante un método de conservación tradicional: deshidratación, este posee diferenciación en la presentación de la fruta deshidratada, la forma de consumo y su fácil portabilidad y conservación en relación a los productos de la competencia, agregando así características únicas al producto. Haciendo referencia al mercado, el producto está destinado de manera preferencial a consumidores *Lohas* y *On the go* de la ciudad de Madrid, un mercado nuevo para la empresa y emergente a nivel mundial.

5.1.1 Estrategia de Internacionalización

La estrategia de internacionalización seleccionada para el desarrollo del presente plan de negocios es la exportación directa bajo el régimen aduanero Exportación definitiva para el consumo, debido a que se obtiene ventaja de la experiencia del canal en mercado de destino. Dicha estrategia consiste en la elaboración del producto en el Ecuador y su venta distribuida por canal moderno (cliente) en España.

5.1.2 Mercado Objetivo

Para la definición del mercado objetivo se recolectó información de fuentes primarias y fuentes secundarias específicamente información otorgada por el experto. Es así que, el mercado objetivo elegido se encuentra ubicado en España, específicamente en el municipio de Madrid. (Anexo 4)

Para la segmentación se tomó en cuenta las siguientes características:

- **Sexo:** sin distinción, necesidad de alimentación (100%).
- **Nivel socioeconómico:** Ingresos mayores a 1.500 Euros, segmentación debido al nivel del consumo y costos de productos similares (65%). (Instituto Nacional de Estadística, 2015)
- **Psicográfica:** Segmentación basada en consumidores *Lohas* y *On the go* los cuales representan el 17% de la población a nivel mundial. (NIELSEN, 2017)
- **Segmentación específica con la ayuda de experto:**
 - 90% de la población de España consume en supermercados Mercadona. (Entrevista a experto)

- Entre el 15%- 20% de los consumidores en supermercados Mercadona (17,5% en promedio) consumen alimentos saludables dentro de la tienda. (Entrevista a experto)
- 76 es el número de supermercados Mercadona ubicados en Madrid.
- 8 supermercados Mercadona representan la zona de conveniencia elegida: Centro de Madrid y zonas aledañas.
- Según los resultados de la encuesta el 50% de los encuestados afirmo su intención de compra de una vez por semana.
- Se obtuvo un aproximado de 5.584 consumidores en la zona de conveniencia elegida y con una demanda total de 22.338 habitantes tal como se encuentra detallado en el Anexo No 4.

La zona de conveniencia elegida son 8 supermercados Mercadona, ubicados en la zona centro de Madrid y aledaños como se muestra en la Tabla No 5 y gráficamente en el Anexo No 5.

Tabla No 5: Segmentación supermercados

| SEGMENTO SUPERMERCADOS | |
|---|--------|
| País: España | |
| Establecimientos a nivel Nacional | 20.100 |
| Supermercado elegido: MERCADONA | |
| Nº de Mercadona a nivel nacional | 1.629 |
| Nº de Mercadona en el Municipio de Madrid | 76 |
| Nº de Mercadona elegidos por zona de conveniencia | 8 |

Tomado de: Mercadona

5.1.3 Propuesta de Valor

El producto a ofrecerse en el mercado español entrega al cliente final, una manera diferente de disfrutar frutas exóticas y tradicionales producidas en el Ecuador; lo cual se logra a partir de la deshidratación de la fruta hasta lograr una consistencia crujiente brindándole una nueva apariencia y textura mediante un snack de fácil portabilidad y conservación, adaptado a las nuevas tendencias y exigencias de consumo saludable.

Tabla No 6: Modelo Canvas

| SOCIOS CLAVES | ACTIVIDADES CLAVES | PROPUESTA DE VALOR | RELACIÓN CON CLIENTES | SEGMENTO |
|--|---|--|---|--|
| Los aliados estratégicos con los que trabajará la empresa son con pequeños productores de fruta. | Elaboración del producto es a través de la deshidratación de la fruta logrando un snack completamente de fruta con una textura crujiente único en el mercado. | El producto entrega valor a través de la experiencia de comer fruta de una manera diferente recibiendo los mismos beneficios de la fruta fresca, alineado con las necesidades emergentes de nuevos sectores de la sociedad en donde prima el ahorro de tiempo y la fácil portabilidad de los productos | Contacto vía telefónica mediante Whatsapp y un chat en línea vía Facebook para reclamos y sugerencias de los consumidores. | Clientes que busquen una alimentación más saludable. |
| Empresas de logística y transporte para el envío de productos. | Contacto con la empresa distribuidora en el país de destino | | Correo electrónico para contacto con el cliente. | Personas que busquen una alternativa diferente a los productos convencionales. |
| Proveedores de empaques. | RECURSOS CLAVE | | CANALES | Personas que buscan productos de fácil portabilidad. |
| Entidades públicas para la obtención de permisos y certificados. | Físicos: Maquinaria implicada para el proceso productivo Capital Intelectual: Registros sanitarios, patente, tramites de exportación/ aduanero Recurso Humano: Know How en el desarrollo del producto. Operarios | | Los snack adaptados a las nuevas tendencias actualmente se encuentran dentro de la oferta exportable del Ecuador (PROECUADOR, 2015), por lo que para la distribución se destaca el canal moderno, en el cuál el exportador actúa como proveedor hacia el punto de venta mediante un mayorista, distribución o venta al detalle. | Mercado de exportación: Madrid- España |
| ESTRUCTURA DE COSTOS | | FUENTE DE INGRESOS | | |
| Términos de pago: 45 días (tiempo de pago a proveedores Mercadona) Costos: Materia prima, empaque, logístico. Gastos: administrativos y generales | | Financiamiento bancario Ingresos obtenidos por la exportación mensual | | |

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

La empresa Desifrut Cía. Ltda., radicada en el Ecuador realizará la exportación de un Snack a base de pulpa de fruta de piña y fresas deshidratadas en presentación de mix de frutas al Mercado español, el cuál será producido en el Ecuador para su comercialización en el país de destino.

5.2.1.1 Atributos

El producto es un snack elaborado en un 100% a base de pulpa de fruta deshidratada que posee su diferenciación en cuanto a su presentación, un snack crujiente en forma de hojuela triangular y para el desarrollo del mismo se han seleccionado a la piña y fresa debido a la aceptación encontrada en los encuestados, sus características exóticas y su potencial en el mercado europeo.

Las fresas poseen su característica principal en su fuente de vitamina C, que ayuda a regular la grasa corporal con su fuente de antioxidantes y antiinflamatorios. De la misma manera, la piña es considerada como un alimento rico en vitaminas A y C que aporta beneficios antiinflamatorios y antioxidantes para el ser humano, además de ser apetecido por ser baja en calorías, ideal para el consumo en personas diabéticas o en regímenes dietéticos. A estos beneficios, se suma el interés continuo en Europa por frutas no tradicionales que brinden aspectos nutricionales importantes derivados por el interés de cuidar la salud personal y familiar. (Campos, 2014). Mediante el producto se quiere lograr entregar el mayor valor posible (Amstrong & Kotler, 2013). Es por esto que el snack se lo considera como un producto aumentado, características que podrán evidenciarse en los siguientes párrafos.



Figura No 2: Niveles del producto

- **Composición:** Pulpa de fruta al 100%

5.2.1.2 Branding

La marca comercial bajo la cual será comercializado el producto será Kekipi, cuyo significado es rebelde. Este nombre otorga una de las características principales del producto: una forma diferente de consumir fruta, rompiendo todos los esquemas de la fruta tradicional. La representación gráfica de la marca será realizada a través de un Imago tipo, que es definido como la unión de la entre un logotipo y un isotopo.

Imago tipo: El imago tipo elegido contiene el nombre del producto acompañado de una imagen en la cual se tomó en consideración la forma del chip. A continuación, se muestra el diseño del imago tipo.



Figura No 3: Imago tipo, marca Kekipi

Slogan: “Mismo sabor, diferente forma”

5.2.1.3 Envase

Gracias a los resultados de la investigación cualitativa, el snack será comercializado bajo un mix de piña y fresa en su presentación de 50 gr en bolsa Flex up foil aluminio que cuenta con una película laminada metalizada de alta barrera a los aromas y gases como oxígeno, nitrógeno y gas carbónico. El tipo de bolsa a utilizar ha sido de decisión propia debido a las características que otorga la misma al cumplir con la reglamentación técnica de empaquetado español. La bolsa contará con un diseño impreso de fondo y en la parte superior se ubicará el imago tipo acompañado del sabor del snack.

La bolsa posee dimensiones de 12 cm x 17 cm adecuadas para los 50 gr como se muestra a continuación:



Figura No 4: Envase snack



Figura No 5: Prototipo envase

El envase cumplirá mediante el etiquetado con los requerimientos establecidos en el Reglamento (UE) N° 1169/2011 (Parlamento Europeo y del Consejo, 2011), y lo requerido por Mercadona en donde se destaca la siguiente información:

- Información alimentaria: Composición, duración (fechas), almacenamiento, contraindicaciones y características nutricionales.
- País de origen, Nombre del productor y comercializador
- Ingredientes, cantidad neta, número de lote.
- Denominación del alimento
- Especificaciones físicas: tamaño de letra 0,9 mm, idioma español.

5.2.1.4 Etiqueta y Empaque

El envase en su parte posterior contará con una etiqueta en donde se detalle la información local y extranjera requerida para su comercialización. Como primer elemento, el snack contará con el imago tipo de la marca en la esquina superior

izquierda seguido por una pequeña reseña motivadora para el consumo. En la parte inferior izquierda, se incluye la tabla con la información nutricional del producto. En la esquina superior derecha se evidencia las recomendaciones de consumo. Finalmente, en la esquina inferior derecha se incluirán la información del productor y comercializador, código de barras, fecha de expiración y número de lote.

El empaque se realizará mediante box pallet de cartón grueso, cumpliendo con las exigencias correspondientes para la exportación de carga perecedera a España. Esta forma de embalaje fue elegida debido a la característica frágil del producto para proteger al envase y al contenido. Adicional, se encuentra un plus ya que a manera de empaque sirve también como un dispensador del snack en la cual puede ser agregada publicidad visual. Cada box pallet contendrá 50 snack. (Figura No 7)

5.2.1.5 Soporte

Referido al seguimiento del producto en cuanto a la satisfacción, sugerencias y reclamos. La empresa Desifrut Cía. Ltda., cuenta con una línea telefónica y correo electrónico para el contacto directo con el productor y el consumidor final, que será añadido en la etiqueta del producto.

- **Línea telefónica:** +593 09 98670316
- **Correo electrónico:** desifrut@gmail.com

Por otro lado, en cuanto al soporte al cliente será dado bajo los mismos parámetros añadiendo un contacto personal de la empresa que será la persona encargada de la Gerencia comercial. Adicional, el cliente (Mercadona) posee una línea de atención al consumidor en España: 900 500 103 la cual se menciona por exigencia dentro del etiquetado.

Los costos asociados a marca, logo y packaging ascienden a 300\$ por una sola vez, incluido el IVA.



Figura No 6: Etiqueta posterior



Figura No 7: Diseño Box Pallet

5.2.2 Precio

Para determinar el precio del producto debido a que se trata de una exportación es necesario tomar en cuenta diferentes factores tales como los costos, poder de negociación del cliente, valor percibido del mismo y el porcentaje de ganancia del distribuidor (cliente). En este caso, al tratarse de un producto aumentado debido a sus características, el precio será definido en base al valor percibido por el cliente.

5.2.2.1 Costos de producción

El costo de producción unitario de un snack asciende a 0,44 ctvs., valor que se ajustará a los incrementos de precios según la inflación en el resto del proyecto. Se lo ha calculo en base a la materia prima utilizada (fruta y químico alimenticio) para la producción de un snack de 50 gr y la capacidad productiva de la maquinaria requerida como se detalla en el Anexo 6.

5.2.2.2 Estrategia general de precios

Gracias a la investigación de mercados se ha podido evidenciar que los consumidores al encontrarse dentro del segmento de consumidores con tendencias saludables, no escatiman en el precio y están enfocados en los beneficios recibidos por el producto; los precios asociados por la competencia

oscilan entre los € 2.00 a € 3.99 precios referenciales a productos de las marcas: Natursnack, Fruut, Zitromac y Sborn. Razón por la cual se ha seleccionado la estrategia de precios de valor para el cliente en donde se toma en cuenta las necesidades del cliente y sus percepciones de valor. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013)

5.2.2.3 Estrategia de entrada

Se aplicará la estrategia de descremado de precios que consiste en la fijación de un precio más costoso, limitado al valor más alto de la curva de demanda. Se la eligió ya que otorga la oportunidad de un reajuste de precios progresivos dependiendo de cómo se comporte la demanda y competencia. Clave fundamental para la aplicación de esta estrategia es que promueve la recuperación más rápida del capital invertido. El precio calculado para el producto es de 2,50 euros para el consumidor final, precio establecido en base a la investigación de mercados.

5.2.2.4 Estrategia de ajuste

Tomando en cuenta los resultados de la investigación de mercados, se pudo evidenciar que los consumidores que se encuentran dentro del segmento escogido no escatiman en precio a la hora de comprar un producto que les otorgue los beneficios deseados. Razón por la cual para la estrategia de ajuste se eligió la fijación de precios psicológica que considera los aspectos psicológicos de los precios (más caro- más beneficio) y no simplemente los económicos.

5.2.3 Plaza

La distribución y comercialización del snack de fruta será realizado mediante cadenas de supermercados mayoristas Gracias a negociaciones pre establecidas para el ingreso al supermercado Mercadona, mediante zonas de conveniencia: 8 supermercados Mercadona alrededor del centro de Madrid: Centro, Vista alegre y Usera.

5.2.3.1 Estrategia de distribución

Para la exportación del producto se ha seleccionado trabajar con el supermercado antes mencionado mediante la venta exclusiva del producto a

dicho cliente. Con la ayuda de esta estrategia, se busca tener mayor contacto con el distribuidor (cliente) para que el producto pueda ser distribuido en primera instancia en los supermercados de la zona de Madrid, para después ampliar el mercado hacia los supermercados de la Región de Catalunya; siempre tomando en cuenta que el producto debe ser ubicado en la sección de productos saludables.

5.2.3.2 Punto de venta

Debido a que el producto será exportado bajo el régimen aduanero “Exportación definitiva” y no se posee ninguna forma legal en el país europeo. No se mantendrá un punto de venta directo para el consumidor, debido incluso a la naturaleza del producto y los costos en los que se debería incurrir. Cabe recalcar, incluso que en la investigación cuantitativa se obtuvo que el lugar recurrente para las compras de fruta deshidratada son los supermercados.

5.2.3.3 Canal de distribución

El canal seleccionado será la venta directa a supermercados Mercadona dedicado a la comercialización de productos de alimentación, limpieza de ropa y del hogar e higiene personal, quienes serán los encargados del expendio del producto en la ciudad de Madrid. El canal de distribución a conveniencia para el producto será el canal indirecto corto de un nivel, en el cuál no se toma contacto directo con el consumidor final sino con un intermediario que facilite la venta, en este caso debido a temas de cuota y experiencia en el mercado español del mismo.

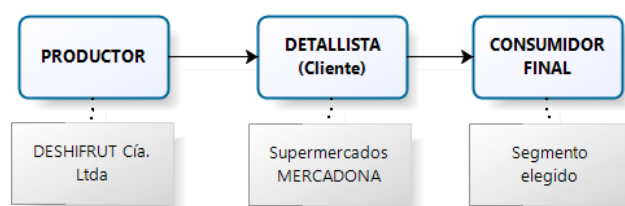


Figura No 8: Canal de distribución del producto

Gracias a la entrevista al experto de supermercados Mercadona, se puede definir que la plaza elegida para el expendio del producto se la realizará mediante zonas de conveniencia, en donde se ha seleccionado 8 supermercados Mercadona en la zona centro de Madrid, lugar donde los encuestados prefieren encontrar frutos

deshidratados. De la misma manera, como ya se mencionó la distribución será realizada por medio de una exportación definitiva en donde a continuación se detalla el proceso, en resumen:

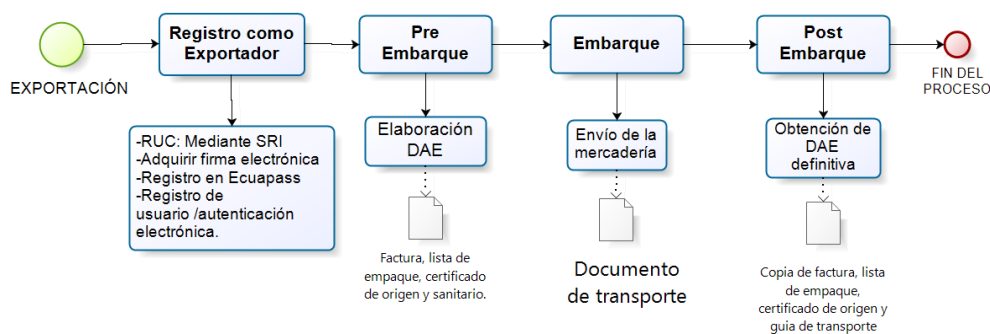


Figura No 9: Proceso de exportación

Tomado de: PROECUADOR

5.2.4 Promoción

La mezcla de promoción de marketing es la combinación de herramientas promocionales que utiliza la compañía para comunicar valor a los clientes de manera persuasiva y establecer relaciones con ellos. (Kotler & Armstrong, 2017). Dentro del contexto de internacionalización, se debe tomar en cuenta las diferencias culturales y geográficas para poner en marcha la estrategia de comunicación más adecuada para la empresa y el intermediario.

5.2.5 Estrategia Promocional

La estrategia promocional utilizada debido a que se trata de un producto de exportación y expendido a través de distribuidores será la estrategia push (empujar). Si bien es cierto la venta es realizada por el supermercado, los esfuerzos de publicidad deben ser realizados por parte de la empresa para lograr posicionar el producto en el mercado de destino y lograr llegar al consumidor final. Dichas actividades, deben ser coordinadas en conjunto con la empresa distribuidora, en este caso los supermercados, con el fin de lograr entregar un único mensaje a los clientes. Para el desarrollo de la estrategia promocional se proponen las siguientes actividades:

5.2.5.1 Publicidad

La publicidad es utilizada por las empresas como una herramienta que ayudará a repetir un mensaje muchas veces con el fin de llegar a compradores dispersos geográficamente. (Amstrong & Kotler, 2013). Razón por la cual, se utilizará publicidad informativa con material POP (Point of purchase) con la ayuda de box pallets para la venta del snack, en donde se incluirá el nombre de la marca, beneficios y una foto del producto que a su vez sirven de empaque como se detalló en cómo se detalló en el apartado “Etiquetado y empaque”. Cada box pallet posee un costo de 0,85 ctvs, cuyo costo total será impactado al gasto: “gasto de embalaje y empaque”.

5.2.5.2 Promoción de ventas

A pesar que la promoción no sea considerada tan efectiva como la publicidad a largo plazo (Amstrong & Kotler, 2013), se utilizará las degustaciones como promoción de ventas, enviando producto como muestras gratis mensualmente. Esta decisión ha sido tomada gracias a los resultados obtenidos de la encuesta en donde se evidenció preferencia por las degustaciones ya que los encuestados no tenían certeza de la naturaleza del producto. Se realizará el envío de 5 kg de snack trimestralmente durante el transcurso del proyecto, con un precio especial de \$35.

5.2.5.3 Relaciones Públicas

Desifrut Cía. Ltda., manejará sus relaciones públicas mediante su participación en ferias internacionales que ayuden a afianzar el reconocimiento de la empresa en el mercado español y en nuevos mercados. Para la empresa, en el año siguiente sería de vital importancia participar en una de las más grandes ferias de España, la Feria Alimentaria 2019, la cual es considerada como el salón internacional de alimentos y bebidas más importante de España y uno de los primeros del mundo. (PROECUADOR, 2018). El costo de participación en esta feria asciende a \$ 3,876.84 valor al cual se añaden costos por boleto, hospedaje, alimentación y extras por un total de \$ 1.476,00. Por lo que el costo total asciende a \$ 5.352,84.

5.2.5.4 Marketing directo

Para lograr mayor interacción con el consumidor final, el marketing directo es una opción ideal ya que se puede entregar un mensaje más inmediato y personalizado. (Amstrong & Kotler, 2013). Es por esto que como marketing directo se utilizará la red social predilecta por los encuestados al momento de recibir y obtener información. Se utilizará la red social Facebook como principal fuente de publicidad en donde continuamente se suba información, fotos sobre los beneficios y características del snack, estas publicaciones pueden ser pagadas o gratis teniendo un costo aproximado de 60\$ al mes (3 publicaciones pagadas con duración de 10 días cada una). Adicional, debido al cliente con el cuál se trabaja se debe mencionar obligatoriamente que el producto está disponible en Mercadona. En el Anexo 7, se puede evidenciar una imagen de la publicidad en redes sociales propuesta.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión

DESIFRUT Cía. Ltda. Es una empresa ecuatoriana que a través de la producción de snack de pulpa de fruta deshidratada con insumos de primera calidad en cuanto a materia prima y maquinaria busca satisfacer las necesidades de los clientes en un mercado internacional mediante la exportación de productos a base de frutas exóticas y tradicionales; cumpliendo con las exigencias que el mercado demanda, gracias a una sólida red de distribución.

6.2 Visión

Para el 2025 ser una empresa modelo de exportación en el Ecuador y ser reconocida por la distribución de snack y productos saludables en el mercado español obteniendo el posicionamiento de la marca por la excelente calidad, sabor de nuestros productos y trayectoria en el mercado nacional e internacional.

6.3 Objetivos de la organización.

Para el establecimiento de objetivos de corto y largo plazo, se utilizará la metodología Smart en la cual se evalúan que los objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y con un tiempo establecido.

6.3.1 Objetivos a mediano plazo (2 a 3 años)

- Incrementar la producción y ventas en un 5% anual a partir del segundo año.
- Para el tercer año, implementar a la línea de producción 2 nuevos sabores para los snacks.
- Ingresar a 5 nuevos supermercados Mercadona en la ciudad de Barcelona mediante una zona de conveniencia en 3 años.
- Para el tercer año, obtener el apoyo de un inversionista para el desarrollo de nuevos mercados.

6.3.2 Objetivos a largo plazo (3 a 5 años)

- Expandir la planta productora que permita incrementar la producción en un 20% posterior al quinto año, para acceder a nuevas zonas de conveniencia en la zona Galicia y Castilla de León.
- Para el 2025, adquirir un terreno para la construcción de infraestructura propia para el desarrollo del negocio.
- En 5 años, lograr la expansión del negocio hacia Alemania con la exportación específicamente de snack de frutas exóticas.

6.4 Plan de Operaciones

6.4.1 Cadena de Valor

ACTIVIDADES PRIMARIAS

1. **Logística de entrada:** Es importante para la empresa poseer bien definida su logística para el abastecimiento continuo de materiales requeridos para la transformación del producto.
 - **Compra, pesado y control de materia prima:** Adquisición de piña y fresa, pesos justos y constatación del grado de madurez.
 - **Almacenaje:** La fruta será almacenada según las condiciones lo requieran.
1. **Operaciones:** Actividades que establecen la utilización de productos e insumos (fruta) necesarios para la transformación de la materia prima en productos elaborados (snack). En el Anexo 8, se puede evidenciar a detalle el proceso productivo en general del snack.

2. **Logística externa:** Actividad relacionada con las operaciones necesarias para que el producto llegue al consumidor final. Para esto, el producto terminado será almacenado en las instalaciones de la empresa en un lugar fresco y seco, sin exposición al calor y su inventario se manejará bajo el método de primeras entradas primeras salidas debido a la fecha de caducidad del producto. Los pedidos por parte del cliente se los realizará con envíos mensuales mediante el Gerente Comercial para la cual es necesario realizar el proceso de exportación, descrito en apartados anteriores.
3. **Marketing y Ventas:** La venta del producto se la realizará mediante la venta directa a supermercados Mercadona, en donde la empresa realizará sus actividades de marketing mediante:
 - Facebook: Información sobre el producto
 - Relaciones públicas: Convocatoria a potenciales clientes para ferias y degustaciones
 - En el punto de venta mediante box pallets y degustaciones.
4. **Servicio Post Venta:** Desifrut Cía. Ltda., manejará su servicio post venta bajo los parámetros especificados en el apartado “Soporte” de la mezcla de marketing a través de medios telefónicos y redes sociales.

ACTIVIDADES DE SOPORTE

1. **Infraestructura:** Para el desarrollo del proyecto se necesitarán de 4 personas que realicen actividades administrativas, comerciales y de producción. Así como también la externalización de los servicios contables.
2. **Recursos Humanos:** Para la contratación del personal se realizará el proceso de reclutamiento que incluyan entrevistas y pruebas psicológicas y de habilidad. Se mantendrá capacitaciones sobre el uso de la maquinaria y correcta manipulación de alimentos, cuando se incorpore un nuevo miembro de trabajo.
3. **Desarrollo de tecnología:** Maquinaria con alta capacidad para reducción del tiempo de producción e investigación para la estabilización del producto.

4. **Compras:** Para la producción del snack es fundamental contar con máquinas deshidratadoras, que por sus características serán de origen chino. Por otra parte, toda la maquinaria no relacionada a las deshidratadoras y suministros y enseres serán adquiridos dentro del territorio ecuatoriano. Las maquinarias necesarias son: máquina deshidratadora, mesa de trabajo, balanza, moldes, empacadora, menaje de cocina, peladora de piña y licuadoras.

Tabla No 7 Cadena de Valor

| CADENA DE VALOR | | | | | | |
|---|--|--|--|--|----------------------------|---------------|
| Actividades de soporte | Infraestructura de la empresa: Áreas de Administración, ventas y producción. Externalización de Contabilidad y Agente de aduanas. | | | | | Margen |
| | Recursos Humanos: Reclutamiento del personal con entrevistas y test. Capacitaciones | | | | | |
| | Desarrollo de tecnología: Maquinaria para reducir tiempos e investigación para estabilizar el producto. | | | | | |
| | Compras: Importación de maquinarias, compra local de útiles de trabajo. | | | | | |
| | Logística de entrada | Operaciones | Logística Externa | Marketing y Ventas | Servicio Post-Venta | |
| Compra, recepción, control y almacenaje de MP | Pruebas de estabilización. Proceso productivo: snack Empaquetado Negociación | Almacenaje Tratamiento de inventario Exportación | Exportación a Mercadona Publicidad en punto de venta y medios digitales. Relaciones Públicas | Soporte en ventas al cliente y consumidor final a través de medios telefónicos y redes sociales. | | |
| Actividades Primarias | | | | | | |

6.4.2 Mapa de Procesos

El fin principal del mapa de procesos es recoger la interrelación de los procesos que realiza la organización para entender profundamente su funcionamiento y desempeño que transformados aportan valor para el usuario final. (EAE

Business School , 2017). En el Anexo 9 se puede encontrar el detalle de los procesos misionales, operacionales y de apoyo establecidos para el proyecto.

6.4.3 Flujo grama de procesos

Para la empresa en mención, se ha tomado en cuenta entre los procesos y actividades más relevantes a la producción y exportación del producto para el desarrollo de los flujos gramas como se detalla a continuación:

6.4.3.1 Flujo grama de producción

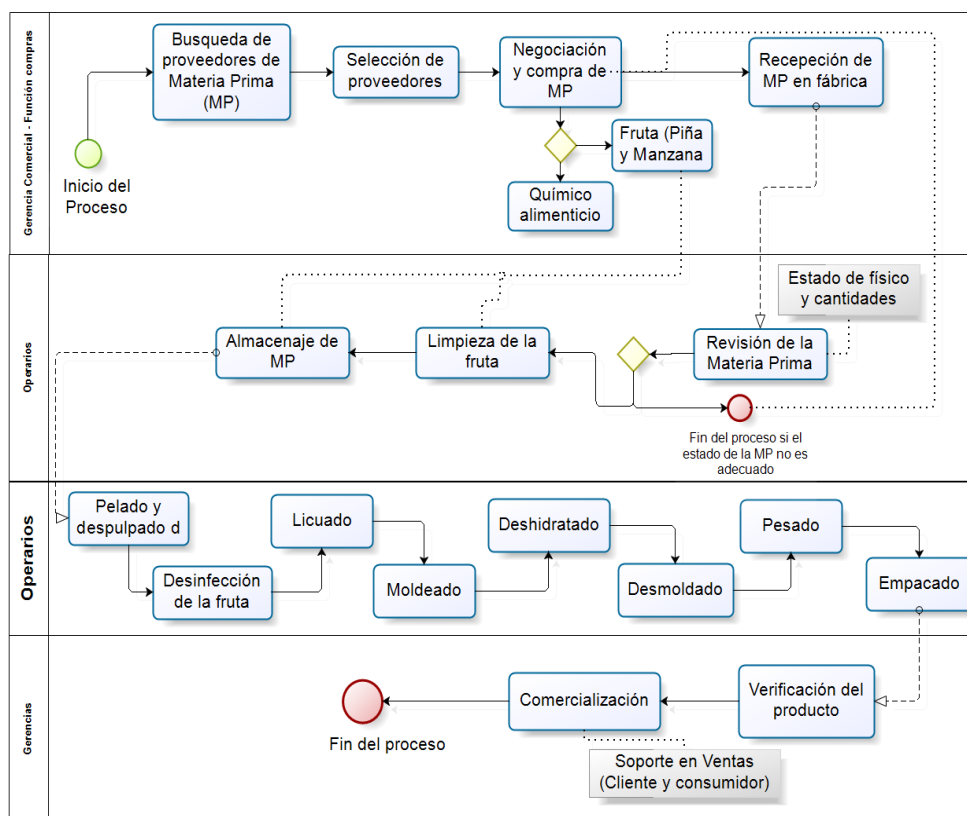


Figura No 10: Flujo grama de producción.

1. **Búsqueda de proveedores de Materia Prima (MP):** Para la elección del proveedor con el cuál se trabajará se evaluaron tres proveedores ubicados en la Ciudad de Quito
2. **Selección del proveedor:** Se seleccionó el proveedor Cifresh Natural debido a la disponibilidad del producto y costo del mismo.
3. **Negociación con el proveedor y compra:** Se realizará compras semanales con el fin de mantener fruta fresca para la producción.

4. **Recepción de la materia prima:** La materia prima será recibida en las instalaciones de la fábrica 1 vez por semana lo que representan 960 kilos de frutas semanales (480 kg piña/ 480 kg fresas) con un total al mes de 3840 kilos de fruta tomando en cuenta una producción de 20 días, más el 5% adicional para inventario final.
5. **Revisión de la Materia Prima:** En esta fase se constata que la fruta entregada por el proveedor posea el estado óptimo de madurez y las cantidades solicitadas sean correctas.
6. **Limpieza de la fruta:** Se procede a retirar las materias extrañas a la fruta que pueden estar adheridas por inmersión mediante el lavado de las mismas.
7. **Almacenado de la fruta:** El almacenado de la fruta se lo realizará en el lugar de la fábrica destinado para el almacenamiento de la fruta fresca.
Piña: Con la ayuda de jabas para frutas de manera vertical sobre pallets para así evitar el contacto directo de la fruta con el piso, cuyo costo asciende a \$ 1. 500 (200 jabas/ \$7,5 c/u).
Fresas: El almacenaje de las fresas será realizado con la ayuda de un cuarto frío debido al tiempo de descomposición de las fresas (4 a 5 días) El costo para la instalación de un cuarto frío asciende a \$ 5.000.

Proceso Productivo

1. **Pelado y despulpado de la fruta:** En esta fase se procede a remover la corona de la piña y el cáliz de las fresas, el pelado y remoción del tronco se realizará con la ayuda de una máquina adecuada para este procedimiento. Se estima un tiempo de 24 minutos para 192 piñas y un tiempo aproximado de 60 minutos para la remoción del cáliz de las fresas.
2. **Desinfección de la fruta:** Se procede a sumergir la pulpa de la fruta en una solución de ácido cítrico al 8% por un tiempo no menor a 15 minutos.
3. **Licuadao:** Se comienza con licuado de la fruta con la ayuda de 3 licuadoras de acero inoxidable. Tiempo estimado: 30 minutos.
4. **Moldeado:** Se coloca la fruta en moldes para el ingreso en las máquinas de deshidratado. Tiempo estimado: 1 hora y 30 minutos por las 3 máquinas.

5. **Deshidratado:** Se deshidrata la fruta en 3 hornos de convección de acero inoxidable en un tiempo de 15 horas.
6. **Desmoldado:** Se procede a retirar el producto de los moldes una vez que se haya enfriado aproximadamente en 5 minutos. Tiempo estimado: 45 minutos.
7. **Pesado y empacado:** Este proceso se lo realizará con la ayuda de una maquina empacadora calibrada al peso de 50 gr por funda.
8. **Almacenaje:** Se almacena el producto en un cuarto fresco y seco sin exposición a la luz con la ayuda de pallets de forma vertical.

6.4.3.1.1 Maquinaria y suministros.

Para el proceso productivo y con el fin de alcanzar la meta de producción para la exportación, la empresa poseerá maquinaria adquirida en la China. A continuación, se detalla la maquinaria requerida y su capacidad de producción, el Anexo 10 muestra una ampliación de la capacidad productiva de la maquinaria.

- **Maquina deshidratadora:** Para la producción se necesitará 3 máquinas deshidratadoras, las cuales serán importadas desde la China debido a la no disponibilidad de este tipo de maquinaria en el Ecuador. La maquinaria asciende a los \$ 5.000 cada uno con una inversión total de 15.000 dólares y su capacidad productiva es de 140 kg de fruta deshidratada cada una.
- **Maquina peladora de Piña:** Se ha identificado que la parte más extensa del proceso de producción está relacionada con la limpieza de la piña (pelado y remoción del tronco) debido a la cantidad de piña requerida, por lo cual es necesario contar con una peladora automática de piña de acero inoxidable cuyo costo asciende a los 3.500 dólares, cuya capacidad productiva es de 8 piñas peladas por minuto.
- **Máquina empacadora:** Máquina de acero inoxidable necesaria para el relleno y sellado del producto con el fin de estandarizar los pesos y reducir el tiempo de producción. Dicha empacadora posee una velocidad en empaque entre las 40-60 fundas por minuto.

- **Licadoras Industriales:** Es necesario contar con 2 licadoras industriales de 20 kg para el licuado de la fruta, en donde se licue en dos turnos toda la fruta requerida para llenar una maquina en un tiempo estimado de 30 minutos. Vida útil 3 años.
- **Moldes:** Es necesario contar con 64 moldes por máquina un total de 192 moldes por tres máquinas, cada uno con una capacidad de 1 kg de fruta fresca o 112 gr de fruta deshidratada. El costo de cada molde asciende a los 40 dólares cada uno, con una inversión total de 7.680 dólares y una vida útil de 3 años.

6.4.3.2 Flujo grama de exportación

6.4.3.2.1 Logística de exportación. (Anexo 11)

El proceso logístico para la exportación del snack tiene su inicio en la fábrica la cual se encuentra ubicada en el sector del Valle de los Chillos en Quito. En primera instancia la empresa trabajará con un Agente de carga para el transporte y de la mercadería.

- **Partida Arancelaria: 0813.50:** Mezclas de frutas u otros frutos, secos, o de frutos de cáscara de este Capítulo
- **Medidas No Arancelarias exigidas:** Mercadona, como parte de su control de calidad y como exigencias de mejora hacia sus proveedores establece la adopción de certificaciones como la IFS v-5, ISO 22.000 o BRC. De la misma manera, como se menciona en el análisis Pest, para el ingreso a la UE es necesario contar con el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP). Para el desarrollo del proyecto se aplicará la ISO 22.000 dirigida a la gestión de seguridad alimentaria asegurando la cadena de suministros, a un costo estimado de \$ 10.000. (Lloyd's Register Quality Assurance , s.f.). Debido a que el costo de aplicación de la normativa HACCP difiere según la empresa que lo aplica, el costo vinculado para el trabajo será de \$10.000.
- **Termino de comercio:** Para la exportación del snack se utilizará el termino de comercio CIP: Transporte y seguros pagados hasta. Este incoterm implica que el exportador transporte la mercancía hasta el puerto

del comprador, incluyendo el seguro del mismo. Se ha seleccionado este incoterm ya que Mercadona es poseedora de una estructura logística capaz de solventar los requerimientos de flete (flota propia) hasta su centro logístico para la mercadería. Punto importante para la selección del incoterm, es la trayectoria de Mercadona en aduanas facilitando la nacionalización del producto derivado de la confianza en dicha empresa.

- **Costos asociados:** Gracias a la información entregada por el Agente de Aduanas “Rocalvi”, los costos asociados a la exportación comprenden: seguro, transporte local e internacional y gastos en origen.
- **Transporte Interno:** El agente de carga será el responsable del traslado y manejo documental de la mercadería para su transportación a zona primaria: Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre. Traslado que será realizado vía terrestre cumpliendo la ruta: Ruta Viva- Tumbaco- Aeropuerto en un tiempo estimado de 33 minutos a un costo de \$ 110.
- **Embalaje:** Con una cantidad de exportación de 8.000 unidades mensuales durante el primer año y definidas las dimensiones del producto, se puede proceder a establecer las dimensiones de la caja en la cual será trasladado el producto. Para la exportación se enviarán 80 cajas con su respectivo empaque para la preservación del producto, teniendo un peso bruto de 5 kg cada caja. Las dimensiones de la caja serán de 41,5 cm largo x 30 cm alto x 25 cm ancho que contendrán dos boxes pallet cada uno con 50 snack. En su diseño contendrán el imago tipo diseñado acompañado de las etiquetas necesarias para el envío como se aprecia a continuación:

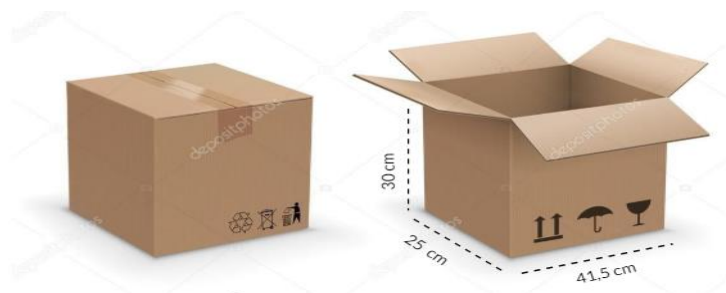


Figura No 11: Modelo de embalaje

- **Peso de la mercadería:** Cada snack posee un peso de 50 gr que en su totalidad llega a un peso bruto de 400.000 gr exportable al mes. El peso neto de la mercadería es de 464 kg al mes.
- **Paletización y cubicaje:** Debido a la cantidad manejada, la exportación se la realizará mediante carga compartida, por lo que la mercadería debe ser paletizada utilizando 3 pallets universales con medidas de 1.000 x 1.200 mm, en los cuales 2 pallets contendrán 30 cajas cada uno y el tercer pallet será ocupado con 20 cajas. Con el fin de generar un envío eficiente (espacio y costo), se procederá a cubicar la mercancía como se muestra a continuación:

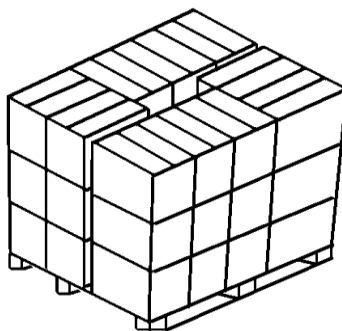


Figura No 12: Cubicaje propuesto para el envío

- **Documentación para la exportación:** Dentro del proceso de exportación es obligatorio e indispensable poseer los documentos de acompañamiento y soporte que avalen la exportación.

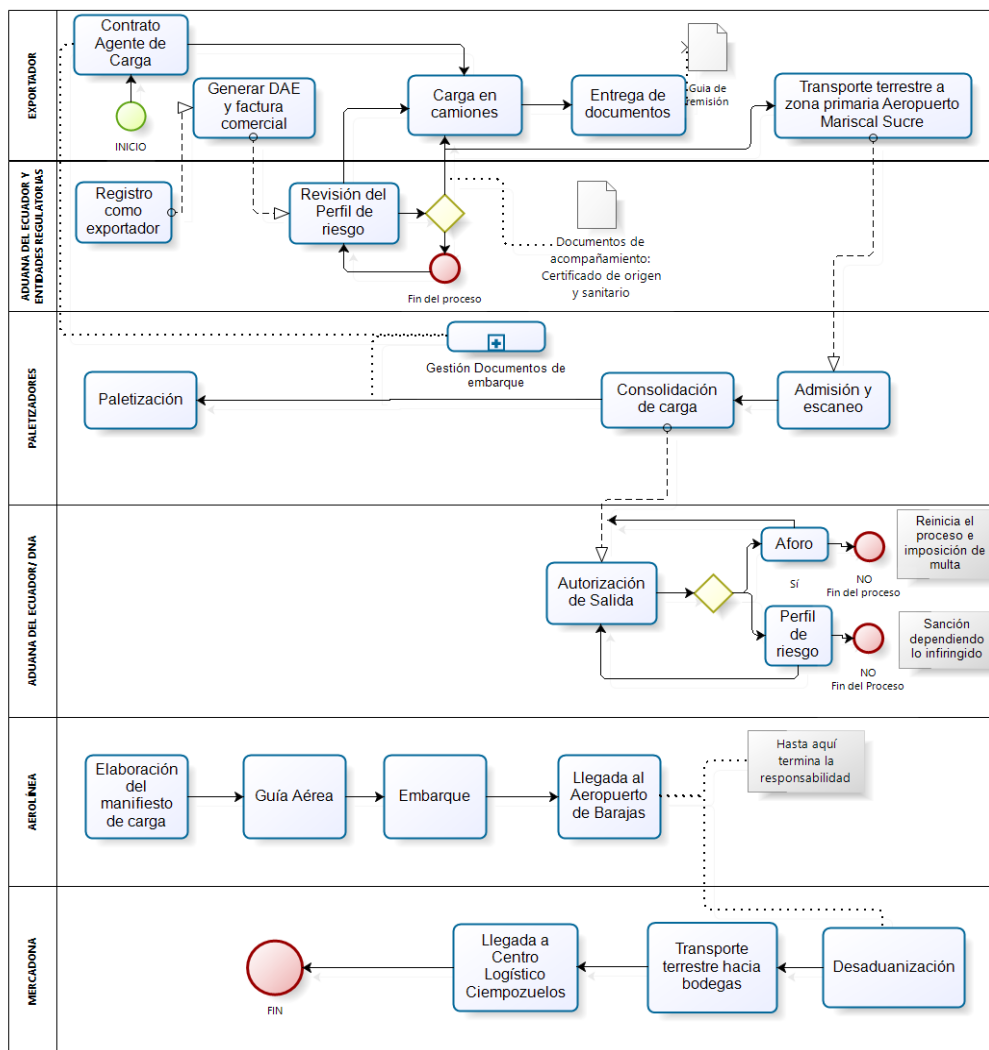


Figura No 13: Proceso de exportación

6.5 Estructura Organizacional

La estructura organizacional abarca el sistema de tareas dentro de una organización, su coordinación y recursos utilizados y como estas se rigen bajo un marco de delegación de autoridad. (Franklin & Krieger, 2011).

Para la empresa Desifrut Cía. Ltda., se manejará una estructura funcional ya que se agrupará las tareas según las actividades del negocio. El modelo utilizado provee a la empresa la especialización de las actividades de los miembros para así lograr una rápida toma de decisiones. (David, 2013)

6.5.1 Organigrama

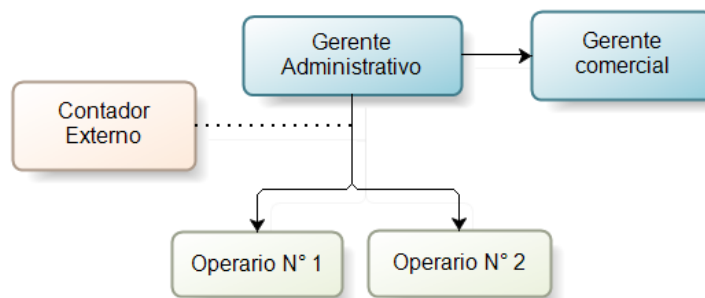


Figura No 14: Organigrama Desifrut Cía. Ltda.

6.5.1.1 Descripción de funciones (Anexo 12)

6.6 Estructura Legal

La empresa estará constituida bajo la estructura legal Compañía limitada que puede definirse como la responsabilidad contraída “entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.” Artículo N° 92, Ley de Compañías, Ecuador, 20 de Mayo 2014.

La Compañía estará registrado con 2 socios en donde el primer accionista será el mayoritario con aporte de capital del 60% y el segundo mantendrá un aporte del 40%.

Para la constitución de la compañía se requiere un capital mínimo de 400 dólares y 400 dólares en gastos de notaría para escrituras públicas de reserva de nombre, certificado de cuenta bancaria y minuta de estatutos.

Requisitos:

- **Patente municipal:** Documento obligatorio para las personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimiento en la respectiva jurisdicción municipal o metropolitana, que ejerzan permanentemente actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales. Costo \$10
- **Inscripción en el Registro Mercantil:** Indispensable para el registro de documentos, actos o contratos que disponen leyes como: la Ley de

Registro, Ley de compañías, Código de Comercio, Código Civil, entre otras. Valor \$ 25

- **Obtención del Ruc:** Sistema que sirve para identificar a las personas naturales y sociedades que realizan actividades económicas en el país y se lo obtiene mediante el Servicio de Rentas Internas (SRI). Este trámite no tiene ningún costo.
- **Licencia (LUAE):** es el acto administrativo único con el que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito autoriza el desarrollo de actividades económicas en un establecimiento ubicado en el Distrito Metropolitano de Quito. (Municipio de Quito, 2018)
- **Permisos de funcionamiento:** No tiene ningún costo ya que la empresa trabaja bajo la figura de Microempresa.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

El proyecto será evaluado a lo largo de 5 años mensualmente mediante proyecciones de ingresos, costos y gastos.

7.1.1 Proyección de Costos

Para determinar el costo de ventas del producto en primera instancia se realizó cotizaciones sobre el costo de la materia prima directa e indirecta a utilizarse, en donde los costos obtenidos fueron:

- Piña: 0,75 ctvs. c/kg, fresa: 0,95 ctvs. c/kg, químico alimenticio \$ 2,80 c/kg y Funda: 0,06 ctvs. c/u.

Parte importante de los costos son los incurridos durante la exportación los mismo que representan 0.25 ctvs., adicional por unidad. Adicional a este costo se agregan costo de depreciaciones y mantenimiento, llegando a un costo de \$ 0,85 por snack. El crecimiento de los mismos estará dado por la tasa de inflación promedio del Ecuador entre el año 2009-2018, la cual representa 3,05%, porcentaje que se mantendrá a lo largo del proyecto.

Tabla No 8: Incremento del costo unitario

| Incremento del Costo Unitario | | | | | |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Costo Unitario | \$ 0,85 | \$ 0,87 | \$ 0,90 | \$ 0,93 | \$ 0,95 |

7.1.2 Proyección de Gastos

Los gastos incurridos en el proyecto han sido evaluados con la inflación promedio del Ecuador (3,05%) en un periodo de 60 meses, tiempo en el cual se ha determinado que los gastos continuos para la operación del proyecto incluyen: gastos de servicios básicos, arriendo, internet, limpieza, suministros, gastos de marketing y administrativos. De la misma manera, la empresa incurrirá en gastos que se los realizará una vez al año o cuando estos sean necesarios dependiendo su uso y vida útil, estos gastos incluyen: gasto enseres almacenaje, mantenimiento y capacitaciones.

7.1.3 Proyección de ingresos

Los ingresos proyectados de la empresa están basados para el primer año en la capacidad productiva de la empresa, para el segundo año el crecimiento de las ventas estará dado por el porcentaje de crecimiento de los consumidores con tendencias en consumo saludable lo que representa un 5% anual, porcentaje que se mantendrá como crecimiento para cada año a lo largo del proyecto.

Precio: El precio establecido para el producto es de 2,5 euros, representando 2,86 dólares en el Ecuador, el mismo que está basado en la investigación de mercado tal y como se define en el apartado “precio” del marketing mix. Debido a que este es el precio justo definido por los encuestados, rango entre \$ 2,00 a \$ 2,5. El precio al distribuidor será descontado en 40% del precio de venta, llegando a un precio de \$ 2,04.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión Inicial y capital de trabajo

Para el funcionamiento de la empresa es necesario contar con una inversión inicial para activos tangibles e intangibles de \$ 64.616,84 valor que incluye reinversiones como se detalla en la Tabla No 9

Tabla No 9: Detalle de inversión inicial y reinversiones

| INVERSION INICIAL | | | |
|----------------------------|-------------|---------------|--------------------|
| Ítem | Año 0 | Reinversiones | Valor total |
| Maquinaria | \$29.669,00 | \$5.940,00 | \$35.609,00 |
| Equipo de Oficina | \$700,00 | | \$700,00 |
| Equipos de Computación | \$1.820,00 | | \$1.820,00 |
| Constitución de la empresa | \$835,00 | | \$835,00 |
| Branding | \$5.652,84 | | \$5.652,84 |
| Certificación | \$20.000,00 | | \$20.000,00 |
| VALOR TOTAL | | | \$64.616,84 |

- Inversión de propiedad planta y equipo detallada en el apartado “maquinaria y suministros” con un valor que asciende para el primer año de \$ 32.189 con reinversiones de \$ 5.000 y \$940 para el año 2 y 4 respectivamente.
- Activos intangibles: Incluyen todos los gastos de marca, logo y packaging. Así como también gastos de constitución y gasto incurrido en la certificación ISO 22.000. El precio total de esta inversión asciende a los \$ 26.487,84.

El capital de trabajo para el primer año es de \$ 33.000, valor que fue calculado mediante el flujo de efectivo seleccionando el valor negativo más alto, en el cual se mantuvo la premisa inicial de capital de trabajo cero. Este valor estará destinado a cubrir el faltante de efectivo líquido en la empresa en caso de existir.

7.2.2 Estructura de capital

La inversión total necesaria para llevar a cabo las operaciones del proyecto asciende a \$91.676,84. De esta manera este monto estará financiado por deuda en un 50% por la adquisición de un crédito mediante BanEcuador lo que

representa \$ 45.838,42 a una tasa de interés anual de 9,76% dirigida a proyectos de emprendimiento a un plazo de 60 meses, alcanzando una cuota de \$968,53. Por esta razón, el 50% restante estará constituido por el capital propio de los socios que conforman la empresa, un monto de \$ 40.100,42.

Tabla No 10: Detalle de la inversión total

| Datos | |
|-------------------------------|------------------|
| Inversión en Maquinaria | \$32.189,00 |
| Inversión activos intangibles | \$26.487,84 |
| Capital de trabajo | \$33.000,00 |
| Inversión Inicial | 91.676,84 |

7.3 Proyección de Estados Financieros

7.3.1 Proyección de estado de resultados

Gracias a las proyecciones realizadas de ingresos, gastos, costos e inversiones se puede constatar mediante el estado de resultados la utilidad o pérdida proyectada para 5 años. En el estado de resultados mensual se evidencia que para los meses 1 y 37 se registra pérdida derivada de los gastos efectuados en el mismo periodo, específicamente gastos de moldes. De manera anual, los flujos de la empresa no registran pérdidas a lo largo del proyecto.

Tabla No 11: Estado de Resultado proforma anual

| ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA ANUAL | | | | | |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas | \$ 195.574,96 | \$ 206.656,39 | \$ 218.165,29 | \$ 230.103,56 | \$ 242.471,94 |
| Costo de producción ventas | \$ 82.416,75 | \$ 88.947,48 | \$ 94.767,65 | \$ 100.178,95 | \$ 107.163,74 |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 113.158,21 | \$ 117.708,91 | \$ 123.397,64 | \$ 129.924,61 | \$ 135.308,20 |
| Gasto sueldos | \$ 25.821,80 | \$ 28.676,15 | \$ 29.508,14 | \$ 30.361,33 | \$ 31.240,54 |
| Gastos operacionales | \$ 29.072,00 | \$ 20.234,16 | \$ 22.586,85 | \$ 35.828,29 | \$ 31.614,75 |
| Gasto depreciación | \$ 739,67 | \$ 739,67 | \$ 739,67 | \$ 133,00 | \$ 133,00 |
| Gasto amortización | \$ 5.297,57 | \$ 5.297,57 | \$ 5.297,57 | \$ 5.297,57 | \$ 5.297,57 |
| TOTAL GASTOS | \$ 60.931,03 | \$ 54.947,54 | \$ 58.132,23 | \$ 71.620,18 | \$ 68.285,86 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | \$ 52.227,17 | \$ 62.761,37 | \$ 65.265,41 | \$ 58.304,43 | \$ 67.022,34 |
| Intereses | \$ 4.145,22 | \$ 3.381,91 | \$ 2.540,68 | \$ 1.613,56 | \$ 591,81 |
| Utilidad despues de interes | \$ 48.081,95 | \$ 59.379,45 | \$ 62.724,73 | \$ 56.690,87 | \$ 66.430,53 |
| 15% participación trabajadores | \$ 7.212,29 | \$ 8.906,92 | \$ 9.408,71 | \$ 8.503,63 | \$ 9.964,58 |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 40.869,66 | \$ 50.472,53 | \$ 53.316,02 | \$ 48.187,24 | \$ 56.465,95 |
| 25% impuesto a la renta | \$ 9.808,72 | \$ 12.618,13 | \$ 13.329,01 | \$ 12.046,81 | \$ 14.116,49 |
| UTILIDAD NETA | \$ 31.060,94 | \$ 37.854,40 | \$ 39.987,02 | \$ 36.140,43 | \$ 42.349,46 |

7.3.2 Proyección de estado de situación financiera o balance general

El estado de situación financiera para Desifrut Cía. Ltda., demuestra la situación en la cual se encontraría la empresa en los años proyectados. Para la

elaboración del estado adjunto en el Anexo 13 se utilizaron las siguientes herramientas financieras:

- Efectivo: Proyecciones flujo de efectivo.
- Cuentas por cobrar: Se trabajó bajo la política de pago de Mercadona evidenciada en la entrevista al experto. Crédito a 45 días del 100% de la facturación a partir de la fecha de embarque.
- Inventario final: 5 % de las ventas del próximo mes, como contingencia ante eventos negativos que afecten la producción.
- Activos no corrientes: Valor en libros.
- Cuentas por pagar: 30 días a crédito para el pago total de la deuda.

7.3.3 Proyección de estado de flujo de efectivo

Para el Flujo de efectivo, se utilizó el capital de trabajo cero, valor con el cual 9 periodos del proyecto se ven afectados por falta de efectivo. Al considerar un capital de trabajo de \$ 33.000 se evidencian flujos positivos durante todo el proyecto, con un incremento derivado de las variaciones de cuentas por cobrar como se constata en el Anexo 14.

7.3.4 Proyección de estado de flujo de caja del proyecto

El flujo de caja plasma las entradas y salidas de efectivo del proyecto. Se obtiene flujo de caja negativo para el año cero debido a las inversiones y el capital de trabajo necesario. A partir del año 1 los flujos de caja del proyecto son positivos a razón del capital del trabajo necesario inyectado al inicio del proyecto. Se mantiene un flujo de caja constante hasta el año 4 con pequeñas variaciones derivadas de los cambios en la utilidad neta. Para el año 5 el flujo de caja aumenta debido a la recuperación del capital de trabajo impactado en el año 5.

Tabla No 12: Flujo de caja anual proyectado

| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | | | | | | |
|-----------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Detalle | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| FLUJO DEL CAJA DEL PROYECTO | \$ (91.676,84) | \$ 26.734,38 | \$ 32.764,53 | \$ 35.237,58 | \$ 29.939,43 | \$ 88.006,90 |

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

7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es elaborado a partir del flujo de caja del proyecto. A partir del año 1 y durante el transcurso del proyecto los flujos para el inversionista son positivos, lo que significa que el dinero aportado por el inversionista es recuperado. El año 5 representa una mayor retribución debido a la recuperación total del capital de trabajo.

Tabla No 13: Flujo de caja anual del inversionista

| FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | | | | | | |
|---------------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Detalle | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | \$ (45.838,42) | \$ 17.754,64 | \$ 23.298,18 | \$ 25.234,94 | \$ 19.345,76 | \$ 76.761,85 |

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de las tasas de descuento tanto para el inversionista (CAPM) como para el proyecto (WACC), se utilizó las variables detalladas en la tabla No 14. El CAPM representa la tasa de rentabilidad que requiere un activo que forma parte de una inversión, mientras que el WACC es la tasa de descuento utilizada para valorar los flujos de caja de un proyecto. (ESAN, 2017). De esta manera el CAPM representa un 15,05% mientras que el WACC se aproxima a 10,64%.

Tabla No 14: Datos utilizados para el cálculo de tasas de descuento

| TASAS DE DESCUENTO | |
|----------------------------------|---------------|
| Tasa libre de riesgo | 2,72% |
| Tasa de mercado | 6,98% |
| Beta de la industria | 0,55 |
| Beta apalancada | 0,70 |
| Riesgo país | 7,44% |
| CAPM | 15,05% |
| Tasa impositiva | 25,00% |
| Participación trabajadores | 15,00% |
| Escudo fiscal | 36,25% |
| Razon deuda capital | 1,00 |
| Costo de deuda (Tasa de interes) | 9,76% |
| WACC | 10,64% |

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de evaluación aplicados para el proyecto son el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) que son parámetros financieros utilizados para estimar la viabilidad de un proyecto, las mismas que deben asegurar mayor rentabilidad que una inversión con menor riesgo. De esta manera el VAN obtenido para el proyecto representan \$ 58.345,98 y para el inversionista \$ 52.882,33. Adicional, el proyecto posee una TIR de 29,28% y de 47,33% para el inversionista. El periodo de recuperación del proyecto es de 2,91 años y para el inversionista de 2,19 años teniendo en general una recuperación menor a 3 años y posee un índice de rentabilidad de 1,64 ctvs., (proyecto) y \$ 2,15 (inversionista), lo que significa que por cada dólar invertido existe ganancia de 0,64 ctvs., y \$ 1,15 respectivamente. Gracias a estos indicadores se puede demostrar que el proyecto es rentable.

Tabla No 15: VAN, TIR, IR y PR

| EVALUACION FINANCIERA | | |
|-----------------------|--------------|---------------|
| Indicadores | Proyecto | Inversionista |
| VAN | \$ 58.345,98 | \$ 52.882,33 |
| TIR | 29,28% | \$0,47 |
| IR | \$ 1,64 | \$ 2,15 |
| PR | 2,91 | \$ 2,19 |

7.5 Índices financieros

Tabla No 16: Índices financieros

| DETALLE | INDICES FINANCIEROS | | | | | | INDUSTRIA |
|---------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Liquidez | | 9,05 | 9,35 | 9,29 | 9,14 | 9,44 | 1,483 |
| Endeudamiento | 0,50 | 0,38 | 0,27 | 0,20 | 0,14 | 0,10 | 0,6024 |
| Apalancamiento | 1,00 | 0,50 | 0,26 | 0,14 | 0,06 | - | 1,9309 |
| Margen Bruto | | 0,58 | 0,57 | 0,57 | 0,56 | 0,56 | 0,4903 |
| ROA | | 25,2% | 24,1% | 20,8% | 16,2% | 16,4% | |
| ROE | | 40,39% | 32,99% | 25,84% | 18,93% | 18,16% | |
| Rotacion de activos | | 1,59 | 1,31 | 1,13 | 1,03 | 0,94 | |

- Liquidez: El índice de liquidez mide la capacidad del negocio para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. Dentro de la industria analizada CIIU: C10 se puede constatar que el índice entregado por la

Superintendencia de Compañías del Ecuador al 2017 es de 1,48. Desifrut se encuentra por encima del promedio de la industria teniendo por cada dólar en deuda un promedio de \$ 9,26 para respaldar la misma.

- Endeudamiento: El nivel de endeudamiento de la empresa a medida que el proyecto avanza es cada vez menor, debido a la reducción del préstamo.
- Apalancamiento: La empresa posee un nivel de apalancamiento por debajo del promedio de la industria, lo que representa que el porcentaje de deuda adquirida a lo largo del proyecto respecto al patrimonio es bajo.
- Margen bruto: A lo largo del proyecto se evidencia un margen bruto en promedio de 0,57 puntos similar a los datos obtenidos de la industria. Además, se evidencia que el margen bruto desciende debido a variaciones en los costos de producción y exportación.
- ROA: *Return on Assets*, en la Tabla No 16 el ROA varía año a año siendo menor hasta llegar al año 5, lo que significa que los beneficios generados por los activos de Desifrut son cada vez menores, pero no desfavorables.
- ROE: *Return on Equity*, este indicador es positivo a lo largo del proyecto lo que significa que Desifrut posee la capacidad de generar beneficios para sus inversionistas, por lo que se proyectan ganancias del 27% en promedio.

8. CONCLUSIONES GENERALES

En el presente plan de negocios expuso la creación de una empresa dedicada a la producción de snack a base de pulpa de fruta deshidratada destinados a la exportación hacia Europa, específicamente a Madrid- España. Para la introducción del producto, se tomó en cuenta su cantidad y sabores que fueron adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores en el mercado de destino.

Gracias al análisis del entorno externo mediante la Matriz de Evaluación de Factores externos, se puede concluir que los factores del macro entorno en su mayoría son positivos contrarrestando el impacto de las variables negativas. Con el resultado de la matriz EFE se puede constatar que la empresa se encuentra por encima del promedio con 2,61 puntos ante el entorno. Las principales variables a destacar de manera positiva son: la cooperación internacional Ecuador- Unión Europea, crecimiento de exportaciones hacia España, nuevos segmentos de consumidores y número de clientes disponibles, que se presentan como factores que inciden como oportunidades para exportar el producto. Por otra parte, están el acceso limitado a maquinaria en el Ecuador y las exigencias del mercado de destino en materia de seguridad alimentaria que afectan de manera negativa debido a los costos elevados que estas variables demandan.

Las nuevas tendencias de consumidores saludables surgen como punto clave para entender el mercado objetivo al cual está enfocado el proyecto, ya que con las necesidades emergentes de estos consumidores se diseñó el modelo de negocio y mejoras al producto mediante la investigación de mercados realizada. Se concluye que la identificación adecuada del segmento de clientes da paso una serie de oportunidades infinitas derivadas de las exigencias de los consumidores.

La oportunidad de negocio encontrada se prospecta como innovadora y fuerte debido a cuatro puntos claves encontrados en el análisis que sustentan la misma: nuevo segmento de mercado con consumidores *Lohas* y *On the go*, presentación del producto, relaciones comerciales y valor percibido por el segmento de consumo. Con estas variables se llega a la conclusión que el proyecto posee una

oportunidad de negocio clara que puede ser aprovechada en cualquiera de sus puntos clave.

El marketing de la empresa estará direccionado hacia el desarrollo de estrategias con la capacidad de entregar al consumidor final la experiencia deseada con el producto. Es así que, la internacionalización mediante la exportación directa fue elegida como estrategia principal ya que en su mayoría la tendencia de consumo de alimentos saludables está en auge en país desarrollados como lo es España.

La estructura organizacional y operativa de la empresa se proyecta con inversiones posibles y alcanzables para la aplicación real del proyecto. Al poseer una estructura y procesos claros, la empresa posee un panorama amplio sobre la forma correcta de operar con lo que se logra eficiencia y eficacia en los procesos operativos y administrativos.

Gracias a los resultados de la evaluación financiera, se concluye que el proyecto es rentable en todos sus años ya que se evidencia pérdidas solo en un mes, los resultados de los índices financieros muestran claramente que la puesta en marcha del proyecto es viable y que otorga beneficios rápidamente.

Con todas las premisas antes mencionadas se puede concluir que el producto posee potencial de exportación, acogida en el país de destino y es viable. El crecimiento de la empresa, mucho depende de los esfuerzos realizados para mantener negociaciones con valores favorables en cuanto a la cantidad de exportación para poder compensar gastos, costos y obtener ganancia. Por otra parte, la innovación es foco principal para tener en cuenta en el desarrollo del proyecto y mantener líneas de negocios más amplias de acuerdo a las exigencias de los clientes.

REFERENCIAS

(s.f.).

Aduana del Ecuador. (Abril de 2017). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador* . Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>

Agencia española de consumo, seguridad alimentaria y nutrición. (s.f.). Obtenido de http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/web/seguridad_alimentaria/subdetalle/norma_general_etiquetado.html

Agencia Nacional de Grandes Empresas de Distribución. (2017). *Informe anual económico*. Madrid. Obtenido de http://www.anged.es/wp-content/uploads/2018/09/DIGITAL_INFORME-ANUAL_ECONOMICO_2017_ANGED.pdf

Almudena, R., Casado, A., & Ibañez, G. (2018). *Estudio de evolución del e-commerce para 2018*. Obtenido de <https://www.adigital.org/media/kanlli-evolucion-ecommerce.pdf>

Amstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Person Educación. Obtenido de <https://www-biblionline-pearson-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/Pages/BookRead.aspx>

Asociación de fabricantes y distribuidores. (s.f.). Obtenido de <https://www.aecoc.es/necesito-codigo-barras/>

Banco Mundial . (2014). *Tiempo para importar (días)*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.IMP.DURS?locations=ES&view=chart>

Campos, I. (28 de Abril de 2014). *Chil.org*. Obtenido de <http://www.chil.org/post/el-potencial-de-las-frutas-exoticas-en-los-mercados-europeos-71179>

Cassinelli, J. C. (8 de Diciembre de 2016). Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/gobierno-nacional-socializa-beneficios-del-acuerdo-ecuador-ue/>

CNMC. (2018). *Comisión Nacional de los Mercados y Competencia* . Obtenido de <https://www.cnmc.es/>

Comunicación y Estudios Económicos-MPCEI. (2018 de Noviembre de 2018). *Ministero de Comercio exterior e Inversiones*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/exportaciones-ecuatorianas-creceran-en-14-en-2018/>

Davara, A. (Mayo de 2017). *Distribución y actualidad* . Obtenido de https://www.distribucionactualidad.com/wp-content/uploads/2017/07/daretail_supers_2017.pdf

- Davara, A. (2017). *Supermercados 2017*. España. Obtenido de https://www.distribucionactualidad.com/wp-content/uploads/2017/07/daretail_supers_2017.pdf
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Education. Obtenido de <https://www-biblionline-pearson-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/Pages/BookRead.aspx>
- EAE Business School . (22 de Diciembre de 2017). Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>
- Empresa. (s.f.). *Información empresarial* . Obtenido de <https://www.empresa.es/empresas/cnae/industria-manufacturera/industria-de-la-alimentacion/procesado-y-conservacion-de-frutas-y-hortalizas/otro-procesado-y-conservacion-de-frutas-y-hortalizas/?pagina=2>
- (2016). *Encuesta de hábitos de consumo*. Obtenido de http://www.fuci.es/wp-content/uploads/2016/09/MPAC_informe716_VFF.pdf
- ESAN. (11 de Mayo de 2017). *Conexión Esan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/05/introduccion-al-riesgo-y-la-rentabilidad-el-modelo-capm/>
- European Commission. (1 de Febrero de 2019). *TRADE HELPDESK* . Obtenido de <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport#?product=0813500000&partner=EC&reporter=ES&tab=4>
- European Union. (24 de Noviembre de 2015). *Access to European Union law EUR-Lex Access to European Union law*. Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM:f84001>
- Federación de productores de fruta de Chile . (14 de Noviembre de 2017). *FEDEFRUTA*. Obtenido de <https://fedefruta.cl/consumo-mundial-de-frutas-deshidratadas-seria-de-4-millones-de-toneladas-en-2020/>
- Federación española de Industrias de alimentación y bebidas. (14 de Marzo de 2014). *Marco estratégico para la industria de alimentación y bebidas*. Obtenido de https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/marcoestrategicoparalaindustriadealimentacionybebidas_tcm30-87437.pdf
- Federación Madrileña detallista de carne. (2016). Consumo on the go. *Revista La Carne*. Obtenido de <http://www.fedecarne.es/noticia/consumo-on-the-go#sthash.W8GehG4Z.dpbs>
- FEPEX. (2017). *SECTOR DATA*. Obtenido de http://www.fepex.es/en-gb_datos-del-sector/produccion-frutas-hortalizas

- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education. Obtenido de <https://www-biblionline-pearson-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/Pages/BookRead.aspx>
- García, F. (18 de Septiembre de 2017). *Kantar España Insigth*. Obtenido de <https://es.kantar.com/empresas/consumo/2017/septiembre-2017-cuota-de-mercado-de-supermercados-en-espa%C3%B1a/>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2016). *¿Cuánto dinero necesito para montar una empresa?* Obtenido de <https://www.santander.com/cs/gs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appId&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D706%5C421%5CInforme+GEM+Espa%C3%B1a+2015>
- Higuchi, Angie. (2015). Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima. *Apuntes*, 42(77), 57-89. Recuperado en 12 de noviembre de 2018, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S025218652015000200002&lng=es&tlng=es.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *Encuesta nacional de salud y nutrición*. Quito. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/ENSANUT/Presentacion%20de%20los%20principales%20%20resultados%20ENSANUT.pdf
- Instituto Nacional de Estadística. (2015). *INEbase*. Obtenido de <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=10694>
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). *Encuesta de presupuestos familiares (EPF)*.
- Instituto nacional de estadísticas y censos. (2012). *Principales Resultados: Enighur 2011-2012*. Quito. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- IRConfort. (2018). Obtenido de <http://www.irconfort.com/productos/agro-2/>
- ITC. (2017). *TRADE MAP*. Obtenido de https://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c081350%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1
- Kantar Worldpanel . (2018). *Panel Out of the home*. España.

- Kotler , P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación de México. Obtenido de <https://www-biblionline-pearson-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/Pages/BookRead.aspx>
- Kotler , P., & Armstrong , G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education. Obtenido de <https://www-biblionline-pearson-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/Pages/BookRead.aspx>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education.
- Lloyd's Register Quality Assurance . (s.f.). Obtenido de <http://www.lrqa.es/quienes-somos/>
- Márquez, F. (6 de Agosto de 2018). *Ecuavisa*. Obtenido de <https://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/economia/405981-analistas-economicos-difieren-sobre-deflacion-ecuador>
- Mesa de Participación Asociaciones de Consumidores. (2016). *Encuesta de Hábitos de consumo*. Obtenido de http://www.fuci.es/wp-content/uploads/2016/09/MPAC_informe716_VFF.pdf
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación . (2017). Obtenido de <https://www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/agricultura/superficies-producciones-anuales-cultivos/>
- Ministerio de Agricultura, pesca y alimentación. (2017). Madrid. Obtenido de https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeanualdeconsumoalimentario2017_tcm30-456186.pdf
- Ministerio de asuntos exteriores y cooperación. (2015). Obtenido de <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/PoliticaExteriorCooperacion/UnionEuropea/Paginas/EspUE.aspx>
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (23 de Junio de 2018). *Noticias*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/las-frutas-ecuatorianas-incrementan-su-presencia-en-los-mercados-internacionales/>
- Ministerio de Industria, comercio y turismo. (2018). *Informe mensual de comercio exterior*.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (s.f.). *Relaciones Bilaterales*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/relaciones-bilaterales/index.html?idPais=EC#1>

- Ministerio de Industrias y Productividad. (s,f). Obtenido de https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/Cat%C3%A1logoServicios_15_10_2018.pdf
- Municipio de Quito. (2018). *Portal de servicio ciudadanos*. Obtenido de <https://pam.quito.gob.ec/PAM/Inicio.aspx>
- Naciones Unidas. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*. New York.
- NIELSEN. (21 de Julio de 2017). Obtenido de <https://www.nielsen.com/pr/es/insights/news/2014/Consumo-de-Saludables.html>
- NIELSEN. (27 de Julio de 2017). *EL CONSUMO DE FRUTAS Y HORTALIZAS CRECE EN TORNO AL 8% EN PLENA TENDENCIA HEALTHY*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2017/frutas.html>
- NIELSEN. (2018). *El “listo para comer” en el supermercado*. Obtenido de <http://www.asedas.org/blog/>
- Oficina de publicaciones de la UE, (2015). (2015). Obtenido de http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/docs/documentos/publicaciones/seguridad_alimentaria/Folleto_FCM_DGSANTE.pdf
- Organización Mundial de la salud. (s.f.). *Organización Mundial de la salud*. Obtenido de <http://www.who.int/dietphysicalactivity/fruit/es/index1.html>
- Páramo Morales, Dagoberto. (2015). La teoría fundamentada (Grounded Theory), metodología cualitativa de investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (39), 1-7. Retrieved February 07, 2019, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S165762762015000200001&lng=en&tlng=es.
- Parlamento Europeo y del Consejo . (25 de Octubre de 2011). *Agencia española de consumo, seguridad alimentaria y nutrición*. Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:02011R1169-20140219&qid=1430132433076&from=ES>
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de http://www.delfabro.cl/Estrategia-Competitiva_Michael_porter.pdf
- Prochile- Ecuador. (2017). *Tendencias de snack saludables en Ecuador*. Chile. Obtenido de https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/11/ficha_tendencias_snacks_saludables_ecuador_2017.pdf

- PROCOLOMBIA. (s.f.). *Exportaciones Turismo Inversión Marca Pais* . Obtenido de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agricola/la-pina-la-gulupa-y-el-mango-las-mas-apetecidas-por-los-europeos>
- PROECUADOR. (2015). *Issuu*. Obtenido de <https://issuu.com/proecuador/docs/folleto>
- PROECUADOR. (Abril de 2018). *Pro Ecuador*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/event/alimentaria-2018/>
- Registro Oficial. (30 de Julio de 2015). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/Registro-Oficial-Res-042-BPM-Alimentos.pdf>
- Santander Trade. (s.f.). *Santander Trade Portal*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/espana/tramites-aduaneros-importacion>
- Subgerencia de Análisis e Información. (2017). *Corporación Financiera Nacional*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- Subgerencia de programación y regulación. (Septiembre de 2018). *Ecuador: Reporte mensual de Inflación*. Quito.
- TRADEMAP. (s.f.). Recuperado el 12 de Septiembre de 2018, de https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|218||724||TOTAL||2|1|1|2|2|1|1|1|1
- TRADEMAP. (s.f.). Obtenido de https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|218||724||TOTAL||2|1|1|2|2|1|1|1|1
- Vásconez, M. A. (17 de Diciembre de 2014). *Servicio Ecuatoriano de Normalización*. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/1zS25Jox2_GvzX9xwl-47ELYqsuiNsZT8/view
- West, T. (23 de Junio de 2015). *Food Navigator*. Obtenido de https://www.foodnavigator.com/Article/2015/06/24/Just-one-third-of-consumers-claim-to-have-a-healthy-diet?utm_source=RSS_text_news&utm_medium=RSS_feed&utm_campaign=RSS_Text_News

ANEXOS

Anexo 1: Matriz EFE

| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS | | | |
|---|-------------|---------------------|------------------------|
| EFE | | | |
| Factor externo clave | Peso | Calificación | Valor Ponderado |
| OPORTUNIDADES | | | |
| Cooperación a nivel bilateral y por bloque (UE) para la promoción de exportaciones, cooperación económica y política. | 0,10 | 3 | 0,3 |
| Crecimiento de las exportaciones de Ecuador hacia España (5% entre 2013-2017) | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Industria con participación en el PIB del: 4,7% en el Ecuador | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Tendencias saludables: nuevos segmentos de mercado, nueva producción | 0,10 | 4 | 0,4 |
| Gran número de supermercados disponibles | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Alimento y bebidas industria que abarca el principal destino de gasto en Ecuador y en España | 0,06 | 3 | 0,18 |
| España: mercado regulado para el buen funcionamiento de los miembros del mercado. | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Deflación: Mantenimiento constante de los precios. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Principal industria generadora de facturación | 0,04 | 2 | 0,08 |
| AMENAZAS | | | |
| Reglamentos de empaque y etiquetado generan mayores costos a los productores | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Regulaciones Sanitarias de trámites extensos y costos. | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Acceso a maquinaria limitado en Ecuador. | 0,10 | 1 | 0,1 |
| Certificaciones seguridad alimentaria generadora de mayores costos. | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Disminución de Importaciones de alimentos y bebidas en España a nivel mundial | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Acceso a mejor tecnología en maquinaria a menor costo en España | 0,07 | 1 | 0,07 |
| E-commerce no aceptado por el consumidor en España | 0,02 | 2 | 0,04 |
| Crecimiento en valor y cantidad lento a nivel mundial de la partida 0813.50 | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Productos sustitutos: snack artificiales con precios menores. | 0,05 | 2 | 0,1 |
| | 1,00 | | 2,59 |

Anexo 2: Ficha de Entrevistados

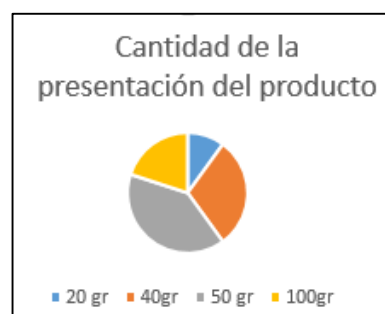
| Fichas Entrevistados | | | |
|----------------------|--|--------------------|---------------------------------------|
| Entrevista Cliente | | Entrevista Experto | |
| Nombre: | Germania Soto | Nombre: | Esteban Almeida |
| Perfil | Mujer de 43 años residente en Madrid. | Perfil | Ingeniero Agropecuario |
| | Enfermera de adultos mayores. | | Propietario de la empresa Desfood. Co |
| | Vida activa con ejercicio | | |
| | Hábitos alimenticios: basados en frutas y verduras | | |
| Entrevista Cliente | | Entrevista Experto | |
| Nombre: | Renato Rondal | Nombre: | Oswaldo Riquelme |
| Perfil | Hombre de 30 años residente en Pamplona | Perfil | Ex colaborador Mercadona |
| | Trabajador en una empresa de deportes | | Cargo ocupado: Asistente de compras |
| | Vida activa con ejercicio: baloncesto | | |
| | Cuidado en alimentación | | |

Anexo 3: Resultados Investigación cuantitativa

| TABLA DE CORRELACIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|
| | 1 | 1.1 | 2 | 3 | 3.1 | 4 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 14 | 15 | 16 | 18 |
| Razón de consumo | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Razón de consumo | 0,34 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Frecuencia de consumo | 0,26 | 0,50 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | | |
| Fruta preferida | -0,52 | -0,21 | -0,53 | 1,00 | | | | | | | | | | | | | |
| Factores al elegir | 0,39 | -0,09 | 0,11 | -0,18 | -0,64 | 1,00 | | | | | | | | | | | |
| Precio justo | -0,47 | 0,77 | 0,08 | 0,21 | 0,46 | -0,43 | 1,00 | | | | | | | | | | |
| Frecuencia de consumo snack | 0,25 | 0,00 | 0,16 | -0,50 | 0,80 | -0,42 | -0,22 | 1,00 | | | | | | | | | |
| Cantidad | -0,10 | 0,00 | -0,09 | 0,51 | 0,50 | 0,06 | 0,16 | -0,36 | 1,00 | | | | | | | | |
| Momento de consumo | 0,00 | 0,09 | 0,19 | -0,10 | -0,13 | -0,68 | 0,20 | 0,13 | -0,16 | 1,00 | | | | | | | |
| Lugar de compra | -0,33 | #DIV/0! | 0,52 | -0,27 | -0,20 | -0,25 | 0,07 | 0,36 | -0,63 | 0,16 | 1,00 | | | | | | |
| Lugar de compra(Nombre) | 0,15 | 0,81 | 0,35 | -0,36 | -0,20 | -0,33 | 0,09 | 0,36 | -0,45 | 0,22 | 0,45 | 1,00 | | | | | |
| Otros lugares de compra | -0,10 | 0,38 | -0,33 | -0,13 | 0,66 | 0,04 | -0,04 | 0,34 | 0,09 | -0,38 | -0,16 | -0,03 | 1,00 | | | | |
| MC más utilizado | 0,20 | 0,34 | -0,24 | 0,03 | 0,47 | -0,36 | -0,25 | 0,33 | 0,07 | 0,30 | -0,21 | 0,39 | 0,48 | 1,00 | | | |
| MC por el cual se infroma | 0,56 | 0,34 | 0,35 | -0,23 | 0,70 | 0,17 | -0,18 | 0,44 | 0,37 | -0,15 | -0,20 | -0,27 | 0,13 | 0,00 | 1,00 | | |
| Medios par publicidad | 0,40 | #DIV/0! | 0,20 | -0,27 | -0,87 | 0,57 | -0,27 | -0,53 | -0,26 | 0,16 | -0,11 | -0,15 | -0,40 | -0,21 | -0,20 | 1,00 | |
| Promoción | 0,37 | -0,14 | -0,22 | -0,49 | 0,47 | 0,11 | -0,47 | 0,61 | -0,52 | -0,07 | 0,05 | -0,19 | 0,37 | 0,09 | 0,30 | 0,05 | 1,00 |

1. Presentación del snack

| Presentación (cantidad del empaque) | |
|-------------------------------------|-----------|
| 20 gr | 1 |
| 40gr | 3 |
| 50 gr | 4 |
| 100gr | 2 |
| Total general | 10 |



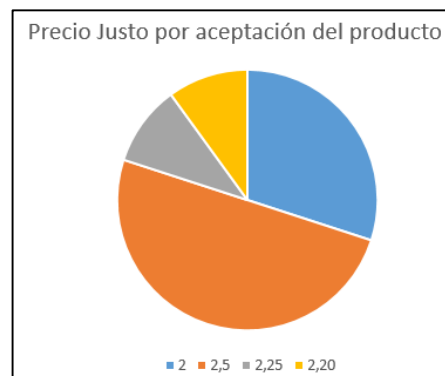
2. Intención de compra

| Intención de compra por Sexo | | | |
|--------------------------------|---|---|-------|
| ¿Consumiría usted el producto? | H | M | Total |
| Sí | 3 | 7 | 10 |



3. Precio Justo

| Precio Justo por aceptación del producto | |
|--|-----------|
| Precio | Sí |
| 2 | 3 |
| 2,5 | 5 |
| 2,25 | 1 |
| 2,20 | 1 |
| Total general | 10 |



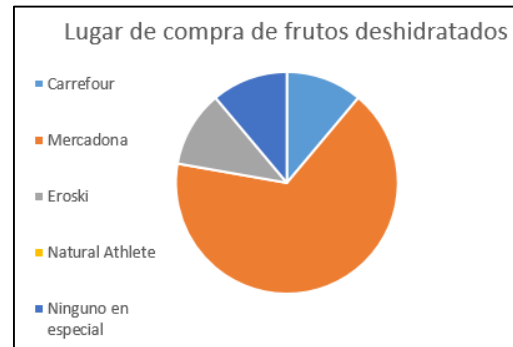
4. Lugar de compra según frecuencia de consumo

| Lugar de compra por frecuencia de consumo | | |
|---|----------|------------------------|
| Frecuencia de consumo | Super | Tienda de especialidad |
| 2 x mes | 2 | |
| 1 x semana | 4 | |
| Todos los días | 2 | |
| Otros | 1 | 1 |
| Total general | 9 | 1 |



5. Tienda de compra

| Lugar de compra de frutos deshidratados | | | | | |
|---|-----------|---------|--------|-----------------|---------------------|
| Lugar | Carrefour | Mercado | Eroski | Natural Athlete | Ninguno en especial |
| Super | 1 | 6 | 1 | | 1 |
| Tienda | | | | 1 | |
| Total | 1 | 6 | 1 | 1 | 1 |



6. Promoción para el producto

| Publicidad para el producto por intención de compra | |
|---|----|
| Promoción | Si |
| 2x1 | 1 |
| Muestras gratis | 8 |
| Pequeños regalos | 1 |



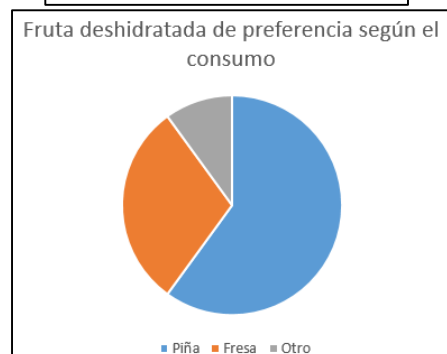
7. Publicidad

| Medios por los cuales les gustaría recibir información del producto | |
|---|---|
| Si | |
| Redes sociales | 9 |
| Anuncios | 1 |



8. Fruta deshidratada de preferencia

| FD de preferencia según el consumo | | | |
|------------------------------------|------|-------|------|
| Frecuencia | Piña | Fresa | Otro |
| 2 veces al mes | | 2 | |
| 1 vez por semana | 3 | 1 | |
| Casi todos los días | 1 | | 1 |
| Otros | 2 | | |



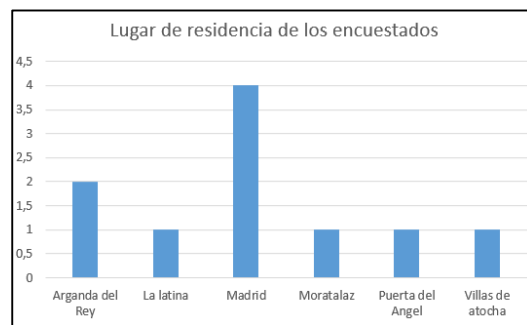
9. Momento de consumo

| Momento de consumo por intención de compra | |
|--|------|
| Desayuno | 10% |
| Almuerzo | 10% |
| Entre comidas | 80% |
| Total general | 100% |



10. Lugar de residencia de los encuestados

| Lugar | Cantidad |
|------------------|----------|
| Arganda del Rey | 2 |
| La latina | 1 |
| Madrid | 4 |
| Moratalaz | 1 |
| Puerta del Ángel | 1 |
| Villas de atocha | 1 |



Anexo 4: Mercado Objetivo

| SEGMENTACIÓN DEL MERCADO | | | | | | |
|--|----------------------|---|----------------|------------|---------------------------------------|----------------------|
| Segmento | Variable | | | | Fuente | |
| Geográfico | País | España | | 46.659.302 | Habitantes | INE BASE |
| | Ciudad | Madrid | | 6.578.079 | Habitantes | |
| Demográfico | Sexo | Hombre y Mujeres | 100% | 6.578.079 | Habitantes | |
| | Edad | Sin distinción de edad | 100% | 6.578.079 | Habitantes | |
| | Estado Civil | Todos | 100% | 6.578.079 | Habitantes | |
| Socio Económico | Medio-Medio Alto | Personas con ingresos mayores a € 1.500 | 61,50% | 4.045.519 | Habitantes | |
| Psicográfica | Necesidad de compra | Alimentación | 100% | 4.045.519 | Habitantes | Nielsen |
| | Estilo de vida | Saludable y Activo | 17% | 687.738 | Habitantes | |
| | Actitud | Innovadora | | | | |
| | Grupos de referencia | Lohas y on the go | | | | |
| Consumidores en supermercados Mercadona (Entrevista a experto) | | | 90% | 618.964 | Habitantes | Entrevista a Experto |
| % de personas que consumen alimentos saludables en Mercadona | | | 17,50% | 108.319 | Habitantes | |
| Mercadona localizados en el municipio de Madrid | | | 76 | 1425 | Consumidores saludables por Mercadona | |
| Supermercados elegidos por zona de conveniencia elegida | | | 8 | 11402 | Habitantes | |
| Frecuencia de consumo: 1 vez por semana | | | 4 veces al mes | 45.608 | Habitantes | |

Anexo 5: Ubicación Zona de conveniencia



Zona de conveniencia: Centro de Madrid

Tomado de: Google Maps.

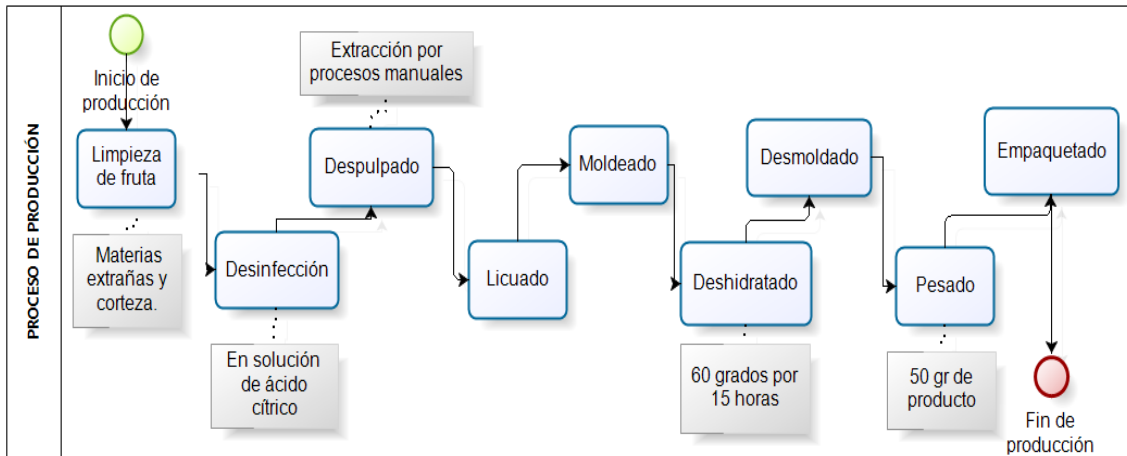
Anexo 6: Costos de producción

| Materia prima Directa Fruta Deshidratada | | | | | | | |
|---|-----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|---------------------------------|
| Fruta | Costo por molde | Gr x chip (112 chips x molde) | Insumo (gr deshidratados x molde) | Costo por chip | Chips por funda | Costo total de insumo | |
| Piña | 0,75 | 1 | 112 | 0,0067 | 25 | 0,17 | |
| Fresa | 0,95 | 1 | 112 | 0,0085 | 25 | 0,21 | |
| Costo Total MPD | | | | | | 0,38 | |
| Materia prima Indirecta | | | | | | | |
| Insumo | Insumo (gr deshidratados x molde) | Gr x chip (112 chips x molde) | Gr de químico por funda | Costo por molde | Costo por chip | Chips por funda | Costo total de insumo por funda |
| Químico alimenticio | 0,5 | 0,0045 | 0,225 | 0,0014 | 0,00001 | 50 | 0,000625 |
| Envase- Funda flex up foil | | | | | | | 0,06 |
| Costo Total MPI | | | | | | 0,061 | |
| Costo Total MPD + MPI | | | | | | 0,44 | |

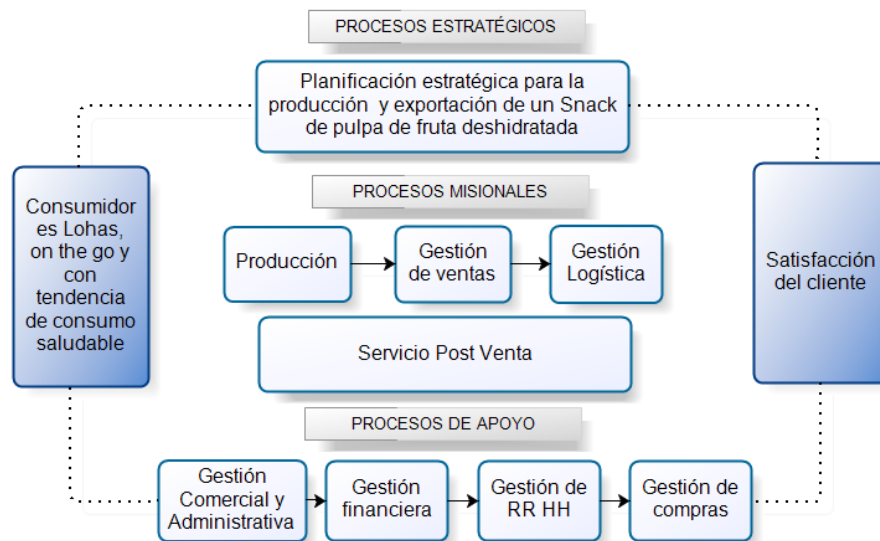
Anexo 7: Modelo de publicidad por redes sociales



Anexo 8: Proceso de producción



Anexo 9: Mapa de procesos



Anexo 10: Maquinaria y suministros

1. Máquina deshidratadora

| Máquina deshidratadora | | | |
|---|--------------------|--------------------------|-----------------------|
| Días de producción: 20 días | | | |
| Tiempo estimado de deshidratación: 15 horas | | | |
| Maquina | Kg de Fruta fresca | Kg de fruta deshidratada | Fundas de 50 gr |
| A | 1.280 kg | 140 kg | 2.800 fundas de 50 gr |
| B | 1.280 kg | 140 kg | 2.800 fundas de 50 gr |
| C | 1.280 kg | 140 kg | 2.800 fundas de 50 gr |
| 3 Máquinas | 3.840 kg | 420 kg | 8.400 fundas |

2. Peladora automática de piña

| Peladora automática de piña | | |
|-----------------------------|------------|-----------|
| Maquina | Tiempo | Capacidad |
| D | 1 minuto | 8 piñas |
| | 24 minutos | 192 piñas |

Anexo 11: Logística de exportación

1. Costos de exportación

| Resumen de costos de exportación incurridos | | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Rubro | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Flete Internacional | 1419,60 | 1542,60 | 1678,21 | 1827,37 | 1991,07 |
| Flete Local | 110,00 | 110,00 | 110,00 | 110,00 | 110,00 |
| Seguro | 79,38 | 83,35 | 87,51 | 91,89 | 96,48 |
| Gastos en Origen | 450,00 | 450,00 | 450,00 | 450,00 | 450,00 |
| COSTOS DE EXPORTACIÓN | 2058,98 | 2185,95 | 2325,72 | 2479,26 | 2647,55 |

2. Peso de la mercadería

| | Peso Unitario | Cantidad | Peso Total |
|------------------------|----------------------|-----------------|--------------------|
| Peso box pallet | 1 Box pallet: 100 gr | 160 box pallets | 16.000 gr = 16 kg |
| Peso Cajas | 1 Caja: 600 gr | 80 cajas | 48.000= 48kg |
| Peso por Snack | 1 Snack: 50 gr | 8.000 snack | 400.000 gr =400 kg |
| Peso Total | | | 464 kg |

3. Documentos de exportación

DAE: La Declaración aduanera de exportación es el formulario en el que se registraran las exportaciones que cualquier persona desee realizar.

Factura: Este documento es para la aduana el soporte que acredita el costo de la transacción comercial para la exportación, este debe ser un documento original que contenga el detalle de la empresa importadora y exportadora, la partida arancelaria del producto, peso y dimensiones de la mercadería (opcional), precio, cantidad e incoterm con el que se realice la exportación.

Lista de empaque: Este documento declara toda la información relacionada a la mercadería embarcada: vía de transporte, pesos y dimensiones, embalaje y pallets enviados de ser el caso.

Certificado de Origen: Documento expedido y/o visado por las cámaras de comercio u otros organismos competentes del país exportador, que sirve para acreditar que la mercancía consignada es originaria de la nación mencionada en el mismo.

Documento de transporte: Dado que la exportación será vía aérea bajo el incoterm CPT será necesario contar con la guía aérea o Air Way Bill

(AWB) que garantiza la movilización de mercancías utilizando dos o más medios de transporte diferentes desde su punto de origen hasta su destino final.

Anexo 12: Descripción de funciones

| Descripción de funciones | | |
|---------------------------------|---|----------------|
| Cargo | Gerente Administrativo (1) | Sueldo |
| | Departamento: Gerencia Requisitos: Estudios de tercer nivel en áreas Administrativas y relacionados. Conocimiento y experiencia en el ámbito administrativo. Funciones: Nómina, manejo de efectivo, control de colaboradores y análisis financieros. | \$ 800 |
| Cargo | Gerente Comercial (1) | \$ 800 |
| | Departamento: Gerencia Requisitos: Estudios administrativos y afines. Experiencia en ventas y manejo de mercados. Funciones: Control, orden y evaluación de las operaciones de la empresa, dedicado a la venta de producto. Búsqueda de nuevos mercados. Manejo de inventarios. Ventas y compras | |
| Cargo | Operarios(1) | Salario |
| | Departamento: Reporta a Gerencia Administrativa Requisitos: No es necesario el conocimiento especializado en ninguna área. Funciones: Las funciones para este cargo son las mencionadas en todo el proceso productivo: desde recepción de mercadería hasta el empaquetado incluyendo actividades de limpieza específica. (Pelado, despulpado, licuado, moldeado, deshidratación, dos moldeado y empaque) | \$ 386 |
| Contratación Externa | | |
| Agente Aduanero | Encargado de realizar todos los trámites logísticos relacionados a la exportación. | |
| Contador | Encargado de la contabilidad de la empresa: Balances e índices financieros. | \$ 400 |

Anexo 13: Estado de situación inicial proyectado anual

| ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO | | | | | | |
|---|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Detalle | Año Inicial | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ACTIVOS | \$ 91.676,84 | \$ 123.341,11 | \$ 157.215,26 | \$ 192.504,72 | \$ 223.150,18 | \$ 258.503,36 |
| Corrientes | \$ 33.000,00 | \$ 73.112,38 | \$ 115.434,64 | \$ 155.353,87 | \$ 194.164,66 | \$ 238.649,28 |
| Efectivo | \$ 33.000,00 | \$ 40.063,92 | \$ 80.500,30 | \$ 118.466,74 | \$ 155.251,81 | \$ 198.237,29 |
| Cuentas por cobrar | \$ - | \$ 32.595,83 | \$ 34.442,73 | \$ 36.360,88 | \$ 38.350,59 | \$ 40.411,99 |
| Inventario de materia prima | \$ - | \$ 163,20 | \$ 176,59 | \$ 191,05 | \$ 206,66 | \$ - |
| Inventario de Producto terminado | \$ - | \$ 289,16 | \$ 314,73 | \$ 334,89 | \$ 355,26 | \$ - |
| Inventario de suministros | \$ - | \$ 0,26 | \$ 0,29 | \$ 0,31 | \$ 0,34 | \$ - |
| No Corrientes | \$ 58.676,84 | \$ 50.228,73 | \$ 41.780,62 | \$ 37.150,85 | \$ 28.985,52 | \$ 19.854,08 |
| Propiedad, Planta y Equipo | \$ 32.189,00 | \$ 32.189,00 | \$ 32.189,00 | \$ 37.169,00 | \$ 35.349,00 | \$ 35.349,00 |
| Depreciación acumulada | \$ - | \$ 3.150,54 | \$ 6.301,08 | \$ 10.613,29 | \$ 11.661,05 | \$ 15.494,92 |
| Intangibles | \$ 26.487,84 | \$ 26.487,84 | \$ 26.487,84 | \$ 26.487,84 | \$ 26.487,84 | \$ 26.487,84 |
| Amortización acumulada | \$ - | \$ 5.297,57 | \$ 10.595,14 | \$ 15.892,70 | \$ 21.190,27 | \$ 26.487,84 |
| PASIVOS | \$ 45.838,42 | \$ 46.441,75 | \$ 42.461,50 | \$ 37.763,94 | \$ 32.268,97 | \$ 25.272,69 |
| Corrientes | \$ - | \$ 8.080,43 | \$ 12.340,59 | \$ 16.724,67 | \$ 21.238,45 | \$ 25.272,69 |
| Cuentas por pagar proveedores | \$ - | \$ 3.129,17 | \$ 3.385,85 | \$ 3.663,53 | \$ 3.963,95 | \$ 3.841,28 |
| Sueldos por pagar | \$ - | \$ 3.916,00 | \$ 7.908,82 | \$ 11.979,94 | \$ 16.132,90 | \$ 20.371,28 |
| Impuestos por pagar | \$ - | \$ 1.035,26 | \$ 1.045,92 | \$ 1.081,20 | \$ 1.141,61 | \$ 1.060,12 |
| No Corrientes | \$ 45.838,42 | \$ 38.361,32 | \$ 30.120,91 | \$ 21.039,27 | \$ 11.030,52 | \$ - |
| Deuda a largo plazo | \$ 45.838,42 | \$ 38.361,32 | \$ 30.120,91 | \$ 21.039,27 | \$ 11.030,52 | \$ - |
| PATRIMONIO | \$ 45.838,42 | \$ 76.899,36 | \$ 114.753,76 | \$ 154.740,78 | \$ 190.881,21 | \$ 233.230,67 |
| Capital | \$ 45.838,42 | \$ 45.838,42 | \$ 45.838,42 | \$ 45.838,42 | \$ 45.838,42 | \$ 45.838,42 |
| Utilidades retenidas | \$ - | \$ 31.060,94 | \$ 68.915,34 | \$ 108.902,36 | \$ 145.042,79 | \$ 187.392,25 |
| Total Pasivo + Patrimonio | \$ 91.676,84 | \$ 123.341,11 | \$ 157.215,26 | \$ 192.504,72 | \$ 223.150,18 | \$ 258.503,36 |
| Comprobación | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |

Anexo 14: Estado de flujo de efectivo

| ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO | | | | | | |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| DETALLE | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Actividades de Operación | \$ - | \$ 14.541,02 | \$ 48.676,78 | \$ 52.048,09 | \$ 47.733,83 | \$ 54.015,99 |
| Utilidades Neta | 0 | \$ 31.060,94 | \$ 37.854,40 | \$ 39.987,02 | \$ 36.140,43 | \$ 42.349,46 |
| Depreciaciones y amortización | | | | | | |
| +Depreciación | | \$ 3.150,54 | \$ 3.150,54 | \$ 4.332,21 | \$ 3.807,76 | \$ 3.833,87 |
| +Amortización | | \$ 5.297,57 | \$ 5.297,57 | \$ 5.297,57 | \$ 5.297,57 | \$ 5.297,57 |
| - Δ CxC | | \$ -32.595,83 | \$ -1.846,91 | \$ -1.918,15 | \$ -1.989,71 | \$ -2.061,40 |
| - Δ Inventario PT | | \$ -289,16 | \$ -25,57 | \$ -20,15 | \$ -20,37 | \$ 355,26 |
| - Δ Inventario MP | | \$ -163,20 | \$ -13,39 | \$ -14,46 | \$ -15,61 | \$ 206,66 |
| - Δ Inventario SF | | \$ -0,26 | \$ -0,02 | \$ -0,02 | \$ -0,03 | \$ 0,34 |
| + Δ CxP PROVEEDORES | | \$ 3.129,17 | \$ 256,68 | \$ 277,68 | \$ 300,42 | \$ -122,67 |
| + Δ Sueldos por pagar | | \$ 3.916,00 | \$ 3.992,82 | \$ 4.071,12 | \$ 4.152,96 | \$ 4.238,38 |
| + Δ Impuestos | | \$ 1.035,26 | \$ 10,66 | \$ 35,28 | \$ 60,41 | \$ -81,48 |
| Actividades de Inversión | -58676,84 | \$ - | \$ - | \$ -5.000,00 | \$ -940,00 | \$ - |
| Activos Fijos e intangibles | -58676,84 | \$ - | \$ - | \$ -5.000,00 | \$ -940,00 | \$ - |
| Actividades de financiamiento | \$ 91.676,84 | \$ -7.477,10 | \$ -8.240,41 | \$ -9.081,64 | \$ -10.008,76 | \$ -11.030,52 |
| Deuda a largo plazo | \$ 45.838,42 | \$ -7.477,10 | \$ -8.240,41 | \$ -9.081,64 | \$ -10.008,76 | \$ -11.030,52 |
| + Δ Capital | \$ 45.838,42 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Incremento de efectivo | \$ 33.000,00 | \$ 7.063,92 | \$ 40.436,38 | \$ 37.966,44 | \$ 36.785,07 | \$ 42.985,48 |
| Efectivo inicial | \$ 33.000,00 | \$ 40.063,92 | \$ 80.500,30 | \$ 118.466,74 | \$ 155.251,81 | \$ 198.237,29 |
| Efectivo final | \$ 33.000,00 | \$ 40.063,92 | \$ 80.500,30 | \$ 118.466,74 | \$ 155.251,81 | \$ 198.237,29 |

