



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTACIÓN DE AGUACATE
DESHIDRATADO HACIA AUSTRIA

AUTOR

DAISY TALIA YANEZ CALUGUILLIN

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE AGUACATE
DESHIDRATADO.

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

Profesor Guía:

Ing. Andrés Emanuel Tapia Proaño

Autor:

Daisy Talia Yanez Caluguillin

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la exportación de aguacate deshidratado a Austria, a través de reuniones periódicas con el estudiante, Daisy Talia Yanez Caluguillin, 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”

Ing. Andrés Emanuel Tapia Proaño, MBA
C.C. 1803255999

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la exportación de aguacate deshidratado a Austria, de Daisy Talia Yanez Caluguillin, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

María Alexandra Ordoñez Carrera
C.C 1714132204

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Daisy Talia Yanez Caluguillin

C.C. 1725656456

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme brindado la oportunidad y las fuerzas para alcanzar una meta más de mi vida. A mis padres y hermanos quiénes en el proceso han sido de gran ayuda.

DEDICATORIA

A mis padres, por el esfuerzo y la valentía con la que cada día aportaron para mi desarrollo personal y profesional. A mis dos ángeles que desde el cielo me han cuidado

RESUMEN

Ecuapalta, una empresa ecuatoriana dedicada a la elaboración de derivados del aguacate desarrollado como un proyecto que busca conocer la viabilidad de exportación al mercado austriaco con la finalidad de ofertar productos nuevos que ayuden a la balanza comercial como también a la economía del país.

Austria, un país que parte de la Unión Europea que se destaca por su consumo de productos orgánicos y deshidratados. Cuenta con oferta limitada de aguacate fresco durante el año. A través del análisis cuantitativo y cualitativo como son encuestas y entrevistas tanto a expertos como clientes potenciales residentes en Austria se logró identificar el mercado meta mismo que va dirigido a personas de género masculino y femenino en el rango de edad de 25 a 54 años que se encuentran domiciliados en la capital austriaca que disfrutan de un producto como es el aguacate. El producto se presentará deshidratado con la finalidad de incrementar el ciclo de vida y poder ofertar durante el año un producto que al ser aguacate fresco es perecible. Se realiza el análisis externo que puede ayudar a la identificación de oportunidades como amenazas para el desarrollo del proyecto. Brindando un resultado positivo para el desarrollo del mismo. Con la ayuda de todo el previo análisis se realiza el mix de marketing que será desarrollado en el proyecto de los factores como el producto, promoción, plaza y precio.

La estructura organizacional que será manejada con actividades a cargo, salario y requerimientos para ocupar dicho cargo. También se encuentra presente el flujograma y manejo de la mercadería desde el país de origen hasta el país de destino. Para poner en marcha el proyecto se requiere una inversión inicial de \$ 67.566,10 que se encuentra distribuido tanto capital propio como financiado 50% respectivamente. Finalmente, a través del análisis financiero se determina la factibilidad del desarrollo del plan de negocios durante los cinco años que han sido analizados otorgando una TIR promedio entre el proyecto e inversionista de 38,68 por ciento, VAN de \$ 37.041,86 y un IR \$2,13.

ABSTRACT

Ecuapalta, an Ecuadorian company dedicated to the elaboration of products derived from avocado that has been developed as a project that seeks to know the viability of production in the Austrian market in order to offer new products to help the trade balance as well as the economy from the country.

Austria, a country that is part of the European Union that stands out for its consumption of organic and dehydrated products. It has a limited supply of fresh avocado during the year. Through quantitative and qualitative analysis such as surveys and interviews as well as experts and clients that are available in Austria are identified in the target market are aimed at people of male and female gender in the age range of 25 to 54 years that will be found domiciled in the Austrian capital that enjoy a product such as avocado. The product is presented with the objective of increasing the cycle of life and power during the year. The external analysis is carried out that can help to identify opportunities as the answers for the development of the project. Providing a positive result for the development of it. With the help of all the previous analysis, the marketing mix that was developed in the project of the factors such as the product, promotion, place and price is carried out.

The organizational structure that will be managed with loading activities, salary and requirements to occupy said position. There is also the flow chart and the handling of the merchandise from the country of origin to the country of destination. To start up the project, an initial investment of \$ 67,566.10 is required, which is distributed both own capital and 50% financed respectively. Finally, through the financial analysis of the feasibility of developing the business plan during the five years that have been analyzed to give an average project and investment IRR of 38.68 percent, NPV of \$ 37,041.86 and an IR \$ 2.13

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación del Proyecto	1
1.1.1	Objetivo General	2
1.1.2	Objetivos Específicos	2
2.	CAPÍTULO DE ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1	Análisis del Entorno Externo Países Austria y Ecuador.....	3
2.1.1	Análisis PEST Ecuador	3
2.1.2	Análisis PEST Austria	6
2.2	Las 5 fuerzas de Porter (análisis de la industria).....	10
2.3	Matriz EFE	12
2.3.1	Conclusiones Generales	12
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1	Definición del Problema.....	14
3.2	Objetivo General de Análisis de Cliente	14
3.3	Objetivos Específicos de Análisis de Cliente.....	14
3.4	Las Hipótesis planteadas y premisas de análisis.....	15
3.5	Determinación de la Muestra.....	15
3.6	Investigación Cualitativa.....	15
3.6.1	Entrevistas a Expertos	15
3.6.2	Entrevistas a Clientes	17
3.7	Investigación Cuantitativa	18
3.8	Conclusiones de la investigación	21
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	22
5.	PLAN DE MARKETING.....	25
5.1.	Mercado Objetivo.....	25

5.1.1. Objetivos Generales de Plan de Marketing.....	26
5.1.2. Objetivos Específicos de Plan de Marketing.....	26
5.2. Estrategias de Marketing	26
5.2.1.Estrategia General de Marketing	26
5.2.2.Estrategia de Diferenciación	26
5.2.3.Estrategia de Posicionamiento	27
5.2.4 Estrategia de Innovación y Discovery Team.....	27
5.2.5 Estrategia de Retador Lateral	27
5.2.6 Estrategia de Internacionalización	28
5.3 Propuesta de Valor	28
5.3.1 Modelo Canvas.....	28
5.3.2 Propuesta de Valor	29
5.4 Mezcla de Marketing	29
5.4.1 Producto.....	29
5.4.1.1 Atributos	30
5.4.1.2 Branding.....	30
5.4.1.3 Empaque.....	31
5.4.1.4 Etiquetado	32
5.4.1.5 Soporte.....	33
5.4.2 Precio	33
5.4.2.1 Costo de Venta.....	33
5.4.2.2 Estrategia de Precios	34
5.4.2.3 Estrategia de Precios de Entrada.....	34
5.4.2.4 Estrategia de Ajuste de precio.....	34
5.4.3 Plaza	35
5.4.3.1 Estrategia de Distribución	35
5.4.3.2 Puntos de Venta.....	35
5.4.3.3 Canales de Distribución	36
5.4.3.4 Estructura de Distribución	36
5.4.4 Promoción	36
5.4.4.1 Publicidad.....	37
5.4.4.2 Promoción de Ventas	37

5.4.4.3 Relaciones Públicas	38
5.4.4.4 Fuerza de Ventas	38
5.4.4.5 Marketing Directo	38
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA	
ORGANIZACIONAL	39
6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización	39
6.1.1 Misión.....	39
6.1.2 Visión	39
6.1.3 Objetivos de la Organización	40
6.1.3.1 Objetivos de Mediano Plazo (2 a 3 años).....	40
6.1.3.2 Objetivos de Largo Plazo (3 a 5 años)	40
6.2 Plan de Operaciones.....	41
6.2.1 Cadena de valor.....	41
6.2.2 Gestión de procesos	42
6.2.3 Flujograma de procesos.....	42
6.2.3.1 Proceso de producción.....	42
6.2.3.2 Proceso Logístico.....	43
6.2.3.2.1 Gastos de Logística.....	43
6.2.4 Infraestructura de la Empresa	44
6.2.4.1 Localización	44
6.2.4.2 Maquinaria Requerida	44
6.3 Estructura Organizacional.....	45
6.3.1 Estructura Legal	45
6.3.2 Diseño Organizacional	45
6.3.3 Organigrama de la Empresa	45
6.3.4 Descripción del Puesto	47
6.3.4 Requisitos de Exportación	47
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	48
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	48
7.1.1 Políticas Financieras de la empresa	48
7.1.2 Fuentes de Ingresos	48

7.1.3 Estructura de costos	49
7.1.4 Gastos Generales	49
7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital	49
7.2.3.1 Inversión Inicial	50
7.2.3.2 Capital de Trabajo.....	50
7.2.4 Estructura de Capital.....	51
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	51
7.3.1 Estado de Resultados	51
7.3.2 Estado de Situación Financiera.....	52
7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo	52
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	52
7.4.1 Flujo de caja del proyecto y del inversionista	52
7.4.2 El valor terminal y de la tasa de descuento (CAPM y WACC)	53
7.4.3 Criterios de valoración del proyecto en relación al VAN, TIR, Índice de rentabilidad y período de recuperación	53
7.5 Índices Financieros.....	54
7.5.1 Liquidez.....	54
7.5.2 Endeudamiento	54
7.5.3 Rentabilidad	54
7.5.4 Actividad	55
8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
GENERALES	56
REFERENCIAS.....	58
ANEXOS	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No 1 Aguacate deshidratado en polvo.	30
Figura No 2: Logotipo y slogan “Ecuapalta”	31
Figura No 3: Bolsa de kraft biodegradable.	32
Figura No 4: Etiquetas del producto	32
Figura No 5: Empaque Externo Tercerizado	33
Figura No 6: Organización del Canal de Distribución.....	36
Figura No 7: Cadena de Valor.....	41
Figura No 8: Organigrama de la Empresa.....	46
Figura No 9: Frecuencia de Consumo.....	65
Figura No 10: Presentación.....	65
Figura No 11: Formas de Consumo	65
Figura No 12: Canales de distribución	65
Figura No 13: Nuevos Productos	65
Figura No 14: Publicidad	65
Figura No 15: Características de valor	65
Figura No 16: Tendencia de Consumo.....	65
Figura No 17: Promociones.....	65
Figura No 18: Precio	65
Figura No 19: Precio y Género.....	66
Figura No 20: Frecuencia de consumo y recomendaciones de un nuevo producto	66
Figura No 21: Presentación del producto y medios de publicidad.....	66
Figura 22: Mapa de procesos.....	68
Figura No 23: Paletización	69
Figura No 24: Localización Planta de Producción.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1: Clasificación del Producto.....	10
Tabla No 2: Matriz EFE	12
Tabla No 3: Modelo Canvas.....	29
Tabla No 4: Costo de Materia Prima	34
Tabla No 5: Perspectiva de Marketing Anual	38
Tabla No 6: Tabla resumida del proceso de recepción, elaboración y preparación para la exportación.....	43
Tabla No 7: Gastos de Exportación.....	44
Tabla No 8: Inversión Maquinaria para la producción	45
Tabla No 9 Descripción de Puestos de trabajo	47
Tabla No 10: Estructura de pago de capital	49
Tabla No 11: Activos Corrientes Anuales	50
Tabla No 12: Pasivos Corrientes Anuales	50
Tabla No 13: Inversión Inicial, capital social y estructura de capital.....	50
Tabla No 14: Capital de Trabajo Anual	51
Tabla No 15: Estructura de pago de capital	51
Tabla No 16: Flujo de Caja del Proyecto	53
Tabla No 17: Flujo de Caja del Inversionista.....	53
Tabla No 18: Razones de Liquidez	54
Tabla No 19: Razones de Endeudamiento.....	54
Tabla No 20: Razones de Rentabilidad.....	55
Tabla No 21: Indicadores de Actividad.....	55
Tabla No 22: Relación Variables de correlación.....	66
Tabla No 23: Relación Variables de correlación edad y otras variables.....	66
Tabla No 24: Segmento de Mercado.....	67
Tabla No 25: Estado de Resultados	72
Tabla No 26: Márgenes anuales	72
Tabla No 27: Criterios de Inversión	74

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del Proyecto

El presente plan de negocios se realizó con la intención de determinar la viabilidad para la exportación de aguacate deshidratado desde Ecuador hacia Austria-Viena. A través del análisis de las variables del marco externo en el cual se va a desenvolver y conocer así las oportunidades que se encuentran en el mercado como también las amenazas.

El aguacate es una fruta tropical que posee un alto contenido nutricional, como vitaminas y minerales importantes para el consumo humano. Siendo un alimento exquisito en sabor y aroma. De acuerdo con la Asociación Americana del corazón menciona que comer un aguacate al día puede mejorar la proporción de colesterol LDL (malo) a colesterol HDL (bueno). El objetivo es dar a conocer productos no tradicionales de nuestro país, como es el aguacate y los múltiples tipos del mismo. Gracias a la ubicación geográfica del Ecuador, donde la producción de aguacate es importante para varios cantones como son: Pimampiro, Guayllabamba, Patate, etc. Con la búsqueda de incentivo a la producción, mismo que se usará como insumo para la exportación del producto elaborado hacia el extranjero y brindar el apoyo al desarrollo económico y social de los productores del mismo.

Austria brinda una oportunidad al presentar una población con gustos por el aguacate, tendencia por consumir productos orgánicos y el alto valor que representa los productos socialmente responsables; es decir tanto con el medio ambiente como también con las personas. Es importante, tomar en cuenta el costo y beneficio que producirá la exportación de este producto el Ecuador al contar con una Adhesión al tratado de comercio con la UE otorga una ventaja, misma que se debe aprovechar para así aportar al crecimiento y desarrollo del país. Finalmente, con una pauta financiera se podrá concluir si el proyecto es viable o no.

1.1.1 Objetivo General

Estimar la viabilidad de la exportación y venta de aguacate deshidratado que se elaborará en Ecuador y se exportará a Austria.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Examinar el marco externo a la exportación de aguacate deshidratado hacia Austria como aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos usando la metodología PEST
- Elaborar un análisis de la Industria de producción de aguacate deshidratado en Austria – Ecuador a través del análisis PORTER.
- Reseñar la particularidad del consumidor austriaco de aguacate por medio de la investigación de atributos y cuantitativa.
- Determinar la oportunidad de negocio identificada en el país austriaco a través del análisis de apoyo del entorno externo y consumidor.
- Desarrollar un plan de marketing para la exportación de aguacate deshidratado hacia Austria a base de las 4P de marketing nominadas como son producto, promoción, precio y plaza, con la finalidad de corroborar la propuesta de valor y sus estrategias de marketing a aplicar en el segmento de clientes austriacos.
- Proyectar una oferta exportable, a base de las características cualitativas del consumidor austriaco con la finalidad de tener un impacto positivo en el consumo.
- Gestionar la cadena logística desde el inicio del almacenaje y transporte, para que así los productos finales se encuentren en el tiempo justo (JIT), en el mejor estado con el buen manejo de la mercadería.
- Construir un plan financiero con el motivo de decretar la asequibilidad para la exportación de aguacate deshidratado hacia Austria.

2. CAPÍTULO DE ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del Entorno Externo Países Austria y Ecuador

El análisis del marco externo es relevante, mismo que agrupa las variables en el cual se va a desenvolver un negocio como políticas, económicas, sociales y tecnológicas. Las cuales no son manejables y podrían tener un impacto positivo o negativo en la creación, operación y exportación donde se desarrolla el plan de negocios. A continuación, se presenta el análisis PEST de Ecuador y Austria.

2.1.1 Análisis PEST Ecuador

Factores Políticos de Ecuador

Sistema Gubernamental y política comercial: Desde el año 2017, el presidente actual Lenin Moreno ha buscado incrementar las relaciones comerciales con varios países y dar así a conocer la oferta exportable ecuatoriana ayudando a la continua transformación de la matriz productiva que enfatiza en la exportación de bienes manufacturados. Siendo uno de los principales ejes en el área de política de comercio exterior. (COMEX, 2019). Ecuador, tiene actualmente una Adhesión del Acuerdo comercial con la Unión Europea. Que tiene fecha de vigencia a partir del primero de enero de 2017. (VICEPRESIDENCIA, 2018). **Fomento al sector exportador:** Drawback Simplificado resolución 013 del COMEXⁱ, donde el aguacate deshidratado tiene una devolución del 5% a las exportaciones siendo una oportunidad por el apoyo y fomento a las exportaciones. (SRI ECUADOR, 2018) **Requisitos legales y certificaciones para la producción alimenticia:** Permiso de funcionamiento y certificación sanitaria: Documentos otorgados a un establecimiento que se encuentran sujetos a control y vigilancia sanitaria de proceso de alimentos emitidos por la (ARCSA). Buenas Prácticas de Manufactura: Certificación de respaldo a buenas prácticas de higiene y manipulación en el proceso de fabricación de alimentos que conllevan un control. (ECUADOR, 2018). **Relación de variables:** La Adhesión del Acuerdo con la Unión Europea para el desarrollo

del proyecto al realizar la comercialización con un país miembro, que genera un impacto positivo al ingresar con preferencia arancelaria. Es importante, conocer el apoyo que genera al exportador el estado ecuatoriano con una ayuda económica de fomentación al proyecto. (Oportunidad). Para la producción de alimentos es importante cumplir con los requisitos legales, que generan un impacto medio por los costos, tiempo y proceso que lleva la obtención de los mismos. (Amenaza)

Factores Económicos de Ecuador

Estructura de las exportaciones del Ecuador y Exportaciones de aguacate:

La economía del Ecuador tiene como principal componente del ingreso de la exportación que se encuentra dividido en productos primarios con un 79% y 21% en productos industrializados en el año 2018. Los principales productos son: petróleo, camarón, rosas, cacao, banano, entre otros. (Banco Central, 2019). Ecuador para el año 2017 realizó la exportación de 3058 toneladas el mismo que representa 202 mil dólares para la partida 080440 (Aguacates frescos o secos) entre los principales países de destino se encuentran: México, Países Bajos, España, Hong Kong, Singapur, Colombia entre 8 destinos que posee el Ecuador de las exportaciones. (TradeMap, 2018). **Sistema crediticio de Ecuador:** Las tasas dependen del segmento al que va dirigido el crédito, para este caso los principales son productivo PYMES rota como tasa referencial 11.20% y un máximo de 11.83% anuales. (Banco Central, 2019). **Relación de variables:** Trabajar en productos industrializados, que genere valor agregado a las exportaciones ecuatorianas, con la búsqueda de productos innovadores para mercados diferentes a los tradicionales de consumo de aguacate ecuatoriano, permitiendo la diversificación de mercados. (Oportunidad). Al ser un nuevo proyecto con la necesidad de financiamiento es importante conocer las líneas crediticias con sus respectivas tasas de interés que generan un impacto para las operaciones del plan de negocios. (Amenaza)

Factores Sociales de Ecuador

Ambiental: Ecuador en el informe de Environmental Performance Index 2018 se encuentra en el puesto 87. Además, el índice de desempeño medioambiental es 57,2% y tanto en salud ambiental como la vitalidad del ecosistema el puntaje es 72% y 47% respectivamente. (Index E. P., 2018). Demografía, **tasa de Desempleo y cultura:** La población ecuatoriana cuenta con 17.096.789 de habitantes el 71% se encuentra en edad de trabajo que son mayores de 15 años. Las ramas económicas como la agricultura y manufactura suman el 39% de personas laborando. El Ecuador al ser un país muy diverso, cuenta con una población que se caracteriza como mestizo: 65%, indígena 25% y otras culturas 20% en el Ecuador. La tasa de desempleo promedio durante tres años, desde 2015 manejada en Ecuador ha sido hasta diciembre de 2018 de 4,4%. (INEN, 2018). **Relación de variables:** En el aspecto ambiental contar con un porcentaje promedio superior en los 3 aspectos de 55% genera un impacto positivo en el desarrollo de la producción de aguacate con un entorno favorable, conllevando una oferta exportable constante durante todo el año. (Oportunidad). Ecuador cuenta con población activa laboralmente, genera un impacto positivo al desarrollo del proyecto al contar con personal dispuesto a laborar en la rama agrícola y manufacturera. (Oportunidad)

Factores Tecnológicos de Ecuador

Soporte de Logística: Ecuador en base al Global Innovation Index 2018 se encuentra en el puesto 97 de 126 países analizados. Dentro de este análisis se califican la sofisticación de los negocios, y resultados creativos de las industrias. (Index G. I., 2018) **Equipos para la producción:** La maquinaria para la deshidratación de alimentos existen varios avances desde hornos de 10kg hasta maquinas industrializadas 20 metros cúbicos como liofilizadores. Entre los principales países que se encuentran en el desarrollo de estos equipos son: España, México, Chile, Argentina, etc. Existiendo una oferta de equipos en el mercado cumpliendo con estándares de calidad y sobretodo brindando seguridad alimentaria. **Sistema Cobus Group** es un software

tecnológico que funciona como un medio de ayuda de inteligencia de negocio para la toma de decisiones en el área de comercio exterior. El objetivo de identificar oportunidades de negocio, ya que se encuentra conectado con información a las aduanas que cuentan con información de más de 35 países. (GROUP, 2018). **Avances Agrícolas:** El INIAPⁱⁱ, a través de estudios declara; con un incremento de concentración de siembra en el cultivo de aguacate se logra beneficiar con una mayor producción. Por unidad de superficie, mejor calidad de fruta y más facilidades para su manejo. La superficie a ser usada para la siembra de las plantas de aguacate son 5 x 5,30 metros. En una hectárea aproximadamente puede existir 350 a 400 plantas. Lo cual produce la reducción de costos y tiempo. (INIAP, 2018). **Relación de variables:** Las variables tecnológicas permiten que se identifiquen las oportunidades previas a la logística de exportación como a su llegada, ayuda a que el producto sea desarrollado con procesos que faciliten todo lo relacionado logísticamente. (Oportunidad)

2.1.2 Análisis PEST Austria

Factores Políticos de Austria

Sistema Gubernamental: Austria, miembro de la UEⁱⁱⁱ desde 1995 se encuentra clasificado a base de Freedom House Index 2018 tiene una calificación 1/7 se encuentra dentro de los países con libertad civiles y derechos políticos. (Freedomhouse, 2018) **Requisitos legales sanitarios y normas generales de higiene:** La comercialización de artículos de consumo humano provenientes de otros países en Austria es necesario cumplir con los siguientes requisitos para de la subpartida 0804^{iv} Control de Contaminantes en alimentos, residuos de plaguicidas, control sanitario GM, reglamento de Higiene Alimenticia^v, que brinda el compromiso de comestibles y su etiquetado. Con la finalidad de salvaguardar la seguridad alimenticia a partir del proceso de producción hasta su llegada del producto al consumidor. (EU, 2018) **Certificaciones:** Hacia el ingreso al mercado austriaco con productos

alimenticios es importante respaldar la producción existen varias certificaciones que ayudan a mantener un producto alimenticio en el mercado como son: IFS^{vi}, FSSC22000^{vii}, SQF^{viii} y GLOBALG.AP^{ix}. (CBI, 2018). **Política Arancelaria:** La Adhesión al acuerdo comercial firmado por la UE y Ecuador que se encuentra respaldado^x para la subpartida 0804400090^{xi} el arancel aplicado al Ecuador es de 0%. Mientras que para países que no tienen un tratado comercial el arancel es 5,10%. El requisito para acceder a este beneficio es la presentación del certificado de Origen. (EU, 2018). **Relación de variables:** Los productos ecuatorianos deben cumplir con la normativa que se encuentra vigente dentro de la Unión Europea garantizando al consumidor europeo el consumo de productos alimenticios que generan seguridad alimentaria, por tal razón es importante que el producto derivado de aguacate cumpla con las normas legales para la comercialización. (Amenaza). El ingreso del producto con el 0% es importante, ya que genera una ventaja competitiva. (Oportunidad)

Factores Económicos de Austria

Balanza Comercial: Austria con el mundo desde el año 2012 al 2017 tiene un déficit en balanza comercial. Misma que se encuentra dividida de la siguiente manera: Unión Europea, Europa, Zona Euro, África, América, Asia, Australia. Siendo la más importante la balanza comercial entre Austria y América durante los últimos cinco años se han mantenido positivos. Actualmente la balanza comercial de Austria con el Mundo es -5.696.882 miles de Euros. (Statistik, 2018). Austria para el año 2017 ocupa el puesto número 22 de las importaciones para el producto 080440, representa el 0,5 % de las importaciones mundiales. Para este año importó 9100 toneladas siendo su principal socio comercial Países Bajos. Y se encuentra a base de la publicación del CBI en 4to lugar en importación de frutas deshidratadas. **Producto Interno Bruto:** La Economía Austriaca es una economía próspera y estable que se ha visto reflejado en el crecimiento del PIB en un 3% del año 2016-2018. Para el 2018 el PIB es: 334.968 billones (IMF, 2018) **Ingreso per cápita e ingreso anual promedio:** Para el año 2018 el ingreso per cápita 44.256 y €38.321,71.

(OECD, 2018) Además en Austria el ingreso anual promedio de las mujeres para el año 2016 son 20.706 euros, mientras que para los hombres promedio anual es 33.350 euros. (Statistik, 2018). **El índice de precios de Consumo armonizado:** IPCA Austria promedio del año 2010 -2017 es de 2,15%. (BANK, 2018). Para el 2018 la IPCA promedio es de 2,11%. **El Gasto Medio Consumo del Hogar:** En Austria el gasto medio mensualmente en euros es 2990. De los cuales se destinan 14,2% para el gasto de alimentos y bebidas. Siendo un aproximado de 406 euros mensuales (Statistik, 2018). **Impuestos Internos:** El VAT^{xii} se aplica un 10% para la comercialización de productos 0804400090 (Aguacate Deshidratado). (EU, 2018) **Las prestaciones familiares:** El Estado de Austria a las familias. Para las familias numerosas, se paga además una cantidad de hermanos por hijo, dependiendo de la cantidad de hijos; Sin embargo, el 51% de las familias tiene un solo hijo. El 42% de los niños con subsidios familiares pertenecen al grupo de edad de 10 a 18 años. (Statistik, 2018). **Relación de variables:** Las variables analizadas económicas permiten conocer la población económica con un poder adquisitivo que brinda seguridad para la comercialización de nuevos productos dentro del mercado austríaco. (Oportunidad)

Factores Sociales de Austria

Demografía: En Austria los datos hasta 2017 los habitantes son 8.795.073 la cual se encuentra dividida de manera porcentual de la siguiente manera: de 0-19 años es el 19,5%; 20 -64 años es 61,9%; y de 64 años en adelante es 18,6%. La proyección de población para el año 2030 es 9.331.401 habitantes. Además, la estructura demográfica es 50,9% mientras que hombres es 49,1%. (Statistik, 2018). **El consumo per cápita de productos orgánicos:** Austria ocupa el quinto lugar a nivel mundial con un consumo de 177/300 puntos de productos orgánicos, (World, 2018). **Tendencia de consumo:** De acuerdo Organic Consumer Study 2016-2017: Organic for all? Analizó a los consumidores austriacos y han confirmado que la tendencia hacia alimentos sostenibles que

ha incrementado en los últimos años. La proyección del consumidor, es tener mayor información más clara e incluso estándares más altos, superando las barreras sociales y de otro tipo para comprar y ecológica la agricultura. Es decir, priorizan la calidad de los productos orgánicos. No sólo en las regulaciones legales que debe cumplir sino en normas más estrictas en materia de protección ambiental, animal, transporte, entre otros (Biodreinull, 2018).

Percepciones del consumidor: Para el consumidor austriaco es muy importante la marca como también el precio al momento de admitir y realizar una elección de compra. Tienen una tendencia por asumir riesgos. Los austriacos están dispuestos a pagar mucho más cuando los productos son de calidad. **Cultura:** La población austríaca maneja como idioma oficial el alemán, como también otros idiomas como checo, húngaro y otros. (Euskadi, 2018).

Relación de variables: Las características poblacionales definen al consumidor austríaco, con tendencia exponencial en consumo de productos orgánicos y es importante que el producto desarrollado en el proyecto desarrolle todos los requisitos para generar en el consumidor seguridad con la información que se encuentre en alemán y especificaciones de origen. (Oportunidad)

Factores Tecnológicos de Austria

Logística: Para el año 2018, Austria en LPI ocupa el octavo lugar de 167 países comparados en los cuales se evalúan: aduanas, infraestructura, oportunidades, logística, entre otros. Siendo importante el tema de aduana para las exportaciones realizadas de Ecuador hacia ese país. (Index G. I., 2018). Es importante la ayuda de la aduana para que el producto cumpla los tiempos logísticos y se encuentre justo a tiempo en el punto de venta que facilite la adquisición del producto en el mercado austriaco. (Oportunidad)

2.2 Las 5 fuerzas de Porter (análisis de la industria)

En el análisis de la industria es importante conocer en el sector en el que se desarrolla, el CIIU es el C1030.12 - conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera. (CIIU4.0, 2018)

Tabla No 1: Clasificación del Producto

Sección	2	Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero
División	21	Carne, pescado, frutas, legumbres, aceites y grasas
Grupo	215	Frutas y nueces preparadas o conservadas
Clase	2155	Otras frutas en conserva
Subclase	21550.16	Las demás frutas preparadas o conservadas de otras maneras incluso en almibar o con alcohol; papaya, mangos, banano deshidratado o azucarado o en otra forma, manzanas, ciruelas, tallos de plantas, tubérculos, uvas, vainas de tamarindo, etc.
	21550.16.1	Las demás frutas conservadas de otras maneras

Tomado de: (CIIU4.0, 2018)

Nivel de la amenaza de nuevos competidores

Al día de hoy existen ALTAS oposiciones de entrada para los productores y comercializadores de productos alimenticios.

Requerimientos de Capital: Existen barreras de entrada por capital de inversión, que es destinado para las certificaciones sanitarias como externas para la comercialización y posicionamiento de marca en el mercado austriaco. (Quality Certification Services, 2018)

Nivel de Productos Sustitutos

Los productos sustitutos que satisfacen de cierta manera las necesidades que conlleva el nuevo producto de aguacate deshidratado son sustitutos directos: aguacate fresco, aguacate enlatado, aderezos y las frutas tanto frescas y deshidratadas, satisfaciendo una misma necesidad. En comparación son productos accesibles y de fácil acceso, pero no se encuentra un producto que mantenga por mayor tiempo la durabilidad del aguacate, además son escasos los productos a base de aguacate y que se encuentre en deshidratación lo cual finaliza que el impacto es MEDIO. **Anexo 1**

Poder de Negociación de los Proveedores

Para el caso de proveedores Ecuador cuenta con productores de aguacate en provincias como: Carchi (Mira), Imbabura (Pimampiro, Chota, Salinas), Pichincha (Guayllabamba), Tungurahua (Patate y Baños) y Azuay (Paute y Gualaceo). (INIAP, 2018). Al existir variedad con los proveedores es mayor la facilidad de negociar. Para este caso los productores de esta fruta especialmente de la zona norte del país para comercializar sus productos buscan un intermediario para llegar al consumidor. Manteniendo un grado de negociación ALTA de los proveedores locales con el procesador del aguacate. Ya que al no tener una negociación los productores locales con el mercado austriaco no se impondrá precios altos a la materia prima, ayudando a que el productor local cumpla con los requisitos de calidad y estándar internacional para la exportación.

Poder de negociación de clientes (Distribuidores)

Es sustancial considerar, al ingresar un producto proveniente de otro país como Ecuador, no tiene impacto competitivo en el mercado. Para llegar al consumidor final se lo hará a través de cadenas de distribución como (Spar, Penny, Billa) por lo cual las negociaciones conllevan la dependencia de las condiciones que se negocien al firmar un contrato para poder realizar la venta al consumidor final. (Santandertrade, 2018). Se mantiene un riesgo en caso de que una de las tres cadenas de distribución decida realizar un cambio o remplazo por otros productos. Siendo un poder de negociación MEDIO.

Nivel de rivalidad en la industria (empresas de elaborado de aguacate)

Dentro de la rivalidad entre competidores se puede decir que es BAJA. El grado de rivalidad de las empresas que tengan elaborados de aguacate es mínima. Análisis que los principales competidores dentro del mercado austriaco: Westfalia: Productora y comercializadora de aguacates frescos como sus elaborados. (Westfaliafruit, 2018).

2.3 Matriz EFE

Tabla No 2: Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Arancel 0% a productos provenientes del Ecuador que confronta a partir de la Adhesión al acuerdo comercial que se mantiene con la UE.	0,13	4	0,52
2. El proyecto se acoge a los incentivo a las exportaciones con el reconocimiento del 5%.	0,08	4	0,32
3. Cultura de consumo de productos orgánicos en Austria	0,07	3	0,21
4. Operaciones logísticas (aduanas, transporte, distribución), eficientes en Austria	0,05	3	0,15
5. Quinto país con mayor consumo de productos orgánicos a nivel mundial.	0,06	4	0,24
6. Índice de precios a una tasa de 2 % anualmente en Austria	0,03	2	0,06
7. Balanza Comercial con América positiva en los últimos años.	0,04	3	0,12
Subtotal de Oportunidades			1,62
Amenazas			
1. Oferta de sustitutos con (frutas exóticas en deshidratación).	0,11	3	0,33
2. Requisitos fitosanitarias exigidos por la Unión Europea.	0,14	4	0,56
3. Certificaciones internacionales para llegar al consumidor austriaco.	0,1	2	0,2
4. Altas tasas de interés para préstamos Micro empresariales en Ecuador.	0,05	2	0,1
5. Largo plazo y altas inversiones para las certificaciones que necesita el producto.	0,07	3	0,21
6. Importancia de la marca para el consumidor austriaco.	0,04	3	0,12
7. Austria ocupa el país 22 de importaciones de aguacate a nivel mundial.	0,03	2	0,06
Subtotal de Amenazas			1,58
Total			3,2

2.3.1 Conclusiones Generales

Como se puede observar en la matriz de evaluación de factores externos, el peso total resultado de la suma de oportunidades y amenazas es de 3,2. Este valor es mayor que la media de 2, dando como resultado general una situación favorecedora en el aspecto externo, es decir, que se presenta importantes oportunidades que minimizan las amenazas existentes.

- En general el análisis PEST Político; Austria y Ecuador al estar dentro de la Adhesión al tratado de la Unión Europea, se transforma en un país importante ya que brinda seguridad para las exportaciones a realizarse por su estabilidad.
- En general el análisis PEST Económico: El ingreso de las familias austriacas, no sólo está conformado por los salarios tanto de padre o madre de familia. Sino también por los ingresos provenientes por ayuda económica para los hijos de cada familia hasta los 18 años. El cual destina

aproximadamente 400 euros para el consumo de alimentos y bebidas. En el caso de Ecuador es importante evaluar las líneas de financiamiento para proyectos.

- En general el análisis PEST Social: El mercado austriaco brinda una oportunidad para productos de origen orgánico como es el aguacate producido en Ecuador. Al destinar sus ingresos a productos de origen orgánico.
- En general el análisis PEST Tecnológico: El trabajo de las aduanas dentro del proceso logístico es de suma importancia para el manejo de inventarios y tiempos de llegada del producto al consumidor.
- Oferta exportable constante de producción de aguacate permite que el Ecuador gracias a su posición geográfica la producción del aguacate en varios cantones permite tener durante todo el año cosechar este producto. Siendo la valoración más importante ya que permitirá tener una ventaja competitiva dentro del mercado austriaco. Al aplicar Austria una tarifa de ingreso arancelaria de 0% conlleva un incentivo para productos ecuatorianos. Es importante considerar que el consumidor austriaco, realiza compras de marcas que mantienen con una percepción de posicionamiento en el mercado. La seguridad e inocuidad en la elaboración de productos alimenticios es importante y necesario, la obtención de certificaciones genera para el consumidor confianza, mientras que para el productor es una inversión que tendrá que genere un mayor ingreso. El consumidor austriaco a la calidad no le pone precio. Análisis de la competencia, brinda un mapeo de competidores en el mercado austriaco. Las presentaciones de sus productos desde los 60g hasta máximo 250g. Siendo importante para el ingreso de un nuevo producto al mercado.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Definición del Problema

Analizar la compra de aguacate deshidratado en consumidores austriacos que se encuentran en el rango de edad de 25 a 54 años.

3.2 Objetivo General de Análisis de Cliente

Decretar la aceptación de aguacate deshidratado, en el mercado austriaco, principalmente en la ciudad de Viena siendo la capital de Austria como también la más poblada del país en personas de 25 a 54 años. Los resultados obtenidos serán apoyados en la aplicación del marketing mix.

3.3 Objetivos Específicos de Análisis de Cliente

- Precisar las características preferidas del potencial cliente de la bolsa de aguacate deshidratado en Austria basado en el análisis de los gustos y preferencias con la finalidad de establecer atributos y propiedades para su comercialización. (Producto)
- Identificar los factores socioeconómicos, sociales y las características de los potenciales clientes que consumirán aguacate deshidratado en Austria. (Segmentación)
- Determinar el precio óptimo esperado de la bolsa de aguacate deshidratado en Austria por los consumidores. (Precio)
- Identificar los lugares en donde el cliente pueda adquirir el producto de aguacate deshidratado de manera rápida, con el objetivo de garantizar el tiempo de entrega. (Plaza)
- Identificar cual es la estrategia de promoción adecuada para impactar a un consumidor potencial de la funda aguacate deshidratado en Austria (Promoción)
- Determinar la frecuencia y cantidad de consumo esperado por los clientes potenciales de aguacate deshidratado en Austria (Frecuencia de Consumo)

3.4 Las Hipótesis planteadas y premisas de análisis Anexo 2

Las hipótesis se desarrollan alrededor de las variables: segmentación ,4P de marketing, demanda y frecuencia de consumo.

3.5 Determinación de la Muestra

El presente plan de negocio está orientado a personas que residen en la ciudad de Austria, poblado de 8.822.267 personas aproximadamente, de los que se ha seleccionado un grupo de personas entre 25 – 54 años, que viven en Viena, que gusten de consumir alimentos a base de aguacate como es el aguacate deshidratado. Se encuestó a 10 personas de nacionalidad austriaca que cumplieron con las características del mercado objetivo.

3.6 Investigación Cualitativa

Para obtener los datos cualitativos de la investigación, se realizó una investigación exploratoria usando la herramienta de entrevista tanto a expertos como también a potenciales clientes de Austria. Y para la definición de datos cuantitativos se usa encuestas que concluyan a obtener datos concluyentes.

Variable: Cualitativa

Tipo de Investigación: Exploratorio

Herramienta: Entrevista expertos y potenciales clientes

Descripción: 2 personas expertas dentro del sector estudio tanto de comercio como de producción. 2 personas residentes en el país Austriaco que conozcan y otorguen información relevante del mercado

3.6.1 Entrevistas a Expertos

Nombre entrevistado: Ana María Aldas

Cargo del entrevistado: Propietaria de All Exporting y Dinamits

Producción de materia prima: Es importante el tema de la producción de aguacate en el Ecuador y especialmente en la zona de Pimampiro ya que este

es un producto estacional. Considerar este tema para la definición de la oferta exportable de este producto. **Certificaciones orgánicas** es importante ya que no sólo es el proceso de transformación sino también el insumo más importante como es el aguacate también debe cumplir con el tema orgánico. **Marca:** la consideración de la marca para un bien ofertado en un mercado austriaco y europeo debe tener relevancia con la conexión cultural de un país para así no sólo promocionar una marca sino también el país ecuatoriano. Es importante el aspecto de la etiqueta, ya que es la presentación hacia el consumidor, considerando colores, tipografía, información relevante, entre otros. **Costos de Exportación:** Es importante considerar el tiempo de duración del producto que por lo mínimo debe tener 3 meses en el caso de realizar una exportación por vía marítima y en el caso de realizar una exportación aérea se debe considerar los costos de este proceso. **Distribución:** Para el experto en esta área tiene mayor potencial en el desarrollo de llegar al consumidor usando un intermediario en el país de destino que se encargue la colocar en percha el producto. No hacerlo de manera directa entre productor-consumidor. Ya que la persona que se encuentra especializada en este mercado puede tener mayores resultados en el aspecto de cubrir plazas de oferta del producto. **Precio:** Para definir el precio en el caso de exportación, se debe considerar un precio de percha en el mercado proyectado y de ahí traer hacia el mercado ecuatoriano para así considerar los costos que conllevan todo este proceso. **Promoción:** Es importante cuando un producto ecuatoriano tiene como objetivo un mercado extranjero, dar a conocer el ingreso del producto a través del uso de pruebas de sabores. **El sampling** en varios países ayuda a llegar a los consumidores. **Transporte:** Sí el producto tiene duración los envíos se pueden realizar a través de vía marítima y en el caso de ser negativo se debe enviar a través de vía aérea. **Costo de Certificaciones:** El costo de certificaciones es importante considerar sobre todo la certificación orgánica ya que tiene condiciones especiales. Puede durar para certificarse aproximadamente 2 años. En esta certificación existe una auditoria en todo el proceso. **Anexo 3**

Entrevista experto

Nombre entrevistado: Servio Moreno

Cargo del entrevistado: Ingeniero en Alimentos

Materia Prima: Selección de materia prima que cumpla con las condiciones necesarias, para obtener un producto final que cumpla con requisitos importantes para la comercialización. **Liofilización:** Importancia de este proceso para mantener las condiciones del producto sin perder sabor, olor, ni textura. El mismo que pueda llegar al consumidor en condiciones aptas. **Disolución:** paso muy importante en el que se realiza una pasta homogénea que cumpla con los requisitos para proceder al siguiente paso donde será refrigerado. Evitando en este proceso grumos, contexturas que no cumplan con condiciones del producto final, entre otros. **Envase:** Importante el envase para mantener el producto, que pueda llegar así al lugar de destino, sin ser afectado por ninguna contaminación. Uso de kraft que permite mantener los productos limpios y sanos. **Tipo de producto:** Es importante en un paso del proceso de transformación tomar la decisión si es necesario de sólo presentar el producto como deshidratado o en polvo ya que se agrega un paso que es el de molido para transformar en polvo el aguacate. **Producto:** delicado con el contacto del oxígeno, ya que al obtener la pulpa con el contacto con el oxígeno. El producto puede oxidarse de manera más rápida lo cual produce una apariencia que no es la que se puede llevar al mercado. **Conservantes:** Los conservantes son importantes para el mantenimiento de los productos naturales y en este caso para el proceso de los aguacates. Que sean autorizados para su uso y que no tengan un impacto negativo a la salud de los clientes. **Anexo 3**

3.6.2 Entrevistas a Clientes

Nombres entrevistados: María Dzackic y Erick Paniura.

Cargo del entrevistado: ecuatoriana y peruano residente en Austria.

Producto: En el mercado Austriaco las dos personas mencionaron que el aguacate es un producto estacional, lo cual no se encuentra todos los meses

del año. Y que es importante el tema de las certificaciones, al momento de adquirir que se encuentren con el producto ya que el consumidor le gusta mantenerse informado del producto que va adquirir. Por temas de seguridad, ya que debe cumplir con estos requisitos para ingresar al mercado. Cuando ingresa un nuevo producto a este mercado es importante dar a conocer. Ya que, al consumidor austriaco, si no se le da a conocer de productos nuevos no se encuentra motivado para la compra. **Plaza:** El consumidor Austriaco, prefiere supermercados donde le ofrezcan no sólo una especialización de producto. Sino que encuentre variedad es decir desde víveres hasta insumos del hogar. Por lo tanto, entre lo más reconocidos que ofrecen el producto de aguacate se encuentra el Hofer, Billa, Spar y Penny que son supermercados que ofrecen productos frescos y a precios accesibles. **Precios:** En base a la explicación de las dos personas el precio es importante antes de tomar una decisión, ya que como mencionaban las piezas de aguacate ofertadas son pequeñas, y también el costo ronda hasta los 1,50 euros por pieza. **Promoción:** Es importante para los consumidores, conocer cuando un producto se encuentra en percha. Como también cuando un producto nuevo ingresa al mercado a través de pruebas. La ubicación que se usa es con un stand de los productos al ingreso que invitan a degustar de los productos. **Demanda:** En este mercado austriaco la importancia de acceder a aguacates, tiene un gran valor ya que no se encuentra disponible en todo tiempo. Y es importante para los consumidores tener productos que le sean de mayor duración sin perder la esencia de un producto fresco. **Anexo 4**

Infografías de resumen Anexo 5

3.7 Investigación Cuantitativa

La adquisición de datos primarios e información del mercado, se han destinado 10 encuestas a clientes que se viven en Viena, con un rango de edad de 25 a 55 años. Es importante considerar que de las personas encuestadas el 100% consume aguacate, en el transcurso se muestran las principales deducciones:

a. Resultados de la encuesta:

Frecuencia de Consumo: El consumidor austriaco, al no tener oferta constante durante todo el año su frecuencia de consumo se encuentra en un 55% de consumo ocasional es decir cuando se encuentra el producto en percha es ahí únicamente donde tiene acceso. **Formas de consumo:** Para el consumidor austriaco las formas de preparación de aguacate se enfocan en un 45% en guacamole, y 18% en preparación para sus tostadas que puede ser en horarios a lo largo del día y un 18% prefiere comer aguacate de manera simple. **Nuevos Producto:** El consumidor austriaco a pesar de tener un rasgo de sensibilidad a nuevos productos una vez realizada la descripción del producto de aguacate deshidratado el 72% muestra interés por el consumo de este nuevo producto. **Características de valor:** Para el consumidor la importancia del 100% el 91% prioriza la calidad y el sabor del producto. Siendo de menor importancia el tamaño del producto al momento de adquirir. **Presentación:** 6 de cada 11 consumidores austriacos gustaría recibir el aguacate deshidratado en presentación de 250 gramos. **Canales de distribución:** Para el consumidor que se encuentra en Viena los principales supermercados que visita y espera tener el nuevo producto es en el Penny y Billa con un 63% de visita mientras que el INTERSPAR siendo parte de la cadena Spar muestra una visita del 18%. **Publicidad:** El 55% de los encuestados prefiere recibir la información del producto como también las promociones de los mismos a través de plataformas sociales mientras que un 18% aún mantiene la perspectiva de conocer el producto a través de canales tradicionales como la TV. **Tendencia de consumo:** El consumidor su razón de compra y consumo de aguacate es un 54% sobrelleva la importancia de salud, un 27% a base del sabor del producto y un 18% por un estilo de vida. **Promociones:** Las promociones de elección son muestras gratis y cupones de descuento para los productos siendo un 72% de los consumidores que eligen este tipo de promoción. **Precio:** Para el consumidor austriaco el precio que coloca para una bolsa de 250 gramos y tiene para la percepción de un precio justo es de 5 a 8 euros. **Anexo 6**

b. Cruce de variables

Precio y Género: Para el género femenino al instante de obtener un producto el precio es muy importante mientras se puede observar que el para el género masculino el precio es poco o nada importante. **Frecuencia de Consumo y Recomendaciones de un nuevo producto:** Las personas que consumen ocasionalmente aguacates estarían dispuestos a recomendar el nuevo producto mientras que las personas que consumen a veces este producto lo recomendarían o en su mayor caso son indiferentes ante la situación. **Presentación del producto y medios de publicidad:** Para los consumidores austriacos la publicidad que se debe hacer en medios digitales es de un producto de 250 gramos. Mientras que en la TV es importante promocionar un producto tanto de 250 gramos como el de 1000 gramos. **Anexo 7**

c. Correlación de variables

Entre las variables género y precio existe una correlación de -0,9 que muestra una relación inversa, es decir que cuando una de las variables aumenta la otra variable disminuye en proporción constante. El caso del precio es susceptible e importante de considerar el género del consumidor. **Anexo 8**

La variable edad del consumidor tiene una correlación positiva con la variable de la funcionalidad del producto que se encuentran agrupadas características como (empaquete, sabor, aroma, durabilidad y calidad) siendo una relación directa es decir en el caso de aumento de la edad en un 0,675 la edad encuestado aumenta en la misma proporción. En el caso del tipo de paquete para la presentación del producto final la edad del encuestado es importante para la toma de decisión, si decide en una funda de plástico, vidrio o una bolsa de kraft. Además, tener georreferenciación del consumidor a base de la edad es importante ya que se puede realizar la publicidad por segmento con las distintas características. **Anexo 9**

3.8 Conclusiones de la investigación

- Los residentes austriacos que se encuentran en un rango de 25 a 54 años y que consumen productos vegetales como el aguacate la principal razón que enfatiza en el momento de compra es por salud principalmente y por el sabor de dicho producto. Es importante al promocionar el producto tener un enfoque en el beneficios saludables y naturales que tiene el consumo del aguacate para el ser humano.
- La importancia que sobrelleva a exportar producto ecuatoriano hacia Austria es favorable gracias a la Adhesión al Acuerdo Comercial brindando un alto nivel de competencia frente a otros bienes provenientes de otros países.
- Gracias al deshidratado del producto, un aguacate fresco que tiene un promedio de duración para el consumo de máximo de 8 días puede aumentar la durabilidad hasta un año manteniendo el sabor y aroma del producto fresco.
- Para el consumidor austriaco al tener supermercados donde encuentra una variedad de oferta resalta de mayor afluencia al Billa y Penny en comparación con otros supermercados.
- Es importante enfocar la publicidad con el tamaño del producto ya que las plataformas digitales el consumidor espera mirar una publicidad de un producto de 250 gramos.
- Para el consumidor austriaco, la importancia de la calidad de un producto no tiene relación directa con el precio por lo cual ha elegido un precio de un rango de 5 a 8 euros.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

Para la fabricación de aguacate deshidratado y su exportación hacia Austria se analiza la coyuntura de negocio descubierta a base de la observación interna, externa de las variables y del cliente, lo que determina una idea de oportunidad en un mercado no común para las exportaciones ecuatorianas. La idea de este plan de negocios básicamente nace con el designio de aprovechar la relación comercial entre Ecuador y la Unión Europea, que presenta una gran oportunidad de ingreso.

Austria

Austria es uno de los principales países que destinan sus ingresos al consumo de alimentos deshidratados de origen orgánico; además del consumo de aguacate por los beneficios directos a la salud. El consumidor austriaco tiene un poder adquisitivo alto y la importancia para poner valor a un producto se fundamenta en la calidad y sabor del bien comestible. Gracias a la deshidratación se puede mantener intacto el sabor del producto durante un año, brindando así una oportunidad a la exportación de aguacate deshidratado ecuatoriano, además de su oferta exportable constante. Para las familias austriacas es importante tener productos que tengan una inocuidad, seguridad alimentaria y sobretodo una certificación de comercio justo que brinda que su inversión tiene un aporte socio económico. Al presentar este nuevo producto innovador para este mercado, el 72% de las personas han tenido una respuesta positiva. Su preferencia radica en una presentación de aguacate deshidratado de 250 gramos.

Ecuador

La oferta exportable del Ecuador en los últimos cinco años incrementó, mismo que demuestra que el Ecuador está en la búsqueda de nuevos mercados de

consumo de aguacate. La materia prima utilizada en el producto con destino a Austria es de origen de cantones de fácil acceso en la región sierra que mantiene en mayor porcentaje la producción orgánica, que tiene la finalidad de generar valor agregado al producto final. En el Ecuador existe la oportunidad de ofrecer productos que garanticen la calidad de la producción gracias a la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) que se otorga, cuando todo el trascurso de la elaboración se ha cumplido con estándares de seguridad e inocuidad alimenticia. En el aspecto de recompensas económicas para el sector agrícola de la producción de aguacate goza de varios beneficios, que es importante ya que incentiva con la producción de aguacate, además las entidades públicas y privadas como es el ente financiero brindan el financiamiento especialmente dirigido a la producción y desarrollo de PYMES y proyectos productivos que conlleve un aporte social. El proyecto busca que los proveedores tengan un traje justo, ya que es prioridad tener una certificación de comercio que brinda un producto trazable durante su cadena de producción. Además, invertir en la obtención de certificaciones para el ingreso al mercado europeo a largo plazo es una oportunidad ya que al tener un marco regulatorio común en la Unión Europea se puede ingresar a 26 mercados que aún se encuentran sin ser explorados. Esta oportunidad a largo plazo lleva a incrementar la producción y usar mano de obra que se encuentra desempleada y así realizar un aporte en la sociedad ecuatoriana.

Producto

Preferencia del empaque en una bolsa tipo zipper, se puede trabajar con productos biodegradables como son insumos en kraft que son importantes en el mercado austriaco al tiempo de conseguir un producto. La importancia de la cantidad de injerencia de aguacates del consumidor austriaco está delimitada por la oferta escasa de este producto, y al ingresar con un producto nuevo con mayor duración y manteniendo el sabor al consumidor ha generado una intriga por consumir este producto. Es decir que se tiene un cliente potencial interesado en este nuevo producto. Con las encuestas y las respuestas se puede definir un

precio estimado de una funda de aguacate deshidratado de 250 gr alrededor de 5,00 euros siendo una oportunidad que un producto perecible con transformación puede mantener la calidad y duración del producto por más tiempo. Los aranceles para el producto van a tener una tasa del 0% que se proyecta se mantenga en el largo plazo y se puede generar mayores oportunidades. Con lo que se transforma en un ganar-ganar brindando una oportunidad para las empresas, pequeños productores y todos los que conforman la cadena de exportación que buscan su internacionalización a mercados en la Unión Europea. Generar una expectativa favorable para los productos de origen orgánico como es el aguacate producido en Ecuador. En comparación a los Impuestos internos en el país de destino como también el IPCA del país garantizan precios moderados al consumidor austriaco. Austria a pesar de tener consumidores que tengan sensibilidad a productos nuevos permite la construcción de marca en el nicho de mercado, y con esta oportunidad permite que se pueda conocer la historia que conlleva un producto ecuatoriano.

En general, ofrecer un producto de calidad a un consumidor que prefiere valorar dicha característica conlleva desarrollar a base de las oportunidades descubiertas en el análisis en el mercado austriaco un producto que represente a la producción de aguacate orgánico en una presentación deshidratada que cumpla con los ejes de responsabilidad social y responsabilidad alimenticia en un mercado que busca productos orgánicos mismo que Ecuador se encuentra en la capacidad de ofertar. Además, el fortalecimiento de las políticas externas como son económicas, sociales y culturales con un objetivo claro, del progreso del Ecuador.

5. PLAN DE MARKETING

A lo largo del capítulo se exhibe el plan de marketing que ayuda a la introducción a un nuevo mercado y el inicio del producto aguacate deshidratado, bien de características alimenticias y con la finalidad de llegar a consumidores austriacos. Comestible que se manifiesta resultante de la búsqueda de un examen situacional realizado en el mercado, su consumo, y sus diversas particularidades por el consumidor austriaco para consecutivamente la idea se transformen en un producto de exportación e innovador. El plan de negocios, mediante el desarrollo de un diseño de marketing donde se propone objetivos que se propugnan con estrategias para cada elemento importante como también las proyecciones como cifras exhibidas en el trabajo son parte de elementos obtenido de principios de información secundarias como también investigación primaria de fuente a nivel cuantitativo y cualitativo.

5.1. Mercado Objetivo

Previo análisis tanto cualitativo como cuantitativo usando encuestas y entrevistas a expertos se desarrolla la segmentación de mercado y se elige el mercado objetivo. Para el actual plan de negocio, de la producción de aguacate deshidratado será dirigido a personas que residan en la capital de Austria, que se encuentre categorizado dentro de la edad de 25 a 54 años, con personas que se encuentren laborando y tienen poder adquisitivo al tener un salario mensual.

En la encuesta, se utilizó la pregunta de las personas que gustan del aguacate teniendo una respuesta del 100% y de personas que gustarían consumir un producto nuevo un 72% de los encuestados estarían dispuestos adquirir. El mercado objetivo es de 413.364 habitantes y se maneja el supuesto de participación de ventas en el primer año del 19% del total de los habitantes que cumplen con las características del mercado objetivo. **Anexo 10**

5.1.1. Objetivos Generales de Plan de Marketing

Analizar la factibilidad del lanzamiento y distribución de la línea de productos de aguacate deshidratado ecuatoriano que se comercializará en la ciudad de Viena-Austria

5.1.2. Objetivos Específicos de Plan de Marketing

Los objetivos son a base de: Producto, Brand agarenos y ventas. **Anexo 11**

5.2. Estrategias de Marketing

5.2.1. Estrategia General de Marketing

La estrategia de marketing seleccionada para la exportación de aguacate deshidratado es la diferenciación. Con la finalidad de ofrecer un producto especialmente diseñado para el mercado austriaco. Que permita el posicionamiento del aguacate deshidratado para este nuevo mercado. Ofertar un producto que englobe en la oferta a todos los compradores un producto único dentro de su segmento y diferente de los competidores. Por lo cual, el aguacate deshidratado ecuatoriano busca a través de la diferenciación brindar un producto que se caracterice por su sabor, esencia y funcionalidad. Que a su vez pueda entregar un valor agregado y posicionarse en los consumidores austriacos.

5.2.2. Estrategia de Diferenciación

El desarrollo del nuevo producto se encuentra como ejes principales: innovación, satisfacción al cliente y calidad. Al ser el aguacate un producto perecible, que su duración máxima es de 15 días, el nuevo producto busca aumentar la duración a 90 días y el consumidor pueda disfrutar del producto en cualquier momento. Presentando un producto amigable con el medio ambiente, responsable socialmente con los proveedores y transable con los consumidores. En el eje de satisfacción al cliente ofertar un producto que genere al cliente seguridad y

también confianza al adquirir productos ecuatorianos. Sobre todo el producto de origen de aguacate ecuatoriano la finalidad es cumplir con los estándares de calidad y certificaciones para ofertar un producto de excelencia en el mercado austriaco.

5.2.3. Estrategia de Posicionamiento

El producto de origen de aguacate busca posicionarse en el consumidor austriaco de un producto con la estrategia de más por lo mismo; es decir ofrecer al consumidor productos de excelencia a un precio dentro de los precios de la competencia. El producto tiene la finalidad de ofrecer mayores características traducidas en mayor beneficio al consumidor comparado con productos de la competencia.

5.2.4 Estrategia de Innovación y Discovery Team

Al encontrarse en un mercado globalizado es importante la innovación por lo cual se elige la estrategia de mantener el producto actualizado a base de las estaciones del año como verano, invierno, primavera y otoño sin desaprovechar la finalidad de satisfacción a base de las necesidades del cliente. A través de esta estrategia se procura mantener el producto con una actualización de presentación y consolidar las barreras de entradas para los futuros competidores.

5.2.5 Estrategia de Retador Lateral

Al ingresar con un producto nuevo, la búsqueda de direccionamiento hacia al mercado de una forma diferente y personalizada. Siendo uno de los principales enfoques en la cadena de distribución y tiempos de entrega para así mantener el producto en todo momento en percha. La finalidad, es brindar a los consumidores el producto a su alcance en cualquier momento. Utilizando canales de distribución, servicio digital y apoyo en el punto de venta

5.2.6 Estrategia de Internacionalización

La estrategia de internacionalización, es parte de reducir el impacto externo que se tiene en un país con la finalidad de resultados económicos a través del incremento de las ventas que permite maximizar el margen de utilidad. Esta modalidad se da gracias al comercio global actual que se lo puede hacer a través de la exportación o importación. El producto será exportado al país de Austria bajo la modalidad de exportación definitiva que se encuentra dentro del COPCI, Código Orgánico de la Producción". En el Art.158 el mismo que permite la salida de los productos de libre circulación al mercado austriaco. Se va a realizar la venta a los distribuidores en Austria, mismo que luego venderán el producto al consumidor final. (COPCI, 2019)

5.3 Propuesta de Valor

5.3.1 Modelo Canvas

La herramienta de propuesta de valor es un factor determinante que se traduce en la motivación de compra de un bien o servicio, con la finalidad de satisfacer las necesidades. (INADEM, 2011). Usando el ofrecimiento de valor se investiga ofrecer un producto que sea innovador dentro del mercado austriaco que se caracterice por sus principales propósitos del producto de ofrecer calidad, sabor, aroma y durabilidad. Generando una ventaja competitiva frente a la competencia que se presenta en el mercado Austriaco. A continuación, se elabora el modelo CANVAS del presente plan de exportación:

Tabla No 3: Modelo Canvas.

SOCIOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CLIENTES	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> Proveedores de aguacate, empaques, transporte y de insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación de producción Plataforma Virtual de información Optimización de operaciones logísticas Trazabilidad de productos. 	<p>Ecuapalta es un producto de aguacate deshidratado a base de ingredientes estrictamente seleccionados como es el aguacate con propiedades nutricionales avalados por la OMS y otras entes de estudio. Que generen que el consumo de aguacate es importante para la salud del cuerpo humano con la finalidad de cumplir con las expectativas del consumidor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Relación Directa con el distribuidor. Logística Personalizada. Acercamiento con los consumidores Información del producto en la pagina web Plataforma de pedidos Samplimg en los puntos de venta 	<ul style="list-style-type: none"> Clientes con preferencia de consumo de aguacate. Que gusten disfrutar con otros alimentos. Domiciliados en Viena de 25 a 54 años de edad.
RECURSOS CLAVES <ul style="list-style-type: none"> Planta de producción Abastecimiento Productos con certificación Maquinaria 			CANAL <ul style="list-style-type: none"> Canal de uso indirecto Uso de Página Web, redes sociales (Facebook, twitter, Instagram). 	
ESTRUCTURA DE COSTOS <ul style="list-style-type: none"> Costos Variables: Mano de Obra, aditivos para la producción, publicidad, exportación Costos Fijos: Luz, agua, transporte refrigerado. 		FLUJO DE INGRESO <ul style="list-style-type: none"> Venta de la comercialización y exportación del producto en Ecuador y Austria. Pagos vía transferencia electrónica No se trabaja con crédito. 		

En el **Anexo 12** se encuentra la explicación de los puntos estratégicos del Canvas.

5.3.2 Propuesta de Valor

Producir y comercializar productos alimenticios derivados de aguacate en presentación deshidrata con una duración de 90 días para consumir con materia prima seleccionada de calidad en presentación de empaque biodegradable generando un impacto positivo como también ofrecer al cliente un producto trazable que le permita conocer su procedencia, además ofertar y venta física en el supermercado de preferencia para el consumidor austriaco generando una experiencia de seguridad y de calidad.

5.4 Mezcla de Marketing

5.4.1 Producto

Satisfacer las necesidades de los austriacos que viven en Viena, que buscan y mantienen el consumo de aguacate a lo largo del año. Ofrecer la seguridad alimenticia, que respalden el consume de un producto que cumple con todos los

requisitos sanitarios y de calidad. Además, es importante que el producto tenga el respaldo de uso de aditivos permitidos dentro de esta zona y así mantener el diferenciador de un producto no perecible de manera inmediata.

5.4.1.1 Atributos

Los principales atributos que se le otorgan al producto fabricado por Ecuapalta son: calidad, esencia, diseño y estilo del producto.

Calidad: Producto elaborado con materia prima seleccionada que el consumidor pueda conocer de donde proviene su producto. Y al ser transformado en deshidratado le otorgue una duración que perdure en el tiempo sin perder su sabor y esencia. **Esencia:** A base de la investigación de mercados, se ofrecerá un deshidratado de aguacate en polvo con características del producto fresco. Con el manejo de colores con la variación de temperatura. **Diseño y estilo del producto:** El producto al cliente final llegará en una funda de zipper biodegradable con un abre fácil, se manejará cuatro diseños de etiquetas en base a las temporadas del año como son verano, invierno, otoño y primavera.



Figura No 1 Aguacate deshidratado en polvo.
Tomado de: Google Imágenes

5.4.1.2 Branding

Marca y slogan: La marca es importante para que sea posicionada en el pensamiento del consumidor, para reflejar la identidad del producto se manejará la marca Ecuapalta misma que se encuentra con las iniciales de Ecuador y palta que se conoce el aguacate en el idioma kichwa. La identificación de la marca es importante para que el consumidor asocie el nombre con la satisfacción de deleitar productos ecuatorianos y también recuerde el sabor del aguacate. El

slogan que se usará es ¡Tiempo de comer aguacate!, con la finalidad de conectar con el consumidor que el producto se encuentra listo para consumirlo.

Logotipo: El logotipo es una característica visual que identifica a una marca o producto. Ecuapalta usará un símbolo del producto que es un aguacate, con finalidad de asociar el producto de manera inmediata. Estilo de tipografía, letras cursivas que ayuden con facilidad al cerebro a conectar con el producto. Se manejará colores referentes al contenido que es el aguacate, una mezcla con la finalidad de conectar con el cliente.



Figura No 2: Logotipo y slogan “Ecuapalta”

5.4.1.3 Empaque

El empaque para la cantidad de aguacate deshidratado será una funda biodegradable, de color café y tenga la facilidad de apertura. Además, el empaque debe ser en base a la legislación europea, ya que es importante para la seguridad alimenticia y el impacto al medio ambiente. Es importante tomar en cuenta que para el posicionamiento de marca e imagen internacional a una marca es importante poner en inglés o alemán para su respectivo etiquetado y embalaje. Se usará el empaque de papel Kraft. Las medidas de la funda son para 250 gramos: 160mm de ancho, 230mm de alto y fuelle de fondo 90mm ya que al ser una funda stand up.



Figura No 3: Bolsa de kraft biodegradable.

5.4.1.4 Etiquetado

Etiquetado del producto: El rótulo o etiquetado del producto es la carta de presentación que permite identificar la marca o el producto. Donde se encuentra los beneficios del consumo, fabricación, fechas, información nutricional, etc. Para el aguacate deshidratado la etiqueta la finalidad del diseño será comunicar los beneficios, origen, slogan, marca y certificaciones que brinden seguridad y también un impacto social tanto a los proveedores como consumidores. En la parte posterior de la etiqueta se incluirá la siguiente información: Ingredientes, tabla nutricional, fecha de elaboración, fecha de vencimiento, código QR.



Figura No 4: Etiquetas del producto

Para el envío del producto este deberá ir en cajas de cartón, en el cual ingresarán 50 bolsas unitarias cada una de 250 gramos, es importante que las cajas deben indicar país de origen, destinatario, código de barras para identificar orden como también la señalización de indicaciones para evitar daños en la

carga. Para que el producto no se contamine es necesario que se lo envíe en pallets, el mismo debe tener la certificación internacional fitosanitaria NIMF N°15. (FAO, 2019)

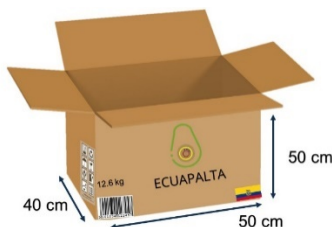


Figura No 5: Empaque Externo Tercerizado

5.4.1.5 Soporte

Para el apoyo técnico del producto se incluirá en la parte posterior una imagen de código QR donde permitirá ingresar de manera más fácil a la página web. Además, incluirá un número que será manejado por un Community Manager en Austria ya que es importante por el idioma.

5.4.2 Precio

5.4.2.1 Costo de Venta

El valor de venta para la empresa se realizará considerando los insumos de materia prima directa e insumos indirectos que se usan para elaborar el aguacate deshidratado. Los principales insumos que se usarán el proceso son aguacates, aditivos, empaque y cajas de cartón. Es importante que la producción se usen insumos de origen ecuatorianos.

Tabla No 4: Costo de Materia Prima

Producción de Aguacate Deshidratado							
Materia prima directa	Gramos	Insumo Kg x unidad)	Costo Unitario (gramos. unidades)	Cant. unidades	Cantidad de Kg. x Unidad	Costo total de insumo	
Pulpa de Aguacate	275	0,2750	2,50	1	0,28	0,6875	
Insumos Aditivos	10	0,0100	12,00	1	0,01	0,1200	
Suministros de Fabricación							
Zipper con impresión		-	0,22	1	-	0,2200	
Caja de cartón con embalaje		-	1,85	50	-	0,0370	
						1,0645	

Tomado de: Modelo Financiero Ecuapalta

5.4.2.2 Estrategia de Precios

La estrategia de precios utilizada es a base del valor del producto que el cliente se encontrará dispuesto a cancelar por los beneficios otorgados por un producto que entrega calidad, trazabilidad y personalizado por estaciones del año.

5.4.2.3 Estrategia de Precios de Entrada

A fin de establecer el precio de entrada, se sustenta en el análisis de sensibilidad de precios que se utilizó en la encuesta realizada a los clientes en el cual se determinó el precio óptimo que los consumidores están dispuestos a pagar por el nuevo producto. Basado en el precio de: caro que compararía y barato que compraría. Se define usando las encuestas, el precio óptimo para el consumidor se encuentra en el rango de €5,00 a € 7,00 por 250 gramos de aguacate que cumpla con sus necesidades. Además, con el precio estimado al cliente final, tanto para el distribuidor como el minorista tiene su porcentaje de beneficio en el producto.

5.4.2.4 Estrategia de Ajuste de precio

Se empleará una estrategia de fijación internacional de precios, (Vertice, 2008) menciona que el precio al ser una variable del marketing susceptible al cambio

por factores como el ciclo de vida del producto, evolución de productos similares en su entorno y entre otros aspectos.

El precio establecido fue basado en la percepción y las preferencias de los consumidores austriacos como también se dispone de una estructura de costo de producción para reflejar los cambios que se mantiene tanto en el coste, demanda y posición competitiva. Por lo cual el precio se ajustará usando la inflación que mantiene en el mercado austriaco.

5.4.3 Plaza

Con el objetivo que todo el proceso logístico cubra la ruta de salida del producto hasta la entrega al consumidor final a través de los diferentes canales de distribución. La plaza seleccionada para llegar al consumidor final se encuentra ubicado en la ciudad de Viena-Austria en los supermercados con mayor afluencia de personas.

5.4.3.1 Estrategia de Distribución

La distribución tiene una importancia especial cuando se trata de implementar una estrategia. Ecuapalta usará la estrategia de distribución selectiva. Con la finalidad de colocar los productos donde exista una mayor afluencia de personas usando al minorista con mayor afluencia en la ciudad de Viena siendo importante como menciona (O'Shaughnessy, 2016) se realiza una selección de minoristas de aquellos puntos o establecimientos realizarán eficientemente las funciones de promoción y venta de los productos.

5.4.3.2 Puntos de Venta

En Austria existen varios grandes supermercados Penny, Billa, Hofer, Spar y Merkur, en el cual solo en el supermercado Billa será vendido el producto, el supermercado tiene varias tiendas alrededor de todo el país. Siendo un

minorista que mantiene experiencia en la venta de los productos a consumidores finales. Siendo un minorista con más de 25 puntos de venta todo Viena.

5.4.3.3 Canales de Distribución

La mejor manera para ingresar al mercado austriaco con productos alimenticios nuevos y de origen de otro país es a través de intermediarios, puesto que se encuentran mayor tiempo en el mercado para distribuir productos importados. El proceso de distribución inicia con unos de los principales mayoristas especializados- Para llegar al consumidor final se hará a través del minorista Billa, el cual abrió sus puertas en el año 1959 en el país austriaco donde tiene 1069 tiendas alrededor del mundo. Actualmente cuenta con varias sucursales en varios países de Europa como: Polonia, Rumania, Rusia, etc. (Group, 2019)

5.4.3.4 Estructura de Distribución

Canal Indirecto Largo: Los productos de Ecuapalta, es decir la mercadería llegará a un intermediario (distribuidor especializado de alimentos IKO Trade GmbH) que se encarga de entregar la mercadería al principal supermercado y el mismo que facilitará la llegada al consumidor.

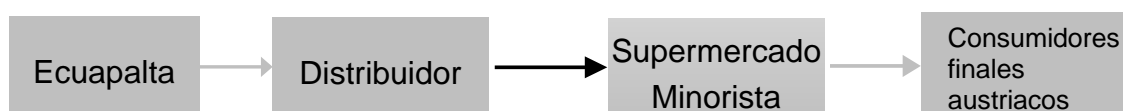


Figura No 6: Organización del Canal de Distribución

5.4.4 Promoción

En las cadenas de distribución se espera realizar estrategias pull o estratégica de atraer ya que es una estrategia con la finalidad de motivar a la compra. Ya que al ser un producto nuevo es importante dar a conocer del mismo. Siendo una herramienta muy importante la revista o boletín que usa el supermercado para todos los clientes semanalmente que se envía de manera física donde se da a conocer los productos de temporada, promociones y entre otros aspectos.

Siendo una de las ventajas es enfocarse en un producto orgánico, ecuatoriano y de durabilidad. Es importante usar esta estrategia con la finalidad de dar a conocer al consumidor el producto y así establecer una demanda del cliente y para la marca fidelización de los futuros clientes. Esta estrategia será coordinada con el especialista de distribución y el minorista.

5.4.4.1 Publicidad

Objetivos Publicitarios: En el caso del producto de Ecuapalta se aplicará una publicidad persuasiva con el enfoque de creación de una demanda potencial selectiva y que nazca una preferencia de consumo de marca. Entregando así al consumidor austriaco la seguridad y el beneficio de consumir productos ecuatorianos de calidad.

Medios publicitarios: Al ingresar al mercado austriaco, se realizó una encuesta con las preferencias de medios publicitarios. Se invertirá en los siguientes medios como son las redes sociales: Con el objetivo de llegar más pronto a través de una campaña de pre lanzamiento, en redes sociales se puede anunciar el uso del producto y la importancia. Ya que gracias al acceso a internet y con las herramientas que proporcionan se puede dirigir la publicidad al segmento objetivo. Además, el 55% de los encuestados prefieren este medio de comunicación, además los supermercados manejan una aplicación la cual también se puede enviar promociones.

5.4.4.2 Promoción de Ventas

Test de Producto o Sampling: en puntos de venta, al ingreso con el producto se realiza en cada punto muestras para invitar al consumo de aguacate deshidratado, para el consumidor austriaco pueda tener un experiencial antes de adquirir y reducir el grado de incertidumbre. Se manejará en la promoción de venta en base al volumen de venta del supermercado que aplicará descuentos, para incentivar las ventas. En el ingreso del producto se aplicará el 2x1.

5.4.4.3 Relaciones Públicas

El contacto frecuente con los distribuidores es importante como también realizar varias actividades como son: participaciones en ferias alimenticias, productos orgánicos, fiestas nacionales, etc. Con la finalidad de dar a conocer el producto a través de degustaciones y promociones en estas activaciones. Además, es importante considerar el hecho de participar en un programa de TV para dar a conocer los usos y platos que se pueden preparar con el producto.

5.4.4.4 Fuerza de Ventas

Se mantendrá una persona que brinde el soporte hacia el distribuidor que maneje idiomas como son: alemán, inglés y español con la finalidad de brindar atención y asesoría en todo el proceso, con proyección de entablar una relación comercial duradera con el distribuidor, en este caso será el gerente de la empresa. Es importante tener un fondo de marketing que facilita en el desarrollo de las estrategias de marketing. Los costos serán a base del productor (55%) y distribuidor (45%) respectivamente.

Tabla No 5: Perspectiva de Marketing Anual

Presupuesto de Marketing	Año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Creación Página Web	499,00	-	-	-	-
Creación de RRSS	100,00	-	-	-	-
Community Manager	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00	2.300,00
Pauta Digital (SEO Y SEM)	850,00	850,00	850,00	850,00	850,00
Material publicitario	275,00	-	300,00	-	-
Degustación punto de venta o feria	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
Total Publicidad y Promoción	5.324,00	4.450,00	4.750,00	4.450,00	4.450,00

Tomado de: Modelo Financiero Ecuapalta

5.4.4.5 Marketing Directo

Blog: Sitio web siendo un recurso que ser utilizado para compartir toda la información del producto para brindar mayor información al consumidor. A través

de recetas, tips de consumo, beneficios, entre otros. Como también es importante mantener actualizado en todo momento ya que el cliente austriaco tiene preferencia en mantenerse informado. **Página Web:** Construcción de página web, que permita dar a conocer al cliente final de donde proviene el producto que se encuentra consumiendo. Las características, propiedades alimenticias, recetas, etc. **Microinfluencers:** Realizar una campaña con los clientes que compraron el producto y permita tener experiencias con el nuevo producto en Austria. Para poder compartir en redes y así darse a conocer con la finalidad de generar mayor impacto de seguridad en la compra a un nuevo cliente.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A través de este capítulo se llevará a cabo la misión, visión y los objetivos de Ecuapalta, los cuales están acorde a la filosofía de la empresa. Mismo que también se desarrollará el plan de operaciones y la logística.

6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización

6.1.1 Misión

“Ecuapalta”, empresa ecuatoriana dedicada a la producción de alimentos derivados del aguacate para la exportación a consumidores de la ciudad de Viena-Austria; brindando un producto que mantenga su esencia orgánica de alta calidad durante la producción, proceso y distribución.

6.1.2 Visión

Ecuapalta busca para el año 2027 convertirse en una de las principales empresas de exportación de productos deshidratados derivados del aguacate de la provincia de Imbabura-Ecuador. Generando bienestar al consumidor con productos de calidad.

6.1.3 Objetivos de la Organización

6.1.3.1 Objetivos de Mediano Plazo (2 a 3 años)

- Para el año 2021, reducir el costo de materia prima en un 25%, mediante la búsqueda de nuevos proveedores calificados.
- Obtención de las principales certificaciones en el inicio de las operaciones de producción.
- Para el 2022, contar con el 85% del personal capacitado en el proceso para la mejora continua de los procesos.
- Para el año 2022 tener un posicionamiento de marca en medio de las redes sociales.
- Para el año 2023, incrementar las exportaciones de aguacate deshidratado mediante el aumento de alianzas estratégicas con proveedores pequeños del Ecuador.
- Para el año 2023 haber recuperado la inversión inicial.
- Para el 2023, incrementar la oferta exportable en un 7% en comparación al año 2020.
- En el año 2023 incrementar el Marketshare de productos derivados de aguacate en Austria.

6.1.3.2 Objetivos de Largo Plazo (3 a 5 años)

- Ampliar el portafolio de productos, incorporando nuevos sabores para el año 2023. Al 2024, aumentar una línea de productos derivados del aguacate en un 40% en nuevas combinaciones.
- Al 2024, incrementar el retorno de la inversión de la empresa en un 25% con la búsqueda de nuevos proveedores en toda la cadena logística.
- Al 2025, incrementar dos nuevos mercados internacionales como España y Alemania.
- Al 2027, reducir el costo de logística en un 28% para así mantener precios competitivos en el mercado austriaco

6.2 Plan de Operaciones

Al usar la herramienta de la cadena de valor misma ayuda a detallar tanto las actividades primarias, donde se encuentra todas las actividades desde el ingreso de la materia prima hasta su entrega y servicio post venta. Además también se analiza las actividades secundarias o de soporte que son importantes para la empresa con la finalidad de ayudar al cumplimiento de los objetivos corporativos. (Quintero, Johana; Sánchez, José, 2019)

6.2.1 Cadena de valor

La cadena de valor de Ecuapalta, por lo cual se podrá apreciar tanto actividades primarias como secundarias, las cuales sustentan el desarrollo y sustentabilidad de la empresa que generan valor. Cada factor es importante ser detallado como también las personas responsables en cada actividad que permiten crear valor agregado.

Cadena de valor Ecuapalta					
ACTIVIDADES DE SOPORTE	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA Administración y gestión de actividades de la empresa que cuenta con planificación que son llevadas con la ayuda y control de la Gerencia General.				
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Búsqueda de personal capacitado en cada área de trabajo, brindando un ambiente laboral que ayude a la gestión de los proceso brindando empoderamiento en cada uno de los proceso. Encargado Back Office y gerente general.				
	DESARROLLO TECNOLÓGICO Desarrollo de etiquetas para las épocas del año, elaboración de aguacate a diferentes temperaturas que permite tener una variedad de colores en el producto final, incorporación de maquinaria que ayude a la productividad, manejo de desechos, Encargado Jefe de operaciones y Gerente General				
	COMPRAS DE LA EMPRESA Maquinaria que cumpla con estándares de producción, planta de producción regularizada para el cumplimiento de normas de higiene. Base de proveedores de materia prima con estándares de calidad. Encargado el Jefe de operaciones con la autorización del Gerente General.				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POSTVENTA
	<ul style="list-style-type: none"> Abastecimiento de aguacate de los diferentes cantones productores. Revisión del producto a base de un check list de calidad. Abastecimiento de insumos necesarios para la producción. Encargado Jefe de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de elaboración del producto inicia. Lavado del aguacate Pelado Corte Refrigeración Molida Deshidratación Empaque Colocación en la bodega Encargado auxiliares de planta.	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación de pedidos provenientes de Austria. Calendario de envíos Para el envío se usará un contenedor de 20 pies Encargado empresa de logística 	<ul style="list-style-type: none"> Ecuapalta ofrecerá como ingreso al mercado promociones de ingreso 2x1 que es el más usado. Branding en los puntos de venta. Pauta publicitaria RRSS, revistas de supermercados Activaciones en ferias alimenticias Encargado Gerente General y Agencia de Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio Postventa que a través de la página web que es fácil acceder a través del código QR y las redes sociales responder a las solicitudes y comentarios que tienen los clientes. Encargado Back Office contratado

Figura No 7: Cadena de Valor

Revisar cuadro explicativo de la cadena de valor **Anexo 13**

6.2.2 Gestión de procesos

Es necesario conocer la relación de los procesos que se llevarán a cabo en el funcionamiento y su correspondencia con la cadena de valor, a continuación, se presenta la gestión por procesos de la empresa. Las actividades que son productoras de valor y brindan soporte se refleja en el mapa de procesos, mismo que se encuentra gestionado por procesos gobernantes que se encuentra a cargo la gerencia general, procesos operativos que se encuentra gestionado por el área operativo y actividades de soporte como son las áreas financieras, recursos humanos y marketing. **Anexo 15**

6.2.3 Flujoograma de procesos

Con la finalidad de explicar los procesos que se encuentran en el mapa de procesos es necesario un flujoograma de los procesos, mismo que ayuda a visualizar los procesos y actividades desde el inicio de la materia prima hasta llegar al cliente. A continuación, se presenta el flujoograma de producción y exportación que son de suma importancia para la generación de valor agregado.

6.2.3.1 Proceso de producción

El siguiente flujoograma de procesos muestra el proceso desde la recepción de la materia prima e insumos, hasta el final del proceso de elaboración, es decir cuando el aguacate deshidratado se encuentra listo para la exportación.

Para la elaboración del aguacate deshidratado se necesitan tres operarios que se encargan desde la recepción hasta el almacenaje del producto. Además de contar con tres operarios del proceso es necesario una persona que supervise todo el proceso que será el jefe de producción. El tiempo estimado a usarse para la fabricación de aguacate deshidratado para 300 unidades de 250 gramos es diariamente 6 horas, durante el mes se usará 22 días laborables.

Flujoograma detallado del proceso se encuentran en el **Anexo 16**.

Descripción del proceso **Anexo 17**

Tabla No 6: Tabla resumida del proceso de recepción, elaboración y preparación para la exportación.

Actividad secuencial	Tiempo	Encargado	Infraestructura
Pedidos de materia prima e insumos	Dos semanas antes	Jefe de operaciones	Teléfono o e-mails
Recepción de la materia prima	15 min	Jefe de operaciones	-----
Control de materia prima	25 min	Jefe de operaciones	-----
Almacenamiento del aguacate e insumos	15 min	Jefe de operaciones	-----
Selección y pesaje de aguacate	45 min	Operario 1	Balanzas y cuchillos
Primer lavado de la materia prima	30 min	Operario 1	Lavadora de frutas
Corte de aguacate y separación de cáscara	25 min	Operario 1	Cortadora automática
Molienda de la pulpa y aditivos	15 min	Operario 2	Despulpadora
Colocación de pulpa en latas del deshidratador	15 min	Operario 2	Latas del deshidratador
Enfriamiento	1 horas	Operario 2	Cámaras de frío
Deshidratación del aguacate	3 horas	Operario 3	Deshidratador
Pulverización y empaquetado del aguacate	30 min	Operario 3	Empacadora
Control de Calidad	30 min	Jefe de operaciones y Operario 3	-----
Almacenamiento de cajas de 22 unidades	5 min x 22 unidades	Operario 3	Cajas de cartón
Aplicar cajas de pallets y almacenamiento	15 min por pallet	Operario 2 y 3	Pallet universal
Bodega de carga para exportar	5 min x pallet	Operario 3	Bodega

6.2.3.2 Proceso Logístico

A continuación, se presenta el proceso logístico desde la salida de la mercadería de Ecuapalta hasta llegar al consumidor en Austria. La duración aproximada son 4 días desde la salida de la mercadería. **Anexo 18**

6.2.3.2.1 Gastos de Logística

El proceso logístico se da inicio en las instalaciones de Ecuapalta, ubicada en el sector de Cayambe. Desde este lugar, se enviará la carga en dirección al aeropuerto Tababela a través de un transportista asignado. Al llegar al aeropuerto de Tababela la empresa Flex Net iniciará su proceso de manejo de mercadería para poder embarcar en el avión de carga. Mismo que será transportado vía área con un tiempo estimado de uno a dos días de espera. Para todo el proceso logístico el término de negociación a utilizar es CIP (Costo, Seguro y Flete), en otras palabras, el vendedor asume la responsabilidad del pago del seguro y flete hasta el lugar de destino. A continuación, se presenta los costos logísticos de exportación:

Tabla No 7: Gastos de Exportación

Detalle	Costo
Gastos de Exportación	\$ 4.460,90
Costo Documentación Exportación	\$ 901,34
Registro Sanitario	\$ 340,34
Certificado Zoosanitario	\$ 5,00
Inspección Agrocalidad	\$ 56,00
Certificaciones Internacional	\$ 500,00
Costos Transporte Interno	\$ 300,00
Gastos/Trámites Aduaneros Exportación	\$ 200,00
Costos carga Mercancía	\$ 75,00
Costos Tasa de Validación	\$ 55,00
Costo de Procesamiento de Datos	\$ 45,00
Costo Flete Internacional	\$ 2.562,76

Tomado de: Modelo Financiero Ecuapalta

6.2.3.2 Paletización

Los detalles del proceso se encuentran en el **anexo 19**.

6.2.3.2.3 Contenedorización

Para el caso de la exportación de aguacate deshidratado la contenedorización se encargará la empresa consolidadora.

6.2.4 Infraestructura de la Empresa

6.2.4.1 Localización

Detalles en el **Anexo 20**

6.2.4.2 Maquinaria Requerida

A continuación, se detalla la maquinaria necesaria para la producción de aguacate deshidratado.

Tabla No 8: Inversión Maquinaria para la producción

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Balanza Industrial	2	\$ 230,00	460,00
Bandejas de acero inoxidable	25	\$ 85,00	2.125,00
Liofilizador 60L	1	\$ 25.000,00	25.000,00
Mesas de acero inoxidable	1	\$ 500,00	500,00
Cuchillos acero inoxidable	10	\$ 25,00	250,00
Lavadora automática de frutas y verduras	1	\$ 2.500,00	2.500,00
Mini Cámara de Frío	1	\$ 3.500,00	3.500,00
Máquina dosificadora	1	\$ 1.500,00	1.500,00
Impresora de fechas de caducidad y lote	1	\$ 800,00	800,00
Maquina selladora de bolsas con zipper	1	\$ 1.300,00	1.300,00
Pallet plástico	10	\$ 25,00	250,00

Tomado de: Modelo Financiero Ecuapalta

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal

Constituir legalmente la empresa Ecuapalta misma que será representada por una persona natural con RUC número: 1725656456001. Se ha considerado estructurar una empresa con fines de comercialización a través de una persona jurídica con la formación de una empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada E.U.R.L, sin el requerimiento de socios con una persona basta. La persona natural, que represente a una empresa unipersonal de responsabilidad limitada se llamará gerente propietario (SUPERCIAS, 2019). Ecuapalta usará este tipo de constitución, con la finalidad de la toma de decisiones de manera más rápida y con la menor cantidad de dispersiones buscando siempre la mejor decisión, como también permite no realizar divisiones de las ganancias y acciones, y se constituirá la empresa exclusivamente con el capital del gerente-propietario.

6.3.2 Diseño Organizacional

La estructura organizacional que se plantea usar es de tipo vertical o jerárquica que se encuentra a base de las personas especializadas en las vacantes que son necesarias con la finalidad de cumplir con cada requerimiento para operar la empresa.

6.3.3 Organigrama de la Empresa

La empresa va a ser dividida en departamentos como en la siguiente figura:

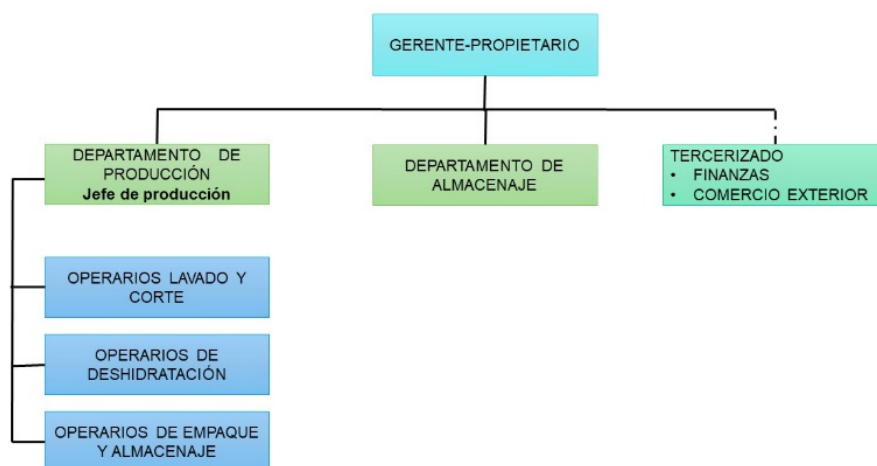


Figura No 8: Organigrama de la Empresa

Ecuapalta, se desarrollará usando la especialización de trabajo en donde cada uno de los colaboradores cuentan con una directriz de actividades concretas, pero también permita a cada persona pueda enlazar con las áreas diversas de la empresa. Con un enfoque de descentralización permitiendo a los colaboradores formar parte en el aporte de toma de decisiones. En Ecuapalta en un inicio se conformará por un Gerente-propietario es la persona que se encontrará a cargo del proceso administrativo quién dará apoyo en las actividades de la empresa con el objetivo de negociar con proveedores nacionales y los clientes en otros países, en el área de compras se encontrará una persona que se encargue de la materia prima y terminada en la coordinación de pedidos y otros. Área de producción trabaja todo el personal en todo el proceso como es el lavado, pelado, corte, deshidratación y empaque del aguacate. Además, se realizará outsourcing para el área contable y marketing, quiénes se encargarán de llevar las finanzas, y manejo de la imagen, sitio web y redes sociales. Ecuapalta al ser una empresa dedicada a la producción de productos deshidratados puede ser comparado con las empresas Terrafertil S. compañía con más de 13 años en el mercado, el cual ha hecho crecer su estructura organizacional, su inicio lo hizo con pocas personas y hoy es parte de la inversión de Nestlé. En otro caso también es comparada con la empresa Manari Tea fundada en Ambato que se encuentra en el mercado 2 años y medio su estructura organizacional cuenta con pocos departamentos al ser un

emprendimiento. La estructura organizacional de Terrafertil y Manari se encuentra en el **Anexo 21**.

6.3.4 Descripción del Puesto

Tabla No 9 Descripción de Puestos de trabajo

GERENTE	
Perfil del puesto	
Formación Académica	Ingeniero en Negocios Internacionales, administración de empresas o afines.
Experiencia	3 años experiencia relacionada o en puestos similares en industria alimenticia
Funciones	- Administrar el negocio - Garantizar el cumplimiento de objetivos financieros - Negociar con proveedores materiales, suministros, etc.
Remuneración	\$ 1350
SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	
Perfil del puesto	
Formación Académica	Ingeniero en Alimentos, químico o agroindustrial
Experiencia	4 años en puestos similares en la industria alimenticia
Funciones	- Supervisar la materia prima cumpla con los requisitos - Supervisar en todo el proceso de la producción - Manejar el inventario de la materia prima y elaborada - Garantizar el cumplimiento y eficiencia de la producción - Reporte de KPIS en el cumplimiento de estándares de calidad (BPM)
Remuneración	\$ 950
OPERARIOS DE PRODUCCION	
Perfil del puesto	
Formación Académica	Bachiller (cualquier especialidad)
Experiencia	6 meses en áreas afines
Funciones	- Apoyar en el proceso de elaboración de los productos de la compañía en planta - Cumplir con el tiempo establecido en base a la producción
Remuneración	\$ 394

6.3.4 Requisitos de Exportación

Se encuentra detallado en el **Anexo 22**

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Políticas Financieras de la empresa

- Con la finalidad de mantener un sistema óptimo de ventas y control financiero se ha establecido políticas que son guías para mantener un funcionamiento estable de la empresa, las mismas que son:
- Cuentas por cobrar: La exportación de aguacate deshidratado se establece 70% contado y 30% crédito a 30 días.
- Cuentas por pagar: Las cuentas por pagar para los proveedores nacionales, la política se mantiene que de contado se paga 20% y 80% se paga a 30 días.
- Inventarios: Para el caso de la producción se mantiene al 100% de la producción del próximo mes, mientras que para el inventario de productos terminados es a base del 10% de las ventas del siguiente mes.
- Utilidades: las políticas administrativas que se manejan dentro de la empresa es mantener las utilidades acumuladas en la cuenta de efectivo durante los cinco años del giro del negocio.
- Endeudamiento: La empresa tiene un endeudamiento del 50% de la inversión inicial mismo que representa el pago de interés el 0,62% del total de ingresos durante los cinco años.

Revisar el Anexo 23 del modelo financiero del plan de negocio.

7.1.2 Fuentes de Ingresos

La empresa Ecuapalta se encargará de la producción y exportación de aguacate deshidratado a Viena en una presentación de 250 gramos que se caracteriza por ofertar de manera constante con un diseño innovador dedicado a cada estación del año. Los ingresos se obtendrán de la venta al distribuidor mismo que se encargará en distribuir alrededor de Viena. El crecimiento de las ventas anuales máximas es del 1% anual en unidades como en el precio de 2,30%. **Revisar el Anexo 23 del modelo financiero del plan de negocio.**

7.1.3 Estructura de costos

Los principales costos de materia prima se encontraron desarrollados en la mezcla de marketing, pero además existen gastos operacionales y logísticos que afectan al costo del producto final, por tal razón se estableció un margen bruto supuesto del 40% por el producto que ayuda a cubrir el costo del mismo. **Revisar el Anexo 23 del modelo financiero del plan de negocio.**

7.1.4 Gastos Generales

Los gastos generales son considerados mensualmente para los 5 años como también existen gastos de un solo pago. Gastos que serán cubiertos durante el funcionamiento de la empresa. Dentro de estos gastos se encuentran cuentas como: gastos de constitución, servicios básicos, apoyo a comunidades (5% de las ventas) gastos de publicidad y entre otros. **Revisar el Anexo 23 del modelo financiero del plan de negocio.**

Tabla No 10: Estructura de pago de capital

Cuentas	Valor	Detalle
Gastos Constitución	\$ 2.331,00	un solo pago
Gastos Servicios Profesionales y/o de terceros	\$ 300,00	mensual
Gastos Servicios Básicos Complementarios	\$ 80,00	mensual
Gastos Suministros	\$ 95,00	mensual
Gastos Mantenimiento Maquinaria	\$ 50,00	mensual
Costo Documentación Exportación	\$ 901,34	anual
Gastos de Exportación	\$ 4.460,90	por carga
Gastos Publicidad	\$ 4.450,00	anual
Gastos Página Web	\$ 499,00	un solo pago
Servicios básicos de producción (agua y luz)	\$ 191,50	mensual
Arriendo	\$ 1.000,00	mensual
Garantía	\$ 2.000,00	un solo pago
Apoyo comunidades productoras de aguacate	5%	ventas mensuales
Seguro Maquinaria	2%	Costo

Tomado de: Modelo Financiero Ecuapalta

7.2 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

7.2.1 Activos Corrientes

Los activos corrientes son aquellos que se pueden convertir en dinero y constan de un valor (+), el año 0 es resultado de la inversión inicial mientras que cada año se incrementa porcentualmente en promedio anual de 25 % en los cinco años que se desarrolla el plan de negocios. **Revisar el Anexo 23 del modelo financiero del plan de negocio.**

Tabla No 11: Activos Corrientes Anuales

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Corrientes	\$ 23.075,70	\$ 38.798,64	\$ 56.007,97	\$ 31.442,11	\$ 42.135,73	\$ 52.066,42
Efectivo	\$ 16.688,70	\$ 22.336,48	\$ 39.204,71	\$ 14.195,38	\$ 24.548,77	\$ 42.729,27
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 6.785,49	\$ 7.008,05	\$ 7.237,91	\$ 7.475,31	\$ 7.720,50
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 1.486,18	\$ 1.527,91	\$ 1.664,02	\$ 1.688,65	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 4.845,00	\$ 5.002,78	\$ 5.050,05	\$ 5.097,76	\$ 5.145,93	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 1.542,00	\$ 3.187,71	\$ 3.217,25	\$ 3.247,03	\$ 3.277,07	\$ 1.616,65

Tomado de: Modelo Financiero Ecuapalta

7.2.2 Pasivos Corrientes

Los pasivos corrientes son obligaciones a corto plazo que se tiene como son cuentas por cobrar, sueldos de los colaboradores acumulados e impuestos que genera el plan de negocios que se cancela desde el primer año. **Revisar el Anexo 23 del modelo financiero del plan de negocio.**

Tabla No 12: Pasivos Corrientes Anuales

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Corrientes	\$ 5.109,60	\$ 6.910,28	\$ 7.404,95	\$ 7.234,80	\$ 7.458,26	\$ 1.619,28
Cuentas por pagar proveedores	\$ 5.109,60	\$ 5.277,31	\$ 5.326,94	\$ 5.377,02	\$ 5.427,57	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 656,67	\$ 1.050,67	\$ 1.050,67	\$ 1.050,67	\$ 1.050,67
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 976,31	\$ 1.027,35	\$ 807,11	\$ 980,03	\$ 568,62

Tomado de: Modelo Financiero Ecuapalta

7.2.3 Inversión Inicial, Capital de Trabajo y Estructura de Capital

7.2.3.1 Inversión Inicial

La inversión para iniciar el proyecto es de a 67.566,78 la cual comprende los siguientes activos no corrientes:

Tabla No 13: Inversión Inicial, capital social y estructura de capital

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Servicios de Terceros	\$ 300,00	0,4%
Gastos de Constitución	\$ 2.331,00	3%
Gastos Documentación Exportación	\$ 901,34	1%
Garantía de Arriendo	\$ 2.000,00	3%
Inversiones PPE	\$ 46.600,00	69%
Inversiones Intangibles	\$ 3.000,00	4%
Inventarios	\$ 5.109,60	8%
Capital Neto de Trabajo Operativo	\$ 7.324,16	11%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 67.566,10	100%

Tomado de: Modelo Financiero Ecuapalta

Revisar el Anexo 23 del modelo financiero del plan de negocio.

Revisar el Anexo 24 donde detalla la información.

7.2.3.2 Capital de Trabajo

Capital de trabajo para el proyecto se encuentra sustentado para cubrir las

necesidades del proyecto en el inicio de sus operaciones. Por esa razón es un valor que se asume en la estructura de financiamiento para dar inicio a las operaciones en la inversión inicial. **Revisar el Anexo 25**

Tabla No 14: Capital de Trabajo Anual

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo Corrientes	\$ 23.075,70	\$ 38.798,64	\$ 56.007,97	\$ 31.442,11	\$ 42.135,73	\$ 52.066,42
Pasivo Corrientes	\$ 5.109,60	\$ 6.910,28	\$ 7.404,95	\$ 7.234,80	\$ 7.458,26	\$ 1.619,28
Capital Neto de Trabajo	\$ 17.966,10	\$ 31.888,36	\$ 48.603,02	\$ 24.207,31	\$ 34.677,47	\$ 50.447,14

Tomado de: Modelo Financiero Ecuapalta

Revisar el Anexo 23 del modelo financiero del plan de negocio.

7.2.4 Estructura de Capital

La estructura de capital para iniciar la inversión suma es de 67.566,10 mismo que se encuentra compuesto de 50% capital propio y 50% de financiamiento. **Revisar Anexo 26 detalle de la estructura de capital.** La estructura de pago de capital e intereses anuales es la siguiente y **revisar el Anexo 23 del modelo financiero del plan de negocio.**

Tabla No 15: Estructura de pago de capital

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	\$ 33.783,05	\$ 28.241,18	\$ 22.149,28	\$ 15.452,79	\$ 8.091,68
Pago mensual (cuota)	\$ 8.514,08	\$ 8.514,08	\$ 8.514,08	\$ 8.514,08	\$ 8.514,08
Gasto Interés	\$ 2.972,21	\$ 2.422,19	\$ 1.817,59	\$ 1.152,98	\$ 422,40
Amortización al capital	\$ 5.541,87	\$ 6.091,89	\$ 6.696,50	\$ 7.361,11	\$ 8.091,68
Saldo final	\$ 28.241,18	\$ 22.149,28	\$ 15.452,79	\$ 8.091,68	\$ 0,00

Tomado de: Modelo Financiero Ecuapalta

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

7.3.1 Estado de Resultados

El Estado de Resultados proyectado para el plan de negocios a cinco años desde el primer año se observa que genera utilidades y **revisar el Anexo 23 del modelo financiero del plan de negocio.**

Además, se presenta a continuación los márgenes resultantes de cada año que se encuentra en el **Anexo 27**

7.3.2 Estado de Situación Financiera

A base de las proyecciones financieras del plan de negocios se establece el estado de situación financiera del año 0 al año 5 que muestra un panorama del estado financiero del plan de negocios anualmente con la finalidad de poner en marcha las políticas financieras que se toman en el inicio para la administración de la empresa.

Revisar el Anexo 23 del modelo financiero del plan de negocio

7.3.3 Estado de Flujo de Efectivo

Las políticas internas de la empresa tanto para las cuentas por cobrar como para pago de proveedores y la inclusión de las utilidades resultado del ejercicio financiero indica un efectivo circulante para el periodo es positivo desde el año 1 con un saldo positivo de \$22.336,48 dando al finalizar el proyecto al año 5 de \$48.821,17. Es de suma importancia los flujos de efectivo positivo, mismo que se traduce que la empresa tiene circulante para cubrir tantos pasivos corrientes y a largo plazo.

Revisar el Anexo 23 del modelo financiero del plan de negocio

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

7.4.1 Flujo de caja del proyecto y del inversionista

Flujo de Caja del Proyecto: A continuación, se presenta el flujo del proyecto del inicio del año 0 hasta el año 5. Como se puede validar los flujos del proyecto hasta el año 3 son negativos esto se debe a las inversiones que se realiza para el proyecto y a partir del año 4 se puede observar saldos positivos donde generan rentabilidad al proyecto.

Revisar el Anexo 23 del modelo financiero del plan de negocio

Tabla No 16: Flujo de Caja del Proyecto

		AÑO 0	AÑO1	AÑO 2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL PROYECTO	DEL	\$ (55.987,00)	\$ 15.528,58	\$ 26.934,38	\$ (10.356,20)	\$ 25.628,97	\$ 81.707,17
FLUJO DEL PROYECTO ACUMULADA	DEL	\$ (55.987,00)	\$ (40.458,42)	\$ (13.524,04)	\$ (23.880,24)	\$ 1.748,74	\$ 83.455,91

Tomado de: Modelo Financiero Ecuapalta

A continuación, se presenta el flujo de caja del inversionista mismo que se considera el préstamo que se realiza al inicio del proyecto, gastos de interés y escudo fiscal. Como se puede observar a partir del año 4 se tiene rentabilidad.

Revisar el Anexo 23 del modelo financiero del plan de negocio

Tabla No 17: Flujo de Caja del Inversionista

		AÑO 0	AÑO1	AÑO 2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL PROYECTO INVERSIONISTA	DEL	\$ (22.203,95)	\$ 8.016,14	\$ 19.236,58	\$ (18.257,76)	\$ 17.503,44	\$ 73.335,44

Tomado de: Modelo Financiero Ecuapalta

7.4.2 El valor terminal y de la tasa de descuento (CAPM y WACC)

Revisar el Anexo 28 de la explicación de CAMP y WACC

Revisar el Anexo 23 del modelo financiero del plan de negocio

7.4.3 Criterios de valoración del proyecto en relación al VAN, TIR, Índice de rentabilidad y período de recuperación

Revisar el Anexo 29 de los criterios de valoración

Revisar el Anexo 23 del modelo financiero del plan de negocio

7.5 Índices Financieros

7.5.1 Liquidez

Razón Circulante: La empresa para el año 1 posee \$4.52 para cubrir cada dólar de deuda corriente alcanzando para el año 5 una cantidad de \$5.65. Siendo mayor que el de la industria de \$2.63 **Razón Rápida:** es un índice que considera la capacidad de cancelación de las obligaciones que mantiene la empresa siendo las mismas corrientes sin la venta de inventarios mismo que inicia con \$ 3.27 para el año 1 y finalizando con \$4.29. Siendo mayor que el de la industria \$1,41.

Tabla No 18: Razones de Liquidez

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDUSTRIA
RAZÓN CIRCULANTE	4,52	5,61	7,56	4,35	5,65	2,63
RAZÓN RÁPIDA	3,27	4,21	6,24	2,96	4,29	1,41

Tomado de: Modelo Financiero Ecuapalta

7.5.2 Endeudamiento

Para el año 1 el ratio de 115% de razón deuda capital mismo que al ser dividido los pasivos para el patrimonio y al finalizar el año 5 es un 35,88% mismo que ha tenido una reducción por la cancelación de las deudas que se tiene a corto plazo y siendo menor al promedio de la industria al finalizar el año 5. La razón deuda total se encuentra en el rango de 53% al 75% siendo mayor al de la industria que mantiene un 41%

Tabla No 19: Razones de Endeudamiento

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDUSTRIA
RAZÓN DEUDA CAPITAL		115,12%	73,67%	54,07%	43,92%	35,88%	83%
RAZÓN DEUDA TOTAL		53,52%	62,38%	68,84%	72,12%	75,19%	41%

Tomado de: Modelo Financiero Ecuapalta

7.5.3 Rentabilidad

El ROA es un indicador importante para medir la rentabilidad de una empresa siendo para el caso de Ecuapalta inicia en un 24% alcanzando para el año 5 el 16% mismo que al encontrarse superior a la industria de 7%. Es decir que por

cada dólar en activo la empresa logra tener de ganancia de 16 a 24 centavos. Mientras que para el ROE por cada dólar de patrimonio que tiene Ecuapalta se obtiene de 53 a 67 centavos siendo mayor al de la industria de 10 centavos.

Tabla No 20: Razones de Rentabilidad

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDUSTRIA
ROA	24,85%	23,83%	15,50%	16,53%	16,73%	7%
ROE	53,45%	63,35%	49,76%	59,30%	67,43%	10%

Tomado de: Modelo Financiero Ecuapalta

7.5.4 Actividad

Los indicadores importantes de la actividad de Ecuapalta son importantes ser analizados como son: número de días cartera a mano que se explica que el plazo concedido para que los clientes cancelen su pedido es aproximadamente de 9,3 días para los cinco años; rotación de cartera: Ecuapalta tarda al menos 39 días en rotar su cartera que significa en convertir en efectivo la misma; rotación de inventario: la empresa convirtió en efectivo sus inventarios en 3 días; ciclo operacional de 36 días se mantiene durante 4 años es decir que la productividad se mantiene constante y rotación de activo fijo que por cada dólar invertido en activo fijo la empresa vendió en promedio 3 dólares.

Tabla No 21: Indicadores de Actividad

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número De Días Cartera A Mano	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30
Rotación de Cartera	39	39	39	39	39
Rotación de Inventario	3	3	3	3	0
Rotación de Activo total	4	3	3	2	2
Ciclo operacional	36	36	36	36	39

Tomado de: Modelo Financiero Ecuapalta

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

- El aguacate un producto de producción ecuatoriana tras un análisis externo del entorno tanto en el país de producción como en el país de comercialización austriaco se puede deducir que el mercado objetivo es atractivo para un producto deshidratado.
- Austria un país parte de la Unión Europea se maneja por una economía estable, cuenta con una población con capacidad adquisitiva de altos ingresos. Además al ser un país atractivo para las exportaciones desde Ecuador ya que su consumo por productos orgánicos se encuentra en quinto lugar a nivel mundial (World, 2018). Austria, un país que ha denotado con consumidores con tendencia hacia alimentos sostenibles que priorizan la calidad de los productos orgánicos como también el proceso de la cadena de valor que conlleva la producción del producto final. (Biodreinull, 2018). Su población se encuentra concentrado en una edad de rango de 25 a 54 años con más del 60% y el Gasto Medio Consumo del Hogar tiene un aproximado de 406 euros mensuales (Statistik, 2018). Gracias al Adhesión al acuerdo multipartes con la Unión Europea brinda una ventaja competitiva para ser aprovechada con los productos ecuatorianos.
- En el análisis del desarrollo PORTER se encontraron amenazas como son productos sustitutos de otro origen y los requisitos de ingreso al mercado austriaco.
- Respecto a la investigación de mercados realizada tanto a expertos de la industria como a clientes se deduce el alto interés de consumo de productos provenientes del aguacate, pero en el caso austriaco se ha visto limitada por la oferta escasa y temporal del producto en los supermercados. Han mostrado un interés por un producto del origen de aguacate con un nivel de duración superior y que puede ser almacenado que concatena con los estilos de consumo como son la salud, estilo de vida y gustos. Para el consumidor austriaco es importante la ubicación del producto en el supermercado siendo de preferencia la cadena de supermercados Billa, y sea comunicado toda la

información a través de las redes sociales y sitio web.

- En el plan de marketing se han determinado las estrategias a ser aplicadas como son la diferenciación con un producto que logre satisfacer y cumplir con las necesidades del consumidor austriaco. Con presentaciones en empaque que conecte al consumidor con la estación del año que se encuentre cursando gracias a la estrategia de Discovery Team. Además, para llegar al consumidor se utilizará un canal de distribución larga que estará liderada por un intermediario que tiene experiencia.
- El presente documento ha permitido determinar el tipo de estructura organizacional vertical y de especialización permitiendo a cada colaborador cumplir con su rol dentro de la empresa. Que trabaja a base de la misión y visión de la misma, a través del reconocimiento del flujo de procesos.
- En el proceso logístico a cumplir Ecuapalta se lo hará a través del ICOTERM CIP mismo que se encuentra para el transporte realizado a través de la empresa FLEXNET que permite al producto ser transportado en 4 días promedio vía aérea se ha determinado usar este medio para llegar a tiempo al consumidor y la importancia de tener el producto en percha en el tiempo necesario. La evaluación financiera ha permitido reconocer que para iniciar el plan de negocios es necesario una inversión inicial de \$ 67.566,10 que se lo financiaría a través de un préstamo con un 50% y capital propio del mismo porcentaje con la ayuda del Banco del Pacífico que oferta créditos con una tasa de interés de 9,50% para PYMES. Al iniciar el proyecto se obtiene una utilidad neta de \$ 18.057,89 que denota que el capital al finalizar el año cinco será recuperado. Por otro lado, es importante considerar los criterios de valorización del proyecto son indicadores positivos tanto para el proyecto como son una VAN: \$39.455,35, TIR: 28,67% y el IR de \$1.70. Y para el caso del inversionista estos indicadores son: VAN: \$34.628,37, TIR: 48,70% y el IR de \$2,56. Que son recuperados al tercer año tanto para el proyecto como para el inversionista. Para finalizar, se puede concluir que el mercado objetivo de Viena-Austria mantiene una viabilidad financiera y también de comercialización para la inversión en una empresa productora de deshidratado de aguacate

REFERENCIAS

Banco Central, E. (29 de 05 de 2019). *Banco Central Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

BANK, O. (5 de 11 de 2018). Obtenido de <https://www.oenb.at/en/>

Biodreinull. (15 de 10 de 2018). Obtenido de <http://www.biodreinull.at/tag/ernaehrung/>

Bloomberg. (29 de 05 de 2019). *Bloomberg*. Obtenido de <https://www.bloomberg.com/>

CBI. (1 de 12 de 2018). Obtenido de <https://www.cbi.eu/>

Central, B. (28 de 05 de 2019). *Riesgo País*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

CIU4.0. (15 de 09 de 2018). *Clasificación Nacional de Actividades*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciu.pdf>

COMEX. (1 de Mayo de 2019). *Ministerio de Comercio Ecuador*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-informa-sobre-avances-en-politica-comercial-ante-la-organizacion-mundial-del-comercio-en-ginebra/>

COPCI. (12 de 02 de 2019). Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf>

Damodaran. (29 de 5 de 2019). *Damodaran*. Obtenido de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

ECUADOR, A. (10 de 10 de 2018). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>

EU, H. D. (12 de 12 de 2018). Obtenido de <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es>

Euskadi. (01 de 12 de 2018). *Euskadi*. Obtenido de http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/ae_fichaspais/es_def/adjuntos/Austria.pdf

FAO. (23 de 04 de 2019). *FAO*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-mb160s.pdf>

Finance, Y. (29 de 05 de 2019). Obtenido de <https://es.finance.yahoo.com/quote/%5EDJI/>

Freedom House. (31 de Septiembre de 2018). *Freedom House*. Obtenido de <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2018>

Freedomhouse. (12 de 10 de 2018). Obtenido de <https://freedomhouse.org/>

GROUP, C. (12 de 11 de 2018). *COBUS GROUP*. Obtenido de <https://www.cobusgroup.com/infoaduana>

Group, R. (23 de 04 de 2019). Obtenido de <https://www.rewe-group.at/en/company/our-history>

IMF. (1 de 12 de 2018). Obtenido de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2018/eng/>

INADEM. (2011). *Modelo Canvas*. Obtenido de

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45818805/LECTURA_REFORZAMIENTO_MODULO_2.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLECTURA_REFORZAMIENTO_MODULO_2.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F201

Index, E. P. (10 de 10 de 2018). *Enviromental Perfomance Index*. Obtenido de <https://epi.envirocenter.yale.edu/>

Index, G. I. (1 de 11 de 2018). *Global Innovation Index* . Obtenido de <https://www.globalinnovationindex.org/Home>

INEN. (1 de 11 de 2018). *Servicio de normalizacion*. Obtenido de <http://www.normalizacion.gob.ec/>

INIAP. (11 de 10 de 2018). Obtenido de <http://tecnologia.iniap.gob.ec/index.php/explore-2/mfruti/raguacate>

Investment. (29 de 5 de 2019). *Investment*. Obtenido de <https://es.investing.com/currencies/eur-usd>

Marsh. (10 de 10 de 2018). Obtenido de <https://www.marsh.com/ph/campaigns/political-risk-map-2018.html>

OECD. (11 de 10 de 2018). Obtenido de <https://www.oecd.org/>

O'Shaughnessy, J. (2016). *Marketing competitivo: un enfoque estratégico*. Madrid: Diaz de Santos.

Quality Certification Services, E. (25 de 10 de 2018). *Quality Certification Services*. Obtenido de <http://qcsecuador.com/www/index.php/es/servicios/109-certificacion-organica>

Quintero, Johana; Sánchez, José. (07 de 03 de 2019). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

Santander. (13 de 4 de 2019). *Santander Trade Portal*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/austria/tramites-aduaneros-importacion>

Santandertrade. (25 de 10 de 2018). *Portal Santandertrade*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/austria/distribuir-un-producto>

SENAE. (22 de 3 de 2019). *Aduana del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec>

SRI ECUADOR, S. D. (10 de 10 de 2018). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/devolucion-del-iva-a-exportadores-de-bienes>

Statistik. (12 de 10 de 2018). Obtenido de https://www.statistik.at/web_de/statistiken/index.html

SUPERCIAS. (15 de 03 de 2019). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf

TradeMap. (10 de 10 de 2018). *Trade Map*. Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>

Vertice, E. (2008). *Marketing Promocional Orientado al Comercio*. España: Vértice. Obtenido de

<https://books.google.com.ec/books?id=jDElqAiqsNEC&lpq=PA1&ots=7ZSwwKmRRJ&dq=estrategias%20de%20ajuste%20de%20precios%20marketing&lr&hl=es&pg=PA56#v=onepage&q&f=false>

VICEPRESIDENCIA, D. E. (10 de 10 de 2018). *VICEPRESIDENCIA DEL ECUADOR*. Obtenido de <https://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>

Westfaliafruit. (30 de 10 de 2018). *Westfalia Fruit*. Obtenido de <https://www.westfaliafruit.com/>

World, O. (11 de 10 de 2018). Obtenido de <https://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2018.html>

ANEXOS

Anexo 1: Análisis de la competencia

Marca	Productos	Presentaciones	Descripción	Certificaciones	Precio
Westfalia	Avocado Fresco	• 1 pieza	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de Aguacate • Fuerte • Princeton • Ryan • Hass 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación GLOBALGAP • Certificaciones de producción y procesamiento orgánico de BCS (Óko -Garantie) • Acreditación HACCP 	€ 1.05 -1.50
	Aguacate Congelado	• 1 kg	Aguacate en rodajas: a partir de frutas sanas y bien maduras que se han clasificado, lavado, pelado y deshusado. Luego, el aguacate se corta en rodajas o se corta en cubitos, con las piezas sumergidas en una mezcla de ácido ascórbico y ácido cítrico antes de congelarlas. El producto se llena en bolsas.	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditación de comercio justo • Relacionando Medio Ambiente y Agricultura (LEAF) • Acreditación de las Fundaciones Waitrose/Ahold • Nutrición Tesco (TN10) • Acreditación de Woolworths Farming for the Future 	Precios no disponible
	Guacamole	<ul style="list-style-type: none"> • 60g. • 160g • 200g • 227g. 	Westfalia El guacamole se deriva de la carne de aguacates Hass maduros. Mezclado cuidadosamente con una selección única de hierbas y especias, la gama incluye Salsa Suave, Picante, Dulce de Chiles y Biltong con sabor. Está certificado por Halaal y Kosher, y es adecuado para vegetarianos y veganos.		
Spar	Higos secos, peras deshidratadas	• 200	Higos secos, conservante: sorbato de potasio. Origen Francés	Agricultura ecológica certificada	€ 1,99
	Ciruelas deshidratadas	• 200	Ciruelas picadas, parcialmente secas, conservante: ácido sórbico. Origen Chile		€ 1,99
	Aguacate Puro	• 2 Piezas	Spar Bio-Nature Tipo Hass		€ 3,49
Nussy	Coco seco	• 100	100% de coco orgánico secado en rodajas. <ul style="list-style-type: none"> • Libre de aditivos • sin azúcar • Libre de Gluten y lactosa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultura ecológica certificada • Bio • Vegan • Paleo • Raw 	€ 2,79

Anexo 2: Hipótesis

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1XGTVcTsbfrUFDfuyfuwpRgWFziK633YEI3jlr-yA8qc/edit?usp=sharing>

Anexo 3: Entrevista Experto 1 y 2

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1XGTVcTsbfrUFDfuyfuwpRgWFziK633YEI3jlr-yA8qc/edit?usp=sharing>

Anexo 4: Entrevista Clientes

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1XGTVcTsbfrUFDfuyfuwpRgWFziK633YEI3jlr-yA8qc/edit?usp=sharing>

Anexo 5: Infografías

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1XGTVcTsbfrUFDfuyfuwpRgWFziK633YEI3jlr-yA8qc/edit?usp=sharing>

Anexo 6: Resultados Encuestas

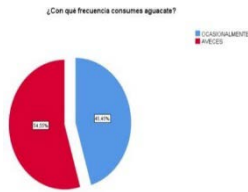


Figura No 9: Frecuencia de Consumo Tomado de: Análisis encuestas clientes

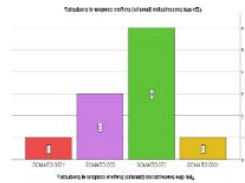


Figura No 10: Presentación Tomado de: Análisis encuestas clientes

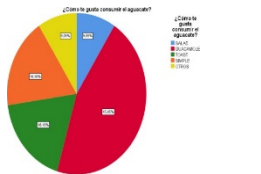


Figura No 11: Formas de Consumo Tomado de: Análisis encuestas clientes

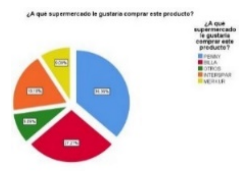


Figura No 12: Canales de distribución Tomado de: Análisis encuestas clientes

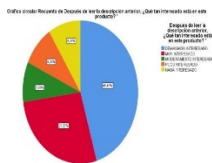


Figura No 13: Nuevos Productos Tomado de: Análisis encuestas clientes

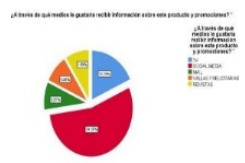


Figura No 14: Publicidad Tomado de: Análisis encuestas clientes

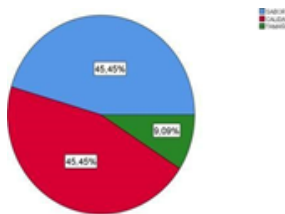


Figura No 15: Características de valor Tomado de: Análisis encuestas clientes

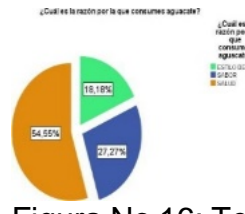


Figura No 16: Tendencia de Consumo Tomado de: Análisis encuestas clientes

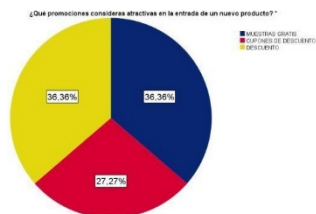


Figura No 17: Promociones Tomado de: Análisis encuestas clientes

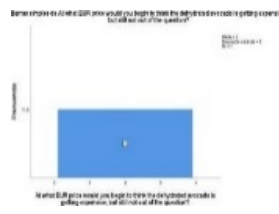


Figura No 18: Precio Tomado de: Análisis encuestas clientes

Anexo 7: Cruce de variables

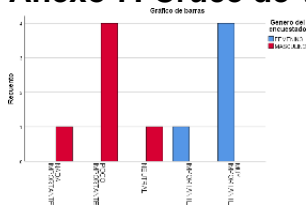


Figura No 19: Precio y Género
Tomado de: Análisis encuestas clientes

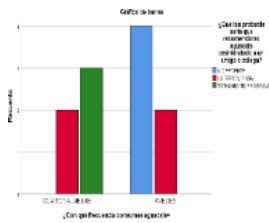


Figura No 20: Frecuencia de consumo y recomendaciones de un nuevo producto
Tomado de: Análisis encuestas clientes

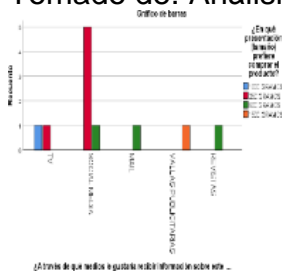


Figura No 21: Presentación del producto y medios de publicidad
Tomado de: Análisis encuestas clientes

Anexo 8: Correlación de variables

Tabla No 22: Relación Variables de correlación

Variable	Correlación de Pearson	Significación
Género del encuestado	-.940	.000*

Evalúa de 1 a 5 el nivel de importancia que le da a los siguientes atributos al elegir un aguacate, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante. * PRECIO

Tomado de: Análisis encuestas clientes

Anexo 9: Relación Variables de correlación edad y otras variables

Tabla No 23: Relación Variables de correlación edad y otras variables

Variable	Edad del encuestado	Significación
¿Cuál de las siguientes funciones de este nuevo producto sería muy importante para su compra? *	.675*	.000*
¿Qué tipo de paquete para el aguacate deshidratado prefiere?	.680*	.000*
Sector donde vive	.765**	.000**

Tomado de: Análisis encuestas clientes

Anexo 10: Segmento de Mercado

Tabla No 24: Segmento de Mercado

Variable	Descripción	%	TOTAL
Geográfica	Población Austriaca	100%	8.822.267
Geográfica	Población que vive en Viena	21%	1.888.776
Demográfica	Hombres y Mujeres residentes en Viena	21%	1.888.776
Demográfica	Hombres y Mujeres residentes en Viena de 25 a 54 años	42,10%	795.175
Socio gráfica	Hombres y Mujeres que se encuentran laborando	72,20%	574.116
Conductual	Hombres y Mujeres que disfrutan consumir aguacate	100%	574.116
Conductual	Hombres y Mujeres que aceptan productos nuevos	72%	413.364
Supuesto	Participación en el mercado austriaco 18% anual en unidades	19%	78.853

Tomado de: de: Statistik Austria

Anexo 11: Objetivos Específicos de Plan de Marketing

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1XGTVCTsbfrUFDfuyfuwpRgWFziK633YEI3jlr-yA8qc/edit?usp=sharing>

Anexo 12: Canvas Descriptivo

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1XGTVCTsbfrUFDfuyfuwpRgWFziK633YEI3jlr-yA8qc/edit?usp=sharing>

Anexo 13: Cuadro Explicativo de la cadena de valor

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1XGTVCTsbfrUFDfuyfuwpRgWFziK633YEI3jlr-yA8qc/edit?usp=sharing>

Anexo 14: Encuesta

<https://forms.gle/EBRijQD4PrX8RuDRA>

Anexo 15: Mapa de procesos



Figura 22: Mapa de procesos

Anexo 16: Flujograma de Producción

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1XGTVCTsBfrUFDfuyfuwpRgWFziK633YEI3jlr-yA8qc/edit?usp=sharing>

Anexo 17: Descripción de Proceso

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1XGTVCTsBfrUFDfuyfuwpRgWFziK633YEI3jlr-yA8qc/edit?usp=sharing>

Anexo 18: Flujograma de logística

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1XGTVCTsBfrUFDfuyfuwpRgWFziK633YEI3jlr-yA8qc/edit?usp=sharing>

Anexo 19: Paletizaje

El paletizaje es muy importante para el embarque de mercancías para la protección y la facilidad de manejo por lo cual se usará un pallet universal de 1 metro x 1,20 metros con destino al mercado austriaco. La cantidad de cajas que contienen bolsas de aguacate deshidratado cada unidad de 250 gr. Cada caja contiene 50 unidades de fundas de aguacate deshidratado. El primer mes de exportación se realizará el envío en cinco pallets mismos que serán de 24 cajas por pallet. El volumen de exportación es de 2,4 cbm siendo importante para el costo del flete como también el cumplimiento para el transporte de la mercadería. Para los siguientes fletes se enviará una carga semestralmente, que se realizará provisiones mensuales para cubrir los costos.



Figura No 23: Paletización

Anexo 20: Localización

La empresa Ecuapalta, se localizará en la provincia de Pichincha, sector Cayambe. Se seleccionó este lugar debido a que cuenta con varias vías de acceso, además por su cercanía con los proveedores.

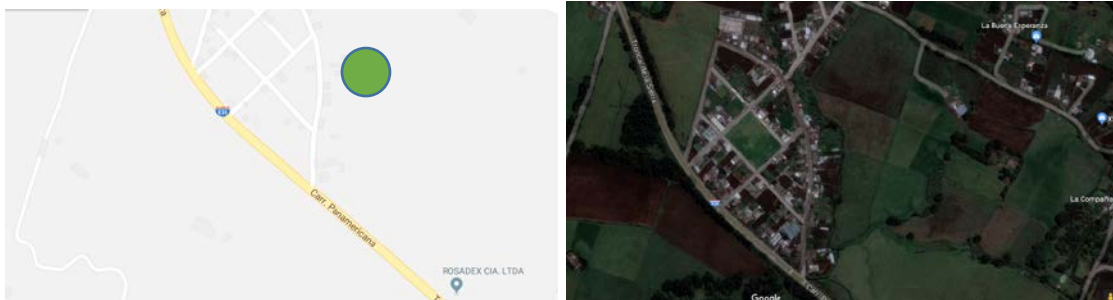


Figura No 24: Localización Planta de Producción

Tomado de: Google Maps, 2019

Anexo 21: Estructura Organizacional

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1XGTVcTsbfrUFDfuyfuwpRgWFziK633YEI3jlr-yA8qc/edit?usp=sharing>

Anexo 22: Requisitos de Exportación

Medidas Arancelarias: Como se ha mencionado en el transcurso del desarrollo del plan de negocios, la Adhesión del Acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea, excluye los derechos arancelarios de la partida 0804400090 Aguacates los demás

Medidas no Arancelarias: Para la partida arancelaria seleccionada, Austria aplica las siguientes medidas (EU, 2018)).

- Control de contaminantes en alimentos
- Control de residuos de plaguicidas en alimentos de origen vegetal y animal
- Control sanitario de alimentos de origen no animal
- Control sanitario de alimentos genéticamente modificados (GM) y nuevos alimentos
- Controles fitosanitarios
- Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en alimentos y piensos
- Etiquetado de alimentos
- Normas de comercialización de hortalizas y frutas frescas
- (Voluntario - Productos de producción ecológica)

Requisitos de Exportación Ecuador

Para realizar una exportación en Ecuador se debe realizar los siguientes pasos hasta Austria: (SENAE, 2019)

Se debe gestionar la apertura del RUC, en el Servicio de Rentas Internas.

Adquirir el certificado digital para la firma electrónica (Token), el Banco Central o Security Data son las únicas entidades que las emiten. El obtener el TOKEN tiene un costo de USD 72,80.

Registrarse en el sistema ECUAPASS.

Una vez que se haya registrado como exportador, se procede a realizar la Declaración Aduanera de Exportación (DAE), en el sistema ECUAPASS, en donde debe constar: Datos del exportador, descripción de la mercadería, datos del consignante, destino de la carga, cantidad, peso y demás datos relativos de la mercancía.

Anexar factura comercial, documento de embarque (Air Waybill), certificado de origen y registro sanitario.

Una vez que la DAE ha sido aceptada, ingresa a la Zona primaria del distrito en donde se embarca y se puede ingresar al almacén previo a su exportación.

Al exportar se notificará el canal de aforo a ser usado. Puede ser aforo automático, documental y físico intrusivo.

Finalmente, pasado este proceso, la mercadería tendrá salida autorizada.

Requisitos de Importación Austria

Para realizar una importación a Austria es importante presentar los siguientes documentos: (Santander, 2019):

Documento Único Administrativo (DUA): El DUA puede ser presentado ante las autoridades aduaneras de Austria físicamente o mediante declaración electrónica.

Declaración sumaria de ingreso (ENS, Entry Summary Declaration)

La UE implementó un nuevo sistema de control de importaciones, el "Import Control System" (ICS)

Certificado de Origen se debe presentar para la exención de aranceles.

Anexo 23: Modelo Financiero Ecuapalta

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1uVHrsV5mWUwH6XqT4HlnLLgKVAeDn97RsDj1OzV-u24/edit?usp=sharing>

Anexo 24: Inversión Inicial

La inversión inicial se encuentra estructurado respectivamente para las siguientes inversiones PPE que se encuentra tanto la maquinaria para la producción y otros equipos como son de cómputo para el proceso del mismo siendo del total es un 69% y 4% respectivamente. Gastos que se deben cubrir para el inicio del proyecto como son los servicios tercerizados, constitución, garantía del arriendo que suman parte de la inversión inicial el 8% de la inversión inicial. También el 11% se utilizará de capital de trabajo neto operativo mismos que se debe a los dos primeros meses de trabajo donde se necesita liquidez para cubrir gastos operacionales.

Anexo 25: Capital de Trabajo

El capital de trabajo está compuesto de la suma de Capital de trabajo neto operativo que proviene del costo mensual de bienes vendidos del primer mes y el costo de inventario del mismo siendo un total de 12.433,76 tomando en cuenta las políticas que mantiene la empresa en las cuentas por pagar y cobrar. La operación del capital de trabajo no pone en riesgo el proyecto ya que representa

al 19% de la inversión inicial como también el 28% de los ingresos resultado de las ventas de los dos primeros meses.

Anexo 26: Estructura de Capital

El capital propio está compuesto por un valor de \$ 33.783,05 y 50% de préstamo bancario por un valor de \$ 33.783,05. Mismo que este préstamo será pagado a cinco años plazo y una tasa de interés de 9,50% anual otorgado para créditos comerciales PYMES por el Banco del Pacífico, las cuotas serán de manera mensual a sesenta meses con un tipo de amortización francés el valor a cancelar será de 709,51 mensuales.

Anexo 27: Análisis Estado de Resultados

Tabla No 25: Estado de Resultados

Cuenta	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 266.269,33	\$ 275.002,81	\$ 284.022,74	\$ 293.338,52	\$ 302.959,85
Costo de los productos disponibles para la venta	\$ 175.779,81	\$ 182.123,84	\$ 197.259,04	\$ 201.280,68	\$ 205.973,42
UTILIDAD BRUTA	\$ 90.489,51	\$ 92.878,97	\$ 86.763,70	\$ 92.057,84	\$ 96.986,44
Gastos sueldos	\$ 19.912,30	\$ 21.740,18	\$ 22.229,01	\$ 22.729,03	\$ 23.240,51
Gastos generales	\$ 38.962,12	\$ 35.032,36	\$ 35.957,11	\$ 36.907,05	\$ 37.882,90
Gastos de depreciación	\$ 806,25	\$ 806,25	\$ 806,25	\$ 453,63	\$ 480,75
Gastos de amortización	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 30.208,84	\$ 34.700,17	\$ 27.171,33	\$ 31.368,13	\$ 34.782,28
Gastos de intereses	\$ 2.972,21	\$ 2.422,19	\$ 1.817,59	\$ 1.152,98	\$ 422,40
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 27.236,63	\$ 32.277,98	\$ 25.353,74	\$ 30.215,15	\$ 34.359,88
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 4.085,50	\$ 4.841,70	\$ 3.803,06	\$ 4.532,27	\$ 5.153,98
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 23.151,14	\$ 27.436,28	\$ 21.550,68	\$ 25.682,88	\$ 29.205,90
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 5.093,25	\$ 6.035,98	\$ 4.741,15	\$ 5.650,23	\$ 6.425,30
UTILIDAD NETA	\$ 18.057,89	\$ 21.400,30	\$ 16.809,53	\$ 20.032,64	\$ 22.780,60

Tomado de: Modelo Financiero Ecuapalta

Tabla No 26: Márgenes anuales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN BRUTO	33,98%	33,77%	30,55%	31,38%	32,01%
MARGEN OPERACIONAL	11,35%	12,62%	9,57%	10,69%	11,48%
MARGEN NETO	6,78%	7,78%	5,92%	6,83%	7,52%

Tomado de: Modelo Financiero Ecuapalta

El margen bruto ronda de 30% al 34%, resultado de la división de los ingresos para la utilidad bruta. Lo que representa al tener un margen positivo puede cubrir

los costos básicos de producción misma que al invertir un dólar se tiene de 30 a 34 centavos destinados a los costos de producción. **Margen Operacional:** Un indicador que resalta que el resultado de la operación cubre no sólo el costo de producción sino también el costo variable de producción. Es decir, por cada dólar de inversión se obtiene en un rango de 9 a 11 centavos de margen operacional. **Margen Neto:** Se interpreta las ventas netas se genera de 5% a 7% de utilidad neta del resultado del ejercicio operacional.

Anexo 28: Calculo CAPM Y WACC

Para el cálculo de las variables se considera la tasa libre de riesgos de los bonos de Estados Unidos histórico de los últimos 5 años siendo 2,05% (Bloomberg, 2019); el rendimiento de mercado tomado en valores de cierre de ajuste del índice S&P que es de 8,54% (Finance, 2019); la beta desapalancada para la industria de alimentos procesados es de 0.63 (Damodaran, 2019), mismo que se encuentra apalancada con 0.8; el riesgo país de Ecuador tomado al 28 de Mayo de 2019 se sitúa en 5.67% (Central, 2019). Usando todos los datos anteriores mencionados se obtiene un CAPM para el plan de negocios de 14,56%. Para el cálculo del WACC se considera las siguientes variables: razón deuda capital mismo que es resultado de 100%; el costo de la Adquisición de la deuda que es (9,50%) que se solicita al Banco Pacífico; la tasa de impuesto que se maneja es de 33,7% como también se usa el CAPM de 14,56% dando como resultado un WACC de 10,43%.

Anexo 29: Criterios de Valoración

Los criterios de valoración tanto del proyecto como el inversionista se encuentran usando varios criterios como son:

Valor Actual Neto (VAN): Para el cálculo se usa la tasa de descuento el WACC de 10,43%, como también los flujos del proyecto e inversión inicial del mismo. Dando como resultado el VAN del proyecto \$39.455,35 mismo que

se traduce que el proyecto es viable y al finalizar la operación será la ganancia. Para el caso del inversionista se usa el CAPM de 14,56% también usando los flujos del inversionista dando como resultado un VAN \$34.628,37 siendo como resultado positivo. **Índice de Rentabilidad (IR):** Para el caso del proyecto es de \$1.70, resultado por la inversión de un dólar se obtiene \$0.70 centavos de retorno. Mientras que para el caso del inversionista es de \$2.56 que se tiene como retorno de \$1.56 por cada dólar de inversión. **Tasa Interna de Retorno (TIR):** La tasa TIR es importante para la consideración de la rentabilidad que ofrece una inversión para el caso del proyecto se tiene una tasa positiva de 28,67% y para el inversionista es de 48.70%. Se compara la tasa de retorno del inversionista con el CAMP siendo superior la TIR, concluyendo que el proyecto es viable. **Periodo de Recuperación (PR):** La inversión de recuperación para el proyecto es de 3.93 años mientras que para el inversionista es de 3.75 años.

Tabla No 27: Criterios de Inversión

Criterios de Inversión con Modelo WACC			
Criterios de Inversión Proyecto WACC		Criterios de Inversión Inversionista CAPM	
VAN	\$39.455,35	VAN	\$34.628,37
IR	\$1,70	IR	\$2,56
TIR	28,67%	TIR	48,70%
Periodo Rec.	3,93	Periodo Rec.	3,75

Tomado de: Modelo Financiero Ecuapalta

Apéndice

ⁱ Comex: Ministerio de Comercio Exterior

ⁱⁱ INIAP: Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias

ⁱⁱⁱ UE: Unión Europea

^{iv} Subpartida 0804: Aguacate Deshidratado

^v Reglamento a la Higiene Alimenticia: (CE) nº 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo (DO L-139 30/04/2004) (CELEX 32004R0852).

^{vi} IFS: International Food Standard

^{vii} FSSC 22000 Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria

^{viii} SFQ: Sistema integrado de gestión de inocuidad y calidad alimentaria

^{ix} GLOBALG.AP: Estándar reconocido internacionalmente para la producción agrícola

^x Respaldo número del documento: D2369/16

^{xi} Subpartida Nacional 0804400090: Nomenclatura usada para la importación en Austria.

^{xii} VAT: Impuesto Interno Austriaco

