



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE UN MIX
NUTRITIVO DE ALCAPARRAS CON CHOCHOS Y VEGETALES EN CONSERVA
HACIA ESPAÑA

AUTORA

María Camila Montero Poveda

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE UN MIX
NUTRITIVO DE ALCAPARRAS CON CHOCHOS Y VEGETALES EN
CONSERVA HACIA ESPAÑA**

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

Profesor Guía

Santiago Nicolás Najera Acuña

AUTORA

MARÍA CAMILA MONTERO POVEDA

AÑO

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocio para la producción y exportación de un mix nutritivo de alcaparras con chochos y vegetales en conserva hacia España a través de reuniones periódicas con la estudiante María Camila Montero Poveda, en el semestre 2020 – 20, 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".



Santiago Nicolás Najera Acuña

C.I.: 171263078 – 7

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocio para la producción y exportación de un mix nutritivo de alcaparras con chochos y vegetales en conserva hacia España, de María Camila Montero Poveda, en el semestre 2020 – 20 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Edmundo Francisco Cortez Granda MBA.

C.I.: 171244239 – 9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'MaCamilaM', is positioned above a horizontal line.

María Camila Montero Poveda

C.I.: 020239912 - 7

AGRADECIMIENTOS

A Dios, quien continúa guiando mi existencia.

A mi familia y amigos, que siempre estuvieron a mi lado en el transcurso de mi carrera universitaria, en especial a Juan Esteban.

A mis docentes, que me impartieron sus experiencias y sabios conocimientos.

A mi coordinadora, Cristina Vargas, quien constituyó un pilar fundamental, por su don de gente, comprensión y apoyo constante.

DEDICATORIA

A mis padres, mi razón de ser. Por su amor infinito y su apoyo incondicional. Por haberme guiado y formado para alcanzar mis metas.

A Indira, mi tía querida, que mantuvo en el tiempo una tradición familiar de antaño; las alcaparras. Mi inspiración

RESUMEN

Agave, es una empresa dedicada a la producción y exportación de un mix nutritivo de alcaparras, con chochos y vegetales en conserva hacia España. Este producto está orientado principalmente para personas que cuidan de su salud, realizan ejercicio, mantienen una vida social activa y muestran preferencias por alimentos saludables listos para consumir.

Para determinar las condiciones del entorno, se desarrolló un análisis PEST y PORTER en el cual se determinaron las oportunidades y amenazas más importantes que tienen incidencia en el desarrollo del negocio. A través de la aplicación de la matriz EFE, se determinó que la empresa aprovecha de manera eficiente las oportunidades presentes y minimiza sus amenazas.

Por otra parte, se realizó una investigación de mercado cualitativa y cuantitativa la cual permitió determinar el nivel de aceptación del producto y los factores del mercado relevantes para el desarrollo del plan de marketing. En consecuencia, se determinó que el precio justo para el producto es de € 2,75 (\$3,05). Además, el canal de distribución idóneo para la comercialización del mismo, es un canal indirecto corto a través de supermercados.

En cuanto a la estructura organizacional de la empresa, es una estructura simple. Está conformada por seis colaboradores encargados del proceso administrativo y de producción del mix de alcaparras, con chochos y vegetales en conserva. Dicho producto, cuenta con características diferenciadoras, como el alto contenido nutricional de proteína, fibra y vitaminas; agradable sabor y facilidad de consumo.

Finalmente, en la evaluación financiera se obtuvo un resultado VAN de 12 mil dólares aproximadamente y una TIR de 14,99% correspondientes a la evaluación de flujos del proyecto. En cuanto al flujo del inversionista (VAN) es de \$10 mil dólares aproximadamente y la TIR de 15,77%. Concluyendo que el proyecto es rentable.

ABSTRACT

Agave, is a company dedicated to the production and export of a mix of capers, with chochos and canned vegetables to Spain. This product is mainly aimed at people who take care of their health, exercise, maintain an active social life and show a preference for healthy ready-to-eat foods.

In order to determine the conditions of the environment, a PEST and PORTER analysis was developed in which the most important opportunities and threats that have an impact on the development of the business were determined. Through the application of the EFE matrix (evaluation matrix of external factors), it was determined that the company efficiently takes advantage of the present opportunities and minimizes its threats.

In addition, qualitative and quantitative market research was carried out to determine the level of product acceptance and market factors relevant to the development of the marketing plan. Consequently, the fair price for the product was determined to be € 2,75 (\$3,05). In addition, the most suitable distribution channel for marketing it is a short indirect channel through supermarkets.

As for the organizational structure of the company, it's a simple structure. It is made up of six collaborators in charge of the administrative process and production of the caper mix, with chochos and canned vegetables. The product has characteristics that sets it apart, such as high nutritional content of protein, fiber and vitamins, pleasant taste and ease of consumption.

Finally, in the financial evaluation a NPV of approximately 12 thousand dollars was obtained and an IRR of 14.99% corresponding to the project's flow evaluation. As for the investor's flow, the NPV is approximately \$10 thousand dollars and the IRR is 15.77%. In conclusion, the analysis has revealed that this proposal is affordable.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **BCE:** Banco Central del Ecuador
- **BM:** Banco Mundial
- **CAF:** Banco de Desarrollo de América Latina
- **EEAS:** Servicio Europeo de Acción Exterior
- **EFSA:** Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria
- **FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
- **IGN:** Instituto Geográfico Nacional de España
- **INE:** Instituto Nacional de Estadística
- **INEC:** Instituto Nacional de Estadística y Censos
- **INEC:** Instituto Nacional de Estadística y Censos
- **IPC:** Índice de Precios al Consumidor
- **MacMap:** Market Access Map
- **MAGAP:** Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca
- **MAPA:** Ministerios de Agricultura, Pesca y Alimentación
- **MSP:** Ministerio de Salud Pública
- **OPS:** Organización Panamericana de la Salud
- **SENADI:** Servicio Nacional de Derechos Intelectuales
- **Senescyt:** Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
- **SICOM:** Sistema de Inteligencia Comercial del Ecuador
- **Supercias:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros
- **TIC's:** Tecnologías de la Información y Comunicación

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del Trabajo	1
1.1.1. Objetivo General del Trabajo.....	2
1.1.2. Objetivos Específicos del Trabajo.....	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS.....	2
2.1. Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1. Entorno externo PESTEL	3
2.1.2. Análisis de la industria PORTER	13
2.2. Matriz EFE	19
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	21
3.1. Segmentación de Mercado	21
3.2. Cálculo de la muestra.....	21
3.3. Planteamiento del problema e hipótesis	22
3.3.1. Problema de investigación administrativo.....	22
3.3.2. Problema de investigación de mercado.....	22
3.4. Objetivos.....	23
3.4.1. Objetivo General.....	23
3.4.2. Objetivos Específicos	23
3.5. Investigación Cualitativa	23
3.5.1. Entrevista a Expertos – Resultados.....	23
3.5.2. Entrevista a Potenciales Clientes – Resultados	25
3.6. Investigación Cuantitativa.....	27
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	28
5. PLAN DE MARKETING.....	30
5.1. Estrategia de Marketing	30
5.2. Mercado Meta	31

5.3. Propuesta de Valor	31
5.3.1. Diferenciación	32
5.3.2. Declaración de Posicionamiento.....	33
5.3.3. Estrategia de Internacionalización	33
5.4. Mix de Marketing	33
5.4.1. Producto	33
5.4.2. Precio	37
5.4.3. Plaza.....	38
5.4.4. Promoción	39
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	41
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	41
6.1.1. Misión	41
6.1.2. Visión.....	42
6.1.3. Objetivos de la Organización	42
6.2. Plan de Operaciones	43
6.2.1. Diagrama y descripción de procesos.....	44
6.3. Estructura Organizacional	45
6.3.1. Organigrama y descripción de puestos	46
6.3.2. Estructura jurídica de la empresa	48
6.3.3. Comparativo con empresas del sector	48
6.3.4. Cadena de Valor.....	49
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	50
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	50
7.1.1. Proyección de Ingresos	50
7.1.2. Proyección de costos y gastos	51
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	52
7.2.1. Inversión inicial y capital de trabajo	52
7.2.2. Estructura de capital	53

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	53
7.3.1. Estado de resultados	53
7.3.2. Estado de situación financiera	54
7.3.3. Estado de flujo de efectivo y flujo de caja	54
7.4. Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	55
7.4.1. Flujo de caja del inversionista	55
7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento	56
7.4.3. Criterios de valoración	56
7.5. Índices financieros	57
8. CONCLUSIONES GENERALES	59
REFERENCIAS	61
ANEXOS	67

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del Trabajo

Las condiciones de vida actuales y la reducción del tiempo destinado para la compra y preparación de alimentos, ha impulsado el incremento de consumo de comidas informales, fuera del hogar (Navarro, 2008). Esta preferencia, a la par con el incremento de consumo de alimentos procesados, ha generado una preocupación por los efectos de la alimentación en la salud, como el sobre peso y la desnutrición (FAO , 2017). Por consiguiente, se promueve el desarrollo de alimentos que aporten al cuidado de la salud.

De esta forma, la salud es considerado un factor de importancia para la sociedad y está altamente relacionada con los hábitos alimenticios. Por ello, el consumo de productos saludables, nutritivos, como los lácteos, carne, frutas y hortalizas, que aportan beneficios extra para la salud, han incrementado. En consecuencia, el gasto de los consumidores muestra una tendencia hacia el consumo de alimentos que contribuyen a una mejor calidad de vida. No obstante, cabe mencionar que su decisión de compra es influenciada por el precio, sabor y calidad (Álvarez & Álvarez, 2009).

Con base a lo antes expuesto, los mercados desarrollados muestran un incremento en la tendencia del consumo de alimentos saludables y pre elaborados. Por ello, el presente plan de negocio plantea la creación de una conserva natural que combina ingredientes como hortalizas, legumbres y alcaparras de la flor del penco que, en conjunto brindan un aporte nutricional importante para el bienestar de la salud de los consumidores. Adicionalmente, este producto busca adaptarse a las necesidades del estilo de vida actual de las personas.

1.1.1. Objetivo General del Trabajo

- Determinar la viabilidad comercial y financiera de un plan de negocio para la producción y exportación de un mix nutritivo de alcaparras, con chochos y vegetales en conserva hacia España.

1.1.2. Objetivos Específicos del Trabajo

- Analizar la industria correspondiente local y española, a través del uso de PEST y PORTER para determinar oportunidades, amenazas y su influencia en la viabilidad del plan de negocio.
- Realizar una investigación y análisis de las preferencias y requerimientos del consumidor español, para determinar el nivel de aceptación que tendrá el producto.
- Diseñar un plan de marketing utilizando la estrategia adecuada acorde con el producto y la demanda que permita un posicionamiento efectivo de la marca en el mercado español.
- Adoptar una estructura organizacional adecuada para la eficiente y eficaz producción y posterior exportación del producto hacia un nuevo mercado.
- Diseñar un plan financiero que permita evaluar la viabilidad y factibilidad del plan de negocio propuesto.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

- CIU

De acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme(CIIU) el sector industrial correspondiente al presente plan de negocio es:

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

- PARTIDA ARANCELARIA

La partida arancelaria de acuerdo con el Sistema Armonizado (S.A) para el producto "Mix nutritivo de alcaparras con chochos y vegetales en conserva" es:

20.01 Hortalizas, frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados en vinagre o en ácido acético.

2001.90 Los demás.

2.1. Análisis del entorno externo

El análisis del entorno externo nos permitirá identificar las condiciones propias del lugar en donde se desarrollará el plan de negocios y su impacto en el mismo.

2.1.1. Entorno externo PESTEL

El método de análisis PESTEL examina seis factores que son externos a la organización (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal), pero que pueden afectar su desarrollo futuro (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012).

ANÁLISIS PESTEL – ECUADOR

Político

El Ecuador ha mantenido una estabilidad política desde 2007, pues el Gobierno ha pertenecido al mismo partido político (Alianza PAÍS). No obstante, desde 2017 con la administración de Lenin Moreno, se ha realizado una reestructuración en cuanto a políticas restrictivas implementadas en la época de Correa, y se han llevado a cabo medidas para combatir la corrupción, reforzar la seguridad, impulsar la libertad de la sociedad civil, la democracia y la libertad de expresión (Freedom House, 2020). Esto representa una **oportunidad**, porque las acciones del gobierno se enfocan en fortalecer la institucionalidad gubernamental, generando así confianza en los inversionistas en cuanto al marco político y los derechos de propiedad.

El Gobierno Nacional apoya la producción orgánica en el país (MAGAP, s.f.). Promueve la cultura de cuidado con el medio ambiente y el cumplimiento con las exigencias del mercado mundial, lo que incentiva la exportación de productos orgánicos, tanto primarios como procesados. Esto, representa una **oportunidad** para garantizar la elaboración de alimentos con productos de alta calidad (Agrocalidad, s.f.).

Con la Ley de Facilitación de las Exportaciones y del Transporte Acuático; impulsan las exportaciones por medio del financiamiento de corto, mediano y largo plazo que benefician al exportador. En cuanto a los trámites documentarios, estos se realizan a través de la ventanilla única de exportaciones (LEXISFINDER, 2008). En complemento, un estatuto de la CORPEI tiene como objetivo la promoción no financiera de las exportaciones, así como la facilitación de información, mecanismos de apoyo, vínculos estratégicos, etc. Esto representa una **oportunidad** pues facilita el proceso de internacionalización del producto (LEXISFINDER, 2011).

La adhesión de Ecuador al Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea y sus estados miembros, Colombia y Perú, representa una **oportunidad** que permite impulsar el crecimiento de los flujos comerciales debido a que, la Unión Europea (UE) es un socio comercial importante para las exportaciones no petroleras y un mercado fundamental para las MIPYMES (EEAS, 2017).

Para el registro de la organización se debe iniciar el proceso en la Superintendencia de Compañías, cumpliendo con todos los requisitos necesarios para el trámite correspondiente (Supercias, s.f.). En cuanto al registro de marca, este se realiza en línea, en el portal del Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. Para ello, se debe contar con los documentos solicitados y el pago correspondiente por búsqueda fonética y registro de marca. Conforme a lo antes mencionado, la automatización de los procesos, optimizan el tiempo de trámite, por ello es considerado como una **oportunidad** (SENADI, s.f.).

De acuerdo a la Normativa Técnica Sanitaria para Alimentos Procesados, es indispensable que el producto cuente con certificado sanitario que salvaguarde la salud del consumidor (MSP, 2017). Además, el Reglamento de Etiquetado de Alimentos Procesados para Consumo Humano Art. 3, detalla el cumplimiento con las directrices establecidas en el documento expedido por el INEN. Por ello, el cumplimiento de todos los requerimientos representa una **amenaza** pues implica tiempo, costos y adaptación del producto de acuerdo a lo establecido (LEXISFINDER, 2014)

Económico

El PIB del Ecuador durante los últimos cinco años (2015 – 2019) muestra un leve crecimiento de aproximadamente el 0,5% anual, debido al incremento de las exportaciones y aumento en el gasto del consumo final de los hogares (BCE, 2020). En complemento, la industria manufacturera aporta en promedio el 13% en el PIB de Ecuador, mismo que para el 2018 tomó un valor de 14.223,4 millones de dólares (BCE, 2019). Esto representa una **oportunidad** para este tipo de negocio, pues un PIB en crecimiento puede asumirse como una mejora en el bienestar de las personas, quienes cuentan con un poder adquisitivo mayor. Además, formar parte de esta industria y exportar el producto contribuyen a la recuperación económica.

En análisis de la inflación, el INEC (2019) en su Boletín Técnico de Índice de Precios al Consumidor en evidencia que a partir de 2017 las fluctuaciones en la inflación anual a diciembre de cada año no presenta una volatilidad considerable. Sin embargo, las fluctuaciones si muestran un cambio de signos por lo que, se puede asumir una leve recesión económica, que ha implicado durante 2017 una reducción de los precios en aproximadamente 0,20%, mismo que para 2018 tuvo un valor similar pero positivo (+0,27), pero para 2019 se evidencia una deflación en 0,07%. Esto implica considerar que la producción de un mix de alcaparras con chochos y vegetales en conserva puede tener una disminución en su costo de producción, pues la materia prima o ingredientes que se implementen puedan estar sujetos a dicha reducción de precios. Por tanto, los niveles de inflación cercanos a cero y su baja volatilidad pueden significar una **oportunidad** para este negocio por lo antes descrito.

Las exportaciones ecuatorianas hacia el mundo de productos bajo la partida arancelaria 2001.90 muestran únicamente dos exportaciones en 2015 y 2019, con un valor de mil y dos mil dólares respectivamente. Sin embargo, sus importaciones durante los últimos cinco años muestran valores positivos de aproximadamente 300 mil dólares en cada año (TradeMap, 2020). Ahora bien, es importante mencionar que la Balanza Comercial ecuatoriana en relación con España, cerró con un

superávit el año 2018 (BCE, 2019). No obstante, para el año 2019 se evidencia un déficit aproximado del 7%. En esta actividad comercial, el 59,26% de sus exportaciones fueron de productos no petroleros (BCE, 2019). De esta forma, lo antes mencionado representa una **oportunidad**, pues los productos ecuatorianos no tradicionales se han fortalecido con una gran acogida en el mercado español, lo cual brinda la posibilidad de potenciar las exportaciones de productos bajo la partida 2001.90 (SICOM, 2019).

Por último, el tipo de cambio entre el euro y el dólar estadounidense se ha mantenido parcialmente estable (para junio de 2017; 1€ = \$1,12 mientras que, para junio 2020 1€ = \$1,11). Por lo cual, debido a esta estabilidad se asume una **oportunidad** para la idea de negocio (BCE, 2020).

Social

La tasa de empleo bruto nacional en 2019 (62,8%) bajo aproximadamente un punto porcentual respecto del año anterior (63,2%). Del cual, el 40% corresponde a empleo adecuado, el 17,8% a subempleo y el desempleo es del 3,8%. Este último no ha presentado una variación significativa respecto del 2018 la cual fue de 3,7% (INEC, 2020). Esto representa una **oportunidad**, pues la mayor parte de la PEA, cuenta con un empleo adecuado, es decir, reciben un ingreso mensual igual o mayor al salario mínimo y la tasa de empleo y desempleo no reflejan una alta variabilidad, asegurando así una estabilidad en las condiciones de vida de las personas.

En cuanto al ingreso promedio de un hogar ecuatoriano, este es de \$892,9 dólares. De los cuales el 24,4% se destina en el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas. El 14,6% de los ingresos se usan en transporte, mientras que el 9,9% a bienes y servicios diversos. En complemento con lo antes mencionado, el 48% de los ecuatorianos prefiere realizar compras en tiendas de barrio o bodegas y el 30% lo hace en mercados o ferias libres (INEC, 2013). Esto puede ser considerado como una **oportunidad** debido a que, el mayor porcentaje ingreso se destina al consumo de alimentos.

En análisis del consumidor ecuatoriano, este tiene un perfil neo tradicional, es decir, se basa en las tradiciones familiares, pero también adopta nuevos productos o servicios del mercado que suplan sus necesidades. Adicional a esto, les atrae probar lo nuevo para lograr una optimización del gasto (Trujillo & Carrillo, 2016). Por otra parte, su alimentación ha ido cambiando progresivamente pues sus hábitos alimenticios se han inclinado al consumo de alimentos ricos en grasas procesadas, sal y azúcares que han reemplazado el consumo de alimentos naturales como frutas y vegetales (OPS, 2017). Así, el desarrollo de este nuevo producto natural y saludable puede verse **amenazado** por su difícil introducción debido a las tendencias de consumo.

Finalmente, en el país se han destinado aproximadamente 40 mil hectáreas de tierra fértil para la producción de alimentos orgánicos. Dichos alimentos, están destinados tanto para el consumo interno como para la exportación (Agrocalidad, s.f.). Además, con el fin de promover el cultivo de productos libres de agentes químicos, se desarrollan eventos a través de los cuales se fortalecen las capacidades técnicas de los productores (Ocaru, s.f.). De esta manera, lo antes mencionado representa una **oportunidad**, pues al contar con insumos orgánicos (hortalizas) para la producción de un mix de alcaparras con chochos y vegetales en conserva, brinda la posibilidad de ofertar un producto de calidad, asegurando el cuidado de la salud y del medio ambiente.

Tecnológico

El sector manufacturero ha implementado nueva tecnología como sistemas de integración, planificación, movilidad, análisis de datos, telecomunicaciones, etc., mismos que optimizan los procesos y consideran a la tecnología como una herramienta de generación de valor. Dicha tecnología puede ser capaz de desarrollar mayor cantidad de productos y mejorar su calidad. Esto representa una **oportunidad** para el plan de negocios, pues minimiza costos, optimiza la producción y maximiza los beneficios (iT ahora, 2018).

En cuanto a la logística del Ecuador, según los datos del Banco Mundial (2019), el índice de desempeño logístico es de 2,78. Además, en análisis a la calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte el valor es de 2,47, ambos índices correspondientes a un desempeño medio. Por otra parte, el COMEX junto con el MTOP y el CAF desarrollan la Hoja de Ruta del Sector Logístico del Ecuador impulsando así la competitividad de producción, consumo y exportaciones (CAF, 2019). Esto puede representar una **amenaza** pues al momento no se cuenta con una cadena logística óptima.

Por último, el INEC (2019) en su Boletín Técnico de Indicadores de tecnología de la información y comunicación, menciona que la implementación y uso de las TIC's en Ecuador ha sido más recurrente. Esto se puede evidenciar en la reducción de analfabetismo digital mismo que, para 2012 fue de 21% y en 2018 de aproximadamente 10%. En complemento con ello, el porcentaje de personas que usan internet a nivel nacional ha incrementado significativamente desde 2012, pues en 2018 alcanzó el 55% aproximadamente en comparación al porcentaje inicial del 35,1%. Además, también es posible evidenciar un avance tecnológico, pues el porcentaje de personas que cuentan con un celular activo y un Smartphone es de 59% y 70,2% respectivamente. Finalmente, se ha evidenciado un incremento en el uso de plataformas digitales de comunicación como, Skype, Zoom, Google for Education, Teams, VPN, Hangouts, Webex, entre otras, debido a la emergencia sanitaria (Albán, 2020). Esto representa una **oportunidad**, pues el país cuenta con las condiciones necesarias y un alto nivel de adaptabilidad para desempeñar sus actividades a través de las TIC's, lo cual incide en la posibilidad de hacer negocios a través de plataformas digitales.

ANÁLISIS PESTEL – ESPAÑA

Político

El sistema político español ha tenido transferencias de poder entre partidos rivales. Pues en el periodo de 2011 – 2018 estuvo al mandato el Partido Popular (PP), un

partido político liberal conservador de centroderecha y derecha política. Por el contrario, a partir de 2018 se encuentra en el mandato el Partido Socialista Obrero Español (PSOE), un partido político con ideología de centroizquierda. En España, se respeta el estado de derecho y las libertades civiles. No obstante, presenta desafíos en cuanto a la corrupción y un movimiento separatista de Cataluña (Freedom House, 2020). Esto se asume como una **amenaza**, pues existe un cambio de gobierno entre partidos con ideologías opuestas lo que genera un ambiente de inestabilidad para los negocios.

El Acuerdo Comercial Multipartes de la Unión Europea con Ecuador ha permitido aumentar en 6,3% las exportaciones y realizar una inversión extranjera directa del 32% en 2018 (Zumba, 2019). Desde que entró en vigencia el convenio, la importación de productos ecuatorianos en España creció en 15,8% (Cevallos, 2018). Adicionalmente, la partida arancelaria a la que el producto pertenece (2001.90.90.00) ingresa al mercado español con un arancel preferencial de 0%, a lo que se asume como una **oportunidad**, pues maximiza el flujo comercial entre ambas partes, se impulsa la aceptación de productos ecuatorianos y se ahorran costos de exportación al tener preferencias arancelarias (MacMap, s.f.).

Las legislaciones nacionales se han ido sustituyendo por un paquete único de normas europeas que facilitan las relaciones comerciales y reducen costos. Para la exportación de productos hacia España es necesario realizar la declaración censal y el registro como operador económico. Además, cumplir con la normativa técnica, requisitos esenciales de salud y seguridad, lo que implica la obtención del mercado CE, el cual indica que el producto puede ser comercializado en el mercado de la UE. En cuanto a las normas europeas, se debe tener en consideración la ISO – 9000, ISO – 14000, normativa europea sobre eco vidrio, normativa sanitaria. De tal manera que, el cumplimiento de los requisitos solicitados para el ingreso al mercado europeo demanda tiempo y dinero. Por tanto, es una **amenaza** (DHL, 2015).

Económico

En análisis del PIB español se evidencia una reducción de la incidencia de la industria manufacturera en él. Pues para el año 2000 tuvo un aporte de 16,2% mientras que para 2018 su contribución fue de 12,6%. Esto, como consecuencia de la desindustrialización que condujo a la realización de actividades en el extranjero a través de procesos outsourcing y offshoring. Por ello, al decrecer las manufacturas los productos importados tendrán mayor acogida y se traduce como una **oportunidad** para el negocio (IGN, 2019).

En consideración de la inflación, el mercado español muestra una inflación creciente pero desacelerada (INE, 2019). Por lo antes mencionado y debido a que, el proceso de producción de un mix de alcaparras con chochos y vegetales en conserva se lleva a cabo en el Ecuador, este incremento anual de los precios de venta al público puede ser visto como una **oportunidad**. Pues un incremento de precios permitirá que el margen aumente al vender el producto en un precio más elevado, en consideración de que el proceso de producción se lleva a cabo en un país con deflación. Por tanto, mayor precio de venta al público, menos costo de producción.

Una vez analizado lo antes expuesto, es importante tomar en consideración las relaciones comerciales que tiene España, mismas que son medidas a través de su Balanza Comercial. Esta ha mostrado un déficit comercial desde 1995 llegando a su pico máximo en 2007. A partir de la fecha se ha mostrado una tendencia decreciente con algunas variaciones positivas y negativas hasta 2019. Sin embargo, dicho déficit no se ha logrado omitir. Durante 2018 España reportó un record en las importaciones llegando a una cifra cercana a los 322 millones de euros (epdata, 2020). Por este motivo, el déficit evidenciado en la Balanza Comercial es una **oportunidad** para el presente proyecto debido a que el mercado español es un gran consumidor de productos importados.

Social

La tasa de empleo de la población española para el año 2019 fue de 50,64%, misma que no muestra una alta variabilidad respecto del año 2018 (50,14%). En cuanto a la tasa de desempleo para el 2019 (13,78%), se evidencia una reducción de aproximadamente un punto porcentual respecto el año anterior que fue de 14,45% (INE, 2019). En complemento con ello, el subempleo en España aumentó desde la crisis económica de 2008, alcanzando niveles de aproximadamente el 11%. Esto representa una **amenaza**, pues si bien la tasa de empleo es alta se ha evidenciado un crecimiento en el subempleo debido a un aumento del trabajo a tiempo parcial y disminución de contratos a tiempo completo, generando una inestabilidad laboral y percepción de ingresos reducidos para las personas (Segovia, 2013).

La paridad del poder adquisitivo (PPA) española en promedio es de \$40.483 dólares en 2018, misma que muestra una tendencia creciente desde 2012 (BM, 2019). Por otra parte, en promedio se destina el 14,6% del ingreso al consumo de alimentación y bebidas no alcohólicas. Esto, representa una **oportunidad** para la idea de negocio, pues al contar con un PPA en crecimiento, beneficia el poder adquisitivo del consumidor para productos alimenticios (Santander , 2019).

En análisis del consumidor español, se ha encontrado que su conducta es sensible al precio. No obstante, tiene apertura para aceptar nuevas marcas, en especial los jóvenes, quienes están dispuestos a gastar más por un comercio justo y productos ecológicos. Estos aspectos son considerados como una **oportunidad**, pues al ser un producto importado con el precio un poco elevado, la tendencia de consumo de alimentos ecológicos puede mitigar esta elasticidad precio de la demanda (Santander , 2019).

Ahora bien, de acuerdo con los resultados del índice de Hofstede, se evidencia una **amenaza** en la dimensión del miedo a la incertidumbre. Su puntuación es de 86, lo que quiere decir que prefieren lo planificado. Por otra parte, la puntuación de indulgencia es baja, esto explica que la sociedad suprime la necesidad de libertad

y diversión. Por tanto, pueden influenciar al hecho de arriesgarse a probar cosas nuevas (Hofstede Insights, 2019).

Finalmente, el consumo de “encurtidos”, productos vegetales en conserva a base de sal o vinagre en España, es alto (Caro, 2019). Estos son considerados como aperitivos para compartir entre familia y amigos, sobre todo en el verano. Pues su bajo contenido de grasa lo vuelve una preferencia (Basulto, 2013). Además, aportan beneficios a la salud como estimulación del apetito, digestión de alimentos y tonifica el hígado. Este producto al no necesitar de químicos o preservantes artificiales puede sugerir una aceptación superior. Por tanto, representa una **oportunidad** (José Lou, 2018).

Tecnológico

El índice de desempeño logístico durante 2016 tuvo una puntuación de 3,73, lo que significa que su desempeño es medio alto, al igual que la calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y transporte (3,72) (BM, 2019). Por otra parte, se debe mencionar que España cuenta con diferentes vías de acceso para la mercadería desde Ecuador, como lo son la ferroviaria, marítima y aérea. Esto representa una **oportunidad** pues beneficia y facilita el ingreso del producto al mercado de destino (PRO ECUADOR, 2017).

La mayoría de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de conservas usan tecnologías de hace varios años e incluso, hay empresas que no consideran como opción, la introducción de nuevas tecnologías para el desarrollo del producto. Pues llevar a cabo esta innovación es lenta, debido a las características del sector. Por ello, se asume una **oportunidad** debido a la inexistencia de niveles de exigencia tecnológica en la fabricación de estos alimentos, lo cual nos permite alcanzar su nivel de elaboración (COTEC, 2003).

En cuanto a las tecnologías de la información y comunicación (TIC's), en España aproximadamente más del 90% de los hogares y las empresas cuentan con acceso a internet (INE, 2019). Dichas tecnologías, son un papel importante en el desarrollo

de las economías y actuales sociedades, pues tienen una gran influencia en la productividad y competitividad empresarial (Investin Spain , 2019). Por ello, es una **oportunidad**, debido a que los negocios experimentan cambios por la implementación de las TIC's, sobre todo en la distribución, en donde se han implementado herramientas especializadas para los componentes de un canal de comercialización como la recogida, creación, administración y comunicación, mejorando su eficiencia y eficacia. Adicionalmente, presenta incidencia en los procesos de venta al consumidor, lo que permite recopilar datos específicos y tomar decisiones acertadas (Jiménez & Martínez , 2006).

2.1.2. Análisis de la industria PORTER

Las 5 fuerzas de PORTER, analizan la estructura de una industria determinada, identifica sus oportunidades y amenazas. Asimismo, revela la rentabilidad del sector que permite estructurar un modelo de acción frente a la competencia (Porter, 2008).

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Capital: La inversión necesaria para un negocio de alimentos en conserva es relativamente baja. Un establecimiento de una planta de producción modesta, que cuente con maquinaria para el envasado de alimentos y que tome en cuenta los inventarios, materiales de empaque y etiquetado, requiere de una inversión entre 30 mil a 40 mil dólares. No obstante, en caso de establecer una planta con mayores dimensiones e implementos, la inversión sería aproximadamente de un millón de dólares (Ezquivel, 2006).

Regulaciones gubernamentales: El gobierno de España cuenta con normas que obligan a cumplir requisitos necesarios para la comercialización de productos de consumo humano como registros administrativos, controles para la seguridad alimentaria, información y etiquetado del producto y otras imposiciones expuestas por la EFSA para salvaguardar la seguridad de los habitantes (Ainia, 2016).

Accesos a canales de distribución: En España los productos alimenticios en conserva se comercializan a través de mayoristas y minoristas, siendo este último

el canal de distribución más importante ya que cuenta con alrededor de 113.537 locales. En cuanto a la alimentación envasada, los supermercados concentran el 52% de la cuota de mercado (Pita, 2017). No obstante, otro tipo de canales de distribución son las tiendas tradicionales (14,5%), hipermercados (12,9%), tiendas de descuento (15,8%), e – commerce (1,2%), entre otros (Cortés, 2018).

Lealtad de los consumidores: Los consumidores españoles están entre los más fieles del mundo. Según un estudio de WaveMaker, alrededor del 66% de consumidores españoles son fieles a una marca determinada, mientras el 37,3% restante están dispuestos a probar una marca nueva.

En la siguiente matriz se presenta un análisis de las variables que forman parte de la fuerza denominada “Amenaza de entrada de nuevos competidores”. Esto muestra que el valor de las amenazas es de uno a cinco, refiriéndose a uno como amenaza débil y cinco como amenaza fuerte.

Tabla 1
Amenaza de entrada de nuevos competidores.

#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Capital	0.3	2	0.6
2	Regulaciones Gubernamentales	0.4	5	2
3	Accesos a canales de distribución	0.2	2	0.4
4	Lealtad de los consumidores	0.1	4	0.4
	Total	1		3.4

De acuerdo al resultado obtenido se puede evidenciar que las fuerzas de las barreras de entrada son medio altas. Lo que representa un beneficio para la actividad de la industria, pues no cualquier empresa podrá formar parte de este sector.

Poder de negociación de los proveedores

Cantidad de proveedores: De acuerdo a los datos de la Superintendencia de Compañías (2019), la industria cuenta con 105 proveedores.

A continuación, se detalla información de los insumos de mayor interés:

- Existen alrededor de 14 empresas dedicadas al cultivo de frutos de árboles y arbustos, como las alcaparras. Estas se cultivan en la zona andina en las provincias de Imbabura, Bolívar, Pichincha, Cotopaxi, Cañar y Azuay (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2016). Por otra parte, el chocho se cultiva en la provincia de Chimborazo, en donde alrededor de 400 familias se dedican a esta actividad en una extensión de aproximadamente 380 hectáreas (Líderes, 2016). Adicionalmente, en la SUPERCÍAS, se encuentran registradas 10 empresas proveedoras de este producto. Por último, el 86% del cultivo de hortalizas como la zanahoria, se concentra en las provincias de Tungurahua, Chimborazo, Azuay, Pichincha y Cotopaxi (FAO), en donde hay 12 empresas registradas para esta actividad (Supercias, 2019)

Cambio de proveedores De acuerdo a la información obtenida, se puede concluir que es relativamente barato y rápido cambiar de proveedores, pues estos no se encuentran concentrados en una sola área geográfica. Por el contrario, están en algunas provincias del Ecuador, lo cual posibilita la obtención de insumos necesarios a un precio más competitivo. Así el poder de negociación de los clientes respecto a los proveedores, aumenta.

Tabla 2
Poder de negociación de los proveedores

#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Cantidad de proveedores	0.5	2	1
2	Cambio de proveedores	0.5	3	1.5
	Total	1		2.5

El análisis del poder de negociación de los proveedores, es medio bajo. Esto significa que es favorable para la empresa, pues al contar con una variedad de proveedores, permite priorizar sus necesidades e intereses, así como imponer condiciones.

Poder de negociación de los compradores

Potenciales compradores: En el mercado español se ha identificado varios tipos de compradores de productos correspondientes a la industria de alimentos en conserva. Entre ellos están las empresas importadoras de alimentos en conserva que, según datos de TradeMap (2019) existen 83 empresas en España dedicadas a esta actividad. También están aproximadamente 600 distribuidores de estos productos, entre tiendas propias, convencionales o supermercados (Comercio Justo, 2008). Por otro lado, las mujeres pueden ser vistas como el consumidor final, debido a que, en su mayoría, son quienes se encargan de las actividades relacionadas con la compra y preparación de alimentos. Finalmente, otro tipo de clientes son los bares y restaurantes, pues en ellos suelen servirse los encurtidos como aperitivos y en otro tipo de presentaciones (Fundación MAPFRE, 2018).

Diferenciación del producto: La industria cuenta con alta variedad de productos como alimentos en conserva, enlatados y encurtidos. Dichos productos varían en cuanto a su forma de conservación, aplicación y preparación otorgándoles así, otras características, beneficios y precios únicos dependiendo de su elaboración.

Sensibilidad al precio: Para el consumidor español el precio es un factor importante al momento de tomar una decisión de compra, debido al lento crecimiento económico y a niveles altos de desempleo. Esto ha permitido evidenciar cierta inclinación hacia tiendas de descuento. No obstante, las personas tienden a gastar más por un comercio justo y por productos ecológicos (Santander , 2019)

Tabla 3
Poder de negociación de los consumidores

#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Potenciales compradores	0.3	2	0.6
2	Diferenciación del producto	0.4	5	2
3	Sensibilidad al precio	0.3	3	0.9
	Total	1		3.5

En análisis del poder de negociación de los consumidores, a pesar de que hay un alto número de compradores se evidencia que este es medio alto. Esto se debe a la influencia de las otras variables en análisis. Por ello, dentro la industria debe tener en cuenta los criterios antes descritos previo a tomar decisiones. Pues los compradores pueden realizar su elección de compra a mayor conveniencia.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Productos sustitutos: Se ha identificado como principales productos sustitutos aquellos alimentos considerados como aperitivos. Entre ellos están los embutidos, como el jamón, la chistorra navarra, el chorizo, entre otros. Así como los vinos y las legumbres. Finalmente, los fritos como las croquetas, la tortilla española, las tapas, pinchos y banderillas (Villegas Becerril , 2014). Por ello, la posibilidad de sustitución para los clientes de esta industria, es alta. Pues cuentan con una gran variedad de productos que pueden suplir las mismas necesidades.

Costos de cambio de producto para el consumidor: Debido a la existencia de una gran variedad de productos alimenticios pertenecientes la industria de conservas y en consideración de la gran variedad de aperitivos en el mercado, el costo de cambio al que se enfrenta el consumidor es bajo, con relación al tiempo que tardaría en encontrar un sustituto y su adaptación al mismo.

Tabla 4

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Productos sustitutos	0.6	4	2.4
2	Costo de cambio (Switching cost)	0.4	4	0.8
	Total	1		3.2

La amenaza de sustitutos presente en la industria es media. Esto implica que, no es muy atractivo invertir en el nuevo negocio, pues existe una amplia variedad de productos en el mercado que satisfacen la misma necesidad.

Rivalidad entre competidores

Crecimiento de la industria: Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas, la industria de preparación, conservación de frutas y hortalizas muestra un crecimiento de 3,56% entre 2017 y 2018. Dicha industria forma parte de la industria de alimentos, la cual representa el 2,5% del PIB de España y el 24,8% del sector industrial (2018).

Tamaño de la industria: La industria de preparación, conservación de frutas y hortalizas, es considerada como un sector relevante en la industria alimentaria, pues representa el 8,5% de ella. Dicha industria registró un incremento de las ventas en millones de euros de 9,7 a 10 entre 2017 y 2018. Adicional a ello, está formada por alrededor de 1500 empresas y emplea alrededor de 36 mil personas (MAPA, 2020)

Competidores: En el mercado español existen alrededor de 126 empresas especialmente pequeñas y medianas dedicadas a la producción y comercialización de encurtidos. De las cuales 10 concentran la mayor cantidad del volumen de ventas en 2018. Esta lista está liderada por Sovena España S.A, seguida por Borges y Agricultura & Ind. Edible Oils S.A (Statista, 2018). Este mercado no cuenta con una gran variedad de encurtidos, pues solo se encuentran los pepinillos, mejillones, las cebollas, berenjenas y aceitunas. Este último el de mayor consumo, aunque varía de acuerdo a la zona geográfica (Verema, 2016).

Tabla 5

Rivalidad entre competidores

#	Variable	Peso	Amenaza	Ponderado
1	Crecimiento de la industria	0.4	3	1.2
2	Tamaño de la industria	0.3	3	0.9
3	Competidores	0.3	3	0.9
	Total	1		3

La amenaza de rivalidad entre competidores es media, debido a que el crecimiento de la industria es de un dígito y su tamaño muestra ser considerable. Además, las ventas han ido aumentando y representan un porcentaje importante dentro del

sector alimentario. Por último, existe un número considerable de competidores, pero la diversificación de sus productos, es mínima. Por lo antes mencionado, es importante ofrecer productos con mayor valor agregado.

2.2. Matriz EFE

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), permite sintetizar y evaluar información económica, social, política, legal, tecnológica y competitiva de un entorno en específico, a través de la interpretación del resultado obtenido por medio de una evaluación numérica de factores determinantes del éxito (David F. R., 2013).

A continuación, se presenta la Matriz EFE del presente plan de negocio, en donde los factores determinantes del éxito tienen un peso de cero a uno acorde con su nivel de importancia. En cuanto a la calificación, las oportunidades tienen un valor de tres (oportunidad) o cuatro (gran oportunidad) y las debilidades un puntaje de uno (fuerte amenaza) o dos (amenaza menos fuerte).

Tabla 6
Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
✓ Adhesión de Ecuador al Acuerdo Comercial con la Unión Europea, impulsa y facilita el comercio entre Ecuador y España.	0,14	4	0,56
✓ El crecimiento de la industria en España es del 3,56%.	0,1	3	0,3
✓ El tipo de cambio del dólar frente al euro mantiene una leve fluctuación generando estabilidad.	0,07	4	0,28
✓ España muestra un alto consumo de productos encurtidos y destina el 14.06% de sus ingresos al consumo de alimentos.	0,11	4	0,44
✓ Apoyo gubernamental e implementación tecnológica para la exportación de productos de alta calidad en Ecuador.	0,08	4	0,32
Amenazas			
x Requisitos legales para la exportación desde Ecuador hacia España.	0,1	2	0,2
x Alta lealtad de los consumidores españoles hacia una marca determinada.	0,09	2	0,18
x Variedad de productos sustitutos en España.	0,08	2	0,16
x El producto debe cumplir con la normativa técnica y certificaciones españolas para su comercialización.	0,12	1	0,12
x El número de competidores en el mercado español es alto (126), 10 de los cuales concentran la mayor cantidad del volumen de ventas.	0,11	1	0,11
Total	1		2,67

El resultado obtenido en la Matriz EFE es de 2,67. Al ser un valor sobre la media se considera que, el plan de negocio es atractivo, pues se aprovechan las oportunidades para reducir el impacto de las amenazas.

Conclusiones:

- La oportunidad más fuerte del proyecto es formar parte del Acuerdo Comercial con la Unión Europea, el cual facilita e incentiva el comercio entre las partes a través de la reducción de aranceles. En consecuencia, el producto se beneficia en cuanto a costos de exportación.
- La segunda oportunidad más fuerte es que el consumidor español invierte un alto porcentaje de su ingreso para consumo de alimentos. Además, muestra una alta tendencia hacia el consumo de encurtidos como aperitivos diarios y para compartir en eventos sociales.
- La tercera oportunidad más relevante es el apoyo del gobierno ecuatoriano para la promoción de las exportaciones, a través de innovación en procesos tecnológicos, financieros y documentales. Además, impulsa la producción eficiente y de calidad para su introducción en el mercado internacional.
- Por otro lado, se debe tomar en cuenta las amenazas que pueden interferir en el desarrollo del negocio. Siguiendo este análisis, la amenaza más relevante es el número de competidores que enfrenta. Esto, dificulta el ingreso al mercado y el posicionamiento en la mente del consumidor.
- La segunda amenaza fuerte es cumplir con la normativa técnica establecida para la libre comercialización del producto en el mercado de España, pues se debe adaptar el producto conforme con las condiciones impuestas, así como incluir toda la información necesaria. Esto implica costos de tiempo y dinero.
- La tercera amenaza es acerca de la cantidad de productos sustitutos existentes en el mercado, lo cual implica que el costo de cambio sea bajo y los consumidores puedan seleccionar fácilmente el producto más conveniente.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

La investigación de mercados es un proceso sistemático que conecta al consumidor con el vendedor. Busca la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso objetivo de la información para mejorar la toma de decisiones relacionadas con la solución de problemas y oportunidades de marketing. Además, aporta con información que refleje la situación real (Malhotra, 2008).

3.1. Segmentación de Mercado

Tabla 7

Segmentación de Mercado

Segmentación	Variable	Total personas	Porcentaje	Fuente
Geográfica	España	46.658.447		(INE, 2019)
	Zona Urbana	41.526.018	89%	(INE, 2019)
	Edad 18 - 59	14.949.366	36%	(INE, 2019)
Demográfica	Tienen empleo	11.158.207	74,64%	(INE, 2019)
	Clase social media	5.768.793	51,70%	(INE, 2019)
	Gasto en alimentos	923.007	16%	(INE, 2019)
Psicográfica	Tendencia saludable	692.255	75%	(PuroMarketing, 2018)
	Les gusta comprar en supermercados	449.966	65%	(MPAC, 2016)
	Compra semanal en supermercados	224.983	50%	(PuroMarketing, 2018)
Conductual	Alimentos no perecederos 1 vez a la semana	80.994	36%	(MPAC, 2016)

3.2. Cálculo de la muestra

La muestra es un subconjunto de la población, la cual debe contar con los elementos suficientes en una investigación para obtener información estadística confiable (Elementos de Muestreo , 2011). Para realizar el cálculo de la muestra del presente plan de negocio se tomará en cuenta los siguientes datos:

- Tamaño de la población (N): 80994

- Nivel de confianza (k): 95% - 1,96
- Error muestral (e): 5%
- Probabilidad de éxito (p): 0,5
- Probabilidad de fracaso (q): 0,5

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 80994}{(0,05^2 * (80994 - 1)) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 382$$

De acuerdo a los resultados, se obtuvo una muestra(n) de 382 personas. No obstante, para el presente estudio se realizará un sondeo de 20 personas para fines académicos únicamente.

3.3. Planteamiento del problema e hipótesis

3.3.1. Problema de investigación administrativo

¿El mix nutritivo de alcaparras con chochos y vegetales en conserva tendrá aceptación en el mercado español?

- Hipótesis Nula(H0): El 60% de los españoles están dispuestos a comprar y consumir el mix de alcaparras en conserva.
- Hipótesis Alternativa(H1): El 40% de los españoles están dispuestos a comprar y consumir el mix de alcaparras en conserva.

3.3.2. Problema de investigación de mercado

¿Cuál es la estructura de marketing óptima para llegar al consumidor español en función de sus gustos y preferencias que influyen al momento de la decisión de compra?

3.4. Objetivos

3.4.1. Objetivo General

Describir la aceptación y oportunidad de negocio para la exportación y comercialización de un mix nutritivo de alcaparras, con chochos y vegetales en conserva hacia España.

3.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar el comportamiento y estilo de vida del consumidor de encurtidos español.
- Identificar las principales características y beneficios con los que debe contar el producto.
- Definir un precio que los españoles consideren como justo para los encurtidos.
- Conocer el lugar más apropiado para comercializar el producto en función de las preferencias del consumidor.
- Identificar el tipo, las características y el medio adecuado para promocionar el mix nutritivo de alcaparras con chochos y vegetales en conserva.

3.5. Investigación Cualitativa

3.5.1. Entrevista a Expertos – Resultados

Entrevista 1.

Se realizó la entrevista a Gabriela Garrido, Coordinadora de Producción de Alimentos Snob. Esta empresa se dedica a la producción y comercialización de productos en conserva a nivel nacional e internacional. Consecuentemente se obtuvo los siguientes resultados:

- En la industria de alimentos en conserva es importante vender los productos en grandes volúmenes para tener un margen de utilidad positiva. Por ello, es necesario tener una amplia cartera de clientes.
- El mercado europeo es abierto a nuevos productos, sobre todo los exóticos. No obstante, se deben realizar adaptaciones en cuanto a la formulación del producto, cumpliendo con las especificaciones requeridas. Por otro lado, las

personas en este mercado tienen tendencias hacia productos saludables y de alta calidad, por los cuales están dispuestos a pagar cualquier precio. En consecuencia, es importante cumplir con las certificaciones internacionales como HASAP, BASC, ISO21000, KOSHER que aseguran la calidad del mismo.

- En cuanto al proceso de producción, al ser materia prima fresca se trabaja con personas quienes se encargan de la mano de obra. Esto implica la existencia de errores en la elaboración, pues su desempeño muchas veces depende de ciertos factores humanos, como su estado de ánimo. Sin embargo, dentro de este proceso también existe maquinaria involucrada, por lo que es necesario controlar los procesos que estas realizan. Finalmente, cabe mencionar que el proceso de producción más importante es la esterilización, la cual se encarga de mantener la calidad del producto.
- En cuanto a la presentación para las conservas, es recomendable usar frascos de vidrio o lata. Esto se debe a que el poder visualizar el producto en un frasco de vidrio, vende más. Por otro lado, una ventaja del producto enlatado es que tiene mayor tiempo de durabilidad.

Entrevista 2.

Se realizó la entrevista al Magister en Agronegocios Julio Calle, quien es Director de proyectos, innovación y regulación de la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (ANFAB). Esta asociación tiene como fin apoyar el desarrollo sustentable de la agroindustria del país brindando apoyo en base a las necesidades e intereses (ANFAB , 2019). En consecuencia, se obtuvo los siguientes resultados:

- En la industria de conservas para obtener un margen en ventas es necesario vender en gran cantidad. Los productos con mayor aceptación son aquellos que tienen valor e historia ecuatoriana y son únicos de la región.
- En el mercado español existe un alto consumo de alimentos en conserva. Por esta razón, hay un gran número de competidores locales e internacionales. Consecuentemente, los precios oscilan entre €1,50 a €2,50 euros.

- En cuanto a la introducción del producto en el mercado español, se recomienda hacerlo a través de cafeterías o restaurantes, bajo la modalidad de marca propia o marca blanca. De esta manera, se genera que la gente conozca sobre él y se logre un posicionamiento. Adicionalmente, el empaque del producto debe mostrar una breve historia del mismo, incluir las certificaciones y colocar su ubicación geográfica de procedencia. Finalmente, es importante tener en cuenta su nombre, pues existen dos tipos de alcaparras y podría generar confusión.

3.5.2. Entrevista a Potenciales Clientes – Resultados

Se realizó la entrevista a potenciales clientes españoles. Jenny Chávez, quien actualmente se dedica a la atención socio sanitaria de personas mayores y Marta Vidal, quien es estudiante de Oposiciones. A continuación, se describen los resultados obtenidos, mismos que se encuentran plasmados en el mapa mental ubicado en el *anexo 2*.

- En el mercado español existe un alto consumo de encurtidos. Por ello, hay una gran variedad de estos en cuanto a calidad, sabor y precio; siendo estas las características más importantes percibidas por el consumidor. Adicionalmente, cuentan con un importante contenido nutricional y calorías, sin embargo, un aspecto preocupante es su alto contenido de sal. En cuanto a su precio, este oscila entre € 2 a € 3,50 euros dependiendo de sus características.
- En cuanto a la frecuencia de consumo, suelen hacerlo dos veces por mes o una vez a la semana. Los españoles, consumen encurtidos para satisfacer el paladar y porque son fáciles de consumir, pues se puede consumir directamente, usarlo para preparar ensaladas y como aperitivos en reuniones o eventos de ocio. Finalmente, los encurtidos que más se consumen son las aceitunas, pepinillos y cebollitas.
- Respecto a la marca, la más reconocida es “Hacendado”. Esta es una marca blanca del supermercado “Mercadona”, que ofrece encurtidos de una buena calidad y precio accesible. Sin embargo, hay otras marcas como: Helios, La Ibérica, La Española, Alsur y Gourmet.

- Por otra parte, el lugar de compra de los encurtidos son los supermercados y tiendas (*lugar de venta de encurtidos al peso*). El tamaño que más compran es de 200 - 250 gramos o 400 - 500 gramos. En cuanto a la presentación suele ser en lata o botes de cristal. Esta última es la de mayor preferencia, pues se puede observar el producto, está herméticamente cerrada y es fácil de abrir. Además, su conservación es mejor, pues se consume lo necesario y el resto se guarda en refrigeración. Por el contrario, los enlatados que pueden oxidarse una vez abiertos.
- Referente a los medios de comunicación, los jóvenes prefieren conocer el producto a través de redes sociales, como WhatsApp e Instagram, mientras que las personas adultas prefieren la televisión o los periódicos. No obstante, otro mecanismo de publicidad es a través de degustaciones, pues así se genera una publicidad de boca a boca. Finalmente, las actividades de promoción adecuadas para el producto son lleva dos y paga uno, o la segunda unidad al 50%.
- Por otro lado, en lo referente al nuevo producto, las personas están dispuestas a probarlo siempre y cuando tenga una buena calidad y sabor. El mismo, debe contar con la normativa de mercado y exigencias del consumidor. Por último, se recomienda acompañar el producto con algún alimento ya conocido en España, pues la mezcla propuesta es nueva.
- Finalmente, para determinar la marca del producto, se propuso tres opciones (*anexo 3*) referentes al nombre del producto, el logotipo, sus colores y el slogan. De las cuales, Agave fue el nombre más atractivo debido a que tiene una relación directa con el producto y transmite su historia. En cuanto al logotipo de preferencia, este tiene una montaña y la planta del agave con colores café, amarillo y verde. Pues representa la naturaleza y en especial el lugar de la proveniencia de las alcaparras. En complemento con lo antes mencionado, el slogan elegido fue “Alcaparras de la flor del penco”, pues es importante diferenciar el tipo de alcaparras debido a que, puede ser confundido con las alcaparras provenientes de la alcaparrera.

3.6. Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa del presente plan de negocio se realizó mediante la aplicación del método descriptivo, utilizando un diseño muestral no probabilístico y un método de investigación por conveniencia. Por ello, se realizó un sondeo mediante la aplicación de una encuesta en línea a 20 personas entre 18 a 59 años en España, de la cual, se obtuvo información acerca del producto, precio, plaza, promoción y características del segmento de clientes. No obstante, para obtener una mejor visión del mercado y resultados contundentes es recomendable aplicar la encuesta a 382 personas. Los resultados de la investigación cuantitativa se encuentran en las tablas dinámicas del cruce de variables y en la infografía ubicadas en el *anexo 4* y *anexo 5* respectivamente.

Conclusiones del análisis del cliente

- Actualmente las personas buscan el cuidado de su salud. Por ello, prefieren consumir productos saludables. En consecuencia, el 60% de las personas realizan ejercicio y están dispuestas a comprar encurtidos, debido a la variedad de beneficios que estos ofrecen (José Lou, 2018).
- Además, los clientes potenciales suelen consumir encurtidos en eventos de ocio. Lo hacen, debido a su facilidad de consumo, ya que lo pueden consumir directamente o prepararlos en una ensalada, logrando así satisfacer su paladar. Por ello, son considerados como aperitivos, para compartir entre familia y amigos en su tiempo libre (Basulto, 2013).
- En cuanto a la presentación, la más aceptada por los consumidores es de 200 gramos y en frasco de vidrio, pues se puede observar el producto antes de comprar, es fácil de abrir y mantiene los encurtidos en buen estado una vez abiertos. Por otro lado, apoya el cuidado del medio ambiente a través del programa de eco vidrio, el cual permite el reciclaje de este tipo de envases (DHL, 2015). Finalmente, el precio justo para el producto es de € 2.75 (\$3,05).
- En lo referente al lugar de compra de encurtidos, los supermercados son el lugar adecuado, pues el 52% de los alimentos envasados se distribuyen a través de

este canal (Pita, 2017). Además, estos cuentan con una gran variedad de productos que cumplen con las diferentes preferencias de los consumidores, con relación al sabor y la calidad. Finalmente, la frecuencia de compra, es de una vez a la semana.

- Los productos con una historia, tienen mayor aceptación en el mercado español, pues suelen investigar antes de comprar productos nuevos. Por ello, es recomendable que en el empaque del producto se incluya una breve historia del mismo, así como también certificaciones y sellos necesarios para asegurar su consumo y comercialización en el mercado (Ainia, 2016). Por otro lado, el 35% de las personas consumen productos nuevos, porque se sienten seguros, quieren experimentar, son abiertos y les gusta dar oportunidad a nuevas marcas (Santander , 2019).
- Finalmente, los consumidores jóvenes prefieren conocer el producto por medio de redes sociales como Facebook, mientras que los adultos, a través de la televisión (en horarios de mayor audiencia). Por otra parte, debido al lento crecimiento económico y los niveles de desempleo, los consumidores consideran como atractivas promociones referentes a, lleva dos y paga uno o recibir muestras gratuitas del producto (Santander , 2019).

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

- De acuerdo con la información obtenida en la investigación cuantitativa, el 70% de las personas consumen encurtidos. Este tipo de productos son sumamente apetecidos en el mercado español, pues lo consumen como aperitivos en reuniones con amigos y familia. Esto representa una oportunidad de negocio siempre y cuando se cumplan con las exigencias de los consumidores, como son su contenido nutricional, cuidado de la salud y facilidad de consumo.
- España vive un proceso de desindustrialización, lo que condujo a realizar sus actividades en el extranjero. Esto ha afectado a su industria de forma negativa (IGN, 2019). Dicha afectación a la industria española, representa una oportunidad de negocio para el incremento en las importaciones de España

desde Ecuador. Finalmente, gracias a la Adhesión al Acuerdo Comercial con la Unión Europea dichas importaciones del país vasco incrementaron en un 15,8% de productos ecuatorianos (EEAS, 2017).

- El 14,6% del ingreso se destina para alimentación (Santander , 2019). De acuerdo a la información de las entrevistas a potenciales clientes, la calidad es un factor de suma importancia. Esto representa una oportunidad de negocio pues gracias al apoyo gubernamental ecuatoriano las empresas cuentan con avances tecnológicos que mejoran los procesos de producción y calidad (iT ahora, 2018). Además, facilita cumplir con los requerimientos de los consumidores, obteniendo mayor aceptación y apegados con las normas de etiqueta impuestas por España, como el mercado CE para su libre comercialización.
- Los jóvenes están dispuestos a pagar más por un comercio justo (Santander , 2019). De acuerdo a estas condiciones, el 85% de españoles consideran que el precio justo para un frasco de vidrio de 200 gramos de encurtidos de alcaparras es de € 2,75 (\$3,05). No obstante, tener en cuenta la principal característica del negocio está en ofrecer un producto que cumpla con las necesidades del cliente, pues las personas cada vez están más conscientes del cuidado de su salud y muestran un mayor interés en cuanto a la composición nutritiva de los productos alimenticios que consumen. Por otra parte, al ser un producto nuevo en el mercado, es importante contar con información suficiente del producto y la marca para generar conocimiento de los beneficios que se ofrecen y confianza en el mismo.
- Con relación a la capacidad productiva, la empresa cuenta con una participación de mercado del 2,5% que corresponden a 96.012 frascos de 200g. Para lo cual se prevé que, los primeros años se inicié con una cuota de mercado de 1% teniendo así un ingreso neto de \$122.007,25 durante el primer año y en el cuarto año alcanzar una cobertura del 2,5%, misma que se mantendrá para el quinto año incrementando las ventas a \$287.343,91.

Tabla 8
Mercado Potencial

Mercado Potencial	
Total en unidades	3.887.712
Precio	\$ 2,99
Total en valores	\$ 11.624.258,88
Capacidad productiva año 1	96.012
Participación de mercado	2,5%

Tabla 9
Proyección de ventas

Participación de mercado		Proyección de ventas				
	2.5%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 122.007,25	\$ 180.900,00	\$ 245.564,43	\$ 287.276,88	\$ 287.343,91

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing, impulsa a la compañía a crear valor para el cliente y conseguir relaciones redituales a largo plazo. La empresa decide el segmento de clientes que atenderá y como lo hará, concentrándose en servir y satisfacer sus necesidades (Kotler & Armstrong , 2017). En consecuencia, se aplican estrategias acordes con la ventaja competitiva deseada. Entre las cuales están, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque y especialización en costos (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Consecuentemente, la estrategia a utilizarse es la de diferenciación. Pues, busca dar cualidades distintivas al producto, de tal manera que el comprador lo perciba como único (Lambin et al.,2009). Por ende, las características principales del mix nutritivo de alcaparras con chochos y vegetales en conserva son, su sabor, su contenido nutricional, su aporte de proteína, fibra y vitaminas que contribuyen al cuidado de la salud.

5.2. Mercado Meta

Tabla 10
Mercado Meta

Segmentación	Variable	Total personas	Porcentaje	Fuente
Geográfica	España	46.658.447		(INE, 2019)
	Zona Urbana	41.526.018	89%	(INE, 2019)
	Edad 18 - 59	14.949.366	36%	(INE, 2019)
Demográfica	Tienen empleo	11.158.207	74,64%	(INE, 2019)
	Clase social media	5.768.793	51,70%	(INE, 2019)
	Gasto en alimentos	923.007	16%	(INE, 2019)
Psicográfica	Tendencia saludable	692.255	75%	(PuroMarketing, 2018)
	Les gusta comprar en supermercados	449.966	65%	(MPAC, 2016)
	Compra semanal en supermercados	224.983	50%	(PuroMarketing, 2018)
Conductual	Alimentos no perecederos 1 vez a la semana	80.994	36%	(MPAC, 2016)

5.3. Propuesta de Valor

Para el desarrollo de la propuesta de valor, se usará el modelo Lean Canvas. Esta es una herramienta que se utiliza para representar, desarrollar y comunicar una idea de negocio, pues permite tener una visión más clara e integra del mismo. Dicha herramienta, impulsa la innovación en el desarrollo de modelos de negocios comerciales (Joyce & L. Paquin, 2016).

Tabla 11
Lean Canvas

<p>2. PROBLEMA</p> <p>Productos en conserva con un contenido alto de preservantes químicos</p> <p>Encurtidos con alto contenido de sal que afectan a la salud de las personas</p> <p>Aperitivos con poco aporte nutricional en la alimentación de las personas</p>	<p>4. SOLUCIÓN</p> <p>Producto saludable, con conservantes naturales</p> <p>El contenido de sal es medio y aporta beneficios nutricionales como vitaminas, fibra y proteínas.</p>	<p>3. PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Encurtido con un sabor agradable, bajo en grasa que aporta un gran contenido nutricional de proteína, fibra y vitaminas. Es fácil de consumir a cualquier hora del día generando bienestar y salud</p>	<p>9. VENTAJA COMPETITIVA</p> <p>Encurtidos a base de una receta familiar ecuatoriana, con el uso de insumos naturales provenientes de la región andina del país</p> <p>A través de micro videos descriptivos dar a conocer el producto, su origen, producción e impacto social. Además, presentación de sus diferentes formas de consumo</p>	<p>1. SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Personas entre 18 – 59 años que, les gusta pasar su tiempo libre con familia y amigos y compartir encurtidos como aperitivo.</p>
	<p>8. MÉTRICAS</p> <p>Número de importaciones y ventas en supermercados</p> <p>Frecuencia de compra del producto</p> <p>Visita de página web y redes sociales</p>		<p>5. CANALES</p> <p>Distribución indirecta a través de supermercados (intermediario) para llegar al consumidor final.</p> <p>Estrategia de distribución selectiva</p>	
<p>7. ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Costos fijos y variables. Gastos administrativos Gastos de personal Gastos de marketing Gastos de exportación</p>			<p>6. FLUJO DE INGRESOS</p> <p>Exportación del mix de alcaparras, ventas estimadas para el primer año de \$122 mil dólares aproximadamente, con un crecimiento hasta el cuarto año de 2,5%.</p>	

5.3.1. Diferenciación

En cuanto a la diferenciación, la empresa ofrece un producto de calidad, mediante el uso insumos adecuados y la correcta manipulación de los mismos durante el proceso de producción. De esta manera, es posible obtener las condiciones de conservación adecuadas y así preservar la salud de las personas. Además, la empresa cuenta con una página web a través de la cual, se brindará información del producto y se resolverá dudas e inquietudes por parte de los clientes. En cuanto al producto, sus principales características son su sabor, contenido nutricional, cuidado de la salud y su facilidad de consumo.

5.3.2. Declaración de Posicionamiento

Para personas que les gusta consumir encurtidos, compartiendo tiempo con su familia y amigos. Agave un mix nutritivo de alcaparras con chochos y vegetales, es un aperitivo saludable, con un alto contenido nutricional, ya que aporta proteína, fibra y vitaminas. Además, cuenta con un agradable sabor y es fácil de consumir a cualquier hora del día.

La estrategia de posicionamiento que se usará es la de más por lo mismo. El producto, tendrá un precio promedio del mercado, pero ofrecerá más beneficios que sus competidores.

5.3.3. Estrategia de Internacionalización

La estrategia de internacionalización que se utilizará en el presente plan de negocio, es la Estrategia de Exportación Indirecta (*matriz de decisión anexo 6*). Esto quiere decir que, la producción del mix de alcaparras con chochos y vegetales en conserva se realizará en Ecuador para posteriormente comercializarlo en el mercado español a través de intermediarios (*importador y supermercado*), quienes se encargarán de la distribución y comercialización del mismo (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012).

5.4. Mix de Marketing

El mix de marketing, es un conjunto de actividades que realiza la empresa. En el cual, se considera cuatro grupos de variables relevantes las cuales son producto, precio, plaza y promoción. De esta manera, se busca atraer y entregar valor a los clientes y consumidores (Kotler & Armstrong , 2017)

5.4.1. Producto

- **Características:** El mix nutritivo de alcaparras con chochos y vegetales en conserva, es un producto elaborado a base de alcaparras provenientes de la flor del penco andino. Son combinadas con chochos, zanahorias, cebolla y arvejas de la región sierra del país y adicionalmente, sumergidas en chicha agria con sal para su conservación. En lo referente a la forma de presentación, el estilo de

sus ingredientes está diseñado para facilitar su consumo de las personas. Por ello, se corta el tallo de la alcaparra de tal manera que mantenga un tamaño de un centímetro aproximadamente. El chocho debe ser pelado y la cebolla tener un corte en juliana obteniendo así finas tiritas. Por el contrario, el corte de la zanahoria es en finas rodajas. En complemento de lo antes mencionado, los atributos diferenciadores del producto son, su sabor y contenido nutricional. Pues aporta fibra, proteína, magnesio, zinc, potasio, hierro y vitaminas A, B, C, E, K, las cuales son importantes para el cuidado de la salud. Finalmente, es un alimento que está listo para consumir. Se lo puede consumir como, un aperitivo, un complemento con ensaladas y como un acompañamiento para una proteína. La durabilidad del producto es entre seis meses y un año aproximadamente, desde la fecha de su elaboración. No obstante, se recomienda refrigerar el producto una vez abierto, pues de esta manera se conserva su calidad.

- **Marca:** Es un nombre, un símbolo o una combinación de estos o más elementos. Su fin, es identificar un producto y diferenciarlos de la competencia (Lambin et al.,2009). Por esta razón, la marca elegida para el producto propuesto, está compuesta por un logotipo el cual es, “Agave”. Este, es el nombre de la planta de la que proviene la alcaparra. Esta planta tiene una historia en el Ecuador, pues desde el siglo XVI es considerada como un árbol sagrado que proveía de techo, alimento y bebida (Pinchevsky, 2019). Por otra parte, cuenta con un baseline que es, “Alcaparras de la flor del penco”. Se ha decidido incluir esta frase para diferenciar el producto de las alcaparras que provienen de la alcaparrera. Finalmente, el isotipo está formado por una imagen de la planta agave, acompañada con un fondo de montañas que representan el páramo andino del Ecuador. A través de la marca, se busca generar la percepción de un producto único; que aparte de brindar beneficios alimenticios, también transmita la cultura ecuatoriana.



Figura No 1. Marca del producto

- **Envase:** será un frasco de vidrio, con capacidad de contenido de 200 gramos. Se ha elegido este tipo de envase, ya que permite la visibilidad del producto y, además, al estar cerrado herméticamente, asegura la óptima conservación del producto.



Figura No 2. Envase del Producto

- **Etiqueta:** El diseño de la etiqueta del producto, tiene fondo blanco con borde café. En la parte frontal esta la marca y la información del contenido neto del producto. Adicionalmente, en el lado izquierdo está ubicado el código de barras, la información nutricional, la fecha de elaboración, fecha de caducidad y las indicaciones de uso del producto. Finalmente, en el lado derecho se encuentra, una breve historia del producto, el marcado CE (*norma técnica de etiquetado necesaria para la libre comercialización de productos alimenticios en España*) y la información de la empresa productora e importadora.



Figura No 3. Diseño de la Etiqueta

- **Embalaje:** Es un elemento necesario para la exportación del producto. En este caso, es una caja de cartón mediana con divisiones internas. Pues así, el producto se traslada de forma segura hasta su lugar de destino. Por otra parte, cabe mencionar que cada caja cuenta con una capacidad para 24 frascos de vidrio de 200 gramos.

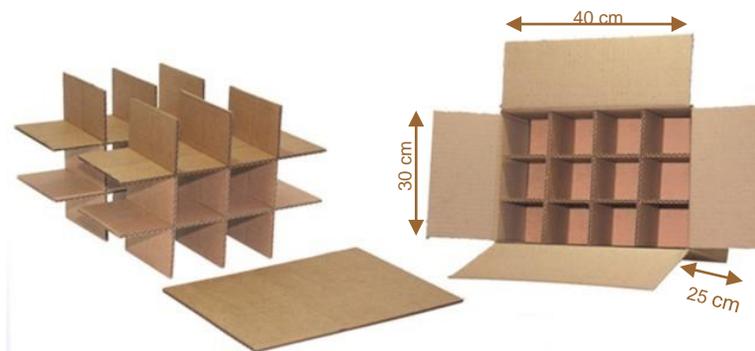


Figura No 4. Embalaje

- **Servicios de soporte:** Las actividades de soporte se realizarán a través de, la página web, videoconferencias o llamadas telefónicas. Estas actividades, están dirigidas principalmente a las cadenas de supermercados en las que se comercialice el producto. El objetivo de estas es solventar dudas, impartir información confiable sobre el producto, reposición de la mercancía, entre otros. Finalmente, la figura número cinco resume los gastos relacionados al producto.

GASTOS PRODUCTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	48012	67224	86448	96084	96096
Ventas	\$ 122.007,25	\$ 180.900,00	\$ 245.564,43	\$ 287.276,88	\$ 287.343,91
Envase	\$ 27.366,84	\$ 38.317,68	\$ 49.275,36	\$ 54.767,88	\$ 54.774,72
Etiquetas	\$ 2.400,60	\$ 3.361,20	\$ 4.322,40	\$ 4.804,20	\$ 4.804,80
Embalaje	\$ 3.360,84	\$ 4.705,68	\$ 6.051,36	\$ 6.725,88	\$ 6.726,72
Total gastos producto	\$ 33.128,28	\$ 46.384,56	\$ 59.649,12	\$ 66.297,96	\$ 66.306,24

Figura No 5. Gastos relacionados al producto

5.4.2. Precio

El precio es un valor monetario que se cobra por un bien o un servicio. Su fijación debe estar orientada al comprador, para así identificar el valor que representa la obtención de los beneficios del producto y plasmarlo en el precio (Kotler & Armstrong , 2017).

- **Fijación de precio:** La estrategia que se utilizará para el presente plan de negocio, es la fijación de precios mediante costo y márgenes. De esta manera, se establecerá el precio a partir de los costos fijos y variables, más una utilidad y finalmente, se adicionará el margen de ganancia de los intermediarios (Kotler & Armstrong , 2017). En análisis de los costos fijos y variables del producto, mismos que reflejan un costo total de \$1,5; del margen del productor al importador de 33%; del margen del importador al distribuidor de 20% y por último del margen del supermercado de 28% (Banco de España). Se obtiene el precio de venta al público para un frasco de 200 gramos de un mix nutritivo de alcaparras con chochos y vegetales en conserva es de €2,75 euros o \$3,05 dólares.
- **Estrategia de precio para nuevos productos:** En España, el consumo de encurtidos se ha convertido en una costumbre. Los consumidores buscan calidad y buen sabor en sus productos. Por ello, están dispuestos a adquirir aquellos productos que cumplan con sus requerimientos. En consecuencia, la estrategia de fijación de precios de nuevos productos que se utilizará, es la fijación de precios de penetración de mercado. Pues al ser un producto nuevo, novedoso y no conocido, el primer año ingresará con el 85% del precio determinado, a medida que el consumidor se familiariza con él, el precio irá

aumentando en un 5% anualmente. Finalmente, en el cuarto año el valor del precio será igual al precio correspondiente a \$3,05 dólares.

- **Estrategia de ajuste de precio:** Se implementarán dos estrategias de ajuste de precio. La primera estrategia es la fijación de precios psicológicos. Esta estrategia, considera que los precios no solo se relacionan con el factor económico, sino que también tienen un alto impacto en la psicología de las personas (Kotler & Armstrong , 2017). Por ello, el precio de ajuste psicológico será de €2,77 o \$3,07. Se usa el número 7 como último dígito, debido al poderoso impacto en la psicología de las personas. Pues, tiene relación directa con eventos importantes en su vida como los 7 días de la semana, las 7 maravillas del mundo, entre otros. Por otro lado, también se aplicará la estrategia de precios promocionales. De esta manera se busca incrementar las ventas a corto plazo para lo cual, se realizarán reducciones de precio temporalmente (Kotler & Armstrong , 2017).

5.4.3. Plaza

En lo referente a plaza, son todas las actividades que va a realizar la empresa para poner sus productos a disposición de su mercado meta (Kotler & Armstrong , 2017).

- **Estrategia de plaza:** Se empleará una estrategia de distribución selectiva. Así, se limita la disponibilidad del producto, lo que permite reducir costos de distribución y promover una cooperación entre los intermediarios (Kotler & Armstrong , 2017). La comercialización del producto, se realizará a través de la cadena de supermercados “Mercadona”, esta cuenta con aproximadamente 1600 establecimientos en toda España (Statista, 2019). Las características principales de dicho supermercado es su oferta de productos de máxima calidad, pues busca mantener satisfechos a sus clientes. Para lograrlo, Mercadona busca satisfacer a sus trabajadores a través de un sistema laboral basado en la estabilidad, trabaja en conjunto con sus proveedores y con la sociedad. De esta manera, obtiene beneficios en el capital, genera prosperidad y una promueve una continua mejora. Por último, la superficie de sus tiendas es

aproximadamente 1300 metros cuadrados, en los cuales se ofertan productos diversos de alimentación, bebidas, cuidado personal, cuidado del hogar y cuidado mascotas (Mercadona, s.f.).

- **Canal de distribución:** El canal de distribución óptimo para el presente plan de negocio, es un canal de distribución indirecto corto. Esto implica que, se utilizarán dos intermediarios para llegar al consumidor final. En consecuencia, el primer intermediario es el importador español, mismo que encargará de realizar la distribución a los supermercados y estos finalmente al consumidor final. Por ello, la estrategia de distribución que se utilizará es la estrategia PUSH, en donde se impulsa las ventas del producto a través de los intermediarios (Kotler & Armstrong , 2017). La figura seis representa el canal de distribución de la empresa Agave.

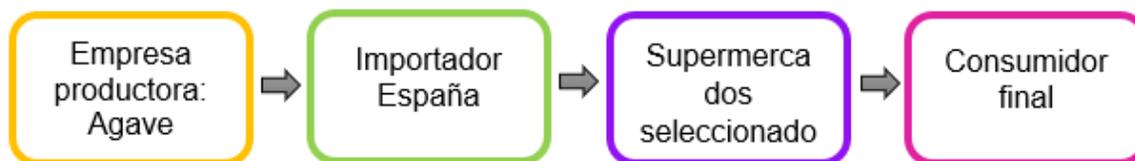


Figura No 6. Canal de distribución

Por otra parte, los gastos relacionados a la plaza están compuestos por los costos de distribución correspondientes al transporte local y al transporte internacional. A continuación, la figura número siete detalla lo antes mencionado.

GASTOS PLAZA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	48012	67224	86448	96084	96096
Transporte local	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Transporte internacional	\$ 0,42	\$ 0,42	\$ 0,42	\$ 0,42	\$ 0,42
Total gastos plaza	\$ 20.645,16	\$ 28.906,32	\$ 37.172,64	\$ 41.316,12	\$ 41.321,28

Figura No 7. Gastos relacionados a la plaza

5.4.4. Promoción

La mezcla de promoción, es el conjunto de actividades comunicacionales que realiza una empresa para establecer relaciones de valor con sus clientes (Kotler & Armstrong , 2017). Por tanto, la estrategia de promoción a usarse, es la estrategia

de presión (PUSH). De esta manera, los esfuerzos de marketing estarán enfocados en los intermediarios, para así lograr una cooperación con la empresa. Consecuentemente, los intermediarios otorgarán un trato preferencial al producto e impartirán información adecuada sobre él, lo cual generará un incremento en las ventas. Finalmente, el mensaje principal de la promoción se basa en el bienestar de las personas, ofreciéndoles beneficios para su salud a través del consumo de un mix nutritivo de alcaparras con chochos y vegetales en conserva.

- **Publicidad:** Cumpliendo con el comportamiento del consumidor español, el producto se publicitará a través de medios de comunicación como la televisión, redes sociales, como Facebook, y la página web de la empresa. En cuanto a los anuncios por televisión, se realizarán en el canal RTVE, específicamente en sus programas *A su salud* (miércoles a viernes 15h47) y *Saber vivir* de lunes a viernes a las 10h00 y el domingo a las 12h00 (RTVE, 2020). Mientras que, por medio de las redes sociales y la página web, se realizará un tipo de publicidad llamativa, con contenido informativo y promocional.
- **Promoción de Ventas:** Conforme con el análisis de mercado realizado, se aplicarán promociones de *2x1* y de, *más producto por el mismo precio*. No obstante, estas promociones se aplicarán temporalmente en los meses de invierno (diciembre a marzo). En complemento, para impulsar las ventas de Agave, se realizarán degustaciones del producto de tal manera que el consumidor se familiarice con él. Estas degustaciones se realizarán en los tres primeros meses de ingreso al mercado español y posteriormente se implementarán en junio (inicio del verano), época en la cual el consumo de encurtidos aumenta. Finalmente, cabe mencionar que el gasto global en promociones será del 1% de las ventas, mismo valor que será asignado a cada una de las actividades antes descritas.

GASTOS PROMOCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$122.007,25	\$180.900,00	\$245.564,43	\$287.276,88	\$287.343,91
Gasto Promoción 1% ventas	1%	1%	1%	1%	1%
Anuncios por televisión	\$ 700,07	\$ 900,00	\$ 950,00	\$ 1.000,00	\$ 1.050,00
Facebook y Página web	\$ 100,00	\$ 250,00	\$ 350,00	\$ 472,77	\$ 523,44
2x1 - Más producto por el mismo precio	\$ 170,00	\$ 359,00	\$ 600,00	\$ 900,00	\$ 1.000,00
Degustaciones	\$ 250,00	\$ 300,00	\$ 555,64	\$ 500,00	\$ 300,00
Total gastos promoción	\$ 1.220,07	\$ 1.809,00	\$ 2.455,64	\$ 2.872,77	\$ 2.873,44

Figura No 8. Gastos relacionados a la promoción

En conclusión, para la aplicación de cada una de las actividades de marketing propuestas, es importante conocer los gastos necesarios para su desarrollo. Por ello, la figura número nueve muestra un detalle de los mismos. Es importante mencionar que el único factor que no incurre en gastos es el precio.

GASTOS TOTALES MARKETING	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producto	\$ 33.128,28	\$ 46.384,56	\$ 59.649,12	\$ 66.297,96	\$ 66.306,24
Promoción	\$ 1.220,07	\$ 1.809,00	\$ 2.455,64	\$ 2.872,77	\$ 2.873,44
Plaza	\$ 20.645,16	\$ 28.906,32	\$ 37.172,64	\$ 41.316,12	\$ 41.321,28
Total gastos de marketing	\$ 54.993,51	\$ 77.099,88	\$ 99.277,40	\$110.486,85	\$110.500,96

Figura No. 9 Gastos totales de marketing

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

La misión y visión reflejan el propósito y razón de ser único de una organización, su naturaleza puede representar una ventaja o desventaja competitiva por ello estas deben ser claras, así la organización alcanzará un sentido de propósito elevado (David F. R., 2013).

6.1.1. Misión

Somos una empresa íntegra e innovadora, dedicada a la producción y comercialización de un mix de alcaparras con chochos y vegetales en conserva junto con la colaboración de personal altamente capacitado y calificado para desempeñar sus actividades con atención, eficacia y eficiencia. Ofreciendo al mercado español un producto único, confiable y de calidad. Agave es una empresa social y ambientalmente responsable, que busca resaltar las tradiciones de la

provincia Bolívar creando vínculos con la comunidad y manteniendo una fuerte cooperación con nuestros stakeholders para lograrlo.

6.1.2. Visión

Ser la primera marca ecuatoriana reconocida en la industria española de encurtidos para el primer semestre del 2025, brindando a nuestros consumidores en cada frasco de conserva, sabor y frescura a través de procesos tecnológicos que extiendan la durabilidad del producto.

6.1.3. Objetivos de la Organización

Mediano Plazo

- Implementar un sistema de capacitaciones que mejore la productividad del personal operativo encargado de la producción del mix de alcaparras con chochos y vegetales en conserva para enero de 2021.
- Incrementar el nivel de ventas mensuales en 1% durante el 2021 a través de publicidad en línea.
- Crear una página web empresarial con micro videos promocionales que familiaricen el producto con el consumidor en el primer trimestre del 2021.
- Implementar dos sistemas de control digitales de gestión de inventario durante el primer semestre del año 2021.
- Implementar un sistema de retroalimentación que mejore la eficiencia de los colaboradores para marzo de 2022.
- Implementar un plan de responsabilidad social y ambiental que vincule a la comunidad y los grupos de interés de la empresa en enero de 2022.

Largo Plazo

- Ampliar para el 2023 la distribución del producto en dos nuevos supermercados en la ciudad de Madrid.
- Incrementar el 5% las ventas del producto en la nueva red de supermercados en el segundo semestre de 2023 a través de la participación en ferias dirigidas para consumidores.

- Alcanzar una participación de mercado de 2,5% hasta el año 2024 mediante actividades de marketing.
- Reducir los costos de transporte en un 5% a través de alianzas estratégicas en el primer semestre del año 2025.

6.2. Plan de Operaciones

El plan de operaciones parte de la elaboración de un mapa de procesos el cual muestra el conjunto de actividades que se realizan dentro de una organización a través de los cuales se transforman los insumos en bienes y servicios, agregando valor para brindar productos terminados a los clientes (Render & Heizer, 2014).

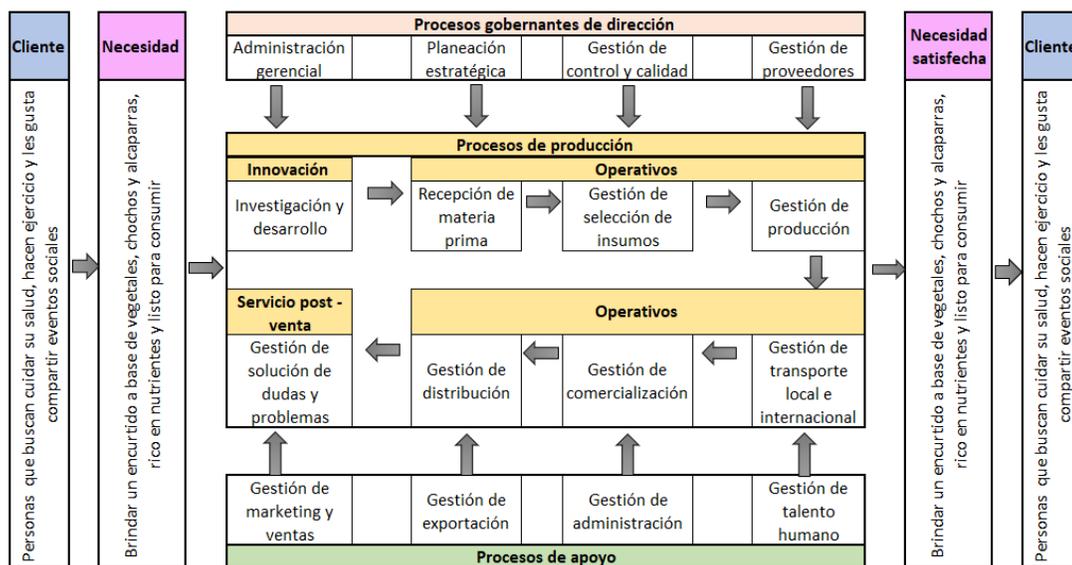


Figura No 10. Mapa de procesos

El mapa de procesos de la empresa Agave (figura 10) muestra los procesos gobernantes de dirección, producción y de apoyo. Los procesos gobernantes de dirección son aquellos encargados de establecer las directrices y diferentes tipos de planificación para el funcionamiento de la organización lo cual involucra la administración gerencial, planificación estratégica, gestión de control y calidad, así como la gestión de proveedores. Estas actividades están a cargo de los jefes de cada departamento, mismos que toman las decisiones para cumplir con los objetivos planteados. En cuanto a los procesos de producción estos desarrollan

todas las actividades necesarias para la elaboración del producto final, desde la recepción de materia prima, hasta su comercialización en el exterior. Dicho proceso, involucra a los jefes de producción y ventas, así como los operarios quienes se ocupan de la creación de valor en cada una de las etapas, basados en la optimización y eficiencia de su costo y tiempo. Esto garantiza un producto de calidad que cuenta con el apoyo de operadores logísticos. Finalmente, los procesos de apoyo brindan soporte y asesoría a cada una de las actividades involucradas, ya sea en los procesos de dirección o producción para lograr su cumplimiento exitoso ya sea en cuestiones contables, administrativas, de exportación o talento humano.

6.2.1. Diagrama y descripción de procesos

Para desarrollar con éxito el presente plan de negocios la empresa Agave debe cumplir con procesos de producción y comercialización.

Con relación al proceso de producción, Agave contará con una planta de producción ubicada en la ciudad de Guaranda, en donde se realizarán los procesos de elaboración del producto y estarán sus oficinas administrativas. Dicho proceso inicia con la adquisición de materia prima como alcaparras, chochos, zanahoria, cebolla, arveja, sal, chicha agria provenientes de proveedores de la provincia Bolívar y Tungurahua en análisis de calidad y disponibilidad de insumos, así como la cercanía con la planta de producción. Posterior a ello, el jefe de producción y operarios son quienes reciben los insumos y los controlan acorde con los parámetros establecidos. Así, se inicia con el acondicionamiento de los ingredientes para su uso, el cual está a cargo de tres operarios. En primer lugar, un operario se encarga de la preparación de las alcaparras, mientras otro operario cocina las zanahorias y las arvejas. Una vez completos los pasos antes mencionados, un operario prepara los chochos, mientras los dos restantes pican las cebollas y zanahorias. A continuación, se mezclan todos los ingredientes en un solo recipiente para después añadir la chicha agria y la sal. Finalmente, se procede al envasado, etiquetado y empaquetado del producto. El diagrama de procesos de producción (*anexo 7*) muestra información en cuanto a los tiempos y costos de dicho proceso y en complemento con esto, los

costos relacionados a la maquinaria y equipo de producción se encuentran descritos en el *anexo 8*.

Por otra parte, en análisis del proceso de exportación, mismo que iniciará con la obtención de la firma electrónica (token) y el registro en Ecuapass, se realizarán las respectivas negociaciones en donde se establecerán condiciones de pago y tipo de incoterm, que en este caso será CPT (Carriage Paid To), es decir, se contratará y pagará el transporte del producto hasta un punto convenido y se realizarán los trámites de exportación. A partir de este punto, el comprador se encargará de todas las responsabilidades y gastos adicionales que puedan surgir en tránsito. Posterior a ello, se prepara el pedido y una vez esté listo se realiza el envío de la carga desde la ciudad de Guaranda a Guayaquil, con un tiempo estimado de viaje de cuatro horas. Al llegar al aeropuerto ingresa la carga a la zona primaria, en donde se realizan las revisiones de documentos y el aforo correspondiente para que se embarque dicha carga en el transporte internacional aéreo, el cual tiene un costo de \$1092,00 (*anexo 9*) por un pallet estándar que contiene 4320 frascos de alcaparras de 200 gramos y que tardará en llegar al aeropuerto de destino en Valencia en aproximadamente dos días.

Ahora bien, en consideración al proceso de exportación (*flujograma del proceso de exportación anexo 10*) al ser beneficiarios de la Adhesión al Acuerdo con la Unión Europea es fundamental contar con un certificado de origen para evitar el pago de tributos y contar con toda la documentación necesaria en cumplimiento con la norma técnica de etiquetado CE, certificado sanitario, factura comercial y de transporte aéreo, así la carga será nacionalizada en destino. Posterior a ello, el importador se encargará de distribuir el producto a los supermercados para comercializarlos con el consumidor final.

6.3. Estructura Organizacional

La estructura organizacional es la forma en la que las actividades de un puesto de trabajo se dividen y agrupan formalmente dentro de la organización para su correcto funcionamiento (Robbins & Judge, 2013). En relación a ello, el tipo de estructura

que las empresas adopten debe ser en función de su tamaño, complejidad y estrategia a aplicar. Esta puede ir evolucionando a medida que la empresa crece y surgen nuevas necesidades (Thompson et al., 2012).

6.3.1. Organigrama y descripción de puestos

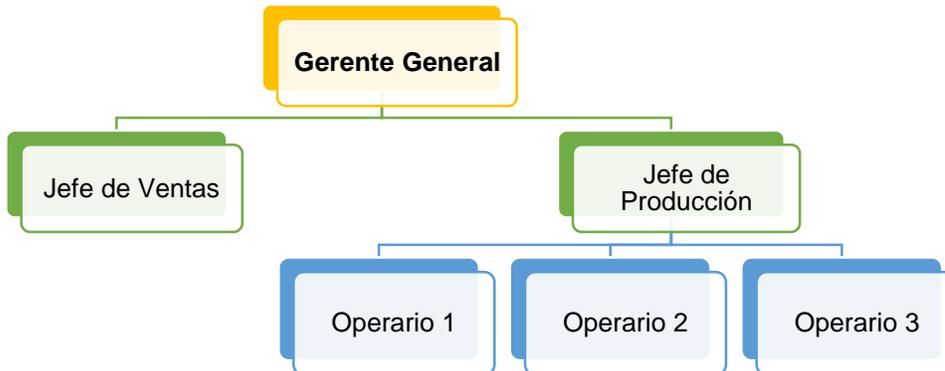


Figura No 11. Estructura Organizacional

La estructura organizacional que se utilizará para la empresa Agave es una estructura simple conocida también como de línea y personal, la cual es ideal para una empresa familiar que tiene pocos niveles jerárquicos, puesto que no incurre en altos costos administrativos. Además, la coordinación es fácil, existe flexibilidad, la toma de decisiones es rápida y muestra una eficiente respuesta ante un cambio. Finalmente, se caracteriza por tener poca especialización en sus funciones, las relaciones entre colaboradores son informales, existen pocas reglas, la capacitación y planeación requerida es mínima (Thompson et al., 2012). Dicho de esta forma, su estructura estará formada por el Gerente General - nivel jerárquico más alto -, seguido del Jefe de Producción y de Ventas, por último, pero no menos importante, los operarios.

A continuación, se detallan la descripción de cada uno de los puestos existentes junto con sus funciones.

- **Gerente General** será el líder de la empresa y su representante legal. El cual tiene a cargo la dirección, organización, planeación y control de cada una de las actividades de la empresa para asegurar el cumplimiento de los objetivos

planteados. Adicionalmente, se encarga de realizar el proceso de exportación de la conserva de alcaparras con chochos y vegetales con base a las alianzas estratégicas con los diferentes operadores logísticos involucrados en el mismo. Por ello, deberá ser una persona que ofrezca suficientes conocimientos en la administración empresarial y comercio exterior.

- **Jefe de Ventas** será el encargado de desempeñar las funciones contables, como definición de política de ventas, pago de sueldos (*anexo 11*) y obligaciones con el IESS, evaluación de resultados y emisión de informes para reportes mensuales. Además, identifica oportunidades de mercado y realiza negociaciones para generar ventas del producto en el exterior. Finalmente, realizará actividades de marketing como promoción y manejo de redes sociales, consecuentemente este cargo implica tener conocimientos de finanzas, marketing y ventas o afines.
- **Jefe de Producción** se encarga de la coordinación y dirección de todas las actividades necesarias para la producción del mix de alcaparras con chochos y vegetales en conserva. En consecuencia, será el encargado de la selección y capacitación de personal para ocupar el cargo de operarios. Quien, además, elaborará protocolos de producción y seguridad para el manejo de cada una de las actividades involucradas, como el uso de equipos y tratamiento de alimentos. Posterior a ello, supervisará su cumplimiento para elaborar un producto de calidad y garantizar la seguridad de quienes intervienen en el proceso de producción. Finalmente, se encargará de una inspección de la materia prima.
- **Operarios** son los encargados de cumplir con todas las disposiciones impuestas por parte del jefe de producción en cumplimiento de las normas de calidad y procedimiento establecidas para la elaboración correcta del producto.

Finalmente, la toma de decisiones dentro de la empresa Agave será centralizada de una forma descendente, es decir, las decisiones estratégicas serán tomadas y controladas por el gerente general y los jefes de cada departamento. Las principales ventajas de este método es que, permite mantener un control estricto y permite tomar decisiones estratégicas en momentos de crisis (Thompson et al., 2012).

6.3.2. Estructura jurídica de la empresa

La empresa Agave será constituida como una compañía de responsabilidad limitada debido a su composición familiar. Este tipo de constitución manifiesta la necesidad de contar con un número mínimo de dos socios y un máximo de 15. Además, el capital mínimo requerido es de \$400 dólares, mismo que deberá ser cancelado en al menos el 50% del valor nominal por cada participación. Consecuentemente, el saldo deberá ser cancelado en un plazo máximo de doce meses desde la fecha de constitución de la compañía (Ley de Compañías , 2020). Por último, el trámite se realizará a través de la Superintendencia de Compañías quien validará el pago, los documentos y procederá al registro mercantil, seguido de la remisión de la información al SRÍ quien finalmente asignará el número de RUC de la compañía (Supercias, s.f.).

6.3.3. Comparativo con empresas del sector

El comparativo con empresas del sector se ha desarrollado con base a la actividad económica del presente plan de negocios. Por ello, se realiza una comparación con la empresa Ecuaconservas S.A. y con Sipia, las cuales se dedican a la producción y comercialización de productos en conserva (*ver anexo 12, tabla comparativa de empresas del sector*).

La empresa Ecuaconservas S.A. cuenta con una estructura organizacional multidivisional, debido a que tiene varios niveles jerárquicos y sus oficinas administrativas y fincas están en diferentes lugares geográficos. La empresa Sipia S.A. maneja una estructura funcional departamental, puesto que sus niveles jerárquicos están agrupados en departamentos los cuales funcionan de forma descentralizada para un mejor flujo de información. Dichas empresas presentan una

ventaja competitiva sobre Agave, porque son empresas grandes que cuentan con una oferta de productos de exportación amplia, mismos que son de calidad y han marcado su presencia a nivel internacional a través de la exportación de productos en conserva como palmito, mermeladas y frutos. Mientras que Agave manejará una estructura simple, pues al ser una pequeña empresa con pocos niveles jerárquicos requiere una comunicación centralizada. Adicional a ello, cabe mencionar que su diferenciación se basa en ofrecer un producto saludable, nutritivo y fácil de consumir, especialmente para personas que se preocupan por salud, realizan ejercicio y además les gusta compartir con amigos y familia en eventos sociales.

6.3.4. Cadena de Valor

En cuanto a la cadena de valor, esta permite identificar fortalezas y debilidades frente a sus empresas competidoras y consigo misma. En ella se sintetizan las actividades que van desde la compra de materia prima hasta su comercialización, teniendo en cuenta que, cada una de ellas puede tener repercusiones positivas o negativas en las demás actividades (David F. R., 2013).

Agave cuenta con una cadena de valor con actividades de apoyo encargadas de brindar soporte al proceso productivo. En ella se encuentran las actividades relacionadas a la infraestructura de la empresa, los colaboradores, la tecnología, las compras y abastecimiento (*anexo 13*).

Ahora bien, en consideración de las actividades primarias se definen cinco. Las cuales hacen referencia a la logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, así como el servicio post venta. No obstante, al estar estrechamente relacionadas con la elaboración del producto permiten la generación de valor. Es así como Agave crea valor en la logística de entrada al establecer alianzas estratégicas con los proveedores de materia prima, los cuales garantizan el abastecimiento de la misma a tiempo y manteniendo su calidad. Además, lo hace en las operaciones debido a que, el tratamiento de los vegetales, chochos y alcaparras requieren de un proceso único para preservar los nutrientes y otorgar un sabor peculiar y obtener el resultado deseado. Finalmente, el servicio post venta

establece y mantiene un contacto directo con los distribuidores y vendedores con quienes es necesario tener una buena relación lo cual repercute en el trato e importancia que le otorgan al producto, así como su promoción en el mercado.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Dentro de una organización es importante realizar la evaluación financiera. Pues, brinda información fundamental acerca de su salud financiera, permite evaluar su desempeño, su solvencia en general y además es útil para realizar proyecciones futuras (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010).

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de Ingresos

Los ingresos de la empresa Agave, provienen de la exportación de un mix nutritivo de alcaparras con chochos y vegetales en conserva. Para determinar los ingresos de la empresa, como primer paso, fue necesario determinar el mercado potencial y seguidamente su participación de mercado, con base en su capacidad productiva (2,5%). La figura 12 muestra el proceso antes mencionado.

Mercado objetivo:			80.994	
50 % consume 1 vez a la semana		100,00%	80.994	
Cuántas veces consumen al mes			4	
Consumo al mes por frasco			323.976	
Consumo al año por frasco			3.887.712	
Fabricación de frascos al año (cantidad)			3.887.712	
Fabricación de frascos al año (valor \$3,07)				\$ 11.935.275,84
Capacidad de Producción			# frascos	valores
Total producción frascos de 200 g anual			96.012	\$ 287.075,88
Total producción frascos de 200 g mensual			8.001	
Capacidad de Producción 50%	50%		4.001	
Producción en gramos	200		19.202.400	
Producción en Kg			19.202	
Participación de mercado				2,5%

Figura No 12. Mercado potencial

Consecuentemente, la proyección de ventas de la empresa, se realizó en función a su capacidad productiva (96.012 frascos) y su participación de mercado del 2,5%. Al ser una empresa nueva y un producto no conocido en el mercado español, se prevé que las ventas del año uno, correspondan al 1% de su participación de

mercado, y su precio (acorde con la estrategia establecida en el capítulo cinco), sea el 85% del precio de ajuste (\$ 3,07). Por consiguiente, se espera que las ventas crezcan cada año hasta que en el último año cubran el 2,5% del mercado, es decir, vender 96.012 frascos del producto. Así mismo, el precio irá creciendo en un 5% hasta alcanzar en los últimos años el valor del precio de ajuste previamente establecido. A continuación, la figura número 13 muestra la proyección de ingresos del presente proyecto.

INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	48006	67224	86451	96079	96102
Precio	\$ 3,07	\$ 3,07	\$ 3,07	\$ 3,07	\$ 3,07
Descuento	85%	90%	95%	100%	100%
Ingresos ventas	\$125.271,66	\$185.740,14	\$252.134,72	\$294.963,22	\$295.032,04

Figura No 13. Proyección de ingresos

Política de cobro: La política de cobro establecida por la empresa Agave es 20% de contado y 80% de cuentas por cobrar. Este último tiene un plazo de cobro 30 días.

Política de pago: La política de pago establecida para Agave es al contado debido a que trabaja con proveedores que son agricultores.

Política de rotación de inventarios: Al tratarse de un producto en conserva, mismo que tiene un tiempo de vida de aproximadamente un año, se ha establecido una política de rotación del producto de tres veces en el año, es decir, en cada cuatrimestre.

7.1.2. Proyección de costos y gastos

Para determinar los costos del presente plan de negocio, primero fue necesario determinar los costos directos de producción, es decir, todos aquellos relacionados con la materia prima y los insumos necesarios para elaborar el producto final. Estos costos son los más representativos, pues el costo unitario del producto es de 0,93 centavos. Adicionalmente, se identificó los costos indirectos de fabricación los mismos que corresponden al sueldo del jefe de producción. Finalmente, se

determinó los costos logísticos de exportación mismos que, muestran valores considerables debido a que, contemplan costos referentes al transporte local e internacional del producto. La figura 14 presenta un detalle de los costos de la empresa durante los próximos cinco años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EGRESOS					
Unidades	48006	67224	86451	96079	96102
C. Producto (directo)	\$ 0,93	\$ 0,93	\$ 0,93	\$ 0,93	\$ 0,93
C. TOTAL DIRECTO	\$44.456,68	\$ 62.253,87	\$ 80.059,37	\$ 88.975,61	\$ 88.996,37
C.Indirecto	\$ 14.858,00	\$ 15.858,00	\$ 14.858,00	\$ 15.858,00	\$ 15.858,00
Costo total logística	\$20.504,79	\$ 28.713,40	\$ 36.925,84	\$ 41.038,28	\$ 41.047,86
COSTOS TOTALES	\$ 79.819,46	\$ 106.825,27	\$ 131.843,21	\$ 145.871,89	\$ 145.902,23

Figura No 14. Costos

Por otra parte, la empresa incurre en gastos operacionales y gastos de sueldos. Los mismos que, se encuentran detallados en la figura 15. No obstante, cabe mencionar que la empresa maneja una política de incremento de sueldos, correspondiente al 35%, cada cuatro años.

GASTOS OPERACIONALES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros	\$ 2.400,00	\$ 3.000,00	\$ 4.500,00	\$ 7.875,00	\$ 15.750,00
Servicios básicos	\$ 3.600,00	\$ 4.500,00	\$ 6.750,00	\$ 11.812,50	\$ 23.625,00
Publicidad	\$ 1.252,72	\$ 1.857,40	\$ 2.521,35	\$ 2.949,63	\$ 2.950,32
Gastos de constitución	\$ 2.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguros de maquinaria	\$ 363,05	\$ 331,19	\$ 299,32	\$ 267,46	\$ 235,59
Total gastos operacionales	\$ 9.615,77	\$ 9.688,59	\$14.070,67	\$ 22.904,59	\$ 42.560,91
RESUMEN DE SUELDOS					
Costo de mano de obra directa	\$22.087,00	\$23.587,00	\$23.587,00	\$ 31.702,45	\$ 31.702,45
Gastos Sueldos Operacionales	\$34.053,40	\$36.353,40	\$35.553,40	\$ 48.797,09	\$ 48.797,09
Total gastos sueldos	\$56.140,40	\$59.940,40	\$59.140,40	\$ 80.499,54	\$ 80.499,54
TOTAL GASTOS	\$65.756,17	\$69.628,99	\$73.211,07	\$ 103.404,13	\$ 123.060,45

Figura No 15. Sueldos y salarios

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

7.2.1. Inversión inicial y capital de trabajo

La inversión inicial de la empresa Agave está compuesta por activos fijos como la planta, propiedad y equipo; activos intangibles como el software contable y de inventario y finalmente, por el capital de trabajo. Por ello, la inversión inicial requerida para el presente plan de negocio es de aproximadamente de \$103.000

dólares. Por otra parte, el monto del capital de trabajo fue determinado con base a los costos de los primeros seis meses de operación, *ver anexo 14*.

7.2.2. Estructura de capital

La estructura de capital para el presente plan de negocio, se compone por un (85/15), es decir, el 85% será capital propio, correspondiente a un monto de \$88.033,00. Mientras que el 15% restante (\$15.535,00) se conseguirá mediante una deuda a un plazo de cinco años. Esta, será financiada por la Corporación Financiera Nacional (CFN), a un interés anual del 11,83%. Por lo tanto, se contrae la obligación de cancelar una cuota mensual de \$344,24 durante el plazo antes mencionado.

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	85,00%	\$ 88.033
Deuda L/P	15,00%	\$ 15.535

Figura No 16. Estructura de capital

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

7.3.1. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	Año				
	1	2	3	4	5
Ventas	125.271,66	185.740,14	252.134,72	294.963,22	295.032,04
Costo de los productos vendidos	79.819,46	106.825,27	131.843,21	151.282,19	151.312,53
UTILIDAD BRUTA	45.452,20	78.914,87	120.291,51	143.681,03	143.719,52
Gastos sueldos	34.053,40	36.353,40	35.553,40	48.797,09	48.797,09
Gastos generales	9.615,77	9.688,59	14.070,67	22.904,59	42.560,91
Gastos de depreciación	360,52	360,52	360,52	360,52	360,52
Gastos de amortización	380,00	380,00	380,00	380,00	380,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	1.042,51	32.132,36	69.926,93	71.238,83	51.621,00
Gastos de intereses	1.709,30	1.406,78	1.066,46	683,62	252,96
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(666,79)	30.725,59	68.860,47	70.555,21	51.368,04
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	4.608,84	10.329,07	10.583,28	7.705,21
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(666,79)	26.116,75	58.531,40	59.971,93	43.662,83
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	6.529,19	14.632,85	14.992,98	10.915,71
UTILIDAD NETA	(666,79)	19.587,56	43.898,55	44.978,95	32.747,12

Figura No 17. Estado de resultados

El estado de resultados, es un estado financiero que muestra un resumen del desempeño de una empresa a lo largo de un periodo de tiempo. Este, brinda información acerca de sus ingresos, gastos y utilidad neta (Ross, Westerfield, &

Jordan, 2010). En consecuencia, la figura 17 muestra el estado de resultados de la empresa Agave. En este, se puede observar, que en el primer año la utilidad negativa. Esto se debe a la insuficiente liquidez para cumplir con el pago de intereses por el préstamo antes obtenido. Sin embargo, a partir del segundo año la utilidad refleja un saldo positivo.

7.3.2. Estado de situación financiera

El estado de situación financiera, muestra una visión general de lo que posee la empresa. En cuanto a sus activos, pasivos y patrimonio. Además, permite determinar la salud financiera de la empresa y conocer su solidez para continuar con sus operaciones en el futuro. La figura 18 muestra un resumen de los rubros antes mencionados.

	Año					
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 104.545,45	\$ 101.990,44	\$ 119.787,04	\$ 161.773,75	\$ 203.357,29	\$ 231.647,62
Corrientes	\$ 48.136,07	\$ 47.235,71	\$ 66.686,96	\$ 110.328,31	\$ 153.566,50	\$ 183.511,48
Efectivo	\$ 47.158,36	\$ 37.906,55	\$ 53.326,57	\$ 92.541,62	\$ 132.924,57	\$ 162.864,96
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 8.351,44	\$ 12.382,68	\$ 16.808,98	\$ 19.664,21	\$ 19.668,80
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 977,72	\$ 977,72	\$ 977,72	\$ 977,72	\$ 977,72	\$ 977,72
Inventarios Sum. Fabricación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 56.409,38	\$ 54.754,73	\$ 53.100,08	\$ 51.445,43	\$ 49.790,79	\$ 48.136,14
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 54.509,38	\$ 54.509,38	\$ 54.509,38	\$ 54.509,38	\$ 54.509,38	\$ 54.509,38
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 1.274,65	\$ 2.549,30	\$ 3.823,95	\$ 5.098,59	\$ 6.373,24
Intangibles	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 380,00	\$ 760,00	\$ 1.140,00	\$ 1.520,00	\$ 1.900,00
PASIVOS	\$ 16.512,88	\$ 14.624,66	\$ 12.833,70	\$ 10.921,86	\$ 7.526,45	\$ 3.069,66
Corrientes	\$ 977,72	\$ 1.511,05	\$ 2.444,18	\$ 3.596,73	\$ 3.648,56	\$ 3.069,66
Cuentas por pagar proveedores	\$ 977,72	\$ 977,72	\$ 977,72	\$ 977,72	\$ 977,72	\$ 977,72
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 533,33	\$ 533,33	\$ 533,33	\$ 533,33	\$ 533,33
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 933,12	\$ 2.085,68	\$ 2.137,51	\$ 1.558,81
No Corrientes	\$ 15.535,16	\$ 13.113,61	\$ 10.389,53	\$ 7.325,13	\$ 3.877,90	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 15.535,16	\$ 13.113,61	\$ 10.389,53	\$ 7.325,13	\$ 3.877,90	\$ -
PATRIMONIO	\$ 88.032,57	\$ 87.365,78	\$ 106.953,34	\$ 150.851,89	\$ 195.830,83	\$ 228.577,96
Capital	\$ 88.032,57	\$ 88.032,57	\$ 88.032,57	\$ 88.032,57	\$ 88.032,57	\$ 88.032,57
Utilidades retenidas	\$ -	\$ (666,79)	\$ 18.920,77	\$ 62.819,32	\$ 107.798,26	\$ 140.545,39
PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 104.545,45	\$ 101.990,44	\$ 119.787,04	\$ 161.773,75	\$ 203.357,29	\$ 231.647,62

Figura No 18. Estado de situación financiera

7.3.3. Estado de flujo de efectivo y flujo de caja

El estado de flujo de efectivo, refleja la diferencia de los movimientos de efectivo que se han realizado dentro de la empresa. Es decir, cuánto dinero entra por las actividades realizadas y cuánto dinero se utiliza para pagar las diferentes

obligaciones contraídas (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, págs. 30 - 31). Por tanto, la figura 19 muestra el detalle del estado de flujo de efectivo de la empresa Agave. En él, se observa que, en el primer año, el incremento de efectivo neto es negativo, esto se debe a las actividades operacionales y de financiamiento. Sin embargo, a partir del segundo año el flujo de efectivo se vuelve positivo e incrementa constantemente mientras se desarrolla el proyecto.

	AÑO				
	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$ (6.830,26)	\$ 18.144,10	\$ 42.279,45	\$ 43.830,19	\$ 33.818,28
Utilidad Neta	\$ (666,79)	\$ 19.587,56	\$ 43.898,55	\$ 44.978,95	\$ 32.747,12
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 1.274,65	\$ 1.274,65	\$ 1.274,65	\$ 1.274,65	\$ 1.274,65
+ Amortización	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 380,00
- Δ CxC	\$ (8.351,44)	\$ (4.031,23)	\$ (4.426,31)	\$ (2.855,23)	\$ (4,59)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 533,33	\$ -	\$ -	\$ (0,00)	\$ (0,00)
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 933,12	\$ 1.152,55	\$ 51,83	\$ (578,90)
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ (2.421,55)	\$ (2.724,08)	\$ (3.064,40)	\$ (3.447,23)	\$ (3.877,90)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (2.421,55)	\$ (2.724,08)	\$ (3.064,40)	\$ (3.447,23)	\$ (3.877,90)
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ (9.251,81)	\$ 15.420,02	\$ 39.215,05	\$ 40.382,96	\$ 29.940,39
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 47.158,36	\$ 37.906,55	\$ 53.326,57	\$ 92.541,62	\$ 132.924,57
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 37.906,55	\$ 53.326,57	\$ 92.541,62	\$ 132.924,57	\$ 162.864,96

Figura No 19. Estado de flujo de efectivo

Por otro lado, el flujo de caja del proyecto es positivo desde el primer año. Además, muestra leves crecimientos de alrededor el 3% anual durante los cuatro años siguientes. No obstante, en el quinto año crece significativamente, recuperando la inversión inicial.

	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja del proyecto	\$ (103.567,74)	\$ 3.511,23	\$ 3.620,90	\$ 3.744,26	\$ 3.883,04	\$ 187.135,56

Figura No 20. Flujo de caja del proyecto

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

7.4.1. Flujo de caja del inversionista

En cuanto al flujo de caja del inversionista, este presenta montos nulos durante los primeros cuatro años de desarrollo del proyecto. Sin embargo, en el quinto año

refleja un monto positivo de \$180.000 dólares aproximadamente. Esto indica, que la recuperación para el inversionista es a largo plazo.

	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja del inversionista	\$ (88.032,58)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$ 183.096,40

Figura No 21. Flujo de caja del inversionista

7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento

PREMISAS	
Tasa libre de riesgo (5 años)	0,33%
Rendimiento del Mercado	6,43%
Beta	0,88
Beta Apalancada	0,66
Riesgo País	9%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	0,18
Costo Deuda Actual	11,83%
TASAS DE DESCUENTO	
WACC	12,33%
CAPM	13,17%

Figura No 22. Cálculo de las tasas de descuento

Para el cálculo de las tasas de descuento se tomó en consideración las premisas detalladas en la figura 22. Cabe mencionar que el porcentaje del riesgo país, corresponde al promedio de los últimos 5 años. Consecuentemente, se obtuvo un WACC (*tasa de descuento mínima requerida para que la empresa sea rentable*) del 12,33% y un CAPM (*tasa de descuento mínima requerida por el inversionista*) del 13,17 %.

7.4.3. Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$12.150,64	VAN	\$10.586,42
IR	1,12	IR	1,12
TIR	14,99%	TIR	15,77%

Figura No 23. Evaluación flujos del proyecto y del inversionista

La figura 23 muestra información acerca de la evaluación del flujo del proyecto y del inversionista. En ella, podemos observar que la evaluación del flujo del proyecto

muestra un VAN positivo de aproximadamente 12 mil dólares. Así mismo, la TIR del proyecto (14,99%) es mayor al WACC. Por otra parte, en la evaluación del flujo del inversionista, el VAN también es positivo con un valor de aproximadamente 10 mil dólares. En cuanto a la TIR, esta es del 15,77% la cual es mayor al CAPM. En consecuencia, se concluye que el proyecto es rentable.

7.5. Índices financieros

Indicadores Financieros					
Razones de liquidez					
Razón circulante	31,26	27,28	30,67	42,09	59,78
Razones de apalancamiento					
Razón de deuda a capital	0,17	0,12	0,07	0,04	0,01
Cobertura del efectivo	(0,18)	22,10	64,91	103,74	204,49
Razones de actividad					
Período de cuentas por cobrar	24,33	24,33	24,33	24,33	24,33
Razones de rentabilidad					
Margen de utilidad	-1%	11%	17%	15%	11%
ROA	-1%	16%	27%	22%	14%
ROE	-1%	18%	29%	23%	14%

Figura No 24. Indicadores financieros de la empresa

INDICADORES FINANCIEROS DE LA INDUSTRIA	
RAZÓN CIRCULANTE	1,06
RAZÓN DEUDA A CAPITAL	3,35
COBERTURA DE EFECTIVO	-
PERIODO DE CUENTAS POR COBRAR	24,57
MARGEN DE UTILIDAD	4%
ROA	6%
ROE	26%

Figura No 25. Indicadores financieros de la industria

De acuerdo con el análisis realizado de los indicadores financieros del proyecto, en comparación con los de la industria se puede explicar lo siguiente:

Razón circulante: La industria tiene una razón circulante de 1,06 veces, mientras que el proyecto de aproximadamente 31 veces en el año. Por ello, se puede decir que la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos circulantes es mayor a la industria.

Razones de apalancamiento: La empresa cuenta con una razón de deuda capital inicial del 17%, la cual va disminuyendo a medida que pasa el tiempo. Esto se debe a que se va saldando las obligaciones por deuda adquiridas. En relación con la razón de apalancamiento de la industria, esta es menor, pues el valor de la industria es de aproximadamente 300% para el año 2019. Por otra parte, la cobertura de efectivo en el primer año Agave muestra un resultado negativo. Esto se debe a que no se cuenta con suficiente UAI para cubrir los intereses de la empresa. Sin embargo, a partir del segundo año los valores son positivos y crecen exponencialmente hasta el quinto año. Este efecto se produce porque, la empresa genera más ganancias y los intereses de deuda disminuyen. Finalmente, cabe mencionar que no se encontraron datos de la industria respecto a este último indicador.

Razones de actividad: El periodo de cuentas por cobrar tanto de la industria como de la es de 24 días, es decir, que la empresa mantiene una política de cuentas por cobrar similar a la industria.

Razones de rentabilidad: La industria en 2019, refleja porcentajes de 4%, 6% y 26%, en cuanto al margen de utilidad ROA y ROE respectivamente. Mientras que, los porcentajes de la empresa en el primer año son negativos. Sin embargo, a partir del segundo año se evidencia crecimientos positivos, alcanzando en el tercer año su máxima rentabilidad. Por otra parte, para los dos últimos años, estos porcentajes decrecen mínimamente debido a que las ventas se empiezan a estabilizar y existe un aumento considerable en gastos de suministros y sueldos. Por último, en el quinto año la empresa tiene un margen de utilidad del 11% y una ROA y ROE del 14%.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- Se determinó la viabilidad comercial y financiera del plan de negocio para la producción y exportación de un mix de alcaparras, con chochos y vegetales en conserva hacia España con base a estadísticas de aceptación del producto, análisis de la industria española, comportamiento de los consumidores y capacidad productiva de Agave. Consecuentemente, se sustentó con una evaluación financiera. El detalle de lo antes mencionado, se describe durante el cuarto y séptimo capítulo.
- Se analizó la industria de conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres, hortalizas, local y española, a través del uso del PEST y PORTER. Además, se determinó las oportunidades, amenazas y su influencia en la viabilidad del plan de negocio. Como resultado, se encuentra que las oportunidades presentes facilitan la viabilidad del negocio. Estas tienen mayor impacto que las amenazas existentes, sin embargo, es importante mitigarlas para lograr un mayor éxito en el mercado español, como se detalla con mayor precisión en el capítulo 2.
- Se realizó una investigación, un análisis de las preferencias y requerimientos del consumidor español a través de entrevistas y la aplicación de una encuesta. En consecuencia, se determinó el nivel de aceptación que tendrá el producto y las características que este debe poseer. Además, se obtuvo información importante del precio, plaza y promoción la cual será útil para el desarrollo del plan de marketing. La información de cada uno de los puntos antes mencionados se encuentra descrito en el capítulo 3.
- Se diseñó un plan de marketing acorde con el producto y la demanda. Para ello, se aplicó la estrategia de diferenciación ya que el producto cuenta con características y beneficios únicos. En cuanto a la estrategia de posicionamiento, se implementa una estrategia de “más por lo mismo”. Consecuentemente, la estrategia de precio será por valor agregado y estará acompañada de las estrategias de entrada y ajuste. La distribución tendrá un canal indirecto corto junto con una estrategia selectiva. Finalmente, se

realizará actividades promocionales en función de las preferencias de los posibles consumidores. Con base a lo antes mencionado, se logrará un posicionamiento efectivo de la marca en el mercado español.

- Agave, al ser una empresa familiar con seis colaboradores, tendrá una estructura organizacional simple. Este tipo de estructura es adecuada para facilitar la comunicación, toma de decisiones, la eficiente y eficaz producción y exportación del producto. En el capítulo seis se encuentra mayor información en cuanto a la descripción de puestos de trabajo y cada uno de los procesos a realizar.
- Se diseñó un plan financiero a través del cual se determinó la viabilidad y factibilidad del presente plan de negocio. Consecuentemente, se obtuvo resultados en los criterios de valoración para el flujo del proyecto y del inversionista, en donde el valor de la VAN es positivo en ambos casos. Adicionalmente, los valores correspondientes a la TIR son mayores que las tasas del WACC y CAPM del mercado. Dicho esto, se puede concluir que el proyecto es rentable.

REFERENCIAS

- (2020). Obtenido de TradeMap:
https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c200190%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1
- Agrocalidad.* (s.f.). Obtenido de <http://www.agrocalidad.gob.ec/productos-organicos-en-ecuador/>
- Ainia.* (2016). Obtenido de <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/legislacion/4-elementos-clave-en-la-importacion-de-alimentos-para-comercializar-en-espana/>
- Albán, A. (2020). *Senescyt.* Obtenido de <https://www.educacionsuperior.gob.ec/>
- Álvarez, L., & Álvarez, A. (2009). *Gazeta de Antropología.* Obtenido de https://www.ugr.es/~pwlac/G25_27Luis_Alvarez-Amaia_Alvarez.html
- ANFAB.* (2019). Obtenido de <https://anfab.com/wp/>
- Basulto, J. (2013). *Consumer.* Obtenido de <https://www.consumer.es/alimentacion/encurtidos-0-grasas.html>
- BCE.* (09 de 2019). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- BCE.* (2020). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/260-consulta-por-monedas-extranjeras>
- BM.* (2019). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2018&locations=EC&start=2013>
- CAF.* (04 de 02 de 2019). Obtenido de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2019/02/ecuador-impulsa-hoja-de-ruta-del-sector-logistico/>
- Caro, L. (20 de 03 de 2019). *BON VIVEUR.* Obtenido de <http://www.bonviveur.es/gastroteca/que-son-los-encurtidos>
- Cevallos, J. (23 de 02 de 2018). Importación de productos ecuatorianos en España subió un 15,8% en 2017. *El Universo.* Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/02/23/nota/6635977/importaciones-productos-ecuatorianos-espana-subieron-158-2017>

- Comercio Justo*. (2008). Obtenido de <http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2012/09/comercio-justo-esp%C3%B1a-2008.pdf>
- Cortés, G. (2018). *Informabl*. Obtenido de <https://www.informabl.com/los-5-principales-canales-de-distribucion-de-alimentos-en-espana/>
- COTEC. (04 de 2003). Obtenido de http://informecotec.es/media/M15_Conservas_Veg.pdf
- David, F. (2003). *Administración Estratégica*. México: Pearson. Obtenido de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson.
- DHL. (2015). Obtenido de Guía de Importación a España: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/518924806rad1273A.pdf>
- EEAS. (03 de 2017). Obtenido de https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf
- Elementos de Muestreo . (2011). En E. Galindo, *Estadística Métodos y Aplicaciones* (págs. 381-382). Quito : Prociencia Editores.
- epdata. (2020). Obtenido de <https://www.epdata.es/datos/balanza-comercial-espana-importaciones-exportaciones-datos-estadisticas/308>
- Ezquivel, L. (2006). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/256368>
- FAO. (s.f.). Obtenido de http://www.fao.org/ag/agn/pfl_report_en/_annexes/Annex4/Ecuador/Importancereport.doc.
- FAO . (2017). Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-i6881s.pdf>
- Freedom House. (2020). Obtenido de <https://freedomhouse.org/country/ecuador/freedom-world/2019>
- Freedom House. (2020). Obtenido de <https://freedomhouse.org/country/spain/freedom-world/2020>
- Fundación MAPFRE. (2018). Obtenido de http://www.ub.edu/campusalimentacio/ca/documents/Informe_Alimentacio_Espanya_XXI.pdf

- Hofstede Insights.* (2019). Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- IGN.* (17 de 04 de 2019). Obtenido de <http://atlasnacional.ign.es/wane/Industria>
- INE.* (2018). Obtenido de <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=24917#!tabs-tabla>
- INE.* (2019). Obtenido de Instituto Nacional de Estadística : <https://www.ine.es/welcome.shtml>
- INEC.* (2013). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurBoletin.pdf
- INEC.* (2020). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/Boletin_tecnico_de_empleo_dic19.pdf
- Investin Spain .* (2019). Obtenido de <http://www.investinspain.org/invest/es/sectores/tic/descripcion/index.html>
- iT ahora.* (18 de 04 de 2018). Obtenido de <https://www.itahora.com/analisis-y-tendencias/el-sector-industrial-adopta-tecnologia-que-integra-sus-procesos/>
- Jiménez, A., & Martínez , P. (2006). *CTS+I.* Obtenido de <https://www.oei.es/historico/revistactsi/numero7/articulo08.htm>
- José Lou.* (2018). Obtenido de <http://www.aceitunaslou.com/blog/los-encurtidos-alimentos-llenos-de-beneficios-para-la-salud/>
- Joyce, A., & L. Paquin, R. (2016). *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models.* Elsevier.
- Kotler , P., & Armstrong , G. (2017). *Fundamentos de Marketing .* México : Pearson.
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing.* México: Mc Graw Hill.
- LEXISFINDER.* (21 de 05 de 2008). Obtenido de http://www.silec.com.ec/bibliotecavirtual.udla.edu.ec/WebTools/LexisFinder/DocumentVisualizer/DocumentVisualizer.aspx?id=MERCANTI-LEY_DE_FACILITACION_DE_LAS_EXPORTACIONES_Y_DEL_TRANSPORTE_ACUATICO&query=EXPORTACIONES#I_DXDataRow0
- LEXISFINDER.* (29 de 06 de 2011). Obtenido de http://www.silec.com.ec/bibliotecavirtual.udla.edu.ec/WebTools/LexisFinder/DocumentVisualizer/DocumentVisualizer.aspx?id=MERCANTI-ESTATUTO_CORPORACION_DE_PROMOCION_DE_EXPORTACIONES_E_INVERSIONES&query=EXPORTACIONES#I_DXDataRow0

LEXISFINDER. (16 de 12 de 2014). Obtenido de http://www.silec.com.ec.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/WebTools/LexisFinder/DocumentVisualizer/DocumentVisualizer.aspx?id=SALUD-REGLAMENTO_DE_ETIQUETADO_DE_ALIMENTOS_PROCESADOS_PARA_CONSUMO_HUMANO&query=producci%C3%B3n%20alimentos#I_DX DataRow0

(2020). *Ley de Compañías* .

Líderes. (2016). Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/siembra-chocho-produccion-chimborazo.html>

MacMap. (s.f.). Obtenido de <http://legacy.macmap.org/QuickSearch/FindTariff/FindTariffResults.aspx?product=200190&country=724&partner=218&year=2019&source=1%7cITC&AVE=1>

MAGAP. (s.f.). Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/gobierno-nacional-apoya-desarrollo-de-produccion-organica/>

Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). México: Pearson.

MAPA. (2020). Obtenido de <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/marco-estrategico/>

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). Análisis del Entorno. En *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral* (pág. 34). Madrid: Díaz de Santos.

Ministerio de Cultura y Patrimonio. (08 de 07 de 2016). Obtenido de http://patrimonioalimentario.culturaypatrimonio.gob.ec/wiki/index.php/Penco_negro

MPAC. (2016). Obtenido de Mesa Participación Asociación de Consumidores: https://www.mercadona.com/estaticos/canal/pdf/mpac_informe_5b.pdf

MSP. (11 de 05 de 2017). Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/03/ARCSA-DE-067-2015-GGG_Alimentos-Procesados_incluye-RESOL-019-y-010-2.pdf

Navarro, A. L. (2008). *ResearchGate*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/28285700_El_sistema_alimentario_mundial_principales_tendencias_y_efectos_sobre_los_sistemas_alimentarios_locales

- Ocaru. (s.f.). Obtenido de <https://ocaru.org.ec/index.php/comunicamos/noticias/item/8455-la-agricultura-organica-crece-en-ecuador>
- OPS. (21 de 08 de 2017). Obtenido de https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1957:ops-oms-fao-ecuador-y-los-ministerios-de-salud-y-agricultura-organizaron-la-consulta-nacional-sobre-sistemas-alimentarios-sostenibles&Itemid=360
- Pinchevsky, M. (13 de 10 de 2019). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/larevista/2019/10/13/nota/7555097/agave-andino-tiene-su-museo-mitad-mundo>
- Pita, L. (2017). *Universidad da Coruña*. Obtenido de https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/19893/PitaPerez_Lucia_TFG_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Porter, M. E. (2008). *Harvard Business Review*. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_michael_porter-libre.pdf
- PRO ECUADOR. (2017). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/perfil-logistico-de-espana-2017/>
- PuroMarketing. (25 de 09 de 2018). Obtenido de <https://www.puromarketing.com/88/30938/shopper-espanol-mayor-frecuencia-visita-supermercado-mayor-interes-comer-saludable.html>
- Render, B., & Heizer, J. (2014). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: Mc Graw Hill.
- Santander . (2019). Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/llegar-al-consumidor>
- Segovia, A. M. (2013). *The impact of the crisis on employ. Economic integration, welfare State and measures to promote employment*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-21472014000100004
- SENADI. (s.f.). Obtenido de <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/>

- SICOM. (07 de 2019). Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/sicom/>
- SRI. (2019). Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- Statista. (2018). Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/500391/valor-de-ventas-de-las-empresas-lideres-de-aceitunas-y-encurtidos-espana/>
- Supercias. (s.f.). Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf
- Supercias. (2019). Obtenido de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder\[%40name%3d%27Reportes%27\]%2ffolder\[%40name%3d%27Compa%C3%B1a%27\]%2freport\[%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27\]&ui.name=Direct](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder[%40name%3d%27Reportes%27]%2ffolder[%40name%3d%27Compa%C3%B1a%27]%2freport[%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27]&ui.name=Direct)
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f.). Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/s/>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Trujillo, C., & Carrillo, J. (28 de 10 de 2016). Se analizaron perfiles y comportamiento del consumidor. *El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com.ec/noticias/empresarial/1/se-analizaron-perfiles-y-comportamiento-del-consumidor>
- Verema. (2016). Obtenido de <https://www.verema.com/blog/productos-gastronomicos/1391398-maravilloso-mundo-encurtidos>
- Villegas Becerril, A. (2014). *Cocina española e internacional*. España : ideaspropias. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=Gs_BCAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA12&dq=aperitivos+en+espa%C3%B1a+&ots=8uFdOsNm3h&sig=pVU5ss_YkEIVjjhvyOcf9smFGkM&redir_esc=y#v=onepage&q=aperitivo&f=false
- Zegler, J. (2018). *Mintel*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/277698773rad83597.pdf>
- Zumba, L. (31 de 05 de 2019). Unión Europea difunde beneficios del acuerdo comercial. *Expreso*. Obtenido de <https://www.expreso.ec/economia/unioneuropea-beneficios-acuerdo-ecuador-CM2871172>

ANEXOS

Anexo 1 – Encuesta

A continuación, se muestra el formato de encuesta aplicado a posibles consumidores españoles de un mix de alcaparras con chochos y vegetales en conserva.

- 1. ¿Conoce los encurtidos? (Productos vegetales en conserva a base de sal o vinagre)**
 - a. Si
 - b. No
- 2. ¿Consume encurtidos?**
 - a. Si
 - b. No
- 3. ¿Cuál es la marca de encurtidos que más consume?**
 - a. Helios
 - b. Hacendado
 - c. La Ibérica
 - d. La española
 - e. Alsur
 - f. Gourmet
 - g. Otros
- 4. De la marca que suele consumir. ¿Cuáles son sus ventajas?**
 - a. Calidad
 - b. Sabor
 - c. Precio
 - d. Cuidado de la salud
 - e. Facilidad de consumo
 - f. Otros
- 5. ¿Cuál es la presentación de encurtidos de su preferencia?**
 - a. Frascos de cristal
 - b. Enlatados
 - c. Otras
- 6. ¿Cuál es la cantidad de encurtidos que compra habitualmente?**
 - a. 200 gramos
 - b. 250 gramos
 - c. 400 gramos
 - d. 500 gramos
 - e. Otros
- 7. ¿Cuál es la frecuencia de compra de los encurtidos?**
 - a. 1 vez a la semana
 - b. 2 veces al mes
 - c. Otras
- 8. ¿En qué lugar suele comprar los encurtidos?**
 - a. Mercadona
 - b. DIA
 - c. Lidl
 - d. Eroski
 - e. Tiendas de abasto (lugar donde vender los encurtidos al peso)
- 9. PRODUCTO NUEVO: El mix de encurtido de alcaparras (de la flor del penco) con chochos y vegetales, es bajo en grasas y tiene un gran aporte nutricional, pues la combinación de los ingredientes aporta proteína, fibra y vitaminas que cuidan de la salud, además que su contenido en sal es medio. ¿Qué tan interesante es el producto para usted?**

- a. No es interesante
- b. Poco interesante
- c. Neutral
- d. Interesante
- e. Muy interesante

10. De los siguientes atributos ¿cuáles con los más relevantes? Escoja dos

- a. Contenido nutricional
- b. Cuidado de la salud
- c. Facilidad de consumir
- d. Sabor
- e. Contenido de sal
- f. Mezcla de ingredientes
- g. Otras

11. De acuerdo a las características antes señaladas ¿compraría el producto?

- a. Totalmente desacuerdo
- b. Poco desacuerdo
- c. Neutral
- d. De acuerdo
- e. Totalmente de acuerdo

12. Dentro de este rango de precios (2.50 euros – 4 euros) ¿Cuál es el precio justo que pagaría por este producto?

13. ¿En qué tipo de envase le gustaría adquirir el producto?

- a. Frasco de cristal
- b. Lata
- c. Doy pack
- d. Otras

14. ¿Cuál es la presentación que más vende?

- a. 200 gramos
- b. 500 gramos
- c. Otras

15. ¿En dónde debería venderse el producto?

- a. Supermercados
- b. Bares
- c. Restaurantes
- d. Tiendas de encurtidos
- e. Delicatessen de barrio
- f. Otras

16. ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría conocer el producto? Escoja dos

- a. Facebook
- b. Instagram
- c. WhatsApp
- d. Televisión
- e. Periódico
- f. Radio
- g. Otras

17. De las siguientes promociones ¿Cuál es la más atractiva?

- a. Lleva 2 y paga 1
- b. Mas producto por el mismo precio
- c. El segundo al 50% de descuento
- d. Muestras del producto
- e. Cupones
- f. Sorteos
- g. Otras

18. ¿En qué ocasiones suele consumir encurtidos? Escoja dos

- a. Antes de las comidas como aperitivo
- b. En reuniones
- c. Eventos de ocio
- d. Antes de tomar una bebida
- e. Otras

19. ¿Cuándo usted compra encurtidos qué elementos son los más relevantes?

- a. Cuida su salud
- b. Protege el medio ambiente
- c. Satisface su paladar
- d. Protección a la familia
- e. Consume por costumbre
- f. Otras

20. ¿Cuáles son sus hábitos?

- a. Hace ejercicio
- b. Es sedentario
- c. Alimentación saludable
- d. Otras

21. Cuando usted va a consumir un producto nuevo lo hace por:

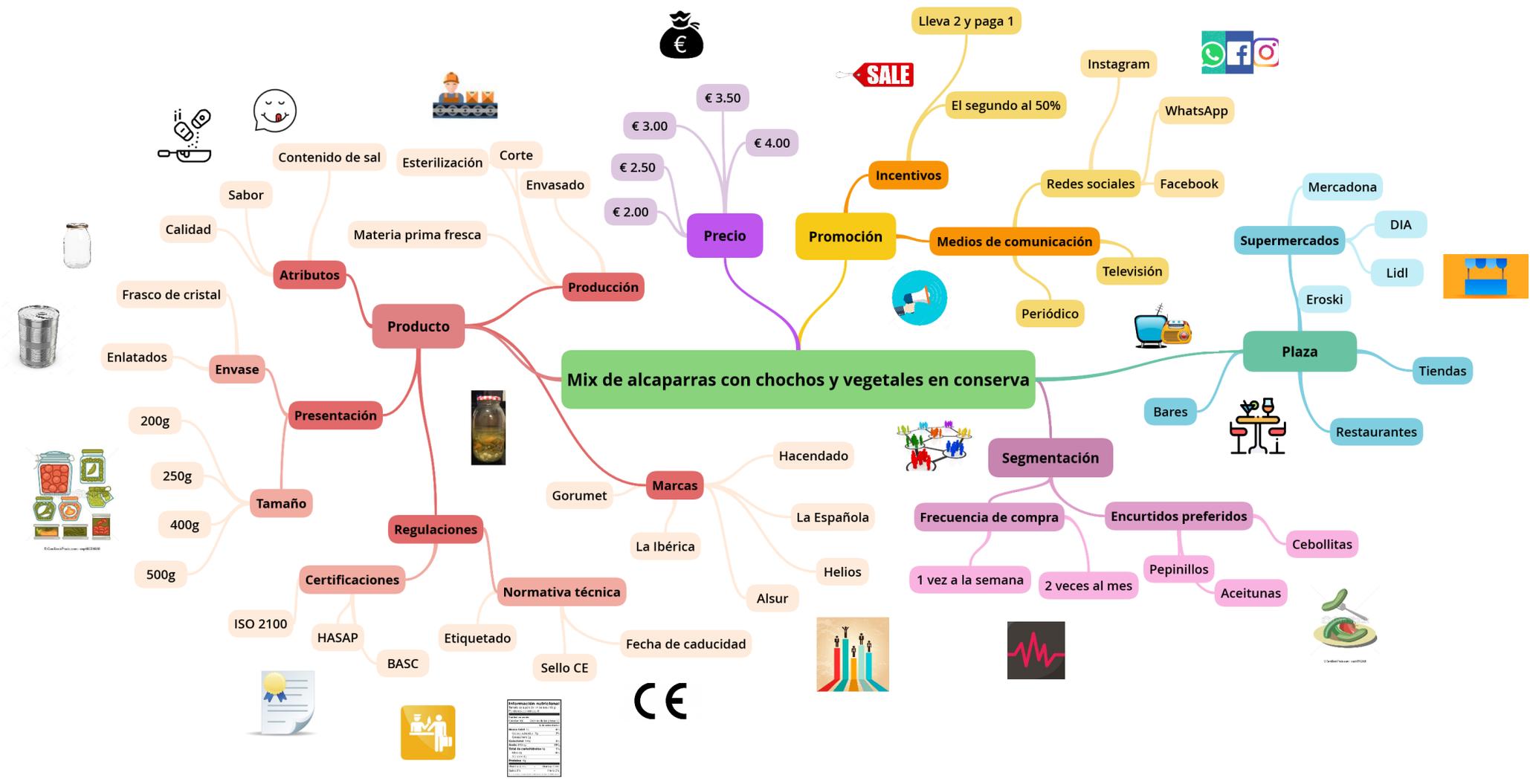
- a. Es seguro y trata de experimentar
- b. Investiga antes de hacerlo
- c. Sigue tendencias
- d. Adopta fácilmente nuevos productos
- e. No cambia de marcas de productos

22. De la siguiente lista. ¿Cuál es su actividad favorita en su tiempo libre?

- a. Ejercicio y deporte
- b. Salir con familia y amigos
- c. Leer o escribir
- d. Fiestas y eventos
- e. Viajes
- f. Probar nuevas comidas en diferentes lugares
- g. Otras

23. Edad

Anexo 2 - Mapa Mental



Mix de alcaparras con chochos y vegetales en conserva

Producto

Atributos

Sabor
Calidad
Contenido de sal

Envase

Frasco de cristal
Enlatados

Presentación

Tamaño
200g
250g
400g
500g

Regulaciones

Certificaciones
ISO 2100
HASAP
BASC

Normativa técnica

Etiquetado
Sello CE
Fecha de caducidad

Producción

Materia prima fresca
Esterilización
Corte
Envasado

Precio

€ 2.00
€ 2.50
€ 3.00
€ 3.50
€ 4.00

Promoción

Incentivos
Lleva 2 y paga 1
El segundo al 50%

Medios de comunicación
Redes sociales
Instagram
WhatsApp
Facebook
Televisión
Periódico

Segmentación

Frecuencia de compra
1 vez a la semana
2 veces al mes

Encurtidos preferidos
Pepinillos
Aceitunas
Cebollitas

Plaza

Supermercados
Mercadona
DIA
Lidl
Eroski

Tiendas

Bares
Restaurantes

Marcas

Gorumet
La Española
Helios
Alsur
Hacendado
La Ibérica

Información nutricional	
Por cada 100g de producto	
Energía	1000 kJ / 240 kcal
Grasas	10g
Proteínas	2g
Carbohidratos	10g
Fibra	2g
Azúcares	1g
Sodio	1g
Sal	2g



Anexo 3 – Tipos de marca



Anexo 4 – Cruce de variables correspondientes a la investigación cuantitativa

1.) Relación entre compraría el producto y consume encurtidos

Cuenta de ¿Compraría el producto?		Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	Si	No	Total general	
Muy desacuerdo	0,00%	10,00%	10,00%	
Desacuerdo	10,00%	0,00%	10,00%	
Neutro	10,00%	20,00%	30,00%	
De acuerdo	40,00%	0,00%	40,00%	
Muy de acuerdo	10,00%	0,00%	10,00%	
Total general	70,00%	30,00%	100,00%	

2.) Cual es su frecuencia de compra y si compraría el producto

Cuenta de ¿Compraría el producto?		Etiquetas de columna			
Etiquetas de fila	1 vez a la semana	2 veces	1 vez al mes	(en blanco)	Total general
Muy desacuerdo	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%	10,00%
Desacuerdo	0,00%	5,00%	5,00%	0,00%	10,00%
Neutro	0,00%	10,00%	0,00%	20,00%	30,00%
De acuerdo	30,00%	10,00%	0,00%	0,00%	40,00%
Muy de acuerdo	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%	10,00%
Total general	30,00%	35,00%	5,00%	30,00%	100,00%

3.) Relación entre el precio justo y en que tipo de envase prefiere el producto

Cuenta de Dentro de este rango de precios (2.50 euros		Etiquetas de columna	
Etiquetas de fila	Vidrio	Lata	Total general
2,5	50,00%	15,00%	65,00%
3	25,00%	0,00%	25,00%
3,5	10,00%	0,00%	10,00%
Total general	85,00%	15,00%	100,00%

4.) Relación entre el lugar de compra de encurtidos y en donde le gustaría encontrar el producto

Cuenta de ¿En qué lugar suele comprar los encurtidos?		Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	Supermercado	Restaurantes	Tiendas de encurtidos	Total general
Mercadona	64,29%	0,00%	0,00%	64,29%
DIA	7,14%	7,14%	0,00%	14,29%
Tiendas de abasto	7,14%	0,00%	7,14%	14,29%
Carrefour	7,14%	0,00%	0,00%	7,14%
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total general	85,71%	7,14%	7,14%	100,00%

5.) Relación entre en que lugar compra encurtidos y su marca favorita

Cuenta de ¿En qué lugar suele comprar los encurtidos?		Etiquetas de columna				Total general
Etiquetas de fila	Helios	Hacendado	La Española	(en blanco)		
Mercadona	0,00%	42,86%	21,43%	0,00%	64,29%	
DIA	0,00%	0,00%	14,29%	0,00%	14,29%	
Tiendas de abasto	7,14%	0,00%	7,14%	0,00%	14,29%	
Carrefour	0,00%	0,00%	7,14%	0,00%	7,14%	
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Total general	7,14%	42,86%	50,00%	0,00%	100,00%	

6.) Relación entre cuales son sus hábitos y cuando usted consume un producto nuevo por qué lo hace

Cuenta de ¿Cuáles son sus hábitos?		Etiquetas de columna				Total general
Etiquetas de fila	Es seguro y trata de expe	Investig	Adopta	No cambia d		
Hace ejercicio	25,00%	10,00%	25,00%	0,00%	60,00%	
Es sedentario	0,00%	10,00%	5,00%	5,00%	20,00%	
Alimentación saludable	10,00%	0,00%	0,00%	10,00%	20,00%	
Total general	35,00%	20,00%	30,00%	15,00%	100,00%	

7.) Relación entre que hace en sus tiempos libres y la frecuencia de compra

Cuenta de De la siguiente lista. ¿Cuál es su actividad favorita en su tiempo libre?		Etiquetas de columna				Total general
Etiquetas de fila	Una vez a la semana	2 veces	1 vez al	(en blanco)		
Salir con la familia y amigos	20,00%	5,00%	0,00%	15,00%	40,00%	
Leer o escribir	5,00%	10,00%	0,00%	0,00%	15,00%	
Fiestas y eventos	0,00%	5,00%	0,00%	0,00%	5,00%	
Viajes	5,00%	10,00%	0,00%	15,00%	30,00%	
Probar comidas nuevas en lugares diferentes	0,00%	5,00%	5,00%	0,00%	10,00%	
Total general	30,00%	35,00%	5,00%	30,00%	100,00%	

8.) Relación entre en que ocasiones consume encurtidos y a través de que medio le gustaría enterarse

Cuenta de ¿En qué ocasiones suele consumir encurtidos? Escoja dos		Etiquetas de columna						Total general
Etiquetas de fila	Facebook	2	3	4	5	7	8	
Antes de las comidas como aperitivo	40,00%	0,00%	0,00%	10,00%	5,00%	5,00%	5,00%	65,00%
En reuniones	5,00%	0,00%	5,00%	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%
Eventos de ocio	0,00%	0,00%	0,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,00%
Antes de tomar una bebida	0,00%	5,00%	5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	10,00%
Total general	45,00%	5,00%	10,00%	25,00%	5,00%	5,00%	5,00%	100,00%

10.) Relación entre promoción y razón por la que consume productos nuevos

9.) Relación entre a través de que medios de comunicación le gustaría conocer el producto y qué actividades hace en su tiempo libre

Cuenta de ¿A través de que medios de comunicación le gustaría conocer el producto y qué actividades hace en su tiempo libre		Etiquetas de columna					Total general
Etiquetas de fila	Salir con la familia y amig	Leer o escrit	Fiestas	Viajes	Probar cosas r		
Instagram	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%	8,33%	25,00%	
Whatsapp	8,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,33%	
Televisión	25,00%	0,00%	0,00%	8,33%	0,00%	33,33%	
Periódico	0,00%	8,33%	0,00%	0,00%	8,33%	16,67%	
Radio	0,00%	8,33%	0,00%	8,33%	0,00%	16,67%	
(en blanco)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Total general	50,00%	16,67%	0,00%	16,67%	16,67%	100,00%	

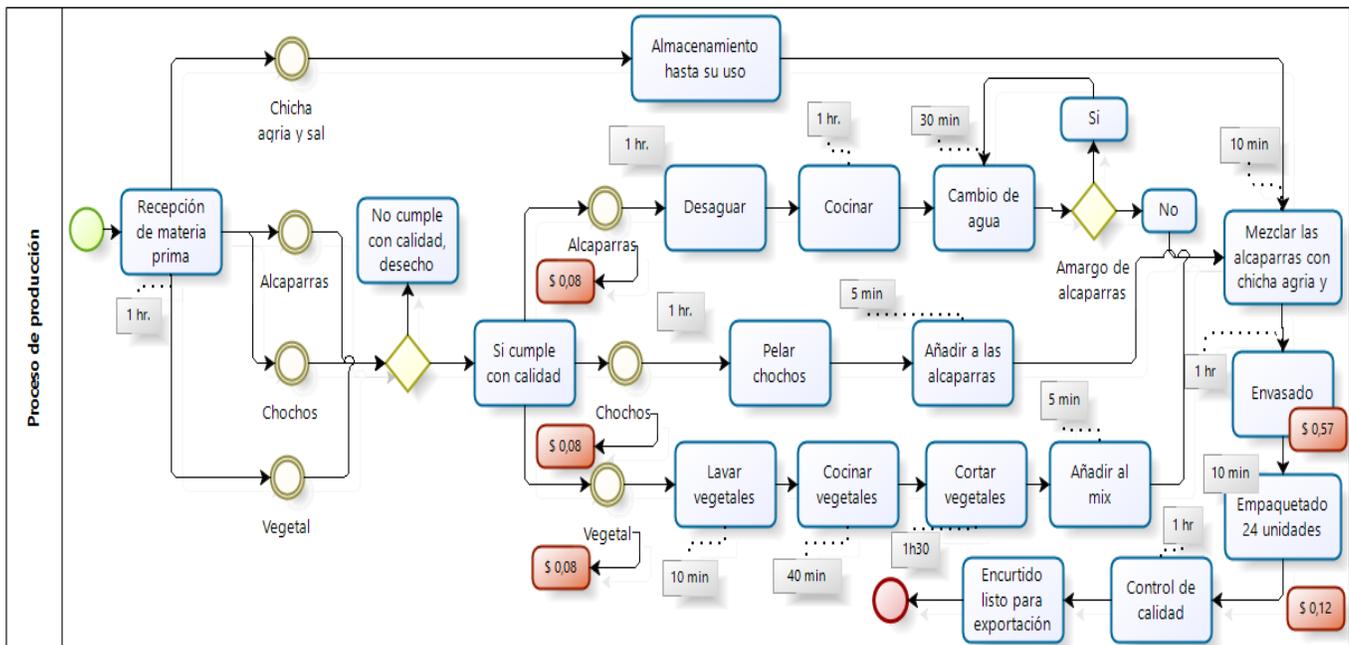
Anexo 5 - Infografía



Anexo 6 – Matriz de decisión, estrategia de internacionalización.

Variable	Evaluación	Exportación Indirecta		Alianzas Estratégicas		Licencia		Joint Venture	
		Ponderación	Evaluación Ponderada	Ponderación	Evaluación Ponderada	Ponderación	Evaluación Ponderada	Ponderación	Evaluación Ponderada
Tramitología	0.14	4	0.56	2	0.28	2	0.28	1	0.14
Curva de experiencia	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52	2	0.26
Gastos logísticos	0.12	4	0.48	4	0.48	5	0.6	3	0.36
Economía de escala	0.08	5	0.4	3	0.24	1	0.08	2	0.16
Nivel de inversión	0.18	3	0.54	3	0.54	2	0.36	1	0.18
Riesgo de operaciones	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Posicionamiento en el mercado	0.2	3	0.6	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Resultado	1.00		3.7		3.33		3.09		2.15

Anexo 7 – Diagrama de flujo del proceso de producción mix de alcaparras en conserva.



Es importante mencionar que una persona puede elaborar 254 frascos de alcaparras de 200 gramos en dos días una vez que las alcaparras no presenten un sabor amargo característico de las mismas.

Anexo 8 – Costos de la maquinaria y equipo para la elaboración de Agave alcaparras de la flor del penco

Maquinaria y equipo de producción			
Cantidad	Descripción	Costo unitario	Costo total
1	Etiquetadora	\$ 4.299,00	\$ 4.299,00
1	Empacadora	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
1	Cocina industrial	\$ 800,00	\$ 800,00
1	Lavabo industrial	\$ 525,00	\$ 525,00
1	Mesa de metal	\$ 210,00	\$ 210,00
1	Instrumentos de producción	\$ 255,38	\$ 255,38
Costo total			\$ 9.589,38

Anexo 9 – Cotización de transporte internacional aéreo Guayaquil – Valencia

	COTIZACION	Código: GC-GC-PR-01/RE-02.1 Revisión: 1
---	-------------------	--

Quito, 23 abril de 2020

E-2019-PT2-CGU
Estimada
Camila Montero
Quito.-

En respuesta a su requerimiento, detallo a continuación nuestra mejor cotización de transporte aéreo consolidado desde Quito, Ecuador (UIO) hasta Valencia, España (VLC)

ORIGEN	DESTINO	INCOTERM	AEROLINEA	T. TRANSITO	RTA	PESO Kg.	DIMENSIONES	CBM
UIO	VLC	CPT	LUFTHANSA	+2 DÍAS	UIO-PTY-FRA-VLC	300,00	120X80X120	1,15

PESO cargable Kg.
300,00

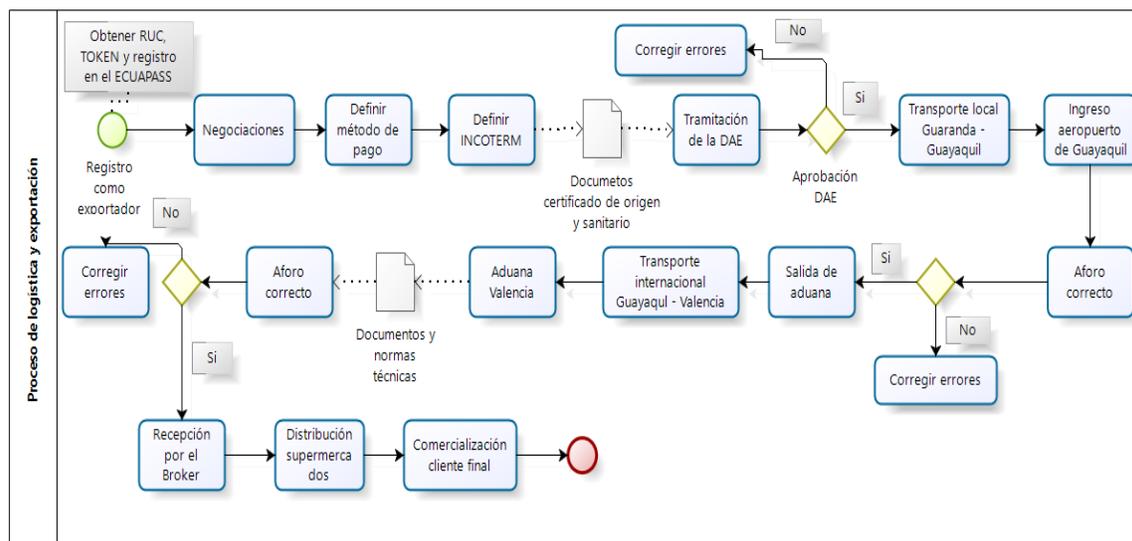
DESCRIPCIÓN	TARIFA/KG	MINIMO	USD
Flete Internacional	2,75	250,00	825,00
CHC/PCG			42,00
Total estimado en USD			\$ 867,00

RECARGOS EN ORIGEN	USD
GUIA	10,00
DOCUMENTOS REEMBARQUE	60,00
MANEJO REGIMENES ESPECIALES	60,00
Transporte Interno (si requiere)	70,00
CEFRTIFICADO DE ORIGEN	25,00
Total estimado costos en ORIGEN	\$ 225,00

TOTAL ESTIMADO COTIZACION	\$ 1.092,00
----------------------------------	--------------------

Los embarques con flete COLLECT tendrán recargo de Collect Fee (FC 5% flete /Min \$20) y Disbursement Fee (DB 10% due agent /Min \$20).

Anexo 10 – Proceso de logística y exportación



Anexo 11 – Sueldo mensual de colaboradores de la empresa Agave

C	Cargo		Sueldo (mensual)
1	Gerente General	\$	1.500,00
1	Encargado de Ventas	\$	800,00
1	Jefe de Producción	\$	1.000,00
3	Operarios	\$	500,00
SALARIO MINIMO VITAL		\$	400,00

Anexo 12 – Comparativo con empresas del sector

	EMPRESAS DEL SECTOR		
	AGAVE	ECUACONSERVAS S.A.	SIPIA S.A.
Utilidad / Ingresos		1%	3%
Año de constitución	2020	2009	1981
Tipo de Compañía	Responsabilidad Limitada	Sociedad Anónima	Sociedad Anónima
Estructura organizacional	Estructura simple	Estructura multidivisional	Funcional departamental
Número de Colaboradores	6	130 aprox.	183 aprox.
Oferta de productos	1	4	5
Productos de exportación	Mix de alcaparras con chochos y vegetales en conserva	Palmitos orgánicos en conserva, mix de frutas en conserva (papaya, uvilla, guayaba, mango)	Mermeladas, aderezos y aliños, jarabe, vegetales, hortalizas y frutas en conserva
Número de empresas	1	2	1

Tomado de: Superintendencia de Compañías

Anexo 13 – Cadena de valor “Agave”

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA: Gestión administrativa, control de ventas, contabilidad, área de producción, presupuestos, costos, relación con la comunidad, estrategias de mercado, adecuación del galpón de producción.				
	RECURSOS HUMANOS: Reclutamiento de personal para ocupar los puestos de gerente general, jefe de ventas y de producción y operarios, el personal recibirá capacitación sobre la producción y manejo del software empresarial, el sistema de remuneración contará con sueldos y bonificaciones correspondientes de acuerdo con la ley.				
	TECNOLOGÍA: Maquinaria de etiquetado y envasado, software para control contable y de inventarios, implementación de página web y redes sociales para promoción del producto y conocer las necesidades del cliente para innovar el producto y satisfacerlos.				
	COMPRAS Y ABASTECIMIENTO: Las principales compras son las de materia prima que son la flor del penco, cebolla, chochos, zanahoria, arveja, chicha agria, envase y etiquetas, compra de computadoras, maquinaria y elementos de producción, compra de insumos de oficina e inmobiliario.				
	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POST - VENTA
- Compra de materia prima vegetales, chochos, alcaparras, chicha agria, sal. - Compra de frascos de vidrio y etiquetas - Recepción, almacenamiento e inventario de insumos. - Recepción de órdenes de compra desde el exterior.	- Se remojan las alcaparras acordes a las órdenes de producción - Cocción de los vegetales para luego cortarlos - Se pelan los chochos - Mezcla de todos los productos con sal y chicha agria - Envase en frascos de 200 gramos - Etiquetado correspondiente a la Unión Europea de cada frasco	- Revisión de calidad de cada frasco - Empaquetado en cajas de 12 unidades - Control de número de frascos requeridos para envío - Embarque de la carga en el transporte local Guaranda – Guayaquil - Embarque de la carga en el transporte internacional con destino a España hasta el cliente	- Se tendrá una página web y redes sociales a través de las cuales se dará a conocer el producto a través de micro videos - Se realizará promociones por temporadas - Se buscará nuevos clientes a través de la publicidad	- Se implementará un servicio a través de videoconferencias para solución de problemas, control de calidad y despejar dudas con los distribuidores y vendedores - Encuesta de satisfacción al cliente - Sistema de apoyo a través de redes sociales disponible para cualquier persona que visite los sitios web.	
ACTIVIDADES PRIMARIAS					

MARGEN

Anexo 14 – Componentes de la inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Detalle	Precio Total
ACTIVOS FIJOS (PPE)	\$ 55.332,38
PLANTA	\$ 42.850,00
Terreno	\$ 40.000,00
Estructura metálica	\$ 850,00
Adecuación	\$ 2.000,00
EQUIPO	\$ 12.227,00
Etiquetadora	\$ 4.299,00
Empacadora	\$ 3.500,00
Computadoras de oficina	\$ 1.960,00
Impresora	\$ 110,00
Lavabo Industrial	\$ 525,00
Mesa De Metal	\$ 210,00
Cocina Industrial	\$ 800,00
Escritorio solo	\$ 145,00
Escritorios	\$ 452,00
Sillas	\$ 155,00
Archivador	\$ 71,00
ELEMENTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 255,38
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 1.900,00
Software contable y de inventario	\$ 1.900,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 46.561,35
Capital de trabajo	\$ 46.561,35
INVERSIÓN INICIAL	\$ 103.793,73

