



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE PATACONES PRECOCIDOS  
HACIA LA CIUDAD DE MADRID, ESPAÑA

AUTOR

ROMMY PAULETTE CAPELO VELÁSQUEZ

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y EXPORTADORA DE PATACONES PRECOCIDOS HACIA  
LA CIUDAD DE MADRID, ESPAÑA”

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

Profesor Guía

Diego Leonardo Ordoñez Añazco

Autora

Rommy Paulette Capelo Velásquez

Año

2019

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocio para la creación de una empresa productora y exportadora de patacones precocidos hacia la ciudad de Madrid, España, a través de reuniones periódicas con el estudiante Rommy Paulette Capelo Velásquez, 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”

---

Diego Leonardo Ordoñez Añazco  
C.I. 1103321947

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocio para la creación de una empresa productora y exportadora de patacones precocidos hacia la ciudad de Madrid, España, del estudiante Rommy Paulette Capelo Velásquez, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Mario Patricio Castro Ortega  
C.I. 1706489026

## **DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Rommy Paulette Capelo Velasquez  
C.I. 1722920517

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis padres por ser incondicionales, guiándome mediante valores y ejemplos, por ser la luz en mi camino que me da fuerzas para cumplir todas las metas.

## RESUMEN

El objetivo del presente proyecto es analizar la factibilidad de exportación de patacones precocidos congelados hacia Europa, específicamente, la ciudad de Madrid- España. El mercado al cual va dirigido el producto, son los migrantes ecuatorianos residentes en la ciudad en mención, buscando satisfacer sus necesidades, a través, de un producto tradicional ecuatoriano de calidad. A partir de esto, se desarrolló la idea de creación de Ecu frozen, marca ecuatoriana, se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, productora y exportadora de patacones precocidos congelados.

Para empezar, se desarrolló un análisis interno y externo de la industria local y extranjera, con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas del proyecto. Así mismo, se seleccionó a España como destino del producto, debido a que es uno de los principales países que los ecuatorianos eligen al momento de viajar.

Por otro lado, se realizaron investigaciones cualitativas y cuantitativas, con el objetivo de identificar el segmento de mercado al cual va ser dirigido el producto; los resultados de las mismas reflejaron una posible venta a hombres y mujeres ecuatorianos residentes en la ciudad de Madrid con un rango de edad entre 25 a 50 años, mediante la distribución a las cadenas de supermercados más concurridas por el consumidor objetivo.

Finalmente, se desarrolló un plan financiero con duración de 5 años, esta herramienta permitió conocer información importante sobre inversión y manejo de capital. La inversión necesaria para el proyecto es de \$105,599.94 y el periodo en el que se recupera la totalidad de la inversión es de 4,07 años, mientras que el índice de rentabilidad señala que por cada dólar invertido se obtiene una rentabilidad de \$1,76 para el proyecto.

## **ABSTRACT**

The objective of this project is to analyze the feasibility of exporting frozen pre-cooked fried plantain to Europe, specifically, the city of Madrid-Spain. The market which the product will be direct, are the Ecuadorian migrants that living in the before mentioned city, finding satisfy their needs, through a quality and traditional Ecuadorian product. From this, the idea of creating Ecu frozen, an Ecuadorian brand, was developed, it is located in the city of Quito, producer and exporter of frozen precooked fried plantain.

To begin with, it has been made an internal and external analysis of the local and foreign industry was developed, in order to identify the opportunities and threats of the project. Also, Spain was selected as the destination of the product, because it is one of the main countries that Ecuadorians choose when traveling.

On the other hand, qualitative and quantitative research was carried out, with the objective of identifying the market segment to which the product will be directed; the results of the same reflected a possible sale to Ecuadorian men and women residing in the city of Madrid with an age range between 25 to 50 years, through distribution to the most popular supermarket chains by the target consumer.

Finally, a financial plan with a duration of 5 years was developed, this tool allowed to know important information about investment and capital management. The investment required for the project is \$ 105,599.94 and the period in which the total investment is recovered is 4.07 years, while the profitability index indicates that for each dollar invested a return of \$ 1.76 is obtained for the project.

## INDICE

1	CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Justificación del trabajo.....	1
1.1.1	Objetivo General del trabajo .....	1
1.1.2	Objetivos específicos del trabajo .....	2
2	CAPÍTULO II: ANALISIS DE LOS ENTORNOS.....	2
2.1	Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1	Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico).....	2
2.2	Análisis de la industria (Porter).....	11
2.2.1	Matriz EFE .....	14
2.3	Conclusiones.....	14
3	CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	16
3.1	Investigación Cualitativa y Cuantitativa .....	16
3.1.1	Justificación de la investigación.....	16
3.1.2	Problema de la investigación .....	16
3.1.3	Objetivos de la investigación .....	16
3.1.4	Objetivos específicos.....	16
3.1.5	Segmentación de clientes.....	17
3.1.6	Metodología de la investigación.....	17
3.2	Investigación Cualitativa.....	17
3.2.1	Definición del problema e hipótesis .....	17
3.2.2	Diseño de la Investigación.....	17
3.3	Investigación Cuantitativa.....	21
4	CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	23
5	CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING .....	23
5.1	Estrategia general de marketing.....	23
5.1.1	Estrategia de Diferenciación:.....	23
5.1.2	Estrategia de Internacionalización:.....	24

5.1.3	Mercado Objetivo.....	24
5.1.4	Propuesta de Valor .....	25
5.2	Mezcla de Marketing.....	26
5.2.1	Producto .....	26
5.2.2	Precio .....	31
5.2.3	Plaza.....	32
5.2.4	Promoción .....	33
6	<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>36</b>
6.1	Filosofía Organizacional .....	36
6.1.1	Misión .....	36
6.1.2	Visión.....	36
6.1.3	Objetivos de la Organización .....	36
6.1.4	Análisis comparativo con la industria.....	37
6.2	Estructura Organizacional .....	37
6.2.1	Estructura Legal.....	37
6.2.2	Diseño Organizacional.....	38
6.2.3	Organigrama.....	38
6.3	Plan de Operaciones .....	40
6.3.1	Cadena de Valor.....	40
6.3.2	Mapa de Procesos.....	43
6.3.3	Flujograma de Procesos.....	43
6.3.4	Flujograma de Logística .....	45
7	<b>CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>45</b>
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	45
7.1.1	Proyección de ingresos .....	45
7.1.2	Proyección de Costos.....	46
7.1.3	Proyección de gastos .....	46
7.1.4	Reinversión.....	47
7.2	Política de pago, cobro y manejo de inventarios .....	47

7.2.1	Política de pago.....	47
7.2.2	Política de Cobro.....	48
7.2.3	Política de Inventario.....	48
7.3	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	48
7.3.1	Inversión inicial.....	48
7.3.2	Capital de trabajo.....	48
7.3.3	Estructura de capital.....	49
7.4	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	49
7.4.1	Proyección de estado de resultados.....	49
7.4.2	Estado de situación financiera.....	49
7.4.3	Estado de flujo de efectivo.....	49
7.4.4	Estado de flujo de caja del proyecto.....	50
7.5	Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	50
7.5.1	Flujo de caja del inversionista.....	50
7.5.2	Cálculo de la tasa de descuento.....	50
7.5.3	Criterios de valoración.....	51
7.6	Índices financieros.....	52
8	CONCLUSIONES GENERALES.....	53
	REFERENCIAS.....	55
	ANEXOS.....	60

## INDICE DE TABLAS

Tabla No 1: Análisis Político del Ecuador.....	3
Tabla No 2: Análisis Económico del Ecuador.....	4
Tabla No 3: Análisis Social del Ecuador.....	6
Tabla No 4: Análisis Tecnológico del Ecuador .....	7
Tabla No 5: Análisis Político de España.....	7
Tabla No 6: Análisis Económico de España.....	8
Tabla No 7: Análisis Social de España.....	9
Tabla No 8: Análisis Tecnológico de España .....	10
Tabla No 9: Análisis Porter de Ecuador .....	11
Tabla No 10: Análisis Porter de España.....	12
Tabla No 11: Matriz de evaluación de factores externos.....	14
Tabla No 12: Entrevista a cliente I.....	17
Tabla No 13: Entrevista cliente II.....	18
Tabla No 14: Entrevista experto I .....	19
Tabla No 15: Entrevista a experto II .....	20
Tabla No 16: Estadísticas que residen en Madrid- España 2011.....	25
Tabla No 17: Matriz Ansoff .....	27
Tabla No 18: Proyección anual de ventas .....	46
Tabla No 19: Costo de producción unitario .....	46
Tabla No 20: Proyección de gastos.....	47
Tabla No 21: Reinversión .....	47
Tabla No 22: Detalle de inversión inicial .....	48
Tabla No 23: Cálculo de la tasa de descuento .....	51
Tabla No 24: Cálculo WACC.....	51
Tabla No 25: Criterios de valoración .....	51

## INDICE DE FIGURAS

Figura No 1: Gráfica de resultados acerca de encuesta realizada .....	21
Figura No 2: Gráfica de resultados acerca de encuesta realizada .....	21
Figura No 3: Gráfica de resultados acerca de encuesta realizada .....	22
Figura 4 Gráfica de resultados acerca de encuesta realizada.....	22
Figura No 5: Modelo Canvas.....	26
Figura No 6: Logotipo.....	28
Figura 7 Empaque de patacones semi preparados congelados.....	29
Figura No 8: Canal de distribución y consumidor final de Ecu frozen .....	33
Figura No 9: Organigrama estructural funcional de Ecu frozen.....	39
Figura No 10: Cadena de valor de Ecu frozen .....	40
Figura No 11: Mapa de procesos de Ecu frozen .....	43
Figura No 12: Flujograma de procesos de elaboración del producto terminado ...	44
Figura No 13: Flujograma del proceso de elaboración del producto terminado ....	45

# **1 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Justificación del trabajo**

Ecuador posee gran variedad de materia prima considerada por países extranjeros de muy buena calidad, donde se encuentra el plátano siendo de gran aceptación por consumidores tanto nacionales como internacionales.

Actualmente en el mercado se ofrecen productos derivados del plátano en gran variedad, comercializándolos de distintas formas y varios canales. En este sentido se ha visto la necesidad de realizar un plan de negocios para exportar hacia el mercado español patacones semi preparados, conservando de esta manera las propiedades nutricionales del producto. El plátano es uno de los productos más apetecidos a nivel nacional, pues sus propiedades nutritivas se destacan su alto contenido potasio, fibra, vitaminas y minerales.

Adicionalmente el patacón es considerado como un producto delicioso y agradable desde el punto de vista gastronómico para la creación de platos tradicionales o gourmet.

Una de los beneficios al momento de consumir productos derivados del plátano, son las propiedades nutritivas que contiene el mismo, por ejemplo, fibra, y su contenido en vitaminas como vitamina B6 y vitamina C, además de Potasio y Magnesio como lo menciona Manuel Moñino, Presidente del Colegio Oficial de Dietistas- Nutricionistas.

Ecuador forma parte de los principales proveedores de materia prima a España en Latinoamérica. Las exportaciones principalmente se concentran en productos alimenticios: frutas, vegetales y conservas de alimentos. Sin embargo, se ha podido observar, de acuerdo a las tendencias y preferencias del consumidor, que aún existe gran potencial para la oferta ecuatoriana. Por tal motivo se puede determinar que es un mercado de consumo en crecimiento.

### **1.1.1 Objetivo General del trabajo**

Determinar la viabilidad de la exportación de patacones semi preparados y congelados hacia el mercado de Madrid, España.

### **1.1.2 Objetivos específicos del trabajo**

- Realizar un análisis del entorno mediante un análisis PEST y PORTER.
- Realizar un análisis del cliente en Madrid.
- Visualizar la oportunidad de negocio.
- Realizar un Plan de Marketing.
- Crear una propuesta de filosofía y estructura organizacional.
- Desarrollar evaluación financiera que permita determinar la viabilidad del plan.

## **2 CAPÍTULO II: ANALISIS DE LOS ENTORNOS**

### **2.1 Análisis del entorno externo**

El código CIUU a estudiar es el C1030.12, el cual hace referencia a la conservación de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelados, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etc. Así mismo la partida arancelaria del producto es 2008.99.90.00.

#### **2.1.1 Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico)**

### a) Análisis del entorno político del Ecuador

Tabla No 1: Análisis Político del Ecuador

FACTOR	ANÁLISIS	
<p>En el año 2017 se desarrolló el tratado bilateral entre Ecuador y España, como consecuencia, hubo la eliminación de las salvaguardias y aranceles. (ICEX, 2017)</p>	<p>La eliminación de aranceles es un factor importante para el intercambio de bienes y servicios, debido a la disminución del costo de ingreso de los productos al país extranjero y por consecuencia se abaratan los precios del producto en el mercado, siendo más competitivo y apetecido para el consumidor.</p>	<p>Oportunidad</p>
<p>Ecuador posee 31 tratados comerciales los cuales son, bilaterales, multilaterales y acuerdos de cooperación comerciales, esto se desarrolla con alrededor de 15 países. Se liberó el 99,7% de la oferta de las exportaciones, beneficiando a los productores agrícolas e industriales del Ecuador. (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2016)</p>	<p>Es beneficioso para el Ecuador que se realicen este tipo de tratados comerciales ya que permite la salida de productos ecuatorianos al extranjero creando más competitividad y mayores ingresos.</p>	<p>Oportunidad</p>
<p>El tratado comercial que existe entre España y Ecuador, representa un porcentaje positivo por año de 0,10 dentro del PIB. Así mismo, desarrolla un positivo aumento en plazas de empleo e ingresos. (Ministerio de Comercio Exterior)</p>	<p>Con base a lo indicado, mediante el tratado comercial con España se permitirá vender mayores productos ecuatorianos, creando mayor productividad y mayores ingresos tanto para el empresario como para el país.</p>	<p>Oportunidad</p>
<p>PRO ECUADOR ha desarrollado programas de capacitaciones y asesoría para las empresas PYMES. El motivo es aumentar los conocimientos en exportaciones de los emprendedores y en consecuencia incrementar la oferta exportable. (Pro Ecuador , 2018)</p>	<p>Esta clase de servicios son beneficiosos ya que es conocimiento gratuito para el emprendedor.</p>	<p>Oportunidad</p>

<p>Cada año la institución PRO ECUADOR desarrolla un evento llamado Macro rueda de negocios, la misma permite que emprendedores ecuatorianos de empresas PYMES expongan sus productos a invitados de países como: Argentina, Francia, España, Alemania, entre otros. (Pro Ecuador , 2018)</p>	<p>Esta clase de actividades permiten que otros países puedan conocer el producto para así poder tener potenciales clientes en el extranjero y poder exportar los productos ecuatorianos.</p>	<p>Oportunidad</p>
<p>La institución Ministerio de comercio exterior potencia las exportaciones de snacks orgánicos internacionalmente. A los países que se exportan los snacks ecuatorianos son Argentina, Francia, España, entre otros. (Ministerio de Comercio Exterior)</p>	<p>Gracias al fomento de las exportaciones de snacks, existe un nicho de mercado que está consumiendo actualmente los productos ecuatorianos.</p>	<p>Oportunidad</p>

## b) Análisis del entorno económico del Ecuador

Tabla No 2: Análisis Económico del Ecuador

FACTOR	ANÁLISIS	
<p>En el año 2017, el PIB del Ecuador fue de 103,1 miles de millones de dólares. En el mismo año hubo un incremento de 3% en términos reales. (Banco Central del Ecuador, 2018)</p>	<p>El incremento del PIB muestra una mejoría en la economía del país.</p>	<p>Oportunidad</p>
<p>Durante el año 2017, se visualizó un aumento en las exportaciones de 0.6% a diferencia de años pasados, este acontecimiento se vio reflejado en el PIB como resultado, 0.18 puntos porcentuales. Los productos que se exportaron son cacao, café y banano, entre otros. (Banco Central del Ecuador , 2019)</p>	<p>El indicador refleja que las exportaciones de plátano han aumentado notablemente, demostrando el interés de los países extranjeros por esta fruta y sus derivados.</p>	<p>Oportunidad</p>

<p>En el año 2017, El Ecuador tuvo una inflación de -0,2% al 2017. (Ecuador en Cifras, 2018)</p>	<p>Puede llegar a ser positivo para los consumidores y para el productor, en cuanto disminuya de igual manera la materia prima.</p>	<b>Oportunidad</b>
<p>En el 2018, en el Ecuador, existe un índice de desempleo de 3,7%, reflejado la mayor disminución dentro de los últimos 4 años. Como comparación, tenemos el índice de desempleo en el año 2017 de 4,6%. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2019)</p>	<p>La disminución de desempleo es un dato importante para conocer el poder de negociación de los empleados ante los empleadores. Por ejemplo, si el desempleo disminuye, existen menos empleados en el país por lo que exigen más salario para poder trabajar en una empresa.</p>	<b>Amenaza</b>
<p>En el Ecuador la tasa activa referencial por trimestre, en el año 2019 es de 8,62 lo que indica un aumento a comparación del trimestre del anterior año que indicó una tasa de 7,26%. (Banco Central del Ecuador , 2019)</p>	<p>Esto quiere decir que en caso de solicitar un préstamo al banco para poder desarrollar un emprendimiento, resulta más caro para el solicitante a comparación del año anterior.</p>	<b>Amenaza</b>
<p>En el año 2019, Ecuador presento una tasa Pasiva referencial de 5,84 a comparación del año 2018 que tuvo un porcentaje de 4,95%. (Banco Central del Ecuador , 2019)</p>	<p>Existe un incremento en la Tasa pasiva del Ecuador que es favorable para la conservación y crecimiento de los ahorros de la empresa en los bancos.</p>	<b>Oportunidad</b>
<p>El precio oficial de la caja de plátano se valorará en \$6,30 durante el 2019. A comparación del año pasado que estuvo en \$6,20. (AEBE, 2018)</p>	<p>El precio de la caja del banano incremento 10 ctvs. más que el año pasado. Sin embargo, el aumento no fue agresivo y sigue siendo un valor favorable permitiendo que el costo de producción no es elevado.</p>	<b>Oportunidad</b>
<p>Dentro de las empresas ecuatorianas, Plantain Republic exporta sus productos derivados del plátano por semana una cantidad de 70 toneladas, dentro de los productos están: chifles y patacones. El 50% de las exportaciones se envía a Estados Unidos y el porcentaje restante a Europa. (Lideres, 2018)</p>	<p>Con base a los datos aportados por la revista líderes, se pudo conocer que existe un mercado que ya conoce y consume los snacks a base de plátano ecuatoriano.</p>	<b>Oportunidad</b>

### c) Análisis del entorno social del Ecuador

Tabla No 3: Análisis Social del Ecuador

FACTOR	ANÁLISIS	
<p>En los últimos años existe una cantidad de 1.131.427 emigrantes ecuatorianos alrededor del mundo, es decir, el 6,81% de los ecuatorianos está en otro país. El total de migrantes ecuatorianos en España es de 420.344. (Datos Macro, 2017)</p>	<p>Esto refleja que existe un número alto de ecuatorianos en España, lo cual es favorable para la exportación de productos ecuatorianos.</p>	Oportunidad
<p>Los emigrantes ecuatorianos eligen como destino países como España, Estados Unidos, Italia, con porcentajes referentes del 37,18%, 41,60% y 7,95% respectivamente. (Datos Macro, 2017)</p>	<p>Uno de los países que recibe mayor migrantes ecuatorianos es España con un porcentaje de 37,18%, es decir, existe un número importante de ecuatorianos en España.</p>	Oportunidad
<p>En el año 2017, los consumidores ecuatorianos han modificado sus hábitos: buscan costos menores y pasan más tiempo en casa. El consumo en restaurantes o reuniones sociales fuera ha disminuido, más bien se disfruta esos momentos dentro del hogar. (Insights, 2017)</p>	<p>El enfoque de consumo en la actualidad es dentro de casa y es favorable para las empresas que producen o desean producir productos semi preparados.</p>	Oportunidad
<p>Al cierre del 2016, la canasta de consumo masivo dentro del hogar creció en un 7% en relación a 2015". Este crecimiento se generó por un cambio de dinámica, donde los hogares redujeron su frecuencia de demanda en un 3%, pero aumentaron el desembolso por cada visita en un 7%. (America Retail, 2019).</p>	<p>Este índice refleja que en el transcurso de los años, los consumidores nacidos en el Ecuador, prefieren comprar comida para preparar en casa antes de consumir alimentos en restaurantes.</p>	Oportunidad

#### d) Análisis del entorno tecnológico del Ecuador

Tabla No 4: Análisis Tecnológico del Ecuador

FACTOR	ANÁLISIS	
Actualmente en Ecuador existen empresas maquiladoras que cuentan con maquinaria de última tecnología y sistemas IQF que permite la elaboración y congelación de productos para poder estar listo para su exportación.	Es una ventaja poder tener en el país empresas que maquilen, ya que, es menos costoso enviar a maquilar un producto, que desarrollar una planta industrial que lo haga.	Oportunidad

#### e) Análisis del entorno político de España

Tabla No 5: Análisis Político de España

FACTOR	ANÁLISIS	
En el año 2016, se realizó la firma del tratado de colaboración entre las instituciones PROECUADOR e ICEX de España. (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España, s.f.)	El convenio de colaboración institucional entre INCEX y PROECUADOR permite tener mejores relaciones comerciales entre España y Ecuador en cuanto a inversiones en ambos países.	Oportunidad
En el año 2017 se visualizó la creación de comercio en el ámbito bilateral entre la Unión Europea y el país Ecuador, resultado de la eliminación de las salvaguardias y aranceles de la creación de oportunidades al comercio entre ambas naciones. (ICEX, 2017)	La eliminación de aranceles para poder exportar a España es importante para que el exportador, debido a que esto genera una reducción de costos y en consecuencia puede ingresar al mercado con precios bajos.	Oportunidad
Para la importación de un producto desde España se debe cumplir con las normativas técnicas y de seguridad de alimentos establecidas por la UE según la guía de importación a España de la empresa DHL. El producto a distribuirse dentro de España debe contener el sello "CE" el mismo que indica que el producto reúne todos los requisitos para ser comercializados y consumidos. Así	Los requisitos para importaciones de España permiten al consumidor español tener mayor seguridad al momento de comprar un alimento en los supermercados, conociendo que no existe riesgo al consumirlo.	Oportunidad

mismo realizar un control de calidad y de conformidad SOIVRE para evaluar el riesgo del producto. (DHL, 2016)		
En el 2017, en el mes de enero, empezó a hacerse efectivo el tratado comercial con la Unión Europea. El mismo, beneficia al Ecuador, debido a la liberación del 99,7% de la oferta exportable de los productos ecuatorianos. Los beneficiarios son los productores agrícolas e industriales. (Ministerio de Comercio Exterior)	Es beneficioso para España que se realice este tipo de tratados comerciales donde favorezcan a las industrias extranjeras y así el consumidor español tiene mayor diversidad de productos para elegir y comprar.	<b>Oportunidad</b>

### f) Análisis del entorno económico de España

Tabla No 6: Análisis Económico de España

<b>FACTOR</b>	<b>ANÁLISIS</b>	
En el 2018 la cifra del Producto Interno Bruto fue de 1.208.248M. €, Haciendo que España se convierta en la economía número 14 dentro de la lista del ranking de 196 países. El PIB actual de España es 41.929M. €. (DatosMacro, 2018)	Las cifras del año 2018 acerca del Producto Interno Bruto de España, indica que la economía se está recuperando con el pasar del tiempo y que las poblaciones tanto nacionales como extranjeras tienen mayor poder adquisitivo.	<b>Oportunidad</b>
En el 2018, se visualizó un déficit en el país de España dentro de su balanza comercial. El valor reflejado fue 36.399,4 millones de euros, es decir, 3,01% de la totalidad del PIB, este valor ha incrementado a comparación del año 2017, que reflejo un PIB de 28.556,6 millones de euros. El motivo es el aumento de sus importaciones que supera a sus exportaciones. (DatosMacro, 2018)	El déficit de la balanza comercial Española, refleja que el país está recibiendo más importaciones de otros países que exportando sus productos. España tiene una desventaja ya que no existe una mayor preferencia para productos realizados en España.	<b>Oportunidad</b>

<p>Según comparaciones de los últimos años 5 años (2014, 2015, 2016, 2017 Y 2018), las importaciones de España de productos ecuatorianos de la partida arancelaria 2008999000, pertenece a productos como frutas, preparados o producto conservados, ha ido incrementado. Se importó, en el año 2014 \$1,383.10, en el 2015 \$1,781.3, en el 2016 1,753.0, en el 2017 2,227.4 y en el 2018 2,913.9. (Banco Central del Ecuador, 2018)</p>	<p>Los resultados obtenidos por medio del Banco central reflejan un notorio incremento en importaciones desde Ecuador a España lo cual denota que los productos ecuatorianos ya se encuentran posicionados en el mercado español.</p>	<p><b>Oportunidad</b></p>
---	---	---------------------------

### g) Análisis del entorno social de España

Tabla No 7: Análisis Social de España

FACTOR	ANÁLISIS	
<p>El presidente de FEDEXPOR, Daniel Legarda, comentó en años pasados que existe un gran potencial en los productos orgánicos preparados de cereales y también en productos innovadores congelados. Así mismo, comenta que habitantes europeas desean productos que les proporcionen beneficios en cuanto a salud. (Revista Líderes , 2017)</p>	<p>El mercado español prefiere consumir productos naturales. Así mismo, los consumidores ya conocen los snack ecuatorianos y existe un potencial nicho de mercado en España.</p>	<p><b>Oportunidad</b></p>
<p>El 68% de la población española (24 millones) usa Internet a diario; esta cifra se eleva a 98% en el caso los adolescentes, aunque desciende a 43,7% de las personas entre 65 y 74 años. (Santander Trade Portal , 2019)</p>	<p>Con los datos aportados por el portal Santander, se puede constatar que el uso del internet es fuerte entre la comunidad española. Por lo que permite deducir que puede resultar positivo utilizar como canal difusor las redes sociales.</p>	<p><b>Oportunidad</b></p>
<p>El salario mínimo de los empleados en España en el año 2018 fue de 735,9 euros al mes. Y para 2019 quedó fijado en 900 euros. (Datos Macro, 2019)</p>	<p>El Salario básico español ha aumentado a comparación del último año, lo que permite conocer que incremento el poder adquisitivo de los ciudadanos españoles.</p>	<p><b>Oportunidad</b></p>

<p>La televisión es el medio de mayor impacto (casi el 90% de penetración), ya que prácticamente todos los hogares en España tienen un televisor (99,7%). Pero el elevado número de canales, en especial regionales, hace que su uso sea muy caro y que solo sea asequible para las marcas más fuertes que cuentan con una excelente red de distribución. (Santander Trade Portal , 2019)</p>	<p>Esto quiere decir que saldría muy costoso utilizar como medio de difusión del producto la televisión.</p>	<b>Amenaza</b>
<p>Al momento de comprar un consumidor español, se fija primero en el precio del producto. Así mismo, ellos se enfocan en la forma de pago de dicho producto, para conocer si se cancela con tarjeta o efectivo. Actualmente, el comprador prefiere las tiendas con descuentos o de bajos precios. (Santander, 2019)</p>	<p>Los datos aportados por el portal Santander permiten conocer que las ingresar al mercado español con promociones sería una buena manera de poder posicionarse dentro del mercado.</p>	<b>Oportunidad</b>
<p>Los españoles tienden a realizar compras dos o tres veces por semanas; casi la mitad de las compras se efectúan durante el fin de semana. Prefieren productos perecederos, lo que los lleva a visitar las tiendas más seguido.</p>	<p>Con los datos mencionados, se puede conocer la frecuencia de consumo del cliente español.</p>	<b>Oportunidad</b>

#### h) Análisis del entorno tecnológico de España

Tabla No 8: Análisis Tecnológico de España

FACTOR	ANÁLISIS	
<p>Actualmente, el internet y la tecnología están creciendo rápidamente. (BBVA , 2017)</p>	<p>La tecnología permite llegar a distintos nichos de mercados tanto nacionales como internacionales. Una de las principales ventajas de esta tendencia es la creación de una manera económica de promocionar el producto como lo es las redes sociales.</p>	<b>Oportunidad</b>

## 2.2 Análisis de la industria (Porter)

Tabla No 9: Análisis Porter de Ecuador

<b>El poder de negociación de los proveedores en Ecuador</b>	<b>Bajo</b>
Debido a la cantidad alta de productores de Banano en el Ecuador, existe una diversidad de opciones a elegir como proveedor óptimo. El Ecuador tiene alrededor de 162.236 hectáreas sembradas de Banano y cuenta con 4.473 productores de la fruta distribuidos de la siguiente manera: 800 del sector mediano medido por tamaño de hectáreas y 193 del sector grande medido por tamaño de hectáreas. (Comercio Exterior , 2017). Así mismo, los cultivos de bananos se distribuyen en las provincias de Manabí, Los Ríos, Guayas, El Oro, y Esmeraldas. (AEBE, 2018)	<b>Oportunidad</b>
<b>El poder de negociación de los compradores en Ecuador</b>	<b>Alto</b>
El plátano es uno de los productos más apetecidos en el Ecuador. De esta materia prima se derivan varios productos, entre ellos, los snacks como: chifles, patacones, etc. Esta clase de producto es producida y distribuida por varias compañías como Platayuc, Tortolines, entre otros. (Banco Central del Ecuador, 2018) Y son enviados mediante los distintos canales hasta llegar al consumidor final. En consecuencia, los compradores poseen un alto nivel de negociación al tener varias opciones de snacks de plátano a su disposición.	<b>Amenaza</b>
<b>Amenaza de nuevos entrantes en Ecuador</b>	<b>Media</b>
La amenaza de nuevos entrantes es media debido a la variedad de proveedores que se encuentran ofreciendo su producto dentro del mercado, el mismo no necesita ser importado y el valor de la materia prima no es elevado. Así mismo, el proceso de producción no necesita complejidad en cuanto a conocimientos. Por otro lado, La producción de patacones semi preparados congelados necesita una alta inversión debido a la maquinaria, logística de producción y empaclado. La inversión inicial se aproxima a 85 000 USD, este valor se basa en la inversión de la empresa Tutto Snack hizo sobre su producto “patacón chiflar”, el cual es un producto semejante a los patacones semi preparados congelados pero ya viene preparado. (Líderes )	<b>Amenaza</b>
<b>Amenaza de productos sustitutos en Ecuador</b>	<b>Alta</b>

El plátano es una de las frutas más consumidas en el Ecuador. En consecuencia, como oportunidad, se ha creado nuevos productos derivados de esta fruta. Sin embargo, existen ciertos sustitutos que pueden reemplazar esta clase de snacks como: papas fritas, zanahorias fritas, habas, etc. Que son distribuidos por los mismos canales y se dirigen al mismo segmento de mercado.	<b>Oportunidad</b>
<b>Rivalidad competitiva dentro de la industria en Ecuador</b>	<b>Media</b>
Dentro de la industria, existen varias compañías dedicadas a la producción de snacks derivados del plátano y a su exportación. Entre ellas tenemos Platayu, la cual produce snack de plátano y yuca en distinta variedad como: plátanos ligeramente salados, naturalmente dulces, Cassava yuca chips, naturales, dulce con vainilla y su producto líder que es el chifle orgánico. Esta empresa tiene como objetivo llegar a destinos de Europa, América del Norte y Central, son los destinos optados por la mayoría de exportadores de snacks. (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones) . Por otro lado, se encuentran las empresas Plantain Republic (Tropic Max), el 50% de su producción se vende en EE.UU y la producción restante se vende en Europa y Asia. El producto no se vende en Ecuador. Así mismo, Inalecsa (Tortolines) la firma destina 21% a la venta en el mercado internacional.	<b>Amenaza</b>

Tabla No 10: Análisis Porter de España

<b>El poder de negociación de los proveedores en España</b>	<b>Bajo</b>
La adquisición de la materia prima para posteriormente producirla se va generar en Ecuador. En España no se comprará ningún insumo que se encuentre involucrado directamente con el producto.	<b>Oportunidad</b>
<b>El poder de negociación de los compradores en España</b>	<b>Medio</b>

El poder de negociación de los compradores es medio debido a que los consumidores tienen ciertas opciones dentro de los supermercados de snacks derivados del plátano ya elaborados como: Plantain Republic (Tropic Max), Inalecsa con Tortolines y Plantain chips, todos originarios de Ecuador. (Banco Central del Ecuador, 2018) Sin embargo, no existe un producto idéntico a los patacones precocidos congelados que pueda competir directamente.	<b>Amenaza</b>
<b>Amenaza de nuevos entrantes en España</b>	<b>Alto</b>
Las exportaciones desde Ecuador hacia España han ido incrementando al pasar de los años, como comparación, tenemos las exportaciones de la partida arancelaria 2008999000 en los años 2016 y 2018. El 2016 refleja un valor de \$1,753.0 y el año 2018 indica un valor de \$2,913.9, esta información demuestra que cada año incrementa el consumo de este tipo de productos en España y que existe mayor posibilidad y facilidad de un exportador ecuatoriano ingresar al mercado español con un producto nuevo y más aún que sea derivado de una de las materias primas más apetecidas en dicho país, que es el plátano. (Banco Central del Ecuador, 2018)	<b>Amenaza</b>
<b>Amenaza de productos sustitutos en España</b>	<b>Medio</b>
La amenaza de productos sustitutos es media, ya que no existe producto similar a los patacones semi preparados cocinados. Sin embargo, el consumidor los puede sustituir por chifles listos para consumir.	<b>Oportunidad</b>
<b>Rivalidad competitiva dentro de la industria en España</b>	<b>Medio</b>
Las marcas ecuatorianas exportadoras de snacks derivados del plátano son Plantain Republic, Platayuc e Inalecsa. (Banco Central del Ecuador, 2018). Por otro lado, también existen marcas internacionales que exportan a España chifles como la marca colombiana Family beans, quien vende su producto en supermercados españoles según información online de Al campo, uno de los supermercados más concurridos en España.	<b>Amenaza</b>

### 2.2.1 Matriz EFE

La Matriz EFE demuestra los factores que se identificaron en el análisis de Porter en el Micro entorno. El resultado final de la Matriz EFE 2,34 lo que se demuestra que las oportunidades de la industria favorecen a enfrentar a sus amenazas del entorno.

Tabla No 11: Matriz de evaluación de factores externos

<b>MATRIZ EFE (Factores Externos)</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
1. Alto número de consumidores de plátano extranjeros	0,12	3	0,36
2. El plátano es uno de los productos más apetecidos localmente e internacionalmente.	0,1	2	0,2
3. Gran porcentaje de migrantes ecuatorianos en Madrid-España	0,09	1	0,09
4. Alto porcentaje de exportaciones de plátano a Europa	0,1	4	0,4
5. Materia prima producida en Ecuador.	0,15	4	0,6
<b>Amenazas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
1. Gran número de empresas que producen snacks derivados del plátano.	0,09	1	0,09
2. Alto costo de certificaciones alimenticias para ingresar a la Unión Europea.	0,1	2	0,2
3. Restricción en productos alimenticios por parte de la FDA	0,1	1	0,1
4. Precio alto por el cambio de moneda	0,15	2	0,3
<b>TOTAL PUNTUACIÓN</b>	<b>1</b>		<b>2,34</b>

## 2.3 Conclusiones

- En el año 2017 se realizó la creación de comercio en el ámbito bilateral entre Ecuador y España, resultado de la eliminación de aranceles. (ICEX, 2017) El mismo ha sido un factor importante para el intercambio de bienes y servicios entre ambos países. Esto ha permitido que los productos ecuatorianos sean más competitivos en dicho país y puedan ser atractivos dentro del mercado español.
- Pro Ecuador brinda el servicio gratuito de capacitaciones y asesoría para las empresas PYME para potenciar los conocimientos en cuanto a exportación y así incrementar la oferta exportable desde el Ecuador. (Pro Ecuador, 2018)
- Pro Ecuador anualmente realiza una Macro rueda de negocios, en la cual emprendedores ecuatorianos de medianas, pequeñas y

microempresas dan a conocer sus productos innovadores a países extranjeros, entre ellos, España. (Pro Ecuador , 2018) Esta clase de actividades permiten que otros países puedan conocer las producciones ecuatorianas y generar potenciales clientes en el extranjero.

- La Tasa activa referencial del Ecuador trimestral en el 2019 es de 8,62. (Banco Central del Ecuador, 2019). Este dato refleja un incremento a comparación del trimestre del anterior año que indicó una tasa de 7,26. Esto quiere decir que en caso de solicitar un préstamo al banco para poder desarrollar un emprendimiento, resulta más caro para el solicitante a comparación del año anterior.
- Existe un número de 420.344 migrantes ecuatorianos en España. (Datos Macro, 2017) Es favorable para la exportación de productos ecuatorianos ya que existe un mercado que los va consumir.
- Actualmente, los consumidores ecuatorianos prefieren consumir dentro de casa y no consumir alimentos dentro de un restaurant. Esta información aportada por Consumer Insights, permite conocer que el enfoque de consumo en la actualidad es preparar alimentos dentro de casa, siendo favorable para los productos semi preparado.
- Con base al análisis Porter realizado, se pudo conocer que el poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a la cantidad alta de productores de Banano en el Ecuador, existe una diversidad de opciones a elegir como proveedor óptimo.
- Por otro lado, el poder de negociación de los compradores es alto debido a la cantidad importante de productores de snacks derivados del plátano que existen en el Ecuador.
- Respecto a la rivalidad competitiva dentro de la industria, el análisis Porter reflejó que existe varias compañías dedicadas a la producción de snacks derivados del plátano y a su exportación. Por lo que la competencia en la industria de snacks de plátano es alta en el Ecuador.

## **3 CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE**

### **3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa**

#### **3.1.1 Justificación de la investigación**

Debido a la presencia de un número importante de migrantes ecuatorianos en España, existe una oportunidad de un mercado potencial para la exportación de productos nacionales. A través de una investigación cualitativa se podrán determinar cuáles son los gustos y preferencias del nicho de mercado objetivo. Para la investigación se utilizarán herramientas cualitativas como entrevistas a expertos y entrevistas a profundidad a posibles clientes, los cuales aportarán al proyecto información importante acerca del proyecto del producto final a exportar a Madrid.

#### **3.1.2 Problema de la investigación**

El problema de la investigación es: ¿Los consumidores ecuatorianos residentes en Madrid- España están dispuestos a comprar los patacones semi preparados congelados? y ¿Qué valor están dispuestos a pagar por el producto antes mencionado?

#### **3.1.3 Objetivos de la investigación**

Objetivo general: Determinar la aceptación y oportunidad de negocio de la comercialización a Madrid- España de patacones semi preparados congelados.

#### **3.1.4 Objetivos específicos**

- Identificar si los consumidores ecuatorianos están dispuestos a comprar los patacones semi preparados congelados.
- Conocer y determinar el precio al cual están dispuestos los consumidores a adquirir el producto.
- Identificar qué medio prefiere el mercado objetivo para dar a conocer el producto.

- Determinar el lugar de preferencia del consumidor para adquirir este tipo de producto.

### 3.1.5 Segmentación de clientes

Migrantes ecuatorianos residentes en Madrid- España con un nivel socioeconómico medio y alto.

### 3.1.6 Metodología de la investigación

La metodología que se utilizó para la investigación fue cualitativa mediante las entrevistas a expertos y a posibles clientes.

## 3.2 Investigación Cualitativa

### 3.2.1 Definición del problema e hipótesis

El problema y la hipótesis se presentan desarrollados en el ANEXO 1.

### 3.2.2 Diseño de la Investigación

Se realizará dos tipos de investigaciones, cuantitativa y cualitativa, ambas permitirán conocer la aceptación, proceso, segmento y las 4ps de marketing del producto final a elaborar en el proyecto.

#### a) Entrevista a clientes

Cliente 1

Tabla No 12: Entrevista a cliente I

Entrevista #1	
Nombre	Julián Castillo
Perfil	Empresario, migrante ecuatoriano, vive 20 años en la ciudad de Madrid.
Fecha de la entrevista	5 de Diciembre del 2018

## Conclusiones

- El producto de patacones semi preparados congelados es novedoso y agradable para el mercado objetivo, ya que no existe algo similar y les entusiasma la idea de que pueda exportarse productos ecuatorianos.
- Actualmente prefieren consumir dentro de casa y no comer en restaurantes debido al costo que implica hacerlo.
- Inclinación por consumir productos preparados por ellos mismos.
- Prefieren ver publicidad por medios como redes sociales y ATL como Televisión.
- El consumo de los patacones semi preparados congelados sería de 2 veces por semana.
- El producto debería estar dentro de supermercados o a su vez dentro de tiendas cercanas a los hogares y zonas con más ecuatorianos en Madrid.
- A percepción del cliente, el precio óptimo del producto podría estar entre 2 a 3 euros.

## Cliente 2

Tabla No 13: Entrevista cliente II

Entrevista #2	
Nombre	Ricardo Terán
Perfil	Migrante ecuatoriano, vive 10 años en Madrid, trabaja en IKEA.
Fecha de la entrevista	03 de Diciembre del 2018

## Conclusiones

- Los patacones semi preparados congelados es un producto innovador que no existe actualmente en el mercado.
- El consumo de plátano dentro de los migrantes ecuatorianos es constante ya que para ellos es una conexión con su país y sus costumbres.
- El precio óptimo puede ser 3 euros.

- Les gustaría encontrar el producto en supermercados, ya que usualmente asisten a estos lugares para la compra del resto de sus alimentos para el mes.
- Les gustaría ver promoción del producto por medio de comerciales de TV y de publicidad en redes sociales, ya que como menciona el entrevistado es el medio que más utilizan actualmente.
- La frecuencia de consumo de plátano es de 2 veces por semana y destina 35 dólares aproximadamente a la compra de productos derivados de esta fruta.
- Consumir esta clase de productos como congelados, para ellos es favorable ya que optimizan tiempo ya que muchos trabajan.

#### **b) Entrevista a expertos**

Experto 1

Tabla No 14: Entrevista experto I

Entrevista #1	
Nombre	Sebastián Gallardo
Perfil	Ing. Agroindustrial y de Alimentos
Fecha de la entrevista	3 de Diciembre del 2018

#### **Conclusiones**

- Para poder iniciar la exportación del producto de patacones semi preparados congelados se debe tomar en cuenta las normativas de alimentos nacionales e internacionales, es decir, del mercado al cual se va exportar que en este caso es España.
- Antes de aplicar los preservantes al producto final como sorbato de potasio, se debe revisar que aditivos alimentarios son aceptables por el mercado español.
- El tiempo aproximado de elaboración de cada unidad depende de la capacidad y volumen de la maquina a utilizar, un tiempo estimado es de 15 minutos.

- La compra de la materia prima debe ser a productores que ya tengan las certificaciones aprobadas para la exportación a España.
- La exportación se la puede realizar vía marítima tomando en cuenta el costo y que el producto es congelado, con una vida útil de 3 meses y no habría inconveniente en poder transportarlo por esa vía.

## Experto 2

Tabla No 15: Entrevista a experto II

Entrevista #1	
Nombre	Stefano Peralvo
Perfil	Perfect Store Analyst Ecuador
Fecha de la entrevista	3 de Diciembre del 2018

## Conclusiones

- Es muy laborioso la preparación de los patacones y es ideal que ya vayan semi preparados para que las personas ya puedan consumirlo de manera rápida, es un valor agregado.
- Es un producto práctico.
- Existe una oportunidad de mercado en España debido a la cantidad de migrantes que habitan en la ciudad de Madrid- España.
- Los migrantes les gustaría consumir un producto que les recuerde a su país.
- Identificar el segmento de mercado.
- Realizar encuestas para conocer las preferencias de los consumidores ante el precio.
- Identificar y desarrollar los canales de distribución adecuados para llegar al público objetivo.
- El diseño del producto sería recomendable que sea natural y que explique al consumidor como se lo puede preparar.

### 3.3 Investigación Cuantitativa

Se realizaron 10 encuestas a migrantes residentes en Madrid- España, con edades entre 20 a 50 años algunos son estudiantes universitarios que trabajan los fines de semana en tiendas de ropa o cafetería, otros ya graduados con sus propias empresas o trabajo fijo. A continuación se detalla los resultados más relevantes, la información se encuentra basada en las 4ps.

#### a) Precio

El precio ideal para los encuestados de un empaque de patacones semi preparados congelados es de \$3.00 a \$4.00

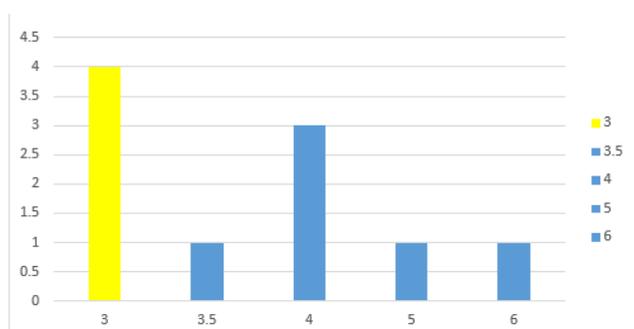


Figura No 1: Gráfica de resultados acerca de encuesta realizada

#### b) Plaza

Según la encuesta realizada, los encuestados prefieren realizar las compras de sus alimentos en los supermercados con un 100%.

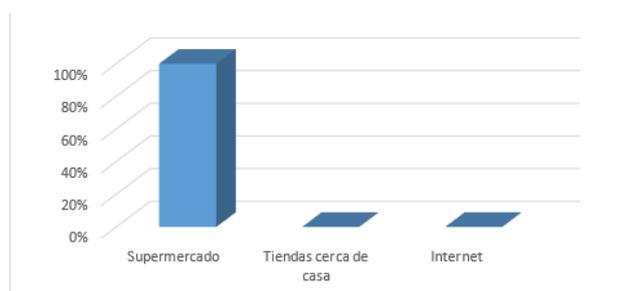


Figura No 2: Gráfica de resultados acerca de encuesta realizada

### c) Promoción

Según encuestas, los consumidores prefieren saber de los productos nuevos mediante redes sociales con un 70%.

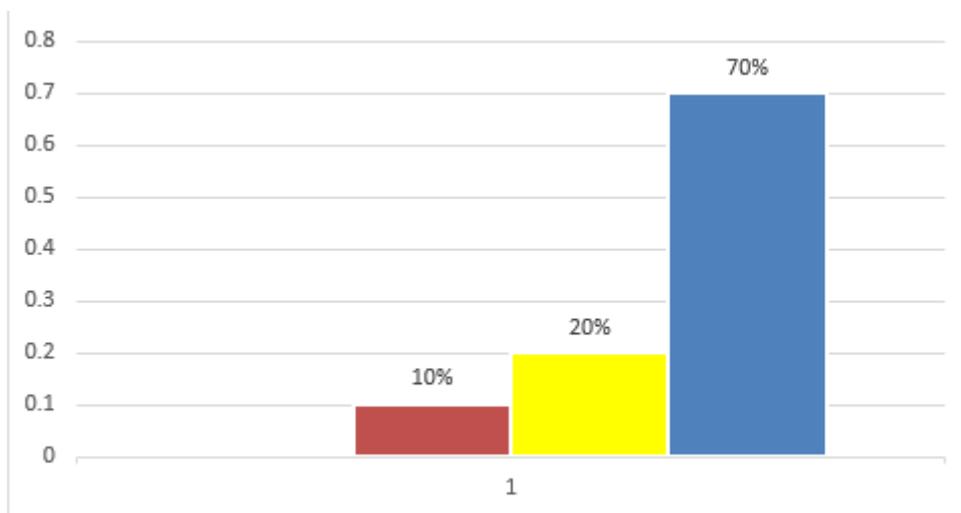


Figura No 3: Gráfica de resultados acerca de encuesta realizada

### d) Producto

Los encuestados prefieren calidad antes que sabor y precio acerca de características del producto.

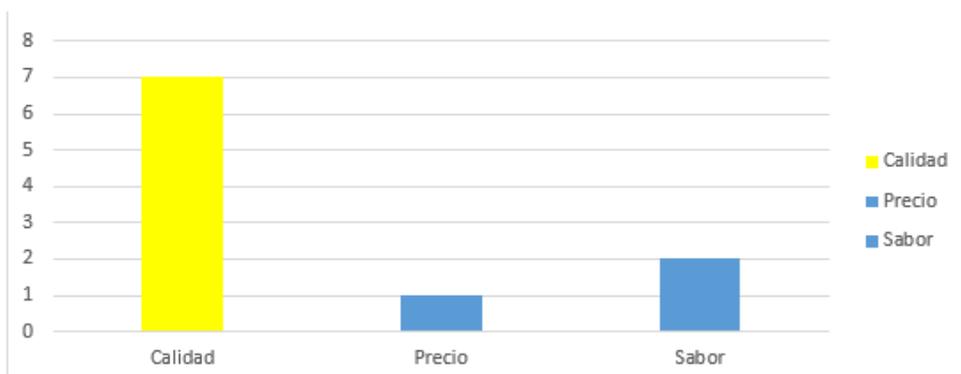


Figura 4 Gráfica de resultados acerca de encuesta realizada

## **4 CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Tomando en consideración las investigaciones realizadas cuantitativa y cualitativa, se puede concluir varias oportunidades para la exportación de patacones semi preparados congelados, los cuales se detallan a continuación:

- El total de migrantes ecuatorianos en España es de 420.344. (Datos Macro, 2017)
- Actualmente los consumidores ecuatorianos prefieren consumir dentro de casa y no comer en restaurantes debido al costo que implica hacerlo, teniendo preferencia por cocinar los alimentos ellos mismos.
- Actualmente, está en vigencia 31 tratados comerciales con la Unión Europea.
- El consumo de plátano dentro de los migrantes ecuatorianos es constante ya que para ellos es una conexión con su país y sus costumbres. Se explotaría el consumo de características emocionales.

## **5 CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

A continuación se detallará la estrategia de Marketing y la estrategia de internacionalización a utilizar en el proyecto de producción y exportación de patacones semi preparados congelados.

#### **5.1.1 Estrategia de Diferenciación:**

Se utilizará para el proyecto de exportación la estrategia centrada en diferenciación. Un posicionamiento eficaz inicia con una diferenciación, lo que implica diferenciar realmente la oferta de mercado de la compañía para que entregue mayor valor a los clientes. (Kotler A. , Diferenciación y posicionamiento en el mercado, 2016)

Los patacones semi preparados congelados van a destacarse ante la competencia debido a la presentación del mismo, teniendo como principal

característica su uso, a gusto y preferencia del consumidor. El producto será vendido en empaques plásticos, los cuales conservarán el producto en estado de congelación, garantizando su vida útil y llegar al consumidor final en estado óptimo. El empaque tendrá una excelente sellabilidad, transparencia (permite que el cliente observe el producto que está dentro del empaque), y una imagen que demuestre naturalidad. Philip Kotler hace referencia a las características de los productos o servicios que se ofertan, es decir la marca se diferencia resaltando los atributos de forma, duración, resultado, confiabilidad, diseño o estilo, considerando siempre su ciclo de vida.

### **5.1.2 Estrategia de Internacionalización:**

La creciente globalización de los mercados, incentiva a las empresas a internacionalizar sus productos o servicios hacia mercados extranjeros. Una compañía global es aquella que, al operar en más de un país, obtiene ventajas de marketing, producción, investigación y desarrollo y financiamiento que no siempre se encuentran a disponibilidad para los competidores locales. (Armstrong K. , El Marketing global en la actualidad, 2016)

Se realizará la exportación por medio del distribuidor Gotenburg, el cual se encargará de distribuir a los supermercados más concurridos por los migrantes ecuatorianos, mediante un análisis se identificó que los supermercados son: Mercadona, Gadis, Corte Inglés, entre otros. Se desarrollará alianzas estratégicas con los supermercados por medio del distribuidor, para así tener mejor ubicación en percha. El movimiento comercial esencial que se manejará en el proyecto basado en la internacionalización es la concentración, esto permitirá que la empresa se enfoque en un segmento en específico, ya que es ideal al momento de ingresar a un mercado desconocido. Se adecuará el producto según los gustos y preferencias de los potenciales consumidores.

### **5.1.3 Mercado Objetivo**

Debido a la estrategia de producción y comercialización de patacones semi preparados congelados, apelando al sentimiento de los migrantes ecuatorianos

en Madrid-España, se pudo establecer el segmento de mercado, por el número de migrantes ecuatorianos que residen en la ciudad de Madrid.

Tabla No 16: Estadísticas que residen en Madrid- España 2011

Migrantes ecuatorianos que han salido de Ecuador	1.131.427
Migrantes ecuatorianos con destino España	112.575
Migrantes ecuatorianos con destino Madrid	102.633
Migrantes ecuatorianos con destino a Madrid (Mujeres)	55.924
Migrantes ecuatorianos con destino a Madrid (Hombres)	46.709
Migrantes ecuatorianos con destino a Madrid de 25 a 50 años (Mercado Objetivo)	<b>63.146</b>

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2011

Como conclusión, la población objetivo es de 63,146 migrantes ecuatorianos (hombres y mujeres) que residen en Madrid – España. Este segmento de mercado son personas que se encuentran trabajando en la ciudad de Madrid que gusta y mantienen las tradiciones de productos ecuatorianos.

#### 5.1.4 Propuesta de Valor

La propuesta de valor constituye una serie de ventajas o diferenciadores de una empresa o persona ofrece a los clientes o consumidores. Es el conjunto de beneficios y valores que la compañía asegura entregar al consumidor final al momento de la compra. (Armstrong K. , Selección de una propuesta de valor, 2016) La propuesta de valor del producto va ser el enfoque emocional que brindar a los consumidores, ya que, el segmento al cual se dirige son los migrantes ecuatorianos y EcuFrozen desea compartirles un momento de deleite que les recuerde las tradiciones del lugar donde nacieron, Ecuador. Así mismo, la presentación va estar basada en la naturalidad al igual que el sabor y el

producto va tener la apertura de poder prepararlo a gusto y preferencia del cliente final.

## Modelo Canvas

Socios Clave 	Actividades Clave 	Propuesta de Valor 	Relación con Clientes 	Segmentos De Clientes 
1. Alianza con Asociaciones de productores de Plátano. 2. Alianza con empresas empacadores al vacío. 3. Alianza con empresas que realicen empaques para productos congelados. 4. Alianza con distribuidores y cadena de supermercados en Madrid.	1. Adquisición de la materia prima y procesamiento. 2. Distribución y comercialización. 3. Estrategias de promoción y publicidad.	Brindar un enfoque emocional a los consumidores, ya que, el segmento al cual se dirige son los migrantes ecuatorianos y Ecufozen desea compartirles un momento de deleite que les recuerde las tradiciones del lugar donde nacieron, Ecuador. Así mismo, la presentación va estar basada en la naturalidad al igual que el sabor y el producto va tener la apertura de poder prepararlo a gusto y preferencia del cliente final.	Comunicación constante y directa tanto con los distribuidores como los canales de supermercados donde va estar disponible el producto.	Migrantes ecuatorianos hombres y mujeres que residan en la ciudad de Madrid- España
	<b>Recursos Clave</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li>Empleados</li> <li>Materia Prima</li> <li>Insumos</li> <li>Implementos</li> </ol>		<b>Canales</b>  <p>Contratación de un intermediario que distribuya a cadenas de supermercados más visitados en Madrid por ecuatorianos Migrantes.</p>	
<b>Estructura De Costos</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li>Sueldos</li> <li>Materia Prima</li> <li>Gastos Operativos</li> <li>Costos logísticos</li> <li>Costos de exportación</li> </ol>		6. Costos de publicidad y promoción	<b>Fuente De Ingresos</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li>Prestamos</li> <li>Ingresos por ventas</li> </ol>	

Figura No 5: Modelo Canvas

## 5.2 Mezcla de Marketing

### 5.2.1 Producto

La estrategia seleccionada para el proyecto de patacones semi preparados para exportar a Madrid- España se basa en la Matriz Ansoff, que nos permite conocer la dirección estratégica a la cual se debe dirigir el presente plan de negocios. Se tomó en consideración está Matriz debido a que el producto a exportar es nuevo y busca satisfacer a un nuevo mercado.

Tabla No 17: Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos productos	Diversificación

### a) Características y atributos del producto

Los patacones semi preparados congelados es un producto natural a base de plátano barraganete, preparados con aceite, que se encontrarán dentro de un empaque con alta transparencia para que el consumidor pueda observar el producto antes de comprarlo. Su producción será con los más altos estándares de calidad para que su preservación sea efectiva y llegue a los consumidores finales, frescos y listos para consumir. Para esto se producirá el producto desde la pela hasta el empaquetado. El contenido será de 300 gr, aproximadamente 35 patacones.

### b) Branding

La marca hace referencia a productos congelados del Ecuador. El producto será comercializado con el mismo nombre a nivel internacional, es decir, Madrid- España.

La posición de un producto es la manera en que el cliente percibe el producto que adquiere con base a sus atributos. (Kotler A. , Diferenciación y Posicionamiento, 2016). Para este proyecto, se implementará el posicionamiento por atributos, el cual se enfoca en dar a conocer el valor agregado del producto a vender. Se tomará como atributo ser la única marca en el mercado que venda patacones semi preparados congelados. Por otro lado, existen marcas similares que venden productos terminados como chifles que podrían sustituir la marca Ecu frozen. Sin embargo, la marca se diferencia

del mercado de snacks derivados del plátano porque utilizará un enfoque emocional. La experiencia de preparar y consumir patacones recién elaborados, permite que los consumidores aprecien el producto por su frescura y sientan el sabor y textura como los preparados en Ecuador.



Figura No 6: Logotipo

Como logotipo de Ecu frozen se utilizará un diseño sobrio, que reflejará la esencia de naturalidad del producto. La figura contiene un círculo el cual representa movimiento, es decir, Ecu frozen estará en constante innovación y se adaptará a las tendencias y gustos del consumidor; dentro del mismo, estará el nombre de la marca en color verde que es el color que representa la fruta utilizada para elaborar el producto final y a su vez refleja frescura. Finalmente en la parte superior del nombre de la marca, se encuentra un racimo de plátano ecuatoriano que representa la materia prima utilizada.

### **c) Envasado**

El empaque es la primera impresión que el consumidor tiene acerca del producto que compra, en consecuencia, es importante que la imagen que tenga los patacones semi preparados congelados sean impactantes a primera vista. Según las encuestas realizadas a los posibles consumidores, el empaque tendrá una imagen que refleje naturalidad y el lugar de donde proviene, es decir, Ecuador. El producto tendrá un contenido de 300gr y un empaque plástico transparente para que el consumidor pueda observar su contenido.



Figura 7 Empaque de patacones semi preparados congelados

#### d) Etiquetado y Embalaje

Las leyes acerca del embalaje de productos en España, deben ir alineadas con la legislación europea de prevención de riesgos de Salud del consumidor, cuidado del medio ambiente, y tomar en cuenta el tratamiento de desechos. (Santander, 2019)

Para poder distribuir el producto de patacones semi preparados congelados en los supermercados de Madrid- España, se debe cumplir ciertas normas detalladas en el portal de la legislación Europea que se resumen a continuación:

- Si se indica la fecha de caducidad en la etiqueta, no será necesario indicar el lote.
- El etiquetado del producto debe estar de forma que los consumidores puedan ver de qué lote proceden.
- El etiquetado debe incluir la denominación del alimento, la lista de ingredientes, la cantidad neta, la fecha de caducidad, el modo de empleo en caso necesario, el nombre y la dirección del operador y la información nutricional.
- Deberá facilitarse información obligatoria adicional de determinados tipos de alimentos, como los que contengan edulcorantes, sal de amonio o un contenido elevado de cafeína

- La cantidad neta de los alimentos y líquidos se expresará en litros, centilitros, mililitros, kilogramos o gramos.
- La información alimentaria tendrá que ser precisa, clara y fácil de comprender para el consumidor.
- Los alimentos congelados deben llevar en su etiqueta la mención «ultracongelado» y la identificación del lote. La temperatura de congelación debe ser inferior o igual a  $-18\text{ }^{\circ}\text{C}$ , salvo para su transporte o distribución. Las únicas sustancias congelantes autorizadas son el aire, el nitrógeno y el anhídrido carbónico.

El embalaje del producto congelado debe protegerlo del ambiente externo, por ejemplo, cambios de temperatura, humedad, etc. Para esto se transportará los patacones semi preparados congelados en cartones con película de polietileno que ofrecen una barrera de protección frente a los cambios de temperatura.

Las dimensiones de los cartones que van a transportar el producto son 60 cm (largo) x 60 cm (alto) x 25 cm (ancho). Cada cartón llevará un total de 18 empaques, y las medidas del producto son 20 cm (alto) x 20 cm (ancho) x 10 cm (largo). El envío será un volumen de 64.24.

#### **e) Soporte**

Se hace imprescindible la utilización de una acertada política de mercadeo que garantice la permanencia de las empresas en el mercado. Uno de los 5 pasos del proceso de marketing para generar valor es crear valor para los clientes y establecer relaciones con ellos, es decir, establecer relaciones que perduren en el tiempo. (Kotler A. , El proceso de marketing, 2016). El proceso de fidelizar clientes no se genera al momento de que realiza la compra, resulta del servicio postventa que la empresa puede brindarle a su consumidor.

El servicio postventa que se brindará al consumidor será mediante redes sociales, en las cuales se generará interacción para conocer la satisfacción del usuario, demandas, expectativas del cliente, etc. Así mismo, existirá

como medio de comunicación privado y personal el correo electrónico donde se tendrá contacto con el cliente y el consumidor.

### **5.2.2 Precio**

#### **a) Estrategia de precios**

Las decisiones de fijación de precios pueden hacer desarrollar las ventas de una compañía, o bien, llevarla a perder sus ventas. (Kotler A. , Fijación de precios, 2007). El proceso de implementación de precios es uno de los pasos más importantes al momento de ofrecer un producto a un nicho de mercado. Dentro del proyecto, se aplicará la estrategia de Precios de Penetración aplicable a productos nuevos. Consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado. Se iniciará con un precio de \$2,10 los primeros 6 meses y a partir del séptimo mes se incrementará gradualmente desde \$3,00.

#### **b) Costo de venta**

En los Anexos 2, 3, 4 y 5 se detallan el costo unitario de los insumos involucrados dentro de la producción de 9234 unidades mensuales de patacones semi preparados congelados y venta en la ciudad de Madrid - España. Se toma en consideración la elaboración del empaque y etiquetado. Así mismo, se realizó un detalle de los costos y gastos que se involucra en la producción del producto final.

#### **c) Estrategia de Ajuste**

Una vez que el producto haya entrado al mercado internacional, es importante realizar un ajuste en el precio. Implementando una estrategia de fijación de precios internacionales. Esto permitirá que el precio se ajuste al ambiente internacional y a sus consumidores.

### 5.2.3 Plaza

La plaza de ventas será Madrid- España por medio de supermercados.

#### a) Estrategia de distribución

Los canales de distribución ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los consumidores finales. (Armstrong K. y., 2007) La estrategia de distribución tiene como objetivo llegar a los canales más concurridos por los potenciales consumidores. Para esto, se generará negociaciones con la empresa encargada de la distribución que será Gotenburg, la misma tendrá como clientes supermercados objetivos como Mercadona, Gadis, Corte Inglés, Líder y Al Campo y así realizar los procesos de distribución con eficacia y que ambas partes resulten beneficiadas.

#### b) Puntos de Venta

Según las encuestas realizadas a los posibles consumidores, se concluyó que los lugares preferidos por los consumidores para realizar la compra de sus alimentos son los supermercados. Las cadenas de supermercados que serán tomados en cuenta para que el producto este en sus perchas, son: Carrefour, Mercadona, Al Campo, El Corte Inglés.

#### c) Tipo de Canal

El Canal que se utilizará para que el producto llegue al consumidor final es el Sistema Vertical de Marketing, donde, productores, mayoristas y detallistas actúan como un sistema unificado. El canal se estructurará de la siguiente manera: productor y exportador, distribuidor, puntos de venta y consumidor final.

#### d) Estructura del canal

El canal de producción y distribución del producto, tendrá 4 niveles, desde su producción hasta llegar a manos del consumidor final. Para poder llegar a las perchas en Madrid-España, se empaquetará el producto

cuidadosamente bajo congelación y se enviará vía marítima con la ayuda de un agente de aduana. El mismo se encargará de realizar los trámites respectivos para la exportación del producto.

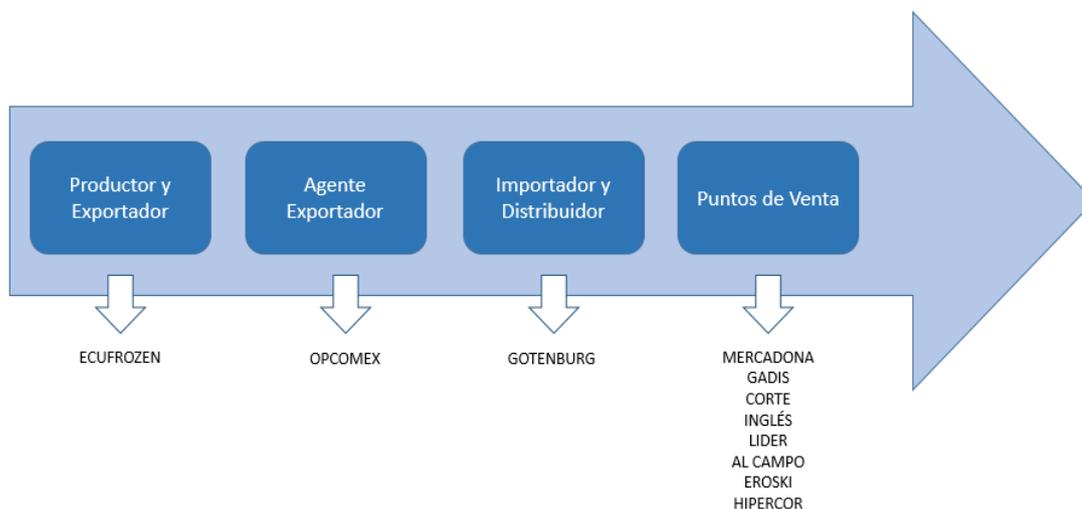


Figura No 8: Canal de distribución y consumidor final de Ecufozen

#### 5.2.4 Promoción

##### a) Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción que se utilizará para los patacones semi preparados congelados es una estrategia de publicidad enfocada en la atracción. Con una estrategia de atracción, la empresa productora enfoca sus actividades de marketing hacia los consumidores finales para promover la compra del producto. (Kotler A. , Estrategias de la mezcla de promoción , 2007). La promoción a implementar sería un descuento del 10% en el producto. Así mismo, uno de los medios a utilizar serán las redes sociales, generando interacción del consumidor y el producto. Así mismo, otra estrategia a utilizar es la estrategia de empuje, que permite generar una buena relación con el intermediario para que proporcionen espacio en las perchas para el producto y así el consumidor final pueda tener mejor visibilidad.

**b) Publicidad**

Las marcas más fuertes van más allá del posicionamiento por atributos o beneficios; motivan a los clientes en un nivel más profundo al apelar a emociones universales. (Kotler A. , Posicionamiento de marca, 2007).

La Estrategia que se utilizará para poder promocionar el producto, será la publicidad emocional. Se promocionará el producto recordando al migrante ecuatoriano los sabores tradicionales de su país, generando un vínculo afectivo con el producto. Así mismo, mediante las encuestas se pudo obtener que la mayoría de personas utiliza Instagram y Facebook como red social, lo que permite deducir que por ese medio de comunicación se publicará recetas que vinculen al producto, encuestas de satisfacción, artículos relacionados con el producto y sus beneficios.

**c) Promoción de Ventas**

Las estrategias principales que se utilizarán como promoción de ventas para los patacones semi preparados congelados son descuentos como 2 x 1, adherir promocionales al producto como recetarios para así dar a conocer los distintos platillos que se pueden preparar con el producto, esto aplica para los migrantes ecuatorianos y españoles residentes en Madrid.

**d) Relaciones Públicas**

Resulta conveniente relacionar el producto en ferias nacionales, por ejemplo, la Macro rueda de negocios organizada por PRO ECUADOR, en la que emprendedores ecuatorianos de medianas, pequeñas y microempresas dan a conocer sus productos innovadores a países extranjeros. Así mismo, dar a conocer el producto en ferias internacionales es una actividad importante que promueve la atracción del cliente hacia el producto de patacones semi cocinados congelados. Las ferias alimenticias próximas a realizarse en el año 2019 en la ciudad de Madrid-España son: Fruit Attraction y Mercado de productores que se realizan en los meses de Octubre y Noviembre respectivamente. La promoción y presentación del producto al público se llevará a cabo mediante un stand, donde habrá

degustaciones de patacones con distintas recetas para que el potencial consumidor pueda conocer las diversas formas de preparar y acompañar este bocado ecuatoriano.

#### **e) Fuerza de Ventas**

La fuerza de ventas serán los supermercados donde se encontrará el producto, así mismo el distribuidor es una parte importante dentro de la comercialización de los patacones semi preparados en perchas. El seguimiento se realizará tanto a la empresa intermediaria como a las cadenas de supermercados, mediante asesores comerciales que evalúen los resultados métricos y de eficiencia para poder generar estrategias que permitan una demanda efectiva. Así mismo, se generará relaciones de negocios mediante en las ferias por realizar en la ciudad de Madrid-España.

#### **f) Marketing Directo**

El marketing directo se enfoca en establecer conexiones directas con el consumidor final, el objetivo es obtener resultados y respuestas inmediatas y desarrollar relaciones duraderas. (Kotler A. , La mezcla de comunicaciones de marketing, 2007). Una de las acciones a tomar en cuenta respecto al marketing directo, es la entrega de flyers por medio del buzón de los sectores que sean cercanos a los supermercados donde se va encontrar el producto. De la misma manera, se utilizará las redes sociales como medio de comunicación sectorizando la publicidad en las cuales están ubicados los posibles clientes.

## **6 CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Filosofía Organizacional**

#### **6.1.1 Misión**

Ecufrozen es una empresa ecuatoriana, ubicada en la ciudad de Quito que produce y comercializa snacks semi preparados a base de plátano, destinado a los migrantes ecuatorianos en la ciudad de Madrid - España. La marca busca revivir emociones, manteniendo la cultura ecuatoriana en la mente de cada consumidor al momento de preparar el producto.

#### **6.1.2 Visión**

Para el año 2024 la empresa Ecufrozen incrementará su producción y exportación de productos al expandir su mercado hacia las demás ciudades españolas donde se encuentran migrantes ecuatorianos.

#### **6.1.3 Objetivos de la Organización**

##### **Objetivos a Corto Plazo**

- Tener presencia en 1 feria especializada en alimentos en la ciudad de Madrid en los 3 primeros años de funcionamiento de la empresa.
- Para el año 2021, obtener la certificación de buenas prácticas de manufactura en la planta de producción.
- Para el 2021, identificar aliados estratégicos con empresas de productos complementarios (salsas, queso, especias) que acompañen a los patacones semi preparados.

##### **Objetivos a largo plazo**

- Incrementar 2 nuevas líneas de productos para el año 2024.
- En el 2024, ampliar el mercado a otras ciudades de España como Valencia, La Coruña, Alicante, Barcelona, donde se encuentren habitando migrantes ecuatorianos.

- En el 2024, identificar un sistema de reducción de residuos manejados por la fábrica y los empaques. Creando una empresa amigable con el medioambiente.

#### **6.1.4 Análisis comparativo con la industria**

De acuerdo al análisis de la industria, existen empresas productoras de snacks derivados del plátano en el Ecuador que se dedican a la venta local y a la exportación de sus productos. Durante los últimos cinco años Ecuador ha exportado a España según la partida arancelaria 2008.99.90.00 las siguientes cantidades obtenidas en miles \$10,058.55, divididos de la siguiente manera: \$1,383.06 (2014), \$1,781.26 (2015), \$1,752.95 (2016), \$2,227.36 (2017), \$2,913.89 (2018). Dentro de las empresas exportadoras ecuatorianas que se dedican a la elaboración de productos derivados del plátano están Platayuc Compañía Limitada, Plantain Republic e Inalecsa. (Banco Central del Ecuador, 2018). Los datos obtenidos, han permitido deducir que las exportaciones incrementan anualmente de manera favorable, teniendo un amplio nicho de mercado para las empresas ecuatorianas que desean exportar sus productos. Así mismo, los resultados de la investigación refleja que el consumidor que habita en España, sea ecuatoriano o local, demanda snacks derivados del plátano, dando a conocer una positiva aceptación de dichos productos finales.

## **6.2 Estructura Organizacional**

### **6.2.1 Estructura Legal**

La Compañía ECUFROZEN será una empresa de responsabilidad limitada, dicha estructura deberá estar constituida con 2 socios, como mínimo, y un máximo de 15 como lo expresa el artículo 92 y 95 de la Ley de Compañías. La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares, el mismo que deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos el 50% del valor nominal de cada participación. (Superintendencia de Compañías, 2018)

## 6.2.2 Diseño Organizacional

### Tipo de Estructura

La aplicación exitosa de estrategias para un proyecto depende del personal, estructura organizacional, sistema de decisiones y recompensas, cultura organizacional de una empresa. (Kotler A. , Aplicación del marketing, 2007). Por tales motivos, Ecu frozen adoptará la estructura lineo-funcional, la misma permitirá que se transmita la responsabilidad y autoridad a través de un solo jefe, en este caso el Gerente General y que exista especialización de cada actividad en una función.

## 6.2.3 Organigrama

### a) Gerente General

Existirá un Gerente General que será el responsable de manejar actividades como organización, adquisición y manejo de la materia prima e inventario, establecer las estrategias y objetivos a corto y largo plazo, liderar el manejo y funcionamiento de todas las áreas, negociación, planificación estratégica y planes de mejora. Así mismo, entre las actividades por realizar estará el manejo de redes sociales, creación de estrategias de marketing, negociaciones, manejo de personal.

### b) Área contable

Existirá una persona del área contable, la misma realizará los análisis de la situación financiera de la compañía para las respectivas declaraciones y toma de decisiones por parte del gerente.

### c) Agente externo logístico

Existirá un Agente logístico será contratado a través de servicios externos, será el encargado de la coordinación con el importador en el extranjero y el traslado del producto desde su salida de la fábrica hasta la llegada al respectivo puerto nacional e internacional.

**d) Jefe de producción**

Existirá un Jefe de producción se encargará del manejo, supervisión y control de todos los procesos que se involucran durante la fabricación del producto. Otro de los puntos que se manejará en esta área es el control de calidad de la producción para que posteriormente cumpla con los certificados necesarios para su venta y exportación. También supervisará el proceso de envasado y etiquetado y almacenaje.

**e) Trabajadores de planta**

Existirán 5 personas dentro del área de producción, estarán 5 colaboradores que se encargarán de la manipulación directa con la materia prima para posteriormente elaborar el producto terminado. Las actividades a realizar son: lavar los plátanos, pelarlos, cortarlos en medidas establecidas, ubicarlos en las máquinas (pataconera y freidora), medir la calidad del aceite, y ubicar finalmente los patacones en la máquina de empaque para posteriormente colocarlos en el cuarto donde se encuentra la cámara de refrigerado.

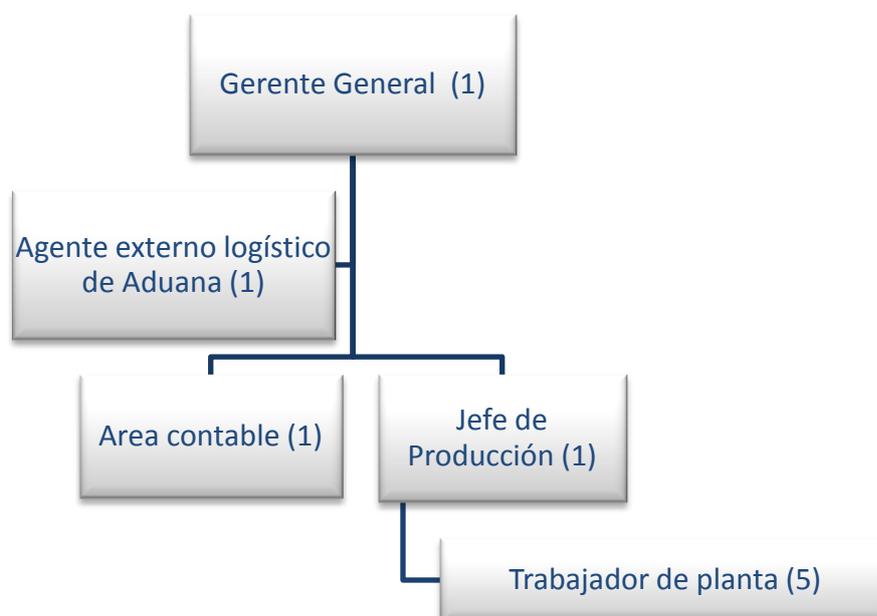


Figura No 9: Organigrama estructural funcional de Ecu frozen

## 6.3 Plan de Operaciones

### 6.3.1 Cadena de Valor

La cadena de valor es un conjunto de departamentos que desarrollan actividades que generan valor al momento de crear el producto final. (Kotler A. , Sociedad con otros departamentos de la empresa, 2007) . Ecu frozen, tendrá actividades primarias y de apoyo las cuales van a representar un proceso de calidad para brindar a los consumidores un producto final que cumpla sus expectativas.

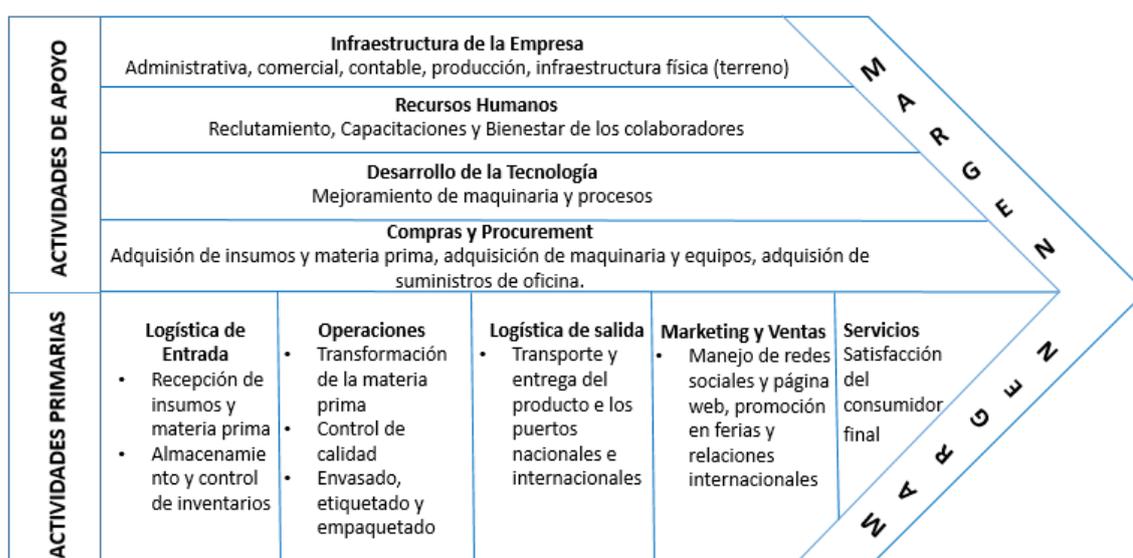


Figura No 10: Cadena de valor de Ecu frozen

La cadena de valor es un conjunto de departamentos que desarrollan actividades que generan valor al momento de crear el producto final. (Kotler A. , Sociedad con otros departamentos de la empresa, 2007) . Ecu frozen, tendrá actividades primarias y de apoyo las cuales van a representar un proceso de calidad para brindar a los consumidores un producto final que cumpla sus expectativas.

- **Actividades Primarias**

**a) Logística de entrada**

Empieza por la recepción y manejo de la materia prima, en este caso el plátano que será obtenido por medio de productores ecuatorianos. La recepción será en las instalaciones de Ecu frozen para su posterior producción.

**b) Operaciones**

Esta actividad permite la creación del producto final mediante la producción y transformación de los insumos.

**c) Fase de medición**

Correcta proporción de los ingredientes que se involucran dentro del proceso de creación de los patacones semi preparados, Plátano sin cáscara y aceite.

**d) Preparación**

- Cortar los plátanos en porciones de 6 a 8 unidades, la variación del número de unidades depende del tamaño del plátano barraganete.
- Semi prepararlos en las freidoras que tendrán una temperatura de 90°C.
- Posteriormente colocarlos en la máquina pataconera.
- Y finalmente ubicarlos en la empacadora y cuarto donde se encuentra la cámara de refrigerado.

**e) Control**

Se debe controlar la temperatura del aceite por medio del termómetro incorporado dentro de la freidora, la cual refleja los cambios de los grados de calor.

**f) Envasado y etiquetado:**

El siguiente paso es el envasado en las fundas plásticas de los patacones semi preparados, las mismas tendrán una capacidad de 300gr cada una y contendrán el etiquetado, lote, fecha de vencimiento, logo de Ecu frozen, los ingredientes y la pertinente información nutricional que requiere el país al cual se va exportar.

**g) Enfriamiento:**

Una vez envasados los patacones, se procede a enviar los empaques a una cámara de refrigeración y posteriormente a un cuarto frío para su conservación, los mismos estarán a una temperatura de  $-18^{\circ}\text{C}$ , esto permitirá que el producto no se deteriore y llegue al consumidor final listo para su consumo.

**h) Empaquetado:**

Los empaques serán transportados en cajas de cartón de 60cm (ancho), 60 cm (largo) y 25 cm (profundidad). En total serán 513 cajas, enviando 9234 unidades.

**i) Logística de Salida**

La logística de salida será manejada por el agente de logística contratado externamente. Se transportará la mercancía en un contenedor de 40 pies adecuado a la temperatura de  $-18$  grados para mantener el producto en las condiciones correctas desde el puerto de salida hasta el puerto de llegada. El transporte será desde el Puerto de Guayaquil hasta el Puerto de Valencia, el mismo durará 26 días.

**j) Marketing y ventas**

Se desarrollará las estrategias de marketing y promoción en las 4ps descritas anteriormente en el capítulo 5.

**k) Servicios**

Se receptorá comentarios acerca del producto mediante las redes sociales y correo electrónico de EcuFrozen que se mantendrán activas todos los días.

### 6.3.2 Mapa de Procesos

La empresa Ecu frozen tiene procesos estratégicos dentro del desarrollo de sus actividades, las mismas son gestión de negociación, gestión de planificación estratégica y gestión de seguimiento y control que corresponden al Gerente General. Así mismo, la marca posee procesos operativos los mismos que se encargan de la obtención de materia prima, elaboración del producto terminado y su exportación. Finalmente, los procesos de soporte son parte fundamental de la organización sustentando a las actividades primarias y dando apoyo en gestión financiera, administración y comercialización, gestión de recursos humanos, entre otros.



Figura No 11: Mapa de procesos de Ecu frozen

### 6.3.3 Flujograma de Procesos

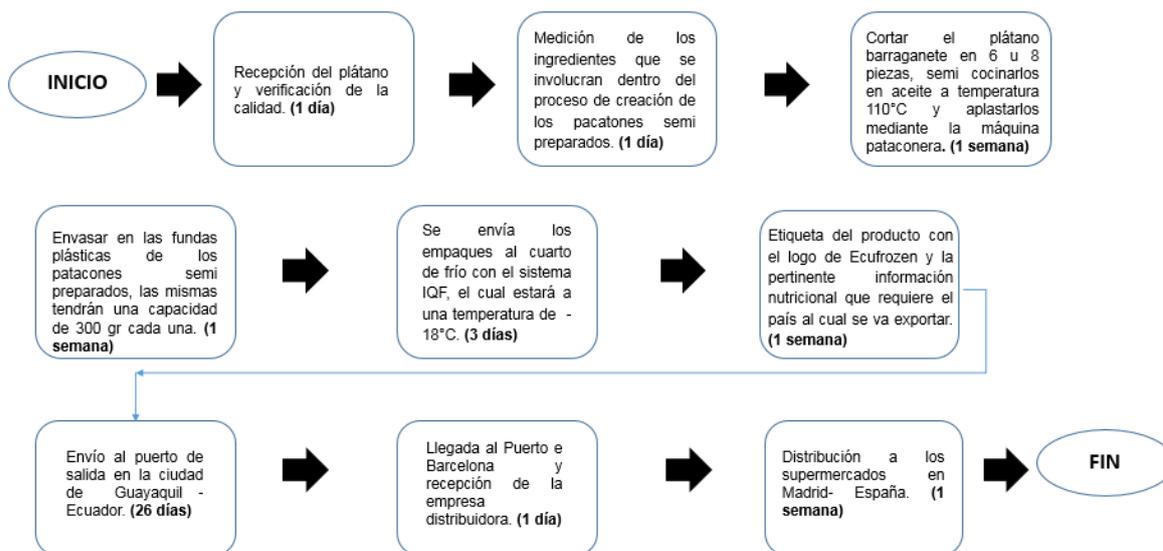


Figura No 12: Flujograma de procesos de elaboración del producto terminado

El flujograma refleja los procesos de logística de entrada, operaciones y logística de salida de las actividades primarias las cuales conforman la cadena de valor. Así mismo, indica la mano de obra directa en la cual interviene, la recepción de materia prima, producción, empaquetado, etiqueta y su control de calidad para su posterior exportación.

### 6.3.4 Flujograma de Logística

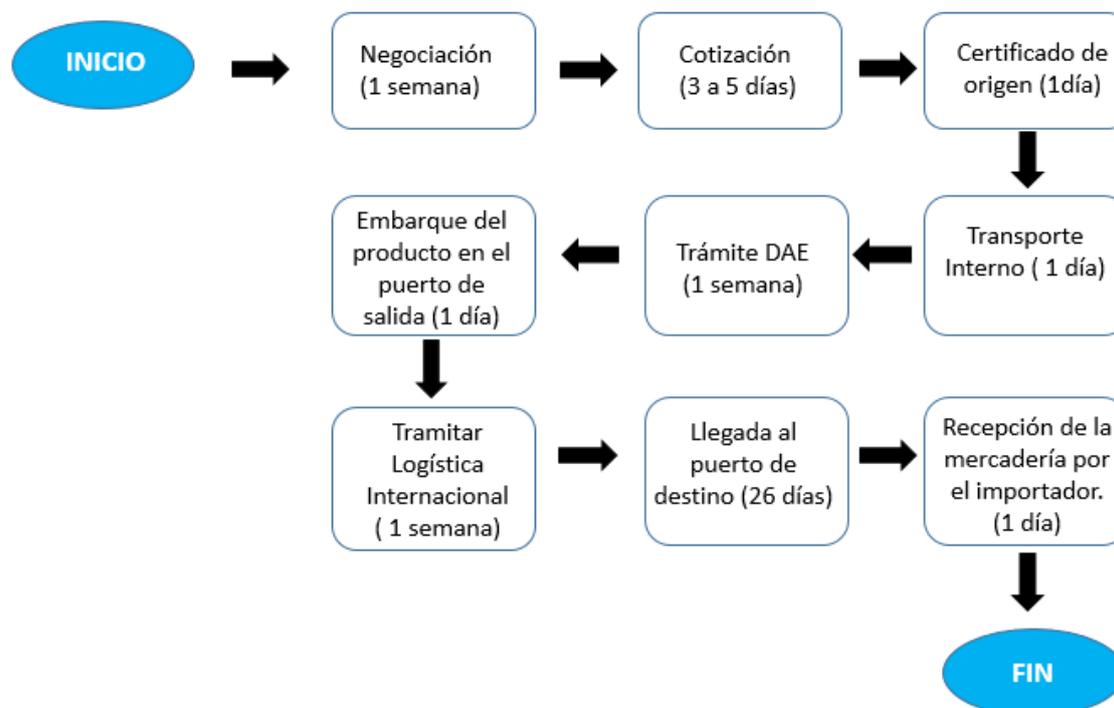


Figura No 13: Flujograma del proceso de elaboración del producto terminado

La exportación de los productos de Ecu frozen se realizará vía marítima desde el Puerto de Guayaquil hasta el Puerto de Valencia. El flujograma representa el proceso de negociación y exportación de 9234 empaques cada mes a la ciudad de Madrid- España.

## 7 CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos de Ecu frozen se ha realizado considerando un volumen de exportación mensual de 9.234 empaques de 300 gramos, el cual se mantiene durante el primer año de producción y posteriormente crece a una tasa del 20% anual. De la misma forma, la proyección considera un precio inicial de \$2,10 durante los 6 primeros meses por estrategia de precio (descuento) y posteriormente se mantiene en \$3,00, el cual crece a una tasa

anual del 2% en base al análisis del mercado y a la inflación promedio anual del Ecuador durante los últimos 5 años (1,92%).

Tabla No 18: Proyección anual de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Unidades Vendidas</b>	110808	127992	154884	187428	226800
<b>Precio</b>	\$2,10 - \$3,00	\$3.06	\$3.12	\$3.19	\$3.25
<b>Total Ingreso ventas</b>	<b>\$282,882.85</b>	<b>\$392,102.47</b>	<b>\$483,975.61</b>	<b>\$597,381.22</b>	<b>\$737,327.30</b>

### 7.1.2 Proyección de Costos

Para la proyección de los costos se realizó el costeo de todos los insumos directos e indirectos que intervienen en la fabricación del producto, los cuales fueron obtenidos por medio de cotizaciones de empresas proveedoras ecuatorianas. Adicionalmente, se realizó un análisis técnico de la fabricación del producto para estimar las cantidades de cada uno de los insumos que se requieren para la fabricación de cada unidad producida. Estos costos crecen a una tasa del 1,92% en base al promedio anual de la inflación del Ecuador de los últimos 5 años.

Adicionalmente, se considera el costo de mano de obra directa, el cual crece a una tasa del 3% anual, que por política de la compañía será superior al promedio de la inflación nacional anual de los últimos 5 años.

Tabla No 19: Costo de producción unitario

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima Directa	\$65,754	\$75,787	\$91,718	\$111,031	\$134,364
Suministros de fabricación	\$48,322	\$49,935	\$52,445	\$55,489	\$97,128
Costo de mano de obra directa	\$33,645	\$34,654	\$35,694	\$36,765	\$37,868
<b>Costos de Producción</b>	<b>\$147,721.08</b>	<b>\$160,375.83</b>	<b>\$179,856.58</b>	<b>\$203,284.36</b>	<b>\$269,359.74</b>

### 7.1.3 Proyección de gastos

La proyección de gastos considera los gastos generales que se incluyen en la operación del negocio como suministros de oficina, servicios básicos,

arriendos, exportación, entre otros. También considera los sueldos del personal de nómina, depreciación de equipos y amortización.

Tabla No 20: Proyección de gastos

	1	2	3	4	5
Gastos sueldos	\$ 36,336.60	\$ 37,426.70	\$ 38,549.50	\$ 39,705.98	\$ 40,897.16
Gastos generales	\$ 110,204.93	\$ 112,409.03	\$ 114,657.21	\$ 116,950.35	\$ 119,289.36
Gastos de depreciación	\$ 4,618.74	\$ 4,618.74	\$ 5,284.74	\$ 4,140.65	\$ 4,116.32
Gastos de amortización	\$ 1,430.00	\$ 1,430.00	\$ 1,430.00	\$ 1,430.00	\$ 1,430.00
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 152,590.27</b>	<b>\$ 155,884.46</b>	<b>\$ 159,921.44</b>	<b>\$ 162,226.99</b>	<b>\$ 165,732.84</b>

#### 7.1.4 Reversión

La inversión en maquinaria, muebles y equipos de tecnología se mantiene durante todos los períodos a excepción del año, en el cual se hace una reversión en 2 máquinas pataconeras industriales por un valor de \$7.400,00 con la finalidad de incrementar la capacidad de producción.

Tabla No 21: Reversión

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Inversiones	42,237.82	42,237.82	49637.82	49637.82	49637.82

## 7.2 Política de pago, cobro y manejo de inventarios

### 7.2.1 Política de pago

La política de pago que Ecu frozen manejará con sus proveedores es de un anticipo del 30% del valor de la factura, y la diferencia del 70% pagadera a 30 días, esto con la finalidad de apalancarse parcialmente en los proveedores y así disminuir el requerimiento de capital de trabajo para la operación de la compañía.

### 7.2.2 Política de Cobro

La política de cobro corresponde a un pago de contado del 50% por parte del distribuidor para el envío de la producción, la diferencia será cancelada 30 días después de la fecha de embarque.

### 7.2.3 Política de Inventario

Al ser los patacones un producto perecible y al estar enfocados en la frescura del mismo, la compañía empleará un manejo eficiente del inventario, produciendo lo requerido para la exportación sin el almacenamiento de producto terminado para el próximo período.

## 7.3 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

### 7.3.1 Inversión inicial

Corresponde a un monto total de \$105.599,94 que se destinan para la adquisición de propiedad, planta y equipo por un valor de \$42.237,82; adecuaciones de las instalaciones por \$7.150,00; y capital de trabajo neto por \$56.212,12.

Tabla No 22: Detalle de inversión inicial

<b>Inversión Inicial</b>			
Inversiones PPE	\$ 42,237.82	\$ 49,387.82	<b>PPE</b>
Constitución	\$ 7,150.00		
Inventarios	\$ 56,212.12	<b>CNT</b>	
Sueldos			
Gastos Generales			
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 105,599.94</b>		

### 7.3.2 Capital de trabajo

Corresponde a un monto total de \$56.212,12, el cual es necesario para cubrir las necesidades operacionales del proyecto como proveedores, sueldos, costos de exportación, etc., hasta que el mismo pueda afrontar sus obligaciones, a través de los resultados propios del negocio. Este valor se ha determinado por medio de un análisis de los requerimientos del flujo de efectivo y el presupuesto

de efectivo proyectado, para que no se presenten flujos negativos en ningún período.

### **7.3.3 Estructura de capital**

Inicialmente la estructura de la compañía se conforma por un 65% capital propio (\$68.639,96) y 35% deuda (\$36.959,98). Esta relación varía conforme se amortiza la deuda año tras año y se acumulan las utilidades obtenidas en cada período fortaleciendo el patrimonio.

## **7.4 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja**

### **7.4.1 Proyección de estado de resultados**

Como se refleja en el estado de resultados costos de los bienes vendidos que se encuentra en el Anexo 5, representa en promedio un 40% de los ingresos, y los gastos absorben en promedio un 35% de los ingresos generados; proporcionando un margen bruto promedio de 59.83%, margen operacional de 24.56%, y un margen promedio neto de 14.91%, considerando los márgenes negativos ocasionados por la pérdida del primer año de operación.

### **7.4.2 Estado de situación financiera**

En el período inicial, el 65% de los activos son financiados con capital propio (patrimonio), mientras que el 35% restante se financian con deuda (pasivos). Al finalizar el proyecto los pasivos representan tan solo un 4.42% de los activos y la diferencia corresponde al patrimonio; esto debido a la acumulación de resultados (utilidades retenidas) y cancelación de la deuda a largo plazo. El detalle se encuentra en el Anexo 6.

### **7.4.3 Estado de flujo de efectivo**

En el periodo inicial la fuente de ingreso de la compañía son las actividades de financiamiento y aporte de capital de los accionistas (en donde consta el capital

de trabajo neto), las que le permiten operar al proyecto sin tener flujos negativos.

Posteriormente, las actividades comerciales de la compañía proveen el flujo suficiente para cubrir las necesidades de operación. En este caso es favorable la política de pago a proveedores que se maneja con un anticipo del 30% mientras que la política de cobro con anticipo del 50% provee un mayor flujo de efectivo. El detalle se encuentra en el Anexo 7.

#### **7.4.4 Estado de flujo de caja del proyecto**

El flujo inicial negativo reflejado en el período cero corresponde a la inversión para la puesta en marcha del negocio, posteriormente los resultados de las operaciones de la compañía, a través de la aplicación de las acciones detalladas en el plan le permiten al proyecto generar flujos de caja positivos tanto para el proyecto como para sus inversionistas. En el período final se refleja un importante ingreso por la liquidación del negocio, valor de rescate de la maquinaria y recuperación del capital de trabajo con las cuentas por cobrar acumuladas, su detalle en el Anexo 8.

### **7.5 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración**

#### **7.5.1 Flujo de caja del inversionista**

El flujo de caja del inversionista es similar al del proyecto, pero en el mismo se considera el impacto del costo del financiamiento (intereses), por apalancar el proyecto con una mayor porción de deuda bancaria, su detalle en el Anexo 9.

#### **7.5.2 Cálculo de la tasa de descuento**

Se ha empleado el modelo WACC para obtener la tasa de descuento que se aplica a los flujos netos de efectivo en cada periodo. Se ha utilizado un costo de la deuda equivalente a una tasa del 11,83%, y el CAPM como la valoración de los activos financieros con la Tasa libre de riesgo de los bonos del tesoro de

Estados Unidos, Rendimiento de mercado del S&P500, Beta apalancada de la industria del S&P500, Riesgo país enero 2019, y Tasa de impuestos.

Tabla No 23: Cálculo de la tasa de descuento

<b>Tasa libre de riesgo</b>	2.31%
<b>Rendimiento del Mercado</b>	8.95%
<b>Beta</b>	0.81
<b>Riesgo País</b>	8.26%
<b>Tasa de Impuestos</b>	33.70%
<b>CAPM</b>	15.95%

Tabla No 24: Cálculo WACC

<b>WACC</b>	
<b>Año 1</b>	9.11%
<b>Año 2</b>	11.98%
<b>Año 3</b>	14.07%
<b>Año 4</b>	15.12%
<b>Año 5</b>	15.59%

### 7.5.3 Criterios de valoración

Tabla No 25: Criterios de valoración

<b>Criterios de Inversión con Modelo WACC</b>			
<b>Criterios de Inversión Proyecto</b>		<b>Criterios de Inversión Inversionista</b>	
<b>VAN</b>	\$186,070.68	<b>VAN</b>	\$197,728.84
<b>IR</b>	\$2.76	<b>IR</b>	\$6.35
<b>TIR</b>	45.76%	<b>TIR</b>	69.02%
<b>Periodo Rec.</b>	4.07	<b>Periodo Rec.</b>	4.06

El cálculo del valor actual neto de los flujos futuros es de \$186.070,68 para el proyecto; y \$197.728,84 para el inversionista, lo cual refleja la rentabilidad del negocio. A su vez, la tasa interna de retorno es superior al CAPM y WACC en todos los períodos, lo que se refleja en el VAN positivo proporcionando un retorno de 45.76% para el proyecto; y 69.02% para el inversionista.

El periodo en el que se recupera la totalidad de la inversión es de 4,07 años, mientras que el índice de rentabilidad señala que por cada dólar invertido se obtiene una rentabilidad de \$1,76 para el proyecto.

## **7.6 Índices financieros**

Como se refleja en los índices obtenidos en el análisis de los estados financieros, los mismos muestran una excelente relación con los de la industria estando dentro de los máximos y mínimos registrados, lo que demuestra que Ecu frozen es eficiente y eficaz en el uso de sus recursos, políticas administrativas y de producción. El ROE promedio corresponde al 58% a partir del segundo año. El índice de liquidez corresponde a un 4,99 lo que refleja la capacidad de la compañía para cubrir sus obligaciones con corriente y el índice de prueba ácida no refleja una alta dependencia de la realización del inventario para cubrir las obligaciones. El endeudamiento del activo disminuye conforme se amortiza la deuda, su detalle en el Anexo 10.

## 8 CONCLUSIONES GENERALES

- Los resultados obtenidos mediante el Banco Central del Ecuador reflejan un incremento gradual en las exportaciones desde Ecuador a España de snacks derivados del plátano, lo cual denota que los productos ecuatorianos ya se encuentran siendo consumidos por el mercado español.
- Uno de los países que recibe mayor migrantes ecuatorianos es España, con un porcentaje de 37,18%, es decir, existe un número importante de ecuatorianos en España, siendo posibles consumidores del producto de patacones semi preparados congelados. (Datos Macro, 2017)
- El análisis cuantitativo y cualitativo reflejaron que el mercado al cual va ser destinado el producto final, tiende a consumir productos ecuatorianos debido a sus gustos y preferencias con base a las emociones y culturas ecuatorianas, lo que permite que productos ecuatorianos puedan ser consumidos con mayor facilidad. Así mismo, se concluye que los productos van a ser distribuidos en los supermercados más concurridos por los consumidores.
- El cálculo del valor actual neto de los flujos futuros es de \$186.070,68 para el proyecto; y \$197.728,84 para el inversionista, lo cual refleja la rentabilidad del negocio. A su vez, la tasa interna de retorno es superior al CAPM y WACC en todos los períodos, lo que se refleja en el VAN positivo proporcionando un retorno de 45.76% para el proyecto; y 69.02% para el inversionista.
- El periodo en el que se recupera la totalidad de la inversión es de 4,07 años, mientras que el índice de rentabilidad señala que por cada dólar invertido se obtiene una rentabilidad de \$1,76 para el proyecto.

- En conclusión el proyecto es financieramente rentable. Sin embargo, comparado con productos sustitutos, el precio posee bajos índices de competitividad dentro del mercado. No obstante, la estrategia de promoción del producto va dirigido a generar un vínculo emocional y cultural con Ecuador, el cual llama la atención al momento de la compra de un ecuatoriano en países extranjeros generando demanda.

## REFERENCIAS

- AEBE. (Mayo de 2018). *Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador* .  
Obtenido de Boletín Estadístico de la Unidad de Banano :  
<http://www.aebe.com.ec/2018/05/banano-4/>
- AEBE. (2019).
- aebe(Asociación de exportadores de banano del Ecuador) . (2018).
- Agencia Nacional de Control y Registro Sanitario. (s.f.).
- Agencia Nacional de Control y Registro Sanitario. (2018).
- Agrosoft. (2018). *Agroscopio.com*. Obtenido de  
<http://www.agroscopio.com/ec/directorio/agrosoft-s-a/>
- Alex Osterwalder. (s.f.).
- America Retail. (Junio de 2019). *Consumidor Ecuatoriano*. Obtenido de  
<https://www.america-retail.com/tag/consumidor-ecuatoriano/>
- Armstrong, K. (2016). El Marketing global en la actualidad. En A. Kotler,  
*Fundamentos del Marketing* (pág. 461). México: Pearson.
- Armstrong, K. (2016). Selección de una propuesta de valor. En K. Armstrong,  
*Fundamentos del Marketing* (pág. 9). México: Pearson.
- Armstrong, K. y. (2007). Canales de distribución. En K. y. Armstrong, *Marketing  
versión para lationamerica* (pág. 71). México: Pearson.
- Asociación de exportadores de banano del Ecuador. (2018).
- Banco Central del Ecuador . (Mayo de 2019). *Banco Central del Ecuador*.  
Obtenido de Información Estadística Mensual :  
<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IE Mensual.js>  
p
- Banco Central del Ecuador. (2017).
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de  
Estadísticas Macroeconómicas presentación estructural:  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacroEstruc2018.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (Junio de 2019). *BCE*. Obtenido de Tasas de  
Interés:

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Banco Mundial. (2017).

BBVA . (Diciembre de 2017). *Open Mind*. Obtenido de <https://www.bbvaopenmind.com/tecnologia/mundo-digital/8-tendencias-de-internet-de-las-cosas-para-2018/>

Comercio Exterior . (Diciembre de 2017). *Informe sector bananero ecuatoriano*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/12/Informe-sector-bananero-esp%C3%B1ol-04dic17.pdf>

Consumer Insights. (2016).

Consumer insights. (2017).

Crop Science Ecuador. (2018).

Data & Trends Eu Food and Drink Industry . (2016).

Datos Macro. (2017). *Expansión / Datos Macro*. Obtenido de Ecuador - Emigrantes totales : <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/ecuador>

Datos Macro. (2019). *SMI de España*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/smi/espana>

datosmacro. (2017).

datosmacro. (2017). *Comparar economía países Ecuador- España*.

Datosmacro. (2017). *La percepción de corrupción descende en Ecuador*.

datosmacro. (2017). *Sube el número de emigrantes de Ecuador*.

DatosMacro. (2018). *Expansión / Datos Macro*. Obtenido de PIB de España - Producto Interno Bruto: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana?anio=2018>

Datosmacro. (2018). *Ecuador: Economía y demografía*.

DHL. (2016). *Guía de importación a España* . Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/518924806rad1273A.pdf>

Doing Business. (2018).

- Ecuador en Cifras. (Diciembre de 2018). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Resultados Índice de Precios al Consumidor: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Diciembre-2018/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_dic2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Diciembre-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_dic2018.pdf)
- Ecuador, P. d. (2018). *Ecuador exportaciones de banano a Europa*.
- El Comercio. (2018).
- Embajada Española. (2018).
- Francés, A. (2001). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*.
- Geoffrey Randall. (s.f.).
- Guillermo Haro. (2005). *Tipos de estructura organizacional*.
- ICEX. (2017). *Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España*. Obtenido de Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/relaciones-bilaterales/index.html?idPais=EC>
- INE. (2017).
- INEC . (2017).
- INEC. (2015).
- INEC. (2017).
- Insights. (Abril de 2017). *Tendencias que marcarán el consumo en Ecuador*. Obtenido de <https://insights.la/2017/04/12/tendencias-consumo-ecuador/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (Marzo de 2019). *INEC* . Obtenido de ENEMDU: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-marzo-2019/>
- Kotler. (s.f.).
- Kotler. (s.f.). 2005.
- Kotler. (2005).
- Kotler y Armstrong. (s.f.). *Fundamentos de Marketing*.
- Kotler, A. (2007). Aplicación del marketing. En A. Kotler, *Marketing versión latinoamericana* (pág. 56). México : Pearson.

- Kotler, A. (2007). Estrategias de la mezcla de promoción . En K. y. Armstrong, *Marketing-versión para lationamerica* (pág. 447). México: Pearson.
- Kotler, A. (2007). Fijación de precios. En A. Kotler, *Marketing versión para lationamerica* (pág. 332). México: Pearson.
- Kotler, A. (2007). La mezcla de comunicaciones de marketing. En A. Kotler, *Marketing versión lationamerica* (pág. 431). México: Pearson.
- Kotler, A. (2007). Posicionamiento de marca. En A. Kotler, *Marketing versión para latinoamerica* (pág. 254). México : Pearson.
- Kotler, A. (2007). Sociedad con otros departamentos de la empresa. En A. Kotler, *Marketing versión latinoamerica* (pág. 47). México: Pearson.
- Kotler, A. (2016). Diferenciación y Posicionamiento. En A. Kotler, *Fundamentos del Marketing* (pág. 187). México: Pearson.
- Kotler, A. (2016). Diferenciación y posicionamiento en el mercado. En *Fundamentos de Marketing* (pág. 53). México: Pearson.
- Kotler, A. (2016). El proceso de marketing. En *Fundamentos del marketing* (pág. 5). México: Pearson.
- Líderes . (s.f.). *Revista Líderes*. Obtenido de El tradicional patacón ahora viene empacado y tambien como snack:  
<https://www.revistalideres.ec/lideres/tradicional-patacon-viene-empacado-snack.html>
- Lideres. (Mayo de 2018). *Revista Lideres*. Obtenido de El snack que llega a 33 paises : <https://www.revistalideres.ec/lideres/snack-chifles-manabi-empresa-plantainrepublic.html>
- Marketinet. (2018). *Marketinet*.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería . (2018).
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2019).
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (s.f.). Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/>
- Ministerio de comercio exterior e inversiones . (2028).
- Ministerio de Comercio Exterior. (s.f.). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de Acuerdo Comercial Ecuador - Unión Europea:

<https://www.comercioexterior.gob.ec/ministerio-de-comercio-exterior-impulsa-exportaciones-de-snacks-organicos/>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España. (s.f.). *Secretaría de Estado de Comercio de España - Ecuador*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/relaciones-bilaterales/index.html?idPais=EC>

Mundial, B. (2018). *Facilidad para hacer negocios*.

Pro Ecuador . (2017).

Pro Ecuador . (2018). *Pro Ecuador*. Obtenido de Macrorueda Ecuador 2018: <http://www.proecuadorb2b.com.ec/ferias/macrorrueda2018/>

Revista Líderes . (Diciembre de 2017). *La exportación no tradicional ganó tras el acuerdo con la UE*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/exportacion-tradicional-gano-acuerdo-ue.html>

Santander. (2019). *España: Empaques y Normas*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/espana/empaques-y-nomas>

Santander Trade Portal . (2019). *España: Llegar al consumidor*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/llegar-al-consumidor>

Superintendencia de Compañías. (Mayo de 2018). *Manual de Procesos*. Obtenido de [http://appscvs.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/seguros/en\\_v\\_est\\_seg/SISTEMA\\_INTEGRADO\\_SEGUROS.pdf](http://appscvs.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/images/guias/seguros/en_v_est_seg/SISTEMA_INTEGRADO_SEGUROS.pdf)

Vasquez, B. L. (2007). *Publicidad Emocional* . Madrid: ESIC.

Vicepresidencia de la República del Ecuador. (Noviembre de 2016). *Vicepresidencia de la República del Ecuador* . Obtenido de Ecuador firma acuerdo comercial con la Unión Europea: <https://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>

## **ANEXOS**

## Anexo No. 1. Cuadro de problema e hipótesis del proyecto.

Tabla No. X: Cuadro de problema e hipótesis del proyecto.

Variable	Componente de la investigación	Objetivo de la investigación	Hipótesis	Hipótesis cuantitativa
Segmentación	¿Cuáles son las características principales de mis potenciales clientes?	Identificar el nivel socioeconómico y las características de los potenciales clientes que consumirían un snack elaborado con plátano en la ciudad de Madrid-España.	El mercado objetivo son los ecuatorianos migrantes en España, 145.879 personas. Su tendencia de consumo es dentro de casa con preferencia de compra de alimentos ecuatorianos.	El mercado objetivo son migrantes ecuatorianos que residen en España. Prefieren consumir in home debido al costo que conlleva el consumo de productos fuera de casa.
Precio	¿Cuánto estarían dispuesto a pagar los potenciales clientes por los patacones semi preparados congelado? ¿Cuál es el precio óptimo para ofrecer un alimento semi preparado elaborado con plátano?	Determinar el precio óptimo esperado de un snack semi preparado tradicional elaborado de plátano	El precio óptimo esperado de los patacones semi preparados congelados es de 3 euros por una presentación de 300gr.	Más del 50% de los consumidores meta, estarían dispuestos a pagar 3 euros por producto.
Producto	¿Cuáles son las características, número de unidades por empaque y diseño que los consumidores prefieren dentro del producto de patacones semi preparados congelados?	Determinar las características preferidas por el potencial cliente en un producto de patacones semi preparados congelados.	El empaque ideal sería transparente donde el consumidor pueda visualizar el interior del producto. El tamaño ideal es de 200gr por empaque. La forma de cada unidad de patacón va ser redonda.	Más del 80% del mercado prefiere que el sabor de los patacones semi preparados congelados sea neutro y no tenga un sabor artificial añadido. Más del 50% de los migrantes ecuatorianos prefiere la idea de que cada paquete incluya 200 gr. Más del 80% prefiere productos hechos en casa. Más del 70% de la población ecuatoriana en Madrid no tiene tiempo para cocinar y prefiere comprar productos semi preparados.

<i>Plaza</i>	¿Cuál será el lugar adecuado donde los potenciales clientes podrán acceder a comprar el producto de patacones semi preparados congelados?	Identificar el canal de distribución adecuado para que los potenciales clientes puedan adquirir fácilmente el producto.	El canal adecuado será a través de los supermercados más concurridos de la ciudad de Madrid-España.	Más del 50% de los encuestados prefiere encontrar esta clase de productos en supermercados.
<i>Promoción</i>	¿Cuáles son los medios de comunicación adecuados para promocionar e informar sobre la existencia de un producto de patacones semi preparados congelados?	Identificar cuál es la estrategia de promoción adecuada para un producto de patacones semi preparados congelados.	Los potenciales clientes utilizan los medios ATL como televisión y Radio	Más del 50% prefiere ver publicidad de esta clase de productos en televisión o internet.
<i>Demanda</i>	¿Un producto de patacones semi preparados satisface la necesidad de consumo de un potencial cliente? ¿Acepta o no el potencial cliente consumir el producto de patacones semi preparados congelados?	Determinar si el producto de patacones semi preparados congelados satisface una necesidad en los potenciales clientes de la ciudad de Madrid-España.	Un producto de patacones semi preparados congelados es una alternativa aceptada por los potenciales clientes de la ciudad de Madrid-España.	Más del 70% de los migrantes ecuatorianos residen en Madrid-España le interesaría adquirir este producto para consumir en casa.
<i>Frecuencia de uso</i>	¿Cuál es la frecuencia de consumo del nuevo producto de patacones semi preparados congelados? ¿Cuál es la cantidad semanal y mensual de consumo esperado?	Determinar la frecuencia y cantidad de consumo esperado por los potenciales clientes de la ciudad de Madrid-España.	Los potenciales clientes de la ciudad de Madrid consumirán el producto 4 veces por mes.	El potencial mercado prefiere consumir el producto 2 veces por semana.

**Anexo No. 1. Costo unitario bajo el supuesto inicial de producción de 9234 unidades mensuales.**

Tabla No. X: Costo unitario bajo el supuesto inicial de producción de 9234 unidades mensuales.

<i>Materia prima directa</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo unitario</i>	<i>Costo total</i>	<i>Costo unitario (lote 9234 empaques de 300gr)</i>
Cajas de Plátano (98 unidades de plátanos - 43 libras)	215	\$ 6.30	\$ 1,355	\$ 0.15
Cajas de aceite ( contienen 15 litros)	165	\$ 25.00	\$ 4,125	\$ 0.45
<b>TOTAL</b>	<b>386</b>	<b>\$ 31.30</b>	<b>\$ 5,480</b>	<b>\$ 0.59</b>
<i>Materia prima indirecta</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo unitario</i>	<i>Costo total</i>	<i>Costo unitario (lote 9234 empaques de 300gr)</i>
Empaque y etiquetado	9234	\$ 0.19	\$ 1,754	\$ 0.19
Cartones	513	\$ 1.68	\$ 862	\$ 0.09
<b>TOTAL</b>	<b>9747</b>	<b>\$ 1.87</b>	<b>\$ 2,616</b>	<b>\$ 0.28</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>\$ 0.88</b>

**Anexo No. 3. Costos de exportación.**

Tabla No. X: Costos de exportación.

<b>Costos de exportación</b>	<b>Total</b>	<b>Unidad</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	\$ 17,955.72	\$ 1.94
<b>COSTOS VARIABLES</b>	\$ 8,095.80	\$ 0.88
<b>EXWORKS</b>	<b>\$ 26,051.52</b>	<b>\$ 2.82</b>
<b>MARGEN ECUFROZEN</b>	\$ 10,420.61	\$ 1.13
<b>PRECIO ECUFROZEN</b>	<b>\$ 36,472.13</b>	<b>\$ 3.95</b>
<b>FLETE INTERNO</b>	\$ 700.00	\$ 0.08
<b>FAS</b>	<b>\$ 37,172.13</b>	<b>\$ 4.03</b>
<b>COSTO DE MANIPULACIÓN</b>	\$ 430.08	\$ 0.05
<b>FOB</b>	<b>\$ 37,602.21</b>	<b>\$ 4.07</b>
<b>FLETE INTERNACIONAL</b>	\$ 3,850.00	\$ 0.42

#### Anexo No. 4. Gastos Variables.

Tabla No. X: Gastos Variables.

<i>Gastos variables</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo total</i>	<i>Periodicidad</i>
Gerente General	1	\$ 1,500	Mensual
Contador	1	\$ 750	Mensual
Jefe de Producción	1	\$ 900	Mensual
Personal planta	5	\$ 3,000	Mensual
Gasto arriendo	1	\$ 2,500	Mensual
Servicios básicos	3	\$ 600	Mensual
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>\$ 9,250</b>	<b>Mensual</b>

#### Anexo No 4. Gastos Suministros.

Tabla No. X: Gastos Suministros.

<i>Gatos suministros</i>	<i>Cantida d</i>	<i>Costo unitario</i>	<i>Costo total</i>	<i>Costo unitario</i>
Resmas de papel bond (A4)	10	\$ 5.50	\$ 55.00	\$ 5.50
Esferos (docena)	5	\$ 5.50	\$ 27.50	\$ 5.50
Cuadernos	10	\$ 5.50	\$ 55.00	\$ 5.50
Grapadora	2	\$ 5.50	\$ 11.00	\$ 5.50
Perforadoras	2	\$ 5.50	\$ 7.50	\$ 3.75
Saca grapas	2	\$ 5.50	\$ 7.50	\$ 3.75
Clips (caja de 100 unidades)	10	\$ 5.50	\$ 15.50	\$ 1.55
Carpetas	30	\$ 5.50	\$ 35.50	\$ 1.18
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>\$ 44.00</b>	<b>\$ 214.50</b>	<b>\$ 32.23</b>

## Anexo No. 5. Proyección del Estado de Resultados.

Tabla No. X: Proyección de Estado de Resultados

### ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL

	1	2	3	4	5
Ventas	282,882.8 5	392,102.4 7	483,975.6 1	597,381.2 2	737,327.3 0
Costo de los productos vendidos	147,721.0 8	160,375.8 3	179,856.5 8	203,284.3 6	269,359.7 4
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>135,161.7 7</b>	<b>231,726.6 4</b>	<b>304,119.0 3</b>	<b>394,096.8 6</b>	<b>467,967.5 6</b>
Gastos sueldos	36,336.60	37,426.70	38,549.50	39,705.98	40,897.16
Gastos generales	110,204.9 3	112,409.0 3	114,657.2 1	116,950.3 5	119,289.3 6
Gastos de depreciación	4,618.74	4,618.74	5,284.74	4,140.65	4,116.32
Gastos de amortización	1,430.00	1,430.00	1,430.00	1,430.00	1,430.00
<b>UTILIDAD ANTES DE INT. E IMP. Y PARTICIP.</b>	<b>(17,428.4 9)</b>	<b>75,842.18</b>	<b>144,197.5 9</b>	<b>231,869.8 7</b>	<b>302,234.7 2</b>
Gastos de intereses	7,552.31	6,215.65	4,712.00	3,020.49	1,117.67
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(24,980.8 0)</b>	<b>69,626.53</b>	<b>139,485.5 9</b>	<b>228,849.3 8</b>	<b>301,117.0 4</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	10,443.98	20,922.84	34,327.41	45,167.56
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(24,980.8 0)</b>	<b>59,182.55</b>	<b>118,562.7 5</b>	<b>194,521.9 7</b>	<b>255,949.4 9</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	13,020.16	26,083.81	42,794.83	56,308.89
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(24,980.8 0)</b>	<b>46,162.39</b>	<b>92,478.95</b>	<b>151,727.1 4</b>	<b>199,640.6 0</b>

MARGEN BRUTO	47.78%	59.10%	62.84%	65.97%	63.4
MARGEN OPERACIONAL	-6.16%	19.34%	29.79%	38.81%	40.99%
MARGEN NETO	-8.83%	11.77%	19.11%	25.40%	27.08%

## Anexo No. 6. Estado de Situación Financiera

Tabla No. X: Estado de Situación Financiera

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>105,599.94</b>	<b>76,574.27</b>	<b>114,003.39</b>	<b>196,134.78</b>	<b>336,632.52</b>	<b>525,191.97</b>
<b>Corrientes</b>	<b>56,212.12</b>	<b>33,235.19</b>	<b>76,713.04</b>	<b>158,159.17</b>	<b>304,227.56</b>	<b>498,333.33</b>
Efectivo	56,212.12	15,341.54	55,389.03	132,604.30	273,457.22	457,970.41
Cuentas por Cobrar	-	13,866.81	17,115.73	21,126.51	26,076.54	32,184.92
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	4,026.84	4,208.28	4,428.36	4,693.80	8,178.00
<b>No Corrientes</b>	<b>49,387.82</b>	<b>43,339.08</b>	<b>37,290.35</b>	<b>37,975.61</b>	<b>32,404.95</b>	<b>26,858.63</b>
Propiedad, Planta y Equipo	42,237.82	42,237.82	42,237.82	49,637.82	49,637.82	49,637.82
Depreciación acumulada	-	4,618.74	9,237.47	14,522.21	18,662.87	22,779.19
Intangibles	7,150.00	7,150.00	7,150.00	7,150.00	7,150.00	7,150.00
Amortización acumulada	-	1,430.00	2,860.00	4,290.00	5,720.00	7,150.00
<b>PASIVOS</b>	<b>68,639.96</b>	<b>64,595.09</b>	<b>55,861.83</b>	<b>45,514.27</b>	<b>34,284.87</b>	<b>23,203.72</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>6,654.44</b>	<b>9,957.14</b>	<b>13,149.20</b>	<b>17,150.92</b>	<b>23,203.72</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	6,654.44	7,574.90	8,706.50	10,075.87	13,935.11
Sueldos por pagar	-	-	-	-	-	-
Impuestos por pagar	-	-	2,382.24	4,442.70	7,075.05	9,268.61
<b>No Corrientes</b>	<b>68,639.96</b>	<b>57,940.66</b>	<b>45,904.69</b>	<b>32,365.07</b>	<b>17,133.94</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	68,639.96	57,940.66	45,904.69	32,365.07	17,133.94	-
<b>PATRIMONIO</b>						

	<b>36,959.98</b>	<b>11,979.17</b>	<b>58,141.56</b>	<b>150,620.5</b>	<b>302,347.6</b>	<b>501,988.2</b>
				<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
Capital	36,959.98	36,959.98	36,959.98	36,959.98	36,959.98	36,959.98
Utilidades retenidas	-	(24,980.80)	21,181.58	113,660.53	265,387.67	465,028.27
Comprobación	-	-	-	-	-	-
<b>Valoración Empresa</b>	<b>105,599.94</b>	<b>76,574.27</b>	<b>114,003.39</b>	<b>196,134.78</b>	<b>336,632.52</b>	<b>525,191.97</b>

## Anexo No. 7. Estado de Flujo de Efectivo

Tabla No. X: Estado de Flujo de Efectivo

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Actividades Operacionales</b>	-	(30,171.28)	52,083.46	98,154.88	156,084.04	201,647.14
Utilidad Neta	-	(24,980.80)	46,162.39	92,478.95	151,727.14	199,640.60
Depreciaciones y amortización	-	-	-	-	-	-
+ Depreciación	-	4,618.74	4,618.74	5,284.74	4,140.65	4,116.32
+ Amortización	-	1,430.00	1,430.00	1,430.00	1,430.00	1,430.00
- Δ CxC	-	(13,866.81)	(3,248.92)	(4,010.78)	(4,950.03)	(6,108.38)
- Δ Inventario PT	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF	-	(4,026.84)	(181.44)	(220.08)	(265.44)	(3,484.20)
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	6,654.44	920.46	1,131.61	1,369.37	3,859.24
+ Δ Sueldos por pagar	-	-	-	-	-	-
+ Δ Impuestos						

	-	-	2,382.24	2,060.46	2,632.35	2,193.55
<b>Actividades de Inversión</b>	(49,387.82)	-	-	(7,400.00)	-	-
- Adquisición PPE y adecuaciones	(49,387.82)	-	-	(7,400.00)	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	105,599.94	(10,699.31)	(12,035.97)	(13,539.62)	(15,231.12)	(17,133.94)
+ Δ Deuda Largo Plazo	68,639.96	(10,699.31)	(12,035.97)	(13,539.62)	(15,231.12)	(17,133.94)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	36,959.98	-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	56,212.12	(40,870.58)	40,047.50	77,215.26	140,852.92	184,513.19
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	56,212.12	15,341.54	55,389.03	132,604.30	273,457.22
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	56,212.12	15,341.54	55,389.03	132,604.30	273,457.22	457,970.41

## Anexo No. 8. Estado de Flujo de Caja del Proyecto

Tabla No. X: Estado de Flujo de Caja del Proyecto

	0	1	2	3	4	5
Ventas		282,882.85	392,102.47	483,975.61	597,381.22	737,327.30
Costo de los productos vendidos		147,721.08	160,375.83	179,856.58	203,284.36	269,359.74
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>135,161.77</b>	<b>231,726.64</b>	<b>304,119.03</b>	<b>394,096.86</b>	<b>467,967.56</b>
Gastos sueldos		36,336.60	37,426.70	38,549.50	39,705.98	40,897.16

	110,204.93	112,409.03	114,657.21	116,950.35	119,289.36
Gastos generales					
Gastos de depreciación	4,618.74	4,618.74	5,284.74	4,140.65	4,116.32
Gastos de amortización	1,430.00	1,430.00	1,430.00	1,430.00	1,430.00
<b>UTILIDAD ANTES DE INT. E IMP. Y PARTICIP.</b>	<b>(17,428.49)</b>	<b>75,842.18</b>	<b>144,197.59</b>	<b>231,869.87</b>	<b>302,234.72</b>
Gastos de intereses	7,552.31	6,215.65	4,712.00	3,020.49	1,117.67
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>(24,980.80)</b>	<b>69,626.53</b>	<b>139,485.59</b>	<b>228,849.38</b>	<b>301,117.04</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	10,443.98	20,922.84	34,327.41	45,167.56
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(24,980.80)</b>	<b>59,182.55</b>	<b>118,562.75</b>	<b>194,521.97</b>	<b>255,949.49</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	13,020.16	26,083.81	42,794.83	56,308.89
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(24,980.80)</b>	<b>46,162.39</b>	<b>92,478.95</b>	<b>151,727.14</b>	<b>199,640.60</b>
<b><u>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</u></b>					
<b>UTILIDAD ANTES DE INT. E IMP. Y PARTICIP.</b>	(17,428.49)	75,842.18	144,197.59	231,869.87	302,234.72
Gastos de depreciación	4,618.74	4,618.74	5,284.74	4,140.65	4,116.32
Gastos de amortización	1,430.00	1,430.00	1,430.00	1,430.00	1,430.00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	10,443.98	20,922.84	34,327.41	45,167.56
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	13,020.16	26,083.81	42,794.83	56,308.89
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>	<b>(11,379.76)</b>	<b>58,426.77</b>	<b>103,905.68</b>	<b>160,318.28</b>	<b>206,304.59</b>
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO					
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	<b>29,631.3</b>	<b>(40,175.1</b>	<b>(78,254.</b>	<b>(142,066.</b>	<b>(188,052.</b>

	7	6)	07)	67)	98)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO					418,917.49
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>29,631.37</b>	<b>(40,175.16)</b>	<b>(78,254.07)</b>	<b>(142,066.67)</b>	<b>230,864.52</b>
INVERSIONES					
RECUPERACIONES					
<i>Recuperación maquinaria</i>					25,561.45
<i>Recuperación muebles</i>					1,576.39
<i>Recuperación equipo de computación- tecnológico</i>					1,187.09
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>					<b>53,324.94</b>
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>18,251.62</b>	<b>18,251.62</b>	<b>18,251.62</b>	<b>18,251.62</b>	<b>490,494.05</b>
<b><u>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</u></b>					
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>18,251.62</b>	<b>18,251.62</b>	<b>18,251.62</b>	<b>18,251.62</b>	<b>490,494.05</b>
Préstamo					
Gastos de interés	(7,552.31)	(6,215.65)	(4,712.00)	(3,020.49)	(1,117.67)
Amortización del capital	(10,699.31)	(12,035.97)	(13,539.62)	(15,231.12)	(17,133.94)
Escudo Fiscal	2,545.13	2,094.67	1,587.94	1,017.91	376.66
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>2,545.13</b>	<b>2,094.67</b>	<b>1,587.94</b>	<b>1,017.91</b>	<b>472,619.09</b>

### Anexo No. 9. Flujo de caja del inversionista

Tabla No. X: Flujo de caja del inversionista

<b><u>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</u></b>						
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(105,599.94)</b>	<b>18,251.62</b>	<b>18,251.62</b>	<b>18,251.62</b>	<b>18,251.62</b>	<b>490,494.05</b>
Préstamo	68,639.96					

Gastos de interés	-	(7,552.31)	(6,215.65)	(4,712.00)	(3,020.49)	(1,117.67)
Amortización del capital	-	(10,699.31)	(12,035.97)	(13,539.62)	(15,231.12)	(17,133.94)
Escudo Fiscal	-	2,545.13	2,094.67	1,587.94	1,017.91	376.66
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(36,959.98)</b>	<b>2,545.13</b>	<b>2,094.67</b>	<b>1,587.94</b>	<b>1,017.91</b>	<b>472,619.09</b>

## Anexo No. 10. Índices Financieros

Tabla No. X: Índices Financieros

<b>Empresa</b>						<b>Industria</b>
<b>Indicadores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Promedio</b>
Índice de Liquidez corriente	4.99	7.70	12.03	17.74	21.48	<b>2.11</b>
Prueba Acída	4.39	7.28	11.69	17.46	21.12	<b>1.77</b>
Endeudamiento del activo	0.84	0.49	0.23	0.10	0.04	<b>0.62</b>
Endeudamiento patrimonial	5.39	0.96	0.30	0.11	0.05	<b>2.66</b>
Endeudamiento del activo fijo	0.28	1.56	3.97	9.33	18.69	<b>1.92</b>
Apalancamiento	6.39	1.96	1.30	1.11	1.05	<b>3.66</b>
Rentabilidad Neta del Activo (ROA)	(0.06)	0.10	0.15	0.21	0.27	<b>0.23</b>
Rentabilidad Financiera (ROE)	(2.09)	0.79	0.61	0.50	0.40	<b>0.72</b>

