



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN
DE PASTA DE FRUTA DE TAMARINDO CON COCO
HACIA MADRID, ESPAÑA

AUTOR

JAVIER SEBASTIÁN CALLEJAS VILLEGAS

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE PASTA
DE FRUTA DE TAMARINDO CON COCO HACIA MADRID, ESPAÑA

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

Profesor Guía
Ing. Milton Gallardo Herrera

Autor
Javier Sebastián Callejas Villegas

Año
2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la producción y exportación de pasta de fruta de tamarindo con coco hacia Madrid, España, a través de reuniones periódicas con el estudiante Javier Sebastián Callejas Villegas, en el semestre 2019-1, 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.”

Milton Gallardo Herrera
Ingeniero en Marketing
C.I.: 050126992-2

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y exportación de pasta de fruta de tamarindo con coco hacia Madrid, España, de Javier Sebastián Callejas Villegas, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Diana Carolina Lascano Lozada
Master en Relaciones Internacionales
C.I.: 180379413-8

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Javier Sebastián Callejas Villegas

C.I.: 180366562-7

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a toda mi familia por estar siempre presentes.

Mi agradecimiento a la Universidad de las Américas, a toda mi facultad, a mi tutor Milton Gallardo, quienes con sus conocimientos supieron guiarme con paciencia y dedicación como profesional.

Finalmente expresar mi sincero agradecimiento a María José Naranjo por su apoyo en todo el camino y desarrollo de este trabajo.

DEDICATORIA

A mis familiares.

A mi padre Javier por ser un ejemplo de dedicación y darme el apoyo para realizar mis estudios; a mi madre Silvia por brindarme apoyo emocional y fuerza para seguir luchando, y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de mi proyecto de tesis.

Gracias.

RESUMEN

El presente plan de negocios plantea la producción y exportación de pasta de fruta de tamarindo con coco hacia Madrid, España, toda vez que se ha encontrado una oportunidad de negocio tras realizar el análisis de entornos de la industria tanto en Ecuador como en España, el cual demuestra que existen factores positivos para el desarrollo del proyecto entre ellos la firma del Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea y el crecimiento de la industria de bebidas en España donde se puede apreciar que los hogares destinan un gasto de 35 euros en el consumo de bebidas especialmente saludables. En el aspecto del análisis del cliente, se utilizan los métodos cualitativos y cuantitativos para obtener información de primera fuente que permitan conocer el comportamiento y las preferencias del mercado objetivo, como estrategia general de marketing se optó por la estrategia de diferencia para captar la atención del consumidor mediante los atributos de la pasta de fruta creando una ventaja frente a la competencia. Las acciones de la mezcla de marketing permiten introducir el producto al mercado español cumpliendo los requerimientos que exige la unión europea a un precio menor que la competencia y con el apoyo del canal distribuidor que en este caso está conformado por el mayorista y puntos de venta en Madrid, España. El plan operativo determina la estructura operativa de la planta de producción y la estructura organizacional para que la empresa opere de manera adecuada. La inversión necesaria del proyecto asciende a \$1078.664,01, la cual se financia con el capital de los accionistas (60%) y financiamiento bancario (40%). El análisis financiero determina que el proyecto es viable y genera un VAN para el inversionista de \$5.566,30, una tasa interna de retorno del 20,46% mayor a la tasa de descuento y la recuperación del capital invertido se realiza en un plazo de 4,29 años.

ABSTRACT

The present business plan proposes the production and export of tamarind fruit paste with coconut to Madrid, Spain, since a business opportunity has been found after conducting the analysis of industry environments both in Ecuador and in Spain; which shows that there are positive factors for the development of the project including the signing of the Trade Agreement between Ecuador and the European Union and the growth of the beverage industry in Spain where it can be seen that households spend 35 euros on consumption of especially healthy drinks. In the aspect of customer analysis, qualitative and quantitative methods are used to obtain information from the first source that allow knowing the behavior and preferences of the target market. As a general marketing strategy, the difference strategy was chosen to capture the attention of the client. consumer through the attributes of the fruit paste creating an advantage over the competition. The actions of the marketing mix allow introducing the product to the Spanish market fulfilling the requirements demanded by the European Union at a lower price than the competition and with the support of the distributor channel, which in this case is made up of the wholesaler and points of sale in Madrid Spain. The operational plan determines the operational structure of the production plant and the organizational structure for the company to operate properly. The required investment of the project amounts to \$ 1078,664.01, which is financed with the capital of the shareholders (60%) and bank financing (40%). The financial analysis determines that the project is viable and generates a NPV for the investor of \$ 5,566.30, an internal rate of return of 20.46% higher than the discount rate and the recovery of the invested capital is made within a period of 4,29 years.

ÍNDICE

1	Introducción.....	1
1.1	Justificación.....	1
1.1.1	Objetivo general.....	1
1.1.2	Objetivos específicos.....	2
2	Análisis Entornos.....	3
2.1	Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1	Entorno externo.....	3
2.1.1.1	Entorno político.....	3
2.1.1.2	Entorno económico.....	4
2.1.1.3	Entorno social.....	6
2.1.1.4	Entorno tecnológico.....	7
2.1.2	Análisis de la industria.....	8
2.2	Matriz de factores externos.....	12
2.3	Conclusiones análisis de entornos.....	12
3	Análisis del Cliente.....	15
3.1	Investigación cualitativa y cuantitativa.....	16
3.1.1	Investigación cualitativa.....	16
3.1.2	Investigación cuantitativa.....	19
3.2	Conclusiones del análisis del cliente.....	21
4	Oportunidad de Negocio.....	23
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente.....	23
5	Plan de Marketing.....	27
5.1	Estrategia general de marketing.....	27
5.1.1	Mercado objetivo.....	28
5.1.2	Propuesta de valor.....	29
5.2	Mezcla de Marketing.....	30
5.2.1	Producto.....	30
5.2.1.1	Atributos del producto.....	30
5.2.1.2	Branding.....	32
5.2.1.3	Etiqueta y soporte.....	34
5.2.1.4	Embalaje del producto.....	34

5.2.2	Precio.....	35
5.2.2.1	Estrategia general de precio	35
5.2.2.2	Estrategia de entrada.....	36
5.2.2.3	Margen ganancia intermediario.....	36
5.2.2.4	Costos de venta	36
5.2.2.5	Estrategia de ajuste	37
5.2.3	Plaza.....	38
5.2.3.1	Estrategia de distribución.....	38
5.2.3.2	Estructura del canal de distribución	38
5.2.4	Promoción.....	39
5.2.4.1	Estrategia promocional de comunicación.....	39
5.2.5	Proyección costos plan de marketing	42
6	Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional	44
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización.....	44
6.1.1	Misión.....	44
6.1.2	Visión	44
6.1.3	Objetivos de la organización.....	44
6.2	Plan de Operaciones	46
6.2.1	Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización.....	46
6.2.1.1	Mapa de procesos.....	46
6.2.2	Ciclo de operaciones	48
6.2.3	Logística de exportación	50
6.2.4	Requerimiento de maquinaria y equipos.....	50
6.2.5	Capacidad máxima de producción.....	51
6.2.6	Capacidad instalada de producción	52
6.3	Estructura Organizacional	52
6.3.1	Estructura Legal de la empresa	52
6.3.2	Diseño Organizacional.....	53
7	Evaluación Financiera	57
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	57
7.1.1	Proyección de ingresos.....	57
7.1.2	Proyección de costos y gastos.....	57
7.2	Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo.....	58
7.2.1	Inversión inicial	58
7.2.2	Estructura de financiamiento.....	59
7.2.3	Capital de trabajo.....	59
7.3	Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	60
7.3.1	Estado de resultados	60

7.3.2 Estado de situación financiera	61
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	62
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	63
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	63
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	63
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	64
7.4.3 Criterios de valoración	65
7.5 Índices financieros	65
CONCLUSIONES GENERALES	67
REFERENCIAS	69
ANEXOS	72
Anexo 1. Matriz EFE	73
Anexo 2. Matriz de Correlación	74
Anexo 3. Diagrama de Flujo Proceso de Exportación	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis VanWestendorp	21
Figura 2. Logotipo de la marca	32
Figura 3. Desarrollo de la marca	33
Figura 4. Empaque del producto	33
Figura 5. Contenedor para envío al exterior	35
Figura 6. Canal de distribución indirecto.....	39
Figura 7. Publicidad del producto	41
Figura 8. Mapa de Procesos.....	46
Figura 9. Cadena de valor	48
Figura 10. Diagrama de flujo proceso de producción	49
Figura 11. Organigrama.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Clasificación CIIU sección C.....	8
Tabla 2.	Perfil de los expertos.....	17
Tabla 3.	Preguntas y resultados de clientes potenciales.....	18
Tabla 4.	Segmentación de mercado.....	28
Tabla 5.	Proyección de ventas.....	29
Tabla 6.	Modelo Canvas.....	29
Tabla 7.	Composición nutricional tamarindo.....	31
Tabla 8.	Composición nutricional coco.....	31
Tabla 9.	Costo venta.....	37
Tabla 10.	Presupuesto de marketing.....	42
Tabla 11.	Detalle de maquinaria y equipos.....	51
Tabla 12.	Capacidad de producción.....	51
Tabla 13.	Capacidad instalada de producción.....	52
Tabla 14.	Trámites a realizar previo el funcionamiento.....	53
Tabla 15.	Descripción de funciones.....	55
Tabla 16.	Gastos nómina del personal.....	56
Tabla 17.	Proyección de ingresos.....	57
Tabla 18.	Proyección de costos y gastos.....	58
Tabla 19.	Inversión inicial.....	58
Tabla 20.	Estructura de financiamiento.....	59
Tabla 21.	Tasa de interés financiamiento.....	59
Tabla 22.	Estado de resultados.....	60
Tabla 23.	Estado de situación financiera.....	61
Tabla 24.	Estado de flujo de efectivo.....	62
Tabla 25.	Flujo de caja del proyecto.....	63
Tabla 26.	Flujo de caja del inversionista.....	63
Tabla 27.	Indicadores económicos.....	64
Tabla 28.	Criterios de valoración.....	65
Tabla 29.	Índices financieros.....	65

1 Capítulo I. Introducción

1.1 Justificación

El Ecuador dispone de una gran variedad de frutas tropicales, su producción es cosechada por diferentes agricultores a un bajo costo, por la razón que no hay escasez y ofrecen producción masiva.

Por la alta demanda en este segmento el país ha permitido que grandes empresas tengan como objetivo a las frutas procesadas en un nuevo método de comercialización y optimización de estos recursos, la ventaja competitiva del proyecto es la mezcla tropical que ofrecemos en forma de pasta, es una mezcla cítrica no muy común al mercado que vamos a penetrar, este tipo de producto nos genera beneficios como mayor durabilidad, más cantidad y ahorro de tiempo al preparar.

Las empresas ecuatorianas han aprovechado la oportunidad en este segmento con la elaboración, procesamiento y distribución de pulpa y pasta de fruta congelada, tanto como para el mercado local y extendiendo su línea a mercado extranjero, tomando en cuenta que se está viviendo una tendencia light actualmente.

El Ecuador, es un país con buenos estándares agrícolas, es buen escenario para la iniciativa del proyecto, debido a su no escasez de producción, también un tipo de mezcla frutal como la que estamos planteando es algo nuevo en su presentación como pasta ya que se le va a dar varios usos no solamente para jugo natural, por estas razones vemos que el plan de negocio es viable y rentable.

1.1.1 Objetivo general

- Elaborar y evaluar la viabilidad del plan de negocios para la producción y exportación de pasta de fruta de tamarindo con coco hacia Madrid España.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis de la industria de bebidas de frutas procesadas, para detectar las posibles oportunidades y amenazas.
- Realizar un estudio de mercado, para evaluar el cliente potencial para esta idea de negocio.
- Estructurar y desarrollar un plan de marketing
- Diseñar para la empresa la estructura organizacional y sus estrategias.
- Realizar la evaluación financiera que nos permita analizar la viabilidad económica del proyecto e índices financieros.

2 Capítulo II. Análisis Entornos

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

2.1.1.1 Entorno político

- **Ecuador**

Las relaciones comerciales del Ecuador durante los últimos años han estado marcadas por el tema ideológico, a esto se refiere con marcar y sobre salir como imagen internacional del país, antes que por la necesidad de incrementar las exportaciones de los productos ecuatorianos (Malamud & García-Calvo, 2009).

La estructura de las exportaciones se ha mantenido con una fuerte dependencia de ciertos productos como: banano, camarón, cacao, atún, pescado, sombreros, flores, café; lo cual representa alrededor del 70% de las ventas externas (Falconí, 2016).

En el caso de la Unión Europea, se fortalecieron los vínculos comerciales con la firma del acuerdo comercial, que entró en vigencia en enero del año 2017, si bien el Acuerdo Comercial significa una reducción de aranceles para Ecuador y para la Unión Europea, es importante destacar que el Acuerdo Comercial va mucho más de eso ya que incluye una cierta liberalización de servicios, un trato nacional en compras públicas, un margen favorable y rentable para atraer inversiones. El marco legal, estable, transparente y de largo plazo permitirá sin duda una mayor previsibilidad para los emprendedores (Van Steen, 2017).

- **España**

España está basada mediante un reino de monarquía constitucional apoyada en una democracia parlamentaria. El poder está muy descentralizado; las comunidades autónomas disponen de un alto nivel de autonomía legislativa, ejecutiva y fiscal (Banco Santander, 2017).

España forma parte de la Unión Europea es por esto que sus leyes de importación provienen de su legislación. Todos los países que forman parte de la Unión Europea marcan un arancel aduanero común para las importaciones. El gobierno español mantiene un control de calidad en las importaciones que se refiere a alimentos y bebidas.

Como se mencionó anteriormente el gobierno ecuatoriano logró adherirse y firmar el acuerdo comercial entre la Unión Europea en el cual se establecen las reglas claras y mutuamente ventajosas que rigen el comercio, así como incentivos al comercio y las inversiones, con la firma del Acuerdo Comercial con la Unión Europea, el sector externo del país se dinamizará, por lo que, en este año avizora una posición positiva para las empresas que buscan comercializar sus productos con el mercado europeo.

2.1.1.2 Entorno económico

- **Ecuador**

Según datos del Banco Central (2017), la última cifra positiva se registró en 2015 con un 0.2% de crecimiento mientras que en 2016 la economía decreció en 1.5%, las principales causas de este decrecimiento fueron la caída del precio del petróleo, el encarecimiento del dólar, el terremoto del 16 de abril de 2016 y el pago a Chevron y Oxy luego de que Ecuador perdió un juicio internacional con estas petroleras, El PIB Per cápita de Ecuador en 2017 fue de 5.487€, 97€ mayor que el de 2016, que fue de 5.390€.

Estos aspectos relacionados con el entorno económico es una amenaza para la ejecución del proyecto, porque se reduce la inversión en el sector alimenticio, frenando su desarrollo y crecimiento.

Según el informe de Comercio Exterior del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad las exportaciones de productos ecuatorianos aumentaron en un 12%. La firma del tratado entre la Unión Europea y Ecuador permitirá que variedad de productos ingresen a España con preferencias arancelarias lo que facilitará el ingreso de varios productos ecuatorianos, confirmando lo mencionado en el entorno político que la firma del mencionado acuerdo es una oportunidad.

Es importante mencionar que el gobierno a través del MIPRO, ha invertido y motivado a la innovación y automatización de ciertas actividades económicas que generan valor para el país (MIPRO, 2014).

- **España**

España se encuentra ubicado en el puesto número 13 en el ranking de economía mundial para el 2015, esto se debe que su PIB tuvo un crecimiento de 3.2% con respecto al año 2014 estableciéndose en la cifra final de 1.081.190 euros. Su PIB per cápita también presentó una evolución para el 2015 con una cifra final de €23.300.520 euros, presentando una variación positiva con respecto al 2014 de 2.2% (Banco Mundial, 2016).

El Gobierno español estima que su economía ha crecido un 3,2% en 2016 y prevé un crecimiento del 2,5% en 2017 (Sans, 2017). La economía de España se ha visto en crecimiento durante este último año. España ocupa el 17° lugar en las economías importadoras del mundo con cifras ascendentes. La estabilidad de la economía española es una oportunidad para generar un intercambio comercial con el mencionado país y esto es un factor positivo para el proyecto.

2.1.1.3 Entorno social

- **Ecuador**

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Ecuador cuenta con 16.609.683 habitantes. La provincia de Pichincha es la segunda provincia más poblada del Ecuador antecedida por Guayas. El 48.5% de la población de Pichincha es considerada económicamente activa. Además, el ingreso promedio mensual de la zona urbana es alrededor de 1.046 USD (INEC, 2017).

En relación con los hábitos de consumo de la población mundial y la de los ecuatorianos, con el paso del tiempo se ha ido incrementando el consumo de bebidas saludables por los hogares, estos destinan 35,9 euros de gasto en bebidas (Martín, 2004). Estos han sufrido cambios importantes durante los dos últimos decenios y, en consecuencia, se han perfeccionado técnicas de producción y preparación de alimentos que han permitido que las personas opten con alimentos más saludables para conservar una dieta diversificada, equilibrada y sana.

Se han incrementado las inversiones por parte del gobierno en educación y salud en varios lugares del país, lo cual incluyen campañas acerca de la importancia de una buena alimentación, influenciado en la preferencia de los consumidores por los productos naturales, esto es una oportunidad para el proyecto (Cáez & Casas, 2007).

- **España**

La tendencia al consumo social se ve favorecida por las buenas condiciones climáticas y por unos arraigados hábitos de ocio en compañía (ANFABRA, 2015). La oferta y demanda de este tipo de productos está en constante crecimiento, siendo una oportunidad para el desarrollo del

proyecto. Estamos viviendo actualmente una tendencia saludable, orgánica y de bienestar para el ser humano, el porcentaje de cuidarse diariamente en sus comidas cada día aumenta por aparición de productos nuevos orgánicos y con disponibilidad en varias instalaciones.

2.1.1.4 Entorno tecnológico

- **Ecuador**

Según la capacidad de desarrollo tecnológico en general Ecuador se ubica en el puesto 90 de acuerdo al Global Competitiveness Report, reporte que compara la capacidad tecnológica de 138 países (Schwab, 2016).

Actualmente existe maquinaria más eficiente en los últimos cuatro años existen mejores procesadoras y maquinaria para la agricultura que ayuda a la productividad del país, esto se debe a la ayuda de la globalización y los avances tecnológicos que surgen en los países desarrollando equipos de alta tecnología, esto es una ventaja ya que en el país agricultor necesariamente debe tener maquinaria de alta calidad para procesar, en este caso debe ser importada ya que este tipo de maquinaria nacional no hay para grandes cantidades y problemas de repuestos. La falta de inversión constante en investigación y desarrollo se puede considerar como una debilidad en el Ecuador como consecuencia de esto no existe un apoyo para aumentar la competitividad de las industrias ecuatorianas ya que se carece de un desarrollo tecnológico local.

- **España**

España según su capacidad de desarrollo tecnológico en general se ubica en el puesto 25 de acuerdo al Global Competitiveness report, reporte que compara la capacidad tecnológica de 138 países (Schwab, 2016).

España como todos los miembros de la Unión Europea realiza inversiones grandes en cuanto a tecnología. Sin embargo, en el último año se ha visto un descenso de inversión en la parte de investigación y desarrollo debido a la crisis económica que se presentó el año pasado, los recursos destinados a la ciencia han caído en un 34,69% según la OCDE (Corral, 2016).

2.1.2 Análisis de la industria

Según el código establecido por la Clasificación Industrial Internacional Unificada, el plan de negocios se encuentra en el siguiente segmento:

Tabla 1.

Clasificación CIIU sección C

C	Industria Manufacturera
C10	Elaboración de productos alimenticios
C1030	Elaboración y conservación
C1030.12	Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante congelado, secado, deshidratado, enlatado, entre otros

Tomado de (Superintendencia de Compañías, 2016)

Para el análisis de la industria se utiliza el modelo propuesto por Michael Porter, para lo cual, se toma en consideración la industria de elaboración de alimentos de la cual forma parte el presente plan de negocios.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

En el caso de la industria de elaboración de alimentos la amenaza es **ALTA** esto se debe a los factores descritos a continuación:

- Barreras de entrada: Una de las barreras de entrada a las cuales se enfrentan los participantes de la industria alimenticia es la alta inversión inicial requerida como equipos, maquinarias, materia prima, infraestructura y adecuación de las plantas de producción.

- Regulaciones gubernamentales y no gubernamentales: en el país las regulaciones y permisos de funcionamiento para la elaboración de alimentos, son el registro sanitario como permiso obligatorio y el certificado de Buenas Prácticas de Manufactura que es opcional para las empresas con menos de 15 empleados; estos certificados no son difíciles de obtener, pero se requiere una preparación del proceso y capacitación del personal. En el plano internacional existen otras certificaciones para la producción de alimentos como la norma ISO 9001, ISO 22000, BRC *Global Standar for Food Safety*, *Kosher* y No GMO; estas certificaciones permiten avalar la calidad en la producción de alimentos y requieren una inversión de capital para la preparación en la obtención del certificado.
- Lealtad: La mayor parte de las acciones de marketing están destinadas a incrementar la fidelidad en la marca, según confiesan los responsables de las principales marcas de consumo. Hasta un 69% de los responsables del departamento de marketing consideran la fidelidad como una métrica muy útil para gestionar las marcas, por eso en España y en todo el mundo se presupuestan millones de euros para conseguir incrementar la fidelidad de las marcas y miles de personas ejecutan esos presupuestos para conseguirlo. Viendo datos reales del mercado español que en los últimos 7 años tan solo de 100 marcas de consumo alimenticio, 15 han sido capaces de incrementar su fidelidad (Valencoso, 2016).

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores hace referencia a la influencia que ejercen los proveedores de la industria de elaboración de alimentos y que pueden o no afectar en la rentabilidad de la empresa mediante el incremento de costos de la materia prima.

En el caso de la industria de elaboración de alimentos especialmente en el caso de la elaboración de pulpas, los proveedores tienen un **BAJO** poder de negociación, debido a que el Ecuador es un país con gran producción de frutas

por lo que en el mercado existen gran variedad de proveedores que están dispuestos a abastecer a la industria con la materia prima es decir no existen proveedores que dominen el mercado. Según lo señalado por Andrés Arauz, Subsecretario General de Planificación para el Buen Vivir de la Secretaría Nacional de Planificación (SENPLADES, 2014).

El Ecuador es un país con gran potencial alimentario, exportador inclusive de productos frescos y procesados a muchos países del mundo. Este factor incentiva la creación de empresas en el sector ya que pueden disponer de proveedores sin dificultad, los factores que pueden perjudicar a la provisión de materia prima se suscriben a factores climáticos que afectan a la toda la industria de alimentos (Orlando, 2016).

Amenaza de productos sustitutos

Dentro de la industria de elaboración de alimentos la amenaza de los productos sustitutos es **MEDIA**, ya que en el mercado se pueden encontrar una diversidad de productos alimenticios que suplan la necesidad nutricional de los consumidores a diferentes precios, esto supone una fragmentación del mercado, debido a la competencia de productos sustitutos como jugos preparados, bebidas no carbonatadas como el té y otras bebidas procedentes de fuentes vegetales y frutales.

La principal ventaja de estos productos sustitutos frente a la pasta de fruta es que se encuentran listos para ser consumidos, por el contrario, la pasta de fruta necesita una preparación previa para el consumidor; esto influye para que la sensibilidad del precio de los productos sustitutos sea menor para los consumidores, es decir, cambios en el precio tienen un menor cambio en la demanda del producto.

El factor que favorece a la pasta de fruta frente a sus productos sustitutos es que tiene un mayor factor de rendimiento, por el precio pagado por una pasta de fruta se puede obtener mayor cantidad de bebida.

Poder de negociación de compradores

El poder de la negociación de los consumidores es **ALTO** en la industria de alimentos, por el mismo hecho de que existen productos alimenticios sustitutos en gran cantidad y variedad como los jugos, néctares, concentrados de jugos, bebidas en general y que dan al consumidor la ventaja de elegir y seleccionar el que más se adapte a sus requerimientos, sin embargo, los consumidores pueden ser sensibles al precio o las características y beneficios que el producto les pueda proporcionar.

Es importante que se establezca una diferenciación entre los consumidores finales del producto que son los habitantes de la ciudad de Madrid en España y los compradores que se constituyen las cadenas de supermercados, que comercializarán la pasta de fruta hacia el consumidor final, en este canal de distribución es donde radica el poder de negociación de los compradores, debido a que tienen una capacidad de compra en base a volumen y esto incide en una disminución de precio para el exportador.

Entre los supermercados de la ciudad de Madrid donde se pretende ubicar la pasta de fruta se encuentra: Alcampo, Mercadona, Supeco, Makro y Carrefour.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores de la industria alimenticia es **ALTA** debido a los siguientes factores:

- En el Ecuador, existe una gran cantidad de empresas dedicadas a la exportación de pasta de fruta, entre las cuales se puede mencionar a las siguientes: Exporganic, Latin Food Import & Export, Productos Schullo, Terrafertil, Guayatuna, Fundación Maquinta Cusunchi, Ecuaconserv, Frutierrez del Ecuador. El país exporta a 42 países, alcanzado en el año 2017 una cantidad de 63.720 toneladas y \$ 115 millones de dólares, siendo

los principales destinos de estas exportaciones Estados Unidos, Francia, Chile, España y Argentina (BCE, 2017)

- Bajo nivel de diferenciación de la competencia. – Es fácil para el consumidor adquirir los productos alimenticios a pesar de que la competencia haga el mayor esfuerzo por diferenciarse con sus productos, esto se debe a la gran cantidad de competencia que la industria de elaboración de alimentos ofrece al consumidor en España, donde se puede mencionar a empresas como Refruiting, Guarapito, Industrial Zarracina, Zumos de la Mancha (E-Infoma, 2018).
- Los costos de cambio son bajos. – para los consumidores de productos alimenticios es fácil cambiarse de marca al momento de realizar su compra, debido a la variedad de oferta y la mínima diferenciación en el precio final.
- Competencia proveniente de otros países. – es importante mencionar que un aspecto que incide en la rivalidad del sector son los productos sustitutos que existen en el mercado español y provienen de mercados donde su moneda es débil y propensa a la depreciación. España importa pulpa de fruta un valor de \$ 345 millones de dólares y 177 mil toneladas en el año 2017, los principales mercados de importación son Francia, Alemania, Indonesia y Portugal. Entre los países latinoamericanos se encuentran Costa Rica y Ecuador como los principales vendedores (Comtrade Databes, 2018).

2.2 Matriz de factores externos

La matriz de factores externos se construye en base de los aspectos analizados en el entorno externo y de la industria, la construcción de la matriz EFE se puede observar en el anexo 1.

2.3 Conclusiones análisis de entornos

- El Acuerdo Comercial firmado por el Ecuador con la Unión Europea es un factor positivo para el proyecto porque impulsa el desarrollo del mismo ya que minimiza el impacto de aranceles con el país receptor.

- Todos los países que forman parte de la Unión Europea marcan un arancel aduanero común de las importaciones. El gobierno español mantiene un control de calidad en las importaciones que se refiere a alimentos y bebidas.
- La industria de bebidas tiene un peso representativo en la economía española. Con el paso del tiempo se ha ido incrementado el consumo de bebidas saludables por los hogares, estos destinan 35,9 euros de gasto en bebidas.
- Los hábitos de consumo de la población mundial y la de los ecuatorianos, han sufrido cambios importantes durante los años y, en consecuencia, se han perfeccionado técnicas de producción y preparación de alimentos que han permitido que las personas opten con alimentos más saludables para conservar una dieta diversificada, equilibrada y sana.
- La competencia en la exportación de productos agrícolas hacia la Unión Europea está en auge y crecimiento debido a la firma del acuerdo comercial con la Unión Europea. Ya que se busca sacar provecho de una oportunidad comercial que amplíe el canal de distribución de los productores nacionales hacia un mercado estable como es el europeo.
- En el caso de la industria de manufactura de alimentos especialmente en el caso de la elaboración de bebidas, los proveedores tienen un bajo poder de negociación, debido a la existencia de varias empresas y personas naturales que pueden abastecer con materia prima a la industria de alimentos, es decir no existen pocos vendedores que dominen el mercado.
- Existe una alta cantidad de sustitutos y por consiguiente el poder de los consumidores es alto, ya que existen una gran variedad de productos sustitutos por lo que los consumidores pueden ser sensibles al precio o las características y beneficios que el producto les pueda proporcionar.
- La rivalidad entre los competidores de la industria manufactura de alimentos es alta porque existen bajo costos de cambio, gran cantidad de empresas dedicadas a la elaboración de alimentos y bebidas y existe un bajo nivel de diferenciación con la competencia.

- En la industria alimenticia la diversificación de productos es una regla, especialmente en los consumidores que buscan mejorar su dieta y equilibrar su estado nutricional es por ello que el poder de negociación de los consumidores es alto en esta industria.

3 Capítulo III. Análisis del Cliente

El análisis del cliente está compuesto por la investigación cualitativa, enfocada en la entrevista a dos expertos y dos clientes potenciales y la investigación cuantitativa mediante la aplicación de la encuesta a 10 consumidores que se encuentren en España.

PLAN DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA

Planteamiento del problema de investigación

¿Cuál es la aceptación que puede tener en el mercado de Madrid la comercialización de una pasta de fruta de tamarindo y coco procedente del Ecuador?

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las necesidades de los consumidores de pasta de fruta que residen en Madrid?
- ¿Cuál es el medio que utiliza con mayor frecuencia para conocer sobre nuevos productos alimenticios?
- ¿Cuál es lugar donde compra alimentos con mayor frecuencia en la ciudad de Madrid?
- ¿Cuáles son las características y atributos que debe cumplir una pasta de fruta para que cumpla con sus necesidades?
- ¿Cuál es el rango de precio óptimo que usted está dispuesto a pagar por un envase de 500 gramos de pasta de fruta de tamarindo con coco?

Objetivo general

Determinar la aceptación que puede tener en el mercado de Madrid la comercialización de una pasta de fruta de tamarindo y coco procedente del Ecuador.

Objetivos específicos

- Determinar las necesidades de los consumidores de pasta de fruta que residen en Madrid.
- Investigar el medio que utiliza con mayor frecuencia para conocer sobre nuevos productos alimenticios.
- Conocer el lugar donde compra alimentos los consumidores de Madrid.
- Descubrir las características y atributos que debe cumplir una pasta de fruta para que cumpla con sus necesidades.
- Identificar el rango de precio óptimo que usted está dispuesto a pagar por un envase de 500 gramos de pasta de fruta de tamarindo con coco.

Hipótesis de investigación

- La pasta de fruta de tamarindo y coco tiene el 60% de aceptación entre los consumidores españoles de la ciudad de Madrid.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación cualitativa

Entrevista a expertos

El perfil de los participantes en la entrevista a expertos es el siguiente:

Tabla 2.

Perfil de los expertos

	Experto 1	Experto 2
Nombres y apellidos	María Augusta Gómez	Paúl Manobanda
Edad	42 años	43 años
Profesión	Economista	Ingeniero Agroindustria
Educación	Superior	Superior
Lugar de estudios (nombre universidad)	Universidad Católica	Escuela Politécnica Nacional
Lugar de trabajo	PROECUADOR	Escuela Politécnica Nacional
Experiencia	17 años	15 años
Duración de la entrevista (minutos)	20	15
Tipo entrevista (presencial, telefónica, correo electrónico, virtual)	Presencial	Presencial

Principales resultados de la entrevista a los expertos

La industria de exportación de alimentos está creciendo debido al apoyo que existe hacia los emprendimientos, especialmente en aspectos relacionados con créditos, educación y transferencia de tecnología, especialmente en el tema industrial.

Las políticas públicas influyen positivamente ya que existen convenios entre instituciones como la Capeipi o la Corpei para incentivar la exportación, además existe un fondo de garantías para la entrega de crédito.

El Acuerdo Comercial con la Unión Europea es clave para realizar la exportación de productos, esto permite que el mercado local se desarrolle y los empresarios puedan recuperar sus inversiones, con este acuerdo se puede planificar en el largo plazo.

Con respecto al producto, se menciona que el tamarindo es una fruta con demanda en los mercados internacionales, es un producto de exportación no tradicional que está en aumento su exportación, en la actualidad existen tres

empresas que exportan pasta de fruta de tamarindo hacia Europa, OBSA, IMBORJA y EXPORTADORA MACHALA.

En la costa ecuatoriana es fácil acceder al proveedor de tamarindo, pero es necesario realizar un proceso de verificación de calidad, especialmente en las buenas prácticas de manufactura. Lo mismo sucede con la producción de coco, existe abundante cultivo de esta fruta en provincias como Esmeraldas, Los Ríos y Guayas.

Entrevistas a clientes potenciales

La entrevista a clientes potenciales se realizó a cuatro personas que residen en España, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 3.

Preguntas y resultados de clientes potenciales

Preguntas	Resultados obtenidos
Cuáles son los principales factores que inciden en su decisión de compra de un alimento	Lo más importante es el sabor y la calidad de la materia prima utilizada
Consume regularmente productos importados	Si, en España un alto porcentaje de los alimentos provienen de otros países, especialmente frutas
Cuáles son las principales características que busca en un alimento importado	El precio y el aporte nutricional que tenga el alimento, que cumpla con requisitos de calidad como comercio justo o procedencia orgánica
Donde adquieren regularmente los productos alimenticios, especialmente la pasta de fruta	Supermercado
Tamaño preferido para la pasta de fruta	500 gramos
Medios de promoción	Redes sociales y prensa
Tipo y material envase preferido para alimentos	Tetrapak y vidrio

Los resultados con mayor relevancia de la entrevista a clientes potenciales son que para el consumidor tienen mayor peso al momento de comprar el producto la materia prima utilizada en la pasta de fruta antes que el precio. El consumidor está habituado a consumir alimentos importados y el tamaño ideal para el producto es un envase de 500 gramos.

3.1.2 Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa se realizó a 15 personas que residen en España, la forma de captar la información fue mediante el uso de formularios de internet y el procesamiento se realizó en el programa Excel. Los principales resultados obtenidos son los siguientes:

Caracterización del consumidor: el 66% hombres y 37% mujeres; el 60% tienen rango de edad entre 18 y 25 años, 13% entre 26 y 31 años y 13% entre 46 y 55 años; el ingreso mensual entre 801 y 1500 euros en el 60% de los encuestados y 27% tiene ingresos menores a 800 euros.

Producto: el 40% consume pasta de fruta forma frecuente y 60% lo hace de forma poco o nada frecuente.

Marcas de pasta de fruta: 43% conoce Tropical Gourmet, 14% Frutella, 14% Frutnatura y 14% Exofrut.

Ventajas de consumo pasta de fruta: 73% rapidez para preparar jugo, 13% sabor idéntico fruta y 13% variedad sabores.

Desventajas consumo de pasta de fruta: 47% el sabor no es similar a la fruta, 27% precio elevado y 20% falta de variedad de sabores.

Sabores de pasta de fruta de mayor consumo: mora, naranjilla, tamarindo, piña y coco.

Interés de pasta de fruta de tamarindo con coco: 53% interesado, 13% muy interesado, 14% nada interesado y 20% poco interesado.

Disposición a comprar el producto: 93% está interesado en consumir pasta de fruta de tamarindo y coco.

Uso del producto: 93% utilizaría el producto para jugos y 7% para postres.

Valoración de los beneficios consumo pasta de tamarindo y coco: 86% aporte de vitaminas A y B, 14% hierro y calcio.

Presentación ideal: envase de 500 gramos con el 73%, envase de 100 gramos con el 20% y envase de 1000 gramos el 7%.

Empaque ideal: 40% prefiere el tetrapak, 27% envoltura plástica y 27% empaque al vacío.

Lugar de compra: 67% supermercado, 27% tiendas de conveniencia y 6% otros lugares.

Frecuencia de compra: 40% tres veces al mes, 26% 2 veces al mes y 20% 1 vez al mes.

Medios de promoción del producto: 80% redes sociales y 13% degustación en el punto de venta.

El análisis de correlación de las preguntas de la encuesta se puede observar en el anexo 2.

Las características con respecto al producto de pasta de fruta encontrada en la investigación de mercado indican que los consumidores prefieren la presentación de 500 gramos, el canal de distribución ideal es el supermercado y

el medio de promoción es la degustación en el punto de venta y las redes sociales. Con respecto al precio de la pasta de fruta se ubica en un rango entre 3,00 y 3,5 euros, como se muestra en la siguiente figura:

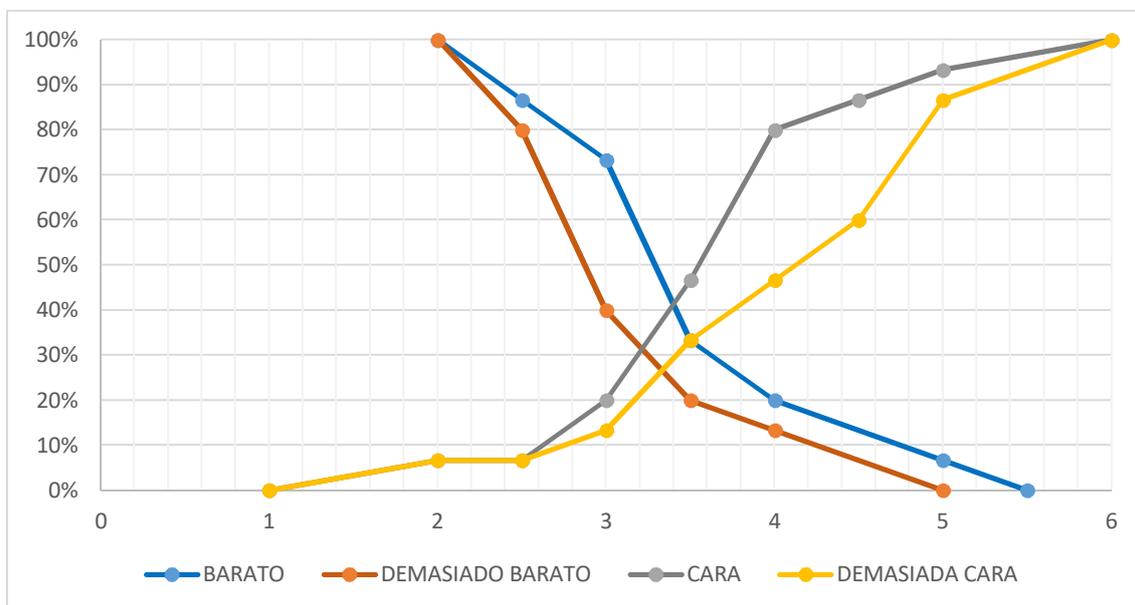


Figura 1. Análisis VanWestendorp

3.2 Conclusiones del análisis del cliente

La expresión de los expertos permite concluir que las condiciones para exportar alimentos y especialmente frutas no tradicionales como es el caso del tamarindo y coco, son favorables con el mercado de la Unión Europea, esto se debe a la firma del Acuerdo Comercial; en la actualidad existen empresas que ya están exportando pasta de fruta para el mencionado mercado. Además, en lo que respecta al tema de proveedores no es un problema acceder a la materia prima, con lo cual se equilibra la información analizada en el análisis de la industria.

La información de los clientes potenciales y encuestas permite concluir que el comportamiento de los consumidores de Madrid se refiere al consumo de pasta de fruta debido a la rapidez para preparar jugo, esto se debe tomar en cuenta debido a que el consumidor tiene menos tiempo disponible al momento de la preparación de alimentos.

La necesidad de los consumidores indica que prefieren productos de calidad y que cuenten con certificaciones de calidad en el procesamiento de la pasta de fruta, por ello es importante que la empresa cuente con certificaciones de calidad ISO 9001 o ISO 22000, con lo cual indica que sus procesos de producción cumplen con estándares avalados por certificadores internacionales.

El análisis de correlación ejecutado en las preguntas de la encuesta muestra que existe una alta relación entre el consumo de pasta de fruta y la frecuencia de compra, esto concluye que las personas que más consumen pasta de fruta tienen mayor frecuencia de compra.

4 Capítulo IV. Oportunidad de Negocio

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente

La oportunidad de negocio permite delinear la idea que se busca expresar en el presente documento. El objeto central del plan de negocios es producir y comercializar pasta de fruta de tamarindo y coco, el mercado objetivo se encuentra en la ciudad de Madrid en España.

La razón de escoger el mercado español, se base en dos aspectos importantes que se constituyen en las principales oportunidades de negocio en el aspecto de la exportación del producto.

El primer aspecto es la firma del Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y el Ecuador, esta es una oportunidad para que los productos ecuatorianos puedan ingresar a la Unión Europea sin el respectivo pago de aranceles. La información estadística del Banco Central del Ecuador, establece que el 25% de las exportaciones no tradicionales del país tienen como destino el mercado europeo, si se toma en cuenta las exportaciones agrícolas, este porcentaje se incrementa hasta el 35%.

Las exportaciones hacia el mercado europeo se han mantenido entre 2.400 y 2.900 millones de dólares entre el año 2014 y 2017, esto representa un importante crecimiento debido a la firma del mencionado acuerdo comercial.

Estos valores de crecimiento de las exportaciones hacia la Unión Europea se incrementarán en los próximos años, debido a que el 32% de las exportaciones totales del país ingresarán sin aranceles, en este grupo se encuentra el 99% de los productos derivados del sector agrícola, como es el caso de los productos de tamarindo y coco.

Frente a estos argumentos de información estadística comercial, se permite concluir que existe una oportunidad para que los emprendedores ecuatorianos se enfoquen en ofertar productos, que tienen potencial como es el caso de los productos derivados del sector agrícola y que tienen potencialidad para ser explotados en el país conforme la política agroindustrial del Ecuador.

La oportunidad de negocio de exportar pasta de fruta hacia España, se fundamenta en los siguientes aspectos:

La capacidad de compra del consumidor español es un aspecto que fundamenta la oportunidad de negocio, ya que el consumidor tiene la capacidad adquisitiva para adquirir productos importados, en base de sus necesidades alimenticias. La economía de España se encuentra en una etapa de crecimiento, el PIB tuvo un crecimiento de 3,2% entre el año 2016 y 2017, esto ha permitido que el gasto de los hogares españoles se incremente en 2,2%. Las estimaciones de crecimiento de la economía española son positivas para el año 2018, entre el 2,5% y 3,2% ubican el crecimiento de la economía en el año 2018.

En complemento a la capacidad adquisitiva del consumidor español, en la encuesta se recabo importante información con respecto a sus necesidades alimenticias, el 66% de los encuestados mostro interés por adquirir la pasta de fruta de tamarindo con coco, el 93% de los consumidores establece que su necesidad es el consumo de jugo de fruta, debido a que genera una dificultad conseguir frutas en diferentes meses del año debido a factores climatológicos y agrícolas de España.

Es por ello, que el consumidor español solicita alimentos que no se puede obtener de su producción agrícola y recurre a productos alimenticios importados, especialmente en lo que se refiere al consumo de fruta, este aspecto genera que el consumidor sea habituado a la compra de pasta de fruta.

Otro aspecto que requiere el consumidor español es la necesidad de preparar sus alimentos de forma rápida y cuidando su ingesta de nutrientes, el 73% de los

participantes en la encuesta indica como una ventaja del consumo de fruta al hecho que permite una rapidez en la preparación de las bebidas de fuentes vegetales.

Con respecto a los beneficios nutricionales del consumo de fruta, el 86% indica como aspectos positivos del consumo de pasta de tamarindo y coco, a los aportes que se refiere a vitamina A y B.

Otro aspecto detectado como oportunidad de negocio, es ofrecer al consumidor español un producto alimenticio que tenga certificación de calidad en el manejo de los alimentos. El mercado europeo y en este caso el consumidor español es muy estricto en la solicitud de certificados de origen, es por ello, que el producto debe contar con las certificaciones pertinentes para cumplir con la normativa y satisfacer la necesidad del consumidor, que manifiesta apego por los productos con certificados orgánicos.

El consumidor español es muy apegado a criterios de menor impacto de contaminación y buscan un envase adecuado como alternativa de mayor viabilidad para contener la pasta de fruta. De acuerdo a información de las encuestas, el 40% prefiere empaque como tetrapak, que tiene un menor impacto ambiental que el plástico.

Estos factores permiten concluir que existe una oportunidad de negocio desde el punto de vista del consumidor, para comercializar la pasta de fruta de tamarindo y coco, lo cual permite viabilizar un mayor éxito comercial a la idea de negocio que se plantea en el presente documento.

En lo que respecta a los factores que incrementan la oportunidad de negocio en el aspecto interno, se puede mencionar la facilidad para acceder a proveedores de fruta, lo cual se determinó en el bajo poder de negociación medido en el análisis de la industria, donde se estableció que el país tiene un alto potencial como productor de frutas y alimentos frescos derivados de estos cultivos.

Otro factor que incide en la oportunidad de negocio, es la disposición de las instituciones públicas de apoyar a los emprendedores que busquen desarrollar ideas de negocio para exportar, en este aspecto se encuadra la oferta crediticia de la Corporación Financiera Nacional, quien ha disminuido su tasa de interés y ha estructurado programas de crédito considerando el financiamiento de la inversión inicial de los emprendedores, incluso con períodos de gracia para el capital e intereses.

En base a las consideraciones expuestas en la presente oportunidad de negocio, las necesidades de los consumidores de España, es disponer de productos alimenticios importados que cuenten con sellos de calidad y certificados de buenas prácticas comerciales y de manufactura.

5 Capítulo V. Plan de Marketing

De acuerdo con la definición de Kotler (2012) el plan de marketing es una herramienta que permite a una organización orientar su estrategia en base del comportamiento del consumidor. El objetivo principal del plan de marketing es generar un lineamiento que permita a la empresa ser más competitiva en relación a sus rivales de mercado. El punto guía del plan de marketing corresponde a la estrategia general de marketing y la estrategia de posicionamiento.

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia de general de marketing permite a la administración de la empresa orientar sus recursos y acciones en procura de alcanzar los objetivos propuesto por la alta dirección. Al asumir una estrategia general de marketing, se declara una forma de llegar al consumidor en base de la construcción de acciones orientadas a satisfacer sus necesidades.

En el caso del plan de negocios se debe tomar en cuenta una estrategia general de marketing que se adapte a las oportunidades de negocio encontradas en el análisis del cliente y entorno. En estas oportunidades se identificó que el consumidor español es proclive al consumo de productos alimenticios que contenga materia prima de calidad e insumos que tengan mínimo impacto con el medio ambiente, es por ello, que la empresa debe asumir una estrategia de diferenciación.

La estrategia de diferenciación busca que el producto capte la atención del consumidor por encima de los productos de la competencia, para lo cual la empresa debe destacar los atributos de la pasta de fruta frente a sus competidores.

La estrategia de crecimiento que complementa la estrategia general de marketing es el desarrollo de mercado, la cual se refiere a la acción de introducir

un producto actual en un mercado nuevo, mediante una expansión geográfica. Esto es desarrollar una pasta de fruta de tamarindo y coco para exportarla hacia el mercado español.

5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo está definido por los siguientes criterios de segmentación:

Tabla 4.

Segmentación de mercado

		Número personas
Segmentación Geográfica	Población de España	46.659.302 (INEC)
	Población Madrid	3.166.201 (INEC)
Segmentación Demográfica	Población de Madrid entre 18 y 35 años (población dispuesta a comprar nuevos sabores pasta de fruta)	1.104.842 (INEC)
Segmentación Psicográfica	Población que consume pasta de fruta frecuentemente (40%)	441.936
	Población con interés en consumir nuevos sabores de pasta de fruta (66%)	291.678
Segmentación Conductual	Disposición de compra pasta de fruta tamarindo y coco (93%)	271.260

La información de los criterios de segmentación determina que el mercado objetivo está compuesto por 271.260 personas que residen en la ciudad de Madrid y que están dispuestos a consumir pasta de fruta de tamarindo y coc. El tamaño del mercado objetivo en base a un consumo de 6 unidades anuales es 1.627.560 unidades de 500 gramos de pasta de fruta.

La proyección de ventas y el tamaño del mercado objetivo para la exportación de pasta de fruta de/ tamarindo y coco es la siguiente:

Tabla 5.

Proyección de ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tamaño del mercado objetivo	1.627.560	1.643.836	1.660.274	1.676.877	1.693.645
Producción anual (empaques 500 gramos)	73.920	75.350	76.807	78.293	79.808
Captación mercado objetivo	4,54%	4,58%	4,62%	4,66%	4,71%
Precio de exportación	2,300	2,303	2,306	2,309	2,313
Proyección ventas	170.016	173.540	177.137	180.808	184.556

5.1.2 Propuesta de valor

Para el desarrollo de la propuesta de valor se utiliza el Modelo Canvas:

Tabla 6.

Modelo Canvas

Alianzas claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
Organismos de certificación de origen, calidad y comercio justo para productos agrícolas Proveedores de materia prima que cuenten con certificación de buenas prácticas de manufactura. Empresas de transporte que se encarguen del proceso de logística externa hacia Madrid	Proceso de pasteurización de pasta de fruta Negociación con los proveedores de materia prima Selección del talento humano para formar parte de la empresa Búsqueda de distribuidores del producto en España	Ofrecer un producto alimenticio a base de un producto agrícola que contenga atributos especiales en cuanto a su aporte calórico y proteínico. Sea aceptado por personas con necesidades de alimentación basada en la rapidez en la preparación de alimentos y que disfruten el consumo de jugos y postres que tengan como ingrediente frutas exóticas y con sabores distintos a los que ofrece el mercado español. En relación al precio el producto tendrá un valor equiparable con la competencia en el mercado español	Contacto con el consumidor final a través de los distribuidores y puntos de venta en España Canales electrónicos como redes sociales y página web	Hombres y mujeres entre 18 y 35 años que tienen preferencia por productos alimenticios de origen vegetal, debido a preferencias de consumo y tienen disposición a comprar productos alimenticios nuevos en el mercado con sabores de frutas exóticas.
Estructura de costos			Fuente de ingresos	
Adquisición de materia prima e insumos Pagos relacionados con la nómina de personal Actividades de promoción y mercadeo Gastos financieros Gastos operativos por el transporte del producto hacia Madrid			Venta de pasta de fruta en el mercado español a través del uso de distribuidores.	

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

La estrategia escogida para el componente de producto corresponde a la etapa de introducción, la misma que se enfocará en crear conciencia en los consumidores sobre el beneficio del consumo de pasta de fruta, para lo cual, es importante comunicar los atributos del producto, crear un canal de soporte y tener una amplia fuerza en supermercados. Por si nuestro servicio de postventa será el servicio al cliente luego de la venta, esto quiere decir solución de problemas el momento de consumir y por su puesto recomendaciones para comodidad al cliente final. El producto será envasado en un empaque de tetrapak de 500 gramos.

5.2.1.1 Atributos del producto

El producto que ofrece la empresa es una pasta de fruta elaborada a base de tamarindo y coco, cuyas propiedades nutricionales están dadas por el aporte de una gran cantidad de minerales, vitaminas, antioxidantes, fibra y suplementos del azúcar como la fructosa, su contenido es 100% frutas, no posee preservantes, colorantes, saborizantes o fertilizantes. Entre los beneficios de consumir la pasta de fruta están el fortalecimiento del sistema inmunológico, mejoramiento del metabolismo y problemas de nutrición, combate y retrasa el envejecimiento celular gracias al aporte vitamínico.

Tamarindo

Nombre científico: *tamarindus indica*

Tabla 7.

Composición nutricional tamarindo

COMPONENTES	CANTIDAD EN GRAMOS
CARBOHIDRATOS	62.5
AZÚCARES	57.4
FIBRA ALIMENTARIA	5.1
PROTEÍNAS	2.8
GRASAS	0.6
VITAMINA A	0.428
VITAMINA B	1.93
CALCIO	74 MG
HIERRO	2.8
FÓSFORO	113 MG

Coco

Nombre científico: *cocos nucifera*

Tabla 8.

Composición nutricional coco

COMPONENTES	CANTIDAD EN GRAMOS
CARBOHIDRATOS	15.23
AZÚCARES	6.23
FIBRA ALIMENTARIA	9
PROTEÍNAS	3.3
GRASAS	33.49
VITAMINA A	0.066
VITAMINA C	3.3
CALCIO	14 MG
HIERRO	2.43 MG
FÓSFORO	11 MG

5.2.1.2 Branding

El branding es una herramienta muy poderosa para las empresas, mediante una buen branding se puede crear una marca y posicionarla en la mente de los consumidores de forma que perciben una imagen que genere confianza. Se inicia con el nombre para la marca, se ha seleccionado FRUSO.

Logotipo: El logotipo utiliza la imagen de un jarra de jugo que busca representar la utilidad de la pasta de fruta para el consumidor, junto al nombre de la marca Fruso en color azul con la imagen de un coco dentro de la letra O, las letras del nombre y el slogan de color verde y azul con el fin de resaltar el nombre del producto.

El color verde representa la vegetación y simboliza salud, esperanza, tranquilidad y armonía. El color azul asociado con la simpatía, la armonía, la amistad y la confianza; el color amarillo que aporta felicidad, es un color que se utiliza para estimular y animar, es un color alegre, la conjunción de los tres colores representa la salud, la felicidad y la confianza que se puede obtener al consumir el producto totalmente nutritivo beneficioso para la salud.



Figura 2. Logotipo de la marca

Slogan: “Disfruta de lo rico y saludable”, en alusión a lo nutritivo de la pasta de fruta al ser elaborado en tamarindo y coco con un gran aporte vitamínico para el consumidor.

Como parte del desarrollo de la marca se presenta las siguientes alternativas para el uso de la empresa:



Figura 3. Desarrollo de la marca

Empaque: El empaque para el contenido de pasta de fruta será diseñado en tetrapack, ideal para el envasado de productos alimenticios porque permite conservar el valor nutricional de la fruta. El empaque está formado por una lámina de cartón que brinda estabilidad, fuerza y suavidad para la superficie, Polietileno que protege de la humedad exterior y permite que el cartón se pegue al papel aluminio, el cual protege contra el oxígeno y la luz para mantener el valor nutricional y el sabor del alimento en el envase a temperatura ambiente. El envase tendrá un peso de 500 gramos, como se muestra a continuación:



Figura 4. Empaque del producto

5.2.1.3 Etiqueta y soporte

Para etiquetar el producto y cumplir con lo dispuesto por el Reglamento de la Unión Europea se tomará como referencia el Reglamento UE N° 1169/2011: sobre la Información alimentaria facilitada al consumidor, la cual tiene como objetivo principal proteger la salud, seguridad e intereses de los consumidores europeos y proporcionar información específica sobre el producto como el contenido, composición, uso seguro y precauciones especiales, con el fin de que el consumidor pueda conocer la información exacta del producto que está a punto de consumir.

La etiqueta del producto será elaborada en un material PVC, permite calidad de impresión y resistencia a la humedad, en la etiqueta se incluirá información clara y precisa que permita al consumidor tomar su decisión respecto a la alimentación, contará con la información nutricional declarando valores nutricionales por 100 gramos o por porción, contenido neto correspondiente a 500 gramos, indicará país de origen, ingredientes primarios y su cantidad, denominación descriptiva del alimento, fecha de duración mínima del alimento o fecha de caducidad, forma de almacenamiento, condiciones de utilización, cantidad, modo de fabricación, nombre, razón social y dirección del fabricante, código para identificar el lote al que pertenece el producto. El idioma en el que debe figurar la información alimentaria del producto será en español, alemán y en inglés con el fin de que los consumidores de los países miembros de la Unión Europea comprendan fácilmente la información del producto (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2011)

5.2.1.4 Embalaje del producto

Para el envío del producto hacia España se utilizará un elemento unitario de carga refrigerado con capacidad para 11.300 kilos. Los empaques individuales de producto de 500 gramos se empacarán en cajas con capacidad para 24 paquetes, el peso de cada caja es de 12 kilos, se ha dispuesto enviar por

transporte aéreo 5.200 cajas con un peso total de 62.400 kilos apiladas en un pallet plano con red cuyo código IATA es el PZA-PMA y dimensión de 243x497x243 cms, se utilizará el 80% de capacidad del contenedor.

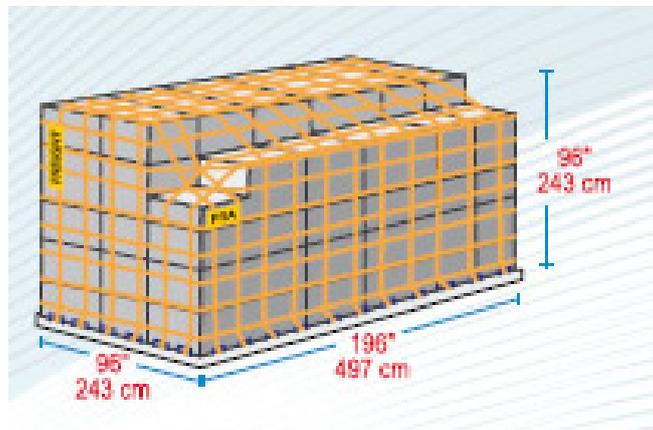


Figura 5. Contenedor para envío al exterior

5.2.2 Precio

De acuerdo con la definición de Kotler & Armstrong (2012) precio es el “resultado final de la operación de recursos que conduce a la elaboración del producto”. El precio determinado para un producto en un mercado externo depende de varios factores como costos, condiciones económicas, competencia, leyes, sistema de mayoristas y detallistas.

5.2.2.1 Estrategia general de precio

La estrategia general de precio para la comercialización del envase de 500 gramos de pasta de fruta de tamarindo y coco en el mercado español, es la estrategia de fijación de precio por costos, la misma que “consiste en establecer los precios según los costos de producción, distribución y venta del producto, más una tarifa justa de utilidades por el esfuerzo y los riesgos” (Kotler & Armstrong, 2013). En base de esto, el precio del producto se determina en base al análisis de los costos y gastos en los que se incurren para la fabricación del

producto, costos incurridos en la exportación y margen del distribuidor del producto en el exterior.

5.2.2.2 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada que se utilizará en el presente plan de negocios es la estrategia de penetración, la cual consiste en que según “consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 570).

5.2.2.3 Margen ganancia intermediario

El margen de ganancia que se negociará con el mayorista en el mercado español es del 10%.

5.2.2.4 Costos de venta

Considerando la estrategia general de precios de fijación por costos, el costo de venta de cada envase de 500 gramos de pasta de fruta considera los costos incurridos en el proceso de producción más un margen de ganancia para la empresa y para el distribuidor en el mercado exterior, como se muestra a continuación:

Tabla 9. Costo venta

DETALLE	Envase de 500 gramos
Costo materia prima	0,28
Costo envase	0,15
Costo etiqueta	0,14
Costo empaque	0,10
COSTO MATERIA PRIMA E INSUMOS	0,67
Mano de obra directa	0,24
COSTO PRODUCCIÓN	0,91
Gastos salarios	0,55
Gastos generales	0,24
COSTOS + GASTOS	1,70
Margen de Utilidad (26%)	0,60
PRECIO FOB	2,30
Margen de Utilidad Mayorista España (10%)	0,23
PRECIO MAYORISTA	2,53
Margen Punto de venta España (12%)	0,30
PRECIO CONSUMIDOR FINAL	2,83

El precio de entrada al consumidor final por un envase de 500 gramos de pasta de fruta es de \$ 2,83 dólares de los Estados Unidos de América, en base al tipo de cambio de €/ \$ de 1,1399 al 05 noviembre 2018 (Investing.com, 2018) el precio en euros es € 2,488 (valor referencial sometido a revisión con la elaboración del plan financiero).

5.2.2.5 Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste de precios es la internacional, de acuerdo con Kotler & Armstrong (2013), ésta estrategia busca ajustar los precios del producto en base a las condiciones del mercado internacional (situación de la competencia, legislación y regulaciones del país donde se comercializará el producto) de igual manera se considerará el factor costo, considerando éste último y con el fin de mantener estables los costos de la materia prima se negociará con los

proveedores de tamarindo y coco contratos de largo plazo, con bonos extras para el proveedor conforme aumente el volumen de producción y cumpla con los criterios y certificación de producción amigable con el medio ambiente.

Para incentivar la demanda de la pasta de fruta, en la etapa de introducción del producto al mercado español, se utilizará la estrategia de ajuste en base a compensaciones, esto es la entrega de producto adicional gratuito para el importador por cumplir con la compra de determinada cantidad de pasta de fruta. La bonificación se establece a partir de la compra de 6.000 kilos mensuales de pasta de fruta se entregará el 5% de producto adicional.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

Para la exportación de la pasta de fruta de tamarindo y coco hacia España se establece una estrategia selectiva. La cual es definida por Kotler y Armstrong (2014) como la búsqueda de un distribuidor exclusivo que coloquen el producto en los supermercados y puntos de venta de la ciudad de Madrid. Este distribuidor exclusivo debe tener experiencia comercial en la venta de productos alimenticios hacia los supermercados, debe ser un punto céntrico en la ciudad para su movilización y por su puesto debe tener metas selectivas para un futuro de incrementar sus cantidades a distribuir y expandir sus canales de movilización.

5.2.3.2 Estructura del canal de distribución

El canal que se utilizará para la comercialización de la pasta de fruta, es el canal indirecto nivel 2, esto quiere decir que, entre el fabricante y el consumidor, existe dos intermediarios que son el mayorista que importa el producto a España y el punto de venta que coloca a la venta el producto a disposición del consumidor final, como se muestra en la siguiente figura:



Figura 6. Canal de distribución indirecto

5.2.4 Promoción

Para la promoción del producto es un punto muy importante en una negociación internacional ya que hay que considerar ciertos factores como las distancias geográficas y las diferencias culturales del país a donde se pretende ingresar el producto, para esto se debe identificar la estrategia de comunicación promocional más adecuada para la empresa y el producto.

5.2.4.1 Estrategia promocional de comunicación

Debido al uso de intermediarios en el proceso de comercialización, la estrategia promocional para la exportación de pasta de fruta a España es la estrategia de empuje o conocida como push, la cual se concentra en el uso de actividades de promoción que apoyen al canal de distribución con el fin de atraer al consumidor final y lograr el consumo de la pasta de fruta en el mercado exterior.

Las actividades de promoción deben ser coordinadas con el mayorista importador en España, con el fin de generar un mensaje unificado hacia los puntos de venta y que estos atraigan al consumidor final. En base a la descripción de la estrategia de promoción se establecen las siguientes actividades publicitarias:

- **Promoción en ventas**

Como lo define Kotler y Armstrong (2014), la promoción en ventas, consiste en generar incentivos de corto plazo en comercialización de un producto. El objetivo de la promoción es incentivar la participación del canal de distribuidor (importador en España) mediante la generación de bonificaciones, que consiste en la entrega de producto adicional.

La promoción en ventas determina la entrega de un 10% de producto adicional en la etapa de introducción, con el fin de hacer más fácil a los mayoristas el ingreso del producto en el mercado español, esta promoción en ventas tendrá una duración de seis meses a partir del lanzamiento del producto en España y se planea entregar un estimado de 5000 envases de pasta de fruta con 10% de producto adicional.

- **Fuerza de ventas**

La fuerza de ventas de la empresa está conformada por el personal que se encarga de ponerse en contacto con los mayoristas importadores en España y negociar la colocación del producto y condiciones para la venta, es importante contar con personal preparado para llevar adelante negociaciones internacionales y que conozcan respecto a las bondades de la pasta de fruta, este personal será capacitado de forma continua en temas relacionados con la actividad comercial. El costo que se estima gastar en capacitaciones para el coordinador comercial en ventas de la empresa es de \$2.000 anuales.

- **Publicidad**

Las actividades de publicidad estarán enfocadas al mercado objetivo en España, para ello se contratará espacios publicitarios dentro de los puntos de venta para llamar la atención del consumidor, la intención de estos anuncios es comunicar las características de la pasta de fruta y sus

principales atributos, tomando en cuenta la necesidad del consumidor. El costo estimado que se estima gastar en esta publicidad es \$4.500 mensuales.



Figura 7. Publicidad del producto

- **Página web**

Se dispondrá de una página web que permitirá al usuario navegar de manera fácil y obtener información referente al producto, su diseño, usos, beneficios, características, canales donde se comercializa el producto, información de la empresa, sugerencias e inquietudes además del contacto con datos de la dirección, teléfonos y correo electrónico de la empresa.

El costo de la página web (dominio y diseño) tiene un costo de \$ 1.500 incluido IVA, a partir del segundo año se deberá pagar un valor anual de \$ 250 incluido IVA que corresponde a la actualización y mantenimiento de la web, por el hosting y dominio se deberá cancelar un valor de \$ 90 anuales a partir del segundo año.

- **Relaciones públicas**

En la etapa de introducción del producto en el mercado español se ejecutarán charlas dirigidas a los encargados de compras de los puntos de

venta, con el fin transmitir las propiedades nutricionales de la pasta de fruta. Para generar estos eventos de relaciones públicas se debe contar con el apoyo del importador en España. El costo estimado para la empresa por la ejecución de estas charlas es \$ 3.000,00 cada seis meses.

Adicionalmente la empresa planea participar en ferias asociadas con la industria de alimentación con el fin de hacer contactos y medir el nivel de interés del consumidor hacia el producto, el costo estimado por la participación con un stand en las ferias es de \$3000,00. Las ferias en las que la empresa tiene previsto participar son las siguientes:

1. Expo FoodService – Fecha: 7 al 9 de noviembre – Lugar: Madrid
2. Fruit Attraction – Fecha: 23 al 25 de octubre – Lugar: Madrid
3. EuroFruit – Fecha: 27 al 30 septiembre – Lugar: Madrid

5.2.5 Proyección costos plan de marketing

En la siguiente tabla se muestra el presupuesto estimado para las actividades del plan de marketing:

Tabla 10.

Presupuesto de marketing

PRESUPUESTO MARKETING MIX	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Diseño marca corporativa	1.400,00	-	-	-	-
Solicitud registro sanitario	450,00	-	-	-	-
Registro de marca IEPI	200,00	-	-	-	-
Producto adicional para el distribuidor	7.850,00	-	-	-	-
Página web y redes sociales	1.500,00	340,00	340,00	340,00	340,00
Capacitación fuerza ventas	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Anuncios publicidad	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
Relaciones públicas	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Catalogo producto	4.500,00				
TOTAL:	28.400,00	12.840,00	12.840,00	12.840,00	12.840,00

Como se puede apreciar el gasto de marketing en el primer año es superior a los años siguientes y esto se debe a que las actividades de promoción y publicidad están enfocadas en apoyar al canal distribuidor en la etapa de introducción de la pasta de fruta al mercado español.

6 Capítulo VI. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la producción, comercialización a mercados internacionales con productos elaborados con frutas de alta calidad y saludables, garantizando la calidad del producto gracias al uso de técnicas de preservación del contenido nutricional, y la incorporación de personal capacitado y comprometido con el crecimiento de la empresa, promoviendo la responsabilidad del medio ambiente y el compromiso con proveedores, colaboradores y accionistas para aportar al desarrollo económico del país.

6.1.2 Visión

Para el 2023 seremos una empresa sólida y competitiva en el mercado nacional e internacional, gracias a la constante búsqueda por satisfacer al consumidor, logrando el reconocimiento de marca y la incursión en el mercado gracias a manos ecuatorianas comprometidas con la sostenibilidad y crecimiento de la empresa, así como por la innovación de sus actividades fundamentadas en la gestión de la calidad y precio justo.

6.1.3 Objetivos de la organización

El diseño de los objetivos de la organización se desarrolla en base a los criterios SMART, esto es que sean objetivos específicos, medibles, relevantes, alcanzables y tengan un horizonte de tiempo definido.

Los objetivos que se generan son mediano plazo (2-3 años) y largo plazo (4-5 años).

Objetivos de mediano plazo

1. Incrementar las ventas de la empresa en un 2% anual para el 2019.
Indicador de cumplimiento: Ingreso por ventas año en curso - ingresos por ventas año anterior / ingresos por ventas año anterior
Para lograrlo se va a aumentar la meta comercial mensual, para así analizar indicadores y tener más presión en la fuerza comercial.
2. Establecer un nivel de inventario de materia prima de hasta el 5% de las *ventas proyectadas en el siguiente periodo 2019*.
Indicador de cumplimiento: inventario de materia prima / ingresos por ventas proyectado.

Para lograrlo vamos a contar con un inventario analizado según las proyecciones dadas, para el caso de tener un pedido grande adicional nosotros disponer a su entrega.

Objetivos de largo plazo

1. Reservar el 100% de las utilidades de la empresa en una cuenta contable *del patrimonio*.
Fecha de cumplimiento: año 2023
Indicador de cumplimiento: cuenta de utilidades retenidas
Para lograrlo vamos a crear una cuenta a nombre de la empresa y tener un respaldo de utilidad para cualquier actualización.
2. Obtener un margen de rentabilidad sobre ventas del 12,90% anual.
Fecha de cumplimiento: año 2022
Indicador de cumplimiento: utilidad neta / ingreso por ventas
Para lograrlo a parte de nuestra fuerza comercial experimentada, vamos a tener una gran publicidad y promoción con nuestro mayorista.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

6.2.1.1 Mapa de procesos

La empresa distingue tres procesos principales en su mapa de procesos, los cuales le permitirán operar de una forma certera, estos son: estratégicos, claves y de soporte o apoyo. En la siguiente figura se puede apreciar la relación entre los procesos definidos por la empresa y la descripción de cada uno de ellos más adelante:



Figura 8. Mapa de Procesos

Procesos estratégicos: Estos procesos están orientados a establecer las políticas y estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos que orientan la empresa. En este caso los procesos estratégicos lo conforman la planificación estratégica a cargo de la gerencia general y gestión de la calidad a cargo del jefe de operaciones.

Procesos claves: Son aquellos procesos que están ligados con el desarrollo de la principal actividad de la empresa, estos son: Logística, Producción y Control de Calidad y Comercialización.

- **Logística interna:** Se refiere al abastecimiento de la materia prima e insumos a tiempo, su recepción y control de calidad, contacto con proveedores, almacenamiento del producto envasado y etiquetado para su posterior exportación.
- **Producción y control de calidad:** Se refiere a todo el proceso de elaboración de la pasta de fruta. Mediante el control de calidad se busca asegurar que el proceso productivo cumpla con las normas de las buenas prácticas manufactureras y las normativas dispuestas por las diferentes autoridades.
- **Comercialización:** Vinculado a toda la publicidad, fuerza de ventas y promoción del producto, colocación en el canal de distribución y su comercialización en puntos de venta.

Procesos de apoyo: Son todas las actividades que sirven de apoyo o soporte para que las actividades claves se realicen adecuadamente, los procesos de apoyo lo conforman la gestión financiera y administrativa de la empresa.

- **Cadena de valor**

La cadena de valor de la empresa se basa en la propuesta de Porter, la cual permite evidenciar las actividades principales y secundarias que rigen en la empresa y de entre ellas identificar las actividades generadoras de valor tanto para el cliente como para la empresa (David, 2008), en este caso la actividad que genera valor tanto para el cliente como para la empresa es la producción donde se transforma la fruta en la pasta de fruta y el proceso de comercialización, el cual implica el llegar con el producto al mercado español a través de los mayoristas, como se aprecia en la siguiente figura:

ACTIVIDADES SECUNDARIAS	INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL: Equipar el área de producción, la misma que contará con el área almacenamiento de la materia prima e insumos, área para la transformación de la materia prima en el producto final, instalación de la oficina administrativa así como su equipamiento.					MARGEN
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Gestión de reclutamiento, selección y contratación de personal idóneo para ocupar cada cargo. Capacitación del personal en manejo de buenas prácticas de manufactura, comercialización, manejo de inventarios, gestión de calidad y servicio post venta.					
	DESARROLLO TECNOLÓGICO: Investigación de mercado para diseñar un producto con nuevos insumos y materias primas, diseño de procesos para optimizar los recursos de la empresa.					
	ABASTECIMIENTO: Compra de la materia prima e insumos requeridos para la elaboración del producto final, compra de maquinaria y equipos para el área de producción y suministros e insumos de oficina.					
	LOGÍSTICA DE ENTRADA Selección y negociación con proveedores, Compra de la materia prima verificación de la materia prima que se encuentre en buenas condiciones, Almacenamiento de materia prima	OPERACIONES Proceso de producción de la pasta de fruta, control de calidad, envasado, etiquetado de acuerdo a requerimientos de autoridades internacionales, cumplimiento de parámetros de bioseguridad y buenas prácticas de manufactura	LOGÍSTICA DE SALIDA Inventario y almacenamiento producto final, procesamiento de pedidos, Despacho y distribución de la pasta de fruta al mercado internacional mediante la exportación	COMERCIALIZACIÓN Gestión de marketing a través de publicidad, promoción, relaciones públicas para la venta del producto en el mercado internacional	SERVICIOS POST VENTA Control de calidad del producto, manejo de estándares de higienización y buenas prácticas de manufactura, seguimiento a requerimientos de los mayoristas en España	
ACTIVIDADES PRINCIPALES						

Figura 9. Cadena de valor

6.2.2 Ciclo de operaciones

En el siguiente diagrama de flujo se puede apreciar el proceso productivo para la elaboración de la pasta de fruta y el proceso de comercialización con el mayorista en el mercado español. El proceso de producción de la pasta de fruta toma un tiempo total de 430 minutos (7 horas) desde la recepción de la materia prima hasta el almacenaje del producto final listo para su comercialización.

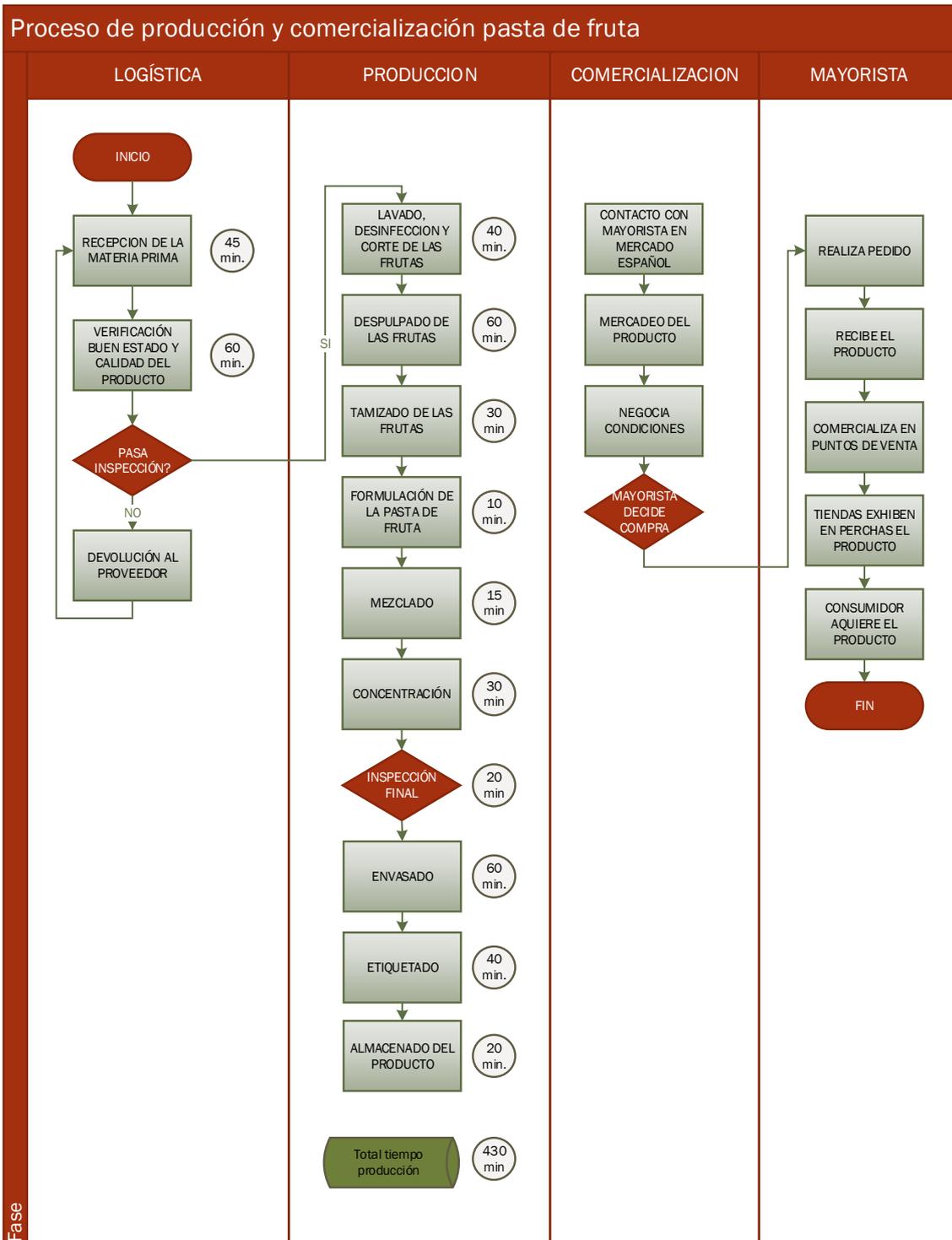


Figura 10. Diagrama de flujo proceso de producción

6.2.3 Logística de exportación

El tipo de transporte que se utilizará para llevar el producto hacia España es el transporte aéreo, se ha seleccionado este tipo de transporte porque es el medio más rápido conveniente para alimentos de tipo perecibles y es el más seguro de todos los medios de transporte por ser el más regulado. Según lo investigado con empresas de transporte aéreo, el tiempo en horas para que nuestro producto llegue a su destino mayorista es de 16 horas y requiere de 2 empleados de la empresa para realizar los chequeos antinarcóticos y revisar que la carga vaya segura a su destino.

El incoterm utilizado para la negociación internacional es el CIP (*Carriage and Insurance Paid*) entregado en la terminal, el vendedor es el responsable de los costos y los riesgos de entregar las mercancías en una terminal acordada. El comprador se encarga del manipuleo, despacho para la importación y de los aranceles relacionados. Los riesgos se transfieren del vendedor al comprador: en el mismo momento de la entrega de la mercancía al transportista del país de origen (TNT Holdings, 2018). El proceso de exportación se establece en el diagrama de flujo que se presenta en el anexo 3.

6.2.4 Requerimiento de maquinaria y equipos

El detalle de la maquinaria y equipos necesarios para la producción de la pasta de fruta son los que presenta a continuación:

Tabla 11.

Detalle de maquinaria y equipos

Ítem	Cantidad (unidades)	Valor unitario	Valor total
Tanque almacenamiento pasta fruta	6	55,00	330,00
Marmita elaboración pasta de fruta	2	3.280,00	6.560,00
Balanza electrónica	1	180,00	180,00
Tanques esterilización	6	180,00	1.080,00
Congelador industrial	2	4.900,00	9.800,00
Empacadora y selladora	1	7.560,00	7.560,00
Despulpadora	1	4.950,00	4.950,00
Procesador industrial	2	2.850,00	5.700,00
Escritorios	6	300,00	1.800,00
Sala reuniones	2	400,00	800,00
Sala espera	1	150,00	150,00
Mobiliario general oficina	6	150,00	900,00
Mobiliario área producción	1	11.472,00	11.472,00
Molino industrial	1	1.800,00	1.800,00
Tamizadora	1	2.600,00	2.600,00
Cortador industrial	2	2.850,00	5.700,00
TOTAL			61.382

6.2.5 Capacidad máxima de producción

Para estimar la capacidad de producción de la planta se toma en consideración la capacidad máxima de operación de los principales equipos utilizados en el proceso de producción de la pasta de fruta:

Tabla 12.

Capacidad de producción

Línea de producción	Producción max día (kgs)	Envases x día
Despulpador	200	400
Maquina Empacadora y selladora	200	400
Molino Industrial	200	400
Marmitas de cocción	200	400

De acuerdo a capacidad de la maquinaria, la empresa puede elaborar 400 envases por día de pasta de fruta; en el mes 1, la capacidad de producción será el 70% de la capacidad de la maquinaria, es decir 280 envases de 500 gramos por día, es decir una producción mensual 6.160 envases en base de 22 días de trabajo mensuales y dos operarios en el área de producción y uno en el área de logística.

6.2.6 Capacidad instalada de producción

En la siguiente tabla se presenta la capacidad de producción, la misma está determinada por la capacidad instalada de la maquinaria (65%) para el inicio del proyecto:

Tabla 13.

Capacidad instalada de producción

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad máxima diaria paquetes	400,00	400,00	400,00	400,00	400,0
Uso de la capacidad instalada	70%	71,35%	72,73%	74,14%	75,58%
Capacidad utilizada día x paquetes	280	285	290	296	302
Capacidad utilizada año x paquetes	73.920	75.350	76.807	78.293	79.808

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal de la empresa

La figura legal que utilizará la empresa es Sociedad Anónima, se escoge este tipo de organización para la representación de la personería jurídica, debido que permite la participación de nuevos accionistas en el caso que la empresa lo requiera para incrementar sus actividades comerciales y operativas. El número de accionistas en la etapa de inicial de la empresa se suscribe a dos aportantes, los cuales aportarán la inversión inicial en partes iguales de 50%. Las disposiciones legales que debe cumplir la figura legal de sociedad anónima se encuentran estipuladas en el artículo 143.

Los permisos y documentación societaria, legal, tributaria y sanitaria que debe cumplir la empresa es la siguiente:

Tabla 14.

Trámites a realizar previo el funcionamiento

Documentación (D) / Permiso (P)	Organismo responsable
Minuta de constitución de la empresa	Superintendencia de Compañías
Registro Único de Contribuyentes	Servicio de Rentas Internas
Código de empleador para registro de historia laboral	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Licencia Única de Actividades Económicas	Municipio de Quito
Permiso de funcionamiento y registro sanitario	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigencia Sanitaria
Certificado de Buenas Prácticas en el manejo de alimentos	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigencia Sanitaria
Certificado fitosanitario para la calificación como exportador	Agencia de Aseguramiento de la Calidad del Agro
Categorización como exportador	Ministerio de Industrias y Comercio Exterior

6.3.2 Diseño Organizacional

El diseño organizacional de la empresa corresponde a un organigrama funcional, el cual se basa en que cada cargo realice sus funciones en base a un esquema vertical, donde existe una gerencia general y dos jefaturas de área (operaciones y comercialización), las actividades de contabilidad son asignadas a un contador externo que no se encuentra en la nómina de la empresa, ya que recibe su remuneración como servicios profesionales. Esta estructura se muestra en el siguiente organigrama:

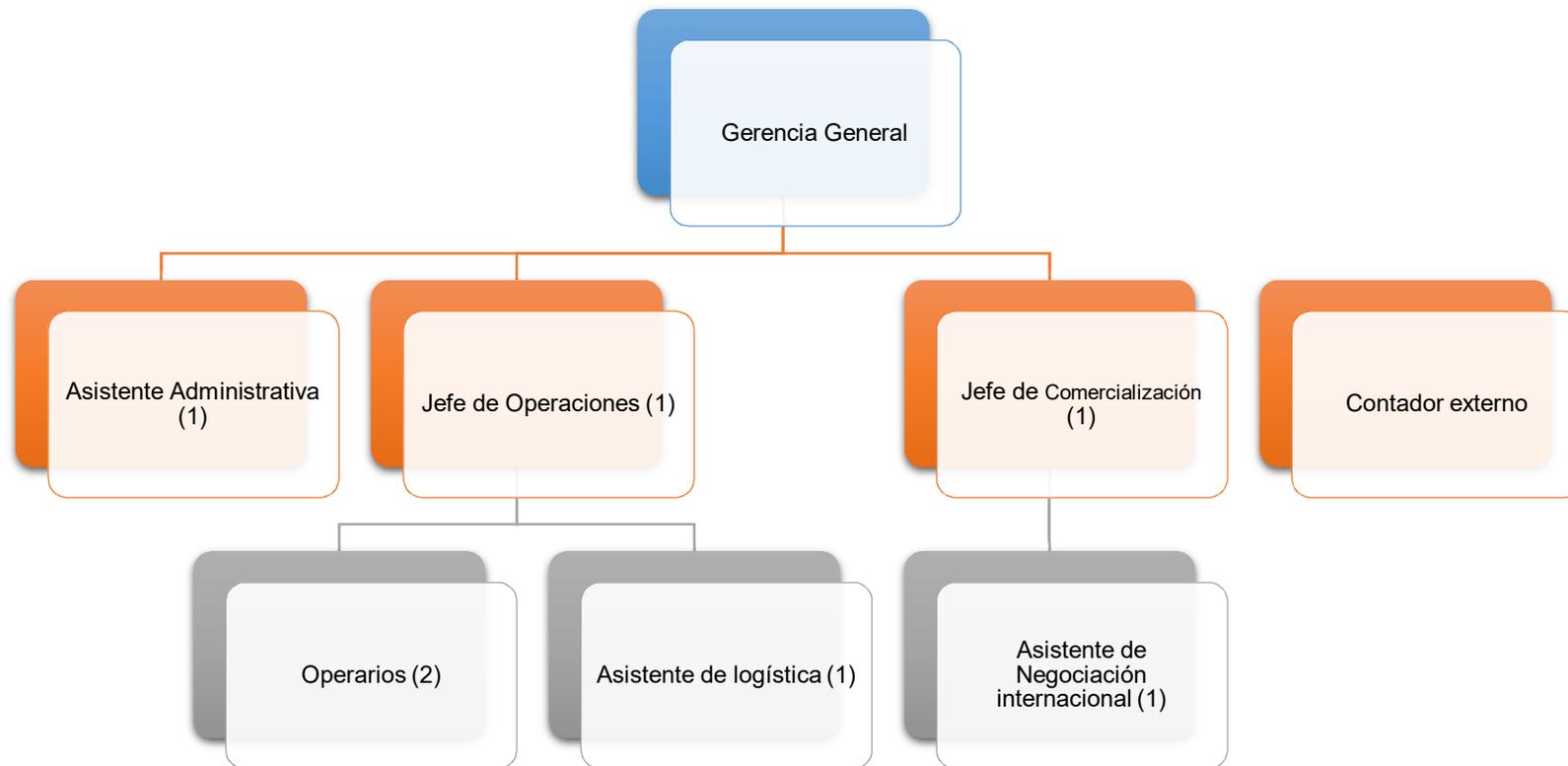


Figura 11. Organigrama

Descripción de funciones de los cargos de la empresa

La descripción de funciones del organigrama es la siguiente:

Tabla 15.

Descripción de funciones

Cargo	Funciones
Gerente General	Planificación de actividades de producción y comercialización. Dirección de los recursos de la empresa Control de activos financieros y no financieros Supervisión del personal Reporta a la Junta de Accionistas
Asistente administrativa	Encargado de dar soporte a las actividades de la gerencia general y actividades administrativas de la empresa. Reporta a la Gerencia General
Jefe de Comercialización	Supervisión de las actividades comerciales de exportación. Elaboración del presupuesto de ventas Ejecución de las actividades del marketing mix Reporta a la Gerencia General
Asistente de negociación internacional	Encargado del proceso documental de exportación Contacto con los distribuidores en España Reporta al Jefe de Comercialización
Jefe de Operaciones	Elaboración del plan de producción Contacto con los proveedores Supervisión proceso de producción Control y soporte a la maquinaria y equipos de producción Reporta a la Gerencia General
Operarios	Encargado del proceso de producción Mantenimiento de la maquinaria del proceso de producción Reporta al Jefe de Operaciones
Asistente de logística	Encargado de la adquisición de materia prima Control del inventario de materia prima y producto final Reporta al Jefe de Operaciones

El detalle de gastos de sueldos y salarios para cada cargo se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 16.

Gastos nómina del personal

Cargo	Cantidad	Sueldo (mensual)	Sueldo más beneficios de ley
Gerente General	1	1.200,00	1.478,63
Asistente administrativa	1	400,00	514,77
Jefe Comercialización	1	750,00	936,46
Asistente Negociación Internacional	1	450,00	607,84
Jefe Operaciones	1	750,00	936,46
Logística	1	394,00	507,54
Operarios	2	394,00	507,54

7 Capítulo VII. Evaluación Financiera

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Los ingresos de la empresa provienen de la exportación de la pasta de fruta hacia el mercado español, de acuerdo a la información sobre la producción mensual y tomando en cuenta el precio unitario inicial de \$ 2,30, se establece la siguiente proyección de ingresos:

Tabla 17.

Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad exportada pasta fruta	73.920	75.350	76.807	78.293	79.808
Precio de exportación	2,300	2,303	2,306	2,309	2,313
Ingresos anuales	170.016	173.540	177.137	180.808	184.556

La proyección de la demanda se fundamenta en la capacidad instalada de la planta de producción y en el crecimiento de la industria de elaboración de productos alimenticios; esto determina que el crecimiento de los ingresos es 2,07% anual.

7.1.2 Proyección de costos y gastos

El costo de venta de la pasta de fruta, toma en cuenta el uso de la materia prima, que se concentra en tamarindo, coco y en los insumos necesarios para su empaque y manipulación. A este valor se agrega el costo de mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. El crecimiento del costo de venta se ejecuta de acuerdo al crecimiento de la producción.

En lo que corresponde a los gastos se dividen en dos componentes, gastos por salarios y gastos generales. El caso de los salarios es la ejecución del pago de

la nómina del personal administrativo. Los gastos generales son aquellos desembolsos de dinero vinculados con la operación del negocio. En la siguiente tabla se muestra la proyección de costos y gastos:

Tabla 18.

Proyección de costos y gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de venta	70.410	72.988	73.696	74.402	75.134
Gastos sueldos	42.452	45.314	45.375	45.437	45.499
Gastos generales	34.580	19.028	19.037	19.045	19.054

En los gastos generales se observa que existe un desembolso mayor en el año 1, esto corresponde a la ejecución del presupuesto de marketing para promocionar el producto en el mercado español.

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 19.

Inversión inicial

DETALLE	VALOR	PORCENTAJE
Implementación y equipamiento	97.602,00	91%
Gastos de apertura	750,00	1%
Capital trabajo inicial	9.312,01	8%
Inversión inicial	107.664,01	100%

El mayor porcentaje de la inversión inicial la constituye la adquisición de los equipos necesarios para la producción de la pasta de fruta, esto es normal debido a un negocio de transformación de materia prima. Los gastos de apertura corresponden a los egresos asociados a los trámites legales para poner en

marcha a la empresa. El capital de trabajo inicial se determina en base al estado de flujo de efectivo y las políticas financieras de cuentas por cobrar y pagar que serán explicadas más adelante.

7.2.2 Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento es la siguiente:

Tabla 20.

Estructura de financiamiento

INVERSIÓN INICIAL	107.664,01	Aporte accionistas	60,00%	64.598,40
		Crédito bancario Pichincha	40,00%	43.065,60

Tabla 21.

Tasa de interés financiamiento

MONTO	43.065,60
TASA DE INTERÉS (ANUAL)	11,30%
PLAZO (AÑOS)	5
PAGOS MENSUALES FIJOS	942,81

La cuota mensual que debe asumir la empresa por el crédito para financiar la inversión inicial es \$ 942,81.

7.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo de \$ 9.312,01 es calculado en base de la información procedente del estado de flujo de efectivo mensual, tomando en cuenta el desfase de ingresos debido a la política financiera de cuentas por cobrar que establece que el 60% de los ingresos mediante pago de contado y 40% con crédito a 30 días. La política de cuentas por pagar a los proveedores es 50% de contado y 50% a crédito hasta 30 días de plazo.

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

7.3.1 Estado de resultados

La información del estado de resultados es la siguiente:

Tabla 22.

Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	170.016	173.540	177.137	180.808	184.556
Costo de los bienes vendidos	70.410	72.988	73.696	74.402	75.134
UTILIDAD BRUTA	99.606	100.552	103.440	106.406	109.422
Gastos sueldos	42.452	45.314	45.375	45.437	45.499
Gastos generales	34.580	19.028	19.037	19.045	19.054
Gastos de depreciación	5.034	5.034	5.034	3.870	3.870
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	17.539	31.176	33.995	38.054	41.000
Gastos de intereses	4.522	3.713	2.809	1.796	663
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	13.018	27.463	31.186	36.258	40.337
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	2.919	4.238	4.744	5.442	6.051
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	10.099	23.225	26.442	30.816	34.286
22% IMPUESTO A LA RENTA	3.639	5.283	5.864	6.784	7.292
UTILIDAD NETA	6.459	17.942	20.578	24.032	26.995
MARGEN BRUTO	58,59%	57,94%	58,40%	58,85%	59,29%
MARGEN OPERACIONAL	10,32%	17,96%	19,19%	21,05%	22,22%
MARGEN NETO	3,80%	10,34%	11,62%	13,29%	14,63%

Escogimos la identidad bancaria del banco del pichincha, ya que en esta instalación nos dan una tasa preferencial de interés para negocio a futuro y adicional un tiempo de gracia hasta empezar a producir y generar ingresos.

El mayor componente de los egresos de la empresa son los costos de producción, que comprenden entre el 58% y 60% de los ingresos, este es un comportamiento normal de una empresa industrial.

La empresa percibe utilidad desde el año 1 con un valor de \$ 6.459 que corresponde al 3,80% de los ingresos, el crecimiento de la utilidad es sostenida y existe el mayor incremento en entre el año 1 y año 2, debido al crecimiento de la demanda.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera proyectado es el siguiente:

Tabla 23.

Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>ACTIVOS</u>	107.664	110.491	121.082	133.288	147.974	164.464
<i>Corrientes</i>	10.062	17.923	33.547	50.788	69.343	89.703
Efectivo	10.062	11.822	27.314	44.429	62.857	83.408
Cuentas por Cobrar	-	5.667	5.785	5.905	6.027	6.152
Inventarios Prod. Terminados	-	299	311	314	316	-
Inventarios Materia Prima		135	138	140	143	143
<i>No Corrientes</i>	97.602	92.568	87.534	82.501	78.631	74.761
Propiedad, Planta y Equipo	97.602	97.602	97.602	97.602	97.602	97.602
Depreciación acumulada	-	5.034	10.068	15.101	18.971	22.841
<u>PASIVOS</u>	43.066	39.434	32.082	23.710	14.364	3.860
<i>Corrientes</i>	-	3.160	3.409	3.542	3.714	3.860
Cuentas por pagar proveedores		1.324	1.350	1.376	1.403	1.430
Sueldos por pagar	-	1.051	1.052	1.054	1.055	1.056
Impuestos por pagar	-	785	1.006	1.112	1.256	1.373
<i>No Corrientes</i>	43.066	36.274	28.673	20.168	10.651	-
Deuda a largo plazo	43.066	36.274	28.673	20.168	10.651	-
<u>PATRIMONIO</u>	64.598	71.058	89.000	109.578	133.610	160.605
Capital	64.598	64.598	64.598	64.598	64.598	64.598
Utilidades retenidas	-	6.459	24.402	44.980	69.012	96.006

El mayor componente de los activos corrientes es la cuenta de efectivo, que tiene un crecimiento sostenido debido a la política financiera de acumulación de utilidades, para que el patrimonio de los accionistas se incremente desde el año 1 hasta el año 5. Los inventarios de materia prima y producto terminado se mantienen en niveles mínimos debido a que se trata de alimentos que deben permanecer frescos.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo es el siguiente:

Tabla 24.

Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	8.552	23.092	25.620	27.946	31.202
Utilidad Neta		6.459	17.942	20.578	24.032	26.995
+ Depreciación		5.034	5.034	5.034	3.870	3.870
- Δ CxC		(5.667)	(117)	(120)	(122)	(125)
- Δ Inventario PT	-	(299)	(12)	(3)	(3)	316
- Δ Inventario MP	-	(135)	(3)	(3)	(3)	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		1.324	26	26	27	27
+ Δ Sueldos por pagar		1.051	1	1	1	1
+ Δ Impuestos		785	221	106	144	117
Actividades de Inversión	(97.602)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(97.602)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	107.664		(7.600)	(8.505)	(9.518)	(10.651)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	43.066	36.274	(7.393)	(8.505)	(9.518)	(10.651)
+ Δ Capital	64.598		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	10.062	1.760	15.492	17.115	18.428	20.551
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		10.062	11.822	27.314	44.429	62.857
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	10.062	11.822	27.314	44.429	62.857	83.408

El valor efectivo disponible al final del período contable tiene un valor positivo desde el año 1 hasta el año 5, con un crecimiento sostenido, desde \$ 10.062 en el año 1 hasta \$ 83.408 en el año 5. Este incremento del flujo de efectivo es concordante con el crecimiento del capital de trabajo contable, lo que indica que el manejo de la liquidez es acertado, por las políticas financieras y la medida de disponer capital de trabajo inicial.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 25.

Flujo de caja del proyecto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(97.602,00)	18.988,37	27.117,27	28.216,57	29.551,96	77.165,31

Desde el año 1 existe un flujo de caja del proyecto mayor a cero, esto permite mejorar la evaluación financiera y posibilita la recuperación de la inversión inicial en menor tiempo.

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

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es el siguiente:

Tabla 26.

Flujo de caja del inversionista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(64.598,40)	9.198,53	17.054,97	17.849,37	18.843,56	66.075,10

En el flujo del inversionista se mantiene la tendencia de saldo positivo desde el año 1, el valor obtenido es menor por efecto del pago del crédito inicial. En el año 5 se incrementa el saldo debido a la recuperación de la inversión inicial.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Los datos que permiten el cálculo de la tasa de descuento es el siguiente:

Tabla 27.

Indicadores económicos

Tasa libre de riesgo	2,86%
Rendimiento del Mercado	9,08%
Beta	0,68
Beta Apalancada	0,75
Riesgo País	8,01%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	67%
Costo Deuda Actual	11,30%

El resultado es WACC = 13,61% y CAPM = 17,69%.

7.4.3 Criterios de valoración

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Tabla 28.

Criterios de valoración

Criterio	Resultado	Conclusión	Recomendación
Valor actual neto (VAN)	Proyecto: \$ 17.868 Inversionista: \$ 5.566	Los indicadores son favorables para la posición del proyecto e inversionista	Proyecto viable de ejecutar
Tasa interna de retorno (TIR)	Proyecto: 19,49% Inversionista: 20,46%	La tasa obtenida en el proyecto e inversionista es superior a la tasa WACC y CAPM respectivamente	Proyecto viable de ejecutar
Período de Recuperación de la Inversión (PRI)	Proyecto: 3,22 años Inversionista: 4,29 años	Tiempo de recuperación menor a 5 años	Proyecto viable de ejecutar

Los resultados obtenidos de la proyección financiera indican que existe la viabilidad de llevar adelante el proyecto, porque permite obtener criterios de valoración favorables para el interés de los inversionistas.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros del proyecto y la industria son los siguientes:

Tabla 29.

Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón corriente	5,67	9,84	14,34	18,67	23,24	1,34
Prueba acida	5,53	9,71	14,21	18,55	23,21	1,06
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	55,50%	36,05%	21,64%	10,75%	2,40%	77%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	1,8	2,0	2,1	2,3	2,5	2,61
RENTABILIDAD						
Rentabilidad sobre activos	5,85%	14,82%	15,44%	16,24%	16,41%	14,18%
Rentabilidad sobre patrimonio	9,09%	20,16%	18,78%	17,99%	16,81%	15,02%

En los indicadores de liquidez existe una diferencia mínima entre la razón corriente y la prueba ácida, eso se debe a la mínima cantidad de inventarios disponibles. En ambos casos los indicadores de la empresa son superiores a la industria. El indicador de endeudamiento es menor en la empresa en relación a la industria debido a que no existe necesidad de financiamiento posterior a la puesta en marcha de la empresa.

El indicador de actividad es menor en la empresa, debido a que sus competidores tienen un uso intensivo de su maquinaria para generar economías de escala. El indicador de rentabilidad de la industria es superior en el año 1, a partir del año 2 hasta el año 5, la empresa tiene mejor desempeño que sus competidores.

CONCLUSIONES GENERALES

Las oportunidades detectadas en el análisis de entornos corresponden a la disponibilidad de materia prima, lo que permite a la empresa contar con insumos durante todo el año, disminuyendo el impacto de la estacionalidad en el cultivo y cosecha de tamarindo y coco. En lo que corresponde al entorno social de los consumidores, se establece que existe un comportamiento asociado hacia productos naturales y que aporten vitaminas y minerales a su dieta.

La información del análisis del cliente permite concluir que el consumidor tiene un consumo habitual de pasta de fruta, debido a condiciones propias de su vida familiar y laboral. La versatilidad que brinda la pasta de frutas ayuda a los consumidores a tomar jugos naturales en su dieta diaria. Al consultar a los encuestados sobre la disposición de pasta de fruta de tamarindo y coco, el 93% indica estar dispuesto a comprar este tipo de producto.

El plan de marketing tiene una fundamentación en actividades que sirven para impulsar la demanda de pasta de fruta, especialmente de sabores que no son sencillos de conseguir en los supermercados de España, como es el caso de tamarindo y coco. Para ello se planifica un presupuesto de \$ 79.760 repartidos en cinco años, el 36% de este valor se destina en el año 1 para apoyar el primer año de comercialización.

Las estrategias de la gestión organizacional se fundamentan en construir objetivos empresariales de mediano y largo plazo mediante el uso de la metodología SMART. El gerente general es el encargado de direccionar los recursos de la empresa y velar por el cumplimiento de las actividades de cada uno de los cargos. La carga salarial tiene mayor porcentaje en el área de producción de la pasta de fruta.

La inversión inicial del proyecto alcanza un valor de \$ 107.664,01 clasificado en capital propio por un valor de \$ 64.598,40 y financiamiento externo por un valor

de \$ 43.065,61. La evaluación financiera determina resultados positivos para el interés de los accionistas, lo que permite recomendar la ejecución del proyecto porque recupera el capital invertido en el año 0 y se obtiene una rentabilidad superior al mercado.

La recomendación final se establece con la creación de indicadores de evaluación para la empresa, en base de la metodología del Cuadro de Mando Integral, esto permitirá a la gerencia establecer indicadores de alerta temprana en el caso de que existan desequilibrios en la gestión financiera y comercial.

REFERENCIAS

- ANFABRA. (2015). *Hábitos de consumo*. Obtenido de Asociación de Bebidas Refrescantes: <http://www.refrescantes.es/habitos-de-consumo/>
- Banco Mundial. (2016). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2015&locations=US&start=1996&view=chart>
- Banco Santander. (febrero de 2017). *España: Política y Economía*. Obtenido de Santander Trade: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia?>
- BCE. (junio de 2017). *Publicaciones Generales*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Cáez, G., & Casas, N. (2007). Formar en un estilo de vida saludable: Otro reto para la ingeniería y la industria. *Educación y Educadores*, 10(2), 103-117.
- Comtrade Databases. (2018). *UN Comtrade Notice: Upgrade plan 2018*. Obtenido de <https://comtrade.un.org/data/>
- Corral, M. (10 de febrero de 2016). *España, el país europeo que más ha recortado en I+D durante la crisis*. Obtenido de Diario El Mundo: <http://www.elmundo.es/ciencia/2016/02/10/56bb6be0ca474187128b45c0.html>
- David, F. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico DF: Pearson.
- E-Informa. (2018). *Empresas con el Código CNAE 110, Fabricación de Bebidas*. Obtenido de <https://www.einforma.com/empresas/Industria-Manufacturera/CNAE-110-Fabricacion-De-Bebidas.html>
- Falconí, J. (25 de junio de 2016). *¿Hay una política comercial en Ecuador?* Obtenido de Diario El Universo: <http://www.eluniverso.com/opinion/2016/06/25/nota/5653767/hay-politica-comercial-ecuador>
- INEC. (2017). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Investing.com. (2018). *EUR/USD - Euro Dólar estadounidense*. Recuperado el 14 de Mayo de 2017, de Divisas: <https://es.investing.com/currencies/eur-usd-historical-data>

- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México DF: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Malamud, C., & García-Calvo, C. (2009). La política exterior de Ecuador: entre los intereses presidenciales y la ideología. *América Latina del Real Instituto Elcano*(61), 1-8. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/42966269.pdf>
- Martín, V. (2004). Consumo de bebidas refrescantes. *Distribución y consumo*, 24(133), 22-35.
- MIPRO. (2014). *El MIPRO promueve la innovación del calzado en el austro ecuatoriano*. Obtenido de Ministerio de Industrias y Productividad: <https://www.industrias.gob.ec/bp-126-el-mipro-promueve-la-innovacion-del-calzado-en-el-austro-ecuatoriano/>
- Orlando, G. (2016). *Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de granola de quinua a Alemania*. Quito: UDLA. Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/6653/1/UDLA-EC-TINI-2017-08.pdf>
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (25 de Octubre de 2011). *REGLAMENTO (UE) No 1169/2011 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO*. Obtenido de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:32011R1169>
- Porter, M. (2015). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.
- Sans, J. M. (2 de enero de 2017). *La economía española en 2017*. Obtenido de El Diario Norte Euskadi: http://www.eldiario.es/norte/vientodelnorte/economia-espanola_6_597450258.html
- Sapag Chain, N. (2015). *Evaluación y formulación de proyectos*. Santiago de Chile: McGraw Hill.
- Schwab, K. (2016). *The Global Competitiveness Report*. Obtenido de World Economic Forum: http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf
- SENPLADES. (2014 de marzo de 2014). *Andrés Arauz habla sobre pos-crecimiento y buen vivir en la Flacso*. Obtenido de Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: <http://www.planificacion.gob.ec/andres-arauz-habla-sobre-pos-crecimiento-y-buen-vivir-en-la-flacso/>

Superintendencia de Compañías. (30 de agosto de 2016). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

TNT Holdings. (2018). *Incoterms*. Recuperado el 27 de Mayo de 2018, de https://www.tnt.com/express/es_ec/site/como/understand-incoterms.html

Valencoso, C. (2016). *Impulsa tu marca, incrementa las ventas: Descubre los datos que desmienten los mitos del marketing*. Madrid: Profit Editorial.

Van Steen, M. (2017). *Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Ecuador*. Obtenido de https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Matriz EFE

		Valor	Calificación	Peso Ponderado
		OPORTUNIDADES	Acuerdo comercial con la Unión Europea facilita comercio con España	0,1
	Estabilidad de la economía española	0,1	3	0,3
	Consumidores ecuatorianos tienen mayor conocimiento sobre hábitos alimenticios saludables	0,15	3	0,45
	Gasto de españoles en alimentos y bebidas ha crecido en los últimos años.	0,05	3	0,15
	Bajo poder de negociación de proveedores	0,1	0,4	0,04
	Amenaza media de productos sustitutos	0,1	0,4	0,04
	Calificación total			1,38
		Valor	Calificación	Peso Ponderado
AMENAZAS	Relaciones internacionales del Ecuador marcadas por un sesgo político	0,1	3	0,3
	Recesión económica en el Ecuador	0,05	3	0,15
	Falta de inversión en tecnología y desarrollo en el Ecuador	0,05	2	0,1
	Alta amenaza de entrada de nuevos competidores	0,1	3	0,3
	Alto poder de negociación de consumidores	0,05	2	0,1
	Alta rivalidad de competidores	0,05	2	0,1
	Calificación total			1,05

Anexo 2. Matriz de Correlación

	1. ¿Consume pulpas de frutas?	2. ¿Cuáles son las principales ventajas de consumir pulpa de fruta?	3. ¿Cuáles son las principales desventajas de consumir pulpa de fruta?	4. Indique tres sabores de pulpa de fruta que consuma con mayor frecuencia	5. ¿Le interesaría una pulpa de fruta de tamarindo con coco?	6. ¿Cuál es la presentación ideal para pulpa de fruta?	7. ¿Cuál es el lugar indicado para adquirir pulpa de fruta?	8. ¿Cuántas veces al mes compraría pulpa de fruta?	9. A través de que medio le interesaría recibir información respecto a pulpa de fruta	10. Rango de edad del encuestado	11. Género
1. ¿Consume pulpas de frutas?	1,000										
2. ¿Cuáles son las principales ventajas de consumir pulpa de fruta?	-0,090	1,000									
3. ¿Cuáles son las principales desventajas de consumir pulpa de fruta?	0,463	0,161	1,000								
4. Indique tres sabores de pulpa de fruta que consuma con mayor frecuencia	-0,251	0,571	-0,385	1,000							
5. ¿Le interesaría una pulpa de fruta de tamarindo con coco?	-0,032	-0,379	-0,259	-0,103	1,000						
6. ¿Cuál es la presentación ideal para pulpa de fruta?	0,198	0,276	0,000	0,549	0,125	1,000					
7. ¿Cuál es el lugar indicado para adquirir pulpa de fruta?	-0,418	-0,222	-0,430	0,166	-0,379	0,005	1,000				
8. ¿Cuántas veces al mes compraría pulpa de fruta?	0,690	-0,112	0,261	-0,223	0,321	0,319	-0,642	1,000			
9. A través de que medio le interesaría recibir información respecto a pulpa de fruta	0,311	0,593	0,124	0,361	0,039	0,319	-0,289	-0,019	1,000		
10. Rango de edad del encuestado	-0,024	-0,100	-0,052	0,409	0,307	0,001	-0,100	-0,077	-0,077	1,000	
11. Género	0,216	0,430	0,650	-0,086	-0,500	0,041	-0,516	0,149	0,149	-0,232	1,000

Anexo 3. Diagrama de Flujo Proceso de Exportación

PROCESO DE EXPORTACIÓN

