



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE QUESO CREMA DE
AGUACATE HASS HACIA LONDRES – INGLATERRA

AUTOR

ANA LAURA MALDONADO MENESES

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE QUESO CREMA DE AGUACATE
HASS HACIA LONDRES – INGLATERRA

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

Profesor Guía:

Pablo Arturo Cuesta Calahorrano

Autor:

Ana Laura Maldonado Meneses

Año
2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocio para la creación de una empresa productora y exportadora de queso crema de aguacate Hass hacia Londres – Inglaterra a través de reuniones periódicas con la estudiante Ana Laura Maldonado Meneses, en el semestre 2019-2, 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".

MSc. Pablo Arturo Cuesta Calahorrano
CI: 1704876653

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocio para la creación de una empresa productora y exportadora de queso crema de aguacate Hass hacia Londres - Inglaterra, de la estudiante Ana Laura Maldonado Meneses en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Ing. Walter René Vásquez Mejía MSc.
CI: 1708253081

DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

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

Ana Laura Maldonado Meneses
CI: 1721391173

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi padre, hermano y abuelos por ser un apoyo incondicional, enseñarme el significado de la constancia, perseverancia y a todos los maestros que contribuyeron con sus conocimientos a lo largo de mi carrera estudiantil.

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mi madre, ese ser de luz que desde el cielo guía mi camino y me acompaña todos los días de mi vida.

RESUMEN

Ecuador es catalogado como el país con mayor variedad vegetal en el mundo, su singular topografía y diversidad climática lo hacen único. El aguacate Hass es un fruto no tradicional que se cultiva en la región Sierra y Costa.

El presente plan de negocio tiene como objetivo principal crear una empresa productora y exportadora de queso crema de aguacate Hass hacia Londres – Inglaterra, para ello se analizó el entorno externo del país productor y comercializador de modo que se identifiquen las oportunidades que favorecen al desarrollo del proyecto, como el crecimiento de la industria láctea en Ecuador en los últimos años y las amenazas a las que se debe hacer frente, como es el caso de la presencia de fuertes marcas de productos derivados del aguacate Hass posicionadas en el mercado inglés.

Se ejecutó una investigación de mercado cualitativa y cuantitativa para determinar las características de los clientes y priorizar en sus gustos, allí se identificó que existe interés por consumir queso a base de Hass. A partir de ello, se definió la estrategia de marketing que permitirá ingresar al mercado objetivo, con un atributo diferenciador que denote exclusividad al cliente.

De igual manera, se elaboró la propuesta de filosofía organizacional y se diseñó el proceso de producción y logística. Finalmente, se realizó la evaluación financiera con proyección a cinco años, concluyendo que el negocio es viable desde el punto de vista del proyecto y del inversionista; el VAN genera flujos positivos mayores a la inversión inicial y, el periodo de recuperación es inferior a los dos años.

ABSTRACT

Ecuador is known as the country with the greatest plant variety in the world, and its topography and climatic diversity make it a unique place in the world. Hass avocado is a non-traditional fruit that is grown in the Highland and Coast regions of Ecuador.

The main objective of this business plan is to create a company which produces and exports exporting Hass avocado cream cheese from Ecuador to London, England. To do this, the external environment of Ecuador, the producing and marketing country, was analyzed by identifying the opportunities that promote the development of the project and the threats that must be addressed. Among them, the most important ones are the growing consumption of Hass avocado in London during the last ten years and the presence of strong cheese brands positioned in the English market.

In addition, a qualitative and quantitative market research was carried out to define customer requirements and prioritize their tastes. It was concluded that there is interest in consuming cheese cream based on Hass avocado, and from this, it was defined the marketing strategy that will allow enter the target market, giving a differentiating attribute to the end customer.

In the same way, the organizational philosophy was defined and the short- and long-term objectives were set in accordance with the line of business.

Finally, by conducting the financial evaluation, it was concluded that the project is viable from both the investor's and the project, the NPV generates positive flows greater than the initial investment, and the recovery period is less than three years.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Justificación del trabajo	1
1.2.	Objetivo General del trabajo	2
1.2.1.	Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2.	ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1.	Análisis del entorno externo	3
2.1.1.	Entorno externo.....	3
2.1.1.1.	Entorno externo del Ecuador	3
2.1.1.2.	Entorno externo de Inglaterra.....	8
2.1.2.	Análisis de la industria (Porter).....	11
2.1.3.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	12
2.2.	Conclusiones del análisis externo	13
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE	14
3.1.	Problema de investigación	14
3.2.	Preguntas de investigación	14
3.3.	Objetivos	14
3.3.1.	Objetivo General	14
3.3.2.	Objetivos Específicos	14
3.4.	Planteamiento de Hipótesis.....	15
3.5.	Metodología de investigación	15
3.5.1.	Investigación Cualitativa.....	15
3.5.2.	Investigación Cuantitativa.....	18
3.6.	Análisis y Resultados de la investigación	18
3.6.1.	Análisis Cualitativo	18
3.6.2.	Análisis Cuantitativo	18
3.6.2.1.	Tablas de contingencia	19
3.7.	Resultados de la investigación.....	19

3.7.1.	Resultados Cualitativos	20
3.7.2.	Resultados Cuantitativos.....	20
3.8.	Conclusiones del análisis del cliente.....	21
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	22
4.1.	Descripción de la oportunidad de negocio.....	22
4.2.	Tamaño del mercado potencial	23
5.	PLAN DE MARKETING	25
5.1.	Estrategia general de marketing.....	25
5.1.1.	Estrategia de diferenciación	25
5.1.2.	Mercado Objetivo	26
5.1.3.	Propuesta de Valor.....	26
5.1.4.	Estrategia de internacionalización	27
5.2.	Mezcla de Marketing	28
5.2.1.	Producto.....	28
5.2.1.1.	Atributos del producto	28
5.2.1.3.	Envase del producto.....	29
5.2.1.4.	Etiquetado del producto	29
5.2.1.5.	Recetario del producto	30
5.2.1.6.	Empaque del producto	30
5.2.2.	Precio.....	32
5.2.2.1.	Costo de venta	32
5.2.2.2.	Estrategia de precios.....	32
5.2.2.3.	Estrategia de entrada	33
5.2.2.4.	Estrategia de ajuste.....	33
5.2.3.	Plaza	33
5.2.3.1.	Estrategia de distribución	33
5.2.3.2.	Estructura y canal de distribución.....	34
5.2.3.3.	Puntos de venta	34
5.2.4.	Promoción	35
5.2.4.1.	Estrategia promocional.....	35

5.2.4.2.	Publicidad del producto	35
5.2.4.3.	Promoción de ventas.....	37
5.2.4.4.	Relaciones públicas	37
5.2.4.5.	Fuerza de ventas	38
5.2.4.6.	Marketing directo.....	38
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
6.1.	Misión, visión y objetivos de la organización	39
6.1.1.	Misión.....	39
6.1.2.	Visión	39
6.1.3.	Objetivos de la organización	39
6.1.3.1.	Objetivos a mediano plazo	39
6.1.3.2.	Objetivos a largo plazo.....	40
6.2.	Estructura Organizacional	40
6.2.2.	Análisis comparativo con empresa de la industria	42
6.3.	Plan de operaciones.....	42
6.3.2.	Mapa de procesos.....	44
6.3.3.	Flujograma de procesos	44
6.3.3.1.	Flujograma de producción	44
6.3.3.1.1.	Infraestructura	45
6.3.3.2.	Flujograma de exportación	46
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA	49
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos	49
7.1.1.	Proyección de ingresos y política empresarial.....	49
7.1.2.	Proyección de costos y gastos	50
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	
	51	
7.2.1.	Inversión inicial y capital de trabajo	51
7.2.2.	Estructura de capital.....	52

7.3.	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	52
7.3.1.	Estado de Resultados	52
7.3.2.	Estado de Situación Financiera.....	53
7.3.3.	Estado de Flujo de Efectivo.....	53
7.3.4.	Estado de caja del proyecto	53
7.4.1.	Proyección de flujo de caja del inversionista	54
7.4.2.	Cálculo tasa de descuento	54
7.4.3.	Criterios de valoración.....	55
7.4.4.	Indicadores Financieros	56
8.	Conclusiones y recomendaciones	58
	Referencias:	59
	ANEXOS.....	62

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

La industria manufacturera aportó un 17.3% al Producto Interno Bruto (PIB) en 2018 y el sector de lácteos ha crecido en los dos últimos años gracias al alcance de materias primas, bienes de capital, el progreso del mercado interno y las condiciones del mercado externo, situación que ha permitido a las pymes despuntar en sus negocios a nivel local y muchas de estas se han proyectado a futuro para introducir sus productos en nichos extranjeros. (Ekos, 2018).

A eso se suma el interés por parte del gobierno nacional para capacitar a los ganaderos en el manejo de pie de crías y otorgarles tecnología de punta para alcanzar un proceso de producción más eficiente y eficaz. En el país se utiliza la leche no pasteurizada para elaborar quesos como el amasado, maduro, de hoja y mantequilla.

También, se debe desatacar que la administración gubernamental actual ha creado incentivos tributarios con el fin de atraer inversiones en las principales ciudades del país y fortalecer al sector exportador.

Respecto a las condiciones climáticas y geográficas del país, se puede decir que el aguacate Hass que servirá como saborizante para elaborar el queso crema, motivo de esta investigación, se cultiva a 100 metros sobre el nivel del mar y se lo cosecha en las provincias de Ibarra, Carchi, Pichincha en la región Sierra y en Santa Elena en la Costa.

En la actualidad el fruto Hass domina el 95% del mercado mundial y su ingesta se ha incrementado en los últimos años en Londres, puesto que es uno de los alimentos más promocionados por influencers en las redes sociales. Además, contiene grasas no saturadas muy beneficiosas para la salud.

1.2. Objetivo General del trabajo

Crear una empresa productora y exportadora de queso crema de aguacate Hass hacia Londres, para otorgar a los consumidores la oportunidad de degustar un nuevo producto en una forma distinta a la tradicional.

1.2.1. Objetivos Específicos del trabajo

- Destacar los aspectos más relevantes que impulsen la ejecución del plan de negocio, a través del análisis PESTEL de Ecuador e Inglaterra y el análisis Porter.
- Determinar gustos y preferencias de los potenciales clientes mediante una investigación de mercado, que involucre herramientas cualitativas y cuantitativas.
- Sustentar la oportunidad de negocio en base al análisis externo, análisis del cliente y al tamaño del mercado potencial.
- Elaborar un plan de marketing para la introducción y posicionamiento efectivo del producto en el mercado meta, aplicando las últimas tendencias y predicciones del Marketing Digital 2019.
- Definir el tipo de empresa a constituir, así como su estructura organizacional.
- Desarrollar un plan de logística internacional, que facilite la reducción de costos y el alcance de una ventaja competitiva como empresa.
- Estudiar la viabilidad económica del negocio con un plan financiero.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU REV. 4.0), las actividades correspondientes a la producción de queso crema en el Ecuador, pertenecen a

C → Industrias Manufactureras

C10 → Elaboración de productos alimenticios.

C1050.0 → Elaboración de productos lácteos.

C1050.04 → Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero

2.1.1. Entorno externo

El análisis externo conocido como Pestel, consiste en estipular y evaluar fuerzas externas las cuales rebasan el control de una compañía a fin de que se determine las oportunidades, que beneficien al negocio y las amenazas clave que deben ser mitigadas. (David, 2013, p. 62).

2.1.1.1. Entorno externo del Ecuador

Factor Político - Legal:

Acuerdos Comerciales: El 1 de enero de 2017 entró en vigencia el Acuerdo Comercial entre Ecuador y la UE, para fortalecer las relaciones bilaterales a futuro, incrementar los flujos comerciales mediante la atracción de inversiones y el aumento de transferencia tecnológica e innovación. (Ver Anexo 1). Actualmente, Ecuador no posee un acuerdo comercial con Inglaterra, sin embargo, el ministro de Comercio Exterior informó en enero del presente año, que el país está trabajando en ello. (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2019).

Se considera una **oportunidad**, porque de esta manera se profundiza la integración económica de los miembros partícipes y se trate de aportar a una balanza comercial positiva.

Requisitos de exportación: La subpartida arancelaria del producto a exportar se determinó empleando la regla general interpretativa 2b. Los requisitos para exportar la subpartida 040690 (Los demás quesos), son los siguientes:

1. Contar con el Registro Único del Contribuyente (RUC)
2. Obtener la firma digital Token
3. Registrarse como exportador en Ecuapass
4. Obtener la DAE (Declaración Aduanera de Exportación)

Medidas no arancelarias: La Comisión Europea, a través de su sitio web Trade Helpdesk, en 2018 publicó los requisitos a cumplir para exportar a la Unión Europea, siendo éstos:

1. **Control de contaminantes en alimentos:** El reglamento N° 315/93 ordena que los alimentos no contengan contaminantes que afecten a la salud de los humanos.
2. **Control de residuos de medicamentos veterinarios en animales y alimentos de origen animal:** Presentar a los servicios de la Comisión, un plan anual de control de residuos para alimentos de origen animal.
3. **Control de residuos de plaguicidas en alimentos de origen vegetal y animal:** Las importaciones de productos animales, deberán cumplir con los niveles máximos de residuos establecidos para proteger a los consumidores de plaguicidas.
4. **Control sanitario de alimentos genéticamente modificados (GM) y nuevos alimentos:** Entregar una solicitud ante el organismo competente de un Estado miembro.
5. **Control sanitario de productos de origen animal destinados al consumo humano:** Las importaciones de productos de origen animal, incluirán un certificado sanitario firmado por el representante de la autoridad competente del tercer país exportador, que certifique que los productos en cuestión son adecuados para acceder a la UE.

6. Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en alimentos y piensos:

Rastrear y seguir cualquier alimento que se utilizará para el consumo en todas las etapas de producción, procesamiento y distribución.

- 7. Etiquetado de alimentos:** Se pormenorizará los ingredientes y aditivos incluidos en orden descendente de peso, conforme se registró en su fabricación. El contenido neto se expresará en unidades de volumen y la fecha de durabilidad estará precedida por las palabras "mejor antes" y "mejor después" (día, mes, año). También, se debe indicar el lugar de procedencia del producto y si éste requiere condiciones especiales de almacenamiento o de uso. Finalmente, la declaración nutricional mostrará el valor energético, las porciones de grasas saturadas, carbohidratos, azúcares, proteínas y sal.

Las medidas arancelarias descritas anteriormente son una **amenaza** para ingresar a territorio inglés, porque en determinadas circunstancias, podrían encarecer los costos de exportación, por cuanto las certificaciones que deben reunir los proveedores de la materia prima, conllevan gastos implícitos.

Incentivos para atraer inversiones: Las empresas que inviertan fuera de las jurisdicciones urbanas del cantón Quito y Guayaquil se exonerarán del impuesto a la renta (IR) por 5 años. (Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones, 2019). Es una **oportunidad**, ya que no es obligatorio el pago del impuesto a la renta al Servicio de Rentas Internas (SRI).

Ley Orgánica para el Fomento Productivo: Para fortalecer el sector exportador se descontará gastos por promoción comercial de hasta el 100% del dinero destinado en publicidad. La importación de insumos, seguros y el arrendamiento de tierras para uso agrícola no pagarán el impuesto al valor agregado (IVA). (SRI, 2018). Esto representa una **oportunidad**, puesto que para elaborar y exportar el producto se requiere proveedores nacionales de aguacate Hass e invertir en publicidad.

Factor Económico:

Crecimiento de la Rama: En 2016 la rama decreció un 11% debido a la aplicación del sistema de semaforización, una medida impuesta por el Ministerio de Salud (MS) en 2014 para alertar a los consumidores sobre el contenido de sal, azúcar y grasa presente en los alimentos, lo que generó que los clientes adquieran productos más saludables. (Ver Anexo 2). Se considera una **oportunidad**, porque las empresas del sector generaron estrategias como la colocación de descuentos y promociones a la leche de funda, tetra pack, quesos y yogurt, consiguiendo de esta manera ventas de \$ 782 millones en el año 2017 y así, mejoraron el panorama del 2016.

Estadísticas de exportación: Ecuador exporta la subpartida 040690 a Estados Unidos, el valor de las exportaciones en miles de dólares para el año 2017 fue de \$370. Con este dato se concluye que la participación de Ecuador para el resto del mundo en dicho producto es mínima.

Factor Socio Cultural:

Elaboración de productos lácteos: El Centro de Industria Láctea (CIL) es una entidad que reúne a los principales productores de lácteos en el país. Los quesos, la leche de cartón y en funda se elaboran con el 75% de la leche no pasteurizada, mientras que el 25% restante se utiliza para producir mantequilla, leche en polvo y yogurt. (CIL, 2018). Para el sector social esto representa una **oportunidad**, porque empodera a los ganaderos de Carchi, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza generando así fuentes de empleo en dichos sectores.

En el ámbito ambiental, el desecho del suero dentro del proceso productivo del queso, resulta dificultoso debido a su alto valor de DBO (demanda biológica de oxígeno), por esta razón se lo utiliza en estado líquido como alimento para cerdos. (Quesería Pueblo Nuevo, 2019). Se considera una **oportunidad**, porque con el proyecto de exportación se estaría apoyando a las comunidades de las zonas rurales de las provincias mencionadas anteriormente.

Cultivo de aguacate: Para el cultivo de aguacate se requiere un suelo arenoso y temperaturas entre 14 y 25 °C. En el país el aguacate Hass se cosecha después de 2 años de su siembra. En 2011 se creó Corpoaguacate, una organización que agrupa a 25 socios de las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha y Santa Elena con el fin de fomentar el cultivo del Hass a nivel nacional. Se considera una **oportunidad** porque incrementaría la cosecha de Hass a futuro.

Cosecha anual del aguacate: Actualmente, la cosecha anual del Hass en la Sierra alcanza las 430 hectáreas y en la Costa las 250. (Corpoaguacate, 2018). Esto representa una **oportunidad**, pues con ello se abastecería la demanda de Inglaterra que oscila los dos contenedores semanales.

Factor Tecnológico:

Ecuapass: El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) desarrolló en 2010 el sistema Ecuapass, el cual permite a los Operadores de comercio exterior ejecutar sus operaciones aduaneras de exportación e importación. Con esta plataforma los trámites aduaneros se manejan de forma más fácil, existe un control de documentación, procesos y se ahorra tiempo.

Se considera una **oportunidad** porque con la firma digital en calidad de exportador se puede trabajar desde cualquier parte del país de forma segura, averiguar el estado de los trámites aduaneros mediante el tracking de operaciones y sobre todo existe integridad en los sistemas.

Incentivos para la elaboración de productos lácteos: En 2017 se realizó el Programa de Optimización de la Producción Lechera dirigido por expertos neozelandeses y argentinos, quienes capacitaron a los ganaderos de 120 fincas de Carchi, Imbabura, Pichincha, Tungurahua, Bolívar y Chimborazo en temas como nutrición de suelos y reproducción animal. Ejecutar este tipo de proyectos genera una **oportunidad**, al promover el desarrollo de la cadena láctea ecuatoriana.

Inversión para el cultivo de aguacate: La Acción externa de la Unión Europea (2018) destacó que el proyecto “Granjas Verdes”, cofinanciado por la Unión Europea (UE) hace dos años, pretendía potenciar el proceso de cultivo del fruto Hass en el país mediante talleres teórico-prácticos adaptados a condiciones geográficas, climáticas y de suelos en zonas como Cotacachi, Chaltura, Mira. Perucho y Guayllabamba. Esto es una **oportunidad**, para que Ecuador coseche frutos que cumplan con altos estándares de calidad y pueda competir con otros países productores de Hass en mercados internacionales.

2.1.1.2. Entorno externo de Inglaterra

Factor Político - Legal:

Salida del Brexit de la Unión Europea: La Corporación de Radiodifusión Británica (BBC) anunció que Reino Unido tenía previsto abandonar la UE el 12 de abril del presente, luego de no cumplirse el plazo original definido para el 29 de marzo de 2019. Sin embargo, la ministra británica solicitó al bloque comunitario una prórroga y se le fue concedida hasta el 31 de octubre. (2019).

Se considera una **amenaza** si Inglaterra abandona la UE, porque ya no podría acceder al Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG+) lo que implica la no eliminación de aranceles para la oferta exportable ecuatoriana.

Requisitos de importación: Los procedimientos de importación para la subpartida 040690 según Trade Helpdesk, son los siguientes:

1. **Obtener el código aduanero de la UE:** El código hace referencia al conjunto de normas que abarcan los asuntos aduaneros del comercio con países que no pertenecen a la UE.
2. **Registrarse como operador económico (EORI):** La autoridad aduanera asigna un número de registro e identificación de operadores económicos (EORI), a las personas que vayan a iniciar con actividades de comercio exterior.
3. **Obtener Declaración sumaria de entrada (DES):** Incluir información del exportador, conocimiento de embarque y facturas comerciales.

4. **Asignar un Régimen aduanero:** Cuando una mercancía arriba a la oficina aduanera de entrada de la UE, debe ingresar al depósito temporal bajo supervisión aduanera hasta que se le designe un régimen aduanero. El tiempo máximo de permanencia es de 90 días.
5. **Obtener el Documento Único Administrativo (DUA):** La DUA asegura la transparencia de los requisitos administrativos nacionales, normaliza los datos y reduce documentación administrativa.

Medidas Arancelarias: La subpartida 040690 posee una preferencia arancelaria del 100% para ingresar a Londres. Esto representa una **oportunidad**, ya que el producto a exportar no gravará aranceles. (Market Access Map, 2018).

Factor Económico:

PIB: El Fondo Monetario Internacional (FMI) indicó en 2018 que el PIB aumentó un 1,8% en 2017, en relación al 1,9% en 2016. Incluso, estimó que el crecimiento económico de 2019 dependerá del Brexit, si permanece dentro del bloque será de 1,75%, caso contrario un 1,5%.

Por otro lado, el sector primario representa el 0,7% del PIB siendo Inglaterra uno de los mayores productores de leche y sus derivados en Europa. Esto representa una **amenaza**, ya que el país podría abastecerse de aguacate Hass y crear un producto igual o similar al de la idea de negocio. El Brexit es un asunto incierto.

Estadísticas de exportación: Los principales destinos a los que Inglaterra exporta la subpartida 040690 son: Irlanda, Francia y Países Bajos. El valor de las exportaciones en millones de dólares para el año 2017 fueron: \$163, \$106 y \$ 82,5 respectivamente. (Solución Comercial Integrada Mundial, 2018). Se considera una amenaza, debido a que Inglaterra podría emplear su propio cuajo para elaborar productos lácteos.

Estadísticas de importación: Inglaterra importa la subpartida 040690 de Italia, Alemania y Dinamarca. El valor de las importaciones en millones de dólares

para el periodo 2017 fueron: \$259, \$227 y \$178 respectivamente. (Solución Comercial Integrada Mundial, 2018).

Esto representa una oportunidad puesto que si el Brexit se hace efectivo y Ecuador logra firmar un acuerdo bilateral Inglaterra mantendría el SGP+ y las exportaciones ecuatorianas podrían incrementar a futuro.

Factor Socio - Cultural:

Consumo de queso: Inglaterra es la cuna de los quesos en Europa. Existen tres variedades que sorprenden a los paladares más finos. El Wookey Hole Cave Cheddar es elaborado de forma artesanal a base de leche de vaca y cuajo vegetariano, el Red Leicester es uno de los quesos de vaca más valorados por los ingleses debido a su extracto de achiote y el Blue Wensleydale se caracteriza por ser cremoso y poseer una corteza color grisáceo y vetas azules en su interior. Se considera una **oportunidad**, puesto que Inglaterra es uno de los países que más consume queso después de Grecia, Francia y Suiza.

Promedio de compra: El promedio de compra del queso de leche de vaca en Londres para el periodo de 2016-2017 fue de 120 gramos por persona a la semana. (Portal de Estadísticas de Reino Unido, 2017). Dicha información genera una **oportunidad** para el negocio puesto que los ingleses manifiestan que están dispuestos a consumir queso de leche de vaca.

Respecto al tema ambiental, en 2018 se desarrolló en Reino Unido una campaña llamada Greenpeace para concienciar a los consumidores sobre el exceso de uso de plástico. Ahora los supermercados están en la obligación de sustituir los envases plásticos por vidrio, cuando se trate de productos de un solo uso. Es una **oportunidad** para desarrollar las 4 P's de Marketing, teniendo presente este nuevo enfoque.

Factor Tecnológico:

Incentivos para inversión: Un estudio ejecutado por la 'EY European Investment Monitor, UK Tech Report' en 2017 reportó que en Gran Bretaña se han llevado

a cabo 269 iniciativas de inversión en los últimos 10 años, siendo Londres la ciudad que ha copado la mayor parte de la inversión extranjera directa (IED) en tecnología en Europa.

Se considera una **amenaza**, debido a que Londres se destaca por la formación de su capital humano y la especialización en sectores de alta tecnología.

2.1.2. Análisis de la industria (Porter)

El modelo de las 5 fuerzas de Porter, analiza a profundidad una industria específica para que una empresa decida si ingresar o no a la misma. (David, 2013, p. 75).

Tabla 1: Matriz de las 5 Fuerzas de Porter

FUERZAS COMPETITIVAS	IMPACTO		
	OPORTUNIDAD	AMENAZA	
		ALTA	BAJA
<p>1.- Amenaza de entrada de nuevos competidores <i>Concentración:</i> En Ecuador existen 20 empresas registradas en la industria analizada, siendo las más grandes del sector en ventas para el 2017, las siguientes: Alimentos Chontalac CÍA. LTDA. \$ 3.728.670, Reyver S.A. \$ 2.983.494 e Industrias Cotogchoa CÍA. LTDA. \$ 1.649.771. (Superintendencia de Compañías, 2018). <i>Barreras Gubernamentales:</i> El producto debe cumplir con 7 medidas paraarancelarias que velen por el bienestar de los consumidores.</p>		X	
<p>2. Amenaza de posibles productos sustitutos <i>Disponibilidad de sustitutos:</i> Lurpak es una empresa danesa, sus principales productos son: la mantequilla con y sin sal y un alimento unttable que contiene aceite de colza y cultivo láctico. La empresa Tesco creó en 2016 una mantequilla de aguacate y un año después la compañía Hunter & Gather sacó al mercado una mayonesa de aceite de aguacate. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2018).</p>			X
<p>3. Poder de negociación de los proveedores <i>Concentración de los proveedores:</i> La Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (2018) mencionó que actualmente la producción nacional de ganaderos lecheros rodea los 4 millones de litros por día, medida que abastece el consumo nacional e internacional.</p>	X		

FUERZAS COMPETITIVAS	IMPACTO		
	OPORTUNIDAD	AMENAZA	
		ALTA	BAJA
4. Poder de negociación de los clientes <i>Identificación de la marca:</i> Arla Foods es una compañía de productos lácteos que opera con dos plantas empacadoras de quesos y dos centros de distribución. Además, cuenta con seis lecherías de quesos, cinco de leche fresca, una para leche UHT y otra para mantequilla. Las principales marcas que maneja son Lurpak y Castello.		X	
5. Rivalidad entre competidores existentes El aguacate es uno de los productos alimenticios que ha experimentado mayor crecimiento en Inglaterra durante el 2016. Según el (Instituto Español de Comercio Exterior, 2017) las ventas del producto Hass en 2016 aumentaron un 28% más que el 2015, bordeando los 187 millones de libras esterlinas.	X		

2.1.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz arroja un resultado de 3.07, valor que se encuentra sobre el promedio e indica que el modelo de negocio presentado aprovecha las oportunidades existentes en el entorno y a su vez, mitiga las amenazas que pueden afectar a la creación de la empresa.

Tabla N°2: Matriz EFE

N°	Factores	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades				
1	Creación de la CIL para impulsar la producción de lácteos en el país.	0,13	4	0,52
2	Desarrollar el Programa de Optimización de la Producción Lechera y capacitar a los ganaderos de la Sierra en temas como nutrición de suelos y reproducción animal.	0,12	4	0,48
3	Existencia de un Acuerdo Comercial Multipartes.	0,11	3,5	0,38
4	Reformas para el fortalecimiento del sector exportador en el país.	0,07	3	0,21
5	Legislación sobre fomento productivo y atracción de inversiones.	0,09	3	0,27
6	Alto poder de negociación de los proveedores.	0,08	3	0,24
Amenazas				
1	Posible disminución del comercio exterior entre Ecuador e Inglaterra como consecuencia del Brexit.	0,05	2	0,10
2	Barreras no arancelarias para el ingreso de productos de origen vegetal al mercado meta.	0,10	3	0,3
3	Desaceleración económica a causa del Brexit.	0,04	2	0,08
4	Inversión en tecnológica por parte de las empresas británicas.	0,07	3	0,21
5	Disponibilidad de productos sustitutos en Londres.	0,05	2	0,10
6	Alto poder de negociación de los clientes.	0,09	2	0,18
TOTAL		1		3,07

2.2. Conclusiones del análisis externo

- La firma de un acuerdo bilateral entre Ecuador e Inglaterra, puede ayudar a que nuestro país se vuelva más atractivo para las inversiones extranjeras, un factor clave para lograrlo es la creación de un marco jurídico estable que sea conforme a las mejores prácticas internacionales de modo que se protejan los intereses nacionales y los de los inversores.
- Con la finalidad de superar la crisis económica que atraviesa el Ecuador, el gobierno nacional ha planteado incentivos tributarios para fomentar la producción agrícola y atraer inversión extranjera en ciertos sectores productivos, impulsando con mayor énfasis la agro-exportación de productos no tradicionales.
- La industria manufacturera ecuatoriana está en crecimiento gracias al progreso del mercado interno y a que las empresas del sector, han generado estrategias para incrementar sus ventas y así mitigar las amenazas a las cuales se han enfrentado.
- La transferencia de tecnología juega un papel preponderante para la producción lechera y el cultivo del aguacate Hass. El interés y apoyo brindado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) en Ecuador y por la UE a través del Acuerdo Comercial suscrito, es el mejor indicativo de lo rentable de la exportación del queso crema de aguacate Hass.
- La salida de Inglaterra de la UE generará sin duda un impacto en la economía ecuatoriana, al disminuirse los flujos comerciales entre ambos países. Empero, si se firma el acuerdo bilateral se espera que ambas economías se robustezcan.
- Los ingleses se caracterizan por incluir al queso de leche de vaca en su alimentación diaria, el promedio de compra se ha incrementado en los últimos años.

- En la actualidad, la tendencia en Ecuador está en estimular el cultivo del aguacate Hass y aprovechar las condiciones geográficas y climáticas del país.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Problema de investigación

¿Es factible la creación de una empresa productora y exportadora de queso crema de aguacate Hass hacia Londres?

3.2. Preguntas de investigación

- ¿Qué características y atributos debe cumplir un queso crema de aguacate Hass, para ser aceptado en el mercado de Londres?
- ¿Cuál es el precio óptimo que el consumidor debe pagar por el producto?
- ¿Qué canal de distribución es el adecuado para llegar al consumidor final?
- ¿Cuál es el medio de comunicación más eficiente para informar al cliente sobre el producto?
- ¿Qué factor predomina en la compra de un queso crema de aguacate Hass?

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo General

Establecer el nivel de aceptación del queso crema de aguacate Hass en el mercado objetivo a través de la investigación cualitativa y cuantitativa.

3.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar los gustos y preferencias de los potenciales clientes en el consumo de queso de leche de vaca y del aguacate Hass.
- Indagar si el consumidor desearía consumir un queso crema a base de aguacate Hass, en una presentación distinta a la tradicional. (queso de mesa).
- Establecer un rango de precios que el cliente esté dispuesto a pagar por el queso crema de aguacate Hass.

- Especificar, cuáles son los medios de comunicación más utilizados por el cliente para informarse sobre productos saludables.
- Averiguar los sitios a los que acude el cliente para adquirir productos lácteos.

3.4. Planteamiento de Hipótesis

Las hipótesis se formularon en función a las preguntas de investigación.

Tabla N°3: Hipótesis

N°	Hipótesis Nula (H_0)	Hipótesis Alternativa (H_1)
1	El 70% de los clientes aceptaría el producto si este contiene un recetario y si su envase es de vidrio.	El 30% de los clientes no aceptaría el producto a pesar de que este contenga un recetario y el envase sea de vidrio.
2	El 60% de los consumidores desea que el precio de un queso crema de aguacate Hass en el mercado meta fluctúe entre £ 2 y £ 2.50.	El 40% de los consumidores desea que el precio de un queso crema de aguacate Hass en el mercado meta fluctúe entre £ 2.50 y £ 3.
3	El 80% de los clientes desea comprar el producto en Supermercados e hipermercados.	El 20% de los clientes desea comprar el producto en Cooperativas.
4	El 70% de los clientes potenciales desearía obtener información sobre el producto a través de una página web.	El 30% de los clientes potenciales desearía obtener información sobre el producto a través de redes sociales.
5	El 80% de los consumidores indica que el sabor es un factor fundamental en la compra del queso crema de aguacate Hass.	El 20% de los consumidores indica que el sabor no es un factor fundamental en la compra del queso crema de aguacate Hass.

3.5. Metodología de investigación

3.5.1. Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa conlleva una investigación exploratoria, es decir, “una investigación de mercado utilizada para reunir información preliminar que ayude a delimitar problemas y plantear hipótesis”. (Kotler y Armstrong, 2013, p.101). Se utilizó el método basado en entrevistas para recolectar y examinar datos que contesten a las preguntas de investigación, como se resume a continuación:

Entrevista a expertos:

La primera entrevista se realizó vía telefónica al Ing. Mecánico Jorge Altuna, presidente de Corpoaguacate desde hace 4 años y propietario de la Finca la Delicia ubicada en la ciudad de Ibarra. Jorge manifestó que la cosecha de aguacate Hass en el país se la consigue desde el tercer año de haber sido cultivado y la inversión se recupera a partir del quinto y sexto año.

Ecuador produce 800 hectáreas versus las 16.000 de Colombia, esta diferencia se debe al apoyo e interés brindado por el gobierno colombiano lo que le ha permitido despegar al país hacia mercados internacionales. Por otra parte, resaltó la necesidad de un acompañamiento constante a los agricultores puesto que el clima, la radiación solar y el tipo de suelo son variantes con el tiempo. En relación a los desafíos que enfrentan los agricultores, citó la falta de dinero para implementar el cultivo, contar con insumos para la agricultura y manejar plantas de calidad.

La segunda entrevista fue dirigida al Administrador de Empresas Francisco Jácome, propietario de una plantación de Hass en la parroquia de Checa, provincia de Pichincha. Francisco inició hace 3 años con la producción de mantequilla de aguacate, actualmente lo comercializa en Supermaxi a \$4 la unidad. Por su experiencia en el manejo de Hass sugiere que el producto a exportar se mantenga en refrigeración y que su tiempo de vida sea máximo de 60 días, período ideal para que este llegue a perchas en un supermercado y el cliente lo adquiera. Adicionalmente, debe contener ciertos aditivos para mantener el estado natural del aguacate.

Francisco, asimismo afirmó que el aguacate Hass es muy apetecido en Europa, en virtud de su sabor, textura, propiedades nutricionales y sostuvo que ofertar productos a base de este fruto en Londres es una gran oportunidad de negocio. Los consumidores sí estarían dispuestos a pagar un precio razonable, hacia un producto con estas características, a diferencia de lo que ocurre en el mercado nacional.

Entrevista a clientes:

La primera entrevista se realizó vía video conferencia al Licenciado en Hotelería y Turismo Francisco Torres, ecuatoriano que vive en Londres 3 años. Durante su permanencia en Londres, Francisco ha trabajado en tres empresas de alimentos y bebidas, una de ellas es Itsú, dónde descubrió que el Hass es muy demandado por los ingleses y que lo consumen con ensaladas, tofu, sushi y falafel.

Con relación a los quesos, manifestó que el cheddar es uno de los más consumidos, a ese le sigue el feta y parmesano. Se los puede conseguir en supermercados como Tesco y Sainsbury's. En Inglaterra se clasifica al queso por su madurez como: suave, medio, maduro y extra maduro.

De igual manera, comentó que los ingleses pagan cerca de £ 1,30 libras esterlinas (US \$1,70) por dos aguacates Hass y que el queso suave está a un promedio de £1,50 libras esterlinas (US \$1,96). Francisco concluyó la entrevista, informando que los clientes en Londres no acuden a una tienda específica, debido a que en su entorno existen varios sitios donde adquirir productos alimenticios. Las tiendas convencionales son administradas por hindús y sugirió que el producto a exportar se coloque en perchas cercanas a las salsas para picaditas.

La segunda entrevista fue al Sr. Said Portilla, colombiano vegano que vive 5 años en Londres. Said compartió que la idea de negocio es muy interesante dado que no hay un producto idéntico en el mercado meta y al igual que Francisco Torres, coincidió que en Londres se consume bastante aguacate Hass. Incluso, indicó que él destina £ 20 libras esterlinas (US \$26,35) semanales en compras y que el precio de un queso vegano en los supermercados oscila las £ 2,40 y £3 libras esterlinas (US \$ 3,16 y \$ 3,95, respectivamente), esto depende del gramaje de cada queso.

El cliente recomendó que el proyecto se enfoque al segmento vegano con un precio no mayor a £4 libras esterlinas (US \$ 5,27), a pesar de que en Europa se ha intensificado la cantidad de personas que buscan agregar alimentos

saludables a su dieta diaria, un queso valorado en £ 3,5 libras esterlinas (US \$ 4,61) se considera caro para una familia de clase media alta y lo podrían comprar máximo 2 veces al mes. En lo personal Said combinaría el producto con sandwiches y si su contenido neto fuese de 300 gramos pagaría un precio superior a £ 3,5 libras esterlinas (US \$ 4,61) porque sobrepasa el gramaje común.

3.5.2. Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa conlleva una descriptiva, en otras palabras, detalla problemas y situaciones de mercados. (Kotler y Armstrong, 2013, p.106).

Se aplicó el método de muestreo no probabilístico con la técnica bola de nieve realizando 10 encuestas en línea a personas residentes de la ciudad de Londres, que oscilen entre 20 y 50 años de edad y consuman aguacate Hass y queso de leche de vaca. Dicha técnica ayuda a definir el tamaño de mercado y a priorizar los requerimientos y gustos del cliente. (Ver Anexo 3).

3.6. Análisis y Resultados de la investigación

3.6.1. Análisis Cualitativo

Se diseñó un libro de códigos, herramienta utilizada para analizar la información cualitativa y plasmar las ideas principales obtenidas en las entrevistas. (Ver Anexo 4).

3.6.2. Análisis Cuantitativo

Se empleó la Correlación de Pearson, un método estadístico que mide el grado de relación entre dos variables. El coeficiente obtenido puede adoptar valores entre [-1, 1]. Si el resultado fuese 1, significa que existe una correlación positiva perfecta, lo que implica una dependencia total entre las dos variables.

Por otra parte, si el índice fuese -1 se habla de una correlación negativa perfecta y si el valor es 0, no existe una relación lineal.

Las variables que se estudiaron, fueron las 22 preguntas de la encuesta en línea.

En el anexo 5 se observa que existe una correlación negativa de -0,31 entre la pregunta 9 y 2, puesto que el 50% de los encuestados ingiere queso de vaca semanalmente y el 90% si está dispuesto a consumir queso en una presentación distinta a la convencional. Así mismo, se obtuvo una correlación negativa de -0,68 entre la pregunta 6 y 4, debido a que el 80% de los potenciales clientes si consume aguacate y de esta proporción el 70% lo come en fruta.

3.6.2.1. Tablas de contingencia

Para profundizar en el análisis se realizaron tablas de contingencia, que es el cruce de dos variables con la finalidad de observar la asociación de estas.

En la matriz de correlación se identificó una relación positiva de 0,68, entre la frecuencia de consumo de aguacate y los tipos de alimentos que se combinan con este fruto. El 60% de los encuestados acompaña el aguacate con comida mexicana y su frecuencia de consumo es semanal, quincenal y mensual. (Ver anexo 6). De igual manera, las variables consumo de aguacate y edad tienen una relación positiva de 0,51, lo que implica que mientras más jóvenes sean los potenciales clientes mayor interés tendrán en ingerir aguacate. (Ver anexo 7).

Finalmente, el precio y el lugar de compra poseen una relación positiva de 0,29, lo que significa que el precio es un factor determinante al momento de adquirir productos saludables; los encuestados tienden a acudir a supermercados e hipermercados, porque allí encuentran bienes de mejor calidad versus los que se ofertan en las cooperativas. (Ver anexo 8).

3.7. Resultados de la investigación

3.7.1 Resultados Cualitativos



Figura 3 Mapa mental de la investigación cuantitativa

3.7.1. Resultados Cuantitativos



Figura 4 Infografía, resultados de la investigación cuantitativa

3.8. Conclusiones del análisis del cliente

- Se debe aprovechar el Acuerdo Comercial vigente con la UE, para capacitar a los ganaderos en temas como nutrición animal, cambio climático y dictar talleres sobre tratamiento de ganado bovino de modo que los productores de lácteos estén listos para enfrentar los desafíos de la naturaleza y el proceso de producción sea más eficiente.
- El gobierno nacional actual debe facilitar a los aguacateras semillas de calidad e insumos agrícolas ya que el Hass se utilizará como saborizante para elaborar el queso crema y por ende este fruto debe cumplir con altos estándares de calidad que aseguren el bienestar de los consumidores.
- Ofertar queso crema de aguacate Hass en Londres es atractivo y novedoso para los clientes, puesto que no existe un producto igual en el mercado. Durante el proceso de elaboración se debe agregar aditivos adecuados, para evitar que el aguacate se oxide con rapidez y mantenga su estado natural, desde que inicia la exportación hasta que llega a manos del consumidor final.
- Los potenciales clientes manifestaron que no existe una fidelización por parte del cliente a una tienda física, ya que en su entorno encuentran varios sitios donde adquirir productos alimenticios y los precios varían según la calidad.
- Respecto al precio, el 70% de los encuestados consideró que un precio de £5 es caro para el producto a exportar, pero aun así estarían dispuestos a pagar ese valor. De igual forma, del 30% restante, un 20% pagaría £5,5 y el 10% £ 6. Es importante mencionar que las personas están dispuestas a pagar un valor superior a £4, puesto que el contenido neto del producto supera el gramaje común de la competencia.
- El 90% de los encuestados, está dispuesto a comprar el nuevo producto pese a que de esta proporción el 60% desconoce las propiedades nutricionales y los beneficios que tiene el Hass para la salud.
- Cabe señalar que el 100% de los potenciales clientes está dispuesto a acompañar el aguacate Hass con el queso de leche de vaca.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio

En el análisis externo se evidenció que Ecuador supo aprovechar el Acuerdo Comercial vigente con la UE para re potenciar el sistema de cultivo del Hass aun cuando las condiciones climáticas no sean las más adecuadas. Mientras Reino Unido no abandone la UE, Inglaterra continuaría beneficiándose del SGP+ y el producto a exportar no pagaría aranceles para ingresar a territorio londinense, permitiendo así que los flujos comerciales entre ambos países aumenten.

Así mismo, la nueva *Ley Orgánica para el fomento productivo, atracción de inversiones, generación de empleo, estabilidad y equilibrio fiscal* creada por el gobierno ecuatoriano en 2018, pretende eximir el pago del IR por cinco años y descontar los gastos incurridos en promoción comercial a aquellas empresas que inviertan en el sector agrícola, fuera de las zonas urbanas de Quito.

En cuanto al financiamiento, la Corporación Financiera Nacional (CFN), se encuentra manejando un plan de apoyo denominado “CFN exportamos”, el cual fomenta el progreso de nuevas industrias exportadoras no tradicionales mediante la concesión de créditos directos a una tasa del 8,73%, permitiendo que la comercialización de productos ecuatorianos aumente en los mercados extranjeros. También, otorga anticipos de cuentas por cobrar, instrumentos de garantías y financia las operaciones de pre y post embarque. (2019).

Respecto a la industria analizada se puede decir que esta se encuentra en crecimiento lo que ha permitido a los productores de lácteos abastecerse de materias primas de calidad y acceder a tecnología de punta para diversificar sus productos e incrementar las ventas. En el país existe alrededor de 120 fincas ganaderas que producen leche de vaca para el consumo nacional e internacional.

Como el poder de negociación de los proveedores es bajo, se podrá seleccionar minuciosamente a los distribuidores de cuajo en cuanto a calidad, precio y ubicación geográfica para elaborar el queso crema de aguacate Hass.

La tecnología genera un gran impacto en el mundo de los negocios porque impulsa el crecimiento y mejora las operaciones. El Ecuapass es un sistema que revolucionó la forma de manejar los trámites aduaneros en el país, ahora los operadores de comercio exterior pueden informarse de todo el proceso de su mercancía en tan solo unos minutos y de una manera segura.

En el análisis del cliente se identificó que Ecuador tiene potencial para intensificar la producción de leche y Hass en los próximos años, y que es cuestión de aprovechar la tierra y el pie de crías.

Inglaterra es el reino del queso en Europa, este lácteo es considerado como uno de los ingredientes estelares en las comidas de los ingleses, existe una gama amplia de sabores y texturas donde se destaca el cheddar y el feta. Según el Portal de Estadísticas de Reino Unido, el promedio de consumo de queso al año por habitante en Londres es de 10.1 kilogramos. (2018).

Finalmente, los clientes potenciales consideran que la idea de ofertar queso crema de aguacate Hass en Londres, es atractiva e interesante por el simple hecho de que no existe un sustituto en el mercado meta y que actualmente el consumo del Hass se ha convertido en una tendencia en dicha localidad.

4.2. Tamaño del mercado potencial

El mercado potencial está dado por los habitantes de la zona urbana de Londres, quienes tienen entre 25 y 50 años, pertenecen a la clase media establecida y se caracterizan por llevar una alimentación saludable, dando así un total de 305.988 personas. En el siguiente capítulo se detallará de mejor manera dicha información.

Antiguamente la sociedad británica se clasificaba en tres grupos sociales: la obrera, media y alta; se lo hacía en función a parámetros como la ocupación, educación y renta. No obstante, esto cambió a partir del año 2013, cuando la BBC y la Escuela de Economía de Londres (LSE) realizaron un estudio con enfoque en tres nuevas dimensiones: la económica, social y cultural.

La económica, comprendía la renta, el valor de la vivienda y los ahorros, la social medía el status y la cultural la naturaleza de las actividades y los intereses culturales. (Ibérico, 2015). A partir de ello, se fragmentó a la sociedad en siete clases. La clase media establecida representa el 25% de la población, su edad promedio es de 45 años, cuenta con altos niveles económicos, sociales, culturales y la conforman ingenieros, oficiales de policía y directores de empresas.

El salario mínimo interprofesional se instituye por hora e incrementa en los meses de abril y octubre de cada año. Actualmente, quienes cumplen una jornada de 40 horas semanales ganan mensualmente £ 1.300 mientras que las personas mayores de 25 años que no disponen de casa propia, automóvil, o celular de la empresa en la que laboran reciben £ 1.204,61. En abril del presente año, el salario ascendió a £ 8,21 la hora para los mayores de 25 años.

La población de Londres consume Hass porque es un alimento que aporta con gran cantidad de proteínas, su alto contenido de aceites vegetales les ayuda a mantener una buena salud y sobretodo la calidad y disponibilidad en el mercado europeo ha mejorado.

Por todo lo mencionado anteriormente, se considera que sí existe una oportunidad de negocio para crear y exportar queso crema de aguacate Hass a Londres.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

La elección de una estrategia general parte de dos enfoques, el primero es apuntar hacia necesidades articuladas en mercados existentes y el segundo, es orientarse a necesidades latentes en mercados futuros.

En este caso se decidió competir por mercados existentes, lo que supone seleccionar un mercado - producto, el queso crema de aguacate Hass para exportarlo a Londres y conseguir que dicho bien se diferencie de los competidores directos al desarrollar actividades distintas a los de los rivales o actividades similares, pero ejecutadas de diferente forma. (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2009, p. 285).

5.1.1. Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación confiere cualidades distintivas al producto que sean relevantes y que el comprador lo perciba como algo único. (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2009, p. 286). Es recomendable aplicar estrategias de desarrollo de producto, como la adición de características, que consiste en añadir funciones a los productos existentes con el fin de expandir el mercado.

Las características que se proponen son las siguientes:

- Fomentar el consumo de grasas insaturadas con la ingesta de aguacate Hass. Las grasas insaturadas reducen la acumulación de colesterol y triglicéridos en las arterias lo que previene un ataque cardíaco.
- Apoyar a la campaña Greenpeace para reducir los envases plásticos en los supermercados y suplirlos por vidrio.
- Ofrecer facilidad y rapidez de consumo. El producto está listo para ser consumido e incluirá un recetario de 5 platos que pueden elaborarse con el mismo. Las dimensiones son 3cmx3cmx3cm.
- Degustar queso de leche de vaca y aguacate Hass en un mismo producto.

5.1.2. Mercado Objetivo

Luego de realizar la encuesta en línea a posibles consumidores, se estimó apropiado considerar como mercado objetivo a personas de 25 a 50 años, que residan en la ciudad de Londres, mismos que se caractericen por llevar una dieta saludable y que pertenezcan a una clase económica media alta. Para ello, se tomó en cuenta la información del Censo de 2010 ejecutado por la Oficina Nacional de Estadística en Inglaterra.

Tabla N°9: Segmento de Mercado

Segmentación	Descripción	Población	%
	País: Inglaterra	66.022.273	100
Geográfica	Capital: Londres	12.090.254	18,31
	Zona: Urbana	10.014.357	82,83
Demográfica	Hombres y mujeres de la zona urbana	10.014.357	100
	Edad: 25-64 años	4.079.849	40,74
Psicografica	Clase económica; Media establecida	1.019.962	25
Conductual	Consumen productos saludables (aguacate)	305.988	30

Adoptado de: Oficina Nacional de Estadísticas de Inglaterra, 2017

El mercado objetivo es de 305.988 personas, sobre esta cantidad se calculará el 8% de participación de mercado, que da un total de 24.479.

5.1.3. Propuesta de Valor

La estrategia de posicionamiento seleccionada es “más por más”, lo que implica ofrecer al cliente mayores atributos y beneficios que la competencia por un precio superior.

El queso crema de aguacate Hass es un producto libre de grasas saturadas, contiene ciertas vitaminas, nutrientes y antioxidantes que ayudan a mantener una buena salud y dieta balanceada. Quien adquiera este bien, estará contribuyendo con la reducción de plásticos en los océanos por su envase.

Para desarrollar la propuesta de valor se consideró el Modelo Canvas.

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de clientes
<ul style="list-style-type: none"> Proveedores certificados de materia prima: cuajo y aguacate Hass. Proveedores de empaque: envase de vidrio, etiquetado. Instituciones facilitadoras de permisos de funcionamiento y exportación. Intermediarios encargados de la distribución del producto. Operadores logísticos (transporte internacional y agente de aduana).  	<ul style="list-style-type: none"> Selección correcta de proveedores. Realizar pruebas y degustaciones del producto. Producción, envasado y etiquetado. Proceso logístico y de exportación. Servicio post venta. <p style="text-align: center;">Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Propiedad, planta y equipo para la elaboración del producto. Personal apto para distribuir el producto en el mercado meta. Personal capacitado para manejar la comunicación con el cliente. (Página web, Instagram). 	<p>Ofrecer queso crema de aguacate Hass, producto que posee una textura distinta al queso convencional, es libre de grasas saturadas, previene el cáncer de próstata y mejora la visión.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> Relación directa a través de la página web. Servicio post venta. Presencia en ferias alimenticias internacionales. <p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Distribución indirecta bajo un sistema largo. Mayorista Ramsden International. Minorista Sainsbury's. 	<p>Personas residentes de la ciudad de Londres entre 20 y 50 años de edad, quienes se preocupan por manejar una alimentación nutritiva y saludable.</p>  
Estructura de costos		Fuente de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> Costos variables: Insumos, materias primas, logística y exportación. Costos fijos: Salarios, renta, servicios básicos, publicidad. 		<ul style="list-style-type: none"> Financiamiento bancario. Venta del producto. 		

Figura 5. Modelo Canvas

5.1.4. Estrategia de internacionalización

Se acogerá el Art. 154 del COPCI que estipula la Exportación Definitiva, “un régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera de territorio aduanero comunitario o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro del territorio aduanero ecuatoriano”. (Aduana del Ecuador, 2017).

La exportación será de tipo indirecta, en la cual un intermediario gestionará las fases de la operación internacional y realiza la reventa del producto a otras empresas, en este caso a los supermercados e hipermercados de la zona urbana de Londres.

El Incoterm a utilizar es CIP (Transporte y seguro pagado hasta), aquel término de negociación donde la carga se exporta vía aérea. Aquí el vendedor se compromete a asumir los costos de transporte y seguro de la mercancía hasta el punto de destino, entregar en el lugar convenido y efectuar el despacho de exportación, mientras que el comprador se encarga de efectuar el despacho de importación.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto

El queso crema de aguacate Hass se define como un producto de compra corriente, aquel que se obtiene con el mínimo esfuerzo posible y puede categorizarse como un artículo de primera necesidad, pues se adquiere de forma regular y la fidelidad de marca facilita su compra rutinaria. (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2009, p. 376).

5.2.1.1. Atributos del producto

Un atributo es un beneficio buscado por el cliente, que puede utilizarse como criterio de selección. El producto incluirá atributos excitantes, aquellos que son inesperados y muy agradables de tener.

Para elaborar el queso crema se utilizará como saborizante el aguacate Hass, un fruto muy beneficioso para la salud por sus componentes nutricionales. Se caracteriza principalmente por contener entre 18 y 20% de grasas saludables, es rico en vitaminas C, E, K, ácido fólico, potasio, fibra y antioxidantes que protegen la visión.

La Oficina de Dietética Suplementaria perteneciente a los Institutos Nacionales de Salud (NIH) de los Estados Unidos, menciona que la vitamina C ayuda a producir colágeno, mejora la absorción de hierro disponible en los alimentos de origen vegetal y contribuye al funcionamiento del sistema inmunitario. La vitamina E combate virus, bacterias y permite que los vasos sanguíneos se dilaten para evitar la formación de coágulos en el cuerpo y la vitamina K, es un nutriente indispensable para la correcta circulación de la sangre y la salud de los huesos.

5.2.1.2. Branding

Nombre de la marca: **Hass cheese**

Se eligió ese nombre pues la palabra Hass representa la esencia del producto, es el principal componente con el que se elabora el queso crema.

Slogan: ***A healthy pleasure for you***

Con este mensaje se pretende llevar a la mente del consumidor el deleite de paladear dos sabores distintos, con una textura cremosa en un producto saludable.



Figura 6 Logotipo

5.2.1.3. Envase del producto

Se utilizará un envase redondo de vidrio de 350 gramos, con una tapa de aluminio dorado. El vidrio es un material que permite mantener el sabor, la textura del queso en un tiempo máximo de 90 días y es reutilizable.



Figura 7 Envase del producto

5.2.1.4. Etiquetado del producto

El etiquetado contendrá el nombre del producto, la lista de ingredientes y los aditivos en orden descendente de peso según se registró al momento de su elaboración. Incluso, se especificará el contenido neto, la fecha de durabilidad precedida por las palabras "mejor antes" o "mejor antes de finalizar" y que el producto requiere refrigeración a una temperatura entre 2 – 5°C.

Al final, la declaración nutricional indicará el valor energético y las cantidades de grasas saturadas, calorías, azúcares, proteínas y sal.



Figura 8 Etiquetado Frontal

Adaptado de: Google

Ecuadorian Hass avocado cream cheese		
Nutrition Facts	Ingredients:	Observations:
Serving Size 15 g Amount Per Serving Calories 89 Total Fat 8.0g Saturated Fat 7.5g Trans Fat 0.0g Cholesterol 0mg Sodium 0mg Potassium 0mg Total Carbohydrates 3.0g Dietary Fiber 1.0g Sugars 1.7g Protein 0.0g	0.10 milliliters milk cream 1 drop rennet 0.35 grams Hass avocado 10 grams salt 0.05 milliliters sorbic acid	Keep refrigerated at 2 to 5 °C Elaborated by: Hass Cheese S.A Net weight: 300 gr
	Better before: 25-09-2019	
	Better after: 25-12-2019	

Figura 9 Etiquetado Posterior

5.2.1.5. Recetario del producto

Se incluirá un recetario de 3 hojas con 5 platos que pueden prepararse con el producto. La primera carilla tendrá el nombre del recetario y en las siguientes 5 carillas se visualizará la imagen de tostadas con tomates secos, unas tortillas de maíz para tacos, galletas de sal para bocaditos, pasta con vegetales y Dips.



Figura 10 Recetario

5.2.1.6. Empaque del producto

El empaque será una caja de cartón de dos pisos con dimensiones de: 20 x 40 x 23 cm³ de ancho, largo y alto respectivamente. La capacidad total es de 16 frascos, 8 por cada piso; en su interior contendrá un gel refrigerante para mantener la cadena de frío durante el transporte y el almacenaje del producto.

En la primera cara de la caja se plasmará el pictograma de frágil y refrigeración para que se manipule la carga según lo indicado.

Así mismo, en la cara posterior de la caja, en la parte inferior derecha se colocará un código de barras para contribuir con la eficiencia del proceso de comercialización y el intercambio electrónico de datos. Al leer la cifra se identificará el nombre del bien, el país de origen, la fecha de fabricación y caducidad.



Figura 11 Empaque del producto

Tomado de: Google

5.2.1.7. Embalaje del producto

Se utilizará plástico Stretch Film y cinta adhesiva para proteger la carga. Para facilitar el transporte desde Ecuador hacia Londres se emplearán pallets americanos. La carga será consolidada en dos pallets.



Figura 12 Embalaje del producto

Tomado de: Google

5.2.1.8. Soporte

Se utilizará plástico Stretch Film y cinta adhesiva para proteger la carga. Para facilitar el transporte desde Ecuador hacia Londres se emplearán pallets americanos. La carga será consolidada en dos pallets.

5.2.2. Precio

Se entiende como precio a la expresión monetaria del valor del producto y puede ser visto desde dos percepciones: La del cliente que mide la intensidad de la necesidad, cantidad y naturaleza de la satisfacción que espera con el producto que se le entrega y la del vendedor, que hace énfasis al valor de los componentes incorporados en su producto. (Lambin, Gallucci & Sicurello, 2009, p. 404).

5.2.2.1. Costo de venta

Para definir el costo de venta de un frasco de 350 gramos de queso crema de aguacate Hass, se tomó en consideración la materia prima directa e indirecta, costos de mano de obra directa e indirecta y los gastos de exportación según el Incoterm negociado.

Tabla N° 10: Estimación costo de venta

<i>Materia prima directa</i>	<i>Insumo (Lt x unidad)</i>	<i>Costo Unitario (\$/L)</i>	<i>Costo total del insumo</i>
Leche entera	0,950	\$ 0,45	\$ 0,43
Cuajo	9,50E-06	\$ 20,00	\$ 0,0002
	<i>Insumo (Kg x unidad)</i>	<i>Costo Unitario (\$/Kg)</i>	<i>Costo total del insumo</i>
Ácido sorbico	0,0025	\$ 7,25	\$ 0,02
Aguacate Hass	0,2	\$ 0,35	\$ 0,07
Sal Refinada	0,02	\$ 0,80	\$ 0,02
TOTAL M.P.D	\$ 0,53		

MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 1.033,98
MATERIA PRIMA INDIRECTA	\$ 2,56
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ 1.015,89
GASTOS DE EXPORTACIÓN	\$ 1.840,00
COSTO DE VENTA	\$ 4,97

5.2.2.2. Estrategia de precios

La estrategia seleccionada es la fijación de precios basado en los costos. Esta estrategia determina el precio en función a los costos de producción, distribución y venta del producto más una tasa de rendimiento justa según el riesgo y el esfuerzo. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

5.2.2.3. Estrategia de entrada

El precio del producto se fijará en base al valor percibido por el cliente, estrategia que radica en otorgar un valor único, superior al de la competencia y que sea evidente ante los consumidores. (Kotler, 2016, p.478). En este caso, el valor percibido estará compuesto por el contenido neto del producto, el material del envase y el recetario.

A eso se suma una plataforma de emailing y automatización del marketing, que utilizará la empresa para realizar sus campañas de publicidad y así mejorar la percepción de valor en la mente del consumidor.

En el Capítulo III cuando se realizó la encuesta en línea los potenciales clientes, manifestaron que estarían dispuestos a pagar entre £5 y £6 máximo por el producto. Sin embargo, el precio de venta al distribuidor será de \$ 7,00 (£5, 31), valor que incluye el costo de producción \$ 4,97 más un margen de ganancia del 38%.

5.2.2.4. Estrategia de ajuste

El precio del producto se ajustará a la inflación de Inglaterra. A partir del segundo año de operaciones el precio incrementará en 2,33%.

5.2.3. Plaza

5.2.3.1. Estrategia de distribución

Se empleará una estrategia selectiva, que implica elegir un número específico de distribuidores, quienes se encargarán de introducir el producto en el mercado de destino.

Es importante mencionar que esta estrategia se usa en mercancías de compra reflexiva, pero como se trata de un producto nuevo se debe adaptarla ya que no se conoce cómo hacer una distribución efectiva en los supermercados de Londres.

5.2.3.2. Estructura y canal de distribución

La distribución será indirecta bajo un sistema largo, que significa destinar un mayorista y un minorista para llevar el producto hacia el cliente final.



Figura 13 Canal indirecto de distribución

5.2.3.3. Puntos de venta

De acuerdo a las encuestas realizadas se determinó que los consumidores prefieren adquirir el producto en supermercados, hipermercados y cooperativas. En Londres las tiendas físicas que venden productos alimenticios se clasifican según los tipos de alimento, la calidad de ellos y el precio. Los supermercados e hipermercados como Tesco, Sainsbury, Asda, Morrison y Waitrose ofrecen productos de mejor calidad, su precio es superior al resto de tiendas y el horario de atención al público es de lunes a domingo de 9:00 a 16:00 pm. Las tiendas de conveniencia como Budgens y Metro/Express venden alimentos, bebidas y productos de primera necesidad y su precio es inferior al de los supermercados.

Finalmente, las cooperativas son establecimientos que ofertan alimentos en general, artículos diarios, medicinas y la calidad de los productos no se compara con las tiendas de conveniencia, por ende, su precio es inferior.

5.2.4. Promoción

5.2.4.1. Estrategia promocional

Para la promoción del producto se combinarán, dos estrategias: la push y pull. La estrategia de presión o push utiliza la fuerza de ventas y las promociones comerciales para empujar al producto a través del canal y así llegar al cliente final, mientras que en la estrategia de jalar o pull se destina una suma alta de dinero en promoción y publicidad para inducirlo al consumidor a adquirir el producto.

5.2.4.2. Publicidad del producto

- **Página web con mapas de calor:**

En el capítulo III los resultados de las encuestas arrojaron que un 70% desearía obtener información sobre productos saludables a través de páginas web, un 20% por medio de las redes sociales y el 10% mediante la televisión.

Por ello, se diseñará una página web con la tecnología de rastreo “Mapas de calor” para conocer cuáles son los focos de atención que atrapan la mirada del cliente.

Su forma de representación se basa en la termografía y maneja una gama de colores para descubrir los puntos de mayor y menor interés. Se identifican con tonos cálidos (rojo, naranja y amarillo), a los puntos de mayor interés y a las zonas de menos interés con tonos fríos (verde y azul).

Si el usuario ingresa a la página web desde su computador, se podrá rastrear con el mouse sus movimientos oculares y a su vez detectar en que sitio de la página se detiene por un tiempo determinado. Se dice que cuando el usuario mantiene el mouse sobre una zona específica por más de un segundo y medio, se considera como un punto caliente. De igual forma se localizarían estas zonas en los teléfonos móviles mediante las huellas dactilares.

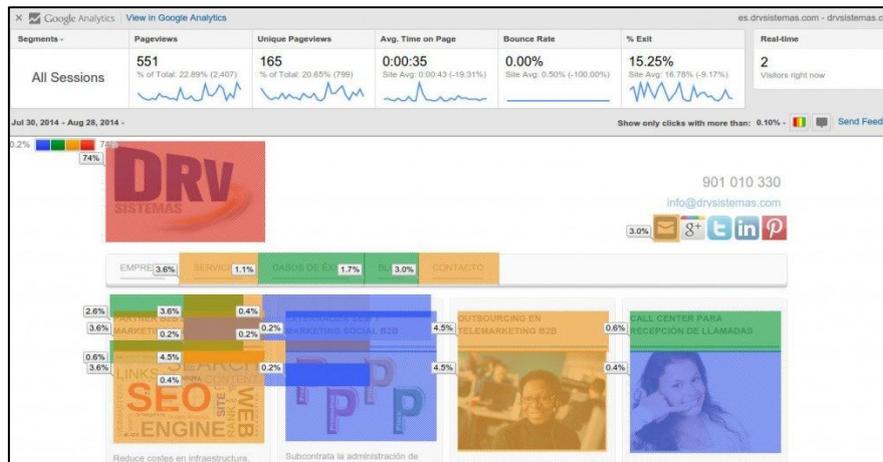


Figura 14 Simulación página web con mapas de calor

Tomado de: Google

- **Estrategia Digital**

La empresa invertirá en una plataforma de email y automatización del marketing. Se trata de un software donde la fuerza de ventas podrá realizar acciones de marketing de forma automatizada, captar y definir los eventos de los clientes en tiempo real creando su propio Customer Journey.

También, diseñar encuestas para definir procesos continuos de testeo de la Audiencia, conectar las campañas en un universo omnical desde Facebook, plataformas de ecommerce y CRM (Customer Relationship Management).

Se entiende como Customer Journey al proceso que inicia con la determinación de una necesidad específica y termina con la compra de un producto o servicio por parte del usuario. El universo omnical es una estrategia de gestión al cliente que aborda todo el ciclo de vida de un cliente con la empresa, estableciendo una comunicación coherente. (Indoundcycle, 2019).

- **Ferias Internacionales**

En el año 2021 se participará en la Feria International Food & Drink Event (IFE), misma que se llevará a cabo en Londres los días 21 y 22 de marzo.

El evento pretende reunir a cerca de 1,350 fabricantes innovadores, globales y de vanguardia de alimentos y bebidas.

- **Redes Sociales**

En lo que respecta a las redes sociales, se aprovechará los micro momentos en el Buyer Journey, una nueva Tendencia del Marketing Digital 2019, que hace énfasis a una conducta del usuario dónde él incursiona su teléfono móvil por 150 instantes al día para “hacer algo”, “comprar algo” o “informarse sobre algo”. (Cyberclick, 2019). La idea es desarrollar videos de 5 segundos como máximo y publicarlos en Facebook e Instagram para cuando las personas busquen opciones de comida en su celular descubran el producto.

5.2.4.3. Promoción de ventas

Para captar la atención de los potenciales consumidores, se realizará una alianza estratégica con el supermercado Sainsbury, de modo que este establecimiento determine quienes son los clientes que han adquirido el producto con mayor frecuencia durante un mes, para luego invitarles a que acudan al lugar y anunciarles ante el público presente que han sido acreedores a recibir un 5% de descuento en compras de productos lácteos a través de un cupón que tendrá un tiempo de vigencia de 5 meses.

5.2.4.4. Relaciones públicas

Participar en una feria internacional como expositor permite a una empresa crear contacto directo con nuevos clientes, proveedores e intermediarios y actualizarse sobre las nuevas tendencias del mercado. Es por esta razón, que para el 2021 la empresa a constituir asistirá a la Feria International Food & Drink Event (IFE).

Para el evento se destinarán 200 muestras gratis del producto y se entregarán flyers. La persona que asistirá a dicha feria será la Representante Legal de la compañía.

5.2.4.5. Fuerza de ventas

Como se mencionó anteriormente, el producto llegará a manos del cliente final mediante un mayorista y minorista. Estas personas serán las encargadas de entregar el queso crema de aguacate Hass a los supermercados, cooperativas e hipermercados de la zona urbana de Londres.

5.2.4.6. Marketing directo

El contacto directo con el cliente será por medio de las redes sociales, donde se publicitará los videos de 5 segundos y promocionará el producto. También, se utilizará el buzón de quejas y sugerencias de la página web.

A continuación, se presenta el presupuesto de marketing anual

Tabla N°11: Presupuesto inicial de promoción y publicidad

	GASTO ANUAL DE MARKETING				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad del producto					
Página web con mapas de calor	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estrategia Digital	\$ 900,00	\$ 930,96	\$ 962,99	\$ 996,11	\$ 1.030,38
Redes Sociales	\$ 456,00	\$ 471,69	\$ 487,91	\$ 504,70	\$ 522,06
Promoción de ventas					
Inscripcion Feria Internacional	\$ -	\$ 750,00	\$ -	\$ -	\$ -
Pasaje - estadía	\$ -	\$ 1.400,00	\$ -	\$ -	\$ -
Muestras gratis (200)	\$ -	\$ 500,00	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño e impresión (800 flyers)	\$ -	\$ 150,00	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL	\$ 2.356,00	\$ 4.202,65	\$ 1.450,90	\$ 1.500,81	\$ 1.552,44

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Hass Cheese es una empresa que empodera a los ganaderos y agricultores ecuatorianos a través de la producción de queso crema de aguacate Hass, utilizando tecnología de punta y comprometiendo a sus colaboradores a alcanzar altos estándares de calidad para satisfacer las necesidades de los consumidores del mercado londinense.

6.1.2. Visión

Para el 2023 Hass Cheese será reconocida como una de las principales empresas exportadoras de derivados de aguacate Hass en el mercado de Londres, por ofrecer el mejor queso crema en cuanto a sabor y textura, manteniendo los valores de integridad y lealtad que nos caracterizan.

6.1.3. Objetivos de la organización

6.1.3.1. Objetivos a mediano plazo

- Aumentar las ventas en un 3% anual a partir del segundo año de operaciones mediante la inversión en publicidad y promoción. (Página web con mapas de calor y plataforma de email y automatización del marketing).
- Participar en la feria internacional IFE (International Food & Drink Event) en marzo de 2021.
- Contratar en el tercer año, un Jefe de Operaciones para supervisar la producción.
- Recuperar la inversión que se efectuó entre el año 2 y 3.

6.1.3.2. Objetivos a largo plazo

- Para el año 2023 realizar una alianza con la fundación Swisscontact en Ecuador, para que a través del Programa de Servicio de Expertos Jubilados de la Fundación Suiza se capacite al personal operativo en el proceso productivo del queso crema.
- Ampliar la cobertura y distribución del producto en la ciudad de Londres a partir del sexto año, a través del incremento de ventas en un 5% anual.
- Lanzar un nuevo producto a base de aguacate Hass para el año 2025.
- Capitalizar las utilidades a partir del año 2025 para instalar dos cuartos fríos en el galpón de producción.

6.2. Estructura Organizacional

Se plantea una estructura funcional simple, en la que se delimitan las responsabilidades de cada departamento de tal manera que se aproveche la especialización, coordinación y se facilite la toma de decisiones alcanzando una mayor eficiencia.

El primer año de operaciones la empresa iniciará con un gerente general, dos operadores de planta y se contratará los servicios profesionales sin relación de dependencia, de un contador CPA para disminuir costos. En el tercer año se integrará a la empresa un jefe de operaciones.

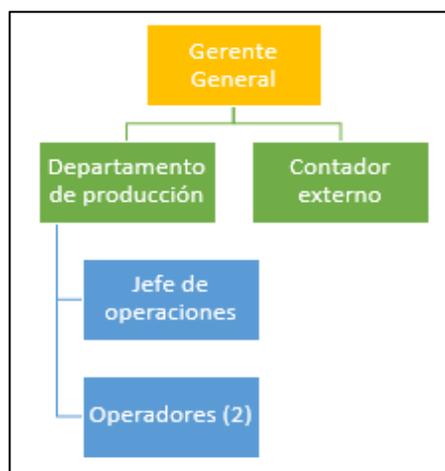


Figura 15 Estructura Organizacional

A continuación, se detallan las actividades de cada colaborador:

- **Gerente General:** Es la persona encargada de realizar negociaciones con proveedores nacionales y clientes mayoristas en Londres, contratación de servicios profesionales como la Contabilidad y Asesoría en Comercio Exterior y Aduanas, así como la planificación y control interno. Además, será el responsable del proceso de reclutamiento, selección y capacitación del recurso humano. El perfil deseado requiere a una persona con título de tercer nivel en Ingeniería en Negocios internacionales o Administración de Empresas, con experiencia mínima de dos años y que domine el idioma Inglés en un 80% hablado y escrito.
- **Jefe de Operaciones:** Persona encargada del proceso productivo, adquisición de materia prima, envases y supervisión y control de calidad. El perfil deseado requiere a un Ingeniero en Alimentos con experiencia mínima de dos años en la elaboración de productos lácteos y con un nivel intermedio de inglés.
- **Contador:** Profesional que llevará la contabilidad de la empresa, presentará estados financieros, gestionará el pago a proveedores, empleados y toda la actividad tributaria. El perfil deseado requiere un CPA con experiencia mínima de 5 años en el manejo de presupuestos y NIIF.
- **Operadores:** Dos personas encargadas de la elaboración, envasado, etiquetado y empaquetado del producto.

6.2.1. Estructura Legal

La empresa se formará bajo la estructura de Responsabilidad Limitada, misma que se constituye con tres socios como mínimo, o con un máximo de quince quienes solamente responderán por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales. Para la constitución de la compañía, el capital mínimo requerido es de cuatrocientos dólares, dicho monto deberá suscribirse íntegramente y pagar el 50% del valor nominal de cada participación. (SUPERCIAS, 2018).

Tabla N° 12: Estructura Legal

Razón Social	Hass Cheese Cía. Ltda.
Representante Legal	Ana Laura Maldonado Meneses
Objeto Social	Elaboración de queso crema de aguacate Hass

6.2.2. Análisis comparativo con empresa de la industria

Toni Corp. es una empresa que lidera el segmento de lácteos y alimentos funcionales en Ecuador desde 1978. La compañía está conformada por Industrias Lácteas Toni S.A, Plásticos Ecuatorianos S.A y Distribuidora importadora Dipor.

Su cartera de productos abarca yogures, lácteos como la leche chocolatada y la avena, indulgentes como la gelatina, manjar y queso crema, bebidas como profit, té y helados. (Tonicorp, 2019). Toni a diferencia de Hass Cheese maneja una estructura organizacional por producto, donde los empleados se dividen en grupos y cada grupo se encarga de la producción de un bien en específico. Manejar esta estructura permite solucionar de manera rápida los problemas de coordinación e integración y sobretodo comunicar de forma efectiva los objetivos a todos los miembros de la organización para que mantengan siempre presente hacia dónde quiere llegar la empresa.

6.3. Plan de operaciones

6.3.1. Cadena de valor

La cadena de valor detalla las actividades que le permitirán a la empresa alcanzar una ventaja competitiva en relación a la competencia. Existen dos tipos de actividades, las primarias y las de soporte o apoyo.

El margen hace referencia al margen de ganancia bruto de la empresa, el cual se obtiene restando el costo de los bienes vendidos con las ganancias netas. En este caso es un 38%. En la siguiente figura se cita y explica cada uno de los componentes de las actividades.

SOPORTE	Infraestructura de la empresa: Departamento de producción, gestión de administración, gestión de operaciones, gestión de ventas y marketing. El Gerente General es la persona encargada del manejo de la empresa. El financiamiento estará compuesto por capital propio y crédito de la CFN.					MARGEN
	Gestión del Talento Humano: El Gerente General se encarga del reclutamiento, selección de personal, capacitación e inducción al trabajo operativo y evaluación del desempeño de los operadores.					
	Tecnología: Investigación y desarrollo, manejo correcto de maquinarias, mejorar procesos operativos, reducir el tiempo y optimizar recursos. Desarrollo y diseño de procesos e investigación de mercados.					
	Compras: Adquisición de materia prima (leche, cuajo y aguacate Hass), maquinaria, equipo de cómputo para el personal administrativo, mobiliario y subcontratación de servicios contables y auditoría.					
PRIMARIAS	Logística de entrada:	Operaciones:	Logística de salida:	Marketing y ventas	Post venta:	MARGEN
	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de materia prima (leche, cuajo, preservante y aguacate Hass). - Revisión y control de calidad. - Almacenamiento de insumos. - Gestión de inventarios en bodega. 	<ul style="list-style-type: none"> - Producción del queso crema de aguacate Hass. - Envasado, etiquetado y empaquetado. - Inventario de materia prima y producto terminado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtención del Token y registro en Ecuapass. - Proceso de exportación (Incoterm CIP). - Emisión de factura y documentos de acompañamiento. - Almacenaje y consolidación de la carga. - Transporte desde la fábrica hasta el aeropuerto de Quito. - Entrega del producto en el lugar convenido. - Relación con distribuidores. - Despacho de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de los pedidos. - Promoción y publicidad. - Plataforma de estrategia digital. - Página web con mapas de calor. - Ferias Internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención de reclamos y sugerencias a través de la página web. - Control de calidad. 	

Figura 16 Cadena de Valor

Las actividades que generan valor para la empresa son la logística de entrada y el marketing y ventas. En cuanto a la logística de entrada, es esencial que el proveedor de leche sustente con documentación que el producto no contiene residuos de medicamentos veterinarios. Así mismo, para el aguacate Hass, el proveedor deberá demostrar que se haya realizado un control de contaminantes y plaguicidas, todo ello con el fin de asegurar el ingreso de materias primas de calidad y que los mismos sean aptos para el consumo humano.

Respecto al marketing y ventas, Hass Cheese invertirá en una plataforma de estrategia digital, la cual le permitirá realizar las actividades de marketing de forma automatizada, gestionar las relaciones con los clientes y medir la tasa de apertura de los correos electrónicos.

6.3.2. Mapa de procesos

El mapa de procesos, engloba todas las actividades que la empresa debe realizar para que pueda ser operativa. Los procesos gobernantes y de apoyo estarán coordinados por la gerencia general, mientras que los procesos sustantivos de gestión de abastecimiento de materia prima y control de calidad serán manejados conjuntamente por el jefe de operaciones y los dos operadores. Los otros dos restantes irán a cargo de la gerencia.

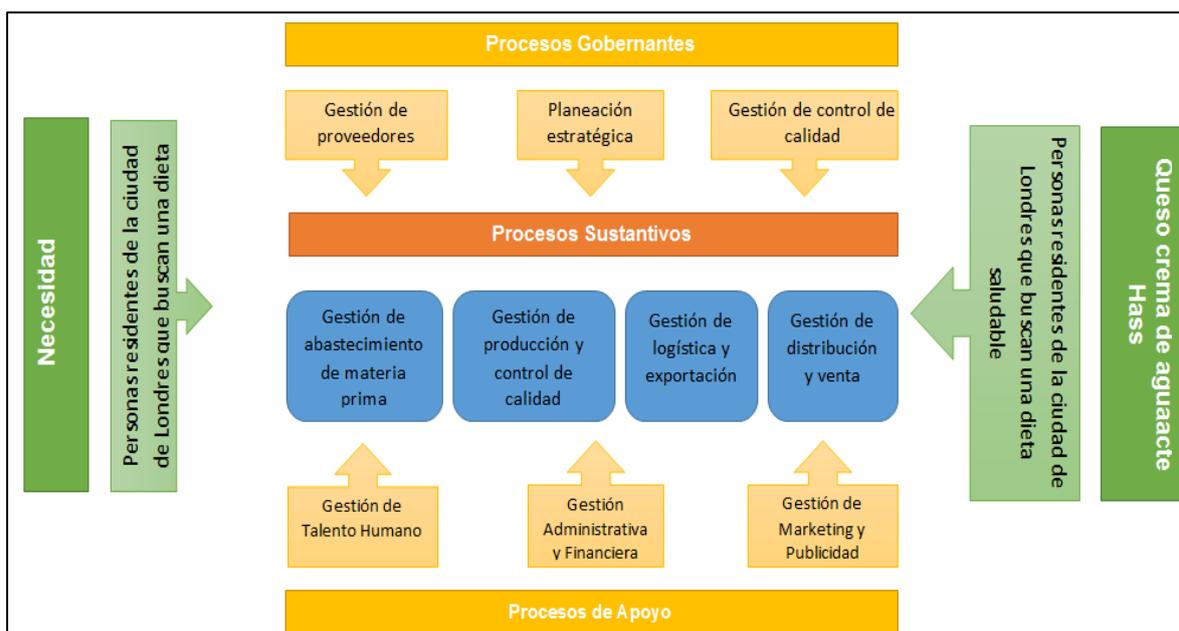


Figura 17 Mapa de Procesos

6.3.3. Flujo de procesos

El flujo de procesos es una representación gráfica del proceso productivo y del proceso de exportación del queso crema de aguacate Hass.

6.3.3.1. Flujo de producción

El flujo de producción está conformado por tres etapas: (1) la adquisición de materia prima, (2) la elaboración del producto y (3) el etiquetado, envasado y empaquetado del producto terminado.

Para elaborar un queso crema de aguacate Hass de 350 gramos se requiere un tiempo de 12 horas con 10 minutos y dos operadores.

El primer operador, se encargará de la logística interna y del proceso de elaboración lo que toma un tiempo de (11 horas con 40 minutos) mientras que el segundo deberá etiquetar, envasar, empaquetar y almacenar el producto, actividades que requieren un tiempo de una hora. Además, tendrá que paletizar la mercancía y entregar a la empresa Consolidadora. Los dos primeros años de operaciones el gerente general será quien supervisará el proceso de producción, a partir del tercer año tomará la posta un jefe de operaciones.

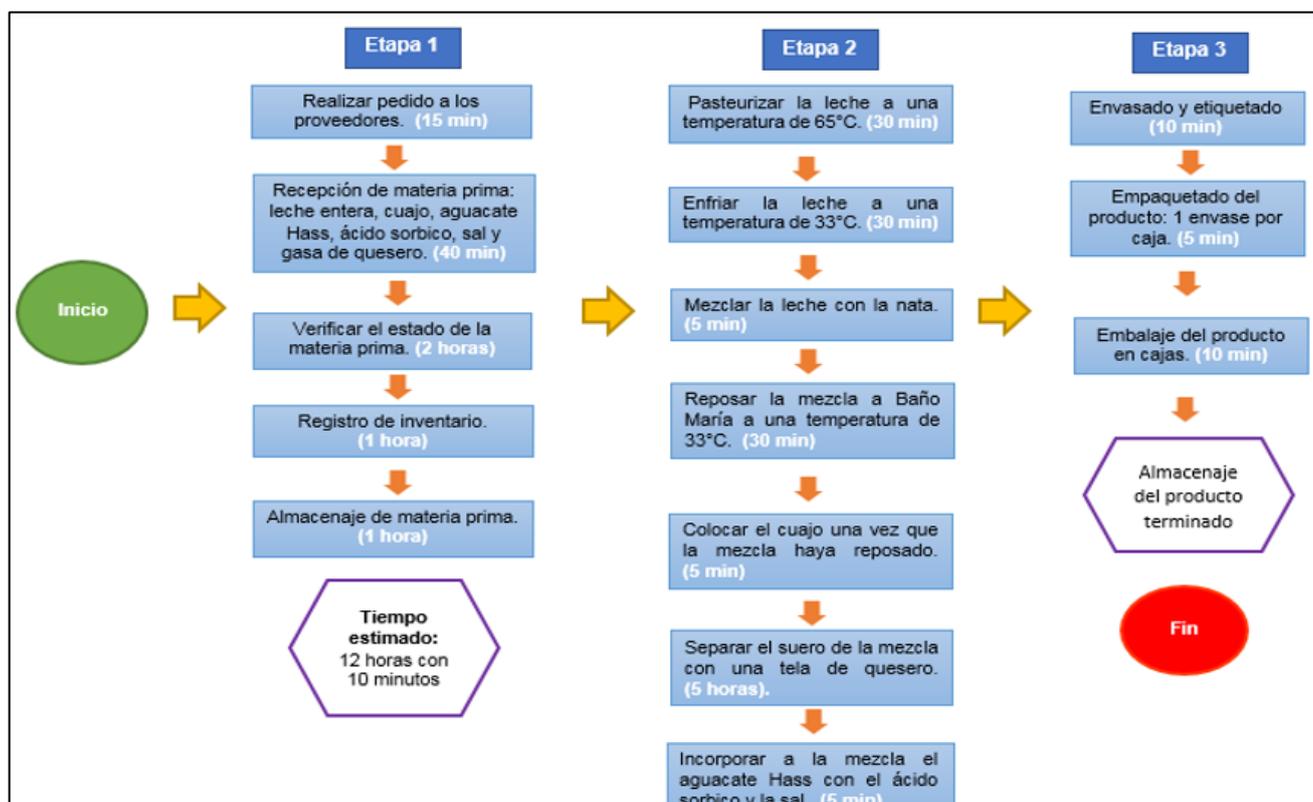


Figura 18 Flujograma del proceso productivo

6.3.3.1.1. Infraestructura

Para fabricar el producto se utilizará un galpón propio, el cual tiene una extensión de 900 m² y se ubica en el Sector de Monjas, al Sur de Quito.

Se harán divisiones con el fin de aprovechar los espacios, está calculado destinar 100 metros para el área administrativa, la cual comprenderá de una sala de reuniones, una oficina y un baño. De los 800 metros restantes, 650 serán empleados para adecuar la planta de operaciones, donde se instalará la maquinaria y se ajustará una bodega. Los otros 150 metros se emplearán en la implementación de un comedor con capacidad para 5 personas, un baño y dos vestidores uno para hombre y otro para mujer. (Ver Anexo).

6.3.3.1.2. Maquinaria

La maquinaria requerida para la elaboración del producto se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N° 13: Inversión en activos fijos

Maquinaria y equipo para producción			
Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Caldero	1	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
Paila de doble fondo	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
Batidora industrial Kurston	2	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
Mesa industrial	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Lavabo acero inoxidable	1	\$ 180,00	\$ 180,00
Muebles y equipo de oficina			
Laptops	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00
Escritorio	2	\$ 130,00	\$ 260,00
Silla ejecutiva	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Impresora y copiadora scanner	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Sillas auxiliares	3	\$ 30,00	\$ 90,00
Teléfono inalámbrico	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Router - wireless	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Estanterías	3	\$ 200,00	\$ 600,00
Archivador	1	\$ 90,00	\$ 90,00
TOTAL			\$ 16.430,00

6.3.3.2. Flujograma de exportación

Antes de iniciar con el proceso de exportación es necesario establecer un exportador, en este caso Hass Cheese Cía. Ltda.; una oferta exportable, el queso crema de aguacate Hass y, un importador que será la empresa Ramsden International.

El proceso de exportación comienza en las instalaciones de Hass Cheese ubicadas al sur de Quito. Desde este punto la empresa Consolidadora recogerá la mercancía y la trasladará hasta el aeropuerto Mariscal Sucre en Quito. Posteriormente, la carga se transportará vía aérea hacia el aeropuerto de Heathrow, en la ciudad de Londres – Inglaterra.

Una vez que la mercancía arriba al aeropuerto de Londres, el mayorista se encargará de transportarla vía terrestre hasta las bodegas de Ramsden International. El tiempo en tránsito es de dos a tres días, Grupo Anka es la empresa que gestionará toda la operación logística. Cabe destacar, que Inglaterra se encuentra a 6 horas adelante en relación al uso horario de Ecuador.

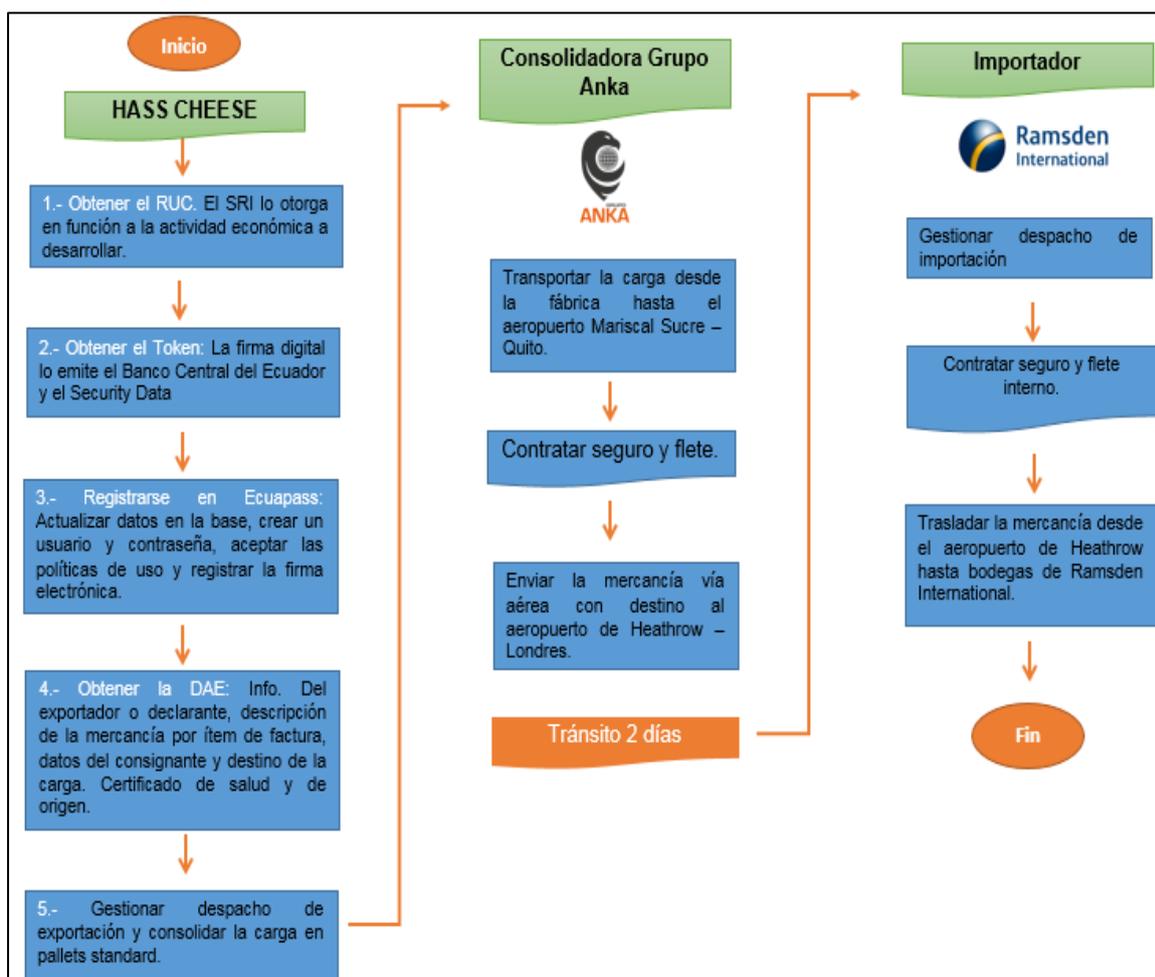


Figura 19 Flujograma del proceso de exportación

Como se mencionó anteriormente el término de negociación a utilizar es CIP, donde Hass Cheese se compromete a asumir el costo del flete, seguro de la mercancía hasta el aeropuerto de Heathrow y gestionar el despacho de exportación, a diferencia del intermediario que incurrirá en el despacho de importación y en el transporte interno desde el aeropuerto hasta las bodegas de Ramsden International.

Los costos de exportación en función al Incoterm acordado se presentan en la siguiente tabla:

Tabla N° 14: Costo de exportación según Incoterm

DESCRIPCIÓN	VALOR	UNIDAD	TOTAL
TRANSPORTE INTERNACIONAL			
FLETE AÉREO	\$ 900,00	USD	\$ 900,00
FUEL	\$ 70,00	USD	\$ 70,00
GATOS ORGIEN - ECUADOR			
FLETE INTERNEO FÁBRICA - AEROPUERTO	\$ 60,00	USD	\$ 60,00
GASTOS OPERATIVOS	\$ 201,60	USD	\$ 201,60
COSTO DE SEGURO	\$ 120,00	USD	\$ 120,00
INSPECCION ANTINARCOTICOS	\$ 50,00	USD	\$ 50,00
GASTOS ADUANA			
ADUANA DAE EXPORTACION	\$ 250,00	USD/ TRÁMITE	\$ 250,00
ALMACENAJE ADUANA APROX	\$ 188,40	USD	\$ 188,40
TOTAL APROX			\$ 1.840,00

6.3.3.3 Palatización

Con el fin de abaratar costos y reducir el tiempo de tránsito debido a que el producto requiere mantenerse en refrigeración entre 2 y 5 °C se consolidará la carga en dos pallets standard, las dimensiones de cada uno son de 1 x 1,20 x 1,45 m³ de largo, ancho y alto. Se enviará de forma mensual un total de 2050 unidades. El cubicaje consiste en colocar 1080 unidades en un pallet, con un tendido de 15 cajas de largo, 6 de ancho y 7 de alto y en el segundo pallet 970 unidades. El peso neto es de 12,607,5 kilogramos.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de ingresos y política empresarial

Para proyectar los ingresos del presente plan se consideraron, tres supuestos: El primero es la cantidad de frascos de queso crema de aguacate Hass a exportar en el mes uno, que son 2050, cada uno con un contenido neto de 0,35 kg.

El segundo es un incremento de 3% en las ventas a partir del segundo año de operaciones justificado por la inversión en una plataforma de publicidad y estrategia digital y, el tercero es el precio de venta al distribuidor en Londres fijado en £7,00 el primer año, mismo que aumentará a partir del segundo año, en función a la inflación de Inglaterra estimada en 2.33%.

Tabla N° 15: Proyección de ingresos

RUBRO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Precio	\$ 7,00	\$ 7,16	\$ 7,33	\$ 7,50	\$ 7,68
Cantidades anuales	24.600	25.068	25.932	26.796	27.660
TOTAL INGRESOS	\$ 172.200,00	\$ 179.564,59	\$ 190.081,57	\$ 200.991,15	\$ 212.305,92

Por otro lado, la política de cobro establecida por la empresa es: 70% al contado y 30% a crédito de 30 días plazo, mientras que la política de pago a proveedores será 60% al contado y 40% a crédito de 30 días plazo. En cuanto al manejo de inventarios, Hass Cheese tendrá 0% en producto terminado y producto en proceso, ya que todo lo producido será exportado al finalizar cada mes. Para iniciar las operaciones la empresa se abastecerá un cien por ciento en materia prima.

7.1.2. Proyección de costos y gastos

Para la proyección de costos, se tomó en cuenta la materia prima directa que se utilizará para el acondicionamiento de la mercancía a exportar siendo esta la leche entera, el cuajo, ácido sorbico, aguacate Hass y sal refinada, así como también la materia prima indirecta que abarca la tela de queso, envase, etiquetado, recetario y caja de embalaje. A eso se agrega los costos de mano de obra e indirecta y costos de exportación que se desglosaron en la tabla N°17 del Cap. 6.

El costo total de insumos y materiales por unidad es de \$3,09.

Con respecto a los gastos, se establecieron gastos operacionales y de marketing. Dentro de los gastos operacionales se destacan los suministros de oficina y cocina, servicios básicos de la empresa, seguro de maquinaria, servicios contables, capacitación para el Área de Producción, mantenimiento de la página web, dominio – Hosting y el Token.

En los gastos de marketing se incluyó la participación a la feria internacional IFE, el diseño de la página web con mapas de calor y la plataforma de publicidad y estrategia digital.

Cabe mencionar, que para la proyección de costos y gastos se consideró una inflación anual de 3,44% que se obtuvo de realizar un promedio desde el año 2007 al 2018.

Tabla N° 16: Proyección de costos y gastos

RUBRO	INICIAL	AÑOS				
	0	1	2	3	4	5
Suministros de oficina		\$ 120,00	\$ 124,13	\$ 128,40	\$ 132,81	\$ 137,38
Suministros de cocina		\$ 333,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios básicos Dep.Adm		\$ 2.400,00	\$ 2.482,56	\$ 2.567,96	\$ 2.656,30	\$ 2.747,67
Servicios contables		\$ 2.400,00	\$ 2.482,56	\$ 2.567,96	\$ 2.656,30	\$ 2.747,67
Seguro maquinaria		\$ 1.560,00	\$ 1.613,66	\$ 1.669,17	\$ 1.726,59	\$ 1.785,99
Capacitación Área Produccion Swiss Contact		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.551,60	\$ -
Mantenimiento página web		\$ -	\$ 75,00	\$ 77,58	\$ 80,25	\$ 83,01
Dominio y hosting		\$ 60,00	\$ -	\$ 62,06	\$ 64,20	\$ 66,41
Gasto TOKEN		\$ 54,88	\$ -	\$ 20,85	\$ -	\$ 21,57

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1. Inversión inicial y capital de trabajo

Tabla N°17: Inversión inicial

Inversiones PPE	46.400,00
Inversiones intangibles - Software	1.400,00
Gastos pre-operacionales	2.247,00
Capital de trabajo	16.377,43
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	66.424,43

La inversión inicial para el presente proyecto es de \$ 66.424,43 misma que incluye la compra de activos fijos e intangibles, gastos pre-operacionales (gastos de constitución, permisos de funcionamiento y registro de la marca IEPI) y la inversión en capital de trabajo.

Dentro de los activos fijos se detalla el equipo de cómputo, la maquinaria, muebles y enseres indispensables para operar. Los activos intangibles hacen referencia al software.

Al capital de trabajo se lo conoce como el dinero necesario para poder hacer frente a las obligaciones que posee la empresa y cubrirlas hasta que la operación del negocio genere sus propios flujos de efectivo.

Para calcular el capital de trabajo se tomó en cuenta el total de desembolsos menos la recuperación del efectivo. El total de desembolsos es el resultado de

sumar los costos operacionales con los gastos operacionales y a eso restarle las depreciaciones y amortizaciones.

7.2.2. Estructura de capital

Para financiar la inversión se realizará un aporte de 60% mediante capital propio por parte de los tres socios que conforman la compañía el cual es de \$39.854. De este monto el primer socio aportará con \$29.970 (valor del galpón) y los dos socios restantes con \$9.884 cada uno. El 40% restante se lo subvencionará con un crédito de la CFN a una tasa efectiva del 8,73%; siendo la cuota mensual por un valor de \$548,07.

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

7.3.1. Estado de Resultados

El estado de resultados permite apreciar la realidad de la operación del negocio analizando los ingresos, costos y gastos. Es importante mencionar que en cada uno de los años se alcanza utilidades superiores a \$12.995 en el primer año, en tanto que para el año 5 se consigue \$22.728.

Las utilidades que genera el proyecto pueden ser distribuidas a los socios o reinvertidas en el mismo negocio.

Tabla N° 18: Estado de Resultados Anual

RUBRO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 172.200,00	\$ 179.564,59	\$ 190.081,57	\$ 200.991,15	\$ 212.305,92
(-) Costo de bienes vendidos	\$ 122.144,22	\$ 125.644,60	\$ 140.799,69	\$ 144.639,40	\$ 148.920,26
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 50.055,78	\$ 53.920,00	\$ 49.281,88	\$ 56.351,75	\$ 63.385,67
(-) Gastos sueldos	\$ 12.094,00	\$ 12.496,48	\$ 12.912,81	\$ 13.343,45	\$ 13.788,91
(-) Gastos generales	\$ 10.079,88	\$ 10.769,54	\$ 8.326,61	\$ 10.143,08	\$ 8.908,59
(-) Gastos de depreciación	\$ 5.071,67	\$ 5.071,67	\$ 5.071,67	\$ 4.455,00	\$ 4.455,00
(-) Gastos de amortización	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00
(=) UAI	\$ 22.530,24	\$ 25.302,31	\$ 22.690,80	\$ 28.130,22	\$ 35.953,16
(-) Gastos de intereses	\$ 2.145,00	\$ 1.742,23	\$ 1.302,87	\$ 823,58	\$ 300,73
(=) UAI Y PARTICIPACIÓN	\$ 20.385,24	\$ 23.560,07	\$ 21.387,93	\$ 27.306,65	\$ 35.652,44
(-) 15% participación trabajadores	\$ 3.057,79	\$ 3.534,01	\$ 3.208,19	\$ 4.096,00	\$ 5.347,87
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 17.327,45	\$ 20.026,06	\$ 18.179,74	\$ 23.210,65	\$ 30.304,57
(-) 25% impuesto a la renta	\$ 4.331,86	\$ 5.006,52	\$ 4.544,93	\$ 5.802,66	\$ 7.576,14
(=) UTILIDAD NETA	\$ 12.995,59	\$ 15.019,55	\$ 13.634,80	\$ 17.407,99	\$ 22.728,43

7.3.2. Estado de Situación Financiera

El estado de situación financiera conocido también como balance general es el reporte de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio; es decir, indica la estructura de financiamiento que tendrán los activos en cada uno de los años proyectados mediante los pasivos y el patrimonio.

En el año 0 los activos son de \$69.114.75 que corresponde a la inversión inicial de las cuales una parte se clasifica como activo corriente que representa el 30,83% del total de activos y activo no corriente el 69,16%.

En los activos no corrientes se aprecia la pérdida de valor que sufre la propiedad, planta y equipo producto de la depreciación acumulada. Los activos corrientes manifiestan un incremento paulatino llegando al año 5 con \$ 116.641.

Los pasivos tienden a disminuir con el paso del tiempo por el pago del préstamo mientras que el patrimonio incrementa cada año producto de la acumulación de las utilidades retenidas. (Ver Anexo 9).

7.3.3. Estado de Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo hace referencia a la recuperación del efectivo conforme opere la compañía, allí se desglosa las actividades operativas, de inversión y de financiamiento. El flujo de efectivo final calculado en función a dichas actividades se utiliza para cuadrar los valores en el estado de situación financiera y cuadrar los valores de este. Los valores son positivos para los 5 años. (Ver Anexo 10).

7.3.4. Estado de caja del proyecto

El flujo de caja tiene como objetivo identificar los flujos que serán descontados a una tasa WACC y que luego serán valorados a través de criterios financieros. El flujo de caja del proyecto, se obtiene mediante el cálculo del flujo de efectivo operativo (FEO) incluido el valor de gastos de capital (CAPEX) y la variación del capital de trabajo neto.

El valor en el año 0 es negativo debido a la salida de dinero correspondiente de la inversión, mientras que en cada uno de los años proyectados se obtienen valores positivos.

Tabla N°21: Flujo de caja del proyecto

Flujo de Caja del Proyecto					
0	1	2	3	4	5
\$ (62.783,35)	\$ 11.821,49	\$ 13.375,13	\$ 13.027,09	\$ 15.651,92	\$ 137.200,05

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

7.4.1. Proyección de flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista se refiere al desembolso real que generan cada uno de los socios, sin incluir el endeudamiento; dicho flujo se calcula restando los gastos de interés del crédito y el pago de la cuota al flujo de caja del proyecto, añadiendo la protección fiscal nacional de 36,25%. Cabe destacar, que los flujos son descontados mediante el CAPM (Tasa de costo de capital accionario).

Para el año 0 el aporte de los socios es de \$36.213, para los siguientes años proyectados existen flujos positivos.

Tabla N°22: Flujo de caja del inversionista

Flujo de Caja del Inversionista					
0	1	2	3	4	5
\$ (36.213,58)	\$ 6.612,09	\$ 7.908,97	\$ 7.280,83	\$ 9.600,11	\$ 130.814,93

7.4.2. Cálculo tasa de descuento

Para traer los flujos de caja a valor presente se utilizan las tasas WACC y CAPM; para determinar si el proyecto es factible se calcula el VAN, la TIR y

la IR. Dichos criterios de valoración se utilizan tanto para el flujo de caja del proyecto, como para el de los inversionistas.

Tabla N°23: Tasas de descuento

Tasa libre de riesgo	2,10%				
Rendimiento del Mercado	8,58%				
Beta Despalancada	0,63				
Beta Apalancada	0,67				
Tasa de Impuestos	25%				
Participación Trabajadores	15%				
Escudo Fiscal	36,25%				
Riesgo país ponderado Ecuador-Inglaterra	3,390%				
Razón Deuda/Capital	0,67				
Costo Deuda Actual	8,73%				
		Precio S&P 500			
		Hoy	\$ 2.834,41	Hace 5 Años	\$ 1.877,86
		Tasa de Descuento			
		WACC	6,90%		
		CAPM	9,57%		

7.4.3. Criterios de valoración

Los criterios que se utilizan para determinar la viabilidad o no del proyecto son el VAN, TIR, IR y PR, todos ellos se emplearán para la valoración del flujo del proyecto y del inversionista.

El Valor Actual Neto (VAN) es positivo y mayor que cero tanto para el proyecto como para el inversionista, indica que el proyecto se encuentra en la capacidad de generar flujos positivos mayores a la inversión inicial, por este motivo el proyecto debe ser aceptado debido a la rentabilidad que genera.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 31,39 % para el proyecto y 41,93 % para el inversionista, lo que significa que por cada dólar que se invierta en el proyecto se gana 31,39, 14% y 41,93 % de dinero respectivamente.

El periodo de recuperación se ubica entre el año tanto 1 y dos tanto para el proyecto como para los inversionistas.

El Índice de Rentabilidad (IR) en el proyecto es de 2,29 y 2,97 del inversionista. El periodo de recuperación para el proyecto y el inversionista es menor al horizonte de evaluación del proyecto de 5 años, ubicándose entre el año unos y dos.

Tabla N°24: Criterios de valoración

Evaluación del Flujo del Proyecto		Evaluación del Flujo del Inversionista	
VAN	\$ 80.899,89	VAN	\$ 71.418,97
IR	\$ 2,29	IR	\$ 2,97
TIR	31,39%	TIR	41,93%
PR	1,43	PR	1,50

7.4.4. Indicadores Financieros

- **Indicadores de Liquidez:** La razón circulante y la prueba acida miden la capacidad de una empresa para cubrir sus deudas a corto plazo, cuanto más alto sea el resultado, tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos. Si se compara con la industria, la empresa es mucho más solvente y podrá cumplir con sus obligaciones financieras en los 5 años.
- **Apalancamiento:** La razón deuda capital refleja la proporción de deuda sobre el total activos que puede ser financiada por los acreedores. La empresa se encuentra debajo del promedio de la industria, por ende, su patrimonio soportaría el endeudamiento adquirido.
- **Indicadores de gestión:** Los días de cobro y pago a clientes son inferiores al promedio de la industria. Sin embargo, la empresa tiene facilidad para recuperar el ingreso proveniente de las ventas y cancelar a tiempo a sus proveedores.
- **Indicadores de rentabilidad:** El margen de utilidad neto refleja la eficiencia de una empresa para convertir sus ventas en ganancias netas. En este caso, se dice que por cada unidad vendida se genera un 10,18% de utilidad. Los activos invertidos por la empresa generan una utilidad entre el 16% y 20%, mientras que el indicador de rentabilidad sobre el patrimonio indica que se genera \$0,33 de utilidad por cada dólar invertido, es decir, Hass cheese, está en la capacidad de obtener beneficios a partir de la inversión realizada al inicio del proyecto.

Tabla N°25: Indicadores Financieros

Indicadores Financieros	Industria	1	2	3	4	5
Razones de liquidez						
Razón circulante (veces)	1,38	3,93	4,88	6,59	6,52	6,75
Prueba ácida (veces)	0,99	3,36	4,35	5,98	6,03	6,33
Razones de apalancamiento						
Razón de deuda/capital (veces)	0,93	0,63	0,44	0,28	0,21	0,14
Razones de actividad						
Periodo de cuentas por cobrar (días)	60,56	9,13	9,27	9,26	9,26	9,26
Periodo de cuentas por pagar (días)	235,62	8,96	8,89	8,69	8,48	8,28
Razones de rentabilidad						
Margen de utilidad neto	20%	7,55%	8,36%	7,17%	8,66%	0,03%
ROA	12,88%	15%	15%	13%	15%	16%
ROE	11%	25%	22%	17%	18%	19%

8. Conclusiones y recomendaciones

- El análisis de entornos permite evidenciar que la industria de lácteos se encuentra en crecimiento, el gobierno nacional actual ha mostrado su interés por el desarrollo de esta, facilitando el acceso a los productores a materias primas de calidad, bienes de capital y tecnología de punta.
- El análisis del cliente evidencia que existe un mercado potencial para promocionar el queso crema de aguacate Hass, debido a que en Londres la cultura inglesa se caracteriza por incluir al queso de leche de vaca en su alimentación diaria. Por otro lado, los consumidores están familiarizados con el aguacate Hass y para los potenciales clientes la idea de combinar queso crema de aguacate Hass con otros alimentos sería fabuloso porque no existe un producto igual en el mercado.
- A través del mix de marketing se podrá cautivar al mercado objetivo, ya que se emplearán las estrategias adecuadas para competir con empresas rivales en un mercado existente. De seguro, la inversión en publicidad permitirá identificar de mejor manera las necesidades de los potenciales clientes, satisfacerlas en función a sus requerimientos y alcanzar una ventaja competitiva.
- Definir la estructura organizacional y establecer los procesos de producción y exportación es esencial para analizar detenidamente las actividades que está realizando la empresa y generar estrategias que le permitan ser eficiente y eficaz en el proceso de producción.
- En cuanto al análisis financiero se puede inferir que el VAN es positivo tanto para el flujo del proyecto como el inversionista, la TIR es superior a la tasa de interés del proyecto y los indicadores financieros indican que la empresa tendrá solvencia para enfrentar sus obligaciones.
- Por todo lo mencionado anteriormente se puede decir que la ejecución del presente proyecto es atractivo y viable. El negocio empoderaría a los ganaderos y agricultores ecuatorianos, generaría nuevas plazas de trabajo, supliría necesidades latentes en el mercado extranjero y con el mix de marketing contribuiría con las políticas ambientales de Londres.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. Cuentas Nacionales Anuales. Recuperado el 8 de noviembre de 2018 de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/CuentasNacionalesAnuales.html>
- Bankofengland. Inflación. Recuperado el 15 de mayo de 2019: <https://www.bankofengland.co.uk/>
- BBC. (2017). "Mano de aguacate" o por qué médicos británicos advierten del peligro de acabar en el hospital al cortar aguacates. Recuperado el 17 de octubre de 2018 de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-39896579>
- Damodaran. Beta desapalancada Industria. Recuperado el 10 de junio de 2019 de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- European External Action Service. (2017). Acuerdo Comercial ecuador- Unión Europea. Recuperado el 20 de octubre de 2018: https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf
- European External Action Service. (2017). Proyecto Granjas Verdes concluyó talleres sobre manejo del cultivo del aguacate. Recuperado el 20 de octubre de: https://eeas.europa.eu/delegations/ecuador/28432/proyecto-granjas-verdes-concluy%C3%B3-talleres-sobre-manejo-del-cultivo-del-aguacate_bg
- Gobierno de España. La inversión tecnológica en el Reino Unido alcanza cuotas máximas en la última década. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Recuperado el 21 de diciembre de 2018: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2017728209.html?idPais=GB>

- <http://www.tonicorp.com/quienes-somos.html>
- Inboundcycle. (s.f.). Marketing automation o automatización del marketing ¿Qué es? Recuperado el 10 de noviembre de 2018 de: <https://www.inboundcycle.com/automatizacion-del-marketing-o-marketing-automation>
- Krones. (S.F.) Mil millones litros de leche fresca. Recuperado el 11 de noviembre de 2018 de: <https://www.krones.com/es/productos/referencias/lecheria-arla-construyo-nueva-planta-en-aylesbury.php>
- Lambin, Gallucci y Sicurello (2009). Dirección de Marketing. Gestión Estratégica y Operativa del Mercado. (2º Ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (s.f.). Acciones para solucionar *problemas del sector lechero*. Recuperado el 10 de noviembre de 2018 de: <https://www.agricultura.gob.ec/mag-presenta-acciones-para-solucionar-problemas-del-sector-lechero/>
- OMC. (2018). Alimentación Sana. Recuperado el 15 de junio de 2019: <http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>
- Revista Lideres. (2015). Un tercio de la producción láctea se dedica al queso. Recuperado el 8 de diciembre de 2018 de: <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-produccion-lactea-queso.html>
- Safont, J. (2015), ¿A qué clase social perteneces? Recuperado el 12 de junio de: <https://www.eliberico.com/a-que-clase-social-perteneces/>
- Solución Comercial Integrada Mundial. Exportaciones ecuatorianas de queso. Recuperado el 23 de julio de: <https://wits.worldbank.org/default.aspx?lang=es>
- SRI. (2018). Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal. Recuperado el 19 de febrero de 2019: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-fomento-productivo>

Superintendencia de Compañías. Compañía por Actividad Económica. (s.f.).

Recuperado el 8 de junio de 2019 de:

https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1a%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economica&run.outputFormat=&run.prompt=true

Tonicorp. (s.f.) Quienes somos. Recuperado el 10 de noviembre de 2018 de:

Trade Help Desk. (s.f.) Requisitos específicos del producto para el acceso al mercado de la UE 0403905100. Recuperado el 2 de noviembre de 2018

de: <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexportproduct=0403905100&partner=EC&reporter=GB&tab=2>

Tradehelpdesk. Procedimientos de importación. Recuperado el 13 de julio de 2019 de: <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/procedimientos-de-importacion-de-la-ue>

Yahoofinance. WMT Supuestos. Recuperado el 14 de junio de 2019 de: <https://finance.yahoo.com/quote/WMT?p=WMT&.tsrc=fin-srch>

ANEXOS

Anexo 1

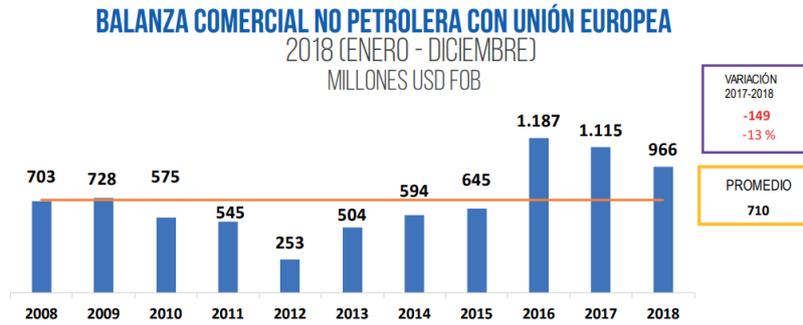


Figura 1 Evolución Balanza Comercial no Petrolera de Ecuador con la Unión Europea (2008-2018).

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Anexo 2

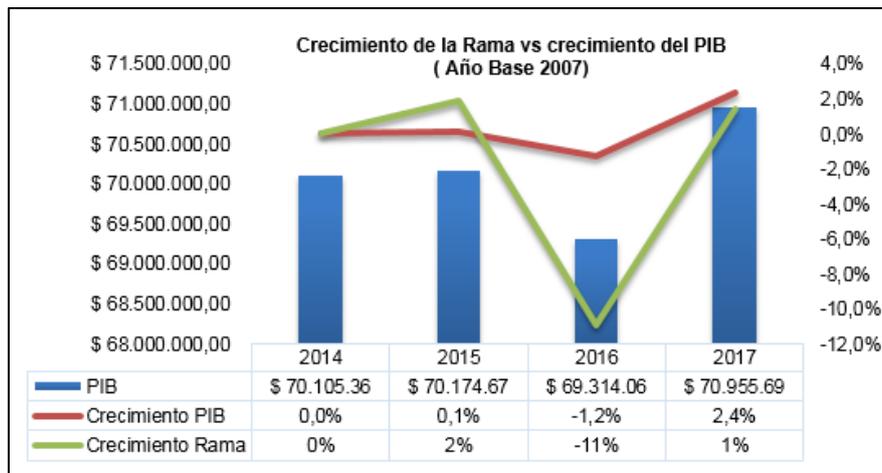


Figura 2 Crecimiento de la rama y su comparación con el crecimiento del PIB

Adaptado de: Banco Central del Ecuador

Anexo 3

ENCUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE QUESO CREMA DE AGUACATE HASS HACIA LONDRES – INGLATERRA

La siguiente encuesta tiene como objetivo recopilar datos para realizar el trabajo de investigación, que consiste en la producción y exportación de queso crema de aguacate Hass a Londres. Los datos que proporcione serán muy importantes para verificar la viabilidad del proyecto.

Cabe destacar, que la información obtenida será tratada con profesionalidad, discreción y responsabilidad.

Aguacate Hass:

Una variedad de aguacate originario de México, se cultiva en ciertos sectores de la Sierra y Costa del Ecuador. Se caracteriza por tener una pulpa cremosa y una cáscara áspera de color marrón oscuro.

El Hass es beneficioso para la salud, reduce el nivel de colesterol, mejora la visión, ayuda a perder peso y previene el cáncer de próstata.

Tiempo estimado: 5 minutos

Instrucción: Por favor siga las instrucciones para contestar las preguntas.

Edad

- a) 20-30 años
- b) 30-40 años
- c) 40-50 años
- d) Otro

Género

- a) Femenino
- b) Masculino
- c) Otro

1. ¿Consume usted queso de leche de vaca?

- a) Sí
- b) No

Si contestó sí, continúe con la siguiente pregunta. De lo contrario, vaya a la pregunta 3.

2. ¿Con qué frecuencia consume usted queso de leche de vaca?

- a) Diario
- b) Semanal
- c) Quincenal
- d) Mensual
- e) Otro

3. ¿Consume usted aguacate?

- a) Si
- b) No

Si contestó sí, continúe con la siguiente pregunta. De lo contrario, vaya a la pregunta 8

4. ¿Con qué frecuencia consume aguacate?

- a) Diario
- b) Semanal
- c) Quincenal
- d) Mensual
- e) Otro

5. ¿Está familiarizado con la variedad de aguacate Hass?

- a) Me familiarizo, pero no lo consumo.
- b) Estoy familiarizado, y lo he consumido más de una vez.
- c) No estoy familiarizado.

6. ¿En qué presentaciones ha consumido aguacate?

- a) Fruta
- b) Mantequilla de aguacate
- c) Mayonesa de aguacate

7. ¿Seleccione los tipos de alimentos que consume con aguacate?

- a) Pasta
- b) Pan
- c) Comida mexicana

8. ¿Le gustaría acompañar el aguacate con otros alimentos?

- a) Si
- b) No

9. ¿Estaría dispuesto a consumir queso en una presentación diferente a la convencional?

- a) Si
- b) No

10. ¿Conoce las propiedades nutricionales y los beneficios que tiene el aguacate Hass?

- a) Si
- b) No

11. ¿Sabía usted que la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) recomienda comer grasas saturadas en lugar de grasas no saturadas, y que el aguacate es un ejemplo de grasas saturadas?

- a) Si
- b) No

12. En un rango entre £1 y £3 por un queso crema de aguacate Hass de 350 gramos, ¿Qué precio considera que es demasiado barato para dudar de su calidad?

13. En un rango entre £3 y £5 por un queso crema de aguacate Hass de 350 gramos, ¿Qué precio considera que es barato y está dispuesto a pagar sin dudar de su calidad?

14. En un rango de entre £5 y £7 por un queso crema de aguacate Hass de 350 gramos, ¿Qué precio considera que es caro y aun así está dispuesto a pagar?

15. En un rango de entre £7 y £9 por un queso crema de aguacate Hass de 300 gramos, ¿Qué precio considera caro y no está dispuesto a pagar?

16. De acuerdo con sus preferencias y nivel de importancia al comprar un producto, clasifique los siguientes factores de la siguiente manera: 1 nada importante y 5 muy importante.

	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Sabor	<input type="checkbox"/>				
Precio	<input type="checkbox"/>				
Marca	<input type="checkbox"/>				
Empaque	<input type="checkbox"/>				
Contenido Nutricional	<input type="checkbox"/>				

17. ¿Qué tipo de empaque gustaría para el queso crema de aguacate Hass?

- a. Vidrio
- b. Plástico
- c. Lata

18. ¿A qué sitios acude para comprar productos lácteos como el queso de leche de vaca?

- a. Supermercados e hipermercados
- b. Tiendas convencionales
- c. Cooperativas

19. ¿Qué medios utiliza para informarse sobre nuevos productos alimenticios saludables? (Puedes seleccionar varias opciones)

- a. Página web
- b. Redes sociales
- c. Televisión
- d. Revistas de salud

20. ¿En qué tipo de tiendas le gustaría comprar el queso crema de aguacate Hass?

- a. Supermercados e hipermercados
- b. Tiendas convencionales
- c. Cooperativas

Muchas gracias.

Anexo 4

Tabla N° 4: Libro de códigos

TEMA	SUBTEMA	CONCEPTOS
AGUACATE HASS EN ECUADOR	Cultivo de Hass en Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> - Ecuador inició con el cultivo hace diez años al igual que Colombia. - La inversión se recupera a partir del quinto y sexto año. - El apoyo brindado por el anterior gobierno nacional a los agricultores no fue suficiente.
	Cosecha de Hass en Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> - La cosecha se obtiene a partir del tercer año de cultivo. - Ecuador cosecha 800 hectáreas versus las 16.000 de Colombia.
AGRICULTORES ECUATORIANOS	Desafíos a los que se enfrentan los agricultores	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de dinero para implementar el cultivo. - El clima, la radiación solar y el tipo de suelos son variantes con el tiempo.
	Necesidades de los agricultores	<ul style="list-style-type: none"> - Acompañamiento constante por técnicos extranjeros en el proceso de cultivo y cosecha. - Manejar plantas de calidad. - Obtener insumos agrícolas nacionales a precios accesibles. - Acceder a créditos.
GANADEROS ECUATORIANOS	Desafíos a los que se enfrentan los ganaderos	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio climático. - Nutrición animal. - Tratamiento de ganado bovino.
	Necesidades de los ganaderos	<ul style="list-style-type: none"> - Avances en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) de ganadería bovina.
QUESO DE MESA EN LONDRES	Tendencia de consumo	<ul style="list-style-type: none"> - El cheddar es el más consumido, le sigue el feta y parmesano. - El queso se clasifica según su madurez: suave, medio, maduro y extra maduro.
	Precio Unitario	<ul style="list-style-type: none"> - Queso suave £1,50 (\$1,96). - Queso vegano £ 2,40 y £3 según el gramaje. - Queso crema: £1,70 (170 gr). £2,70 (250 gr).
AGUACATE HASS EN LONDRES	Consumo	<ul style="list-style-type: none"> - Ensaladas, tofu, sushi y falafel.
	Precio	<ul style="list-style-type: none"> - £1,30 libras (\$1,70) por dos aguacates.
QUESO CREMA DE AGUACATE HASS	Requerimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenerse en refrigeración de 2 a 5°C. - Peso neto 300 gramos. - Tiempo de vida 90 días.
	Precio	<ul style="list-style-type: none"> - No sobrepasar las £4.
	Plaza	<ul style="list-style-type: none"> - Supermercados e hipermercados.

Anexo 5

Tabla N° 5: Correlación de variables

1. Do you often	2. How often you	3. Do you often	4. How often you	5. Are you	6. In which	7. Select	7. Select	7. Select	8. Would	9. Would	10. Do you	11. Do you	16. Accor	17. Which	18. Where	19. Which	19. Which	19. Which	20. In which	21. Age	22. Sex					
1. Do you often	1																									
2. How often you	0.01	1																								
3. Do you often	0.6667	-0.316	1																							
4. How often you	0.01	0.2582	0.01	1																						
5. Are you	0.01	-0.539	0.01	0.1391	1																					
6. In which	0.022	-0.378	0.01	-0.683	-0.204	1																				
7. Sele	0.01	0.3536	0.01	0.6794	0.1667	-1	1																			
7. Sele	0.033	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	1																		
7. Sele	0.02	0.01	0.015	0.01	0.019	0.01	0.01	0.02	1																	
8. Wou	0.01	0.01	0.03	0.01	0.04	0.01	0.055	0.01	0.01	1																
9. Wou	-0.111	-0.316	-0.167	0.488	0.3394	-0.143	0.1667	0.03	0.014	0.015	1															
10. Do you	0.2722	0.35	-0.102	0.3333	0.0464	-0.488	0.4714	0.01	0.01	0.01	0.2722	1														
11. Do you	0.3333	0.1	0.5	-0.067	-0.046	-0.293	0.2582	0.017	0.09	0.01	-0.333	0	1													
16. Acc	0.2408	0.5701	-0.09	0.1336	0.0398	-0.643	0.6333	0.05	0.01	0.044	-0.562	0.2703	0.2408	1												
16. Acc	0.2873	0.2121	-0.048	0.3984	0.1066	-0.763	0.9058	0.05	0.045	0.01	-0.032	0.2737	-0.096	0.7034	1											
16. Acc	0.1965	0.3846	0.0842	-0.05	-0.242	-0.364	0.4508	0.05	0.08	0.062	-0.084	0.0344	-0.084	0.3853	0.6211	1										
16. Acc	0.0891	0.3953	-0.033	-0.293	-0.312	-0.371	0.4	0.01	0.01	0.01	-0.356	0.0546	0.4009	0.5309	0.4736	0.7427	1									
16. Acc	0	0.6	-0.177	0.1051	-0.044	-0.523	0.5204	0.01	0.01	0.01	-0.471	0	0.5657	0.7661	0.3386	0.2382	0.6142	1								
17. Whi	-0.218	0.3162	0.2182	-0.149	-0.726	-0.218	0.2582	0.015	0.01	0.07	-0.218	0.0891	0.2182	-0.053	-0.063	0.3859	0.4666	0	1							
18. Whi	1	0.01	0.6667	0.01	0.01	0.01	0.01	0.03	0.023	0.01	-0.111	0.2722	0.3333	0.2408	0.2873	0.1965	0.0891	0	-0.218	1						
19. Whi	0.01	0.01	0.01	0.034	0.01	0.05	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	1					
19. Whi	0.07	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.07	0.05	0.098	0.01	0.28	0.01	0.039	0.01	0.01	0.035	0.011	0.049	0.01	0.01	1				
19. Whi	0.01	0.01	0.01	0.09	0.01	0.01	0.01	0.08	0.01	0.085	0.01	0.05	0.01	0.06	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.019	1			
20. In w	1	0.01	0.6667	0.01	0.01	0.01	0.06	0.09	0.01	0.056	-0.111	0.2722	0.3333	0.2408	0.2873	0.1965	0.0891	0	-0.218	1	0.01	0.01	0.01	1		
21. Age	0.5548	-0.399	0.5121	-0.518	-0.127	0.2673	-0.24	0.01	0.032	0.01	-0.299	-0.314	0.6402	0.0308	0.0368	0.097	0.4106	0.1811	-0.028	0.5548	0.028	0.01	0.01	0.5548	1	
22. Sex	0.1111	0.3162	0.1667	-0.098	0.2037	0.1429	-0.354	0.012	0.01	0.076	-0.444	0.068	0	0.2608	-0.287	-0.197	-0.312	0.1179	-0.145	0.1111	0.01	0.022	0.035	0.1111	-0.341	1

Anexo 6

Tabla N°6: Hábitos de consumo del aguacate

¿ Con qué frecuencia consume aguacate?	¿ Con qué alimentos consume aguacate?			
	Pasta	Pan	Comida Mexicana	Total general
Diario	10%	0%	0%	10%
Semanal	0%	0%	20%	20%
Quincenal	0%	10%	20%	30%
Mensual	0%	0%	20%	20%
Otro	0%	0%	0%	0%
Total general	10%	10%	60%	80%

Anexo 7

Tabla N° 7: Consumo de aguacate por edad

Edad	¿ Consume usted aguacate?		
	Sí	No	Total general
20-30	50%	0%	50%
30-40	20%	10%	30%
40-50	10%	10%	20%
Otro	0%	0%	0%
Total general	80%	20%	100%

Anexo 8

Tabla N°8: Preferencias del consumidor en precio y lugar de compra

De acuerdo con sus preferencias y nivel de importancia al momento de comprar un producto, clasifique al Precio de la siguiente manera: siendo 1 nada importante y 5 muy importante.	¿ Dónde prefiere comprar productos lácteos?			
	Supermercados e hipermercados	Tiendas Convencionales	Cooperativas	Total general
Nada importante	10%	0%	0%	10%
Poco importante	20%	0%	0%	20%
Indiferente	20%	0%	0%	20%
Importante	40%	0%	10%	50%
Muy importante	0%	0%	0%	0%
Total general	90%	0%	10%	100%

Anexo 9

Tabla N° 19: Estado de Situación Financiera Proyectado

RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 69.114,75	\$ 86.076,43	\$ 97.548,31	\$ 104.581,27	\$ 119.346,52	\$ 138.916,01
Corrientes	\$ 21.314,75	\$ 43.628,10	\$ 60.451,64	\$ 72.836,27	\$ 92.336,52	\$ 116.641,01
Efectivo	\$ 14.983,35	\$ 32.973,76	\$ 49.320,26	\$ 61.212,64	\$ 80.218,05	\$ 104.015,92
Cuentas por Cobrar		\$ 4.305,00	\$ 4.560,03	\$ 4.824,61	\$ 5.099,04	\$ 5.383,64
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 1.089,55	\$ 1.092,14	\$ 1.130,05	\$ 1.173,62	\$ 1.209,93	\$ 1.247,85
Inventario Suministro de Fabricaci	\$ 5.241,85	\$ 5.257,19	\$ 5.441,30	\$ 5.625,40	\$ 5.809,50	\$ 5.993,61
No Corrientes	\$ 47.800,00	\$ 42.448,33	\$ 37.096,67	\$ 31.745,00	\$ 27.010,00	\$ 22.275,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 46.400,00	\$ 46.400,00	\$ 46.400,00	\$ 46.400,00	\$ 46.400,00	\$ 46.400,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 5.071,67	\$ 10.143,33	\$ 15.215,00	\$ 19.670,00	\$ 24.125,00
Intangibles	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 280,00	\$ 560,00	\$ 840,00	\$ 1.120,00	\$ 1.400,00
PASIVOS	\$ 29.260,09	\$ 33.226,18	\$ 29.678,51	\$ 23.076,67	\$ 20.433,93	\$ 17.275,00
Corrientes	\$ 2.690,32	\$ 11.088,25	\$ 12.375,18	\$ 11.047,30	\$ 14.157,82	\$ 17.275,00
Cuentas por pagar proveedores	\$ 2.690,32	\$ 4.228,53	\$ 4.374,10	\$ 4.524,79	\$ 4.670,01	\$ 4.818,51
Sueldos por pagar	\$ -	\$ (529,93)	\$ (539,45)	\$ (1.230,61)	\$ (410,85)	\$ (467,52)
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 7.389,65	\$ 8.540,53	\$ 7.753,12	\$ 9.898,66	\$ 12.924,01
No Corrientes	\$ 26.569,77	\$ 22.137,93	\$ 17.303,33	\$ 12.029,37	\$ 6.276,11	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 26.569,77	\$ 22.137,93	\$ 17.303,33	\$ 12.029,37	\$ 6.276,11	\$ -
PATRIMONIO	\$ 39.854,66	\$ 52.850,25	\$ 67.869,80	\$ 81.504,60	\$ 98.912,58	\$ 121.641,01
Capital	\$ 39.854,66	\$ 39.854,66	\$ 39.854,66	\$ 39.854,66	\$ 39.854,66	\$ 39.854,66
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 12.995,59	\$ 28.015,14	\$ 41.649,94	\$ 59.057,93	\$ 81.786,36

Anexo 10

Tabla N° 20: Flujo de efectivo

RUBRO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$ (3.641,08)	\$ 22.422,25	\$ 21.181,10	\$ 17.166,35	\$ 24.758,66	\$ 30.073,98
Utilidad Neta		\$ 12.995,59	\$ 15.019,55	\$ 13.634,80	\$ 17.407,99	\$ 22.728,43
Depreciación y amortización						
+ Depreciación		5.071,67	5.071,67	5.071,67	4.455,00	4.455,00
+ Amortización		280,00	280,00	280,00	280,00	280,00
- Δ CxC	\$ -	(4.305,00)	(255,03)	(264,58)	(274,43)	(284,60)
- Δ Inventario PT	\$ -	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	\$ (1.089,55)	(2,59)	(37,91)	(43,56)	(36,31)	(37,91)
- Δ Inventario SF	\$ (5.241,85)	(15,34)	(184,10)	(184,10)	(184,10)	(184,10)
+ Δ CxP PROVEEDORES	2.690,32	1.538,21	145,57	150,69	145,22	148,50
+ Δ Sueldos por pagar	-	(529,93)	(9,52)	(691,16)	819,77	(56,67)
+ Δ Impuestos	-	7.389,65	1.150,88	(787,40)	2.145,54	3.025,35
Actividades de Inversión	\$ (47.800,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$ (47.800,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 66.424,43	\$ (4.431,84)	\$ (4.834,60)	\$ (5.273,96)	\$ (5.753,26)	\$ (6.276,11)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 26.569,77	\$ (4.431,84)	\$ (4.834,60)	\$ (5.273,96)	\$ (5.753,26)	\$ (6.276,11)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 39.854,66	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 14.983,35	\$ 17.990,41	\$ 16.346,50	\$ 11.892,38	\$ 19.005,40	\$ 23.797,87
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 14.983,35	\$ 32.973,76	\$ 49.320,26	\$ 61.212,64	\$ 80.218,05
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 14.983,35	\$ 32.973,76	\$ 49.320,26	\$ 61.212,64	\$ 80.218,05	\$ 104.015,92

Anexo 11



Figura 21 Gasa de Quesero- Proceso sacar el cuajo

Anexo 12



Figura 22 Instalación tubería agua fría-caliente

Anexo 13



Figura 23 Paila de doble fondo



Quito, 17 de julio del 2019

Señorita
Ana Maldonado
Hass-Cheese
Presente,

De acuerdo a su amable solicitud, sírvase encontrar la cotización de su primera exportación, en términos CIP

ANKA-CZ-SER-EXP-HASS-CHEESE

DESCRIPCION	MEDIDA	DESCRIPCION	REFERENCIA
CLIENTE:	HASS-CHEESE	TRANSPORTE :	AÉREO
PRODUCTO:	QUESO CREMA	ORIGEN:	QUITO
PESO:	KG	DESTINO:	LONDRES
PESO V:	12.607,5	FECHA:	17/07/2019
VALOR:	£ 1396,56	TERMINO:	CIP

DESCRIPCION	VALOR	UNIDAD	TOTAL	UNIDAD
TRANSPORTE INTERNACIONAL				
FLETE AÉREO	\$ 900,00	USD/CNT	\$ 900,00	USD
FUEL	\$ 70,00	USD/CNT	\$ 70,00	USD
GASTOS ORIGEN ECUADOR				
FLETE INTERNO FÁBRICA - AEROPUERTO	\$ 60,00	USD/CNT	\$ 60,00	USD
GASTOS OPERATIVOS	\$ 201,60	USD/CNT	\$ 201,60	USD
COSTO DE SEGURO	\$ 120,00	USD/CNT	\$ 120,00	USD
INSPECCIÓN ANTINARCÓTICOS	\$ 50,00	USD/CARGA	\$ 50,00	USD
GASTOS ADUANA				
ADUANA DAE EXPORTACION	\$ 250,00	USD/TRAMITE	\$ 250,00	USD
ALMACENAJE ADUANA APROX	\$ 188,40	USD	\$ 188,40	USD
TOTAL APROX			\$ 1840	
2-3DÍAS TRÁNSITO				

INCLUYE: Departamento de operaciones para el manejo de la cuenta y procesamiento de información del exportador en portal Ecuapass.

Sera un placer poder servirle e iniciar una fructífera relación comercial, para cualquier inquietud no dude en contactarnos.

Saludos Cordiales,

Ing. Esteban Castillo M
Gerente General

