



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN DE UVILLA ORGÁNICA
DESHIDRATADA EN LA CIUDAD QUITO, Y SU EXPORTACIÓN PARA EL
MERCADO DE SAN PETESBURGO - RUSIA”**

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

Profesor guía:

María Alexandra Ordóñez Carrera

Autora

Silvia Teresa Rodríguez Ballesteros

Año

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN DE UVILLA ORGÁNICA
DESHIDRATADA EN LA CIUDAD QUITO, Y SU EXPORTACIÓN PARA EL
MERCADO DE SAN PETESBURGO - RUSIA”

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

Profesor guía:

María Alexandra Ordóñez Carrera

Autora

Silvia Teresa Rodríguez Ballesteros

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la producción de uvilla orgánica deshidratada en la ciudad Quito, y su exportación para el mercado de San Petesburgo - Rusia, a través de reuniones periódicas con el estudiante Silvia Teresa Rodríguez Ballesteros, en el semestre 2020-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

María Alexandra Ordóñez Carrera

C.I. 1714132204

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la producción de uvilla orgánica deshidratada en la ciudad Quito, y su exportación para el mercado de San Petesburgo - Rusia, de la estudiante Silvia Teresa Rodríguez Ballesteros, en el semestre 2020-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Andrés Esteban Hernández Altamirano

C.I. 1712920576

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”

Silvia Teresa Rodríguez Ballesteros

C.I. 2000068003

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por mi familia y todo su apoyo incondicional a lo largo de mi vida, por estar siempre a mí lado, dándome su confianza, consejos y los recursos para lograr mis metas, muchos de mis logros se los debo a ustedes entre ellos este, porque han fomentado en mí, el deseo de superación y de triunfo en la vida.

DEDICATORIA:

A mis padres, por creer en mí,
darme su amor y soporte
incondicional.

A mis profesores por todo el tiempo
que destinaron a apoyarme y
acompañarme para que esto sea
posible.

RESÚMEN

Esta investigación busca determinar la factibilidad de crear de una empresa que produzca uvilla orgánica deshidratada para exportarla a San Petesburgo, Rusia. Al analizar el entorno se determina que es favorable para el proyecto, por la capacidad del país para producir uvilla orgánica permanentemente a precios atractivos, los requerimientos de Rusia, el sector es atractivo y competitivo, y se requiere ser eficiente para generar una oferta de valor atractiva.

El estudio del cliente muestra que en San Petesburgo existe una demanda permanente por frutos secos de calidad, a través de distribuidores consolidados, por lo que el mercado es atractivo y con alto potencial. La idea de negocio es interesante porque el balance situacional es positivo y el mercado muy atractivo, en consecuencia al ofertar uvilla orgánica deshidratada que cumpla los requerimientos del mercado es posible ingresar exitosamente en él.

Del plan de marketing se determina la alta probabilidad de captar 1,53% del mercado, 120.000 unidades de producto al año, con una estrategia de internacionalización de exportación directa, estandarización global, de posicionamiento más por más, de distribución selectica a través de DIXY y AUCHAN en un canal indirecto largo.

Exportadora de Frutos Secos Pachamanta S.A. será una empresa eficiente, que produzca y comercialice frutos secos de alta calidad basando su diferenciación en materia prima de alta calidad y la especialización.

Al evaluar los flujos de caja del proyecto desde la perspectiva del proyecto e inversionista, se determina que es factible y rentable su implementación pues los indicadores de factibilidad financiera son favorables, y los índices financieros superiores a los de la industria, por lo que es recomendable su implementación.

Palabras claves. Exportar, uvilla orgánica deshidratada, San Petesburgo Rusia, potencial de mercado, factibilidad financiera.

ABSTRACT

This research seeks determining the feasibility of creating a company that produces organic dried uvilla for export to St. Petersburg, Russia. When analyzing the environment, it is determined that it is favorable for the project, due to the country's ability to produce organic grapes permanently at attractive prices, the requirements of Russia, the sector is attractive and competitive, and it is required to be efficient to generate a value offer attractive

The customer study shows that in St. Petersburg there is a permanent demand for quality nuts, through consolidated distributors, so the market is attractive and with high potential. The business idea is interesting because the situational balance is positive and the market is very attractive, as a result of offering dehydrated organic grapes that meet the requirements of the market, it is possible to enter it successfully.

The marketing plan determines the high probability of capturing 1.53% of the market, 120,000 units of product per year, with a strategy of internationalization of direct export, global standardization, positioning more for more, of selective distribution through DIXY and AUCHAN in a long indirect channel.

Pachamanta S.A. will be an efficient company that produces and markets high quality nuts based on its differentiation in high quality raw material and specialization.

When evaluating the cash flows of the project from the perspective of the project and investor, it is determined that its implementation is feasible and profitable because the financial feasibility indicators are favorable, and the financial indexes are higher than those of the industry, so it is advisable its implementation

Keywords. Export, dehydrated organic grape, St. Petersburg Russia, market potential, financial feasibility

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación	1
1.1.1	Objetivo general del trabajo	2
1.1.2	Objetivos específicos del trabajo	2
2.	ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS.....	3
2.1.	Análisis del entorno externo (PEST).....	3
2.1.1.	Entorno externo Ecuador	3
2.1.2.	Entorno externo en Rusia	6
2.2	Análisis de la industria.....	10
2.3	Matriz de evaluación de factores externos	12
2.4	Conclusiones del análisis de entornos	13
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1	Problema de investigación	15
3.1.1	Preguntas de la Investigación	15
3.1.2	Hipótesis de la Investigación	15
3.1.3	Objetivos de investigación	15
3.2.	Investigación cualitativa	16
3.2.1	Entrevista a expertos	16
3.2.2	Entrevista a posibles clientes.....	19
3.3.	Investigación Cuantitativa	21
3.4.	Conclusiones del análisis del cliente	22
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	24
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio	24
5.	PLAN DE MARKETING.....	27
5.1.	Estrategia general de marketing.....	27
5.2.	Mercado Objetivo	27
5.3.	Propuesta de valor	28
5.1.3	Estrategia de internacionalización e inserción	30

5.2 Mezcla de Marketing.....	30
5.2.1 Producto	30
5.2.2 Precio.....	35
5.2.3 Plaza.....	36
5.2.4 Promoción.....	37
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	40
6.1.1. Misión	40
6.1.2. Visión.....	40
6.1.3. Objetivos.....	40
6.2. Estructura legal de la empresa	42
6.3. Estructura Organizacional.....	42
6.4. Plan Operacional.....	43
6.4.1 Mapa de procesos	43
6.4.2. Cadena de valor.....	43
6.4.3. Proceso productivo	44
6.4.4. Proceso de logística	47
6.5. Posición comparada	47
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	48
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	48
7.1.1. Proyección de ingresos	48
7.1.2. Proyección de costos	48
7.1.3. Proyección de gastos	49
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ..	49
7.2.1. Inversión inicial, capital de trabajo.....	49
7.2.2. Financiamiento y estructura de capital	50
7.3. Proyección de estados financieros	51
7.3.1. Estado de situación financiera	51
7.3.2. Estados de resultados	51

7.3.3.	Estados de flujo de efectivo.....	51
7.4.	Evaluación de la factibilidad financiera	51
7.4.1.	Flujos de caja del proyecto e inversionista.....	51
7.4.2.	Tasa de descuento	52
7.4.3.	Criterios de valoración	52
7.5.	Índices financieros	53
8.	CONCLUSIONES.....	55
	REFERENCIAS.....	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis PESTEL de Ecuador	3
Tabla 2. Análisis PESTEL de Rusia	6
Tabla 3. Matriz EFE.....	13
Tabla 4. Factores determinantes de la compra de frutos secos	21
Tabla 5. Segmentación y mercado objetivo	27
Tabla 6. Lienzo canvas del modelo de negocios.....	29
Tabla 7. Atributos del producto.....	31
Tabla 8. Costo del producto	35
Tabla 9. Presupuesto proyectado de promoción y publicidad	39
Tabla 10. Presupuesto de ingresos (Dólares)	48
Tabla 11. Proyección del costo de ventas (Dólares)	49
Tabla 12. Gastos operacionales (Dólares)	49
Tabla 13. Inversión inicial (Dólares)	50
Tabla 14. Estructura de financiamiento del capital	51
Tabla 15. Flujos de caja del proyecto e inversionista (Dólares)	52
Tabla 16. Datos base y tasas de descuento.....	52
Tabla 17. Evaluación financiera	53
Tabla 18. Índices financieros.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Infografía resumen de estudio cualitativo	20
Figura 2. Presentación del producto Pachamanta.....	31
Figura 3. Identificación de la marca Pachamanta.....	32
Figura 4. Etiquetado posterior Pachamanta	34
Figura 5. Canal de distribución indirecto largo de Exportadora Pachamanta ...	37
Figura 6. Organigrama de Exportadora de Frutos Secos Pachamanta	42
Figura 7. Mapa de procesos de Pachamanta S.A.....	43
Figura 8. Cadena de valor de Exportadora de Frutos Secos Pachamanta	44
Figura 9. Diagrama del proceso productivo de Pachamanta S.A.....	45

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

Con esta investigación se pretende determinar la factibilidad de crear una empresa que exporte uvilla orgánica deshidratada desde Ecuador hasta San Petesburgo, Rusia.

Como señala Ramos (2018), actualmente Ecuador participa de acuerdos comerciales con países del Pacífico, Norteamérica, Sudamérica, y la Unión Europea; pero no ha desarrollado adecuadamente acuerdos comerciales con Rusia, en 2010 se establecieron importantes instrumentos para dinamizar el comercio entre Ecuador y Rusia con la denominación de Socios Estratégicos; además desde 2014 se han realizado encuentros comerciales con empresarios de la Federación de Rusia, Belarús, Ucrania, Moldavia, Armenia, Kazajstán y Azerbayán

Las exportaciones de Ecuador hacia Rusia que se habían incrementado 69% entre 2008 y 2012, sólo se incrementaron 8,5% entre 2013 y 2018 destacándose flores, camarones, piña y banano (Organización ComTrade, 2019).

En cuanto a la uvilla Rusia es el quinto importador en el mundo (Organización ComTrade, 2019) y Ecuador por su privilegiada ubicación y topografía, dispone de zonas donde puede producirla todo el año; además el país en su mayoría exporta materias primas y debe impulsarse la comercialización de productos con valor agregado, adicionalmente la uvilla aporta beneficios para la salud, contiene anti antioxidantes, purifica la sangre, es adelgazante, ayuda a eliminar parásitos intestinales, tiene propiedades diuréticas, posee vitaminas A y C.

Por lo expuesto se considera que existe una oportunidad real de negocio que debe estudiarse, para ayudar a mejorar el comercio con mercados internacionales con los que el país no mantenido un nivel de comercio poco fluido, y además porque actualmente el país requiere generar mayores ingresos para atender la deuda pública, y realizar inversión social e infraestructura.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Determinar la factibilidad de crear una empresa exporte uvilla orgánica deshidratada desde Ecuador a San Petesburgo, Rusia.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Establecer las variables relevantes del entorno y de la industria.
- Determinar el perfil del consumidor, sus requerimientos y la potencial demanda del producto en el mercado de San Petesburgo, Rusia.
- Identificar la oportunidad de negocio.
- Diseñar un plan de comercialización, introducción y posicionamiento de la uvilla orgánica deshidratada.
- Definir el modelo organizacional más adecuado y eficiente para el proyecto.
- Evaluar la factibilidad financiera del modelo de negocios diseñado.

2. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

Con el análisis del entorno se estudian los factores del macro y micro entorno, y cómo impactan a la industria relacionada al proyecto.

2.1. Análisis del entorno externo (PEST)

El análisis PEST determina y examina el impacto de los principales factores externos que están relacionados directamente con la empresa y pueden afectar a su viabilidad en un futuro (David, 2016, pág. 46).

2.1.1. Entorno externo Ecuador

Se analizan las variables políticas legales, económicas, sociales y tecnológicas, que condiciona la creación y operación del proyecto.

Para identificar la incidencia de cada variable se ha utilizado la escala siguiente.

2 Muy positivo **1** Positivo **0** Nulo o neutro **-1** Negativo **-2** Muy negativo

Tabla 1. Análisis PESTEL de Ecuador

Factor	Variable	Impacto					
		2	1	0	-1	-2	
Político	Con el gobierno de Correa existió una aparente estabilidad política, que se creyó continuaría con Lenin Moreno, pero evidencias de corrupción y pugnas políticas, han generado un ambiente de incertidumbre y problemas de gobernabilidad (Andes Agencia Pública de Noticias, 2018); como consecuencia a fines de septiembre de 2019 el Índice de Riesgo País (EMBI) es de 663 (Banco Central del Ecuador, 2019), lo que puede afectar la economía, desarrollo e inversión, y constituye una amenaza alta.						
	El año 2010 se creó la CEA (Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología) como una estrategia del Estado para desarrollar agricultura con un enfoque ecológico, orgánico y sustentable; para fines de 2018 aproximadamente 35% de los agro productores ecuatorianos siguen esta tendencia (CEA, 2019). Esta situación genera una oportunidad media ya que los						

Factor	Variable	Impacto				
		2	1	0	-1	-2
	productos agrícolas agroecológicos tienen alta demanda en el mercado internacional y alcanzan mayores precios.					
	Desde 2010 Rusia y Ecuador han buscado acercamientos comerciales, se establecieron instrumentos para dinamizar el comercio bilateral la denominación de Socios Estratégicos; adicionalmente desde 2014 se han realizado encuentros comerciales con empresarios de la Federación de Rusia, Belarús, Ucrania, Moldavia, Armenia, Kazajstán y Azerbayán (Datos Macro, 2019), para incrementar las exportaciones ecuatorianas especialmente de productos agrícolas hacia Rusia. Esta situación genera una oportunidad media para la industria agrícola del país pues se facilitaría el acceso de sus productos al mercado ruso.					
Económico	Desde 2012 la economía del Ecuador presenta una tendencia decreciente, el Producto Interno Bruto (PIB) entre los años 2012 a 2018 se incrementó 5,2%, 4,6%, 4,0%, 3,7%, 1,25%, 1,45% y 1% respectivamente (Banco Central del Ecuador, 2019). Esto genera una amenaza media ya que no existe inversiones significativas se y dificulta el financiamiento para nuevos proyectos.					
	Por el alto nivel de la deuda externa y pública, el Estado no dispone de recursos para inversión pública, es así que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2019) cree que podría disminuir un 25% respecto a 2018 año en el que disminuyó 50% respecto a 2017. Ya que el gasto público tiene un efecto económico multiplicador en el entorno, es un motor de crecimiento del país, y su restricción genera una amenaza media pues la economía se contrae al igual que la inversión, y disminuyen las fuentes de financiamiento.					
Social	Para marzo de 2019 existía un 12% de desempleo en el sector agrícola del país (Banco Central del Ecuador, 2019), lo que evidencia que existe disponibilidad de mano de obra calificada en este sector, para					

Factor	Variable	Impacto				
		2	1	0	-1	-2
Tecnológico	incrementar la producción agrícola.					
	<p>Las TIC especialmente internet y los sistemas de gestión de los recursos de las empresas (ERP), posibilitan realizar negocios y comercializar productos de una forma más ágil y manteniendo constante control de las operaciones de las empresas (Development Solutions , 2017).</p> <p>A fines del año 2018 aproximadamente 60% de la población del país tenía acceso a Internet; adicionalmente el sistema aduanero ECUAPASS permite realizar operaciones aduaneras (importación y exportación) en forma ágil y eficiente. Esta coyuntura genera una oportunidad alta ya que utilizando recursos TIC, las empresas pueden ser más eficientes y gestionar adecuadamente sus procesos de producción, comercialización y logística (ESPAE - ESPOL, 2019).</p>					
	<p>El equipo crítico para el proceso de producción de alimentos deshidratados es el horno deshidratador (Morgan, 2017), en el mercado ecuatoriano existen equipos nacionales e importados a precios accesibles de entre 20.000 a 125.000 dólares dependiendo el volumen de producción, una marca muy reconocida es ONIE que distribuye ONIE ECUADOR Cía. Ltda. en Quito, Guayaquil y Cuenca (Amaranth Consulting, 2018). La capacidad para proveerse de los equipos en el mercado local a precios adecuados es positivo pues la disposición es inmediata, esto genera una oportunidad baja.</p> <p>Ecuador el año 2017 tuvo una calificación en el Logistics Performance Index de 5,8/10 (Grupo Santander, 2018), lo que indica que el país desarrolla sus operaciones logísticas con eficiencia moderada; esto constituye una amenaza para la exportación de productos, pues se podrían presentar falencias en los procesos de logística externa hacia los mercados internacionales como Rusia.</p>					

Factor	Variable	Impacto				
		2	1	0	-1	-2
Ecológico	Por su ubicación geográfica y topografía, en el país existe alto potencial para la producción de uvilla, crece en temperaturas de entre 8°C y 20°C y a una altura de 1000 a 3500 msnm, sus semillas se propagan fácilmente, requiere suelo rico en materia orgánica, riego constante y su control puede realizarse de forma biológica, por lo que su producción puede ser totalmente agro ecológica (Instituto de la Ciudad, 2019). Este factor genera una oportunidad media pues los productos orgánicos tienen excelente acogida en el mercado internacional.					
	Una empresa que exporta productos agrícolas como la uvilla, generará residuos que deben reciclarse o evacuarse adecuadamente, por lo que este factor no genera impacto sino la necesidad de implementar ciertas prácticas en el proyecto.					
Legal	La Ley Orgánica de Agro Biodiversidad, Semillas y Fomento de la Agricultura Sustentable (2017) tiene como uno de sus objetivos, impulsar en el país una la producción agrícola sana, autosuficiente, responsable y que contribuya al Buen Vivir; puesto que en Rusia se prioriza la producción agrícola limpia y orgánica, condiciones que facilitan el ingreso de productos agrícolas al país, este factor genera una oportunidad media.					

2.1.2. Entorno externo en Rusia

Tabla 2. Análisis PESTEL de Rusia

Factor	Variable	Impacto				
		2	1	0	-1	-2
Político	La situación política de Rusia en la última década es estable, el país es una república federal de democracia parlamentaria, el presidente es el jefe del estado y centro de poder del país; su índice de riesgo país a abril de 2019 es 199 (Instituto Cervantes, 2019). La estabilidad política genera una oportunidad media para el comercio internacional de Ecuador ya que la incertidumbre en el comercio bilateral es baja.					

Factor	Variable	Impacto				
		2	1	0	-1	-2
Económico	Rusia busca concretar un Acuerdo de Cooperación Económica con los países de Sudamérica para incentivar el comercio internacional, y equiparar la influencia de Estados Unidos y China en la región (Instituto Cervantes, 2019). Para Ecuador esta situación es favorable ya que por su potencial económico, Rusia podría establecerse como un importante socio del país.					
	Rusia tiene una economía que se está recuperando de la recesión del 2016, a fines de 2018 la cuenta corriente del Estado se elevó a USD 100 mil millones, y la deuda externa bajó más de 10%; la inflación bajó a 2,8% en 2018 (Datos Macro, 2019). El crecimiento de la economía de Rusia impulsa el consumo, las empresas pagan mejores precios por productos importados, lo que genera una oportunidad para el sector exportador de Ecuador.					
	La alta apreciación del dólar norteamericano respecto al rublo ruso (64 rublos por dólar) (Datos Macro, 2019), encarecen los productos de Ecuador, esto genera una amenaza media para el sector agrícola exportador pues los productos agrícolas ecuatorianos tienden a perder competitividad respecto a Turquía, Bielorusia, Brasil, China y otros países proveedores del mercado ruso					
	Rusia es un país de alta producción agrícola en lo que respecta a leguminosas, sin embargo sólo produce un 20% de las frutas que consume (Grupo Santander, 2018). El que Rusia requiera de proveerse de 80% de las frutas que requiere en el mercado internacional, genera una oportunidad por el potencial agrícola del Ecuador, y porque esta coyuntura empuja el precio de las frutas, lo que es positivo para los proyectos de exportación.					
Social	Similar a lo que sucede en varios países desarrollados, Rusia tiene índices de crecimiento poblacional son bajos y una edad media poblacional alta (Grupo Santander, 2018); esta situación sumada al alto nivel de industrialización del país puede generar falta de personal para el sistema productivo, y					

Factor	Variable	Impacto				
		2	1	0	-1	-2
	que Rusia requiera incrementar las importaciones agrícolas. Esto constituye una oportunidad para el sector agroexportador del Ecuador.					
	Los rusos son grandes consumidores de frutas, otorgan gran importancia a la calidad y frescura que los alimentos, su origen orgánico y presentación, y tienen predisposición a pagar precios altos por productos que cumplan esta cualidades (FAO Statistical Database, 2019). Esto genera una oportunidad alta para la producción y exportación de uvilla, pues el país puede producirla en condiciones limpias y agroecológicas permanentemente.					
	Para fines del 2018 en Rusia las TIC tenían una penetración de 94%, 98% de la gestión de las empresas rusas se apalanca en plataformas tecnológicas (Grupo Santander, 2018). La alta penetración de las TIC en Rusia, asegura que la mayoría de sus empresas dispongan de plataformas tecnológicas de punta y desarrollen una gestión de comercio internacional eficiente, minimizando los costos logísticos, esto es positivo para proyectos de exportación y genera una oportunidad alta.					
Tecnológico	Rusia posee varios puertos en sus 37.653 km de costa, entre los que destacan San Petesburgo, Murmansk, Najodka, Onega, Sochi, Rostov, Vladivostok, Arkhangelsk Amderma, Anadyr, Anapa, Astracán, Azov, Dudinka, garka, Kaliningrado, Kandalaksha, Lomonosov, Magadan, Makhachkala, Novorossiysk y Vostochny entre otros, todos ellos muy bien equipados y con tecnología de punta; el puerto de San Petesburgo es el principal de Rusia y dispone de la mejor infraestructura para movilizar y gestionar alimentos, por él ingresa 34% de este tipo de producto (Grupo Santander, 2018). Esta coyuntura es positiva para el sector exportador de alimentos del país pues Rusia ofrece acceso a infraestructura y servicios adecuados para desarrollar procesos logísticos acordes a los exigidos por los mercados internacionales.					

Factor	Variable	Impacto				
		2	1	0	-1	-2
Ecológico	Por el alto nivel de industrialización, varias zonas de Rusia tienen altos niveles de contaminación, además el clima ruso es inclemente, por lo que la producción de frutas es baja (Grupo Santander, 2018). Este factor genera una oportunidad para la exportación agroecológica de frutas ya que Ecuador puede proveer constantemente a Rusia del producto en condiciones limpias, orgánicas y a precios atractivos.					
	Los alimentos para ingresar a Rusia, conforme a la Resolución N° 982 GC del 1 de diciembre de 2009, deben cumplir el sistema de declaración de conformidad con reglamentos técnicos a tramitar en la Agencia Federal de Regulación Técnica y Metrología (Rusia CAAE, 2018); para satisfacer los requerimientos del sistema de declaraciones, se deben cumplir altos estándares agroecológicos y de calidad, sin importar si se poseen certificados de origen y calidad de otros países o regiones (Observatorio Iberoamericano de Economía, 2018); esta situación genera una amenaza alta para los alimentos importados, ya que limita su acceso al mercado Ruso.					
Legal	Rusia tiene una legislación que busca respaldar el comercio interno e internacional, la creación de empresas, limitar el poder del mercado para que no se generen monopolios y exista equidad de negociación, agilizar y facilitar la solución de conflictos, entre otros aspectos (Grupo Santander, 2018). Que exista de este marco legal es positivo y genera una oportunidad media para el sector exportador del Ecuador hacia Rusia.					

2.2 Análisis de la industria

Este análisis permite establecer los factores que determinan el atractivo de un sector industrial y sus empresas. El CIIU es una estructura de clasificación de las actividades económicas basada en conceptos, definiciones, principios y normas (INEC, 2012), permite conocer la industria a la que pertenece un producto a producir y exportar.

El CIIU de la industria asociada al proyecto en Ecuador es:

C103 Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.

C1030 Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.

C1030.1 Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas

C1030.14 Fabricación de productos alimenticios a partir de (un solo componente) frutas, legumbres y hortalizas; incluso snacks de plátano (chifles), yuca, frutas, etcétera, excepto papa (Unidad de Análisis y Síntesis del INEC, 2012).

El CIIU de la industria asociada a empresas comercializadoras en Rusia es:

G463 VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.

G4630 VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.

G4630.1 VENTA AL POR MAYOR DE FRUTAS, HORTALIZAS Y ESPECIAS.

G4630.12 Venta al por mayor de frutas, legumbres y hortalizas (Unidad de Análisis y Síntesis del INEC, 2012).

El análisis de las fuerzas de Porter en Rusia es.

Rivalidad de competidores existentes. A fines de 2018 en Rusia existían 48 empresas que importaban y comercializaban frutas secas y dátiles, generando 90% de la oferta del mercado, el 10% restante se genera por la producción interna que en 2018 fue de 28.000 toneladas y se redujo un 8% respecto al año 2017. El mercado de Rusia es muy maduro por lo que la presencia de marcas extranjeras es muy reducida, 95% de las importaciones se comercializan bajo diez marcas rusas entre las que destacan Misha, Wimm-Bill Dann, Kamaz, Pycagy, Alposa y Pia (FAO Statistical Database, 2019). Por el nivel de madurez del mercado y la existencia de marcas muy posicionadas, este factor tiene una intensidad alta y genera una amenaza alta.

Existencia de productos sustitutos. En Rusia la oferta de frutas secas y en conserva excepto uvilla el 2018 fue de 180.000 toneladas, las principales son: piña, banano, mora, nuez, coco confitado y procesados de frutas variadas; que se producen principalmente en el “triángulo de la fertilidad” que va desde el Báltico hasta el más Negro, a lo largo de la frontera occidental, al sur de los Urales y continua por los márgenes suroccidentales de Siberia. Sin embargo hasta 95% de las materias primas son importadas, por lo que el precio de los productos está condicionado directamente por los precios de las importaciones (FAO Statistical Database, 2019). Puesto que son varias las posibles opciones sustitutas, para ingresar a este mercado es necesario generar una propuesta de valor diferente y atractiva, por lo que este factor tiene alta intensidad y genera una amenaza alta.

Poder de negociación de los proveedores. Los principales proveedores de frutas, frutas secas y dátiles a Rusia entre 2013 y 2018 fueron: Turquía, Bielorusia, Brasil, China, Australia, Arabia Saudita y Emiratos Árabes y la demanda crece 4% promedio anual (Datos Macro, 2019). En cuanto a la uvilla los proveedores en orden de importancia son Vietnam, España, Holanda, Tailandia, Hong Kong, Azerbaiyán, Colombia, India y Turquía entre otros (Organización ComTrade, 2019), puesto que el mercado es global, los parámetros de comercialización son claras respecto a calidad, precio, frecuencia, formas de pago, por lo que el poder de negociación de los proveedores baja y tiende a existir equilibrio con el comprador. En consecuencia el poder de negociación de los proveedores tiene una intensidad baja y genera una oportunidad baja.

Poder de negociación de los clientes. En Rusia a fines del año 2018, el mercado de frutas estaba dominado diez marcas rusas entre las que destacan Misha, Wimm-Bill Dann, Kamaz, Pycagy, Alposa y Pia (FAO Statistical Database, 2019); para atender a los clientes estas empresas comercializan sus productos en tiendas y supermercados estratégicamente ubicados, donde los clientes pueden seleccionar la opción que les resulte más conveniente, por lo que es necesario generar una propuesta de valor atractiva, para equilibrar el

poder de negociación. Esta fuerza tiene intensidad media y genera una oportunidad media.

Ingreso de nuevos competidores. La inversión que se requiere en Rusia para instalar una empresa importadora y comercializadora de frutas es de aproximadamente 2.000.000 de dólares (unos 120 millones de rublos), valor alto pero que puede ser financiado por varios socios o una institución financiera, y no constituye una barrera para el ingreso, ya que el equipamiento no es específico si es posible su reconversión hacia otra actividad por lo que las barreras de salida son bajas. Tampoco constituye una barrera de ingreso el equipamiento. Al no existir barreras para que ingresen nuevos competidores, pueden incursionar varios en esta línea de negocio, por lo que esta fuerza tiene intensidad media y genera una amenaza media.

2.3 Matriz de evaluación de factores externos

La valoración de la matriz EFE es 3,08 que es mayor a la media de 2,50; la valoración de las oportunidades es mayor a las amenazas, por lo que existe un entorno positivo para la industria.

Tabla 3. Matriz EFE

	Factores	Peso	Valor	Ponderado
1	Apoyo del Estado al desarrollo de la agroecología.	0,05	3	0,15
2	Busca de mecanismos para dinamizar el comercio bilateral con Rusia.	0,05	4	0,20
3	Ley Orgánica de Agro Biodiversidad, Semillas y Fomento de la Agricultura Sustentable	0,03	3	0,09
4	Situación geográfica y climática del Ecuador	0,07	4	0,28
5	Capacidad económica del mercado ruso	0,05	3	0,15
6	Hábitos de alimentación del mercado ruso	0,05	3	0,16
7	Disponibilidad y acceso a TIC	0,07	4	0,28
8	Disponibilidad de recurso humano operativo	0,03	3	0,09
9	Poder de negociación con clientes	0,05	2	0,10
10	Capacidad de negociación de proveedores	0,05	2	0,10
TOTAL OPORTUNIDADES		0,50		1,60
1	Inestabilidad política de Ecuador	0,06	3	0,18
2	Baja eficiencia logística de Ecuador	0,06	3	0,18
3	Bajo crecimiento económico	0,07	3	0,21
4	Limitaciones del gasto público	0,07	3	0,21
7	Rivalidad entre competidores	0,06	1	0,06
8	Ingreso de potenciales competidores	0,08	3	0,24
9	Productos sustitutivos	0,10	4	0,40
TOTAL AMENAZAS		0,50		1,48

2.4 Conclusiones del análisis de entornos

Del análisis del macro entorno.

El crecimiento económico de Ecuador es marginal, esto unido a la coyuntura política puede afectar negativamente el desarrollo y acceso a inversión; pero es positiva la estabilidad de Rusia para las negociaciones, especialmente porque desde 2010 Rusia y Ecuador busca dinamizar el comercio bilateral, lo que facilitaría el acceso de productos agrícolas al mercado ruso.

El 35% de productores agrícolas del país han adoptado la agroecología, lo que es positivo pues este tipo de producto tiene alta demanda en el mercado ruso y sus precios a nivel internacional son altos.

Las operaciones logísticas que desarrolla Ecuador son poco eficientes, pero las TIC pueden aportar a que proyectos de exportación sean eficientes y aprovechen las facilidades portuarias que ofrece Rusia.

La alta apreciación del dólar respecto al rublo, causa que los productos agrícolas ecuatorianos sean más costosos y les resta competitividad; pero Rusia importa 80% de las frutas frescas y secas que consume, lo que es positivo pues Ecuador puede producir uvilla orgánica permanentemente a precios atractivos.

Para comercializar frutas ecuatorianas en Rusia se deben cumplir formalidades y altos estándares de calidad lo que podría dificultar la exportación.

Del análisis de la industria.

El mercado ruso de alimentos es maduro y dominado por marcas locales muy posicionadas, por lo que la rivalidad entre los competidores existentes es alta.

En Rusia la oferta de frutas frescas, secas, dátiles y conservas que podrían sustituir a la uvilla deshidratada es muy variada, por lo que la amenaza de productos sustitutos es alta y exige entregar una oferta diferente y atractiva.

Los proveedores de frutas en Rusia son mayoritariamente extranjeros, y los términos de negociación son claros, por lo que el poder de negociación de los proveedores tiene baja intensidad.

Por el atractivo del mercado ruso, los proveedores tienden a ajustar su oferta de valor a los requerimientos de los clientes; para equilibrar el poder de negociación del cliente se debe generar una propuesta diferente y atractiva.

En Rusia son leves las barreras de ingreso y salida del mercado de frutas secas, por ello no existe restricción para que nuevos competidores incursionen en esta línea de negocio, lo que genera una amenaza media.

La matriz EFE muestra un balance positivo en el entorno y establece que el sector es atractivo pero susceptible a los factores del entorno.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Este análisis permite conocer las necesidades y preferencias de los potenciales clientes, los factores que motiva la compra, la estructura del mercado potencial y las características que debe tener la oferta de valor para lograr la penetración y posicionamiento deseado (Lambin, 2017).

El tramo de investigación cualitativa se ha desarrollado mediante entrevistas a dos expertos y a dos potenciales clientes, esta técnica permite conocer información más profunda y detallada, motivaciones, actitudes y sentimientos sobre un tema (Whalley, 2014), para el tramo cuantitativo se han aplicado encuestas a potenciales clientes.

3.1 Problema de investigación

¿Qué atributos debe tener la uvilla orgánica deshidratada para que sea consumida en el mercado de San Petesburgo, Rusia?

3.1.1 Preguntas de la Investigación

1. ¿Cuáles son las preferencias del mercado de San Petesburgo, al consumir uvilla orgánica deshidratada?
2. ¿Qué canal de distribución es adecuado para los consumidores del producto?
3. ¿Qué factores determinan la selección compra de frutos secos y cuál es su importancia?
4. ¿Con qué frecuencia consumirían uvilla orgánica deshidratada?
5. ¿Cuál es el rango de precios que pagarían por la uvilla orgánica deshidratada?

3.1.2 Hipótesis de la Investigación

Al menos 40% de las personas con poder adquisitivo, estarían dispuestos a comprar uvilla orgánica deshidratada de origen ecuatoriano en San Petesburgo Rusia.

3.1.3 Objetivos de investigación

1. Establecer las preferencias del mercado de San Petesburgo, al consumir uvilla orgánica deshidratada.

2. Identificar el canal de distribución más adecuado para los consumidores del producto.
3. Reconocer la importancia de los factores que determinan la selección de compra de frutos secos.
4. Conocer la frecuencia de consumo del producto.
5. Determinar el precio promedio ponderado para el producto.

3.2. Investigación cualitativa

3.2.1 Entrevista a expertos

Entrevista al MSc. Patricio Chávez – CICER

La primera entrevista se realizó al MSc. Patricio Chávez, Presidente de la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano Rusa CICER, organización sin fines de lucro domiciliada en la ciudad de Quito que busca incentivar y fortalecer las relaciones económicas entre Ecuador y Rusia.

Resultados

Los consumidores rusos han adoptado hábitos occidentales, adquieren sus alimentos mayoritariamente en centros comerciales y tiendas especializadas, el comercio en línea se ha vuelto popular. Los factores determinantes de la compra son la calidad y características de los producto, el precio es importante pero no el más relevante, siguiendo la tendencia global prefieren alimentos orgánicos y agroecológicos. Los frutos secos son considerados productos gourmet por lo que es muy importante la calidad y la presentación, también se ofertan productos de gama baja procedentes de países asiáticos. El mercado de frutos secos es maduro, la mayoría de marcas ofertadas son rusas, la mayoría de importaciones se comercializan con marcas locales o son insumos para fabricantes locales. A los consumidores les gustan los frutos secos con aderezos o condimentados; por la onda ecológica el envase preferido es de material reciclable sea un cilindro de lámina de cartón, un frasco de vidrio o una lata de aluminio. Se demanda principalmente la presentación de 250 gr., productos orgánicos de gama media alta tienen un precio de entre 255 rublos (4 dólares) y 290 rublos (4,5 dólares).

Los alimentos, bebidas no alcohólicas y productos forestales para ingresar a territorio ruso deben cumplir los requisitos para obtener el Registro Unificado de Certificados de Registro Estatal (RUCRE).

Según Chávez para ingresar con éxito en el mercado ruso, se debe ofertar productos diferentes, tipo gourmet, de alta calidad y presentación cuidada.

Entrevista al Sr. Serguey Ryabkov

La segunda entrevista se realizó al Sr. Serguey Ryabkov, Agregado Comercial, diplomático que promueve las relaciones comerciales entre Rusia y Ecuador, está apostado en la Embajada de Rusia en la ciudad de Quito.

Resultados

Los consumidores rusos prefieren frutas secas de buena apariencia, con altos niveles de calidad, por ello y la baja oferta interna, estos alimentos son costosos. En Rusia la población en promedio gasta un tercio de los ingresos en alimentación y un 3% de ello en frutas secas, los principales proveedores de frutos secos y dátiles son Turquía, Brasil, China, Arabia Saudita y Emiratos Árabes, la demanda de estos productos ha crecido en promedio 5% anualmente; los principales proveedores de uvilla son Vietnam, España, Holanda y Tailandia, quienes priorizan productos agroecológicos y orgánicos. La población en su mayoría adquiere estos productos en supermercados, delicatessen y tiendas especializadas, los factores que determinan la selección del proveedor son la calidad, variedad, presentación y precio. Por el tamaño y amplitud cultural, en Rusia existe una red compleja de distribución, específicamente en grandes ciudades como Moscú y San Petesburgo, los productos pasan por canales largos antes de llegar a supermercados y tiendas, por lo que la entrada directa a puntos de venta minoristas es muy difícil; más del 80% de los frutos secos se comercializa a través de supermercados, hipermercados y tiendas. Los consumidores rusos demandan principalmente la presentación de 250 gr., que en gama media alta tienen un precio de entre 4 y 5 dólares.

Este tipo de productos para ingresar al mercado ruso deben obtener el Registro Unificado de Certificados de Registro Estatal (RUCRE).

La gran mayoría de frutos secos y dátiles en Rusia se venden bajo marcas locales como Misha, Wimm-Bill Dann, Kamaz, Рycагу, Alposa y Pia, en cadenas de supermercados y tiendas especializadas como DIXY (Дикси), EREKRESTOK (ПЕРЕКРЕСТОК), AUCHAN (АШАН) y PYTIEROCHKA (ПЯТЕРОЧКА); se pueden encontrar marcas importadas de gama alta en calidad y precio superior en supermercados y tiendas como AZBUKA VKUSA (АЗБУКА ВКУСА), LENTA (ЛЕНТА), MAGNIT (МАГНИТ), GLOBUS (ГЛОБУС); en supermercados como VILLA (ВИЛЛА) hay una amplia gama de frutos secos y en conserva económicos pero de menor calidad, provenientes de países asiáticos, por lo que no es aconsejable ingresar al mercado con productos de gama baja porque sería difícil competir.

Como posibles estrategias para ingresar al mercado ruso, señala el segmento de HORECAS que supone una décima parte de la demanda total de frutos secos, si el producto tiene alta calidad se promocionaría a bajos costos y posteriormente puede trasladarse al mercado minorista; venta a través de un grupo de distribución, que importan productos para venderlos dentro de sus locales o distribuidores, en Rusia los grupos recomendados por su amplio despliegue a nivel nacional son DIXY (Дикси) y AUCHAN (АШАН) que poseen supermercados, hipermercados y distribuidores zonales con tiendas especializadas, quienes exigen un margen de rentabilidad de 25% sobre el precio de venta del producto.

Ryabkov resalta la importancia del comercio exterior para el desarrollo de las economías de todos los países del mundo, y de la logística como factor diferenciador de costo y servicio al cliente.

Entrevista al Sra. Irina Ivanova

La tercera entrevista se realizó a Irina Ivanova, gerente de comercialización de la empresa Fruitland Company distribuidora mayorista de frutas secas, frutos cítricos frescos y verduras, con sede en San Petersburgo, Rusia.

Resultados

En cuanto a frutas secas el mercado ruso crece un 5% anualmente, exige mayoritariamente productos de alta calidad y orgánicos, por los que paga

precios altos; en consecuencia los factores determinantes de la compra son la calidad, variedad y presentación, el precio es importante pero no determinante de la compra; la presentación más demandada en el mercado ruso es de 250 gr y el precio de un producto de gama media alta es de 4 a 5 dólares; 90% de estos productos proviene del extranjero, en cuanto a uvilla principalmente de Vietnam, España, Holanda y Tailandia, para poder comercializar en Rusia frutos secos, éstos deben obtener el RUCRE que es el Registro Unificado de Certificados de Registro Estatal.

En Rusia la red de distribución para alimentos y especialmente frutos secos es extensa y compleja, comprende canales con varios actores muy posicionados en los cuales el último eslabón son las cadenas de hipermercados, supermercados, delicatessen, tiendas especializadas y tiendas de autoservicio, en las que se comercializa cerca del 90% de los frutos secos en Rusia y mayoritariamente bajo marcas locales como Misha, Wimm-Bill Dann, Kamaz, Pycagy, Alposa y Pia entre otras, a causa de ello la entrada directa de marcas extranjeras a puntos de venta minoristas es difícil, por lo que para ingresar al mercado de frutos secos en San Petesburgo es recomendable hacerlo a través de grupos de distribución como DIXY y AUCHAN que disponen de amplias redes de venta minorista, a cambio de un margen de 25% sobre el precio de venta.

3.2.2 Entrevista a posibles clientes

Cliente potencial 1. Anastasia Kosticova

La entrevistada es ciudadana rusa residente en San Petesburgo, señala que la mayoría de la población de su ciudad consume frutos secos y/o dátiles, sin distinción de género y edad. Ella personalmente sí ha degustado uvilla seca, por lo que considera que las características que debe tener este producto para ser atractivo al mercado de su ciudad son: alta calidad, una presentación atractiva y novedosa, ser comercializado permanentemente en supermercados como DIXY, AUCHAN y GLOBUS entre otros y tener un precio adecuado. Kosticova considera que lo ideal es adquirir por separado diversos frutos secos, para tener la posibilidad de consumirlos solos o en mix; considera que los

frutos secos son una alimento ideal, completo y a precio adecuado. En cuanto al envase, prefiere que sea un contenedor de cartón reciclado.

Le gustaría que la uvilla deshidratada se venda aderezada con limón y ají, ya que manifiesta que a la mayoría de agrada la mezcla y contraste de sabores; por una porción de 250 gr estaría dispuesta a pagar unos 275 rubros (4,30 dólares), sí tiene interés en producto ecuatoriano.

Cliente potencial 2. Andrés Kappa

El entrevistado es ciudadano ecuatoriano residente desde hace siete años en San Petesburgo; manifiesta que más de la mitad de la población de Rusia consume frutos secos y/o dátiles, ha comido uvilla en estado natural y deshidratada frecuentemente, personalmente le gusta con un toque picante. Considera que el producto para ser atractivo al mercado de Rusia debe tener alta calidad, una presentación llamativa; Kappa adquiere este tipo de producto en supermercados; por una porción de 250 gr considera que el precio adecuado es 4,25 dólares y le gusta adquirir el producto en recipiente de cartón porque absorbe rezagos de humedad; cuando come frutos secos lo hace en mix porque le agrada la mezcla de sabores.



Figura 1. Infografía resumen de estudio cualitativo

3.3. Investigación Cuantitativa

Para desarrollarla se aplicó un cuestionario electrónico empleando Google Docs, y la plataforma InterStat de PROECUADOR a 25 personas residentes en San Petesburgo, Rusia, seleccionadas no aleatoriamente sino por su disposición a colaborar con la investigación. Los resultados relevantes obtenidos son:

De las personas encuestadas 56% (14) son de género masculino y 44% (11) femenino, todas consumen frutos secos y/o dátiles por lo que se determina que el género no discrimina el consumo de estos productos; 24% tiene menos de 25 años, 52% entre 25 y 45 años, 16% entre 45 y 65, y 8% más de 65 años, la mayor parte del mercado potencial es adulto.

Respecto a los factores decisorios de la compra de frutos secos, la calidad y presentación del producto es determinante, la variedad de la oferta y calidad de atención entre determinante y muy importante, el precio muy importante y la ubicación importante; la oferta de valor debe tomar en cuenta estos factores para facilitar el posicionamiento del producto en el mercado ruso.

Tabla 4. Factores determinantes de la compra de frutos secos

Factor	Valoración	Caracterización
Calidad del producto	4,90	Determinante
Presentación del producto	4,70	Determinante
Variedad de la oferta	4,40	Muy importante
Calidad de la atención	4,30	Muy importante
Precio	3,90	Muy importante
Ubicación del punto de venta	3,30	Importante

Conforme se observa en el anexo 1 de este documento, la correlación entre la intención de compra y la calidad del producto, presentación, variedad de la oferta y la calidad de atención es fuerte, con el precio y la ubicación del punto de venta es moderada.

Cuando las personas comen frutos secos, 72% consume un solo tipo de fruto y 28% consumen un mix; la frecuencia de consumo del producto es mensual. Las razones por las cuales las personas compran frutos secos son: porque permite

alimentarse con variedad 50%, facilita la alimentación 20%, su costo es bajo 20%, facilita la compra y almacenaje 10%.

En cuanto al envase, prefieren de tipo ecológico y limpio, contenedor de cartón reciclado 48,00%, frasco de vidrio 20,00%, lata de aluminio 20,00%, funda de plástico de alta densidad 8,00% y envase tetrapack 4,00% El tamaño de presentación que más compran es de 250 gr; 72% prefiere la fruta seca salada y aderezada, 14% solo salada y 14% al natural; para tener mayor posibilidad de éxito al introducir el producto, la uvilla seca debe comercializarse en envase de cartón reciclado, contener 250 gr de producto aderezado y salado. El 56% no tiene una marca de producto preferida y 44% sí, por lo que tendría disposición a adquirir una nueva marca que les ofrezca un producto de calidad.

El 72% de las personas prefiere comprar frutos secos en supermercados y 28% en tiendas especializadas y delicatessen tipo gourmet, esta estructura de distribución debe considerarse al introducir el producto.

Respecto al precio, 12% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre 3,50 y 4 dólares por una porción de uvilla seca orgánica de calidad de 250 gr., 52% entre 4 y 4,50 dólares, 32% entre 4,50 y 5 dólares, 4% más de 5 dólares, al ponderar la frecuencia por el precio medio del intervalo se tiene que el precio de confort es de 4,39 dólares es decir 282 rublos.

El 84% de las personas encuestadas si conoce y ha comido uvilla y 16% no, 71,43% de quienes la comen tienen interés en probar uvilla deshidratada de origen ecuatoriano y 28,57% no, este factor debe considerarse para la segmentación del mercado objetivo.

3.4. Conclusiones del análisis del cliente

Las conclusiones del análisis cualitativo y cuantitativo del cliente son:

1. Los consumidores rusos buscan como principal atributo de las frutas secas, la calidad.
2. Por lo anterior se justifica que en cuanto a los factores decisorios de la compra de frutos secos, la calidad y presentación son determinantes, la variedad y calidad de atención entre determinante y muy importante, el

- precio muy importante y la ubicación del punto de venta importante; al generar la oferta de valor se debe considerar que la correlación entre la intención de compra y la calidad del producto, presentación, variedad de la oferta y la calidad de atención es fuerte; con el precio y ubicación del punto de venta es moderada.
3. Por la madurez del mercado ruso de frutos secos y dátiles, las marcas extranjeras tienen una presencia muy reducida.
 4. El género no discrimina el consumo del producto, quienes conforman el mercado potencial son mayoritariamente personas adultas.
 5. Los consumidores rusos prefieren frutos secos de origen orgánico por las cuales pagan un mayor precio; la mayoría adquiere este producto en supermercados; son receptivos a productos provenientes de otros países; el envase preferido es un contenedor de cartón reciclado y el tamaño de 250 gr.
 6. Para tener posibilidad de éxito al introducir la uvilla orgánica deshidratada en el mercado ruso, el envase debe ser de cartón reciclado y contener 250 gr de producto aderezado, ser distribuido en San Petesburgo a través de grupos consolidados como DIXY y AUCHAN, ya que el sistema de distribución ruso es complejo, lo dificulta extremadamente la entrada directa al mercado minorista.
 7. Para garantizar la inocuidad y calidad de los productos alimenticios que se comercializan en Rusia, estos deben tener el RUCRE y cumplir la norma de etiquetado.
 8. El 84% de las personas encuestadas sí conoce y ha comido uvilla, y un 71,43% tiene interés en probar uvilla deshidratada de origen ecuatoriano.
 9. En el mercado ruso el precio de confort por este producto es de 4,39 dólares es decir 282 rublos.
 10. Al fijar el precio debe considerarse que el distribuidor en Rusia exige un margen de rentabilidad de 25% sobre el precio de venta del producto.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio hace referencia a la posibilidad de desarrollar una idea empresarial, a las razones por las cuales se considera viable y atractivo emprender una actividad, realizar el lanzamiento de un nuevo producto o servicio en el mercado. (Holdom, 2016).

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio

Son varios los factores del entorno y mercado, por los que se considera existe una oportunidad real, para crear una empresa para producir uvilla orgánica deshidratada en la ciudad Quito, y exportarla al mercado de San Petesburgo, Rusia.

Ecuador por su ubicación geográfica y topografía, dispone de alto potencial para desarrollar en varias zonas y regiones la producción agroecológica de uvilla orgánica permanentemente a precios atractivos, especialmente porque la Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología (CEA) ha motivado a 35% de los agro productores nacionales a desarrollar una agricultura ecológica, orgánica y sustentable, lo que es altamente positivo ya que Rusia importa 80% de las frutas frescas y secas que consume y prioriza aquellas de producción agroecológica y orgánica, por lo que si bien para comercializar frutas ecuatorianas en Rusia se deben respetar formalidades y altos estándares de calidad, al cumplir estas condiciones se puede ingresar sin dificultad al mercado ruso; adicionalmente desde 2010 Ecuador y Rusia han buscado dinamizar el comercio bilateral entre naciones, por lo que deben incrementarse las exportaciones ecuatorianas especialmente de productos agrícolas.

Factores que tienen la capacidad de impactar negativamente a proyectos de exportación de frutas, como el que se plantea en este plan de negocios, son el crecimiento económico marginal del Ecuador, una coyuntura política de inestabilidad que puede generar una contracción económica y dificultar el financiamiento; la alta apreciación del dólar respecto al rublo les resta competitividad a los productos agrícolas ecuatorianos; también la gestión y desempeño del comercio internacional puede verse afectado porque las

operaciones logísticas que desarrolla Ecuador son poco eficientes, pero al respecto las TIC pueden aportar a que proyectos de exportación sean eficientes y aprovechen las facilidades portuarias que ofrece Rusia.

En términos generales, el macro entorno que existe en Ecuador es favorable para este proyecto.

Respecto al micro entorno, debe señalarse que en Rusia el mercado de alimentos es maduro y dominado por marcas locales muy posicionadas, como Misha, Wimm-Bill Dann, Kamaz, Pycagy, Alposa y Pia, además por el tamaño y amplitud cultural, en grandes ciudades como San Petesburgo existe una red compleja de distribución, los productos pasan por canales largos antes de llegar al punto de venta, por lo que la entrada directa es muy difícil, más del 80% de los frutos secos se comercializa a través de cadenas de supermercados y tiendas especializadas como DIXY, EREKRESTOK, AUCHAN, PYTIEROCHKA LENTA, MAGNIT, GLOBUS y BILLA.

La coyuntura antes descrita evidencia que la rivalidad entre los competidores existentes es alta; ya que en Rusia son leves las barreras de ingreso y salida al mercado de frutas secas, no existe restricción para que nuevos competidores incursionen en esta línea de negocio; debe también señalarse que la oferta de frutas frescas, secas, dátiles y en conserva que podrían sustituir a la uvilla orgánica deshidratada es muy variada, por lo que la amenaza de productos sustitutos es alta; en cuanto a los proveedores de frutas, son mayoritariamente extranjeros y los términos de negociación son claros, por el atractivo del mercado ruso tienden a ajustar su oferta de valor a los requerimientos de los clientes y su poder de negociación es bajo, además para equilibrar el poder de negociación del cliente se debe generar una propuesta diferente y atractiva.

Para tener mayor probabilidad de éxito al introducir la uvilla orgánica deshidratada, se deben considerar los factores determinantes de la selección compra, cuya jerarquía es: calidad, presentación, variedad, calidad de atención, el precio y la ubicación del punto de venta.

Al estructurar la oferta de valor se debe tener en cuenta que los consumidores rusos buscan como principal atributo de las frutas secas la calidad, prefieren

orgánicas por las cuales pagan un mayor precio, la mayoría adquiere este producto en supermercados, son receptivos a productos provenientes de otros países, el envase preferido es un contenedor de cartón reciclado, el tamaño de 250 gr., el precio de confort por este producto es de 4,39 dólares es decir 282 rublos, no es aconsejable ingresar al mercado ruso con frutas de gama baja porque aunque tendrían un precio económico, no serían competitivas con las importadas de los países asiáticos; el producto debe ser distribuido en San Petesburgo a través de grupos consolidados como DIXY y AUCHAN, quienes exigen un margen de rentabilidad de 25% sobre el precio de venta del producto.

Puesto que el sector es atractivo pero susceptible a los factores del entorno, ya que la matriz EFE muestra un balance positivo, al cumplir todas las cualidades anteriores, se considera que existe una oportunidad de ingresar exitosamente al mercado de San Petesburgo, Rusia, ofertando uvilla orgánica deshidratada.

Puesto que el balance situacional es positivo y el mercado atractivo, se concluye que es un proyecto con alto potencial, crear una empresa que exporte uvilla orgánica deshidratada desde Quito a San Petesburgo, Rusia.

5. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es un esquema de acciones a desarrollar y recursos a emplear, con el fin de alcanzar el posicionamiento y niveles de ventas deseados en un mercado específico (Whalley, 2014).

5.1. Estrategia general de marketing

Como el mercado de frutas y alimentos deshidratados de Rusia es muy competitivo, la estrategia general de marketing a utilizar es de **diferenciación**, en la calidad de la uvilla y diseño del producto, para obtener ventajas y que el producto sea considerado diferente y único (Whalley, 2014). Se ha determinado que los consumidores rusos buscan que la uvilla seca sea orgánica y de calidad, comercializada en envase cartón reciclado conteniendo 250 gr de producto a un precio de 4,39 dólares (282 rublos) y sea distribuida por grupos consolidados; por ello se entregará un producto con presentación cuidada, que cumpla todas las características exigidas, resaltando las cualidades únicas del sabor especial y agradable de la uvilla y los beneficios que otorga a la salud.

5.2. Mercado Objetivo

Considerando los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo, los factores geográfico, demográfico, psicográfico y conductual, la segmentación es:

Tabla 5. Segmentación y mercado objetivo

Segmentación	Concepto	Descripción	Número
Geográfica	Habitantes al 2019	San Peteburgo	5.455.704
Demográfica	Personas mayores a 14 años, con poder adquisitivo.	83,06%	4.531.508
Psicográfica	Personas que uvilla deshidratada.	84,00%	3.806.467
Conductual	Personas que no tienen una marca de frutos secos preferida.	56,00%	2.131.621
	Personas con intención de adquirir uvilla orgánica deshidratada de origen ecuatoriano	43,00%	916.597
	Personas que adquieren frutos secos en supermercados y tiendas especializadas.	71,43%	654.725
	Frecuencia mensual	Unidades al año	7.856.704
Captación meta	Market share (Unidades)	1,53%	120.000

La segmentación determina que el mercado potencial para un contenedor de cartón reciclado que contenga 250 gr de uvilla orgánica, en la ciudad de San Petesburgo Rusia está compuesto por 654.725 personas, ya que la frecuencia es mensual, al año demandarían 7.856.704 unidades; Zapag (2015) señala que un proyecto debe considerar máximo captar 20% del potencial del mercado, por ello la captación (market share) se fija en 1,53% y la meta anual de ventas en 120.000 unidades de producto para minimizar el riesgo comercial.

5.3. Propuesta de valor

La propuesta de valor es el conjunto de beneficios o valores que la organización promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades (Kotler, 2015), hace referencia a los siguientes factores:

- **Característica y calidad.** La funcionalidad de la oferta se enfoca en el sabor y beneficio entregado mediante la uvilla orgánica deshidratada, cuyo consumo genera efectos positivos en la salud, por su alto contenido de fibra potencia el sistema digestivo, ayuda a eliminar toxinas, protege el colon, estómago e intestino de procesos cancerígenos; al ser diurético contrarresta problemas de próstata, ayuda a purificar la sangre, a fortalecer el nervio óptico y aliviar afecciones bucofaríngeas, a disminuir niveles de colesterol, mejora la cicatrización, reduce problemas bronquiales y los síntomas de la menopausia (OMS, 2017). Al tener una presentación manejable (250 gramos) y un envase de cartón reciclado, el producto puede trasladarse y consumirse sin restricción, con lo que se busca generar el consumo habitual de uvilla orgánica para mejorar la calidad de vida de las personas.
- **Servicios y precios basados en el valor.** A más de alta calidad en los insumos y producto, se entregarán beneficios para la salud a un precio de confort, diferenciándolo de otros similares o de calidad menor; para motivar la responsabilidad ambiental y el consumo, se planteará la entrega de una unidad de producto por cada 25 empaques que recolecte el cliente final.

La propuesta de valor se ha definido con el modelo Canvas

Tabla 6. Lienzo canvas del modelo de negocios

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercado
Productores de uvilla orgánica. Proveedor de envases. Empresa de gestión logística interna e internacional. Grupo distribuidor en Rusia.	Provisión de la materia prima. Deshidratado de la uvilla orgánica. Comercialización internacional. Promoción.	Contenedor de cartón reciclado con 250gr. De uvilla orgánica deshidratada de alta calidad, a precio de confort de 4,39 dólares es decir 282, distribuido a través de grupos consolidados como DIXY y AUCHAN.	Trato y atención personalizada. Comunicación permanente. Recepción y atención de sugerencias y quejas.	Personas de San Petesburgo con poder adquisitivo que consuman frutos secos y gusten de la uvilla orgánica.
	Recursos clave		Canales	
	Equipo. Personal. Conocimiento técnico del proceso de deshidratación. Conocimiento de comercio internacional.		Indirecto. Difusión y comunicación por redes sociales, canales electrónicos publicidad	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
Materia prima e insumos. Nómina de personal. Costos indirectos de fabricación. Servicios públicos. Depreciación de propiedad, planta y equipos. Gastos operacionales. Gastos de promoción. Gastos financieros.		Venta en el mercado de San Petesburgo de uvilla orgánica deshidratada, en envase de cartón reciclado de 250 gr.		

Modificado de (Innokabi, 2017)

El modelo muestra las relaciones entre los elementos que permiten generar una propuesta de valor atractiva; se orienta a satisfacer las exigencias y expectativas de los clientes rusos, entregando una porción de uvilla deshidratada de calidad, en un contenedor de cartón reciclado y a precio

adecuado; para lograrlo se deben concretar acuerdos claves con productores de uvilla orgánica, proveedores de envases, la empresa logística y el grupo de distribución en Rusia. Desarrollar procesos de provisión de materia prima, comercialización y promoción eficientes, para generar ingresos mediante las ventas del producto en el mercado de Rusia y compensar la estructura de costos y gastos.

5.3.1 Estrategia de internacionalización e inserción

Para minimizar costos de logística y distribución en San Petesburgo la estrategia de internacionalización será la **exportación directa**, se implementará mediante un grupo de distribución. El término de negociación será FOB, el precio de venta incluirá costo, seguro y flete hasta el puerto de Manta. El tiempo de tránsito de un contenedor desde los puertos de Guayaquil y/o Manta al puerto de San Petesburgo es de 21 días (Organización ComTrade, 2018). La estrategia de inserción será de **estandarización global**, para minimizar el costo de producción el producto cumple los requerimientos de calidad, sabor y salud que se solicitan a nivel global, por lo que no debe adaptárselo al mercado ruso a no ser por las regulaciones del etiquetado (Kotler, 2015), los esfuerzos de marketing buscarán resaltar la diferenciación, esto permitirá a futuro comercializarlo en otras ciudades rusas y otros países.

La estrategia de posicionamiento será **más por más**, la uvilla deshidratada orgánica entregará más benéficos que otros frutos secos comercializados en el mercado ruso a un precio más elevado que la media, pero de confort.

5.4 Mezcla de Marketing

5.4.1 Producto

El proyecto plantea la producción de uvilla orgánica deshidratada, envasada en un contenedor de cartón reciclado, etiqueta frontal para identificar la marca y posterior para especificar ingredientes, composición, cantidad neta, instrucciones de uso, fecha de elaboración y vencimiento, condiciones de conservación, tratamientos que ha recibido el producto, datos generales del productor en Ecuador y distribuidor en Rusia, y el código de identificación.

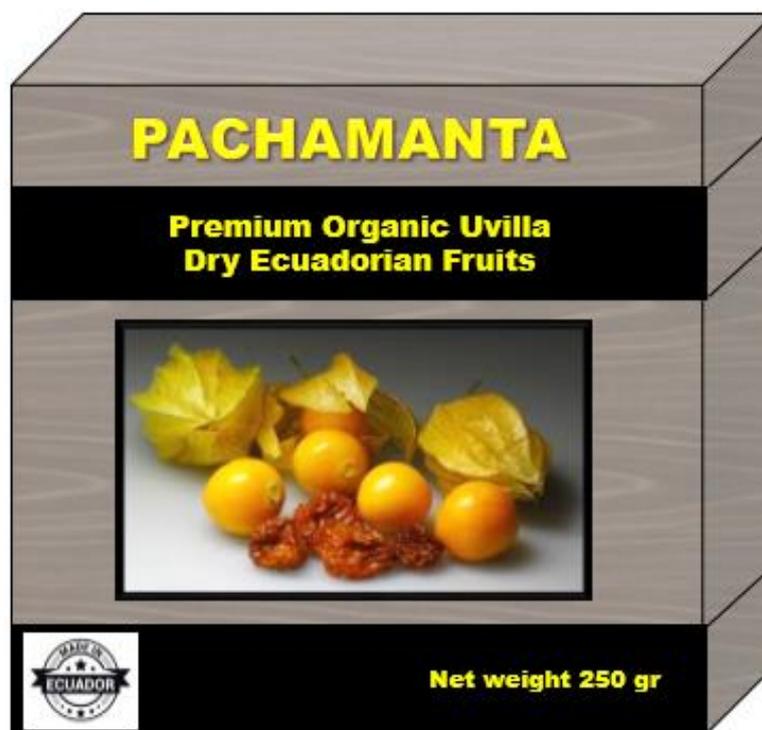


Figura 2. Presentación del producto Pachamanta

Los atributos que le otorgan un potencial exportable al producto son.

Tabla 7. Atributos del producto

Componentes	100g.	Propiedades
Humedad	78.90%	Reconstruye y fortifica el nervio óptico. Elimina la albúmina de los riñones. Ayuda a purificar la sangre y las vías urinarias. Eficaz para afecciones a la garganta. Adelgazante, ideal para los diabéticos, ayuda a eliminar parásitos intestinales (amebas).
Carbohidratos	16 g.	
Fibra	4.90 g.	
Grasa total	0.16 g.	Favorece el tratamiento de problemas de próstata por sus propiedades diuréticas. Tranquilizante debido al contenido de flavonoides.
Proteína	0.05 g.	
Acido ascórbico	43 mg.	Posee vitaminas A y C, esenciales para la buena calidad de la piel. Es un antioxidante que combate los radicales libres. Rica en hierro mineral, ayuda al sistema inmunológico. Propiedades calcificadoras para proteger los huesos; energéticas para el cerebro por su contenido en fósforo y magnesio; ayuda a bajar los niveles de la glucosa.
Calcio	8 mg.	
Caroteno	1.61 mg.	
Fósforo	55.30 mg.	
Hierro	1.23 mg.	
Niacina	1.73 mg.	
Riboflavina	0.03 mg.	

Tomado de (OMS, 2017, pág. 38)

a. Branding

Nombre de la empresa: Exportadora de Frutos Secos Pachamanta S.A.

Nombre de la marca: Pachamanta en quechua significa "sabor natural".

Slogan: Frutos secos deliciosos para una mejor salud (Delicious dry fruits for better health), busca comunicar los beneficios que las frutas secas aportan a la salud (Taste & Health) que el producto oferta algo sano y delicioso.

Contenido del envase: Uvilla orgánica deshidratada, que genera efectos positivos en la salud humana.

Color del producto: amarillo oro.

Tamaño: 250 gr de peso neto por envase.

Identificación de la marca:

- Pachamanta = Frutas secas que conservan su sabor natural.

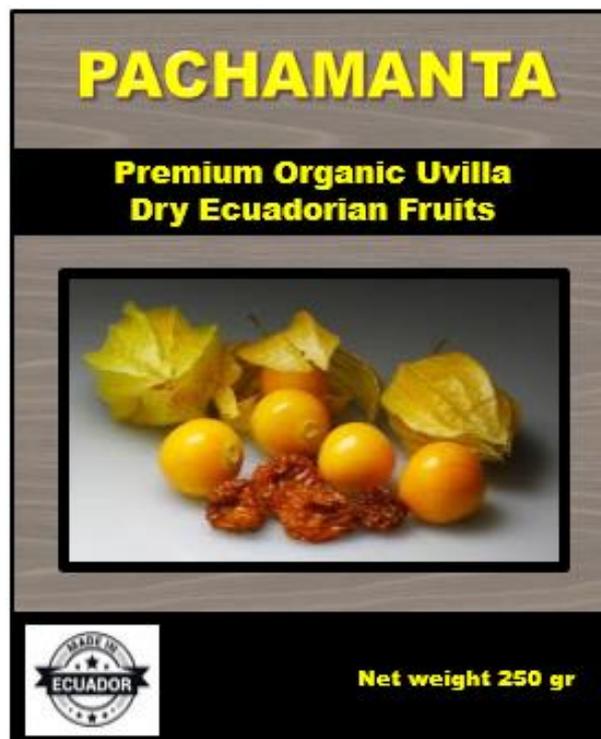


Figura 3. Identificación de la marca Pachamanta

- La imagen muestra la fruta en su estado natural y deshidratada.
- Los caracteres de la marca son de tipografía arial black, con un tamaño no inferior a 10 puntos como exige la normativa rusa.
- En la cromática de la marca se observa: el color negro que transmite la nobleza y elegancia del producto; el gris con degradado para referir la neutralidad del producto respecto a género y edad, ya que puede ser

consumido por todos; el amarillo oro es fácilmente reconocible, se usa para expresar la calidad y origen exótico del producto (Taste & Health), atrae al consumo, es el ideal para marcas de frutas; todos los colores pertenecen al pantone sticker chips.

b. Empaque

Para que el producto cumpla los requerimientos exigidos en Rusia para los alimentos procesados, los empaques son (Grupo Santander , 2018):

- **Primario.** Contenedor tipo prisma rectangular con dimensiones: 10cm de alto x 8cm de ancho x 2cm de profundidad).
- **Secundario.** Caja de cartón corrugado de 60cm de largo x 40cm de ancho y 16cm de alto, contendrá 240 envases primarios, distribuidos en 8 filas, 6 por largo y 5 por ancho.
- **Terciario.** Las dimensiones de cajas, pallets y plataformas paletizadas las fija la Norma ISO 3394; para vía aérea son 120 x 80 cm y para vía marítima 120 x 100 cm.

c. Etiquetado

Los alimentos procesados que se comercialicen en Rusia deben cumplir las siguientes especificaciones (Grupo Santander , 2018):

- Nombre comercial del producto. **Pachamanta.**
- Lista de ingredientes con detalle de peso en orden decreciente: **uvilla orgánica deshidratada y aderezos.**
- Cantidad neta envasada (en gramos o múltiplos) **250 gramos.**
- Período máximo de duración. **Hasta un año en bodega.**
- Fecha máxima de consumo: **Consumir antes de dd/mm/aa que fija de acuerdo a la fecha de producción.**
- Condiciones de almacenaje o conservación. **Lugar fresco y seco.**
- Nombre y dirección del distribuidor o vendedor en Rusia. **Grupo de distribución.**
- Datos del productor y lugar de origen. **Exportadora de Frutos Secos Pachamanta S.A. Quito, Ecuador.**

- Instrucciones de uso. **Consúmase sola o acompañada, una vez abierta mantener en refrigeración.**
- Código de identificación. **En este caso código de barras tipo GS1-128.**
- Tratamientos del producto. **Deshidratación.**
- Etiquetado, en la parte frontal se identifica la marca, la composición se ubica en la parte posterior, escrita en ruso o inglés, el tamaño mínimo de letra es 10 puntos, debe permitir una fácil lectura.

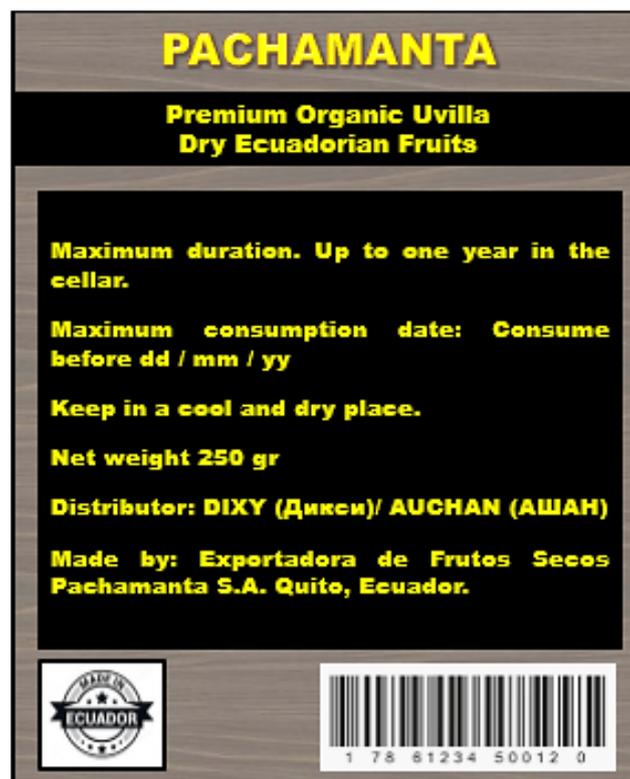


Figura 4. Etiquetado posterior Pachamanta

d. Soporte

Para que Exportadora de Frutos Secos Pachamanta disponga de una cadena de valor eficiente es necesario que mantenga contacto permanente con el grupo de distribución y los consumidores, por lo que implementará un sistema para el gerenciamiento de las relaciones con los clientes (CRM) integrado al sitio web de la empresa; una persona asignada mantendrá permanentemente comunicación con personal del grupo de distribución en Rusia para conocer

problemas que requieran atención y su nivel de satisfacción con el producto y servicio.

5.4.2 Precio

Del estudio del cliente se establece que la correlación entre la intención de compra y el precio es moderada y que el precio adecuado para el producto es de 4,39 dólares es decir 282 rublos. Ya que el costo de producción es 2,50 dólares, el distribuidor en Rusia dispondrá de un margen de rentabilidad bruta de 25,00% respecto al precio de mercado adecuado y la Exportadora de Frutos Pachamanta de un margen operativo de 24,07% y neto de 12,25%.

Tabla 8. Costo del producto

Elemento del costo	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo
Uvilla orgánica	Kg	0,3375	\$ 2,00	\$ 0,68
Aderezos	Kg	0,02	\$ 0,25	\$ 0,01
Empaque	Unidad	1	\$ 0,40	\$ 0,40
Etiqueta	Unidad	1	\$ 0,08	\$ 0,08
Costo de materia prima e insumos				\$ 1,16
Mano de obra directa				\$ 0,50
Mano de obra indirecta				\$ 0,22
Costo de mano de obra				\$ 0,72
Seguros de maquinaria				\$ 0,03
Depreciaciones				\$ 0,08
Gastos operativos				\$ 0,40
Costo de gestión logística				\$ 0,11
Transporte a puerto	Dólar	12.500	\$ 0,07	
Seguro hasta puerto	Dólar	12.500	\$ 0,02	
Paletizado	Dólar	12.500	\$ 0,01	
Manipulación	Dólar	12.500	\$ 0,01	
Costo de producción unitario				\$ 2,50
Precio adecuado				\$ 4,39
Comisión distribuidor				25,00% \$ 1,10
Precio neto empresa				\$ 3,29
Margen operacional				24,07%
Margen neto				12,25%

Adicionalmente los expertos manifiestan, el MSc. Patricio Chávez que el precio del producto debe estar entre 255 rublos (4 dólares) y 290 rublos (4,5 dólares), y el Sr. Serguey Ryabkov que debe ubicarse entre 4 y 5 dólares; los

potenciales clientes estarían dispuestos a pagar alrededor de 4,30 dólares; por lo que el precio de 4,39 dólares es apropiado tanto desde la perspectiva del costo como del mercado, y genera una adecuada rentabilidad para la empresa y el grupo de distribución en San Petesburgo, Rusia.

a. Estrategia de ingreso

Para ingresar se empleará una estrategia de **precios de penetración** (David, 2016), si bien el coeficiente de correlación entre la compra y el precio es moderado, al introducir el producto a 4,39 el mercado potencial se sentirá en confort y habrá una mayor posibilidad de compra; al incrementarse las ventas, se generarán economías de escala en compras y productividad haciendo que el costo disminuya, el producto será más competitivo y se tendrá mayor beneficio.

b. Estrategia de ajuste de precios

Al ajustar el precio se empleará una estrategia **de precios internacionales**, se tomará en cuenta ajustes que realicen otros proveedores de uvilla orgánica deshidratada de similar calidad en Rusia por estacionalidad o incremento del costo de materias primas e insumos.

5.4.3 Plaza

La plaza de distribución del producto será San Petesburgo, es la segunda ciudad más grande de Rusia después de Moscú, con una población de 5.455.704 habitantes y un área metropolitana de 606 km² (Indexmundi, 2019); se sitúa en la Región de Leningrado al noroeste del país, en la bahía del Nevá del Golfo de Finlandia, se la llama la Venecia del Norte debido a los más de 400 puentes que atraviesan sus canales, es un importante puerto, centro económico y político de Rusia (Instituto Cervantes, 2019).

a. Estrategias de distribución

En Rusia en grandes ciudades como Moscú y San Petesburgo, más del 80% de los frutos secos se comercializa a través de supermercados, hipermercados y tiendas especializadas (Banco Mundial, 2018); los posibles canales de

distribución seleccionados en Rusia por su amplio despliegue a nivel nacional son DIXY y AUCHAN que poseen supermercados, hipermercados y distribuidores zonales con tiendas especializadas.

La estrategia de distribución será selectiva, el distribuidor tendrá alta representatividad en Rusia (Lambin, Jean-Jacques, 2013), los contactos iniciarán con el envío de muestras del producto para su evaluación; esta estrategia es adecuada cuando se pueden concretar acuerdos con grupos como DIXY y/o AUCHAN, el producto se comercializará con el Incoterm FOB, pues estos grupos disponen de unidades o empresas en su grupo que tienen amplia experticia en movilizar productos internacionalmente.

b. Canal

El canal de distribución a emplear será **indirecto largo**, se negociará con DIXY y/o AUCHAN para que sea el primer intermediario del producto, y que ellos lo introduzcan en su estructura de puntos de comercialización, supermercados y tiendas de San Petesburgo, y posteriormente en el resto del país, para que allí se vendan al consumidor final (Kotler, 2015).

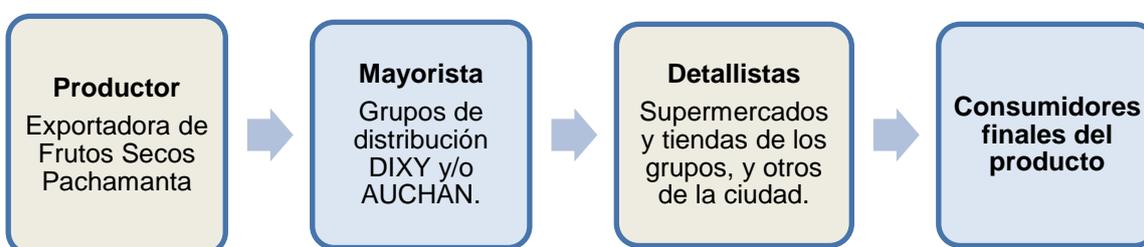


Figura 5. Canal de distribución indirecto largo de Exportadora Pachamanta

5.4.4 Promoción

Ésta es la combinación de las herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo que Exportadora de Frutos Secos Pachamanta empleará para apoyar el logro de las metas comerciales (Kotler, 2015).

a. Publicidad

TSW Marketing (2018) manifiesta que en Rusia más del 80% de la población es usuaria de redes sociales como Facebook, Instagram, Whats app y Twitter,

para maximizar recursos y el impacto, para comunicar las piezas de publicidad, se emplearán estas redes sociales y el sitio web de la empresa, en el cual se colgará un video, que evidencie la condición orgánica y características del producto, tips para su uso y consumo, y un blog donde los consumidores puedan expresarse y solicitar información. En Facebook, Instagram y Twitter se diseñarán fan pages para compartir información del producto, sus características, tips y recetas.

También la marca Pachamanta estará presente en apartados web y redes sociales del grupo de distribución ruso, se presentará un video del que evidencie la naturaleza orgánica del producto y los beneficios que genera para la salud, y tips para optimizar la satisfacción en el consumo del producto.

b. Promoción de ventas

La promoción de ventas comprenderá incentivos de corto plazo para fomentar la venta del producto, las estrategias promocionales se orientan a distribuidores y a clientes finales.

La estrategia para el grupo de distribución (B2B) será de compensación: conceder durante el primer año, un período de crédito de 30 días en las compras.

La estrategia para consumidores (B2C) busca incentivar el consumo y fidelizar al cliente, consiste en entregar al cliente final una unidad del producto por 25 empaques, para compensar la acumulación de empaque.

c. Relaciones públicas

Como actividad inicial se asistirá en San Petesburgo a la feria de la industria alimenticia Koppko, allí se realizarán degustaciones y entrega de muestras, para darlo a conocer en el mercado y apoyar al grupo de distribución.

d. Marketing directo

Se desarrollará mediante la fuerza de ventas en Ecuador, conformada por una persona bilingüe que domine el idioma ruso para que mantenga contacto con el o los grupos de distribución mediante llamadas, videoconferencia y correo

electrónico. La fuerza de ventas indirecta, estará constituida por el personal del grupo de distribución y puntos de venta que se asigne.

El presupuesto proyectado de promoción y publicidad es.

Tabla 9. Presupuesto proyectado de promoción y publicidad

Detalle de aplicación	2020	2021	2022	2023	2024
Creación de página web	1.000,00				
Mantenimiento y dominio web		100,00	100,00	100,00	100,00
Sponsor Facebook	1.800,00	1.890,00	1.980,00	2.080,00	2.180,00
Sponsor Instagram	1.000,00	1.050,00	1.100,00	1.160,00	1.220,00
Sponsor Twiter	1.000,00	1.050,00	1.100,00	1.160,00	1.220,00
Unidades promociones	5.000,00	5.250,00	5.510,00	5.790,00	6.080,00
Ferias internacionales	8.000,00	8.400,00	8.820,00	9.260,00	9.720,00
Degustaciones	1.000,00	1.050,00	1.100,00	1.160,00	1.220,00
Total gastos de Marketing	\$ 18.800,00	\$ 18.790,00	\$ 19.710,00	\$ 20.710,00	\$ 21.740,00

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se diseña el modelo organizacional para la empresa Exportadora de Frutos Secos Pachamanta S.A.; la filosofía organizacional comprende los principios, valores y formas en que se fundamenta la operatividad de la empresa (David, 2016).

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Para la Exportadora de Frutos Secos Pachamanta la misión que se define es: “Ser una empresa eficiente, que comercializa frutos secos de alta calidad en el mercado internacional para mejorar la calidad de vida de las personas; basando su operatividad en la ética, eficiencia, excelencia, responsabilidad social y ambiental, para generar beneficios sostenibles a largo plazo”.

6.1.2. Visión

La visión establecida para la empresa es: “El año 2025 Exportadora de Frutos Secos Pachamanta será reconocida en el mercado internacional de frutos secos, por la calidad de sus productos orgánicos, su capacidad de innovación y por operar con ética, eficiencia y responsabilidad”

6.1.3. Objetivos

Los objetivos propuestos son:

Objetivos de medio plazo

- 1 Penetrar el primer año 1,53% del mercado potencial existente en San Petesburgo. Fundamentándose en la calidad del producto, el posicionamiento y eficiencia del grupo que distribuirá el producto.
- 2 Desarrollar a partir del tercer año, un nuevo producto para que el portafolio de frutos secos sea más amplio y variado. Estudiando el mercado de frutos secos de Rusia para identificar aquellos que sean exitosos.

- | | | |
|---|---|--|
| 3 | Poner en marcha durante en el primer año, un sistema automatizado tipo ERP que optimice la gestión de cada una de las áreas de la empresa y genere información suficiente y confiable para la toma de decisiones. | Adquiriendo e implementando el sistema ERP que más de adapte a los requerimientos de la empresa, con asesoría técnica del proveedor. |
| 4 | Incrementar las ventas 4% cada uno de los primeros 5 años, penetrando la base de clientes del grupo de distribución. | Aprovechando el posicionamiento y desplégue del grupo de distribución en Rusia, la meta corresponde a la evolución del sector en Rusia. |
| 5 | Incrementar la producción anual 4% como respuesta al crecimiento de las ventas. | Aprovechando la capacidad instalada remanente e incrementando el personal. |
| 6 | Obtener hasta el fin del segundo año, las certificaciones BPM, Producto Orgánico y Comercio Justo, para ampliar el posicionamiento de la empresa. | Ejecutando procesos eficientes, control total de calidad, adquiriendo materia prima orgánica a insumos de calidad a precios justos, y capacitando al personal. |
| 7 | Obtener anualmente una rentabilidad neta de al menos 5% para compensar el riesgo y expectativas de los inversionistas. | Optimizando recursos y controlando que no existan desperdicios. |

Objetivos de largo plazo

- Implementar hasta el sexto año de operación un Sistema para la Gestión en Control y Seguridad, garantizando que Exportadora de Frutos Secos Pachamanta produce y exporta frutos secos libres de cualquier tipo de contaminación.

- Reemplazar durante los subsiguientes cinco años, la planta productiva de la empresa, para garantizar una producción estandarizada, continua y de alta calidad.
- Obtener durante el sexto año, recursos provenientes de inversionistas externos, para financiar el crecimiento de la empresa.

6.2. Estructura legal de la empresa

Exportadora de Frutos Secos Pachamanta S.A. será constituida como sociedad anónima, según el artículo 143 de la Ley de Compañías este tipo de empresa requiere un capital mínimo para la constitución de 800 dólares dividido en acciones negociables, los socios sólo responden hasta el monto de sus acciones, la denominación debe especificar que se trata de una compañía o sociedad anónima, para su constitución se requiere al menos dos personas accionistas. La empresa se someterá al control de la Superintendencia de Compañías Seguros y Valores (Gálvez, 2015).

6.3. Estructura Organizacional

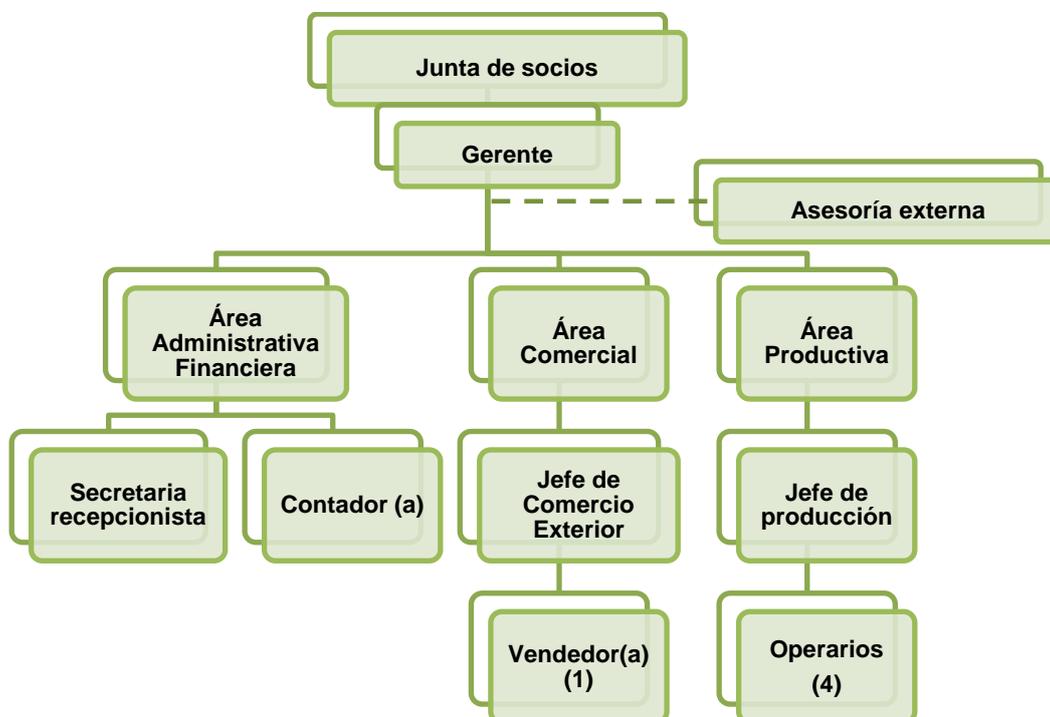


Figura 6. Organigrama de Exportadora de Frutos Secos Pachamanta

La estructura organizacional propuesta para Exportadora de Frutos Secos Pachamanta S.A. es funcional, las disposiciones fluyen verticalmente hacia abajo y la información mayoritariamente de abajo hacia arriba. Las funciones del personal se detallan en el anexo 2 del documento.

6.4. Plan Operacional

6.4.1 Mapa de procesos

El mapa de procesos implementado por Exportadora de Frutos Secos Pachamanta S.A. busca que los procesos se complementen para operar de manera eficiente y que su funcionamiento y productos satisfagan los estándares de los consumidores.



Figura 7. Mapa de procesos de Pachamanta S.A.

6.4.2. Cadena de valor

La cadena de valor de Exportadora de Frutos Secos Pachamanta S.A. permite observar la interacción entre los procesos productivos, operativos y de exportación de los frutos deshidratados a Rusia.

El proceso de logística de entrada agrega valor para los clientes garantizando que la materia prima (uvilla) es orgánica y de calidad alta con la selección de proveedores certificados; el proceso productivo agrega valor para la empresa optimizando el uso de los recursos y con el control de calidad asegurando que

se cumplan los estándares de calidad y para el cliente asegurando la calidad e inocuidad del producto; en el proceso de marketing y ventas se agrega valor para alcanzando las metas de ventas e ingresos promocionando adecuadamente el producto y sus atributos; en el proceso de logística de salida se agrega valor para la empresa ejecutándolo al mínimo costo mínimo, y para el cliente aprovisionándolo con los productos en el plazo y cantidad requeridos.

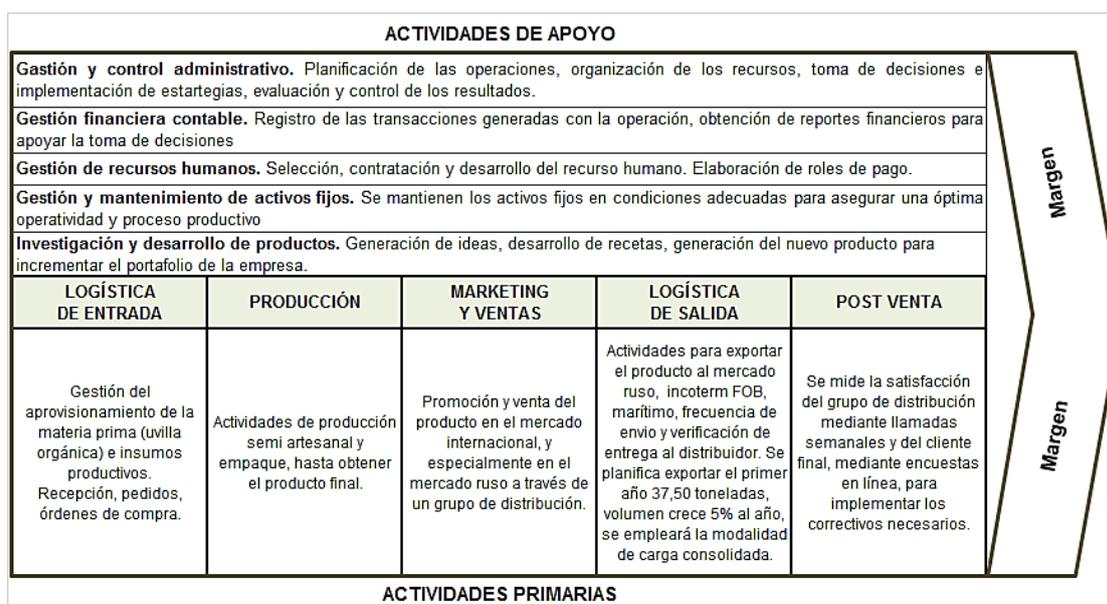


Figura 8. Cadena de valor de Exportadora de Frutos Secos Pachamanta

6.4.3. Proceso productivo

La empresa dispondrá de equipamiento para operar eficientemente y desarrollar un proceso productivo que comprende las siguientes actividades.

Aprovisionamiento. La uvilla orgánica e insumos llegan a la empresa, la persona encargada de la recepción, verifica que correspondan a la cantidad solicitada y cumplan el estándar de calidad requerido.

Pelado y reposo. Los operarios pelan la uvilla orgánica manualmente y la colocan en bandejas de aluminio y se dejan reposar para que la temperatura de la fruta se equilibre con la temperatura del ambiente.

Selección. Mientras la fruta reposa, se realiza un control de calidad para desechar aquellas que presentan manchas y contextura no deseada.

Preservación. Para preservar las uvillas, se introducen en un recipiente de 25 litros de capacidad que contiene una solución acuosa, que se elabora con 0.002 libras de estearato ascórbico (preservante inofensivo) y el jugo de 2 limones por cada litro de agua.

Proceso	Operación	Actividad	Control	Operación	Duración
Inicio	INICIO				
Aprovisionamiento				FIN	15,00
Pelado y reposo					30,00
Selección (Control de calidad)				FIN	15,00
Preservación					15,00
Escurrido					15,00
Deshidratado					150,00
Empacado					30,00
Almacenado				FIN	15,00
Tiempo total del proceso (minutos)					285,00
Tiempo total del proceso (horas)					4,75

Figura 9. Diagrama del proceso productivo de Pachamanta S.A.

Escurrido. Las uvillas orgánicas tratadas se colocan en canastas de aluminio micro perforadas para que escurra la solución preservante.

Deshidratado. Las uvillas orgánicas escurridas, se colocan sobre planchas metálicas y se introducen al horno deshidratador; la fruta deshidratada se saca y deja enfriar hasta que su temperatura se equilibre con la del ambiente.

Empacado. Las bandejas con las uvillas procesadas se transfieren a empaque, con un dosificador manual la fruta deshidratada se coloca en una funda de papel encerado reciclado que se sella a presión y se coloca dentro del contenedor de cartón reciclado.

Almacenado. El producto terminado se almacena en cajas de cartón corrugado de 60cm de largo x 40cm de ancho y 16cm de alto, que contienen 240 envases, distribuidos en 8 filas, 6 por largo y 5 por ancho, para su posterior distribución, en una bodega sin cadena de frío.

El análisis de la secuencia productiva (anexo 3) muestra que en ocho horas la empresa puede desarrollar dos ciclos productivos completos y dispone de una hora de holgura, a continuación se estudia la capacidad de aprovisionamiento, de los equipos y el requerimiento de personal.

a. Equipos

El equipo crítico es el horno deshidratador, al estudiar el mercado local se determina que el horno marca ONIE Modelo ONKH300AS es la opción más adecuada, lo distribuye ONIE ECUADOR con respaldo de mantenimiento y repuestos; es de acero inoxidable, tiene un costo de 40.000,00 dólares instalado, es alimentado con energía eléctrica, tienen un sistema de programación y control de operación, posee la menor capacidad de la línea, para 20 bandejas que albergan hasta 300Kg de producto en cada ciclo.

Exportadora Pachamanta operará 252 días al año, 8 horas al día y puede procesar 0,6 toneladas diarias, como se observa en el anexo 4, el primer año utilizará 36,16% de la capacidad instalada y el quinto año 43,95% y mantendrá siempre un margen de seguridad en capacidad mayor a 20%.

b. Capacidad de aprovisionamiento

En cuanto al aprovisionamiento, la uvilla tiene un contenido de humedad de 35% y un tiempo de deshidratado incluido el enfriamiento de 150 minutos

(Wigeek, 2015); en Ecuador la producción anual de uvilla orgánica es 5.000 toneladas y existe un remanente de 700 toneladas que puede ser adquirida a los productores (MAG, 2018), el anexo 4 muestra que el proyecto requerirá para abastecerse todos los años menos del 10% de la oferta disponible; los proveedores serán Cooperativa Agrícola Santa María y Hacienda El Cielo de Machachi, al concretar los acuerdos de provisión se asegurará la disponibilidad de materia prima, por lo que este factor no limita el tamaño.

6.4.4. Proceso de logística

Se planifica exportar durante el primer año 50,63 toneladas y el quinto año 61,54, puesto que las exportaciones mensuales serán 4,22 toneladas el primer año y 5,13 toneladas el quinto año empleando transporte marítimo mediante la consolidación de la carga. El término de negociación INCOTERM a utilizar en este caso será FOB, las actividades de comercio exterior requeridas para introducir el producto en el mercado de Rusia las desarrollará el grupo de distribución, el cobro internacional será mediante una carta de crédito. El ciclo operativo de la empresa será de 60 días, 30 días para producir el producto, 28 días para transportar el producto desde la empresa al puerto de Manta o Guayaquil y a San Petesburgo, y 2 días para las gestiones de exportación.

6.5. Posición comparada

En el país existen cinco industrias productoras de frutas deshidratadas: Industria Guayas con una capacidad de procesamiento de 3.500 toneladas al mes; Conservera del Valle que puede procesar 3.500 toneladas al mes; La Europea 4.500 toneladas al mes; Conservera SNOB 4.500 toneladas al mes y Procesadora de Alimentos INAPESA 5.250 toneladas al mes (MIPRO, 2019). Todas presentan una oferta similar de uvilla deshidratada, Exportadora de Frutos Secos Pachamanta S.A., podrá procesar en la jornada diaria 0,8 toneladas y mantendrá constantemente un margen de seguridad superior a 20%; el factor de diferenciación será que la materia prima exclusivamente orgánica y la especialización en productos de frutos secos para satisfacer los estándares de calidad de los consumidores.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

Para analizar la factibilidad del proyecto se ordena la información generada a lo largo del plan de negocios, expresándola en términos monetarios y se la evalúa a través de indicadores financieros.

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

A continuación se presentan las proyecciones de ingresos, costos y gastos que permitirán determinar si el proyecto es factible o no.

7.1.1. Proyección de ingresos

Para proyectar los ingresos del proyecto se ha considerado: la meta de captación del proyecto y el incremento esperado en las ventas.

Tabla 10. Presupuesto de ingresos (Dólares)

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio adecuado de mercado	\$ 4,39	\$ 4,44	\$ 4,49	\$ 4,54	\$ 4,60
(-) 25% comisión distribuidor	\$ 1,10	\$ 1,11	\$ 1,12	\$ 1,14	\$ 1,15
Precio neto de venta	\$ 3,29	\$ 3,33	\$ 3,37	\$ 3,41	\$ 3,45
Unidades de producto	120.000	124.800	129.792	134.988	140.388
Ventas anuales	\$395.100,00	\$415.629,40	\$437.225,50	\$459.958,46	\$483.859,55

El primer año el proyecto generará \$395.100,00 dólares de ingreso que se incrementarán hasta \$483.859,55 el quinto año, permitiéndole operar normalmente y atender sus obligaciones.

7.1.2. Proyección de costos

Los costos son los rubros relacionados a la producción: materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fábrica que no se identifican en forma directa en cada producto (Mallory, 2018).

Tabla 11. Proyección del costo de ventas (Dólares)

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(=) Insumos usados	\$ 66.816,00	\$ 67.584,38	\$ 68.361,60	\$ 69.147,76	\$ 69.942,96
Mano de obra directa	\$ 29.085,60	\$ 31.719,86	\$ 32.472,47	\$ 33.243,89	\$ 34.034,61
(=) <i>Materiales indirectos usados</i>	\$ 57.600,00	\$ 60.592,90	\$ 63.741,30	\$ 67.055,45	\$ 70.539,89
(+) Mano de obra indirecta	\$ 19.199,25	\$ 21.001,64	\$ 19.669,14	\$ 21.516,58	\$ 22.044,40
(+) Seguros equipos	\$ 3.046,50	\$ 3.081,53	\$ 3.116,97	\$ 3.152,82	\$ 3.189,07
(+) Depreciaciones y amortizaciones	\$ 4.543,50	\$ 4.543,50	\$ 4.543,50	\$ 4.543,50	\$ 4.543,50
(+) Costo de gestión logística	\$ 13.200,00	\$ 13.885,87	\$ 14.607,38	\$ 15.366,87	\$ 16.165,39
(=) Costos indirectos	\$ 97.589,25	\$ 103.105,44	\$ 105.678,29	\$ 111.635,22	\$ 116.482,25
Costos de productos	\$ 193.490,85	\$ 202.409,68	\$ 206.512,36	\$ 214.026,87	\$ 220.459,82
(=) Costo de producción	\$ 193.490,85	\$ 202.409,68	\$ 206.512,36	\$ 214.026,87	\$ 220.459,82
(=) Costo de ventas	\$ 193.490,85	\$ 202.409,68	\$ 206.512,36	\$ 214.026,87	\$ 220.459,82

7.1.3. Proyección de gastos

Los gastos corresponden a los rubros asociados a la operación del proyecto o empresa (Holdom, 2016).

Tabla 12. Gastos operacionales (Dólares)

PERIODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos suministros	360,00	364,14	368,33	372,56	376,85
Sueldos administrativos	50.368,75	55.082,68	55.538,18	57.408,84	58.813,78
Servicios básicos	1.440,00	1.456,56	1.473,31	1.490,25	1.507,39
Gasto arriendo	30.000,00	30.345,00	30.693,97	31.046,95	31.403,99
Asesoría legal	300,00	303,45	306,94	310,47	314,04
Seguridad (LAAR)	480,00	485,52	491,10	496,75	502,46
Internet y telefonía fija	960,00	971,04	982,21	993,50	1.004,93
Servicios contables	5.400,00	5.462,10	5.524,91	5.588,45	5.652,72
Gastos administrativos	\$ 89.308,75	\$ 94.470,49	\$ 95.378,95	\$ 97.707,78	\$ 99.576,15
Publicidad	18.800,00	18.790,00	19.710,00	20.710,00	21.740,00
Gastos de ventas	\$ 18.800,00	\$ 18.790,00	\$ 19.710,00	\$ 20.710,00	\$ 21.740,00
Gastos de depreciación	7.413,00	7.413,00	7.413,00	7.413,00	7.413,00
Gastos de amortización	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Gasto operacionales	\$ 116.221,75	\$ 121.373,49	\$ 123.201,95	\$ 126.530,78	\$ 129.429,15

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

7.2.1. Inversión inicial, capital de trabajo

La inversión inicial comprende tres rubros: activos fijos o propiedad planta y equipo, activos intangibles y gastos pre operacionales, y capital de trabajo.

La inversión en capital de trabajo corresponde a los recursos que requiere el proyecto o empresa para operar mientras genera sus recursos propios; es decir mientras completa un ciclo operativo (Sheckter, 2016).

Se ha considerado que se exportará quincenalmente por lo que se requieren 15 días para la producción, el cobro se hará mediante carta de crédito a la recepción del producto, por lo que el desfase es:

Desfase = 15 días para producir + 28 transporte del producto hasta San Petesburgo + 10 días para transferencia del efectivo + 7 días de margen operativo = 60 días

<u>Concepto</u>	<u>Valor mes</u>	<u>Provisión</u>
Costos	13.056,24	26.112,48
Gastos	13.206,46	26.412,92
Varios imprevistos		474,61
Inversión Capital de Trabajo		\$ 53.000,00

Con lo que la inversión inicial es.

Tabla 13. Inversión inicial (Dólares)

CONCEPTO	Valor
Inversiones físicas	101.550,00
Inversión pre operativa	6.000,00
Capital de trabajo	53.000,00
Total inversión inicial	\$ 160.550,00

7.2.2. Financiamiento y estructura de capital

En el país son varias las posibles fuentes de financiamiento existentes, públicas y privadas, se considera que BanEcuador es la más adecuada por su costo financiero cuya línea PYME financia hasta 80% de proyectos nuevos, con un costo de 11,50% anual y un plazo de hasta 10 años para activos fijos y 5 para capital de trabajo (Ecuavalores, 2019).

Para disponer de una estructura financiera equilibrada, el aporte inicial de los accionistas será 80.550 dólares (50,17%) y 80.000 dólares (49,83%) provendrá del crédito, que se pagará mediante cuotas mensuales iguales de \$1.759,41.

Tabla 14. Estructura de financiamiento del capital

Concepto	Porcentaje	Valor
Propio	50,17%	\$ 80.550,00
Deuda L/P	49,83%	\$ 80.000,00
Total	100,00%	\$ 160.550,00

7.3. Proyección de estados financieros

La proyección de estados financieros muestra la estabilidad y rentabilidad del proyecto.

7.3.1. Estado de situación financiera

La situación financiera de Exportadora de Frutos Secos Pachamanta S.A. a fin de cada uno de los años puede visualizarse en el anexo 5, se observa que inicialmente los activos están financiados 49,83% por deuda y 50,17% por aportes de los socios; a fines del año 1 43,68% por deuda y 56,32% por aportes de los socios, y el año 5 1,56% por deuda y 98,44% por aportes de los socios; el valor de la empresa sube de 160.550,00 dólares inicialmente a 231.760,91 a fines del año 5.

7.3.2. Estados de resultados

Los estados de resultados de Exportadora de Frutos Secos Pachamanta S.A. se observan en el anexo 6, la utilidad neta del primer año es 11.021,86 dólares y se incrementa a 47.415,63 el año 5, el margen operacional pasa de 8,86% el año 1 a 15,62% el año 5, y el margen neto de 2,79% en año 1 a 9,79% el año 5.

7.3.3. Estados de flujo de efectivo

Los estados de flujos de efectivo constan en el anexo 7 de este documento, muestran que el proyecto genera efectivo suficiente para atender sus operaciones y obligaciones, y generar beneficios.

7.4. Evaluación de la factibilidad financiera

7.4.1. Flujos de caja del proyecto e inversionista

Los flujos de caja consolidan los rubros relacionados al proyecto y a la inversión propia del inversionista, que excluyen los recursos provenientes del

crédito y su atención (Mallory, 2018). Desde las perspectivas del proyecto e inversionista los flujos son.

Tabla 15. Flujos de caja del proyecto e inversionista (Dólares)

Año	0	2020	2021	2022	2023	2024
Flujos del proyecto	\$(160.550,00)	\$ 51.126,85	\$ 52.338,55	\$ 73.287,65	\$ 82.257,12	\$165.625,38
Flujo del inversionista	\$ (80.550,00)	\$ 32.895,83	\$ 33.594,22	\$ 53.967,77	\$ 62.291,89	\$144.936,56

7.4.2. Tasa de descuento

Para analizar la factibilidad financiera se han establecido las tasas de descuento desde la perspectiva del proyecto (WACC)= 12,74% que corresponde al costo de capital promedio ponderado, y del inversionista (CAPM)= 18,12% que considera el riesgo del entorno, mercado y actividad.

Tabla 16. Datos base y tasas de descuento

Concepto	Valor
Tasa libre de riesgo	2,25%
Rendimiento del Mercado	7,16%
Beta	1,12
Beta Apalancada	1,42
Riesgo País	5,67%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	0,99
Costo Deuda Actual	11,50%
WACC	12,74%
CAPM	18,12%

7.4.3. Criterios de valoración

Para evaluar la factibilidad del proyecto se han determinado los indicadores Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperación de la Inversión (PRI) e Índice de Rendimiento (IR).

Tabla 17. Evaluación financiera

Evaluación flujos del proyecto		Evaluación flujos del inversionista	
WACC	12,74%	CAPM	18,12%
VAN	\$118.960,21	VAN	\$99.179,59
IR	1,74	IR	2,23
TIR	34,30%	TIR	52,35%
PRI	3 años y 6 meses	PRI	2 años 11 meses

Desde la perspectiva del proyecto, $VAN=\$118.960,21>0$ lo que manifiesta la viabilidad del proyecto; $TIR=34,30\%>12,74\%$ por lo que el proyecto es factible; la inversión se recupera en menos de 5 años; por cada dólar que se invierte en el proyecto se recuperan 1,74 dólares generándose un beneficio de 0,74 dólares por cada uno invertido.

Desde la perspectiva del inversionista, $VAN=\$99.179,59>0$ manifiesta la viabilidad del proyecto; $TIR=52,35\%>18,12\%$ por lo que el proyecto es factible; la inversión se recupera en menos de 5 años; por cada dólar que invierte se recuperan 2,23 dólares generándose un beneficio de 1,23 dólares por cada uno invertido.

En conjunto los indicadores que el proyecto es factible y rentable, por lo que debe ser implementado; para alcanzar estos indicadores, es necesario asegurar el logro de las metas de venta y controlar los valores de costos y gastos.

7.5. Índices financieros

Los índices financieros que alcanza el proyecto son.

Tabla 18. Índices financieros

ÍNDICE	Industria	2020	2021	2022	2023	2024
Liquidez	2,14	31,56	38,41	43,71	51,06	59,17
Apalancamiento	0,52	0,4368	0,3388	0,2258	0,1144	0,0156
Apalancamiento patrimonial	0,48	0,5632	0,6612	0,7742	0,8856	0,9844
Rentabilidad neta	5,85%	2,79%	4,55%	6,82%	8,16%	9,79%
Rentabilidad sobre activos ROA	12,09%	6,78%	11,33%	16,47%	18,41%	20,46%
Rentabilidad sobre el patrimonio ROE	16,25%	12,04%	17,13%	21,27%	20,79%	20,78%

Tomado de: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2019)

Los cinco años el proyecto tendrá capacidad para atender sus obligaciones corrientes pues su índice de liquidez es mayor a uno; a final del primer año Exportadora de Frutos Secos Pachamanta S.A. por cada dólar de activo tendrá 43,68 centavos de deuda y el año 5 0,01 centavos por lo que incrementa su independencia operativa; el año 1 por cada dólar de pasivo el aporte de capital será 56,32 centavos de aporte patrimonial y el año 5 98,44 centavos evidenciándose el respaldo y compromiso de los accionistas.

La rentabilidad neta en ventas el primer año será 2,79% y el quinto se incrementa a 9,79% que es superior a 6,5% que es la tasa pasiva referencial; la rentabilidad sobre activos pasa de 6,78% el primer año a 20,46% el quinto valor superior a 6,5% que es la tasa referencial pasiva de inversiones a largo plazo, por lo que el proyecto es rentable; situación similar sucede con el ROE que pasa de 12,04% a 20,78% el año 5.

Los indicadores de Exportadora de Frutos Secos Pachamanta S.A. son mayores a los que presenta la industria (Superintendencia de Compañías y Valores, 2019)

Para alcanzar los índices anteriores, se debe asegurar el logro de las ventas presupuestadas, y mantener el control del endeudamiento, invertir los flujos excedentes a corto plazo y controlar costos y gastos.

8. CONCLUSIONES

Se determina que es factible y rentable crear una empresa que produzca uvilla orgánica deshidratada y la exporte desde Ecuador a San Petesburgo, Rusia, ya que desde la perspectiva del proyecto como del inversionista, $VAN > 0$; $TIR = 34,30\% > 12,74\%$ y $TIR = 52,35\% > 18,12\%$ respetivamente; la inversión se recupera en menos de 5 años; y por cada dólar que se invierte se obtiene un beneficio representativo; adicionalmente los indicadores financieros de Exportadora de Frutos Secos Pachamanta S.A. son mayores a los que presenta la industria, para alcanzar estos indicadores, se debe asegurar el logro de las metas de venta, controlar los valores de costos, gastos y de la deuda, e invertir los flujos excedentes a corto plazo. Ya que se verifica la factibilidad del proyecto, debe procederse con su ejecución.

Existe un real potencial en el mercado de Rusia para introducir uvilla orgánica deshidratada desde Ecuador, entregando un producto en envase de cartón reciclado, que contenga 250 gr de producto aderezado, ser distribuido en San Petesburgo a través de grupos consolidados como DIXY y AUCHAN, ya que el sistema de distribución ruso es complejo, lo dificulta extremadamente la entrada directa al mercado minorista; a un precio de confort de 4,39 dólares del cual 25% corresponde al margen de rentabilidad que exige el distribuidor en Rusia.

La segmentación determina que el proyecto manteniendo un riesgo comercial bajo, puede captar 1,53% del mercado meta y comercializar el primer año 120.000 unidades de producto, especialmente si al estructurar la oferta de valor se tiene en cuenta que el principal atributo debe ser la calidad, la mayoría de personas adquiere este producto en supermercados, son receptivos a productos provenientes de otros países, el envase preferido es un contenedor de cartón reciclado, el tamaño de 250 gr., el precio de confort por este producto es de 4,39 dólares.

El entorno existente es favorable para este proyecto, ya que Ecuador por su estratégica ubicación geográfica y topografía, tiene alto potencial para producir uvilla orgánica permanentemente a precios atractivos, lo que es altamente

positivo ya que Rusia importa 80% de las frutas frescas y secas que consume y prioriza aquellas de producción agroecológica y orgánica, además estos países han buscado dinamizar el comercio bilateral, por lo que deben incrementarse las exportaciones ecuatorianas especialmente de productos agrícolas; las TIC pueden aportar a que proyectos de exportación sean eficientes y aprovechen las facilidades portuarias que ofrece Rusia, y la matriz EFE muestra un balance positivo en el entorno y establece que el sector es atractivo; pero debe considerarse que el mercado de alimentos de Rusia es maduro y dominado por marcas locales muy posicionadas, y existe una red compleja de distribución por lo que la entrada directa es muy difícil,.

Son varios los factores del entorno y mercado, por los que se considera existe una oportunidad real, para crear una empresa para producir uvilla orgánica deshidratada en la ciudad Quito, y exportarla al mercado de San Petesburgo, Rusia; para tener mayor probabilidad de éxito al introducir la uvilla orgánica deshidratada, se deben considerar los factores determinantes de la selección compra, cuya jerarquía es: calidad, presentación, variedad, calidad de atención, el precio y la ubicación del punto de venta.

El alcance de las operaciones de Exportadora de Frutos Secos Pachamanta S.A. es el de una empresa eficiente, que produce y comercializa frutos secos de alta calidad en el mercado internacional para mejorar la calidad de vida de las personas; basando su operatividad en la ética, eficiencia, excelencia, responsabilidad social y ambiental, para generar beneficios sostenibles a largo plazo. Si bien su capacidad de producción será muy inferior al de otras industrias productoras de frutas deshidratadas en el país, su factor de diferenciación será la materia prima exclusivamente orgánica y la especialización en productos de frutos secos para satisfacer los estándares de calidad de los consumidores. A futuro sería adecuado diversificar la oferta, desarrollando nuevos productos en base a frutos secos para ampliar la penetración en el mercado internacional.

REFERENCIAS

- Amaranth Consulting. (21 de 02 de 2018). *Coyuntura y oferta para la industria de alimentos y bebidas en el Ecuador*. Quito: Amaranth Consulting. Obtenido de Comportamientos en el mercado: <http://www.barrerascomerciales.es/es-ES/BuscadorBarreras/Paginas/ImportacionVinoEcuador.aspx>
- Andes Agencia Pública de Noticias. (15 de 07 de 2018). *Andes Agencia Pública de Noticias*. Recuperado el 10 de 03 de 2019, de Ecuador fomenta el deporte: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-fomenta-deporte-inversion-270-millones-dolares-ultimos-ocho-anos.html>
- Banco Central del Ecuador. (20 de 04 de 2019). *Estadísticas Económicas*. Recuperado el 20 de 04 de 2019, de Indicadores Económicos: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=indicadores-economicos
- Banco Mundial. (2018). *Desarrollo y economía en Rusia*. New York: Banco Mundial.
- CEA. (01 de 02 de 2019). *Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología, CEA*. Recuperado el 20 de 04 de 2019, de <http://www.agroecologia.ec/practicas-agroecologicas>
- CEPAL. (15 de 10 de 2019). *Perspectivas de la economía latinoamericana para el 2019*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Obtenido de Publicaciones, Perspectivas económicas de América Latina 2018: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/1463-perspectivas-economicas-america-latina-2013-politicas-pymes-cambio-estructural>
- Datos Macro. (01 de 03 de 2019). *Expansión datosmacro.com*. Recuperado el 20 de 04 de 2019, de Rusia: www.datosmacro.com/paises/rusia
- David, F. B. (2016). *Conceptos de Administración Estratégica 11va. Ed.* México D.F.: Pearson - Prentice Hall.

- Development Solutions . (2017). *Tecnologías de información para el desarrollo*. México D.F.: Prentice Hall.
- Ecuavalores. (2019). *Mercado financiero del Ecuador III Trimestre 2019*. Quito: Ecuavalores .
- ESPAE - ESPOL. (2019). *TIC, investigación e innovación en Latinoamérica*. Guayaquil: ESPOL - FIDESBURÓ.
- FAO Statistical Database. (30 de 03 de 2019). *linterletras.com*. Recuperado el 20 de 04 de 2019, de Rusia, mercado hortofrutícola, perfil del consumidor: <http://interletras.com/manualcci/Rusia/rusia03.htm>
- Gálvez, V. (2015). *Derecho Societario*. Quito: Despacho Legal Ecuatoriano.
- Grupo Santander . (01 de 10 de 2018). *Grupo Santander Trade*. Obtenido de Reglas de embalaje y etiquetado en Rusia y La Unión Europea: <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/uerus/empaques-y-nomas>
- Grupo Santander. (20 de 12 de 2018). *Santander Trade.com*. Recuperado el 20 de 04 de 2019, de Rusia, mercado, política y economía: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/rusia-ecuador/politica-y-economia>
- Holdom, M. (2016). *Gestión estratégica de organizaciones*. México D.F.: Pearson Educación.
- Indexmundi. (30 de 06 de 2019). *Indexmundi*. Obtenido de Aspectos demográficos de Rusia: https://www.indexmundi.com/es/rusia/distribucion_por_edad.html
- INEC. (06 de 2012). *Unidad de Análisis de Síntesis*. Obtenido de http://www2.udla.edu.ec/udlapresencial/pluginfile.php/818465/mod_resource/content/1/CIIU4.pdf
- Innokabi. (10 de 07 de 2017). *Innokabi.com*. Recuperado el 01 de 11 de 2019, de Lienzo canvas para emprendedores: <http://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>

- Instituto Cervantes. (2019). *Ficha País Rusia*. New York: Oficina de Información Estratégica.
- Instituto de la Ciudad. (2019). *Perspectivas y coyuntura del sector agrícola del Ecuador*. Quito: Conquito.
- Kotler, P. (2015). *Dirección de Marketing 4ta. Ed.* México: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2015). *Dirección de Marketing 4ta. Ed.* México: Prentice Hall.
- Lambin, J. J. (2017). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado 4ta. Ed.* México D.F.: McGrawHill.
- Lambin, Jean-Jacques. (2013). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado 3ra. Ed.* México D.F.: McGrawHill.
- Ley Orgánica de Agrobiodiversidad, Semillas y Fomento de la Agricultura Sustentable. (2017). *Ley Orgánica de Agrobiodiversidad, Semillas y Fomento de la Agricultura Sustentable*. Quito: Suplemento Registro Oficial N° 10 .
- MAG. (2018). *Productividad agrícola del Ecuador por tipo de producto*. Quito: Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Mallory, J. (2018). *Administración Financiera Estratégica 3ra. Ed.* México D.F.: Prentice Hall.
- MIPRO. (28 de 08 de 2019). *Industria y productividad en el Ecuador*. Quito: MIPRO. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor>
- Morgan, J. (2017). *Ingeniería de Alimentos 3ra. Ed.* México D.F.: Pearson Educación.
- Observatorio Iberoamericano de Economía. (2018). *Relaciones comerciales Ecuador - Unión Europea y Rusia*. Bogotá: Observatorio Iberoamericano de Economía.
- OMS. (15 de 12 de 2017). *Organización Mundial de la Salud Para las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Recuperado el 15 de 10 de

- 2019, de Alimentación Sana:
<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs394/es/>
- Organización ComTrade. (01 de 03 de 2018). *Organización ComTrade*. Recuperado el 20 de 10 de 2019, de Comercio Internacional:
<https://comtrade.un.org/>
- Organización ComTrade. (01 de 04 de 2019). *Organización ComTrade*. Recuperado el 18 de 04 de 2019, de Comercio Internacional:
<https://comtrade.un.org/>
- Ramos, M. (2018). *Relaciones comerciales internacionales de Ecuador*. Quito: FLACSO.
- Rusia CAAE. (15 de 10 de 2018). *CAAE Rusia*. Recuperado el 20 de 04 de 2019, de Norma sanitaria organica de Rusia:
<http://www.caae.es/index.php/component/k2/industrias/norma-organica-de-rusia>
- Schawn. (2014). *Estadística* (17ma. ed.). (M. Hill, Ed.) México D.F.: Mcgraw Hill Education.
- Sheckter, G. (2016). *Gestión financiera de proyectos 5ta. Ed.* México D.F.: Prentice Hall.
- TSW Marketing. (12 de 10 de 2018). *TSW*. Recuperado el 18 de 10 de 2019, de Redes sociales: www.tsw.it
- Unidad de Análisis y Síntesis del INEC. (2012). *CIIU 4.0 Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito: Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (INEC).
- Whalley, A. (2014). *Strategic Marketing*. Nueva York: ebooks bookboon.com.
- Wigeek, J. (10 de 07 de 2015). *Ingeniería de Alimentos 3ra. Ed.* México D.F.: Prentice Hall - RTAC II. Obtenido de What is potpourri:
<http://www.wisageek.com/what-is-potpourri.htm>
- Zapag Chain, N., & Zapag Chain, R. (2015). *Diseño y evaluación de proyectos 15ta. Ed.* México D.F.: IPrentice Hall.

ANEXOS

Anexo 1. Correlación entre variables determinantes de la compra

Para la establecer la correlación entre las variables determinantes de la compra y la compra, se aplicó la correlación de Pearson, que se calculó mediante la siguiente fórmula.

$$r = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2} \sqrt{n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n y_i \right)^2}}$$

Tomado de: (Schawn, 2014, pág. 31)

Para establecer el tipo y grado de correlación se ha aplicado el siguiente criterio.

Escala para apreciar el grado de correlación

Valores de r	Tipo y grado de correlación
-1	Negativa perfecta
$-1 < r \leq -0.8$	Negativa fuerte
$-0.8 < r < -0.5$	Negativa moderada
$-0.5 \leq r < 0$	Negativa débil
0	No existe
$0 < r \leq 0.5$	Positiva débil
$0.5 < r < 0.8$	Positiva moderada
$0.8 \leq r < 1$	Positiva fuerte
1	Positiva perfecta

Tomado de (Schawn, 2014, pág. 32)

Correlación de los factores determinantes y la compra

Factor	Correlación	Grado
Calidad del producto	0,9204	Fuerte alta
Presentación del producto	0,8706	Fuerte media
Variedad de la oferta	0,8010	Fuerte baja
Calidad de la atención	0,8004	Fuerte baja
Precio	0,7886	Moderada alta
Ubicación del punto de venta	0,6652	Moderada media

Anexo 2. Funciones del personal

Gerente General. Responsable por la toma de decisiones, para implementar acciones orientadas lograr la competitividad y los objetivos de la empresa.

- Representar a la empresa.
- Planificar y dirigir la gestión de la empresa.
- Definir objetivos, metas y evaluar el desempeño de las diversas áreas de la empresa, para buscar el logro de la visión.
- Controlar las finanzas y evaluar el desempeño del negocio.

Sueldo referencial: 1.500 dólares más beneficios de ley.

Jefe de Producción. Responsable de la producción y abastecimiento de insumos.

- Planificar, gestionar y controlar la producción.
- Promover y dirigir el diseño y mejoramiento de los productos.
- Controlar la calidad de los productos.
- Controlar el desempeño del personal.
- Gestionar los inventarios de insumos y productos para mantener un flujo permanente hacia el área productiva.
- Coordinar el mantenimiento de los equipos productivos para mantenerlos constantemente operativos.

Sueldo referencial: 1.100 dólares más beneficios de ley.

Jefe de Comercio Exterior: Responsable de la comercialización internacional, convenios con distribuidores y el cumplimiento de las metas de venta.

- Concretar las ventas, su control y el logro de las metas fijadas.
- Gestionar los pedidos y su cobranza.
- Supervisar y evaluar el desempeño del personal comercial.
- Coordinar las campañas promocionales y eventos.

Sueldo referencial: 1.100 dólares más beneficios de ley.

Operarios (as):

Operarios equipo 1 (4):

- Preparar la materia prima, cuidar su preservación.
- Cocer los ingredientes conforme los parámetros técnicos especificados.
- Obtener la producción asignada por el Jefe de Producción.
- Mantener limpieza en área de trabajo.
- Instruirse en todos los procesos de producción.

Operarios equipo 2 (4):

- Envasar y etiquetar el producto.
- Empacar y almacenar el producto conforme los parámetros especificados.
- Obtener la producción asignada por el Jefe de Producción.
- Mantener limpieza en área de trabajo.
- Instruirse en todos los procesos de producción.

Sueldo referencial: 400 dólares más beneficios de ley.

Contador (a) (Externo): Responsable de elaborar la contabilidad de la empresa.

- Registrar las transacciones generadas por la operación de la empresa.
- Elaborar los estados financieros y reportes financieros requeridos.
- Elaborar mensualmente los roles de sueldos y salarios.
- Procesar y declarar los impuestos de la empresa.

Contrato por servicios profesionales ocasionales, honorarios 400 dólares por medio tiempo.

Coordinador (a) de logística: Ser un canal directo para el procesamiento, distribución y comercialización de los productos de la empresa.

- Coordinar las compras y ventas de materia prima.
- Elaborar los pedidos y coordinar su gestión en la empresa.

Sueldo referencial: 700 dólares más beneficios de ley.

Vendedor (a): Materializar las ventas y cumplir las metas comerciales.

- Conocer los productos.
- Informar al Jefe Comercial sobre niveles de stock.
- Atender a los distribuidores, clientes y orientarlos en su compra.

Sueldo referencial: 700 dólares más beneficios de ley.

Anexo 3. Secuencia productiva

Proceso	Duración (Minutos)	1			2			3			4			5			6			7			8					
		15	30	45	60	15	30	45	60	15	30	45	60	15	30	45	60	15	30	45	60	15	30	45	60	15	30	45
Aprovisionamiento	15,00	█																										
Pelado y reposo	30,00		█	█																								
Selección	15,00			█																								
Preservación	15,00				█																							
Escurrido	15,00					█																						
Deshidratado	150,00					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Empacado	45,00																											
Almacenado	15,00																											
Aprovisionamiento	15,00																											
Pelado y reposo	30,00																											
Selección	15,00																											
Preservación	15,00																											
Escurrido	15,00																											
Deshidratado	150,00																											
Empacado	45,00																											
Almacenado	15,00																											

Anexo 5. Estados de situación

CONCEPTO	1	2	3	4	5
ACTIVOS	162.581,57	167.116,60	181.289,57	204.074,06	231.760,91
Corrientes	112.694,57	125.342,60	147.628,57	178.526,06	214.325,91
Efectivo	103.107,37	116.282,57	138.116,42	168.537,78	204.014,96
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-
Inventarios Prod. Terminados	2.412,80	2.539,11	2.670,38	2.809,13	2.841,43
Inventarios Materia Prima	1.414,40	1.471,52	1.530,00	1.591,20	1.591,20
Inventarios Sum. Fabricación	5.760,00	5.049,41	5.311,78	5.587,95	5.878,32
No Corrientes	49.887,00	41.774,00	33.661,00	25.548,00	17.435,00
Propiedad, Planta y Equipo	54.500,00	54.500,00	54.500,00	54.500,00	54.500,00
Depreciación acumulada	7.413,00	14.826,00	22.239,00	29.652,00	37.065,00
Intangibles	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Amortización acumulada	700,00	1.400,00	2.100,00	2.800,00	3.500,00
PASIVOS	71.009,70	56.617,53	40.938,92	23.351,06	3.622,28
Corrientes	3.571,01	3.263,33	3.377,07	3.496,55	3.622,28
Cuentas por pagar proveedores	2.494,08	2.186,39	2.300,14	2.419,62	2.545,35
Sueldos por pagar	1.076,93	1.076,93	1.076,93	1.076,93	1.076,93
Impuestos por pagar	-	-	-	-	-
No Corrientes	67.438,69	53.354,20	37.561,84	19.854,51	-
Deuda a largo plazo	67.438,69	53.354,20	37.561,84	19.854,51	-
PATRIMONIO	91.571,87	110.499,07	140.350,65	180.723,00	228.138,63
Capital	80.550,00	80.550,00	80.550,00	83.350,00	83.350,00
Utilidades retenidas	11.021,86	29.949,07	59.800,65	97.373,00	144.788,63

Anexo 6. Estados de resultados

Concepto	1	2	3	4	5
Ventas	395.100,00	415.584,00	437.399,04	460.309,08	484.338,60
(-) Costo de los productos vendidos	193.490,85	202.409,68	206.512,36	214.026,87	220.459,82
(=) UTILIDAD BRUTA	201.609,15	213.174,32	230.886,68	246.282,21	263.878,78
(-) Gastos sueldos	50.368,75	55.082,68	55.538,18	57.408,84	58.813,78
(-) Gastos generales	108.108,75	113.260,49	115.088,95	118.417,78	121.316,15
(-) Gastos de depreciación	7.413,00	7.413,00	7.413,00	7.413,00	7.413,00
(-) Gastos de amortización	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
(=) UTILIDAD AIIP	35.018,65	36.718,15	52.146,55	62.342,58	75.635,85
(-) Gastos de intereses	8.551,59	7.028,42	5.320,54	3.405,57	1.258,39
(=) UTILIDAD AIP	26.467,06	29.689,74	46.826,01	58.937,01	74.377,46
(-) 15% PARTICIPACIONES	6.402,71	4.453,46	7.023,90	8.840,55	11.156,62
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	20.064,34	25.236,28	39.802,11	50.096,46	63.220,84
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	9.042,48	6.309,07	9.950,53	12.524,11	15.805,21
(=) UTILIDAD NETA	11.021,86	18.927,21	29.851,58	37.572,34	47.415,63

Anexo 7. Estados de flujos de efectivo

CONCEPTO	Inicial	Año 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas		15.804,00	27.657,00	27.657,00	31.608,00	31.608,00	35.559,00	35.559,00	35.559,00	35.559,00	39.510,00	39.510,00	39.510,00
(-) Costo de los productos vendidos		13.056,24	15.180,24	15.180,24	15.888,24	15.888,24	16.596,24	16.596,24	16.596,24	16.596,24	17.304,24	17.304,24	17.304,24
(=) UTILIDAD BRUTA		2.747,76	12.476,76	12.476,76	15.719,76	15.719,76	18.962,76	18.962,76	18.962,76	18.962,76	22.205,76	22.205,76	22.205,76
(-) Gastos sueldos		4.197,40	4.197,40	4.197,40	4.197,40	4.197,40	4.197,40	4.197,40	4.197,40	4.197,40	4.197,40	4.197,40	4.197,40
(-) Gastos generales		9.009,06	9.009,06	9.009,06	9.009,06	9.009,06	9.009,06	9.009,06	9.009,06	9.009,06	9.009,06	9.009,06	9.009,06
(-) Gastos de depreciación		617,75	617,75	617,75	617,75	617,75	617,75	617,75	617,75	617,75	617,75	617,75	617,75
(-) Gastos de amortización		58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(11.134,78)	(1.405,78)	(1.405,78)	1.837,22	1.837,22	5.080,22	5.080,22	5.080,22	5.080,22	8.323,22	8.323,22	8.323,22
(-) Gastos de intereses		766,67	757,15	747,55	737,85	728,06	718,18	708,20	698,12	687,95	677,69	667,32	656,85
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		(11.901,45)	(2.162,93)	(2.153,33)	1.099,37	1.109,16	4.362,04	4.372,02	4.382,10	4.392,27	7.645,53	7.655,90	7.666,37
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	-	-	164,91	166,37	654,31	655,80	657,31	658,84	1.146,83	1.148,39	1.149,96
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(11.901,45)	(2.162,93)	(2.153,33)	934,46	942,79	3.707,74	3.716,22	3.724,78	3.733,43	6.498,70	6.507,52	6.516,41
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		-	-	-	205,58	235,70	926,93	929,05	931,20	933,36	1.624,68	1.626,88	1.629,10
(=) UTILIDAD NETA		(11.901,45)	(2.162,93)	(2.153,33)	728,88	707,09	2.780,80	2.787,16	2.793,59	2.800,07	4.874,03	4.880,64	4.887,31
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO													
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(11.134,78)	(1.405,78)	(1.405,78)	1.837,22	1.837,22	5.080,22	5.080,22	5.080,22	5.080,22	8.323,22	8.323,22	8.323,22
(+) Gastos de depreciación		-	996,38	996,38	996,38	996,38	996,38	996,38	996,38	996,38	996,38	996,38	996,38
(+) Gastos de amortización		58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	-	-	164,91	166,37	654,31	655,80	657,31	658,84	1.146,83	1.148,39	1.149,96
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		-	-	-	205,58	235,70	926,93	929,05	931,20	933,36	1.624,68	1.626,88	1.629,10
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		(11.076,45)	(351,07)	(351,07)	2.521,44	2.489,86	4.553,69	4.550,07	4.546,42	4.542,73	6.606,42	6.602,66	6.598,87
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	53.000,00												
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(2.489,10)	(2.489,10)	383,41	351,83	2.415,65	2.412,04	2.408,39	2.404,70	4.468,39	4.464,63	4.460,84	1.101,61
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO													
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	53.000,00	(2.489,10)	(2.489,10)	383,41	351,83	2.415,65	2.412,04	2.408,39	2.404,70	4.468,39	4.464,63	4.460,84	1.101,61

